



Fakulteta za zdravstvo **Angele Boškin**
Angela Boškin Faculty of Health Care

Diplomsko delo
visokošolskega strokovnega študijskega programa prve stopnje
ZDRAVSTVENA NEGA

**MEDGENERACIJSKO SODELOVANJE NA
DELOVNEM MESTU V ZDRAVSTVENI NEGI
– ŠTUDIJA PRIMERA**

**CROSS-GENERATIONAL COOPERATION IN
THE NURSING WORKPLACE: A CASE
STUDY**

Mentorica: izr. prof. dr. Mirna Macur

Kandidat: Matevž Brežan

Jesenice, avgust, 2025

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici izr. prof. dr. Mirni Macur za podporo in pomoč pri pisanju diplomskega dela, za vse strokovne nasvete, potrpežljivost in usmeritve, ki so me vodile h končnemu cilju. Prav tako se zahvaljujem recenzentki mag. Eriki Povšnar, viš. pred. za njen čas in konstruktivne povratne informacije, ki so prispevale k kakovosti mojega dela. Zahvala gre tudi mag. Nataši Koražija za natančno in skrbno lektoriranje, s katerim je poskrbela za jezikovno dovršenost diplomskega dela

Iskrena zahvala gre vodstvu izbranega zavoda za omogočanje izvedbe raziskave v njihovi ustanovi. Hvala vsem sodelavcem, ki so prostovoljno sodelovali v raziskavi in so tako omogočili uspešno izvedbo diplomskega dela.

Posebna zahvala gre tudi moji družini – očetu, materi in bratoma –, ki so mi ves čas študija stali ob strani, verjeli vame in me neprestano spodbujali.

POVZETEK

Teoretična izhodišča: Različne generacije na delovno mesto prinašajo priložnosti za napredek in tudi ovire. Vsaka generacija prinaša različna znanja, ki lahko spodbujajo napredek ali povzročijo konflikte.

Cilji: Glavni cilj diplomskega dela je bil raziskati razlike in podobnosti med generacijo otrok blaginje in generacijo Z na delovnem mestu izbranega zavoda. Osredotočili smo se na področja, ki vplivajo na kakovost dela in sodelovanja: organizacijska navezanost, vrednote, zavzetost za delo, timsko delo, komunikacija, reševanje konfliktov, odnos do tehnologije in odnos do izobraževanja.

Metoda: Uporabili smo kvalitativno metodo – polstrukturirane intervjuje s šestimi kandidati (trije iz generacije Z in trije iz generacij otrok blaginje). Seznanili smo jih z namenom raziskave in zaščito zasebnosti ter pridobili soglasje za snemanje. Transkripte smo obdelali s kvalitativno vsebinsko analizo, da bi oblikovali razlage medgeneracijskega sodelovanja na delovnem mestu, podprte s citati intervjuvancev.

Rezultati: Starejši zaposleni cenijo stabilnost, timsko delo in resnost, vendar se težje prilagajajo spremembam. Mlajši iščejo višjo plačo, druženje in lažje menjajo službe. V komunikaciji starejši raje uporabljajo osebni stik, mlajši pa so bolj sproščeni, vendar se težje izražajo pred starejšimi sodelavci. Pri reševanju konfliktov starejši vključujejo vodstvo, mlajši zaposleni pa konflikte raje rešujejo neposredno. Mlajši zaposleni hitro sprejemajo nove tehnologije, starejši zaposleni pa potrebujejo pomoč. Razlike v odnosu do izobraževanja so minimalne, a jih mlajši zaposleni pogosto dojemajo kot dolgačasna.

Razprava: Raziskava je pokazala, da so glavne razlike med starejšimi in mlajšimi zaposlenimi v pristopu k stabilnosti, motivaciji in prilagodljivosti. Starejši cenijo stabilnost in timsko delo, mlajši pa so bolj prilagodljivi in iščejo višjo plačo ter nove izkušnje. Razlike v komunikaciji, reševanju konfliktov in uporabi tehnologije nakazujejo potrebo po prilagoditvi pristopov za izboljšanje medgeneracijskega sodelovanja. Nadaljnje raziskave bi bile koristne za optimizacijo izobraževalnih metod in spodbujanje sodelovanja.

Ključne besede: generacija, otroci blaginje, generacija Z, sodelovanje, timsko delo

SUMMARY

Theoretical background: Different generations bring many opportunities to a workplace, but also pose some obstacles. Each generation brings different knowledge that can either spur or stunt organizational growth.

Aims: The main goal of the thesis was to investigate the differences and similarities between the Baby Boomer generation and Generation Z in the workplace of a selected institution. The emphasis of research was on areas that influence the quality of work and collaboration: organizational attachment, values, work engagement, teamwork, communication, conflict resolution, attitude towards technology, and attitude towards education.

Method: A qualitative method was employed—semi-structured interviews with six participants (three from Generation Z and three from the Baby Boomer generation) were conducted. We informed respondents about the purpose of the research, privacy protection, and obtained consent for recording. Transcripts were analyzed using qualitative content analysis, aimed at formulating explanations of intergenerational cooperation, supported by participant quotes.

Results: Older employees value stability, teamwork, and seriousness but struggle with change. Younger employees seek higher salaries, social interactions and change jobs quicker. Older employees prefer face-to-face communication, while younger employees are more relaxed, but less confident in interacting with older colleagues. In conflicts, older employees involve management, while younger employees prefer direct resolution. Younger employees quickly adopt new technologies, while older employees need help. Differences in attitudes toward education are minimal, though younger employees often perceive education as boring.

Discussion: Main differences lie in stability, motivation, and adaptability. Older employees value stability and teamwork, younger employees are more flexible, seek higher remuneration, and value personal work experiences. Differences in communication, conflict resolution, and the use of technology highlight the need for adapting approaches to improve intergenerational collaboration. Further research could help optimize training and strengthen cooperation.

Key words: generation, baby boomer, generation Z, cooperation, teamwork

KAZALO

1 UVOD.....	1
2 TEORETIČNI DEL.....	3
2.1 RAZLIČNE GENERACIJE NA DELOVNEM MESTU	3
2.2 RAZLIKE MED GENERACIJAMI	3
2.3 MEDGENERACIJSKO SODELOVANJE V ZDRAVSTVENI NEGI	6
3 EMPIRIČNI DEL	9
3.1 NAMEN IN CILJI RAZISKOVANJA	9
3.2 RAZISKOVALNA VPRAŠANJA.....	9
3.3 RAZISKOVALNA METODOLOGIJA.....	9
3.3.1 Metode in tehnike zbiranja podatkov	10
3.3.2 Opis merskega instrumenta	10
3.3.3 Opis vzorca.....	12
3.3.4 Opis poteka raziskave in obdelave podatkov	13
3.4 REZULTATI	13
3.4.1 Navezanost na organizacijo	13
3.4.2 Vrednote	15
3.4.3 Zavzetost za delo.....	16
3.4.4 Timsko delo.....	18
3.4.5 Komunikacija	20
3.4.6 Reševanje konfliktov.....	22
3.4.7 Odnos do tehnologije	24
3.4.8 Odnos do izobraževanja	26
3.5 RAZPRAVA	27
3.5.1 Omejitve raziskave.....	31
3.5.2 Doprinos za prakso ter priložnosti za nadaljnje raziskovalno delo.....	31
4 ZAKLJUČEK.....	32
5 LITERATURA.....	33
6 PRILOGE	37

KAZALO TABEL

Tabela 1: Razlike med generacijami	5
Tabela 2: Navezanost na organizacijo – ključni pojmi v opisih posamezne generacije.	13
Tabela 3: Vrednote – ključni pojmi v opisih posamezne generacije	15
Tabela 4: Zavzetost za delo – ključni pojmi v opisih posamezne generacije.....	17
Tabela 5: Timsko delo – ključni pojmi v opisih posamezne generacije.....	18
Tabela 6: Komunikacija – ključni pojmi v opisih posamezne generacije	20
Tabela 7: Reševanje konfliktov – ključni pojmi v opisih posamezne generacije.....	22
Tabela 8: Odnos do tehnologije – ključni pojmi v opisih posamezne generacije	24
Tabela 9: Odnos do izobraževanja – ključni pojmi v opisih posamezne generacije	26

SEZNAM KRAJŠAV

RS	Republika Slovenija
ZN	Zdravstvena nega
UMAR	Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj
COBBIS	Co-operative Online Bibliographic System and Service

1 UVOD

V Sloveniji poteka demografski prehod v smeri starajoče se družbe, pri čemer delež starejšega prebivalstva narašča in naj bi se v prihodnjih desetletjih še povečeval. Na to opozarjajo demografske projekcije, ki temeljijo na različnih kombinacijah ključnih dejavnikov, kot so rodnost, smrtnost in neto priseljevanje (Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj (UMAR), 2016).

Sodobna podjetja v današnji družbi se zavedajo demografskih dejavnikov staranja prebivalstva, zniževanja rodnosti in daljšanja življenjske dobe, kar posledično za vzdržnost sistema pomeni podaljševanje delovne aktivnosti in več starejših zaposlenih. Za prilagoditev tem dejstvom je treba v podjetjih poskrbeti za dobro prilagoditev medgeneracijskim razlikam, vključevanje vseh generacij zaposlenih v sodobne procese in tehnologije ter jim nuditi možnost izobraževanja in usposabljanja (Papič, 2017).

Medgeneracijsko sodelovanje postaja vedno pomembnejše, saj vključuje kombinacijo izkušenj starejših zaposlenih in tehnoloških znanj mlajših generacij. Generacije, ki trenutno sooblikujejo trg dela, vključujejo generacijo otrok blaginje, generacijo X, generacijo Y (milenijce) in generacijo Z. Raziskave kažejo, da starejši zaposleni cenijo stabilnost in predvidljivost, medtem ko mlajši zaposleni dajejo prednost fleksibilnosti, uporabi tehnologije in inovativnim rešitvam (Bencsik, et al., 2016; Saluja & Sharma, 2019).

Različne generacije zaposlenih so tudi v socialnovarstvenih in zdravstvenih zavodih. Še nikoli doslej ni bil zdravstveni sistem tako zapleten kot dandanes. Pacienti prihajajo v bolnišnico s hujšimi boleznimi in odhajajo hitreje kot kadarkoli prej; tehnologija hitro spreminja načine negovanja pacientov. Zdravstveni delavci pogosto slišijo "Naredi več z manj" in to pričakovanje velikokrat postane norma namesto le pričakovanje. Poleg razgibanosti tega večplastnega delovnega okolja prihaja še do mešanja več generacij zdravstvenih delavcev (Moore, et al., 2016).

Medgeneracijska komunikacija je močan potencial za lepo sožitje, pa tudi za naporne

odnose. To se ne dogaja le zato, ker se ljudje iz različnih starostnih skupin razlikujejo po življenjskih izkušnjah, temveč zato, ker se ljudje na različnih točkah svojega življenja razlikujejo po ciljih svoje komunikacije (Macuh, 2019).

2 TEORETIČNI DEL

2.1 RAZLIČNE GENERACIJE NA DELOVNEM MESTU

Glede na različne definicije bi izraz generacija lahko definirali kot skupino ljudi, ki je bila rojena, je odrasčala in je ohranjala svoje življenje v določenem časovnem obdobju ter naj bi imela skupne značilnosti in stališča, saj so nanje vplivali, dogodki, ki so se zgodili v prej omenjenem obdobju. Kot je mogoče razumeti iz te definicije, je pomembna točka v zvezi s konceptom generacije ta, kateri dogodki so prizadeli člane določene generacije v določenem zgodovinskem obdobju in kakšen vtis so ti dogodki pustili (Saluja & Sharma, 2019).

Generacija je skupina ljudi, ki so rojeni v določenem časovnem obdobju in jih oblikujejo specifični zgodovinski dogodki, tehnološki napredek ter socialne, politične in ekonomske spremembe. Trenutno delovno silo sestavlja pet generacij:

- tiha generacija: rojeni med letoma 1928 in 1945,
- otroci blaginje: rojeni med letoma 1946 in 1964,
- generacija X: rojena med letoma 1965 in 1980,
- generacija Y (milenijci): rojena med 1981 in 1996,
- generacija Z: rojena od leta 1997 do 2012 (Dimock, 2019).

Spreminjajoče se okolje delovne sile predstavlja velik izziv pri upravljanju tako raznolike delovne sile. V ameriških raziskavah so poročali, da mladi vidijo svojo mladost kot oviro, da bi bili opaženi in spoštovani. Izobraževalna ali karierna izkušnja, ki mlajšim delavcem ne zagotavlja medsebojnega sodelovanja s starejšimi kolegi in obratno, bo ovirala obe skupini (Berkup, 2014).

2.2 RAZLIKE MED GENERACIJAMI

V nadaljevanju bomo predstavili generacije, ki trenutno sestavljajo delovno silo v Sloveniji. Predstavili bomo njihove ključne značilnosti, delavne navade, načine komuniciranja ter pričakovanja do delovnega okolja ter nadrejenih.

Tiha generacija ali veterani spoštujejo avtoriteto in so delovni ljudje, svoje delo jemljejo kot obveznost, komunicirajo uradno in preko uradnih pisnih dokumentov, želijo si biti spoštovani in dobro opravljeno delo jim predstavlja nagrado (Veingerl Čič & Šarotar Žižek, 2017). Njihove vrednote so trdo delo, dolžnost, predanost, žrtvovanje, varčnost, hitro delo, upoštevanje pravil, dolžnost pred užitkom in čast (Christensen, et al., 2017).

Otroci blaginje so delovni, stremijo h kakovosti, pogosto dvomijo o avtoriteti, zanje je delo razburljiva pustolovščina, radi komunicirajo v živo, željo si biti cenjeni in zanje je nagrada denar, naziv ali prepoznavnost (Veingerl Čič & Šarotar Žižek, 2017). Vrednote otrok blaginje so osebna izpolnitev, optimizem, timska naravnost, vključenost, osebna zadovoljitev, upoštevanje pravila kupi sedaj – plačaj kasneje in učinkovito delo (Christensen, et al., 2017).

Generacija X je znana po tem, da se izogibajo nepomembnim nalogam, znajo se zanesti sami nase, so skeptiki, delo jemljejo kot težek izziv, njihova komunikacija je direktna in takojšnja in za njih je nagrada svoboda (Veingerl Čič & Šarotar Žižek, 2017). Njihove vrednote so raznolikost, tehnična pismenost, zabava in neformalnost, zaupanje vase, vtikljivost oz. mešanje v tuje zadeve, negotovost in osredotočanje nase (Christensen, et al., 2017). Pri delu so motivirani, če jim: ponudimo pravi izziv (dovolj avtonomije pri delu in tako delo, pri katerem se lahko še česa naučijo), ponudimo veliko simultanih nalog in projektov ter možnost, da si prednosti določajo sami, kar jim daje občutek avtonomnosti, omogočimo gibljiv delovni čas, damo veliko povratnih informacij, pustimo malo svobode, kar jim pomeni veliko zadovoljstva, izkažemo visoko stopnjo zaupanja in najbolj jih motivira, če so lahko v zgled drugim (Macuh, 2019).

Generacija Y je znana po tem, da opravlja več opravil hkrati, na službo se ne naveže, so podjetniški, zanje je služba le sredstvo za doseg cilja, komunicirajo prek e-pošte in glasovnih sporočil, želijo si delati z ostalimi sposobnimi ljudmi in zanje je nagrada delo, ki ima pomen (Veingerl Čič & Šarotar Žižek, 2017). Njihove vrednote so optimizem, občutek državljanske dolžnosti, zaupanje, usmerjenost k dosežkom, spoštovanje raznolikosti, pokazati se, zaslužiti za trošenje, narediti točno tisto, kar zahtevajo (Christensen, et al., 2017). Pri delu jih najlažje motiviramo, če: k njim pristopimo na

individualen način (zanje sta pomembna osebni stik in osebna komunikacija), jim omogočimo veliko svobode pri delu, jim ponudimo veliko različnih projektov, kjer se bodo srečevali z različnimi ljudmi, jim ponudimo različne vrste izobraževanja, saj imajo veliko potrebo po razvijanju svojih sposobnosti in znanja, ki bodo zvišali njihovo vrednost na trgu dela ter izboljšali kakovost njihovega življenja. Potrebujejo pohvalo za dobro opravljeno delo ter ustvarjalno in zabavno delovno okolje (Macuh, 2019).

Generacija Z najraje sodeluje v timu na virtualen način, v živo sodeluje le, če je to nujno potrebno za delo. Nimajo občutka zavezanosti, so srečni s stvarmi, ki jih imajo in živijo za sedanost. Znanje o uporabi tehnologije je pri njih prirojeno (Bencsik, et al., 2016). Dobro poznajo tehnologijo, uporabljajo spletne brskalnike za iskanje informacij, učijo se s poskusi in napakami ter imajo kratek razpon pozornosti (Goropečnik, et al., 2021).

V diplomskem delu smo se osredotočali na odnos do dela in delovnega mesta, vrednote in karakteristike, komunikacijo, reševanje konfliktov, odnos do tehnologije in odnos do izobraževanja. V tabeli 1 so razvidne posamezne kategorije pri posameznih generacijah.

Tabela 1: Razlike med generacijami

Generacija	Odnos do dela in delovnega mesta	Vrednote in karakteristike	Komunikacija	Reševanje konfliktov	Odnos do tehnologije	Odnos do izobraževanja
Veterani	Delovni, delo vidijo kot priložnost, da delijo znanje z drugimi	Dolžnost, požrtvovalnost, čast, Predanost trdemu delu	Formalna, iz oči v oči, pisno	/	/	Usmerjeno v upokožitev, Predavanje, ki jim bodo služila v pokoju
Otroci blaginje	Pomembna jim je zagotovljena služba, želijo si delo, ki nekaj pomeni	Optimizem, močan občutek dolžnosti, tekmovalnost, kariera vpliva na njihovo samospoštovanje	Manj formalno, iz oči v oči	Ali se jih izogiba ali pa ji razreši	Niso spretni s tehnologijo in z večopravilnostjo	Cenijo konstantno učenje skozi kariero
Generacija X	Niso zvesti podjetju, hočejo takojšnje povišice in fleksibilno ter zahtevno delo	Samostojnost, podjetnost, "work to live"	Uporaba tehnologije, direktna in strnjena	Poskuša poiskati kompromis	Želijo si tehnološko napredno okolje	Učenje novih tehnologij in spretnosti, izobražujejo se, da bi lahko

Generacija	Odnos do dela in delovnega mesta	Vrednote in karakteristike	Komunikacija	Reševanje konfliktov	Odnos do tehnologije	Odnos do izobraževanja
						napredovali ali menjali službo
Generacija Y	Cenijo fleksibilnost, radi delajo od doma, pričakujejo, da bodo menjali službe v prihodnosti	Optimizem, cenijo medosebne odnose, delaj pametneje in ne z glavo skozi zid.	Pričakujejo hitre povratne informacije, radi imajo timske sestanke, ne marajo branja	Radi nasprotujejo .	Želijo si konstanten napredek in prenovu (na področju tehnologije)	Hiter, individualen, temelji na uporabi tehnologije, alternativen
Generacija Z	Razumejo, da se morajo na delu izkazati, ampak za to ne bodo žrtvovali svojega življenja, Ni jih strah menjati delovnega mesta	Timsko delo, usmerjeni k rezultatom	Temelji na tehnologiji, preko e-sporočil	Izziva konflikte, ampak jih bodisi ne dokonča ali pa reagira agresivno	Intuitivna, odraščali s tehnologijo	Odvisno od interesa, neformalno učenje

(Martin & Otteman 2015; Bencsik, et al., 2016; Christensen, et al., 2017; Stutzer, 2019; Applebaum, et al., 2022)

2.3 MEDGENERACIJSKO SODELOVANJE V ZDRAVSTVENI NEGI

Različne generacije zaposlenih so tudi v socialnovarstvenih in zdravstvenih zavodih. Še nikoli doslej ni bil zdravstveni sistem tako zapleten kot dandanes. Pacienti prihajajo v bolnišnico s hujšimi boleznimi in odhajajo hitreje kot kadarkoli prej; tehnologija hitro spreminja način, kako negujemo paciente. Zdravstveni delavci pogosto slišijo "Naredi več z manj" in to pričakovanje velikokrat postane norma namesto le pričakovanje. Poleg razgibanosti tega večplastnega delovnega okolja prihaja še do mešanja več generacij zdravstvenih delavcev (Moore, et al., 2016).

Trenutno je v ZN zaposlenih pet generacij. Vsaka generacija ima drugačen niz vrednot, ki ustvarjajo izzive za upravljanje večgeneracijske delovne sile; te vrednote vplivajo na dožemanje medicinskih sester o kakovosti delovnega življenja (Couborn & Hall, 2014).

Veliko raziskav o generacijah v ZN je poskušalo opredeliti njihove značilnosti (Couborn & Hall, 2014; Fatma & Sehrinaz, 2022), vendar kljub temu ostajajo nekateri negativni

stereotipi, čeprav so neutemeljeni. Menedžerje in vodje zanimajo generacijske značilnosti in razlike med medicinskimi sestrami, a so bile te v raziskavah, ki so trenutno na voljo v literaturi, premalo raziskane (Stevanin, et al., 2020).

Kakovostna oskrba, osredotočena na pacienta, zahteva kolegialno partnerstvo na delovnem mestu med člani zdravstvenega tima. Predpogoj za takšna partnerstva so spoštljivi, sodelovalni delovni odnosi. Sodelovalni odnosi so dosledno povezani s pozitivnimi rezultati in pogosto kompenzirajo druge težave, ki se lahko pojavijo na delovnem mestu. Učinkovito timsko delo in komunikacija lahko zmanjšata učinke stresa in izgorelosti, povečanje zadovoljstva pri delu, zaposlovanje in zadrževanja kadra, izboljšanje pacientovega stanja, zadovoljstva in zmanjšujeta umrljivost pacientov. Nasprotno pa neučinkoviti odnosi na delovnem mestu oslabijo timsko delo, komunikacijo in odločanje ter so povezani s slabšo delovno uspešnostjo, večjo odsotnostjo z dela, poklicno nezavzetostjo in hitrejšim menjavanjem delovnih mest. V zdravstvu je dobro znano, da lahko komunikacijske napake in neučinkovito timsko delo povzročijo varnostne zaplete in škodo pacientom (Almost, et al., 2015).

Medicinske sestre so ključne za uspešno bolnišnično organizacijo. Strategije za reševanje pomanjkanja medicinskih sester se zelo razlikujejo, vendar je skupni imenovalec pri oblikovanju močne delovne sile v ZN zmožnost usposabljanja in – kar je najpomembnejše – zadrževanja odličnih medicinskih sester. Po napovedih Urada za statistiko dela Združenih držav Amerike bodo pripadniki generacij Y in Z do leta 2024 predstavljali več kot 50 % delovne sile. Osredotočenost na usposabljanje, vključevanje in ohranjanje teh medicinskih sester v delovni sili bo omogočilo zdravstveni organizaciji, da začne stabilizirati svoje negovalno osebje, da bi premagala pomanjkanje kadra v ZN. V generacijsko mešani delovni sili lahko ignoriranje generacijskih razlik zmanjša zadovoljstvo pri delu in ustvari raztreseno in konfliktno delovno mesto. Vodje in menedžerji imajo torej ključno vlogo pri prepoznavanju doprinosa vsake generacije na delovnem mestu in vrednotenju tega, kar vsaka ponuja delovni skupini s prilagodljivim in generacijsko usmerjenim stilom vodenja (Best, 2022).

Spoštovanje razlik krepi predanost instituciji in poklicu z zagotavljanjem, da vsak član izkaže svoj potencial in sposobnost. Vsaka generacija daje timu nov pogled. Razumevanje majhnih razlik med generacijami bo vodilnim medicinskim sestram pomagalo ustvariti ekipe, ki bodo zagotavljale kakovostno in na pacienta osredotočeno oskrbo. Iz tega razloga imajo vodje medicinskih sester zelo pomembno vlogo pri ustvarjanju spoštljivega, razumevajočega in soodvisnega delovnega okolja, spodbujanju in varovanju institucionalne zavezanosti ter spodbujanju kohezije delovne sile. Da bi lahko izpolnili to vlogo, bi morali biti menedžerji medicinskih sester sposobni razumeti različne značilnosti generacij kot dolgoročno strategijo (Fatma & Sehrinaz, 2022).

Diplomsko delo je namenjeno raziskovanju razlik in sodelovanja dveh generacij na delovnem mestu ZN v izbranem socialnovarstvenem zavodu: trenutno najstarejšo generacijo na delovnem mestu, to so otroci blaginje in najmlajšo generacijo, ki jo predstavlja generacija Z.

3 EMPIRIČNI DEL

3.1 NAMEN IN CILJI RAZISKOVANJA

Namen diplomskega dela je raziskati sodelovanje med generacijami na delovnem mestu v izbranem zavodu. Osredotočil se bom na odnose med generacijama otrok blaginje in generacije Z.

Cilji diplomske naloge so:

- Ugotoviti, kako se generaciji otroci blaginje in generacija Z razlikujeta glede na navezanost na organizacijo, vrednote, zavzetost za delo, timsko delo, komunikacijo, reševanje konfliktov, odnos do tehnologije in odnos do izobraževanja.
- Ugotoviti, na katerem področju generaciji otrok blaginje in generacija Z najboljše in na katerem najslabše sodeluje.

3.2 RAZISKOVALNA VPRAŠANJA

Na podlagi pregledane tuje in domače literature ter zastavljenih ciljev smo razvili naslednja raziskovalna vprašanja:

- Kako se generaciji otrok blaginje in generacije Z razlikujeta glede na navezanost na organizacijo, vrednote, zavzetost za delo, timsko delo, komunikacijo, reševanje konfliktov, odnos do tehnologije in odnos do izobraževanja?
- Na katerem področju generacija otrok blaginje in generacija Z najboljše in na katerem najslabše sodeluje?

3.3 RAZISKOVALNA METODOLOGIJA

V raziskavi smo uporabili kvalitativno metodologijo oz. raziskovalni pristop.

Gre za induktiven, konstruktivističen in interpretativen raziskovalni pristop, ki ima naslednje glavne poudarke: videti skozi oči proučevanih oseb, opisovanje in upoštevanje

konteksta, poudarjanje procesa, in ne le končnih rezultatov, prožnost ter oblikovanje konceptov in teorij kot rezultatov raziskovalnega procesa.

3.3.1 Metode in tehnike zbiranja podatkov

Literatura za teoretični del diplomskega dela je bila izbrana na osnovi strokovne in znanstvene literature, spletnih portalov: Pubmed, Google učenjak, COBISS in dLib in knjižnici. Iskanje je potekalo s pomočjo naslednjih ključnih besed v angleškem jeziku, ki so vsebinsko povezane s temo diplomskega dela: »intergenerational relationships« AND (»nursing« OR »nurses«); »intergenerational workplace« AND (»nursing« OR »nurses«); »generations« AND (»nursing« OR »nurses«); ter v slovenščini »medgeneracijsko sodelovanje.« Vključitveni kriteriji so bili: celotno besedilo članka in vire v zadnjih desetih letih.

Podatke za empirični del diplomskega dela smo zbrali s kvalitativno metodo zbiranja podatkov – z intervjujem.

Obstaja več načinov razvrščanja intervjujev, pri čemer je ena najpogostejše uporabljenih delitev tista glede na stopnjo strukturiranosti. Vendar pa vseh vrst intervjujev ni mogoče enostavno uvrstiti v to delitev, saj so način izvedbe in postavljanja vprašanj pogosto odvisni od konkretnega konteksta. V tej raziskavi smo se odločili za uporabo delno strukturiranega intervjuja, ki predstavlja eno najpogostejših metod zbiranja kvalitativnih podatkov. Vprašanja so bila odprtega tipa, sledila so določenemu predhodnemu okviru in razporedu, smo pa bili v pogovoru odprti za nova področja medgeneracijskega (ne)sodelovanja. Na ta način smo lahko bolje raziskali določeno področje medgeneracijskega sodelovanja in odkrili, kje so problemi, kako naši sogovorniki gledajo nanje, kako se o tem pogovarjajo (kakšno terminologijo uporabljajo v zvezi s tem, na kakšni ravni razumejo pojav) (Kordeš & Smrdu, 2015).

3.3.2 Opis merskega instrumenta

V diplomskem delu smo raziskovali razlike med dvema generacijama ZN izbranega

zavoda: otroci blaginje in generacijo Z. Zanimalo nas je, kako se generaciji razlikujeta glede navezanosti na organizacijo, vrednot, zavzetosti za delo, timskega dela, komunikacije, reševanja konfliktov, odnosa do tehnologije in odnosa do izobraževanja.

Zaradi različnih vrednot in motivacij med generacijami lahko na delovnem mestu pride do trenja med mlajšimi in starejšimi generacijami. Generacija otrok blaginje jemlje svojo službo resno in se nanjo naveže, na drugi strani pa Generacija Z službe hitro menja in se na njih ne navezuje, kar lahko starejša generacija vzame kot neresnost. Zato je bila prva tema našega pogovora *Odnos do dela in službe*, v kateri smo zajeli ključne vrednote v povezavi z delom, ključne motive (motivatorje) za delo, navezanost na delovno organizacijo. Otroci blaginje pogosto prejmejo motivacijo iz priložnosti za napredovanje in po zagotovilu za stalno službo, medtem ko generacijo Z najbolj motivira nenavezanost in svoboda (Bencsik, et al., 2016).

Otroci blaginje so timsko naravnani, Generacija Z najraje sodeluje v timu na virtualen način, v živo sodeluje le, če je to nujno potrebno za delo in ker se v ZN sodelovanja v živo ne morejo izogniti, so prisiljeni stopiti iz svoje cone udobja. Ko so predstavniki generacije otrok blaginje v timu s predstavniki generacije Z, delo poteka bolj sproščeno. Zato je bila naša druga tema: *Timsko delo in sodelovanje*.

Naša tretja tema je bila *Komunikacija in reševanje konfliktov*: Otroci blaginje so odraščali brez tehnologije in so se od malega veliko družili, zato radi komunicirajo v živo (Mejaš, et al., 2014), pripadniki generacije Z, ki so bili vzgojeni ob tehnologiji in z manj socialnega kontakta, zato raje komunicirajo na virtualen način (Goropečnik, et al., 2021). Generaciji se tudi razlikujeta glede reševanja konfliktov otroci blaginje se ali izmaknejo konfliktu ali ga razrešijo in konflikte pogosto rešujejo s pomočjo organizacije, generacija Z pa konflikte pogosto izziva, ampak se ali umakne ali pa odreagira agresivno in pogosto konflikte rešijo sami (Bencsik, et al., 2016).

Vedno več je digitalizacije v ZN, zato se morajo zaposleni temu prilagajati. Glede na to, da je generacija Z odraščala s tehnologijo in jo dobro pozna (Goropečnik, et al., 2021), za razliko od otrok blaginje, ki so se morali naučiti delati z digitalnimi napravami, smo si

za četrto temo izbrali *Odnos do tehnologije*.

Zaradi konstantnih sprememb na delovnem mestu in za osvežitev znanja so na delu pogosta tudi izobraževanja. Bencsik, et al. (2016) pravi, da imajo otroci blaginje raje tradicionalen način izobraževanja, generacija Z pa ima raje neformalno digitalno učenje. Naša peta tema je zato bila *Izobraževanje in usposabljanje*.

3.3.3 Opis vzorca

V kvalitativni raziskavi porabimo veliko časa za izvedbo intervjujev, zato ne moremo vključiti vseh generacij, saj bi zato morali zbrati vsaj 12 intervjujev. V raziskavi smo se zato omejili na dve generaciji: trenutno najstarejšo med zaposlenimi, to so otroci blaginje in najmlajšo med zaposlenimi: generacijo Z. Uporabili smo namenski vzorec: tri pripadnike generacije otrok blaginje in tri pripadnike generacije Z, ki so zaposleni v izbranem zavodu, v ZN.

Kratek opis intervjuvancev:

- I1: Je ženskega spola in je pripadnica generacije otrok blaginje. V izbranem zavodu dela kot bolničarka.
- I2: Je ženskega spola in je pripadnica generacije otrok blaginje. V izbranem zavodu dela kot medicinska sestra.
- I3: Je ženskega spola in je pripadnica generacije otrok blaginje. V izbranem zavodu dela kot medicinska sestra.
- I4: Je ženskega spola in je pripadnica generacije Z. V izbranem zavodu dela kot medicinska sestra.
- I5: Je moškega spola in je pripadnik generacije Z. V izbranem zavodu dela kot zdravstveni tehnik.
- I6: Je moškega spola in je pripadnik generacije Z. V izbranem zavodu dela kot zdravstveni tehnik

3.3.4 Opis poteka raziskave in obdelave podatkov

Po odobritvi dispozicije na Fakulteti za zdravstvo Angele Boškin in z dovoljenjem izbranega zavoda, smo začeli izvajati intervjuje. Pred začetkom intervjuvanja smo izbrane udeležence seznanili z namenom raziskave, z zaščito zasebnosti (imena in priimki udeležencev niso omenjeni nikjer v diplomskem delu) in prostovoljnostjo sodelovanja v raziskavi. Pred izvedbo intervjujev smo udeležence prosili za soglasje za snemanje pogovora. Nato smo izvedli intervjuje s šestimi intervjuvanci posamično in jih posneli. Temu je sledil dobesedni prepis pogovorov, tako imenovani transkript. Transkripti so bili obdelani s pomočjo kvalitativne vsebinske analize (Vogrinc, 2008), izvedene v naslednjih korakih: (1) dobesedni prepis in ureditev gradiva, (2) definiranje kodirnih enot, (3) odprto kodiranje (prosto opisovanje pojmov), (4) zbiranje povezanih pojmov v kategorije višjih redov, (5) selekcija in definiranje pomembnih pojmov in kategorij, (6) odnosno kodiranje in oblikovanje poskusne teorije (Kordeš & Smrdu, 2015). Poglavitni cilj kvalitativne vsebinske analize je bilo oblikovanje konceptov in razlage medgeneracijskega sodelovanja na delovnem mestu, ki se bere kot pripoved. Posamezne ugotovitve smo podkrepili s citati intervjuvancev.

3.4 REZULTATI

3.4.1 Navezanost na organizacijo

V tabeli 2 so razvidni posamezni pojmi, ki se nanašajo na temo navezanosti na organizacijo. Pojme smo razvrstili v posamezne kategorije in jih v naslednjem delu besedila interpretirali.

Tabela 2: Navezanost na organizacijo – ključni pojmi v opisih posamezne generacije

Pogled starejših na starejše zaposlene	Pogled starejših na mlajše zaposlene
– Pripadnost – Stagnacija	– Lažje prilagajanje – Nenavezanost – pomen pridobivanja izkušenj in novega znanja
Pogled mlajših na starejše zaposlene	Pogled mlajših na mlajše zaposlene
– Ne želijo menjave službe – Navajenost	– Lažja menjava delovnega mesta – Nenavezanost

Pogled starejših na starejše zaposlene

Starejši intervjuvanci čutijo, da so »... bl pripadni ...« organizaciji kot pripadniki generacije Z. Pripadnost je lahko posledica dolgoletne zaposlitve v eni organizacijo, kjer se zaposleni identificirajo s podjetjem. Prav tako opisujejo, da je njihova navezanost na organizacijo posledica njihove vzgoje: »Doma so me učil, da če si ti na enem mestu celo življenje, to si dobr delovc, ne ni res to ti stagniraš tm na tem delu. Sigurno po 7 letih je najbolj šiht menjat« in s tem dodajajo, da jim je žal, da niso v mladih letih menjali delovnega mesta. Dolgotrajno delo na istem delovnem mestu ne prinaša vedno napredka ali osebne rasti. Razlog zato je, da se v starejših letih ljudje težje prilagajajo spremembam: »Sama po sebi sklepam, da bi težko šla drugam. Pa skrbel bi me, kako bi tam dosegla en nivo.« Strah in negotovost sta pogosto velika ovira pri menjavi delovnega mesta pri starejših zaposlenih. Starejši zaposleni se počutijo varno in udobno na svojem delovnem mestu in si predstavljajo, da bi menjava službe pomenila le še dodatne napore.

Pogled mlajših na starejše zaposlene

Mlajši zaposleni pri starejših zaposlenih vidijo to, da jih je strah menjati delovno mesto: »Starejši so pa tko, tle mammo en par ljudi kr so že od odprtja tu u (izbranem zavodu), pa tud tko razmišljajo, starejši sm že, pač kam bom šou, kdo me bo uzeu. Pač tko spet na novo use se učit.« Razlog za to je, kot smo prej povedali, težje prilagajanje spremembam v starejših letih: »Starejši ne marajo menjat, ker so že tolk navajeni, pa se še enkrat vse dokazovat.« Starejši zaposleni se po dolgih letih dela počutijo zelo povezani s svojim delovnim okoljem in menijo, da bi bilo težko ponovno dokazovati svoje sposobnosti in se spet znova prilagajati na novo delovno mesto.

Pogled starejših na mlajše zaposlene

Za mlade zaposlene je veliko lažja menjava delovnega mesta, saj se lažje prilagajajo spremembam: »Za enega mladega, ki je tuki 5 let ni to neka taka doba, da ne bi mogel zamenjat, pa ko si mlajši se lažje prilagodiš.« Tako, da je tudi zaradi tega več mladih, ki so pripravljeni menjati delovna mesta. Manjša navezanost na organizacijo pri mladih

lahko negativno vpliva na stabilnost kadra v organizaciji saj: »Mlad lahko reče samo adijo.« Pri tem jih starejši sicer spodbujajo, saj jim bodo nove izkušnje pomagale v njihovem razvoju: »Mladim dam prou, pejt pa si naber izkušnje. Ubistvu me je blo strah sprememb, rabš eno spremembo.« Starejši zaposleni obžalujejo, da niso že prej menjali delovnega mesta: »Mladi naj grejo, naj probajo, ne zdi se mi prau, da je en celo življenje v eni ustanovi. Več znaš, bolj je.«

Pogled mlajših na mlajše zaposlene

Dandanes lahko v ZN hitro dobiš novo delovno mesto zaradi pomanjkanja kadra, tako da lahko mladi brez strahu menjajo delovna mesta: »Zdej se mi zdi, da lahko povsod dobiš šiht. Tko, da zdej se mlajši ne bojijo menjat in niso tolk navezani in pomoje jim hitreje rata dougcajt.« Mlajši zaposleni se zavedajo svoje vrednosti na trgu dela in so v pripravljeni tvegati več za nove izkušnje in znanje. Čeprav mladi čutijo navezanost na svojo organizacijo, jih ni strah menjati delovnega mesta: »Navezani so oboji, ampak mladi bomo slej ko prej šli.« Težava se pojavi, ko padejo v cono udobja in se začnejo bati sprememb: »Mlajši pa tud možno, da bojo ostali, ker smo dober tim pa cona udobja.« Zaradi dobrega delovnega vzdušja, pozitivnih odnosov in občutka udobja v delovnem okolju včasih tudi mlajši sodelavci občutijo strah pred menjavo službe in tem ali bo novo delovno mesto res boljše.

3.4.2 Vrednote

V tabeli 3 so razvidni posamezni pojmi, ki se nanašajo na temo vrednot. Pojme smo razvrstili v posamezne kategorije in jih v naslednjem delu besedila interpretirali.

Tabela 3: Vrednote – ključni pojmi v opisih posamezne generacije

Pogled starejših na starejše zaposlene	Pogled starejših na mlajše zaposlene
– Pripadnost	– Plača
– Ljubezen do dela	
Pogled mlajših na starejše zaposlene	Pogled mlajših na mlajše zaposlene
– Stabilnost	– Plača
– Lažje delo	– Druženje
– Prosti dnevi	

Pogled starejših na starejše zaposlene

Čeprav je to, kar zaposleni cenijo na delovnem mestu, odvisno od posameznika, so intervjuvanci generacije otrok blaginje izpostavili vrednote, ki jih prepoznajo pri sebi in pri ostalih svojih starejših sodelavcih, pripadnost, ljubezen do dela, pa tudi: »Tim, pripadnost, čut do človeka. Da me zapreš u eno pisarno, jst umrem.«

Pogled mlajših na starejše zaposlene

Mlajši sodelavci vidijo svoje starejše sodelavce malo drugače: »Po moje rutina neka stabilnost. Zdi se mi da, če jim malo pokvariš uno njihovo rutino, ki so jo oni navajeni, da se malo zgubijo, da plavajo.« Poudarjajo to, kar starejši cenijo: »Čim več prostih dni, so utrujeni takoj, ko pride razpored, se starejši takoj bunijo joj, kolk delamo,« in lažje fizično delo: »Bl gledajo, kje jim bo lažje delat, večina jih dela tam, kjer je lažje fizično.«

Pogled starejših na mlajše zaposlene

Z vidika starejših se zdi, da pripadniki generacije Z na delo »pridejo samo zaradi plače«. Ampak dodajajo, da ni tako pri vsakem in da je to odvisno od posameznika.

Pogled mlajših na mlajše zaposlene

Mladi potrjujejo predsodke starejših o tem, kaj cenijo: »Visoka plača zihr.« Ampak dodajajo, da to ni vse: »Pa tud pomoje bl mlajši kolektiv, pa mogoče mi mlajši smo bl za kkšna druženja, teambuilding. Tko da se družmo. Da ni tega, da prideš na šiht, oddelaš pa greš. Ampak da se tud družš na šihitu.« Mladi uživajo v neformalnih druženjih in v vzpostavljanju stikov s sodelavci izven delovnega okolja.

3.4.3 Zavzetost za delo

V tabeli 4 so razvidni posamezni pojmi, ki se nanašajo na temo zavzetosti za delo. Pojme smo razvrstili v posamezne kategorije in jih v naslednjem delu besedila interpretirali.

Tabela 4: Zavzetost za delo – ključni pojmi v opisih posamezne generacije

Pogled starejših na starejše zaposlene	Pogled starejših na mlajše zaposlene
– Neresnost	– Premalo izkušenj
– Odvisno od posameznika	– Dober odnos
Pogled mlajših na starejše zaposlene	Pogled mlajših na mlajše zaposlene
– Zaupanja vredni	– Nekateri malomarni
– Nizka motivacija	– Bolj podučeni glede novosti v stroki
– Resni	– Odvisno od posameznika

Pogled starejših na starejše zaposlene

Po navadi so starejši bolj resni in se držijo reda ampak priznajo, da včasih ni tako: »Tudi eni tastari znajo bit neresni, je bl od posameznika odvisno.« Tudi starejši niso vedno brezhlebni glede svoje zavzetosti za delo. To je pomemben opomnik, da so zavzetost in delovne navade odvisne od lastnosti posameznika

Pogled mlajših na starejše zaposlene

Mladi izpostavljajo, da so nekateri starejši zelo delovni, nekateri pa nimajo več volje do dela: »Starejši ... kkšne maš ful pridne, kkšni so pa tko, da so tle že 100 let pa se jim že nč ne da, jim pada motivacija.« Nekateri starejši zaposleni so zelo pridni, nekateri se po dolgoletnem trudu in žrtvovanju za organizacijo odločijo, da bodo zmanjšali svoj doprinos k delu in tako pokažejo manj interesa za delo in napredek organizacije: »Starejšim se mi zdi, da je včasih že vse dol padlo, kot starejša generacija ne dajo dost na njihove diagnoze in jih smatrajo bolj kot normalne ljudi.« So pa: »...starejši bolj resni večina.« in: »bl zaupanja vredni«, kar je odraz njihove vzgoje, dolgotrajnega staža v organizaciji in njihovih izkušenj.

Pogled starejših na mlajše zaposlene

Čeprav v delovno okolje mladi prinesejo veliko energije, jim primanjkuje izkušenj: »Mladi majo premalo izkušenj. Večinoma majo dobr odnos, če jim kkšne stvari ne grejo, jim tastari prskočmo na pomoč.« Premalo izkušenj lahko vpliva na samozavest mlajših sodelavcev pri opravljanju določenih nalog, kljub temu pa starejši zaposleni opažajo, da imajo mlajši zaposleni večinoma dober odnos in so jim vedno pripravljeni pomagati, ko

jim stvari ne gredo dobro.

Pogled mlajših na mlajše zaposlene

Mlajši kolektiv na delovno mesto prinese veliko pozitivnih lastnosti: »Mladi smo malo bolj podučeni glede tega, nam je jasno, da so uporabniki z motnjami v duševnem razvoju, mi je všeč, da je kar nekaj mladega kadra.« S tem prinesejo na delovno mesto sodobna znanja in napredne perspektive, ki so lahko koristne za razumevanje in prilagajanje delovnega okolja za vse zaposlene. Ampak s sabo prinesejo tudi nekaj slabih lastnosti: »Kšni mlajši so bl tko uizi, pa mogoče tud malo bl malomarni.« To je lahko posledica premalo izkušenj, nizke navezanost na organizacijo in nizkega zavedanja odgovornosti, ki ga imajo na delovnem mestu. S svojo sproščenostjo včasih pretiravajo in izpadejo malomarni in neresni: »Se mi zdi da mlajši niso resni, ko začnejo delat, ne zavedajo se, da so to ljudje.« So pa tudi izjeme, ki svoje delo opravijo tako kot morajo: »Odkvisno od posameznika. Meni je pomembno da nardim, kokr je treba.« To kaže na zavzetost in odgovornost posameznika, da opravi svoje delo skladno z zahtevami in pričakovanji organizacije.

3.4.4 Timsko delo

V tabeli 5 so razvidni posamezni pojmi, ki se nanašajo na temo timskega dela. Pojme smo razvrstili v posamezne kategorije in jih v naslednjem delu besedila interpretirali.

Tabela 5: Timsko delo – ključni pojmi v opisih posamezne generacije

Pogled starejših na starejše zaposlene	Pogled starejših na mlajše zaposlene
– Manj sproščeno – Skalpupirani (trmasti, se držijo svojih navad) – Počasni	– Raje in bolj sproščeno delajo z mladimi kot s starejšimi – Mladi imajo energijo voljo do življenja, boljše vzdušje
Pogled mlajših na starejše zaposlene	Pogled mlajših na mlajše zaposlene
– Individualne razlike pomembnejše od generacijskih – Odkvisno kako se z osebo ujameš	– Odkvisno od človeka – Boljše sodelovanje z mlajšo generacijo – Večja zagnanost mladih

Pogled starejših na starejše zaposlene

Večina starejših sodelavcev je menilo, da so starejši zaposleni manj sproščeni kot mlajše generacije: »S starejšimi je manj sproščeno.« To lahko izhaja iz bolj formalnih pristopov in dolgoletnih navad, ki so se izoblikovale skozi leta. Poleg tega, da so manj sproščeni, se tudi bolj držijo reda in navad, ki jih imajo tako, da izpadejo manj prilagodljivi: »Starejši so bl skalupirani.« Nekdo od starejših je še dodal, da ne mara delati s starejšimi zaposlenimi, ker nimajo volje: »Starejši se pa vlečejo, pa ne veš a bo stoje zamru.« V tem citatu intervjuvanec izraža frustracijo nad počasnejšim tempom starejših sodelavcev. Kljub temu so nekateri dodali: »Sproščenost je bl od posameznika odvisna.« To kaže na raznolikost v osebnih lastnostih med posamezniki. Tako lahko sklepamo, da tudi med starejšimi obstajajo takšni, ki so bolj sproščeni in odprti.

Pogled mlajših na starejše zaposlene

Mlajši sodelavci potrjujejo, kar so o sproščenosti povedali starejši: »Delo s starejšimi ni tolk sproščeno. Pr obeh skupinah so neke izjeme, učasih s kšnim starejšim boljš delam kt pa s kšnim mlajšim, kr mi ni neki ampak na sploh, če gledam mi je boljš z mlajšimi.« Zaradi individualnih razlik mlajši zaposleni zelo dobro sodelujejo z nekaterimi starejšimi, ampak se še vedno z mlajšimi sodelavci bolje ujamejo zaradi skupnih interesov in podobnih izkušenj. Dodajajo, da je sodelovanje bolj odvisno od tega, kako se s to osebo ujameš, in od posameznikovega pristopa do dela: »Glede sproščenosti je odvisno kolk se z osebo ujameš, če delaš z nekom, ki komplicira bo pač kompliciru.«, »Odvisno od osebe, eni vse nardijo, enim se nč ne da.« Individualna motivacija in delovna etika prav tako vplivata na timsko delo. Ne glede na starost so v timu nekateri, ki se pri svojem delu zelo trudijo in tisti, ki delajo po linij najmanjšega odpora. Kar lahko vpliva na nezadovoljstvo sodelavcev in negativne energije v timu.

Pogled starejših na mlajše zaposlene

Starejši zaposleni radi delajo z mlajšimi sodelavci, ker ustvarijo bolj sproščeno vzdušje: »Veliko rajš in veliko boljš delam z mlajšimi in veliko bolj sproščeno kot s starejšimi.

Ker ne jamrajo, vem da bom imela pomoč, da bodo oni naredili tiste težje, ki jih je treba dvigniti, »Vzdušje je veliko bolj sproščeno z mladimi«, »Z mladimi rada delam, ker majo energijo, kr majo voljo do življenja.« Te izjave poudarjajo, da mlajši sodelavci na delovno mesto prinašajo energijo in motivacijo ter so manj nagnjeni k pritoževanju. Ampak nekateri dodajajo, da je sproščenost v redu le do neke mere: »Odvisno je do kje gre ta sproščenost, mjčken pa vseeno mora bit profesionalizma, pa reda. Je pa prou, da se člouk smeje. Je veliko boljš kkr, če se kregaš.« Starejši cenijo sproščenost vzdušje na delovnem mestu vendar hkrati poudarjajo, a mora biti prisoten tudi profesionalizem in disciplina. Starejši tudi lažje delijo svoje znanje z mlajšo generacijo kot s starejšo: »Lažje bi mlajše popravljala (napake), kot starejše.«

Pogled mlajših na mlajše zaposlene

Vsi mladi intervjuvanci ugotavljajo, da s svojo generacijo boljše sodelujejo: »Pomoje s svojo generacijo bolj sodelujem. Al pa ne vem. Pr men je to sodelovanje odvisno od človeka do človeka. Čeprav vrjetno pr men lažji z mlajšo generacijo, kkr s starejšo.« To pa ne pomeni, da ne marajo sodelovati s starejšimi: »Z obema (generacijama) čist okej sodelujem. Al pa mogoče z mlajšo generacijo bolje.« Razlog za to je sproščeno vzdušje, in ker pripadniki iste generacije, bolje razumejo eden drugega: »Bolj sproščeno je, bolj smo zagnani, ko je pauza je pauza, ko se dela se dela.« Se pa lahko pojavijo težave, ko gre sproščenost predaleč: »Z mlajšimi je veliko neresnosti. Veliko je dela po liniji najmanjšega odpora.« Neresnost in izogibanje težkim nalogam lahko izhaja iz manjše izkušenosti in manjše pripravljenosti za prevzem odgovornosti. Ampak so te stvari tudi zelo odvisno od posameznikov: »Odvisno od osebe; eni vse nardijo, enim se nč ne da.«

3.4.5 Komunikacija

V tabeli 6 so razvidni posamezni pojmi, ki se nanašajo na temo komunikacije. Pojme smo razvrstili v posamezne kategorije in jih v naslednjem delu besedila interpretirali.

Tabela 6: Komunikacija – ključni pojmi v opisih posamezne generacije

Pogled starejših na starejše zaposlene	Pogled starejših na mlajše zaposlene
– Direktna komunikacija	– Moti me prevelika uporaba telefona

Pogled starejših na starejše zaposlene	Pogled starejših na mlajše zaposlene
– Sproščeno spoštljivo – Ne maram, da mi kdo ukazuje	
Pogled mlajših na starejše zaposlene	Pogled mlajših na mlajše zaposlene
– Odvisno od človeka – Uradno – Spoštljivo – Težje izražanje svojega mnenja	– Po domače – Direktno – Kar ni nujno s telefonom – Sproščeno

Pogled starejših na starejše zaposlene

Starejši sodelavci zaradi svoje vzgoje in odraščanja v času brez tehnologije najraje komunicirajo osebno, direktno in spoštljivo: »Najraje osebno komuniciram.« Kljub navadam pa se včasih spustijo na nivo mladih: »Rada imam direktno komunikacijo, sm pa včasih malo preveč sproščena. Se kr spustim na nivo mladih.« Starejši zaposleni se včasih prilagodijo bolj domačemu vzdušju, ki ga prinesejo mlajši sodelavci na delovno mesto in začnejo komunicirati bolj sproščeno. »Moj (stil komunikacije) je sproščen pa spoštljiv. Ne maram, da me kdo komandira, če pa kdo kriči name, pole pa sploh pobegnem.« Spoštljiva in sproščena komunikacija je ključna za pozitivno delovno okolje, v citatu je razvidno, da intervjuvanec ne prenaša agresivne komunikacije.

Pogled mlajših na starejše zaposlene

Mladi zaposleni opažajo, da so nekateri starejši bolj uradni in spoštljivi, nekateri pa bolj sproščeni in neuradni: »To je tud odvisno od človeka do človeka, mam ene starejše kr so bl naizi, maš pa kkšne starejše, kr so bl uradni pa spoštljivi, pa se z njimi ne moreš pogovarjat isto, kkr z enmi mlajšim.« Mlajši sodelavci zaznavajo raznolikosti v komunikacijskem slogu starejših. Nekateri so sproščeni in odprti za neformalno komunikacijo drugi pa ohranjajo profesionalen in formalen pristop. Pri starejših imajo mladi težave, ko bi jih radi nekaj novega naučili ali pa izrazili svoje mnenje: »Mogoče me pr starejših moti to, da pr mlajših lahko svoje mnenje izraziš lažje, pr starejših se mi zdi, da mi je malo bedno izrazit svoje mnenje, da se ne bo užalu, on je 20 let neki delu in zdej mu bom pa jst neki govoru, čeprou se itak smernice menjajo in je tud to prou, da se stvari menjajo.« Mlajši zaposleni pogosto čutijo zadržanost pri izražanju svojega mnenja pred starejšimi sodelavci. Strah pred tem, da bi to povzročilo slabo voljo, omejuje komunikacijo in prenašanje znanja.

Pogled starejših na mlajše zaposlene

Starejše zaposlene pri mladih najbolj moti prekomerna uporaba telefona: »Med mladimi me moti najbolj telefoni. Stojiš zravn pa si tipkaš.« Ampak razumejo, da se časi spreminjajo: »Čas gre naprej. Smo, da se tud družjo, da niso smo na telefonih. Vsak, ki sm ga prosila za pomoč, mi je pomagu.«

Pogled mlajših na mlajše zaposlene

Mladi se s sovrstniki pogovarjajo po domače: »Z mlajšimi po domače.« Komunikacijo svojih vrstnikov opisujejo kot »neformalen, neprofesionalen, vljuden, veliko slenga«. Večina se jih trudi biti sproščena v mejah normale, radi komunicirajo prek telefona, ampak pomembne stvari rešujejo osebno: »Bl sproščeno. Profesionalno delaš, ampak sproščeno. Najraje se pogovarjam osebno. Če pa kaj rabim hitro sporočit, pa s telefonom.«, »(najraje) Prek telefona, če je pa kaj za rešit, pa osebno.«, »Direktno, če ni kej nujnega, bi po telefonu.«

3.4.6 Reševanje konfliktov

V tabeli 7 so razvidni posamezni pojmi, ki se nanašajo na temo reševanja konfliktov. Pojme smo razvrstili v posamezne kategorije in jih v naslednjem delu besedila interpretirali.

Tabela 7: Reševanje konfliktov – ključni pojmi v opisih posamezne generacije

Pogled starejših na starejše zaposlene	Pogled starejših na mlajše zaposlene
– Nerešen konflikt	– Rešen konflikt
– Vključevanje vodstva	– Pogovor
– Odvisno od posameznika in situacije	– Nobene zamere
Pogled mlajših na starejše zaposlene	Pogled mlajših na mlajše zaposlene
– Nerešen konflikt	– Temperamentni
– Zanikanje	– Lažje reševanje konflikta z mlajšimi
– Vključevanje vodstva	– Face to face

Pogled starejših na starejše zaposlene

Pri konfliktih je zelo odvisno od posameznika: »To se mi zdi, da je bolj odvisno od posameznika.«, »Nimam tolik izkušenj, odvisno od posameznika pa od situacije.«, »Bl od posameznika je odvisno. Nism šla nikol do vodstva, nikol nism nobenga zašpecala.« Od posameznika je odvisno, kako reagira na situacije in kako na situacijo reagira oseba, s katero je v konfliktu. V raziskavi s starejšimi se je pojavil primer, kjer konflikt ni bil popolnoma rešen kljub pomoči vodstva: »/.../ da sm pač ne vem kaj ji delala, veliko laži je natrosla, mela sva tud mediacijo in sem pol zaradi dolgega staža v (izbranem zavodu) in zaradi direktorja odstopla od postopkov, ki sem jih hotla pelat odzunaj, ker je bla to katastrofa, kar se je ona spomlna.«

Pogled mlajših na starejše zaposlene

Mlajši sodelavci so navedli dva primera, kjer so imeli manjši konflikt s starejšo osebo, s katero konflikt ni bil rešen in se o tem vodstva ni obvestilo: »Meu sm sam enga pa s starejšo, pa še isti dan sva se pogovorila, smo ni blo to neki z moje strani, je blo tko z njene je blo zanikanje, po smo pa tko pustil.«, »S starejšo je pa blo tko, da je potem začela jokat in se ni pogovarjala z mano, je pa potem skoz zajbavala me.« Mlajši zaposleni čutijo, da so starejši sodelavci bolj pripravljeni vključevati vodstvo v konfliktih: »Starejši pa gredo prej do vodstva, mlajši so pa bl osebni pri temu.« Drugi dodajajo, da v njihovi ustanovi ni razlike med starejšimi in mlajšimi, kar se tiče konfliktov: »V tem zavodu ni razlike, vsi so bolj eksplozivni.«

Pogled starejših na mlajše zaposlene

Starejši, ki so imeli konflikt z mlajšimi sodelavci so povedal, da so konflikt rešili hitro brez vključevanja vodstva: »U roku ene ure sva rešila. Oba sva pac skočila eden u drzga ubistvu zarad ene tretje sile. Ampak sva se isti dan enmu drugmu opravičila in ni nobene zamere.«, »Z mlajšim mi je napisu A4-list, kaj sm nardila narobe. Potem sm ga poklicala pa sva se zmenila. Pa sva potem normalno sodelovala naprej.«

Pogled mlajših na mlajše zaposlene

Mlajši sodelavci dodajajo, da jim je lažje reševati spore z svojimi vrstniki, ampak se lahko včasih tudi to spremeni v neproduktivno kreganje: »A veš, kako ... Z mlajšimi se mi zdijo bl temperamentni, če bi šou reševat konflikt z enim mlajšim pa, da ne bi bla na isti valovni dolžini, bi to blo tko, ti si kriv, ne ti si kriv. Definitivno če bi z mlajšim meu konflikt, mi ne bi blo tolk bedno reševat. Recimo s starejšim je blo tko, tolk let si že tuki, zdej si pa mene najdla.«, »Mlajšemu sem povedala in je bil potem užaljen in se ni z mano pogovarju je pa potem delu.« Čeprav je način reševanje konfliktov odvisen od posameznika mladi čutijo, da so bolj nagnjeni za direktno reševanje, kot starejši: »Odvisno od človeka, ampak se mi zdi, da so mlajši bolj nagnjeni k temu za face to face.«

3.4.7 Odnos do tehnologije

V tabeli 8 so razvidni posamezni pojmi, ki se nanašajo na temo odnosa do tehnologije. Pojme smo razvrstili v posamezne kategorije in jih v naslednjem delu besedila interpretirali.

Tabela 8: Odnos do tehnologije – ključni pojmi v opisih posamezne generacije

Izkušnja starejših zaposlenih	Izkušnja mlajših zaposlenih
– Trud po uporabi	– Volja za uvajanje
– Ne zanima me	– Boljše kot pisanje na liste
Iskanje pomoči	
– Sodelavci izkušeni z novimi programi (generaciji Y in Z)	

Izkušnja starejših zaposlenih

Zaradi njihovega odraščanja so imeli starejši zaposleni bolj malo stika s tehnologijo in jo zato tudi v prostem času bolj malo uporabljajo: »Ne zanima me. Ne rabm tega, tud u prostem času ne.« Ta izjava odraža odpor starejših zaposlenih do tehnologije. Razlog za to je lahko pomanjkanje zaupanja v lastne tehnološke sposobnosti ali nezanimanje. To predstavlja izziv za organizacijo, ki želi vpeljati nove tehnologije, saj mora najti načine, kako vključiti vse zaposlene, ne glede na starost. Na srečo so jim mlajši sodelavci vedno na voljo za pomoč: »Se probam navadt. Kar se tiče pomoči, jo imam pa veliko od vas

sodelouceu.« Tu intervjuvanec poudarja pomembnost podpore s strani sodelavcev, ki je ključna za pridobivanje novih znanj.

Izkušnja mlajših zaposlenih

Mladi zaposleni imajo raje digitalno zapisovanje informacij, kot pisanje na papir: »Meni je super. Mam rajš to, kkr da morm vse pisat na liste.« Ta izjava kaže na pozitiven odnos mlajših zaposlenih do tehnologije. Mladi cenijo učinkovitost in priročnost digitalnih orodij v primerjavi s tradicionalnimi metodami, kot je pisanje na papir. Kar se tiče učenja uporabe nove tehnologije, so mladi ne bojijo novih izzivov: »Na začetku sm rabu mal časa, da sm se navadu na nove programe ampak zdej pa kr znam.« Mlajši zaposleni na začetku potrebujejo nekaj časa za prilagoditev, ampak potem hitro osvojijo nove tehnologije. To je značilno za digitalno generacijo, ki se zlahka prilagaja spremembam in hitro usvaja nova znanja.

Iskanje pomoči

Starejši povedo, da so mlajše generacije (generaciji Y in Z) bolj spretni s tehnologijo, zato so tudi oni tisti, pri katerih poiščejo pomoč: »Vprašala sm bolj mlajše, kr so bl spretni s tem kokr starejši, tu se kr opazi razlika. Ne poznam nobenega iz starejše generacije, ki bi mi lahko pomagal, edino kdo od vodji (generacija Y), ki bi program bolje poznal.« Mlajši sodelavci pogosto veljajo za bolj vešče pri uporabi tehnologije. Razlika v tehnološki spretnosti med generacijami je očitna, kar lahko pomeni, da mlajši zaposleni postajajo ključen vir pomoči za druge. To hkrati izpostavlja potrebo po večji tehnološki usposobljenosti starejših zaposlenih, da bi se zmanjšala ta razlika in izboljšalo sodelovanje znotraj ekipe. Mladi zaposleni pa za pomoč vprašajo pripadnike generacije Y, saj imajo več izkušenj z delom in so prav tako imeli veliko stika s tehnologijo v času odrasčanja: »Ko sm se še uvajal, sem prosil za pomoč tiste, ki so že poznali te programe, ne glede na generacijo (zaposlene, ki jih našteje so iz generacije Y).« Mlajši zaposleni so pripravljeni poiskati pomoč pri tistih, ki imajo izkušnje z določenimi programi, ne glede na njihovo starost. To pomeni, da je ključno znanje in ne toliko generacija.

3.4.8 Odnos do izobraževanja

V tabeli 9 so razvidni posamezni pojmi, ki se nanašajo na temo odnosa do izobraževanja. Pojme smo razvrstili v posamezne kategorije in jih v naslednjem delu besedila interpretirali.

Tabela 9: Odnos do izobraževanja – ključni pojmi v opisih posamezne generacije

Izkušnja starejših zaposlenih	Izkušnja mlajših zaposlenih
– Priljubljeno – Bolj odvisno od posameznika kot od generacije – Bolj srednja generacija (generacija Y in X)	– Bolj odvisna od posameznika kot od generacije – Srednja generacija (generaciji Y in X) – Dolgočasno

Izkušnja starejših zaposlenih

Pri odnosu do izobraževanja se opazi še najmanjša razlika med generacijama: »Ni neke razlike.« Nekateri starejši delavci ne opazijo razlik v odnosu do izobraževanja med generacijami. To lahko pomeni, da imajo vsi zaposleni, ne glede na starost, podobno motivacijo za učenje in napredovanje. Nekateri dodajajo, da je na izobraževanjih prisotna: »bolj srednja generacija, čeprav je pa bolj od posameznika odvisno.« Na koncu je to odvisno od posameznika, od teme izobraževanj in od drugih spletoev okoliščin: »Rada grem na izobraževanja, čeprav sem že med starejšimi. Rada se naučim kaj nouga. Ampak se mi zdi, da je odvisno od posameznika.« Ta citat kaže na pozitiven odnos starejših sodelavcev do izobraževanja in nenehnega učenja. Poudarja, da je želja po učenju osebna lastnost ne glede na starost.

Izkušnja mlajših zaposlenih

Mlajši zaposleni prav tako trdijo, da se tu opazi najmanjša razlika med generacijama: »Tu se mi zdi še najmanj razlike, je bolj od posameznika odvisno ne vidim neke razlike.« Pri odnosu do izobraževanja je bolj pomembna osebna motivacija in pri tem so razlike med generacijami manj izrazite. Prav tako navajajo, da sta srednji generaciji še najbolj prisotni na teh izobraževanjih: »Najbolj se mi zdi, da srednja generacija hodi na izobraževanja (generacija Y in generacija X).« Izobraževanja znajo biti včasih dolgočasna in izven

delovnega časa, zato se mladi ne prijavijo na njih, če le ni kakšna zanimiva tema: »Večini mlajših je to dougčas. Starejšim se pa da.« Nekateri mlajši zaposleni, tradicionalne oblike izobraževanja dojemajo kot dolgočasne in jih zato morda manj cenijo. Intervjuvanec misli, da imajo starejši zaposleni večjo željo za sodelovanje v izobraževalnih programih. To lahko pomeni, da je treba prilagoditi metode izobraževanja, da bi bile bolj zanimive za mlajše generacije, na primer z uporabo interaktivnih tehnologij in praktičnih pristopov.

3.5 RAZPRAVA

S pridobljenimi rezultati izvedene raziskave smo želeli ugotoviti, kako se generaciji otrok blaginje in generacije Z v izbranem zavodu, razlikujeta glede na: navezanost na organizacijo, vrednote, zavzetost za delo, timskega dela, komunikacija, reševanje konfliktov, odnosa do tehnologije in odnosa do izobraževanja ter na katerem področju najboljše in na katerem najslabše sodelujeta.

Prvi sklop vprašanj se je nanašal na navezanost na organizacijo. Vsi so se strinjali, da so starejši zaposleni bolj navezani na delovno organizacijo. Razlog zato je njihova vzgoja. Doma so jim vedno govorili, da če človek celo življenje ostane na enem delovnem mestu, je dober delavec, zato so večinoma ostajali v istih službah. Zdaj ko so starejši, nočejo menjati službe, ker so že preveč navajeni na trenutno delovno mesto in bi se, če bi menjali delovno mesto, morali spet znova truditi, da si ustvarijo ugled. Becton, et al. (2014) navajajo, da so otroci blaginje vstopili v delovno silo v času, ko je bila najpogostejša strategija načrtovanja kariere poti to, da se pridružiš organizaciji, trdo delaš, si zvest organizaciji in na si nagrajen z varnostjo delovnega mesta. V tem obdobju je posameznikova karierna pot pogosto vključevala niz služb v eni organizaciji in delavci so bili predstavljeni ne le, kot da delajo za organizacijo, ampak da njej pripadajo.

V drugem sklopu smo se osredotočali na vrednote, ki jih imata generaciji. Obe generaciji pri svojem delu cenita to, da sta dobro plačani za delo, ki ga opravljata, in da delata v dobrem timu. Generacija otrok blaginje ima pri svojem delu rada rutino in stabilnost. Generacija Z ima na svojem delu najraje dober in sproščen kolektiv ter dobro plačo. Generacije se izoblikujejo glede na skupne socialne, ekonomske in politične kontekste v

njihovem odraščanju, kar vpliva na njihove vrednote in odnos do dela in življenja (Olayide-Arise & Iyiola, 2024).

V tretjem sklopu smo raziskovali zavzetost za delo pri generacijah. Večina intervjuvancev se je strinjala, da je odnos do dela različen od posameznika do posameznika, so se pa vsi strinjali, da so mlajši zaposleni veliko bolj sproščeni pri svojem delu in da so nekateri starejši bolj delovni in seveda bolj izkušeni. Becton, et al. (2014) navajajo, da so otroci blaginje delovni, v veliki meri vključeni v svoje delo in pri njem tudi vztrajajo. Poleg tega tudi spoštujejo avtoriteto in tradicionalne vrednote na delovnem mestu.

V četrtem sklopu vprašanj smo se osredotočali na sodelovanje posameznikov v timu. Intervjuvanci povedo, da je sodelovanje v timu zelo odvisno od tega, kako dobro se zaposleni razumejo z določenimi sodelavci, so pa intervjuvanci izpostavili, da je z mlajšimi vzdušje bolj sproščeno in včasih tudi malo neresno. Generacija otrok blaginje na delu deluje bolj profesionalno, ceni svoje racionalno odločanje in objektivnost, so pa včasih preveč samozadostni in redko prosijo za pomoč. Generacija Z pa svoje delo opravlja bolj na sproščen način in čeprav na delovno mesto prinesejo veliko znanja iz svojega šolanja pogosto pričakujejo, da so slišani in spoštovani preden se dokažejo s svojim delom (Bradley University, 2023).

Peti sklop vprašanj je bil namenjen komunikaciji. Vsi intervjuvanci so odgovorili podobno: radi komunicirajo osebno, da vidijo človeka, s katerim se pogovarjajo. Vsi tudi uporabljajo digitalno komunikacijo, kadar je treba nekaj sporočiti hitro in daleč. Pri tem je edina razlika, da bi mlajši zaposleni posegli po telefonu prej in v več situacijah kot starejši zaposleni. Tudi Stutzer (2019) navaja, da otroci blaginje radi komunicirajo iz oči v oči in nekoliko bolj formalno, medtem ko generacija Z raje uporablja komunikacijsko tehnologijo.

Šesti skop je bil namenjen reševanju konfliktov. Konflikte obe generaciji rešujeta osebno. V konflikt vključita vodstvo le, če je to nujno potrebno. Pri reševanju konfliktov je to, ali se bo konflikt razrešil brez težav, zelo odvisno od osebnosti posameznikov, ki so vključeni v konflikt. Bencsik, et al. (2016) navajajo, da je majhna razlika v tem, kako se

generaciji soočata s konflikti. Otroci blaginje konflikt ali rešijo takoj ali pa se mu poskušajo izogniti. Pripadniki generacije Z so pogosto tisti, ki izzovejo konflikt, nato pa ali agresivno odreagirajo ali pa ga ne razrešijo do konca.

V sedmem sklopu smo intervjuvance spraševali o njihovem odnosu do tehnologije. Znanje o tehnologiji je odvisno od potreb posameznika, zato je bilo tudi pričakovano, da bodo člani mlajše generacije bolj vešči uporabe le-te. Starejši zaposleni večino svoje kariere in v svojem vsakdanu niso potrebovali znanj o tehnologiji, tako, da se nanjo še vedno privajajo. Člani starejše generacije pravijo, da znajo večino stvari, ki so nujno potrebne za delo, če česa ne znajo pa za pomoč vprašajo mlajše ali generacijo Y ali generacijo X. Mlajša generacija, ki je še "nova" na delovnem mestu, pravi, da jim tehnologija ne dela veliko težav, ampak vseeno potrebujejo pomoč pri novih programih, ki jih uporabljajo prvič. Takrat pa za pomoč prosijo člane generacije X, ki so že dalj časa na delovnem mestu in imajo več izkušenj s programi, ki se jih uporablja prav tako pa so bili vzgojeni z digitalnimi napravami in so vešči uporabe le-teh. Bencsik, et al. (2016) navajajo, da je bila generacija Z rojena v svet s tehnologijo, zato in obvladajo vse v zvezi z digitalnim svetom.

V osmem sklopu smo se osredotočali na odnos do izobraževanja. Pri tej temi se je izkazalo, da je še najbolj odvisna od posameznika. Nekateri imajo raje izobraževanja o ZN, nekateri imajo raje izobraževanja, ki niso v zvezi z zdravstvom. Eden od intervjuvancev pravi, da je prijava na izobraževanje odvisna od teme (ali bo tema izobraževanja pomagala posamezniku pri njegovi karieri), lokacije (ali je izobraževanje na zanimivi lokaciji) in družbe (ali se bo na izobraževanje prijavil še kdo od sodelavcev, s katerim ima dobre odnose). Intervjuvanci dodajajo, da je prijava odvisna od bonusov, kot so plus ure ali pa, če bo izobraževanje v času dela (namesto v času, ko je zaposleni prost). Pripadniki obeh generacij ugotavljajo, da na izobraževanjih vidijo predvsem predstavnike generacij Y in X. Mencl in Lester (2014) navajata, da je za pripadnike generacije otrok blaginje izobraževanje manj pomembno, saj so do svoje pozicije prišli skozi napredovanja in s svojim trdim delom. Poleg tega pa se skozi leta kognitivna funkcija slabša in je učenje novih stvari oteženo. Generacija Z pa se, kot pravi Bencsik, et al. (2016), uči le stvari, ki se jim zdijo trenutno potrebne.

Področje, pri katerem je opazna največja razlika med generacijama, je odnos do tehnologije. Starejši intervjuvanci v naši raziskavi izražajo odpor do tehnologije. To lahko izvira iz pomanjkanja zaupanja v svoje tehnološke sposobnosti ali pa nezanimanje. Niso navajeni uporabljati tehnologije, saj je ne uporabljajo v svojem vsakdanjem življenju. Čeprav pa Vogels (2019) v svoji raziskavi navaja, da so pripadniki generacije otrok blaginje povečali svojo uporabo tehnologije in da je od udeležencev v raziskavi, 68 % uporabljalo tehnologijo v vsakodnevnem življenju. To pomeni, da so se nekateri starejši zaposleni pripravljali prilagoditi spremembam in se naučiti uporabljati pripomočke, ki jim olajšajo življenje. Ni pa to pokazatelj, da so enako motivirani za učenje uporabe nove tehnologije na delovnem mestu. Organizacija se tako sooča z izzivom, usposobiti starejše zaposlene, saj delovni proces zahteva določeno tehnološko znanje. Zato so potrebna prilagojena izobraževanja in postopno uvajanje tehnologije. Nekateri starejši zaposleni so v naši raziskavi pokazali pripravljenost, da se prilagodijo in naučijo uporabljati nove tehnologije. Pri tem je pomembna tudi pomoč in potrpežljivost mlajših sodelavcev.

Z drugim raziskovalnim vprašanjem smo želeli ugotoviti na katerem področju otroci blaginje in generacija Z v izbranem zavodu najboljše in na katerem najslabše sodelujeta. Iz raziskovanih področij smo izključili tiste, v katerih generaciji nista dejansko v stiku. Podrobneje smo se posvetili pregledu timskega dela, reševanju konfliktov, odnosu do tehnologije (bolj specifično: iskanje in nudenje pomoči v zvezi s tehnologijo) in odnosu do izobraževanja (bolj specifično: deljenje znanja po izobraževanju med zaposlenimi, ki se ga niso udeležili).

Generaciji najboljše sodelujeta pri odnosu do tehnologije. Starejši zaposleni pogosto niso tako vešči uporabe tehnologije, saj je v odrasčanju niso uporabljali. Zato postanejo mlajši sodelavci ključen vir znanja za učenje novih tehnologij. Kot so povedali pripadniki generacije otrok blaginje, so jim pripadniki generacije Z vedno pripravljeni pomagati pri učenju. Bailey in Owens (2020) navajata, da je pripadnik generacije Z najboljši posameznik, ki lahko svojim sodelavcem pokaže, kako si lahko svoje delo olajšajo s pomočjo tehnologije.

Najslabše generaciji sodelujeta pri reševanju konfliktov. Čeprav je reševanje konfliktov odvisno od posameznika, je lažje vzpostaviti komunikacijo s pripadnikom iste generacije zaradi podobnih vrednot in pogledov na delo. Applebaum, et al. (2022) navaja, da se konflikti med generacijami pogosto pojavijo zaradi razlik v pričakovanjih in pogledih na delo. Zaradi razlik v načinu komunikacije je priporočeno, da se za reševanje konfliktov vključi vodstvo, saj je za rešitev konflikta zelo pomembna jasna komunikacija.

3.5.1 Omejitve raziskave

Raziskavo smo omejili na šest intervjuvancev, tri iz generacije otrok blaginje in tri iz generacije Z. Naše mnenje je, da bi za kakovostnejšo raziskavo morali zbrati več intervjuvancev. S tem bi imeli večji vzorec in bolj kakovostne rezultate o tem, kako ti dve generaciji sodelujeta. Bolj poglobljen vpogled v medgeneracijsko sodelovanje bi prinesla tudi razširitev raziskave na generacijah X in Y. Rezultati raziskave kažejo na medgeneracijsko sodelovanje v ZN v izbranem zavodu in jih ni moč posplošiti na druge organizacije.

3.5.2 Doprinos za prakso ter priložnosti za nadaljnje raziskovalno delo

Ta raziskava nam je pokazala, kako pripadniki generacije otrok blaginje gledajo na pripadnike generacije Z in obratno. Z rezultati lahko delodajalci izboljšajo proces dela s spodbujanjem medgeneracijskega sodelovanja, prilagajanjem izobraževalnih programov posameznim generacijam in s tem izboljšajo zadovoljstvo na delovnem mestu. Predlagam, da se v prihodnje v raziskavo vključi več generacij in večje število intervjuvancev v posamezni generaciji.

4 ZAKLJUČEK

Medgeneracijsko sodelovanje na delovnem mestu postaja vse bolj pomembno v današnjem hitro spreminjajočem se svetu, še posebej v ZN, kjer različne generacije zdravstvenih delavcev prinašajo raznolike veščine, znanja in vrednote. Generacija otrok blaginje s svojimi izkušnjami in pripadnostjo organizaciji na delovno mesto prinaša stabilnost in profesionalnost. Nasprotno se generacija Z nagiba k prilagodljivosti, sproščenemu delovnemu okolju in priložnosti za osebno rast. Razlike med generacijama lahko zaradi različnih pogledov povzročijo konflikt, včasih pa obogatijo sodelovanje. Starejši sodelavci lahko s svojimi dolgoletnimi izkušnjami v podjetju pomagajo mlajšim, da se lažje privadijo na svoje novo delovno mesto. Mlajši pa lahko starejšim sodelavcem pomagajo pri novih tehnologijah in napredkih, ki jih uvaja organizacija.

Te razlike med generacijama prinašajo številne izzive in priložnosti. Razlike v vrednotah, delovnih navadah in pristopih k delu, komunikaciji, tehnologiji in izobraževanju lahko vplivajo na dinamiko delovnega okolja. Vendar pa lahko z ustreznimi strategijami, kot so prilagojena izobraževanja in mentorstvo, ustvarimo okolje, kjer se izkušnje starejših generacij dopolnjujejo z inovativnostjo in prilagodljivostjo mlajših. S tem lahko zagotovimo boljše delovno okolje in višjo kakovost ZN za vse.

5 LITERATURA

Almost, J., Wolff, A., Mildon, B., Price, S., Godfrey, C., Robinson, S., Ross-White, A. & Mercado-Mallari, S., 2015. Positive and negative behaviours in workplace relationships: a scoping review protocol. *National Library of Medicine*, 5(2), p. e007685. 10.1136/bmjopen-2015-007685.

Applebaum, S., Bhardway, A., Goodyear, M., Gong, T., Balasubramanian, A. & Wei, P., 2022. A Study of Generational Conflicts in the Workplace. *European Journal of Business and Management Research*, 7(2), pp. 7-15. 10.24018/ejbmr.

Bailey, E. & Owens, C., 2020. *Unlocking the Benefits of the Multigenerational Workplace* [pdf]. Harvard Business Publishing. Available at: https://www.harvardbusiness.org/wp-content/uploads/2020/08/Unlocking-the-Benefits-of-Multigenerational-Workforces_Aug-2020.pdf [Accessed 3 June 2025].

Becton, J.B., Walker, H.J. & Jonas-Farmer, A., 2014. Generational Differences in Workplace Behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 44(3), pp. 175-189. 10.1111/jasp.12208.

Bencsik, A., Shujahat, A. & Juhász, T., 2016. Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness*, 6(3), pp. 90-106. 10.7441/joc.2016.03.06.

Berkup, S.B., 2014. Working With Generations X and Y in Generation Z Period: Managment Of Different Generations In Business Life. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(19), pp. 218-229. 10.36941/mjss.

Best, R.M., 2022. *Meeting the Needs of Gen Z Nurses to Improve Nurse Retention*. [pdf] University of Texas at Tyler. Available at: https://scholarworks.uttyler.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1263&context=nursing_msn [Accessed 19 March 2025].

Bradley University, 2023. *How leaders navigate generational differences in nursing.* [online] Available at: <https://onlinedegrees.bradley.edu/blog/nurse-leadership-through-multi-generational-differences/> [Accessed 23 March 2025].

Christensen, S.S., Wilson, B.L. & Edelman, L.S., 2017. Can i relate? A review and guide for nurse managers in leading generations. *Journal of Nursing Management*, 26(6), pp. 689-695. 10.1111/jonm.12601.

Couborn, A.S. & Hall, S.J., 2014. Generational differences in nurses' characteristics, job satisfaction, quality of work life, and psychological empowerment. *Journal of Hospital Administration*, 3(5), pp. 124-134. 10.5430/jha.v3n5p124.

Dimock, M., 2019. *Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins.* [online] Available at: https://www.pewresearch.org/short-reads/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/?gad_source=1&gad_campaignid=22378837192 [Accessed 19 March 2025].

Fatma, A. & Sehrinaz, P., 2022. Opinions of Generation X Nurse Managers on Generation Y Nurses: A Quantitative Study. *Journal of Nursing and Practice*, 5(1), pp. 388-397. 10.36959/545/410.

Goropečnik, L., Šenk, R., Jošt, M., Čufar, K. & Kropivšek, J., 2021. Motivacija za izobraževanje in usposabljanje generacij y in z v lesarstvu. *Les/Wood*, 70(2), pp. 87-98. 10.26614/les-wood.2021.v70n02a07.

Kordeš, U. & Smrdu, M., 2015. *Osnove kvalitativnega raziskovanja.* Koper: Založba Univerze na Primorskem.

Macuh, B., 2019. *Medgeneracijsko sodelovanje: potreba in zahteva časa.* Maribor: Kulturni center.

Martin, T.N. & Otteman, R., 2015. Generational Workforce Demographic Trends and

Total Organizational Rewards Which Might Attract and Retain Different Generational Employees. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 16(2), pp. 91-115.

Mejaš, U., Ruzzier, M. & Škerlavaj, M., 2014. Stereotipi o medgeneracijskem sodelovanju v podjetjih: študija primerov slovenskih podjetij, *Naše gospodarstvo*, 60(3-4), pp. 34-45. 10.7549/ourecon.2014.3-4.04.

Mencl, J. & Lester, S., 2014. More Alike Than Different: What generations Value and How the Values Affect Employee Workplace Perceptions. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(3), pp. 257-272. 10.1177/1548051814529825.

Moore, J.M., Everly, M. & Bauer, R., 2016. Multigenerational Challenges: Team-Building for Positive Clinical Workforce Outcomes. *The Online Journal of Issues in Nursing*, 21(2), p. 1C. 10.3912/OJIN.

Olayide-Arise, T.O. & Iyiola, O., 2024. An Integration of Multigenerational Workforce Practices and Employee Engagement. *FUOYE Journal of Public Administration and Management*, 2(1), pp. 204-217.

Papič, K., 2017. Medgeneracijsko učenje in znanje. *Revija za ekonomske in poslovne vede*, 4(1), pp. 73-88.

Saluja, S. & Sharma, K.K., 2019. Challenges of Engaging Multigenerational Workforce: Parameters of Engagement and Recommended Interventions. *An International Bilingual Peer Reviewed Refereed Research Journal*, 6(22), pp. 65-68.

Stevanin, S., Voutilainen, A., Bressan, V., Vehvilainen-Julkunen, K., Rosolen, V. & Kvist, T., 2020. Nurses' Generational Differences Related to Workplace and Leadership in Two European Countries. *Western Journal of Nursing Research*, 42(1), pp. 14-23. 10.1177/01939459198388604.

Stutzer, K., 2019. Generational Differences and Multigenerational Teamwork. *Critical*

Care Nurse, 39(1), pp. 78-81. 10.4037/ccn2019163.

Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj, 2016. *Demografske spremembe ter njihove ekonomske in socialne posledice*. [pdf] Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj. Available at: https://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/kratke_analize/Demografske_spremembe_UMAR.pdf [Accessed 12 March 2025].

Veingerl Čič, Ž. & Šarotar Žižek, S., 2017. Intergenerational Cooperation at the workplace from Management Perspective. *Naše gospodarstvo*, 63(3), pp. 47-59. 10.1515/ngoe-2017-0018.

Vogels, E.A., 2019. *Millennials stand out for their technology use, but older generations also embrace digital life*. [online] Available at: <https://www.pewresearch.org/short-reads/2019/09/09/us-generations-technology-use/> [Accessed 12 March 2025].

Vogrinc, J., 2008. Kvalitativno raziskovanje na pedagoškem področju. [pdf] Univerza v Ljubljani, Pedagoška fakulteta. Available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/35123064.pdf> [Accessed 12 March 2025].

6 PRILOGE

Izjava o prostovoljni vključitvi v raziskavo o Medgeneracijskem sodelovanju na delovnem mestu v zdravstveni negi

Spodaj podpisani/a _____ (ime in priimek, tiskano) se strinjam s prostovoljno vključitvijo v intervju, ki bo meril medgeneracijsko sodelovanje na delovnem mestu v zdravstveni negi. Seznanim (a) sem:

- Da bo izvedenih predvidoma šest intervjujev v izbranem zavodu;
- Da bodo intervjuji izvedeni z namenom izdelave diplomskega dela Matevža Brežana;
- Da bodo vsi izvedeni intervjuji digitalno posneti in prepisani, zapisi v transkriptih pa anonimizirani in zakriti;
- Da bo raziskava izvedena z upoštevanjem etičnih smernic na področju raziskovanja.

DATUM: PODPIS

Prosim še za osnovne podatke:

Spol: 1. moški
2. ženski

Starost:

Hvala za vaše sodelovanje,

Matevž Brežan

Usmeritvena vprašanja za intervju

V intervjuju se bomo pogovarjali o dveh generacijah: Otroci blaginje (rojeni so predvidoma med letoma 1946 in 1964) in o trenutno najmlajši generaciji zaposlenih, to je generacija Z (rojeni po letu 1996) Pomislite na to kako na delovnem mestu sodelujete s predstavniki svoje generacije in generacije (ali Z ali otrok blaginje- odvisno od sogovornika). Ali za eno in za drugo generacijo obstajajo kakšne skupne lastnosti? Kakšne so vaše izkušnje?

1. Najprej nas zanima odnos do dela. Kakšen odnos do dela ima generacija (ali Z ali otrok blaginje – odvisno od sogovornika) v primerjavi z vašo generacijo?

Podvprašanja:

- Lahko izpostavite ključne vrednote generacije (ali Z ali otrok blaginje – odvisno od sogovornika) in ključne vrednote vaše generacije?
- Kakšen je glavni motiv za delo generacije (ali Z ali otrok blaginje – odvisno od sogovornika) in kakšen vaše generacije?
- Ali je generacija (ali Z ali otrok blaginje – odvisno od sogovornika) navezana na delovno organizacijo? Kaj pa vaša generacija?

2. Kako ocenjujete timsko delo v izbranem zavodu: konkretno s predstavniki vaše generacije in generacije (ali Z ali otrok blaginje – odvisno od sogovornika)?

Podvprašanja:

- S predstavniki katere generacije je sodelovanje najenostavnejše? Ali je sodelovanje s predstavniki različnih generacij enako dobro?
- Ali so razlike med posamezniki zgolj individualne, ali pa lahko katere od razlik, ki vplivajo na timsko delo. Označimo kot »generacijske«? Če da, katere?
- Kaj je značilno za sodelovanje s predstavniki generacije Otroci blaginje in kaj s predstavniki generacije Z?

3. Tretja tema najinega pogovora je komunikacija in reševanje konfliktov

Podvprašanja:

- Kakšen je komunikacijski slog vaše generacije in kakšen generacije (ali Z ali otrok

blaginje – odvisno od sogovornika)?

- Je vsa komunikacija na delovnem mestu osebna , ali poteka tudi elektronsko? Ali obstajajo glede tega kakšna pravila/navade - četudi nenapisana? Ali se različne generacije – še posebno pa generacija (ali Z ali otrok blaginje – odvisno od sogovornika) in vaša generacija – razlikujejo po količini elektronskega sporočanja?
- Ali vas kaj glede komunikacije z generacijo (ali Z ali otrok blaginje – odvisno od sogovornika) posebej moti? Če da, kaj? Zakaj?
- Kako vi in predstavniki vaše generacije običajno rešujete konflikte? Kako jih praviloma rešujejo predstavniki generacije (ali Z ali otrok blaginje – odvisno od sogovornika) ? Obstajajo glede tega kakšne generacijske značilnosti ali so razlike izključno individualne?

4. Kakšen odnos ima vaša generacija do tehnologije in kakšnega generacija (ali Z ali otrok blaginje – odvisno od sogovornika)?

Podvprašanja:

- Katere digitalne naprave in katere računalniške programe uporablja ZN v izbranem zavodu na delovnem mestu? Ali to uporabljajo vsi ali samo nekateri?
- Kako prosite za pomoč, če imate težave z digitalnimi napravami in različnimi programi?

5. Na koncu nas zanima še odnos do izobraževanja in usposabljanja

Podvprašanja:

- Kakšen je odnos vaše generacije do dodatnega usposabljanja in izobraževanja za potrebe službe in kakšen je odnos generacije (ali Z ali otrok blaginje – odvisno od sogovornika) do izobraževanj?
- Kaj so glavni motivi vaše generacije in kaj generacije (ali Z ali otrok blaginje – odvisno od sogovornika) za usposabljanje in izobraževanje na delovnem mestu?
- Ali se predstavniki obeh generacij udeležujejo usposabljanj, ki jih ponudi delodajalec? Ali po usposabljanju delijo novo pridobljeno znanje s sodelavci?