



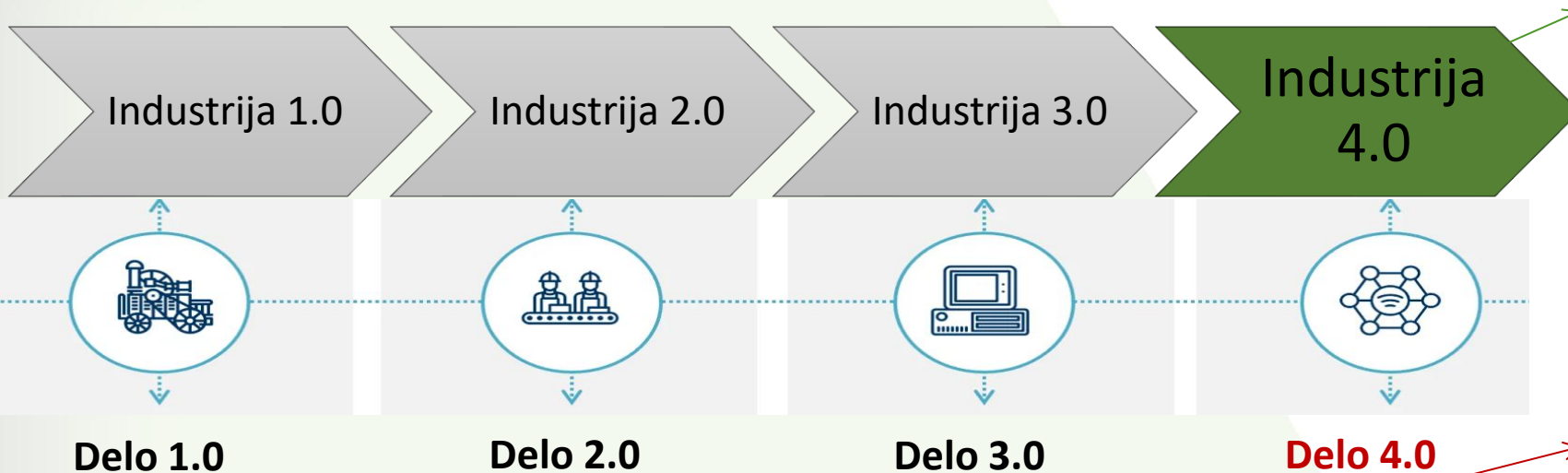
**DELO 4.0: KAKO »MISIJA
SODELOVANJA«
ZDRUŽUJE 4 GENERACIJE
IN 1 VIZIJO?**

Izr. prof. dr. Darija Aleksić
Ekonomsko fakulteta Univerze v Ljubljani

Izr. prof. dr. Darija Aleksić
Ekonomška fakulteta Univerze v Ljubljani



DELO 4.0



Avtomatizacija, kiber-realni sistemi,
internet stvari, računalništvo v oblaku in
kognitivno računalništvo

Decentralizirano in povezano delo
Vodenje na daljavo
Samoorganizacija in »novo delo«
Vseživljenjsko učenje
Prepletanje dela in zasebnega življenja
Družbena in okoljska odgovornost podjetij

Cilj Dela 4.0 = **humanizacija digitalizacije** – nove tehnologije bi
morale **koristiti ljudem** in ne obratno

DEJSTVA

- **27 %** delovnih mest v Evropi visoko izpostavljenih **avtomatizaciji** (OECD, 2023)
- **46 %** delovnih mest bo deležnih bistvenih **sprememb v naravi dela** (OECD, 2023)
- **80 %** malih in srednjih organizacij pa poroča o **težavah pri iskanju zaposlenih**, ki imajo potrebna znanja in spretnosti (Eurofound, 2025)
- 2024: **44 %** zaposlenih v Evropski uniji je opravljalo **hibridno delo** (tj. kombinacija dela od doma in v pisarni), **14 %** zaposlenih pa **dela od doma**.
- **Delovno sposobno prebivalstvo v Evropi krči** (Evropska komisija, 2023)



VIZIJA

Industrija 4.0



Kaj hoče
organizacija biti ali
postati?

Vir: [PxHere](#)

Delovna sila



14. konferenca
komunalnega
gospodarstva

Baby boomers
(1945-1960)
Cold War
'Swinging Sixties'
Moon landings
Youth culture
Woodstock
Family-orientated



Generation X
(1961-1980)
Fall of Berlin Wall
Reagan/Gorbachev/
Thatcherism
Live Aid
Early mobile
technology
Divorce rate rises



Generation Y
(1981-1995)
9/11 terrorists
attacks
Social media
Invasion of Iraq
Reality TV
Google Earth



Generation Z
(Born after 1995)
Economic
downturn
Global warming
Mobile devices
Cloud computing
Wiki-leaks



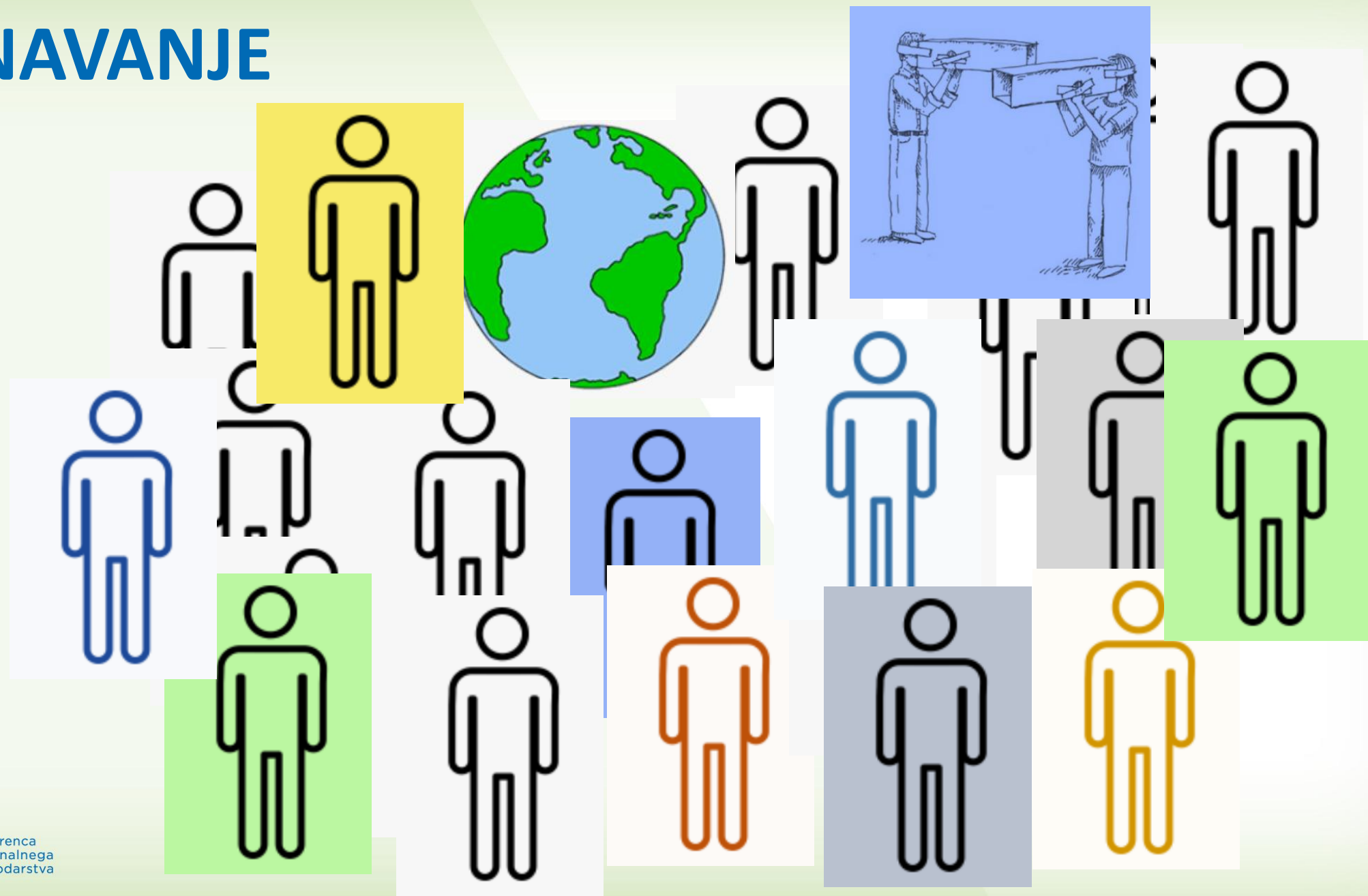
ZAZNAVANJE



**OBČUTEK + IZKUŠNJA =
ZAZNAVA**

SELEKTIVNO ZAZNAVANJE

ZAZNAVANJE



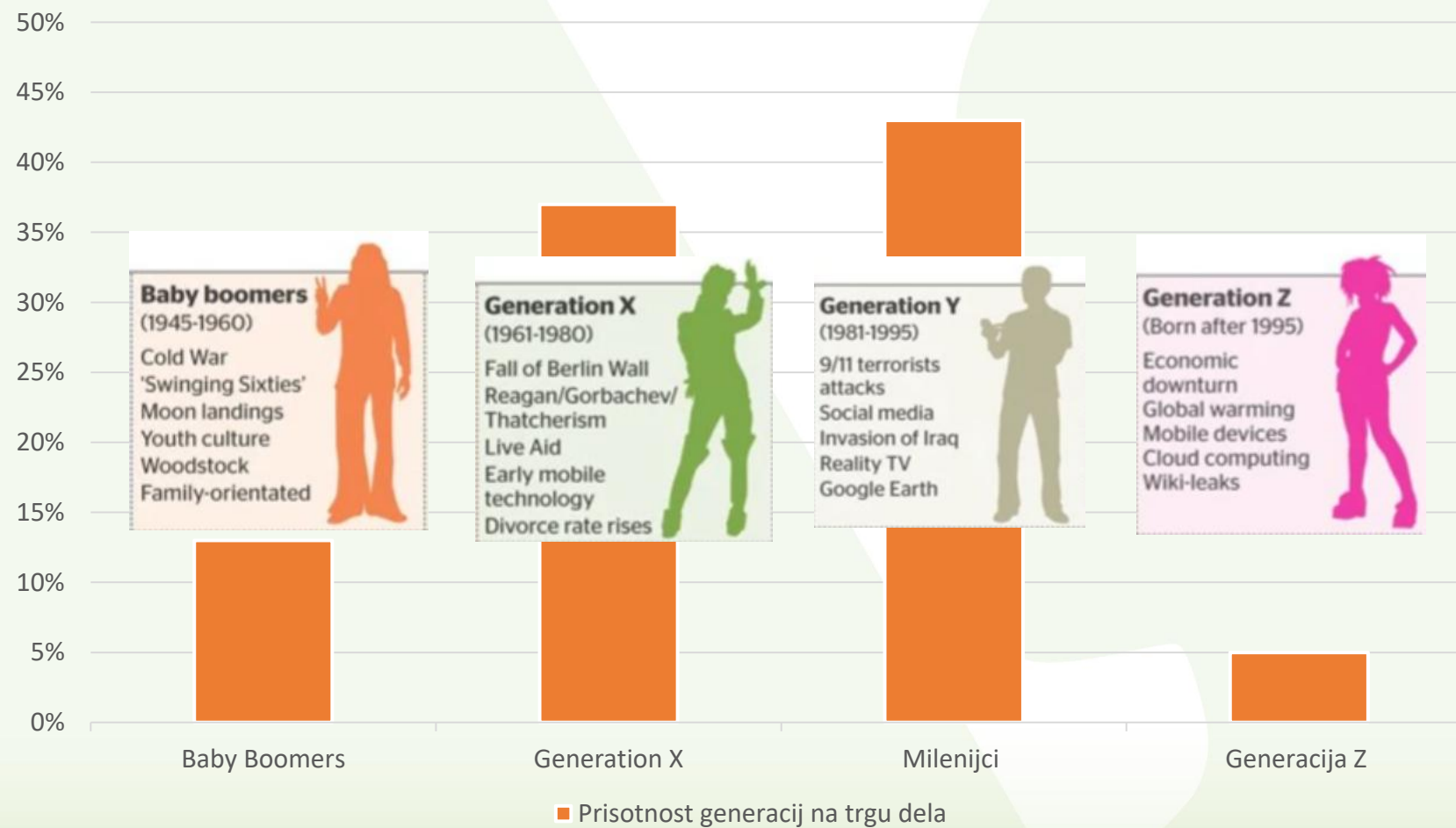
GENERACIJA ...

... je skupina posameznikov podobne starosti, ki so doživeli isto zgodovino v določenem obdobju.

Med različnimi generacijami zaradi **različnih okoliščin odraščanja** obstajajo **razlike**, ki lahko privedejo do medgeneracijskih konfliktov.



EVROPSKI TRG DELA



BABY BOOM



Značilnosti	Baby boom
Starost	61–79 let
Aspiracija	Varnost zaposlitve
Odnos do tehnologije	Prvi uporabniki IT
Odnos do kariere	Kariero določa delodajalec
Način komuniciranja	Idealno osebna komunikacija, če je potrebno, telefon ali e-pošta
Delovni stil	Dobri pri delegiranju, timski igralci, verjamejo v »plačevanje svojih obveznosti«

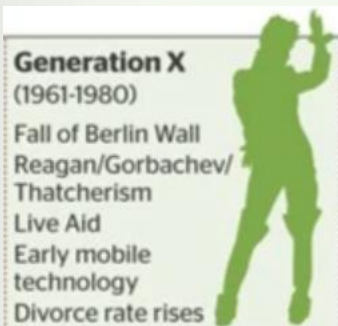
Odraščanje: v družbi z omejenimi viri, delovnimi mesti in šolanjem → “tekmovalni” značaj

Znani kot: zvesti in disciplinirani, cenijo osebno komunikacijo

V delovnem okolju: osredotočeni na delo, neodvisni, samozavestni, usmerjeni k ciljem in karieri

GENERACIJA X

Značilnosti	Generacija X
Starost	45–60 let
Aspiracija	Ravnovesje med delom in zasebnim življenjem
Odnos do tehnologije	Digitalni priseljenci
Odnos do kariere	Zvesti poklicu, ne nujno delodajalcu
Način komuniciranja	Sporočilo ali e-pošta
Delovni stil	Sledijo pravilom, so neodvisni, iznajdljivi, inovativni, marljivi



Odraščanje: čas zgodnjega tehnološkega razvoja, transformativne družbenopolitične spremembe, minimalni nadzor odraslih

Znani kot: hiperneodvisni, hiperprilagodljivi, stremijo k zdravemu ravnovesju med delom in zasebnim življenjem, trdo delajo, vendar se tudi zabavajo

V delovnem okolju: neodvisni, samozadostni, neformalni, prilagodljivi in tehnološko ustvarjalni

GENERACIJA Y



Značilnosti	Generacija Y
Starost	29–44 let
Aspiracija	Svoboda in prilagodljivost
Odnos do tehnologije	Digitalni domorodci
Odnos do kariere	Digitalni podjetniki – delajo »z« in ne »za« organizacijo
Način komuniciranja	Spletna in mobilna komunikacija
Delovni stil	Raje delajo v majhnih skupinah, dobro sodelujejo in se prilagajajo

Odraščanje: izjemen tehnološki razvoj in rast, s katerim se je razvil tudi popolnoma drugačen način komuniciranja, 11. september, globalno segrevanje in družbena omrežja → progresivni in empatični

Znani kot: egocentrični individualisti, ki imajo pozitivno samopodobo in so prepričani o svojih sposobnostih

V delovnem okolju: sposobni, a nimajo delovnih navad in discipline, direktna komunikacija, brez težav menjajo službo

GENERACIJA Z

Značilnosti	Generacija Z
Starost	13–28 let
Aspiracija	Varnost in stabilnost
Odnos do tehnologije	»Tehnoholiki« – popolnoma odvisni od tehnologije
Odnos do kariere	Karierni »multitaskerji«
Način komuniciranja	Facetime (zasebno), pisna komunikacija in napovedana mobilna komunikacija (delo)
Delovni stil	Generacija »pokaži mi« – potrebujejo navodila (tj. korak za korakom) in osebno komunikacijo z vodjo



Odraščanje: prva generacija, ki ne pozna življenja brez svetovnega spleta, finančne krize, pametni telefoni, družbena omrežja, helikopterski starši

Znani kot: resnicoljubna generacija, skeptični do tradicionalnih virov informacij, dvomijo v pravila in avtoriteto, direktna komunikacija, skrb zase, zdravo ravnovesje med delom in zasebnim življenjem

V delovnem okolju: helikopterski starši → takojšnje povratne informacije in pohvale, perosnalizirana obravnava, hitro napredovanje, še bolj pogosto menjajo službo

MEDGENERACIJSKI IZZIVI NA DELOVNEM MESTU

1. Vrednote in pričakovanja

Baby boom: lojalnost in stabilnost

Generacija X: avtonomija in prilagodljivost

Generacija Y: išče višji pomen in razvoj

Generacija Z: ceni duševno zdravje, raznolikost in takojšnje povratne informacije

Primer 1:

Pripadnik generacije Y da odpoved, ker v delu ne najde višjega smisla.

Kaj pravi lojalni baby boomer?

Primer 2:

Pripadnik generacije Z pričakuje zelo natančna navodila o tem, kako naj opravi svoje delo.

Kaj pravi predstavnik generacije X, ki mu avtonomija predstavlja ključno vrednoto?



MEDGENERACIJSKI IZZIVI NA DELOVNEM MESTU

2. Komunikacija

- Stil komuniciranja
- Način izražanja (jezik)
- Medij
- Pogostost

Vpliva na **prenos informacij** + posameznikov **občutek sprejetosti**, vključenosti + na **odnose** med posamezniki.

Primer 1:

Baby boomer nenapovedano pokliče predstavnika generacije Z.

Odziv predstavnika generacije Z?

Primer 2:

Pripadnik generacije Z direktno pove, da nečesa ne bo naredil, ker mu to ni všeč.

Kaj pravi predstavnik generacije X?

MEDGENERACIJSKI IZZIVI NA DELOVNEM MESTU

3. Odnos do dela/organizacije

- Navodila in želja po avtonomiji, vključenosti
- Takojšnje zadovoljstvo (vztrajnost?)
- Motivacija?
- Ohranjanje fokusa
- Lojalnost?



4. Digitalna pismenost in odnos do nove tehnologije

Medgeneracijski **konflikti** negativno vplivajo na **odnose** v organizaciji, **motivacijo** zaposlenih, **timsko dinamiko**, **produktivnost** in povečujejo **fluktuacijo**.

MISIJA SODELOVANJA

... **znanja** in **veščine** pripadnikov različnih generacij se **dopolnjujejo!**

...medgeneracijski timi lahko posledično **hitreje** in **učinkoviteje** rešujejo dane **izzive.**



MISIJA SODELOVANJA

Kar **70 % organizacij** meni, da je **učinkovito vodenje večgeneracijske delovne sile** **pomembno** za njihov **uspeh** v naslednjih 12–18 mesecih, vendar jih zgolj **10 % pravi**, da so primerno **pripravljeni** na soočanje s tovrstnim vodenjem (Deloitte, 2020)

MISIJA SODELOVANJA – kako?

1. Vsi moramo veliko „dihati“ 😊

- **Zakaj** je nekaj pomembno? (why vs way dilemma)
- Poskušajte razumeti (kontekst) **IN**
- Razložite svoje stališče (v skladu z odgovorom na „zakaj“)



MISIJA SODELOVANJA – kako?

2. Zahteva:

- **Drugačno mišljenje** (premaganje stereotipov in medsebojno razumevanje)
- **Drugačno načrtovanje** (iskanje priložnosti za personalizacijo izkušnje zaposlenih pri načrtovanju poklicnega razvoja)
- **Drugačno delovanje** (izkoriščanje prednosti posamezne generacije, vključevanje in osredotočanje vseh zaposlenih na izpolnjevanje poslanstva)

MISIJA SODELOVANJA – kako?

3. Ljudje smo si bolj podobni kot si mislimo.

1. Želja po uspehu.
2. Želja po spoštovanju (občutku, da smo cenjeni).
3. Nihče ne mara konfliktov.
4. Želja po jasnih ciljih.
5. Želja po jasni komunikaciji.
6. Vsi si želimo, da bi uživali v svojem delu.

RAZISKAVA TRAJNOSTNA IN TRDOŽIVA ORGANIZACIJA 2023

ZADOVOLJNI ZAPOSLENI

Motivacijski dejavnik	Prioritete	Ocena
Odnosi s sodelavci	82%	8,25
Ravnovesje med delom in zasebnim življenjem	48%	7,13
Biti cenjen	43%	8,30
Atraktivna osnovna plača	40%	5,68
Zanimivo delo	38%	7,71
Odnos z nadrejenim	32%	8,07
Varnost zaposlitve	27%	7,90
Fleksibilno/hibridno delo	25%	8,19
Avtonomija pri delu	20%	7,35
Finančna stabilnost podjetja	19%	8,04
Priložnost za napredovanje	19%	6,70
Razvoj kariere	19%	6,80
Biti prepoznan	18%	8,12
Delo s poslanstvom	16%	7,43
Priložnost za učenje in rast	16%	6,64
Vrednote podjetja	11%	6,85
Bonus in drugi privilegiji	10%	5,97
Psihološka varnost	10%	6,82

+

SREČNO ŽIVLJENJE V JUNIJU 2023



Engaging Minds

DELEŽ	PREDNOSTNE VREDNOTE	OCENA
89,6%	Družina	8,07
78,1%	Zdravje	7,84
51,8%	Prijatelji	8,32
48,8%	Finančna varnost	6,33
44,6%	Hobji, šport, rekreacija	6,70
42,3%	Življenje s pomenom	7,03
34,0%	Narava	7,52
29,9%	Osební razvoj	7,11
25,9%	Zabava in potovanja	N/a
22,1%	Intelektualni razvoj	7,02
15,3%	Kariera	6,82
2,0%	Prostovoljstvo, družbeno delo	N/a
2,0%	Kultura in umetnost	6,23
2,0%	Religija in duhovnost	N/a
2,0%	Politično udejstvovanje	N/a



14. konferenca
komunalnega
gospodarstva

MISIJA SODELOVANJA – kako?

Tekmovanju „kdo je boljši“

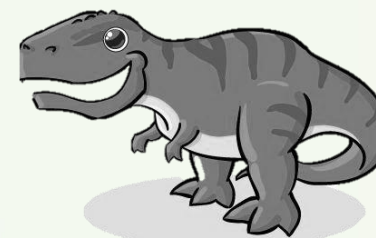


SPREMEMBA
MISELNOSTI



MISIJA SODELOVANJA – kako?

Ustvarimo delovno okolje in organizacijsko kulturo,
kjer lahko **vsi zaposleni delujejo** po svojih
najboljših močeh.



Majhne spremembe štejejo ...

Če se vsak dan **izboljšamo** samo za **1 %**, bomo
čez eno leto boljši **37 x** ($1,01365 = 37,78$).

Clear, J. (2018). Atomic habits: Tiny changes, remarkable results. Penguin Publishing Group.



If you look deep enough
inside yourself, you see



~ Kinky
Friedman

Hvala za pozornost!