

Prejeto/Received:  
Marec 2014

Popravljenno/Revised:  
Junij 2014

Sprejeto/Accepted:  
Julij 2014

## STEREOTIPI O MEDGENERACIJSKEM SODELOVANJU V PODJETJIH: ŠTUDIJA PRIMEROV SLOVENSКИH PODJETIJ

### Stereotypes about Intergenerational Cooperation in Companies: Case studies of Slovene companies

**Ula Mejša**

*Univerza na Primorskem, Fakulteta za management  
ula.mejsa@fm-kp.si*

**Mitja Ruzzier**

*Univerza na Primorskem, Fakulteta za management  
mitja.ruzzier@fm-kp.si*

**Miha Škerlavaj**

*BI Norwegian Business School, Oslo, Norveška in  
Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta  
miha.skerlavaj@bi.no*

#### **Izvleček**

Na trgu dela so danes štiri generacije in nanje so vplivali zelo različni dogodki. Teoretična izhodišča o stereotipih in generacijah, ki so prikazana v prispevku, nam služijo kot osnova za kvalitativno raziskavo, ki smo jo naredili na osnovi teoretičnih spoznanj o generacijah, stereotipih in medgeneracijskih stereotipih. Raziskavo smo izvedli v različnih podjetjih v Republiki Sloveniji. V prispevku prikazujemo rezultate raziskave, v okviru katere smo proučevali tri generacije, aktivne na trgu dela. Preverili smo, ali zaposleni v podjetjih (podrejeni in nadrejeni) zaznavajo razlike med generacijami in kakšne so te razlike. Rezultate smo primerjali s predstavljenimi stereotipi o generacijah in preverili, ali stereotipi o generacijah presegajo dejanske razlike med generacijami, ki so jih izpostavili intervjuvanci v naši raziskavi. Na osnovi ugotovitev raziskave so podana priporočila za prakso in za nadaljnje raziskovanje.

**Ključne besede:** stereotipi, stereotipi o generacijah, generacije, medgeneracijsko sodelovanje, slovenska podjetja

#### **Abstract**

Four generations are currently present in the labour market, and different events have affected their evolution. Theoretical backgrounds of stereotypes and generations, as presented in this paper, serve as the basis for our qualitative research based on theoretical knowledge about generations, stereotypes, and intergenerational stereotypes. The research was carried out in different companies in Slovenia. In this paper, we present results of a study in which we examined three generations in the labour market. We explored whether the employees (subordinates and leaders) perceive the differences between the generations and what kinds they perceive. We compared the results with presented stereotypes and examined if stereotypes of generations exceed the actual differences between the generations raised by the interviewees in our study. Based on the findings, recommendations for practice and for further research are given.

**Keywords:** stereotypes, stereotypes of generations, generations, intergenerational cooperation, Slovene companies

Naše gospodarstvo / Our Economy

Vol. 60, No. 3–4, 2014

pp. 34–45

DOI: 10.7549/ourecon.2014.3-4.04

UDK: 005.1:316.4.051.6(497.4)

JEL: M12, M14, M51, M54

## 1 Uvod

Na trgu dela so štiri različne generacije, ki so odraščale v različnih okoliščinah, nanje pa so vplivali različni dogodki. Te štiri generacije so generacija veteranov, generacija otrok blaginje, generacija X in generacija Y. Različno ozadje generacij pelje do različnih ozadij in različnega odnosa do dela posamezne generacije. V družbi se danes pojavlja mnogo različnih stereotipov o generacijah, njihovem odnosu do dela in medgeneracijskem sodelovanju.

Generacija veteranov vidi delo kot privilegij. Njihova močna delovna etika, disciplina, stabilnost in izkušnje jih delajo neprecenljive (AARP 2007, 8). Sledi jim generacija otrok blaginje (angl. baby boom generation), ki med delovno silo prevladuje in ima sedaj v njej pomembno vlogo (Hart 2008). Sledi generacija X, ki se nagiba k temu, da se zanaša nase ter uživa pri doseganju merljivih rezultatov, racionalizaciji procesov in sistemov (AARP 2007, 12). Generacija Y je zrasla v naročju informacijske tehnologije in že od malega doživlja eksplozijo informacij in dražljajev (Brečko 2005, 49). Te »značilnosti« generacij so po našem mnenju stereotipi o generacijah, ki se pojavljajo ne samo v osebnem življenju, ampak pogosto tudi v podjetjih. Pomembno se je zavedati, da smo obkroženi s stereotipi in da se jim poskušamo izogniti, ko medgeneracijsko sodelujemo.

Po pregledu literature smo ugotovili, da niti v teoriji niti v praksi še ni bilo raziskano, kaj pomenijo stereotipi o generacijah za podjetje in kako nanje gledajo vodje in njegovi podrejeni v istem podjetju. Nesporazumi med različnimi generacijami zaposlenih naraščajo in so problematični (Zemke idr. 2000), saj imajo generacije različne delovne vrednote (Gursoy idr. 2008, Lancaster in Stillman 2002). Razlik med generacijami je veliko, vključno z vprašanji o pozicijah posameznikov na delovnem mestu in o potrebi po priznanju (značilno za mlajše zaposlene), z vprašanji o zavzetosti in tudi idealizmu na delovnem mestu (Bush idr. 2008). Ne glede na to, da je bila starostna raznolikost vključena v skoraj eno tretjino študij (Jackson idr. 2003), je bilo malo pozornosti posvečene neposredno vprašanju, zakaj ima lahko starostna raznolikost vpliv na medsebojno delovanje zaposlenih (Sessa idr. 2003). Z raziskavo smo zato preverili, kako dojemajo stereotipe o generacijah vodje in podrejeni iz različnih generacij, katere stereotipe o generacijah poznajo in kako to vpliva na delo in podjetje. Z empirično raziskavo želimo ugotoviti, kako dojemajo stereotipe o generacijah zaposleni v podjetju, tako podrejeni kot tudi nadrejeni. Poleg tega želimo ugotoviti, ali zaposleni stereotipe pravzaprav prepoznajo in kateri so tisti, ki jih prepoznajo. Zadnji cilj naše raziskave je ugotoviti, kateri stereotipi o generacijah vplivajo na podjetje na več različnih področjih (npr. vodenje in vodje, timsko delo ipd.).

Članek je razdeljen na štiri dele. V drugem poglavju so predstavljena teoretična izhodišča in raziskovalna vprašanja, v tretjem poglavju metodologija raziskave, v četrtem delu članka so prikazani rezultati raziskave po področjih, članek pa se zaključi z diskusijo, prikazom omejitev in priporočil za nadaljnje raziskovanje.

## 2 Teoretična izhodišča in raziskovalna vprašanja

V literaturi najdemo mnogo posplošenih značilnosti (stereotipov) o štirih generacijah, ki so še prisotne in zaposlene v podjetjih. Walter Lippman je leta 1922 v svojem delu *Javno mnenje* (angl. *Public Opinion*) v socialno psihologijo uvedel pojem stereotip. Stereotipe je označil kot selektivne, samoizpolnjujoče in etnocentrične sodbe, ki vodijo v zoženo, nepopolno in pristransko predstavo o svetu. Postavil je tezo, da za realno gledanje na svet ni bližnjic in nadomestkov in tako je stereotip rezultat poenostavljanja, ki služi obvladovanju kompleksne stvarnosti in kot sredstvo za oblikovanje predsodkov (Lippmann 1961, 81). Pri stereotipih gre za proces pripisovanja lastnosti posameznikom na podlagi njihove skupinske pripadnosti, ne pa na osnovi individualnih značilnosti in posebnosti. Če ljudi zaznavamo in ocenjujemo na osnovi njihove skupinske pripadnosti, jih tipično obravnavamo tako, da so bolj podobni članom svoje skupine in bolj različni od članov drugih skupin kot v resnici. Zaznavanje skupin je nujno pristransko in diskriminatorno, saj smo nagnjeni k prepričanju, da je skupina, ki ji pripadamo, boljša kot tista, ki ji ne pripadamo (Nastran-Ule 1997).

V Slovarju slovenskega knjižnega jezika (geslo *generacija*) so generacija »ljudje približno iste starosti, ki živijo v istem času in imajo podobne interese ali nazore; rod«. V slovenskih podjetjih so na trgu dela trenutno štiri generacije in tri (generacija otrok blaginje, generacija X in generacija Y) so aktivne; med seboj sodelujejo, zato se moramo ukvarjati ne samo z zgoraj navedenimi stereotipi, ampak tudi s stereotipi, ki veljajo za posamezno generacijo. Generacija veteranov se s trga dela umika, t. i. generacija Z bo nanj vstopila v naslednjih nekaj letih. V raziskavi smo se osredotočili na tri aktivne generacije, ki so prisotne na trgu dela; generacije veteranov nismo vključili, saj se s trga dela počasi umika. V obširni literaturi se pojavlja več različnih delitev generacij. Glavna razlika med delitvami je časovna opredelitev posamezne generacije. Vsaka generacija se oblikuje z dogodki, ki potekajo v času njenega oblikovanja. Različne zgodovinske izkušnje so oblikovale določene značilnosti, ki jih imajo ljudje celo življenje (Fishman 2008, 1). Odločili smo se, da bomo predstavili delitev generacij po Zemkeju, Rainesovi in Filipeczaku (2000), saj se njihova delitev pogosto pojavlja v mnogih virih.

Generacije tako delimo na (Zemke idr. 2000, 3): a) *generacijo veteranov* (ljudje, rojeni med letoma 1922 in 1943 oz. rojeni pred 2. svetovno vojno; mednje se uvrščajo tisti, katerih zgodnji spomini in vplivi so povezani s tem dogodkom), b) *generacijo otrok blaginje* (angl. *baby boom generation*; ljudje, rojeni med letoma 1943 in 1960 oz. med ali drugo svetovno vojno ali po njej in so bili vzgojeni v času drastičnega optimizma, priložnosti in napredka), c) *generacijo X* (ljudje, rojeni med letoma 1960 in 1980 oz. po izbruhu »baby boom« generacije, postarali so se v senci »bumerjev« in ob vzponu azijskih tigrov) in d) *generacijo Y* (ljudje, rojeni med letoma 1980 in 2000 oz. tisti, ki

imajo starše iz generacije otrok blaginje in zgodnje generacije X in so bili rojeni v sedanjih časih visoke tehnologije in modernega optimizma). Mejniki slovenskih generacij so zelo podobni splošnim mejnikom, ki so opredeljeni zgoraj, in sicer: generacija otrok blaginje (t. i. bumerji) je bila rojena med letoma 1943 in 1960, generacija X med letoma 1961 in 1980, generacija Y pa med letoma 1981 in 2000 (Erjavšek 2005, 58–59). Rojstne letnice, ki določajo generacije, sicer niso nepremične. Pripadnost generaciji je bolj stanje duha kot bioloških let (Novak 2007, 32).

Pred začetkom izvajanja intervjujev, ki so temelj naše raziskave, smo si postavili raziskovalna vprašanja, zasnovana na teoretičnih izhodiščih, v katerih smo predstavili mnogo različnih stereotipov o generacijah. Medgeneracijske razlike, prikazane v prilogi (tabela 2), kažejo na precejšnje vedenjske razlike pri mlajših generacijah. Da imajo delavci enak odnos do življenja, dela ali učenja kot njihovi nadrejeni (Hart 2008), ni več mogoče misliti. Z raziskovalnimi vprašanji bomo preverili, ali zaposleni v podjetjih (podrejeni in nadrejeni) zaznavajo razlike med generacijami in kakšne so te razlike, ter to primerjali s stereotipi, ki veljajo za posamezno generacijo. Tako bomo preverili, ali predstavljeni stereotipi o generacijah presegajo dejanske razlike med generacijami, ki jih zaznavajo intervjuvanci. Prav tako si bomo z raziskovalnimi vprašanji pomagali tudi pri odgovoru na vprašanje, zakaj je tako. Medgeneracijske razlike zaznavamo v komunikacijskih slogih, delovni etiki, odnosu do avtoritete, razumevanju timskega dela in osebne odgovornosti ter v odnosu do tehnologije. Mnogi konflikti, za katere menimo, da so osebne narave, so pravzaprav generacijski (Novak 2007, 30). Zato smo raziskovalna vprašanja strukturirali na več področjih, ki se dotikajo medgeneracijskih razlik pri delu.

Na podlagi teoretičnih osnov (Hammil 2005) smo si postavili raziskovalni vprašanji, ki se nanašata na vodenje in vodje posamezne generacije. Ker naj bi glede na večino teoretičnih ugotovitev generacija X jemala delo kot zahteven izziv, smo se odločili, da si postavimo naslednje raziskovalno vprašanje: »Katero skupino oz. generacijo ljudi je najlažje voditi in zakaj?« Pri drugem delu smo se osredotočili na to, kateri vodja je najbolj primeren za vodenje in iz katere generacije naj bo. Generacije imajo različne poglede na to, kakšen naj bo njihov vodja, zato so možne razlike tako pri vodenju kot pri vodji iz različnih generacij. Raziskovalno vprašanje, ki smo ga zasnovali na teoriji in stereotipih, ki se pojavljajo v vsakodnevem življenju, je: »Kateri vodja je najbolj primeren glede na starost oz. generacijo in zakaj?«

Goldman in Schmalz (2006, 160–161) trdita, da so vrednote veteranov trdo delo, dolžnost, predanost, žrtvovanje, varčnost, hitro delo, upoštevanje pravil, dolžnost pred užitkom in čast. Vrednote otrok blaginje so osebna izpolnitev, optimizem, timska naravnost, vključenost, osebna zadovoljitev, upoštevanje pravila kupi sedaj - plačaj kasneje in učinkovito delo. Vrednote generacije X so raznolikost, tehnična pismenost, zabava in neformal-

nost, zaupanje vase, vtikljivost oz. mešanje v tuje zadeve, negotovost, osredotočenje nase, upoštevanje pravila živi za danes, varčuj, varčuj, varčuj, eliminiрай nalogo. Vrednote generacije Y so optimizem, občutek državljanске dolžnosti, zaupanje, usmerjenost k dosežkom, spoštovanje raznolikosti, pokazati se, zaslužiti za trošenje, narediti točno tisto, kar zahtevajo. V teoriji se pojavlja veliko različnih opredelitev vrednot generacij, zato želimo preveriti, katere so tiste vrednote posamezne generacije, ki so za intervjuvance pomembne in jih bodo poudarili. Na podlagi tega smo postavili naslednje raziskovalno vprašanje: »Katere so po vašem mnenju tri glavne vrednote posamezne generacije?«

Na osnovi stereotipov o tem, da starejša generacija, generacija otrok blaginje, ni za timsko delo in sodelovanje in da mlade, generacijo Y, že v šolah pripravljajo na boljše sodelovanje in delo v timih, saj je učni proces, v katerega so vključeni, zasnovan drugače kot včasih, želimo preveriti, kako intervjuvanci gledajo na generacije in njihovo pripravljenost na timsko delo ter kakšne izkušnje imajo s timskim delom in sodelovanjem različnih generacij v podjetjih. Postavili smo si naslednje raziskovalno vprašanje: »Kakšna je pripravljenost zaposlenih za timsko delo in sodelovanje glede na generacije?«

Glede na razvoj informacijske tehnologije v zadnjih tridesetih letih, njen vpliv na generacijo Y (AARP 2007, 13) in na mnoge spremembe stereotipno velja, da mladi živijo s spremembami in so jim bolj naklonjeni, jih zato lažje in hitreje sprejemajo. Starejša generacija naj bi se spremembam bolj upirala kot jih sprejemala, a tudi to je le eden izmed pojavljajočih se stereotipov. Glede na to, da so spremembe v podjetjih vedno pogostejše, želimo preveriti, kako v podjetjih gledajo na to, kako posamezne generacije odreagirajo na spremembe in ali obstaja razlika pri sprejemanju teh sprememb. Na podlagi tega smo si postavili naslednje raziskovalno vprašanje: »Kako posamezne generacije odreagirajo na spremembe?«

Veterani komunicirajo bolj formalno in individualno, saj naj bi vse potekalo po vnaprej določenih pravilih. Pri otrocih blaginje je komunikacija bolj formalna, a timska ter osredotočena na proces komunikacije. Pri generaciji X je že neformalna, bolj v podjetniškem slogu in strokovna, pri generaciji Y pa vsakdanja, zelo neposredna in sodelovalna. Ker avtorji v teoriji (Hammil 2005, AARP 2007, Gursoy idr. 2008) razlikujejo sloge komunikacije med generacijami in ker običajno slišimo, da so mladi zaletavi pri komunikaciji in da ne premislijo, preden spregovorijo, po drugi strani pa starejši govorijo samo, ko so vprašani, in samo tisto, kar so vprašani, želimo z raziskovalnim vprašanjem »Kako posamezne generacije komunicirajo?« preveriti, kako intervjuvanci vidijo komunikacijo različnih generacij.

Različni raziskovalci (Hammil 2005, AARP 2007; v prilogi) menijo, da je za veterane nagrada že samo priznanje, za otroke blaginje denar, za generacijo X svoboda in za generacijo Y izpolnjujoče delo. Tudi na področju nagraje-

vanja se pojavljajo različni stereotipi, npr. da mladi želijo samo denarno nagrado, in to takoj po dobro opravljenem delu, smo si na podlagi tega postavili naslednje raziskovalno vprašanje: *»Kako se generacije razlikujejo pri nagrajevanju?«* Z njim želimo preveriti, kako intervjuvanci vidijo nagrajevanje različnih generacij.

Glede na to, da je stereotipov o generacijah zelo veliko in da generacije opredeljujejo kot zelo različne, želimo preveriti, kako prisotnost različnih generacij vpliva na delo v podjetju, zato smo si postavili naslednje raziskovalno vprašanje: *»Kako prisotnost generacij vpliva na delo v podjetju?«* In poleg tega bi radi preverili še, ali se zaradi tega v podjetju pojavljajo nesoglasja, zato smo si postavili še zadnje raziskovalno vprašanje: *»Ali prihaja do nesoglasij zaradi prisotnosti različnih generacij v podjetju?«*

V empiričnem delu, ki sledi, bomo predstavili namen in metodologijo raziskave ter ugotovitve našega raziskovanja. V nadaljevanju bomo skušali odgovoriti na postavljena raziskovalna vprašanja in na vprašanje *»Zakaj?«*.

### 3 Metodologija raziskave

Namen naše raziskave je ugotoviti, kako vodje in njihovi podrejeni iz različnih generacij vidijo vodenje različnih generacij zaposlenih, kateri stereotipi po njihovem mnenju veljajo za posamezno generacijo, kakšen je odnos do dela zaposlenih iz različnih generacij in kako različno se različne generacije odzovejo na spremembe v podjetju.

Pri zbiranju podatkov smo uporabili kvalitativno raziskovalno metodologijo, da smo pridobili poglobljene informacije, saj smo skušali odgovoriti na vprašanje, zakaj. Malhotra (2002, 168) kot glavne značilnosti kvalitativnih raziskav navaja, da je njihov namen pridobiti kvalitativno razumevanje osnovnih razlogov in motivov, da je vzorec utemeljen na majhnem številu nereprezentativnih enot, da je zbiranje podatkov nestrukturirano, da analiza podatkov ne temelji na uporabi statističnih metod in da je rezultat analize pridobitev osnovnega razumevanja proučevanja problema. Uporabili smo kvalitativno raziskovalno metodo, ki temelji na informacijah, izraženih z besedami opisi, sodbe, mnenja, občutki (Walliman 2006, 129), in sicer polstrukturirani globinski intervju. Za uporabo polstrukturiranega globinskega intervjuja smo se odločili zato, ker je ta metoda zelo primerna za izvedbo raziskave takrat, ko moramo intervjuvanca izprašati o naravi določenega procesa in imamo še vedno možnost za postavljanje dodatnih vprašanj, ki se nam kot spraševalcu pojavijo med intervjujem.

Polstrukturirani intervju, ki smo ga uporabili za raziskavo, smo oblikovali na osnovi teoretičnih izhodišč, ki so predstavljena zgoraj. Določili smo sedem področji, ki smo jih želeli raziskati v povezavi s stereotipi o generacijah, zato smo oblikovali sedem vprašanj odprtega tipa; ob izvajanju posameznega intervjuja smo jih glede na odgovore in zaradi boljšega razumevanja dopolnili s podvprašanji. Opomnik za intervju je vseboval sedem vprašanj in nekaj podvpra-

šanj v povezavi s posameznim področjem, na katero smo se osredotočili (vodenje in vodje generacij, vrednote generacij ipd.), na podlagi katerih smo dobili rezultate raziskave, ki so predstavljene v nadaljevanju. Vprašanja v opomniku smo zastavili tako, da smo zajeli glavne teme, ki so nas v raziskavi zanimale in nam omogočile razkriti ozadje pojmov, zelo pomembno za boljše rezultate raziskave. Poleg tega nam je opomnik pomagal, da smo pridobili enake informacije od vseh sodelujočih v raziskavi.

Podatke za raziskavo smo zbirali junija in septembra 2012. V vzorec raziskave smo vključili šestnajst zaposlenih oseb, polovico nadrejenih in polovico podrejenih, saj smo intervjuje opravljali v paru. Intervjuvali smo podrejenega in nadrejenega iz istega podjetja. Izbirali smo tako, da so bili intervjuvanci med seboj različni glede na generacijo, ki ji pripadajo. Podjetja, v katerih so zaposleni intervjuvanci, se ukvarjajo z zelo različnimi dejavnostmi in so v večini družbe z omejeno odgovornostjo. V vzorec smo vključili tudi en javni zavod in eno delniško družbo.

Vzorec intervjuvancev je sestavljalo osem predstavnikov moškega spola (50 %) in osem predstavnic ženskega spola (50 %) različne starosti. Vzorec intervjuvancev glede na generacije je tak: vključeni so bili štiri iz generacije otrok blaginje (25 %), dva iz generacije X (12 %), tri osebe, ki so na meji med generacijo X in generacijo Y (19 %), ter sedem oseb iz generacije Y (44 %).

### 4 Rezultati raziskave

V nadaljevanju so predstavljene glavne ugotovitve in rezultati naše raziskave, v kateri smo raziskovali stereotipe o generacijah. Vsi intervjuvanci opažajo razlike in stereotipe, ki veljajo za tri proučevane generacije. Predstavili bomo sistematični pregled rezultatov raziskave, na podlagi katerih bomo tudi predlagali možnosti za nadaljnje raziskovanje. Glavne ugotovitve so predstavljene glede na posamezno vprašanje, ki smo ga zastavili intervjuvancem. Razdelili smo jih na področja, in sicer na vodenje in vodje, vrednote, timsko delo in sodelovanje, spremembe, komunikacija, nagrajevanje, prisotnost generacij in vpliv na podjetje ter nesoglasja zaradi prisotnosti različnih generacij.

Intervjuji, ki smo jih opravili, so pokazali, da dejanske razlike med zaposlenimi iz različnih generacij obstajajo in jih intervjuvanci tudi zaznavajo. Intervjuvanci, ki so izpostavili konflikte med generacijami, v večini menijo, da so konflikti dobra osnova za razvoj, saj lahko podjetje napreduje le tako. Pokazalo se je tudi, da so dejanske razlike, ki jih intervjuvanci opažajo, manjše kot razlike, prikazane v stereotipih o posameznih generacijah. Poudarili so, da je delitev na generacije umetna dilema in da nas to, kdaj smo se rodili in v katero generacijo spadamo, ne definira popolno, odvisno je tudi od tega, v katerem življenjskem obdobju smo in kaj je ta trenutek za nas pomembno. Vsa vprašanja, ki smo jih zastavili, so bila enaka za vse intervjuvance z izjemo prvega vprašanja, ki se je razlikovalo glede na to, ali smo intervjuvali vodjo ali podrejenega.

## Vodenje in vodje različnih generacij

Odgovori na vprašanje o vodenju posamezne generacije niso bili enoznačni in ne kažejo na to, da stereotip, da je najlažje voditi generacijo X, velja. Posamezni vodje so izpostavili razlike med vodenjem posameznih generacij. Nekateri menijo, da je vodenje mlajših generacij (predvsem generacije Y) lažje, saj so lažje vodljivi, bolj prilagodljivi, bolj sproščeni in delo jemljejo resno. Eden izmed intervjuvancev pravi: »Zdi se mi, da je mlajša generacija (generacija Y) bolj vodljiva, ker je veliko manj samostojna zaradi novega načina življenja. Lahko jih držiš pod kontrolo.« (Oseba J). Nekaj jih je poudarilo tudi, da je delitev na generacije umetna dilema. Niso se strinjali, da je vodenje povezano s samimi generacijami, ampak da je to odvisno od posameznikov in ne od tega, kateri generaciji posameznik pripada. Na drugi strani so nekateri intervjuvanci poudarili, da je vodenje mlajše generacije težje v primerjavi z vodenjem starejših generacij. Menijo, da je lažje voditi generacijo X kot generacijo Y, saj z njimi lahko sprejemajo kompromise in imajo drugačne vrednote kot mlajše generacije. Noben intervjuvanec ni posebej izpostavljala generacije otrok blaginje in načina vodenja te generacije, saj je večina njihovih podrejenih, s katerimi imajo izkušnje, iz generacij X in Y.

Odgovori na vprašanje o vodjih niso bili enoznačni in ne kažejo na to, da stereotip, da je najprimernejši vodja tisti iz generacije otrok blaginje, velja. Na eni strani so menili, da so vodje iz starejše generacije (otroci blaginje) primernejši za vodenje, saj imajo izkušnje, avtoriteto, pozicijo v organizaciji in so lahko vzor. »Mlajši so bolj fleksibilni, v koraku s časom. Na drugi strani imajo starejši toliko več izkušenj in so lahko vzor.« (Oseba G). Na drugi strani so nekateri izpostavili, da so za vodenje primernejši vodje iz generacije X in tudi iz Y, saj so bolj fleksibilni, napredni v razmišljanju, potrpežljivi in v koraku s časom. »Generacija X ali Y. Predvsem zato, ker znajo razmišljati drugače in se prilagajati.« (Oseba M). Intervjuvanci so poudarili tudi, da je to, kdo je primeren vodja, odvisno od vrste dela oz. dejavnosti, ki jo podjetje opravlja, in predvsem to, da niso leta tisto, kar pri vodji šteje, ampak da štejejo druge kvalitete tistega posameznika, ki opravlja delo vodje.

## Vrednote generacij

Odgovori kažejo, da vrednote, ki naj bi jih stereotipno imela posamezna generacija, niso enake vrednotam, ki so jih navajali intervjuvanci. V tabeli 1 so predstavljene najpogosteje izpostavljene (od vsaj dveh intervjuvancev) vrednote za posamezno generacijo tako pri delu kot tudi na splošno.

Večina je menila, da je vrednote težko posploševati za celotno generacijo in da vseh ne moremo metati v isti koš. Vrednote so odvisne od posameznika in ne od tega, v katero generacijo spada. Gre za življenjski cikel oz. obdobje, v katerem je trenutno posameznik, in kaj ga v življenju zaposluje.

**Tabela 1:** Najpogosteje izpostavljene vrednote za posamezno generacijo

| GENERACIJA OTROK BLAGINJE | GENERACIJA X                                                              | GENERACIJA Y   |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------|----------------|
| družina                   | delo                                                                      | zabava         |
| varnost zaposlitve        | moč, vpliv                                                                | individualizem |
| poštenje                  | zadovoljstvo pri delu/v službi                                            | svoboda        |
| delavnost                 | družina                                                                   | fleksibilnost  |
| stalna služba             | uspeh                                                                     | prosti čas     |
| odgovornost               | uskklajevanje zasebnega in službenega življenja (angl. work-life balance) | slava/uspeh    |
| prosti čas                |                                                                           | znanje         |

## Timsko delo in sodelovanje pri generacijah

Odgovori so bili enoznačni in kažejo, da stereotipi o timskem delu in sodelovanju posameznih generacij veljajo tudi v podjetjih in da intervjuvanci na tem področju zaznavajo dejanske razlike med generacijami.

Intervjuvanci so se osredotočili na mlajšo generacijo Y in starejšo generacijo otrok blaginje. Menimo, da se na generacijo X niso osredotočili, saj je vmesna generacija, ki pri timskem delu in sodelovanju posebej ne izstopa oz. intervjuvanci z njo niso imeli posebnih pozitivnih ali negativnih izkušenj. Večina se je strinjala, da je mlajša generacija bolj pripravljena za timsko delo kot starejša. Pomemben faktor, ki so ga poudarili, je motivacija za timsko delo. Mlajšo generacijo je treba motivirati in potem z veseljem sodeluje in dela v timu. Zanimiv je tudi pogled enega izmed intervjuvancev na to, kaj posamezno generacijo motivira, da dela v timu in sodeluje in kakšen je odnos generacij do timskega dela: »Generacija otrok blaginje sodeluje iz lojalnosti, so pripravljeni pomagati, iščejo avtoriteto ali poskušajo biti avtoriteta. Na pravo timsko delo niso pripravljeni, saj razmišljajo hierarhično. Generacija X ob gradnji kariere in pridobivanja moči in materialnega nimajo časa za sodelovanje. Sodelujejo le, če je res nujno in drugače ne gre. Generaciji Y je timsko delo način življenja. Težko zdržijo v smeri delovnih ciljev, ker jih vleče navada.« (Oseba P). To razmišljanje zelo dobro povzame to, kar je bilo najpogosteje izpostavljeno pri odgovorih na vprašanje o timskem delu in sodelovanju. Večina se je strinjala s tem, da je mlajša generacija veliko bolj pripravljena na timsko delo in sodelovanje kot drugi dve generaciji in da ima generacija otrok blaginje zaradi načina dela iz preteklosti probleme pri vključevanju v timsko delo.

## Spremembe glede na generacije

Odgovori so bili enoznačni in kažejo na to, da stereotipi o reakcijah na spremembe za posamezno generacijo veljajo tudi v podjetjih in da intervjuvanci na tem področju zaznavajo dejanske razlike med generacijami.

Večina intervjuvancev je poudarila, da so mlajši (generacija Y) bolj dovzetni za spremembe kot starejši (generacija otrok blaginje). Trije intervjuvanci menijo, da je reakcija na spremembe odvisna od posameznika in ne od generacije: *»Mislim, da je to odvisno od posameznika in kako je navajen. Težko je govoriti na našem primeru, saj se konstantno nekaj spreminja. Da kdo ne bi bil pripravljen na spremembe, že skoraj ne bi mogel tukaj delati.«* (Oseba F). Eden glavnih razlogov za mnenje intervjuvancev o tem, da so mlajši bolj dovzetni za spremembe, je, da živijo v času hitrih sprememb in da so spremembe stalnica v njihovem življenju: *»Mladi smo bolj fleksibilni in lažje sprejemamo spremembe. Starejši so navajeni delati po ustaljenih tirnicah in jim je fino, če tako delajo in se težje privadijo na novosti.«* (Oseba L). Mnenje intervjuvancev je, da generacija otrok blaginje teže sprejema spremembe, saj nanje ni navajena, so bolj rigidni in potrebujejo dalj časa, da spremembo sprejmejo in jo vključijo v svoje delo ali delovni proces. Poleg tega se tudi teže učijo novih stvari in zanje je stresno, ko se uvajajo spremembe v podjetju. Generacija otrok blaginje čaka na upokožitev in si ne želi, da bi se na delovnem mestu dogajale velike spremembe. Za generacijo X trdijo, da so nekje vmes med mlajšo in starejšo generacijo, vendar so bolj podobni generaciji otrok blaginje in sprememb ne sprejemajo tako dobro kot mlajša generacija.

#### Komunikacija glede na generacije

Odgovori na to vprašanje so bili za generacijo otrok blaginje in generacijo Y enoznačni in kažejo na to, da stereotipi o komunikaciji posamezne generacije veljajo tudi v podjetjih in da intervjuvanci zaznavajo dejanske razlike med generacijami. Večina intervjuvancev se strinja, da je generacija Y neposredna, bolj odprta ... Poudarili so, da mlajši ne premislijo, preden začnejo govoriti o določeni stvari, tudi če o njej nimajo veliko znanja. Menijo, da je komunikacija mlajših bolj neformalna, bolj direktna, kar pomeni, da direktno izveš, kaj si mislijo. Včasih govorijo tudi, če niso prepričani in ne vedo, kaj želijo: *»Pri generaciji Y je komunikacija bolj sproščena. Generacije Y ne bremeni tudi, če udari mimo. Komunikacija je bolj odprta.«* (Oseba C). Generacija otrok blaginje je tista, za katero mislijo, da raje premisli, preden govori o določeni stvari. Starejši znajo presoditi, kdaj je treba biti formalen oz. kdaj so v komunikaciji lahko neformalni. Raje so tiho, če o stvari niso prepričani. Intervjuvanci menijo, da je generacija otrok blaginje bolj vpljudna, vika in je mirna v komunikaciji.

#### Nagrajevanje glede na generacije

Odgovori niso bili enoznačni in kažejo na to, da se intervjuvanci s stereotipom, ki naj bi veljal za generaciji X in Y, ne strinjajo, saj so izpostavili druge vrste nagrad, ki so zanje pomembne. Pri generaciji otrok blaginje so poudarili, da stereotip, ki ga navajamo, velja. Poudarili so, da je za generacijo Y nagrada zelo pomembna, da mora biti denarna in da jo dobijo takoj oz. čim prej po opravljeni nalogi, za katero jim je bila obljubljena. Menili so tudi,

da je za generacijo Y zelo pomembna tudi pohvala, vendar je denar še vedno na prvem mestu. Večkrat so poudarili, da je nagrajevanje, denarno in nenedarno (pohvala), pomembnejše za generacijo Y, saj so bili pri vzgoji večkrat deležni pohval kot drugi dve generaciji in so navajeni na to, da so pohvaljeni. Razlog za to je tudi, da je generacija Y bolj osredotočena sama nase in pohvala posameznikom da dodatni zagon za delo: *»Navajeni (generacija Y) so bili na sistem pohvale in to sedaj tudi rabijo. Pri čemer je bila predhodna generacija v Sloveniji prikrajšana, kar se pohvale tiče.«* (Oseba O). O odnosu do nagrajevanja za generacijo X nismo dobili veliko odgovorov, saj so se intervjuvanci predvsem osredotočili na mlajšo in starejšo generacijo in ju primerjali. Tisti, ki so omenili generacijo X, so poudarili, da je pripravljena dlje časa čakati na zaslužno nagrado kot generacija Y. Kot najboljši način nagrajevanja so omenili denar, poleg tega tudi pohvalo, ki je generacija X naj ne bi pričakovala. Za generacijo otrok blaginje so intervjuvanci izpostavili, da jim je bolj kot denar pomembna pohvala in da so na nagrado, denarno ali nenedarno, pripravljene čakati dlje kot generacija Y. Menili so tudi, da je zanje pomembna pravična nagrada, da jim nagrada zelo veliko pomeni, da ni pomembno, kakšna je njena vsebina. Večina intervjuvancev je poudarila, da so med generacijami razlike v nagrajevanju, pomembnosti, vsebini in času nagrad, ki jih dobivajo. Poudarili so, da se nagrade zdijo pomembne vsem generacijam in da jih različno cenimo.

#### Vpliv prisotnosti različnih generacij na delo in podjetje ter nesoglasja zaradi prisotnosti različnih generacij

Odgovori na to vprašanje kažejo na to, da stereotipi o vplivu prisotnosti različnih generacij na delo v podjetju veljajo in da intervjuvanci zaznavajo dejanske vplive različnih generacij na delo. Petnajst od šestnajstih intervjuvancev se je strinjalo, da ima prisotnost različnih generacij vpliv na delo in podjetje. En intervjuvanec se s tem ni strinjal, vendar razlogov za to ni navedel. Odgovori tistih, ki so se strinjali, da vpliv je, so navajali pozitivne in negativne vplive na delo in podjetje. Razlog za to, da je dobro imeti v podjetju zaposlene iz različnih generacij, so različni: *»Zagotovo prisotnost vseh generacij pomeni večje število konfliktov, vendar je to dobro, če znamo te konflikte reševati. Ker konflikti so možnost za razvoj in napredek.«* (Oseba O). En intervjuvanec je menil, da je pomembno, kako oblikujemo time, saj se v mešanih timih učimo drug od drugega. Dva intervjuvanca sta omenila negativne vplive prisotnosti generacij na delo in podjetje. Prvi je poudaril problem pri uvajanju sprememb, saj se lahko pojavijo težave, ko je treba nekaj hitro narediti in pri starejših lahko to traja dlje časa kot pri mlajših, mladi pa so lahko nezadovoljni, saj imajo večje zahteve (npr. pametni telefoni ...) kot starejši, in če jim tega ne zagotovimo, niso motivirani za delo. Drugi pa je poudaril, da se lahko pojavijo težave z avtoriteto, v smislu, da starejši na mlajše gledajo zviška in si mislijo, da mlajši ne vedo, kaj počnejo, in da jih je treba spoštovati, ker so starejši.

Odgovori na to vprašanje so bili enoznačni. Kažejo na to, da stereotipi o nesoglasjih zaradi prisotnosti različnih generacij v podjetju veljajo in da intervjuvanci zaznavajo dejanska nesoglasja zaradi prisotnosti različnih generacij v podjetju, poudarjajo pa, da se nesoglasja pojavljajo tudi zaradi drugih vzrokov. Vsi intervjuvanci so se strinjali, da se nesoglasja v podjetju pojavljajo, vendar je večina zatrdila, da to zagotovo ni samo zaradi generacij, ampak zaradi različnih osebnosti in osebnostnih lastnosti zaposlenih v podjetju: »Do nesoglasij včasih prihaja. Razlika ni zaradi generacij, ampak zaradi različnih karakterjev.« (Oseba J). En intervjuvanec je izpostavil, da je lahko problem zaradi različnih navad starejše in mlajše generacije. S svojim odgovorom je potrdil, da imajo generacije različne navade in da se nesoglasja pojavljajo prav zaradi tega. Opisana situacija dokazuje, da se nesoglasja lahko pojavljajo zaradi prisotnosti različnih generacij, in kaže na to, da je problem v miselnosti, npr. »Jaz sem starejši.«, in sicer, da starejši težje sprejemajo kritiko od članov mlajše generacije.

## 5 Diskusija, omejitve in priporočila

Pomembno je, da se v podjetjih zavedajo, da so na trgu dela prisotne štiri različne generacije (od teh so tri aktivne), za katere veljajo določeni stereotipi in hkrati med njimi obstajajo medgeneracijske razlike. Za vodstvo v podjetju je nujno, da se teh razlik zaveda in jih ne zanika, da jih zaznava in skušati upravljati. To pomeni, da zaposlene obravnava kot posameznike in ne kot pripadnike določene generacije, za katero velja določen stereotip. Hkrati mora vodstvo paziti, da si ne ustvari stereotipov o generacijah, ki presegajo dejanske razlike med generacijami. Ugotoviti morajo, kakšne so dejanske razlike med generacijami, da pri svojem delu in odločanju ne upoštevajo že ustvarjenih stereotipov, ki so jih pripisali posamezni generaciji. V podjetjih so prav vsi zaposleni obkroženi s stereotipi, ki se jim je dobro izogniti še posebej pri medgeneracijskem sodelovanju. V prvi vrsti je nujno, da vodstvo podjetja ozavesti, da stereotipi o generacijah obstajajo, da so prisotni v vsakodnevem življenju in da smo s stereotipi obkroženi. Ko se tega zavedajo, je priporočljivo, da se jim pri vodenju podjetja izogibajo in podjetje vodijo tako, da zaposleni vedo, da stereotipi za vodje niso pomembni in v podjetju niso prisotni. Poleg tega je pomembno, da vodstvo podjetja pri vodenju upošteva različnost med generacijami in njihovo različno zgodovino in ozadje. Menimo, da če k različnim generacijam pristopijo na različne načine, je lahko komunikacija med vodstvom in zaposlenimi veliko boljše, kot če so stereotipi prisotni. Za vodstvo podjetja je pomembno tudi, da ve, da imajo generacije različne vrednote. Če se vodje tega zavedajo in z zaposlenimi sodelujejo v skladu s svojimi in tudi njihovimi vrednotami, je lahko sodelovanje v podjetju bolj kakovostno in uspešno. Za vodstvo podjetja je pomembno in priporočljivo, da medgeneracijske razlike in z njimi povezane stereotipe pozna, jih pri vodenju podjetja upošteva in da se ne odloča na osnovi teh razlik, ampak upošteva različnost posameznikov, saj smo v raziskavi

ugotovili, da intervjuvanci menijo, da je veliko razlik prav na ravni posameznikov in ne na ravni generacij.

Značilnosti posamezne generacije so posplošene predstave oz. ugotovitve o generacijah, ki so jih raziskovalci (Zemke idr. 2000) pridobili v raziskavah. Glede na to, da gre pri stereotipih za proces pripisovanja lastnosti posameznikom na podlagi njihove skupinske pripadnosti (Nastran-Ule 1997), lahko rečemo, da so posplošene predstave o generacijah pravzaprav stereotipi o generacijah. Poznavanje in zavedanje, da so stereotipi, tako splošni kot tudi drugi, v tem primeru generacijski, lahko prisotni v delovnem okolju, je pomembno za različne skupine v podjetju. Za podjetje je pomembno, da ima zaposlene posameznike različnih generacij, saj s tem dosega raznolikost, ki je lahko izjemnega pomena za izmenjevanje izkušenj in pogledov na določeno področje.

Rezultati raziskave so razdeljeni po posameznih področjih, na katera smo se osredotočili. Na področju vodenja in vodij smo ugotovili, da imajo intervjuvanci različen pogled na to, kdo je najbolj primeren vodja ter katero generacijo je najlažje voditi in zakaj. Vodje iz različnih generacij imajo lahko različna ozadja in okoliščine, v katerih so se strokovno razvijali, in tudi to vpliva na njihovo vodenje, ki lahko nekaterim ustreza, drugim pa ne. Težko je opredeliti, katera generacija je lažje vodljiva, saj ima vsaka določene prednosti in slabosti v povezavi z delom. Intervjuvanci zaznavajo razlike tudi pri vrednotah posamezne generacije. Toda na oblikovanje posameznikovih vrednot lahko zelo vplivajo vzgojni stil njegovih staršev in sporočila, ki jih je prejemal, zato je pomembno podariti, da vrednote niso odvisne samo od generacije, ampak lahko rečemo, da na izoblikovanje vrednot zelo vplivajo drugi dejavniki. Generacija Y je bolj pripravljena na timsko delo in sodelovanje kot generacija otrok blaginje, generacija X pa je nekje vmes. Menimo, da se to dogaja tudi zato, ker se timskega dela včasih ni zelo poudarjalo in mu nismo posvečali toliko pozornosti kot danes. Menimo, da je razlog za mnenje intervjuvancev o tem, da je generacija Y bolj dovzetna za spremembe kot generacija otrok blaginje, hiter razvoj informacijske tehnologije in družbe v zadnjih desetletjih. Razlike med generacijami pri komunikaciji se lahko pojavljajo zato, ker je danes komunikacija med posamezniki iz generacije Y zelo neformalna in večinoma poteka prek družbenih omrežij, kjer ni nobenih strogih formalnih omejitev v komunikaciji kot pri drugih generacijah. Težko je zanikati, da se nekaterim generacijam denarna nagrada ne zdi pomembna. Menimo tudi, da je za generacijo Y zelo pomembna tudi pohvala, saj so nanjo veliko bolj navajeni kot drugi dve generaciji, saj so je bili deležni pri vzgoji in jo zato potrebujejo tudi pri delu. Lahko rečemo, da prisotnost generacij vpliva na delo in podjetje, saj so medgeneracijski timi veliko uspešnejši od timov, v katerih ni različnih generacij, vendar so vplivi lahko tako pozitivni kot tudi negativni. Razlogov za nesoglasja v podjetju je po našem mnenju zagotovo več. To, da je v podjetju prisotnih

več generacij, ni edini razlog za nesoglasja, drugi razlogi so lahko tudi različne osebnostne lastnosti posameznikov.

Glede na dobljene rezultate raziskave lahko rečemo, da intervjuvanci različne med generacijami zaznavajo in jih opažajo. Velikokrat so poudarili, da je delitev na generacije umetna dilema in da se razlike med posamezniki ne pojavljajo samo zaradi pripadnosti generaciji, ampak tudi zaradi osebnosti in osebnostnih razlik. Razlike pri posameznikih se lahko pojavljajo tudi zaradi različnih vzgojnih stilov, ki so jih imeli njihovi starši, zaradi sporočil, ki so jih v času razvoja prejeli, ker smo ljudje v različnih razvojnih obdobjih in so za nas pomembne različne stvari.

Pri pisanju članka bi bilo treba upoštevati tudi kulturološki element, kar je omejitev, ki jo je treba izpostaviti. Generacije v različnih kulturah so si lahko že v osnovi različne in njihov razvoj je v različnih kulturah lahko drugačen. Če bi za primerjavo vzeli Slovenijo in Japonsko, bi verjetno že na začetku ugotovili, da imajo generacije določene podobnosti, hkrati pa je med njimi tudi veliko razhajanj. Za širšo sliko problema bi bilo torej nujno treba vključiti in upoštevati kulturološke razlike pri določanju generacijskih značilnosti in stereotipov. Druga omejitev, s katero smo se srečali v naši kvalitativni raziskavi, je majhno število intervjuvancev – v našem vzorcu jih je bilo samo 16. Takšen vzorec ni reprezentativen in ne omogoča posploševanja, vendar nam lahko pomaga pri snovanju nadaljnjih kvalitativnih in kvantitativnih raziskav, saj nam rezultati takšne raziskave pokažejo smeri, v katere bi bilo smiselno zapeljati prihodnje raziskave. Te bi morali zastaviti tako, da bi polstrukturirane globinske intervjuje izvedli še na večjem vzorcu, da bi najprej dobili širšo sliko za razumevanje osnovnih razlogov in motivov, s tem pa tudi širši pogled na osnovno razumevanje proučevanja problema. Iz rezultatov takšne raziskave bi lahko sestavili vprašalnik in izvedli še kvantitativno raziskavo na področju medgeneracijskega sodelovanja v podjetjih. Nadaljnje raziskave bi nam omogočile boljši vpogled v stereotipe in dejanske razlike med generacijami ter vpogled v medgeneracijsko sodelovanje v podjetjih. Poleg tega bi nam dale odgovor na vprašanje, zakaj je tako, na vseh področjih, ki smo jih raziskovali v naši raziskavi.

## Literatura in viri

1. AARP (2007). Leading a Multinational Workforce. Dosegljivo 17. aprila 2012 na spletnem naslovu [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. Hart, J. (2008). Understanding Today's Learner. Dosegljivo 8. maja 2012 na spletnem naslovu <http://c4lpt.co.uk/articles/images/understandinglearners.pdf>.
3. Brečko, D. (2005). Generacijske razlike na delovnem mestu. *HRM* 3 (10): 48–55.
4. Lippman, W. (1961). *Public Opinion*. New York: The Macmillan.
5. Nastran-Ule, M. (1997). *Temelji socialne psihologije*. Ljubljana: Znanstveno publicistično središče.
6. Generacija. V: *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Dosegljivo 8. maja 2012 na spletni strani [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).
7. Fishman, A. A. (2008). Candidates From Three Very Different Generations Will Produce Their Next President. PRWeb. Dosegljivo 9. maja 2012 na spletnem naslovu <http://www.prweb.com/pdfdownload/753104.pdf>.
8. Zemke, R., C. Raines in B. Filipczak (2000). *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace*. New York: Amacom.
9. Erjavšek, B. (2005). Generacije pri delu – Vodenje Veteranov, Bumerjev, Xerjev in Yarjev. *Revija Kadri* 14 (XI): 58–59.
10. Novak, M. (2007). Medgeneracijske razlike in vloga HRM. *HRM* 5 (17): 30–34.
11. Hammill, G. (2005). Mixing and Managing Four Generations of Employees. Dosegljivo 6. junija 2012 na spletnem naslovu <http://www.fdu.edu/newspubs/magazine/05ws/generations.htm>.
12. Goldman, K. D. in K. J. Schmalz (2006). Builders, Boomers, Busters, Bridgers: Viva la (Generational) Difference!. *Health Promotion Practice* 7: 159–161. <http://dx.doi.org/10.1177/1524839906286595>
13. Malhotra, N. K. (2002). *Basic Marketing research: Applications to Contemporary Issues*. New Jersey: Prentice Hall.
14. Walliman N. (2006). *Social research methods*. London: Sage. <http://dx.doi.org/10.4135/9781849209939>
15. Morgan, A. in C. Lynch (2008). Leading & Motivating a Multi-Generational Workforce. *Lead Star, LLC*. Dosegljivo 1. novembra 2012 na spletnem naslovu [http://www.leadstar.us/pdfs/leading\\_motivating\\_a\\_multi.pdf](http://www.leadstar.us/pdfs/leading_motivating_a_multi.pdf).
16. Rich, P. (2007). Engaging the Multi-Generational Workforce. *HR Management*, 6. Dosegljivo 1. novembra 2012 na spletnem naslovu <http://www.hrmreport.com/article/Engaging-the-Multi-generational-Workforce/>.
17. Scheef, D. in D. Thielholdt (2003). Engaging Multiple generations among Your Workforce. Dosegljivo 1. novembra 2012 na spletnem naslovu <http://www.keepem.com/pdf/Engaging%20Multiple%20Generations%20among%20Your%20Workforce.pdf>.
18. SHRM (2009). The Multigenerational Workforce: Opportunity for Competitive Success. Dosegljivo 1. novembra 2012 na spletnem naslovu [http://www.shrm.org/research/articles/articles/documents/09-0027\\_rq\\_march\\_2009\\_final\\_no%20ad.pdf](http://www.shrm.org/research/articles/articles/documents/09-0027_rq_march_2009_final_no%20ad.pdf).



19. Gursoy, D., A. Maier C. in Chi (2008). Generational Differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management* 27: 448–458. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.11.002>
20. Lancaster, L. C. in D. Stillman (2002). *When Generations Collide: Who They Are, Why They Clash, How to Solve Generational Puzzle at Work*. New York: Harper Business.
21. Sessa, V., R. Kabacoff, J. Deal in H. Brown (2007). Generational Differences in leader values and leadership behaviors. *The Psychologist-Manager Journal* 1 (10): 47–74. <http://dx.doi.org/10.1080/10887150709336612>
22. Bush, P., K. Venkitachalam in D. Richards (2008). Generational Differences in Soft Knowledge Situations: Status, Need for Recognition, Workplace Commitment and Idealism. *Knowledge and Process Management* 1 (15): 45–58. <http://dx.doi.org/10.1002/kpm.298>

## Priloge

Tabela 2: Medgeneracijske razlike pri delu

|                                                    | VETERANI                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | OTROCI BLAGINJE                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | GENERACIJA X                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | GENERACIJA Y                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Delovni stil                                       | Veterani želijo pravičen in konsistenten pristop k delu z jasno smerjo, pričakovani in dolgoročni cilji. Imajo močno delovno etiko in disciplino. Cenjeni želijo biti zaradi svoje starosti in izkušenj. Lahko imajo stabilizacijski vpliv, še posebej, ko so v timu z zaposlenimi iz generacije Y. Neodločni so pri nestrinjanjih in ne marajo konfliktov. | Otroci blaginje imajo močno delovno etiko, dobre komunikacijske sposobnosti in čustveno zrelost. So močni timski igralci, vztrajajo, da so vključeni v odločitve, in vplivajo na usmeritve organizacije. Pri konfliktnih jim je neprijetno in ne želijo biti proti svojim vrstnikom. Proces lahko postavljajo pred rezultate. | Ljudje generacije X raje delajo samostojno in po svojih najboljših močeh, ko jim zadajo cilj, a jim ne povedo, kako ga doseči. Namesto da bi ostali zvesti podjetju, so bolj predani delu in ljudem, s katerimi delajo. So skeptični, prevzemajo tveganje in na delovnem mestu želijo zabavo. Iščejo ravnotežje med delom in življenjem. | Ljudje generacije Y lahko opravljajo več del hkrati in pričakujejo, da bodo lahko mrežili na delovnem mestu. Raje delajo v timih, vendar morda potrebujejo nadzor in strukturo. Zavračajo koncept »plačevanja obveznosti« (angl. <i>paying dues</i> ) in prispevek pričakujejo takoj. Želijo prilagodljivost pri tem, kdaj in kje delajo in kdaj bodo delo začeli, da lahko sledijo svojim zunanjim interesom. |
| Delovne vrednote                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• trdo delo</li> <li>• spoštovanje avtoritete</li> <li>• dolžnosti pred zabavo</li> <li>• spoštovanje pravil</li> </ul>                                                                                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• delovna učinkovitost</li> <li>• osebna izpolnitev</li> <li>• kakovost dela</li> </ul>                                                                                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• zmanjšanje števila nalog</li> <li>• skeptičnost</li> <li>• struktura in usmeritve</li> </ul>                                                                                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• večopravnost</li> <li>• tolerantnost</li> <li>• ciljna usmerjenost</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Delo je                                            | obveznost                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | pustolovščina                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | zahteven izziv                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | izpolnitev                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Jaz potrebujem                                     | spoštovanje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | status                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | povratno informacijo/ avtonomijo                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | strukturo prispevati                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Stil vodenja                                       | ukazovalen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | iskanje konsenza                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | vso so enaki, iskanje vzrokov                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | *                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Stil komunikacije                                  | individualen, formalen, protokol                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | timski, formalen, proces                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | podjetniški, neformalen, strokoven                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | participativen, vsakdanji, neposreden                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Način komunikacije                                 | formalno, dopisi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | osebno                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | neposredno, takojšnje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | e-pošta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Tehnologija                                        | Mnogi se ob njej ne počutijo dobro, a večina se jih želi naučiti delati z njo.                                                                                                                                                                                                                                                                              | Skrbi jih, da tehnologija nadomešča sodelovanje ljudi in da jih bomo pustili zadaj.                                                                                                                                                                                                                                           | So tehnološko pismeni, vendar jih skrbi, da bi jih mlajši kolegi prehiteli.                                                                                                                                                                                                                                                              | So tehnološko iznajdljivi, včasih so lahko nepotrpežljivi s starejšimi, ki niso tako iznajdljivi.                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Nagrade                                            | zadovoljstvo z dobro opravljenim delom                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | denar, nazivi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | svoboda                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | izpolnjujoče delo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Nagrada/motivacija                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• priznanje</li> <li>• strokovno znanje</li> <li>• oprijemljivi simboli zvestobe</li> <li>• predanost</li> <li>• plakete in priznanja</li> </ul>                                                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• simboli dosežkov / napredovanj</li> <li>• osebno spoštovanje</li> <li>• spodbujanje</li> <li>• priznanje</li> </ul>                                                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• profesionalen razvoj</li> <li>• prilagodljivost</li> <li>• prosti čas</li> <li>• nadgradnja virov</li> <li>• možnost za razvoj</li> <li>• certifikati, ki jih lahko dodajo k svojemu življenjepisu</li> </ul>                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• prilagodljivost</li> <li>• rast</li> <li>• nagrade</li> <li>• potrdila</li> <li>• oprijemljiv dokaz o njihovi verodostojnosti</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                              |
| Vodenje                                            | s hierarhijo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | s soglasjem                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | s kompetencami                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | z dosežki in sodelovanjem                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Vedenje/ odnos do dela                             | »Opravimo delo.«                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | »Imejmo sestanek in se o stvareh pogovorimo.«                                                                                                                                                                                                                                                                                 | »Jaz bom naredil svoj del, ti svojega – dobiva se kasneje.«                                                                                                                                                                                                                                                                              | »Zmorem, bom – samo pusti me.«                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Raje delajo za vodje, ki imajo naslednje lastnosti | <ul style="list-style-type: none"> <li>• so direktni in jasno opredelijo smer</li> <li>• imajo logičen pristop</li> <li>• določijo dolgoročne cilje</li> <li>• so pošteni in dosledni</li> <li>• jasno pojasnijo pričakovanja na delovnih mestih</li> <li>• so spoštljivi</li> </ul>                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• so pripravljene sprejemati kompromise in podrejene obravnavajo kot enakovredne</li> <li>• imajo demokratičen pristop</li> <li>• skupaj s skupino opredelijo poslanstvo</li> <li>• pokažejo toplino in skrb</li> <li>• podrejenim zagotovijo, da delajo razlike</li> </ul>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• so kompetentni, direktni in pošteni</li> <li>• pristni</li> <li>• podrejenim postavljajo roke</li> <li>• neformalni</li> <li>• izkazujejo podporo za usposabljanje in razvoj</li> <li>• so prilagodljivi</li> <li>• usmerjeni na rezultate</li> </ul>                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• se izobražujejo in poznajo osebne cilje podrejenih</li> <li>• so pozitivni</li> <li>• se dobro počutijo na treningih in izobraževanjih in pri tem podpirajo tudi podrejene</li> <li>• so sodelovalni</li> <li>• so organizirani in ustvarijo primerno strukturo</li> <li>• so motivacijski</li> <li>• so motivacija</li> </ul>                                        |
| Delovna etika                                      | žrtvovanje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | gnati se                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | ravnatežje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | povezovanje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Odnos do avtoritete                                | vzdržati čast in spoštovanje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Zamenjaj jih, oporekanje vodjem – nikoli ne zaupaj nikomur, ki je starejši od 30 let.                                                                                                                                                                                                                                         | Ne meni se za vodje.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Vodje te morajo spoštovati. Izberi si svojega šefa.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

Vir: AARP, *Leading a Multigenerational Workforce* 2007, 7–17; G. Hammil, *Mixing and Managing Four Generations of Employees*, 2005; K. D. Goldman in K. J. Schmalz, *Builders, Boomers, Busters, bridgers: Vive la (Generational) Difference!*, 2006, 160–161; A. Morgan in C. Lynch, *Leading & Motivating a Multi-Generational Workforce*, 2008, 5; P. Rich, *Engaging the Multi-Generational Workforce*, 2007; D. Scheef in D. Thielholdt, *Engaging Multiple generations among Your Workforce*, 2003; SHRM, *The Multigenerational Workforce: Opportunity for Competitive Success.*, 2009; D. Gursoy, A. Maier in C. Chi, 2008, *Generational Differences: A n examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce*, 448–458.



**Ula Mejaš** se je po končanem dodiplomskem in podiplomskem študiju na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani leta 2013 vpisala na doktorski študij na Fakulteti za management Univerze na Primorskem, kjer je zaposlena kot mlada raziskovalka. Na fakulteti sodeluje tudi kot asistentka za področje podjetništva. Njeno raziskovalno področje obsega trajnostni razvoj malih in srednjih podjetij, internacionalizacijo in inovativnost.

*Ula Mejaš, after finishing undergraduate and postgraduate studies at the Faculty of Economics, University of Ljubljana, enrolled in doctoral studies in 2013 at the Faculty of Management, University of Primorska, where she is working as a young researcher and an assistant in the field of entrepreneurship. Her research fields include sustainable development in small and medium-sized companies, internationalization, and innovation.*



**Mitja Ruzzier** je profesor podjetništva in vodja Katedre za podjetništvo na Fakulteti za management Univerze na Primorskem. Njegova raziskovalna področja so internacionalizacija, mednarodno trženje, inovativnost, MSP ter podjetništvo. Ima veliko delovnih izkušenj iz prakse. Poleg dela na fakulteti opravlja tudi delo svetovalca za številna podjetja iz gospodarstva. Njegovi članki so bili objavljeni v znanstvenih revijah, kot so Entrepreneurship and Regional Development, Transformations in Business and Economics, Canadian Journal of Administrative Sciences, Managing Global Transitions in Journal of Small Business and Enterprise Development. Napisal je veliko knjig, zadnja izdana ima naslov »Marketing for Entrepreneurs and SMEs: a global perspective«, ki jo je izdal s soavtorjema Robertom D. Hisrichem in Majo Konečnik Ruzzier. Več o avtorju in njegovem delu na spletni strani [www.mitjaruzzier.com](http://www.mitjaruzzier.com).

*Mitja Ruzzier is a professor of entrepreneurship and head of the Department of Entrepreneurship at the Faculty of Management, University of Primorska. His main research topics are internationalization, international marketing, innovativeness, SMEs, and entrepreneurship. In addition to working at the faculty, he serves as a consultant for numerous companies in the economic sector. His articles have been published in scientific journals such as Entrepreneurship and Regional Development, Transformations in Business and Economics, Canadian Journal of Administrative Sciences, Managing Global Transitions, and Journal of Small Business and Enterprise Development. He has written many books, the latest of which is Marketing for Entrepreneurs and SMEs: A global perspective, which he co-authored with Robert D. Hisrich and Maja Konečnik Ruzzier. More about the author and his work can be found on the website [www.mitjaruzzier.com](http://www.mitjaruzzier.com).*



**Miha Škerlavaj** je izredni profesor za področje vodenja in organizacijskega vodenja na BI Norwegian Business School v Oslu ter za področje menedžmenta na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Njegovi raziskovalni interesi vključujejo organizacijsko učenje, ustvarjalnost, inovativnost, družbena omrežja, organizacijsko kulturo in menedžment znanja. Njegova raziskovalna dela so bila večkrat nagrajena in objavljena v mednarodnih znanstvenih revijah, kot so *Academy of Management Journal*, *European Management Review*, *Journal of Information Technology*, *Leadership*, *International journal of Production Economics* in *Journal of International Management*. Več informacij na <http://www.mihaskerlavaj.net>.

*Miha Škerlavaj is an associate professor of leadership and organizational behaviour at the BI Norwegian Business School in Oslo and in the field of management at the Faculty of Economics, University of Ljubljana. His main research topics are organizational learning, creativity, innovation, social networks, organizational culture, and knowledge management. His research work has been repeatedly awarded and published in international scientific journals, such as *Academy of Management Journal*, *European Management Review*, *Journal of Information Technology*, *Leadership*, *International Journal of Production Economics*, and *Journal of International Management*. More about the author and his work can be found on the website [www.mihaskerlavaj.net](http://www.mihaskerlavaj.net).*