

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VLOGA MEDGENERACIJSKEGA SODELOVANJA PRI RAZVOJU  
KARIERE GENERACIJE Z V IZBRANEM PODJETJU**

Ljubljana, junij 2026

ROK GORTNAR

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Rok Gortnar, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Vloga medgeneracijskega sodelovanja pri razvoju kariere generacije Z v izbranem podjetju, pripravljenega v sodelovanju z mentorjem doc. dr. Simonom Colnarjem

### IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne 11. 6. 2026

Podpis študenta:



## POVZETEK

Magistrsko delo obravnava pomen medgeneracijskega sodelovanja za razvoj kariere generacije Z v izbranem podjetju. Namen raziskave je bil ugotoviti, kako sodelovanje med različnimi generacijami vpliva na razvoj kompetenc, pridobivanje izkušenj in karierni napredek mladih zaposlenih. V teoretičnem delu so predstavljeni koncepti medgeneracijskega sodelovanja, značilnosti generacije Z in vpliv sodelovanja različnih generacij na poklicni razvoj. Empirični del temelji na kvantitativni raziskavi, izvedeni z anketnim vprašalnikom med zaposlenimi različnih generacij.

Rezultati raziskave kažejo, da medgeneracijsko sodelovanje pozitivno vpliva na razvoj kariere generacije Z v obravnavanem podjetju. Največji vpliv se kaže pri hitrejšem pridobivanju delovnih izkušenj, razvoju veščin in dolgoročnem kariernem razvoju. Med ključnimi izzivi so bili identificirani razumevanje avtoritete, razlike v komunikacijskih slogih in delovnih vrednotah. Med priložnostmi sodelovanja izstopajo večja produktivnost, kreativnost in učinkovit prenos znanja. Raziskava potrjuje, da predstavniki generacije Z v podjetju sodelovanje dojemajo kot pozitivno. Na podlagi ugotovitev so bila oblikovana priporočila za podjetje in prihodnje raziskave ter zaznane omejitve.

**KLJUČNE BESEDE:** medgeneracijsko sodelovanje, generacija Z, razvoj kariere

## CILJI TRAJNOSTNEGA RAZVOJA



## ABSTRACT

This master's thesis examines the importance of intergenerational collaboration for the career development of Generation Z in a selected company. The aim of the study was to determine how collaboration between different generations influences the development of competencies, the acquisition of experience, and the career advancement of young employees. The theoretical part presents the concepts of intergenerational collaboration, the characteristics of Generation Z, and its impact on professional development. The empirical part is based on a quantitative study conducted using a survey questionnaire among employees from different generations.

The results indicate that intergenerational collaboration has a positive impact on the career development of Generation Z in the selected company. The strongest effects are reflected in faster acquisition of work experience, skill development, and long-term career growth. Key challenges identified include differences in the understanding of authority, communication styles and work values. Among the opportunities, increased productivity, creativity, and effective knowledge transfer stand out. The study also confirms that Generation Z employees perceive intergenerational collaboration as positive. Based on the findings, recommendations for the company and future research were proposed, and the limitations of the study were identified.

**KEY WORDS:** intergenerational collaboration, generation Z, career development

### **SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS**



# KAZALO

|          |                                                               |           |
|----------|---------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b> | <b>UVOD .....</b>                                             | <b>1</b>  |
| <b>2</b> | <b>POMEN MEDGENERACIJSKEGA SODELOVANJA .....</b>              | <b>3</b>  |
| 2.1      | Opredelitev medgeneracijskega sodelovanja .....               | 3         |
| 2.2      | Glavne značilnosti medgeneracijskega sodelovanja .....        | 4         |
| 2.2.1    | Medgeneracijska solidarnost .....                             | 4         |
| 2.2.2    | Medgeneracijski timi .....                                    | 5         |
| 2.2.3    | Medgeneracijsko učenje .....                                  | 5         |
| 2.3      | Prednosti medgeneracijskega sodelovanja .....                 | 6         |
| 2.3.1    | Povečana produktivnost .....                                  | 6         |
| 2.3.2    | Učenje in razvoj .....                                        | 7         |
| 2.3.3    | Socialna povezanost .....                                     | 7         |
| 2.3.4    | Inovacije in kreativnost .....                                | 7         |
| 2.3.5    | Učinkovitejše sprejemanje odločitev .....                     | 8         |
| 2.4      | Izzivi medgeneracijskega sodelovanja .....                    | 8         |
| 2.4.1    | Komunikacijski slogi .....                                    | 9         |
| 2.4.2    | Delovne vrednote .....                                        | 9         |
| 2.4.3    | Tehnološko prilagajanje .....                                 | 10        |
| 2.4.4    | Prilagajanje stilov vodenja .....                             | 10        |
| 2.4.5    | Odnos do sprememb .....                                       | 10        |
| <b>3</b> | <b>GENERACIJA Z V DELOVNEM OKOLJU .....</b>                   | <b>11</b> |
| 3.1      | Pregled generacij .....                                       | 11        |
| 3.1.1    | Baby boom generacija .....                                    | 12        |
| 3.1.2    | Generacija X .....                                            | 12        |
| 3.1.3    | Generacija Y .....                                            | 13        |
| 3.1.4    | Generacija Z .....                                            | 14        |
| 3.2      | Značilnosti generacije Z .....                                | 15        |
| 3.3      | Vrednote, pričakovanja in motivacija generacije Z .....       | 17        |
| <b>4</b> | <b>VPLIV MEDGENERACIJSKEGA SODELOVANJA NA RAZVOJ KARIERE</b>  | <b>18</b> |
| 4.1      | Medgeneracijski prenos znanja .....                           | 18        |
| 4.2      | Učinki medgeneracijskega sodelovanja na poklicni razvoj ..... | 19        |
| 4.3      | Izzivi generacije Z pri vključevanju v delovno okolje .....   | 20        |
| <b>5</b> | <b>KVANTITATIVNA RAZISKAVA V IZBRANEM PODJETJU .....</b>      | <b>22</b> |
| 5.1      | Opis podjetja .....                                           | 22        |

|     |                                                             |    |
|-----|-------------------------------------------------------------|----|
| 5.2 | Metoda raziskave.....                                       | 22 |
| 5.3 | Predstavitev vzorca .....                                   | 23 |
| 6   | ANALIZA IN INTERPRETACIJA REZULTATOV RAZISKAVE.....         | 24 |
| 6.1 | Analiza rezultatov .....                                    | 24 |
| 6.2 | Zaključne ugotovitve na osnovi raziskovalnih vprašanj ..... | 31 |
| 6.3 | Priporočila za izbrano podjetje.....                        | 35 |
| 6.4 | Diskusija .....                                             | 36 |
| 6.5 | Omejitve raziskave .....                                    | 37 |
| 6.6 | Priporočila za prihodnje raziskave.....                     | 38 |
| 7   | SKLEP.....                                                  | 38 |
|     | SEZNAM KLJUČNE LITERATURE .....                             | 39 |
|     | LITERATURA IN VIRI.....                                     | 39 |
|     | PRILOGE .....                                               | 1  |

## KAZALO TABEL

|                                                                                                                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 1: Demografski podatki .....                                                                                                                              | 23 |
| Tabela 2: Medgeneracijsko sodelovanje .....                                                                                                                      | 25 |
| Tabela 3: Razvoj kariere generacije Z.....                                                                                                                       | 26 |
| Tabela 4: Medgeneracijski izzivi .....                                                                                                                           | 27 |
| Tabela 5: Medgeneracijske priložnosti.....                                                                                                                       | 28 |
| Tabela 6: Odnos generacije Z do medgeneracijskega sodelovanja.....                                                                                               | 29 |
| Tabela 7: Dejavniki, ki vplivajo na medgeneracijsko sodelovanje .....                                                                                            | 30 |
| Tabela 8: Vpliv medgeneracijskega sodelovanja na razvoj kariere generacije Z v izbranem podjetju - rezultati linearne regresije .....                            | 32 |
| Tabela 9: Odnos generacije Z do medgeneracijskega sodelovanja v izbranem podjetju - rezultati eno vzorčnega t-testa .....                                        | 34 |
| Tabela 10: Razlike v ocenjevanju dejavnikov medgeneracijskega sodelovanja med generacijo Z in ostalimi generacijami - rezultati t-testa za neodvisne vzorce .... | 34 |

## KAZALO PRILOG

|                            |   |
|----------------------------|---|
| Priloga 1: Vprašalnik..... | 1 |
|----------------------------|---|

# 1 UVOD

Sodobni demografski trendi prinašajo izzive za podjetja na področju medgeneracijskega sodelovanja. Delovna sila je starostno raznolika in ima različne pristope do dela, vrednote ter pričakovanja do delodajalcev. Vse to otežuje komunikacijo in sodelovanje med zaposlenimi različnih generacij. Problem večgeneracijske delovne sile vodi do vidnih sprememb zlasti na področjih deljenja znanja, komunikacije in sodelovanja znotraj organizacije. Odnosi med zaposlenimi vključujejo tudi raven interakcije med delodajalci in zaposlenimi, z namenom doseganja delovnih pogojev, ki bodo ustrezali potrebam zaposlenih ter hkrati omogočili organizaciji uresničevanje njenih strateških in drugih ciljev (Sipa in drugi, 2017).

Poznavanje generacij je ključno pri razumevanju motivacije, ravnanja in vedenja starejših ter mlajših generacij. Ljudje imajo v različnih starostnih obdobjih različne potrebe, stališča in vrednote ter raznoliko znanje in izkušnje. Starejša generacija ima zaradi veliko izkušenj zgodovinski pogled na razvoj delovnega okolja, medtem ko so mlajše generacije bolj usposobljene na področju tehnologije. Mlajše generacije so osredotočene na razvoj kariere, medtem ko starejše bolj poudarjajo zaposlitveno in dohodkovno varnost. Medgeneracijsko sodelovanje je torej pomembno, če organizacije želijo ohraniti znanje in izkušnje starejših generacij ter izkoristiti potencial mlajših (Veingerl Čič in Šarotar Žižek, 2017).

Podjetja se soočajo tako s priložnostmi kot izzivi, ker si delovno okolje pogosto deli več generacij. Čeprav se pojavljajo napetosti zaradi različnih delovnih pristopov in vrednot, raziskave kažejo, da lahko združene prednosti vsake generacije vodijo do večje ustvarjalnosti, inovativnosti in produktivnosti. Študije so pokazale, da starostna razlika ob spodbujanju medgeneracijskega sodelovanja, pozitivno vpliva na uspešnost organizacije. Podjetja, ki uspešno izvajajo medgeneracijske programe poročajo o izboljšanju poslovnih rezultatov, višji stopnji zadržanja zaposlenih in prihrankih pri usposabljanju starejših zaposlenih v digitalnih veščinah (Baskar in drugi, 2024).

Raznolikost na delovnem mestu se povečuje, saj pripadniki generacije baby boom odlašajo z upokojitvijo in morajo posledično sodelovati z drugimi generacijami. Razlike v starosti, notranjih in zunanjih motivacijskih dejavnikih predstavljajo izziv za management pri ohranjanju dobrega delovnega okolja. Posamezniki delno oblikujejo svojo identiteto glede na pripadnost družbenim skupinam, kot so generacije. Vsaka generacija ima določena stališča, vrednote in obseg izkušenj, kar vpliva na interakcijo s pripadniki drugih generacij. Preučevanje medgeneracijskega sodelovanja je pomembno iz več razlogov. Prvi razlog je nedvomno, da večja raznolikost delovne sile pomeni, da zaposleni iz različnih starostnih skupin sodelujejo pogostejše kot kadarkoli prej. Prav tako je medgeneracijsko sodelovanje bistveno pri spodbujanju dobrega počutja zaposlenih. Zaposleni, ki se počutijo dobro na delovnem mestu, so bolj zavzeti in produktivni. Medgeneracijsko sodelovanje spodbuja socialno povezanost in zmanjšuje starostno diskriminacijo na delovnem mestu. S skupnim

delom in deljenjem znanja zaposleni iz različnih generacij razvijejo večje razumevanje in spoštovanje razmišljanja ter izkušenj drugih. To pomaga pri spodbujanju medsebojnega spoštovanja. Nenazadnje pa je razumevanje dinamike medgeneracijskega sodelovanja ključnega pomena za organizacije, ki želijo ustvariti vključujoča delovna okolja in spodbujajo inovativnost (Iqbal, 2024).

Generacija Z bo v prihodnosti predstavljala velik del zaposlenih na trgu dela. Pričakovano je, da bo povprečen pripadnik generacije Z v svojem življenju zamenjal 17 služb in doživel 5 kariernih preobratov. Kadrovske službe v organizacijah morajo razumeti splošne značilnosti pripadnikov generacije Z, da se jim lahko prilagodijo in jih razumejo (Mărginean, 2021). Večina pripadnikov te generacije je še vedno v študijskem procesu, vendar počasi vstopajo na trg dela, kjer se soočajo z različnimi izzivi. Ključno je, da generacija Z pridobi veščine, ki jim bodo omogočale prilagajanje spremembam v prihodnosti. Generacija Z se pogosto sooča z negotovostjo glede izbire kariere. Večina jih je še vedno negotova in neodločena glede svojih poklicnih usmeritev in odločitev. Raziskave kažejo, da generacija Z potrebuje karierno prilagodljivost za razvijanje veščin, da lahko ohranjajo svojo integriteto. S tem bi se izognili skrbi glede zaposlitve in pomanjkanju razumevanja želenega poklica (Darmawani in Suryahadikusumah, 2021).

**Namen** magistrskega dela je raziskati vpliv medgeneracijskega sodelovanja na razvoj kariere generacije Z v izbranem podjetju. Namen raziskave je prispevati k boljšemu razumevanju te problematike in poudariti pomen učinkovitosti upravljanja medgeneracijskih razlik v organizacijah.

**Cilj** magistrskega dela je potrditi oziroma zavrniti **temeljno tezo dela**, da *medgeneracijsko sodelovanje pozitivno vpliva na razvoj kariere generacije Z v izbranem podjetju*. Eden od ciljev vključuje pregled in kritično analizo obstoječe literature na področju medgeneracijskega sodelovanja in razvoja kariere, s poudarkom na generaciji Z. Cilj je preko teoretičnih izhodišč preučiti specifične potrebe, pričakovanja in vrednote generacije Z ter njihovega vpliva na medgeneracijsko sodelovanje. Prav tako je cilj identificirati prednosti in izzive, ki jih medgeneracijsko sodelovanje prinaša za razvoj kariere generacije Z. Eden od ciljev je tudi, preko empirične raziskave, definirati izzive in priložnosti na področju obravnavane tematike v izbranem podjetju. Na podlagi tega je cilj razviti priporočila za prilagoditev delovnega okolja izbranega podjetja za spodbujanje medgeneracijskega sodelovanja in uspešnega začetka ter razvoja kariere generacije Z v povezavi s tem.

**Raziskovalna vprašanja**, zastavljena v empiričnem delu magistrskega dela so:

**R1:** Kakšen vpliv ima medgeneracijsko sodelovanje na razvoj kariere generacije Z v izbranem podjetju?

**R2:** Kateri so glavni izzivi, ki jih medgeneracijsko sodelovanje prinaša za generacijo Z v izbranem podjetju?

**R3:** Katere priložnosti prinaša medgeneracijsko sodelovanje v izbranem podjetju?

**R4:** Kakšen je odnos generacije Z do sodelovanja z drugimi generacijami in kateri dejavniki vplivajo na medgeneracijsko sodelovanje v izbranem podjetju?

Magistrsko delo bo sestavljeno iz dveh glavnih vsebinskih delov in sicer, teoretične ter empirične raziskave. Teoretični del bo analiziran s pomočjo že obstoječe literature s področij medgeneracijskega sodelovanja in razvoja kariere generacije Z. Uporabljena bo opisna raziskovalna metoda, ki bo zajemala domačo in tujo literaturo. Preko pregleda različnih poročil, znanstvenih člankov, raziskav in drugih relevantnih virov bodo zajete ključne teme povezane z obravnavano problematiko. Namen teoretične analize je razumevanje širšega konteksta in podlaga za oblikovanje ter izvedbo empirične raziskave v izbranem podjetju.

Empirični del raziskave bo opravljen s pomočjo anketne raziskave v izbranem podjetju. Gre za primarno metodo zbiranja podatkov. Namen anketnega raziskovanja je pridobiti podatke o vplivu medgeneracijskega sodelovanja na razvoj kariere generacije Z v izbranem podjetju, prepoznati izzive in priložnosti, ki jih to prinaša ter raziskati odnos generacije Z do drugih generacij. V raziskavi bodo sodelovali zaposleni izbranega podjetja, ki bodo predstavniki generacije Z, X, Y in baby boom. Gre za primarno metodo zbiranja podatkov, ki omogoča sistematično zbiranje kvantitativnih podatkov od večjega števila anketirancev v relativno kratkem času (Bryman, 2016).

Za potrebe izvedbe ankete bo oblikovan anketni vprašalnik, katerega podlaga bo analizirana teorija in zastavljena raziskovalna vprašanja. Anketni vprašalnik predstavlja učinkovito metodo zbiranja podatkov v družboslovnih raziskavah, saj omogoča standardizirano in sistematično pridobivanje informacij od velikega števila anketirancev v relativno kratkem času. Prednosti anketnega vprašalnika so tudi visoka primerljivost podatkov, stroškovna učinkovitost, manjša pristranskost raziskovalca in zaradi anonimnosti bolj iskreni odgovori (Dillman in drugi, 2014). Podatki anketnega raziskovanja bodo obdelani in analizirani preko različnih statističnih metod. Raziskava bo upoštevala etične smernice z zagotavljanjem anonimnosti in zaupnosti, o čemer bodo zaposleni v podjetju ustrezno obveščeni.

## **2 POMEN MEDGENERACIJSKEGA SODELOVANJA**

### **2.1 Opredelitev medgeneracijskega sodelovanja**

Medgeneracijsko sodelovanje je skupnost različnih generacij, kjer so pomembni medgeneracijski dialog, poslušanje med posamezniki in medsebojno razumevanje. Usmerjeno je v povezovanje različnih generacij, z namenom omogočanja skupnega dela vsem generacijam. Prinaša koristi vsem vključenim, saj spodbuja medsebojno učenje, spoštovanje in razumevanje (Veingerl Čič in Šarotar Žižek, 2017). Medgeneracijsko

sodelovanje je pomembno za prenos izkušenj in znanja. To mlajšim generacijam omogoča lažji vstop na trg dela, starejše pa spodbuja h kasnejšemu izstopu iz trga dela (Dobnik, 2015).

Medgeneracijsko sodelovanje predstavlja povezovanje med generacijami. Takšno sodelovanje vključuje izmenjavo izkušenj in znanja, kar je pomembno pri ohranjanju in širjenju socialnih povezav. Izkušnje in znanje starejših generacij predstavljajo pomemben družbeni kapital. Z zagotavljanjem prenosa znanja na mlajše generacije se družba hitreje razvija (Jagodič in Kokovnik, 2017).

Medgeneracijsko sodelovanje ima ključno vlogo pri zmanjševanju generacijskih razlik in konfliktov na delovnem mestu, hkrati pa ima velik pomen za aktivno staranje, razvoj posameznikov, prenos znanja in načrtovanje kariere. Namen sodelovanja med generacijami je spodbujanje tesne povezanosti med različnimi generacijami na delovnem mestu. Namen vzpostavitve sistema sodelovanja med organizacijami je ustvarjati in širiti socialna omrežja, zagotoviti učinkovito delovanje zaposlenih različnih generacij na delovnem mestu, omogočiti medsebojno učenje in zagotavljanje medsebojne pomoči (Veingerl Čič in Šarotar Žižek, 2017).

Raznolikost delovne sile je oblikovala večgeneracijsko delovno silo, kjer delajo in sodelujejo zaposleni iz različnih starostnih skupin, okolij in kultur. Posamezniki del svoje identitete oblikujejo glede na pripadnost socialnim skupinam kot so generacije. Vsaka generacija ima svoj edinstven sklop vrednot, stališč in izkušenj, kar lahko vpliva na sodelovanje posameznika z drugimi generacijami (Iqbal, 2024). Medgeneracijsko sodelovanje spodbuja agilen, med funkcijski in timsko usmerjen pristop k reševanju problemov. Pomaga pri vzpostavljanju povezav med generacijami, ki spodbujajo dobro počutje na delovnem mestu (Cohen, 2023).

## **2.2 Glavne značilnosti medgeneracijskega sodelovanja**

Medgeneracijsko sodelovanje je sestavljeno iz treh konceptov in sicer, solidarnosti med generacijami, kar pomeni, da ena generacija nudi podporo drugi, medgeneracijskem sodelovanju v ožjem smislu, to je takrat, ko različne generacije skupaj delajo na določenem projektu z vnaprej postavljenimi cilji ter medgeneracijskega učenja (Veingerl Čič in Šarotar Žižek, 2017).

### **2.2.1 Medgeneracijska solidarnost**

Staranje je naraven družbeni pojav. Družba bo vedno sestavljena iz ljudi različnih starosti oziroma generacij. Medgeneracijske povezave so koristne za vse, saj omogočajo učinkovitejše soočanje s težavami, ki zadevajo družbo kot celoto (Guterman, 2022). Medgeneracijska solidarnost je večdimenzionalni koncept, ki poudarja, da si generacije lahko medsebojno pomagajo pri zagotavljanju družbene blaginje z vzajemno naklonjenostjo

in podporo. Skrb je ena izmed glavnih značilnosti medgeneracijske solidarnosti, saj krepi vezi med različnimi generacijami. Ker prebivalstvo še naprej raste je solidarnost ključnega pomena pri zagotavljanju trajnostne prihodnosti (Amrutha in Sathyamurthi, 2025).

Medgeneracijska solidarnost ima ključno vlogo pri čustveni in telesni dobrobiti ljudi. Gre za moralni pojav, ki prispeva k povezanosti in integraciji družbe (Merz in drugi, 2007). Medgeneracijska solidarnost se osredotoča na preprečevanje starostne diskriminacije s poudarjanjem skupnih točk in medsebojne odvisnosti med starejšimi ter mlajšimi posamezniki. Čeprav so med generacijami razlike, obstaja soglasje glede izzivov, ki bi jih morala družba prednostno obravnavati. Medgeneracijska solidarnost temelji na ključnih vprašanjih, kot so odpravljanje revščine, vzpostavljanje ekonomskega omrežja za izločene skupine, izobraževanje in okoljska ozaveščenost (Guttermann, 2022).

### 2.2.2 Medgeneracijski timi

Sestava sodobnih timov je vse bolj raznolika, saj pogosto vključuje posameznike iz več generacij. Raznolikost vpliva na timsko uspešnost, vendar lahko različni konflikti med člani tima bodisi spodbujajo ustvarjalnost ali pa ovirajo učinkovito delo (Duan in Wang, 2025). Generacijska raznolikost ob učinkovitem vodenju spodbuja inovativnost, kreativnost in odpornost timov. Medgeneracijski timi prinašajo različne poglede in izkušnje, kar izboljšuje odločanje ter reševanje težav. Pomembno je, da vodje generacijsko raznolikega tima spodbujajo odprto komunikacijo, prepoznavajo različne zmožnosti članov tima in na ta način prilagajajo slog vodenja raznolikim generacijskim potrebam, kar ustvarja vključujočo delovno kulturo (Lima in Rahman, 2025).

Vendar pa medgeneracijski timi prinašajo določene izzive. Generacijska raznolikost povzroča komunikacijske pomanjkljivosti, različna pričakovanja glede povratnih informacij in vodenja ter drugačen pogled na delo. Pojavi se lahko generacijska pristranskost, ki vodi v izključenost in znižuje zavzetost zaposlenih (Lima in Rahman, 2025). Negativni učinki konfliktov se pogosto pojavijo v začetni fazi iskanja idej pri oblikovanju tima, ko se različna mnenja razumejo kot osebno zavrnitev. Drugi negativni učinki pa vključujejo tudi zanemarjanje drugih vprašanj, kar otežuje iskanje rešitev in pravilno razumevanje situacije. Člani tima se lahko počutijo izključene, kar vodi v odmik od ključnih ciljev (Cox, 2021).

### 2.2.3 Medgeneracijsko učenje

Medgeneracijsko učenje se nanaša na prenos znanja in veščin med dvema generacijama v korist obeh ter družbe kot celote. Ljudje skozi učenje in rast čutijo zadovoljstvo. Naloga starejših generacij je aktivno prispevati k uspešnemu prenosu znanja na naslednjo generacijo. Pomembno je, da svoj koncept prenosa znajo prilagoditi mlajši generaciji (Sharma, 2017).

Medgeneracijsko učenje pomeni, da so predstavniki dveh ali več generacij vključeni v skupno dejavnost, pri čemer si izmenjujejo izkušnje, znanje in veščine. Med skupnim učenjem se izboljšuje medsebojno razumevanje in poznavanje generacij. Vsebina učenja se lahko nanaša na izhodišča iz vsakodnevnih izkušenj ali pa tudi iz zunanjih virov. Dejavnosti medgeneracijskega učenja morajo združevati ločene generacije ter spodbujati socialno povezanost in medgeneracijsko sodelovanje. Učinkovito medgeneracijsko učenje krepi vezi med generacijami, spodbuja medsebojno spoštovanje in ustvarja okolje, ki poudarja življenjsko učenje, socialno povezanost ter prenos znanja še posebej v starajoči se družbi (Tambaum, 2022).

Medgeneracijsko sodelovanje temelji na prenosu znanj in izkušenj na področju dela vseh generacij v delovnem okolju. Medgeneracijsko učenje je glavna značilnost medgeneracijskega sodelovanja, saj mladim omogoča vstop na trg dela, hkrati pa starejši ostanejo dalj časa aktivni. Medgeneracijsko učenje ima pomemben vpliv na občutek zaposlenih, da pripadajo skupnosti (Balantič in drugi, 2023). Medgeneracijsko učenje podpira življenjsko učenje, ki gradi socialni kapital. Programi medgeneracijskega učenja, ki temeljijo na teoretičnih osnovah in so dobro premišljeni prinašajo pozitivne rezultate za vse generacije. Medgeneracijsko učenje vključuje tako tradicionalne kot tudi nove pristope učenja, ki spodbujajo osebni razvoj mladih in občutek vrednosti starejših (Tambaum, 2022).

## **2.3 Prednosti medgeneracijskega sodelovanja**

Medgeneracijsko sodelovanje je ključno pri zagotavljanju organizacijske uspešnosti. Sodelovanje med generacijami ni samo socialna vrednota, ampak strateška prednost sodobnih organizacij. V podjetjih, kjer delajo predstavniki različnih generacij, to prinaša veliko prednosti. Učinkovito medgeneracijsko povezovanje prispeva k večji produktivnosti, inovativnosti, boljšemu prenosu znanja in večji prilagodljivosti na spremembe. Starejši zaposleni namreč prispevajo bogate delovne izkušnje in razvite socialne veščine, medtem ko mlajši tehnološko pismenost, nove ideje ter večjo odprtost do sprememb. Ustrezno spodbujanje medgeneracijskega sodelovanja tako pozitivno vpliva na organizacijsko klimo in dolgoročno konkurenčnost podjetij (Kunze in drugi, 2010).

### **2.3.1 Povečana produktivnost**

Učinkovito sodelovanje med različnimi generacijami je ključno za doseganje ciljev organizacij in ohranjanje konkurenčne prednosti v hitro spreminjajočem poslovnem okolju. Medgeneracijsko sodelovanje spodbuja dobro počutje posameznikov. Zaposleni, ki se v delovnem okolju počutijo cenjene in vključene so bolj produktivni ter zadovoljni s svojim delom (Iqbal, 2024).

Vzpostavljanje učinkovite komunikacije med zaposlenimi različnih starosti v organizacijah omogoča vodstvu, da izkoristijo talente vsakega posameznika in hkrati povečajo

produktivnost. Medgeneracijsko sodelovanje je ključnega pomena za povečanje produktivnosti in ustvarjanje bolj vključujočega ter podpornega delovnega okolja. Z izkoriščanjem prednosti ljudi vseh starosti oziroma generacij lahko organizacije ustvarijo bolj dinamično delovno mesto, ki koristi vsem (Sanner-Stiehr in Wandermause, 2017).

### 2.3.2 Učenje in razvoj

Medgeneracijsko sodelovanje je pomembno predvsem zaradi izmenjave znanja in izkušenj, kar vpliva na vzdušje ter uspešnost podjetja. V organizacijah, kjer se spodbuja sodelovanje, medsebojna pomoč, zaupanje in enakost v delovnem okolju pozitivno vplivajo na delo starejših ter mlajših zaposlenih. Medgeneracijsko sodelovanje prinaša koristi tako mlajšim kot starejšim generacijam. Starejši zaposleni z veliko delovnimi izkušnjami vplivajo na nadgradnjo teoretičnega znanja mlajših generacij preko njihove povezave z izobraževalnim sistemom. Vključevanje starejših zaposlenih pa spodbuja njihov občutek pripadnosti, povečuje samozavest in motivacijo ter izboljšuje komunikacijo (Balantič in drugi, 2023).

Preko spodbujanja medgeneracijskega sodelovanja se krepi prenos znanja in izkušenj med generacijami. Medgeneracijsko sodelovanje obogati posameznika, saj mu pomaga pridobiti novo in nadgrajevati že pridobljeno znanje. Starejši zaposleni preko uporabe sodobne tehnologije razvijajo nove veščine in pridobivajo nove izkušnje. Spodbujanje medgeneracijskega sodelovanja pozitivno vpliva na sodelovanje in komunikacijo med zaposlenimi v delovni organizaciji ter tudi na pridobivanje različnih novih kompetenc (Balantič in drugi, 2023).

### 2.3.3 Socialna povezanost

Medgeneracijsko sodelovanje ima velik vpliv tako na družbo kot tudi na posameznika. S spodbujanjem razumevanja, sprejemanja in sodelovanja posameznikov različnih generacij, to vpliva na zmanjševanje starostnih predsodkov. Posameznik, ki dela v takšni organizaciji, pridobiva nove socialne veščine, kar mu pomaga pri vzpostavljanju različnih sistemov delovanja v timu. Takšno sodelovanje namreč pozitivno vpliva na razvoj empatije in razumevanja različnih mnenj. Medgeneracijsko sodelovanje tako na različne načine spodbuja gradnjo zaupanja med generacijami (Balantič in drugi, 2023). Z medsebojnim sodelovanjem se spodbuja povezanost na delovnem mestu, kar pomeni, da zaposleni iz različnih generacij razvijejo večje razumevanje izkušenj drugih, kar pomaga pri premagovanju stereotipov (Iqbal, 2024).

### 2.3.4 Inovacije in kreativnost

Medgeneracijsko sodelovanje spodbuja ustvarjalnost in inovativnost z izmenjavo idej, znanja in izkušenj. Ko predstavniki različnih generacij sodelujejo na določenem projektu, prinašajo edinstvene poglede in izkušnje. Raznolikost idej in načinov razmišljanja lahko

vodi do bolj ustvarjalnih rešitev. Medgeneracijsko sodelovanje povečuje ustvarjalnost pri reševanju problemov. Starejši posamezniki prinašajo izkušnje in znanje, medtem ko mlajši aktualne poglede in odprtost do novih idej ter tehnologij. Združevanje različnih prednosti generacij omogoča medgeneracijskim timom ustvarjanje učinkovitejših rešitev (Nurhas in drugi, 2023).

Generacijska raznolikost v timih vodi do različnih konfliktov, ki pomembno vplivajo na inovacijsko uspešnost. Vendar generacijska raznolikost sama po sebi ne pripelje do večje inovativnosti tima, ampak je pomembno osredotočanje vodje tima predvsem na notranjo dinamiko tima. S spodbujanjem delovnega okolja, ki podpira odprto komunikacijo, sodelovanje in učinkovito reševanje konfliktov, lahko organizacije bolje izkoristijo potencial večgeneracijskih timov v povezavi spodbujanja kreativnosti in inovacij (Duan in Wang, 2025).

#### 2.3.5 Učinkovitejše sprejemanje odločitev

Hitro in učinkovito sprejemanje odločitev je ključnega pomena, saj je sodobno poslovno okolje zelo dinamično in odvisno od hitrih tehnoloških sprememb. Tudi primarni cilj podjetja, ki je rast oziroma povečanje dobička, je lahko močno odvisen od kakovostnega odločanja. Mlajše generacije so praviloma bolj digitalno usmerjene, odprte za nove tehnologije in hitre spremembe, medtem ko starejše generacije pri sprejemanju odločitev pogosteje izhajajo iz izkušenj, preteklega znanja in preverjenih praks. Te razlike niso pomanjkljivost, ampak predstavljajo priložnost za dopolnjevanje znanj, pristopov in perspektiv. Medgeneracijsko sodelovanje spodbuja boljše odločanje zaradi izmenjave izkušenj, znanj in praks različnih generacij (Bhuyan in Patha, 2025).

Medgeneracijsko sodelovanje daje priložnost za povezovanje razprav med pripadniki različnih generacij, ki imajo raznolike in dopolnjujoče poglede, znanje o različnih življenjskih obdobjih ter drugačne prioritete. To vodi v sodelovanje različnih starostnih skupin, ki v odločevalske procese pomagajo vnesti raznolike rešitve (Kennedy in Gislason, 2022).

### 2.4 Izzivi medgeneracijskega sodelovanja

Sodobni demografski trendi v poslovnem okolju prinašajo nove izzive za podjetja na področju medgeneracijskega sodelovanja. Delovna sila se razlikuje po starosti in predstavlja različne odnose do dela in pričakovanja do delodajalcev. To otežuje komunikacijo in sodelovanje med zaposlenimi različnih generacij (Sipa in drugi, 2017).

Generacije imajo različne vrednote in pristope k svojem delu, kar predstavlja izziv za delodajalca. Vzpostavljanje in vodenje medgeneracijskih timov bo postala ključna veščina, saj bo medgeneracijsko sodelovanje v prihodnosti postalo ključni dejavnik poslovnega

uspeha podjetij (Veingerl Čič in Šarotar Žižek, 2017). Med ovire medgeneracijskega sodelovanja spadajo tudi drugačen tempo dela, razlike v tehnološki pismenosti in delovnih vrednotah (Baskar in drugi, 2024).

#### 2.4.1 Komunikacijski slogi

Različne generacije imajo različne komunikacijske sloge, kar lahko vodi do nesporazumov in konfliktov. Vodje bi morali biti tisti, ki se soočajo z medgeneracijskimi razlikami. Če tega ne prepoznajo lahko pride do napačne komunikacije. Vsaka generacija pri komuniciranju z drugo generacijo občuti določeno stopnjo negotovosti. To je odvisno predvsem od tega, kako dobro poznajo pripadnike druge generacije. Danes obstaja več načinov komuniciranja kot kadarkoli prej. Generacije, ki niso odraščale s sodobnimi komunikacijskimi slogi, ki so posledica hitrega razvoja tehnologije, se počutijo ogrožene, saj morda niso tako odprte za spoznavanje in sprejemanje novih načinov komunikacije (Downs, 2019).

Mlajše generacije dajejo prednost družbenim omrežjem, medtem ko starejše generacije raje komunicirajo neposredno. Poleg tega imajo pripadniki različnih generacij različne komunikacijske preference. To se kaže predvsem v tem, da mlajši dajejo prednost digitalnim načinom komunikacije, starejši imajo raje osebne sestanke oziroma pogovore. Pripadnik baby boom generacije, ki je na vodilnem položaju, raje daje povratne informacije osebno, medtem ko jih podrejeni pripadnik generacije Z raje prejema preko besedilnega sporočila. To pogosto vodi do napačnega razumevanja, še posebej takrat, ko je povratna informacija kritika (Iqbal, 2024).

#### 2.4.2 Delovne vrednote

Delovne vrednote imajo velik vpliv na zavzetost pri delu, zadovoljstvo zaposlenih in delovne odnose. Generacijske razlike se pojavljajo predvsem zaradi različnih delovnih vrednot, ki jih posamezne generacije prinašajo v svoje delovno okolje. Različne generacije imajo različne delovne vrednote in prioritete. Mlajše generacije dajejo prednost ravnotežju med zasebnim in poklicnim življenjem, medtem ko starejše generacije bolj cenijo varnost zaposlitve in zvestobo organizaciji. Ker ima vsaka generacija svoje vrednote in prepričanja to vodi do razlik k pristopu do dela (Parry in Urwin, 2011).

Mlajši dajejo prednost družbeni pravičnosti in raznolikosti, medtem ko starejši bolj cenijo tradicionalne vrednote, kot sta trdo delo in disciplina. Pripadniki mlajših generacij pripisujejo večji pomen statusu in svobodi pri delu kot starejši. Razumevanje delovnih vrednot pomaga pri strukturiranju delovnih mest, plačnih sistemov, kadrovske politike in delovnih pogojev, da bi pritegnile mlajše generacije. Kar je pripadnik starejših generacij pričakoval, ko je po študiju vstopal na trg dela se razlikuje od mladih, ki danes vstopajo na trg dela (Iqbal, 2024).

#### 2.4.3 Tehnološko prilagajanje

V zadnjih letih je vpliv digitalizacije privedel do velikega povečanja uporabe tehnologije. Sodobni tehnološki prostor ponuja raznolik nabor naprav, kanalov in družbenih omrežij, kar omogoča nemoteno komunikacijo med uporabniki. Zato je pomembno razumeti generacijske razlike na področju uporabe tehnologije na delovnem mestu. Če je med generacijami velika razlika bo za vodstvo težko uvajati tehnološke spremembe (Choudhary in drugi, 2024). Za sodobno poslovno okolje so značilne številne dinamične spremembe in demografski izzivi. Zelo hitro se uvajajo tehnološke inovacije, na katere se pripadniki različnih generacij ne morejo ustrezno odzvati. Zlasti starejše generacije imajo težave pri prilagajanju na tehnološke inovacije, kar je povezano tudi s pojavom izključevanja (Drakova, 2024).

Različne generacije imajo drugačne spretnosti pri uporabi tehnologije. Mlajše generacije se lažje spopadajo z novo tehnologijo in digitalnimi orodji, medtem ko starejše raje uporabljajo tradicionalne načine dela. Zaposleni, ki je predstavnik generacije Z in obvlada tehnologijo, težje sodeluje s predstavnikom generacije baby boom, ki ima težave pri uporabljanju digitalnih orodij. Mlajše generacije se hitreje odzivajo na elektronsko pošto in sporočila, medtem ko starejše raje komunicirajo osebno. To lahko vodi do nesporazumov in zamud pri opravljanju nalog. Stopnja digitalne pismenosti narašča s prehodom starejših generacij na mlajše (Iqbal, 2024).

#### 2.4.4 Prilagajanje stilov vodenja

V organizacijah so prisotne različne generacije, kar ustvarja raznolikost pristopov k delu. To predstavlja izziv za vodje, saj morajo prilagajati stil vodenja različnim generacijam. Različna prepričanja stilov vodenja generacijskih skupin vplivajo na odnose do nadrejenih (Puaschunder, 2016). Različne generacije imajo lahko drugačne pristope in pričakovanja vodenja. Mlajše generacije, kot sta generacija Y in Z izbirajo bolj sodelovalen in prilagodljiv stil vodenja, ki vključuje možnost soudeležbe pri odločanju, redne povratne informacije in mentorstvo, kar spodbuja njihov profesionalni razvoj. Na drugi strani pa starejše generacije pogosto uporabljajo avtoritativen in strukturiran stil vodenja, pri katerem so naloge jasno določene, odgovornosti opredeljene in poudarjena stabilnost ter učinkovitost (Iqbal, 2024). Za uspešno soočanje vodij z izzivom prilagajanja stila vodenja različnim generacijam je pomembno, da prilagodijo komunikacijo, prepoznavajo vrednote in pričakovanja posamezne generacije, ustrezno prilagodijo nagrajevanje ter spodbujajo prenos znanja in medsebojnega spoštovanja (Puaschunder, 2016).

#### 2.4.5 Odnos do sprememb

Generacije imajo različna stališča do sprememb, kar lahko vpliva na njihovo pripravljenost za sprejemanje novih procesov in idej. Mlajše generacije so običajno bolj odprte za

spremembe inovacije, medtem ko so starejše lahko bolj odporne do sprememb. Starejši zaposleni v organizacijah so bolj odporni do tehnoloških sprememb zaradi pomanjkanja znanja in udobja pri uporabi novih tehnologij (Ludviga in Sennikova, 2016).

Vodstva podjetij se soočajo z izzivom, ne samo vodenja različnih generacij, ampak tudi spodbujanja medsebojnega spoštovanja. Izziv je še večji, če je vodja zaposlenih pripadnik mlajše generacije, še posebej kar zadeva tehnoloških sprememb. Ključnega pomena je, da vodja, ki želi vpeljati določene zadeve, razume kako se povezati s posamezniki iz vsake generacije. Učinkovito vpeljevanje sprememb zahteva znanje o tem, kako komunicirati, motivirati in dajati povratne informacije vsaki generaciji (Njoroge in Yazdanifard, 2014).

### **3 GENERACIJA Z V DELOVNEM OKOLJU**

#### **3.1 Pregled generacij**

Vsak posameznik ima svoje značilnosti, vendar so nekatere glede na določeno starostno skupino enake. Razlike med skupinami posameznikov niso povezane zgolj z njihovo starostjo, ampak tudi z razlikami med posameznimi generacijami. Generacije so skupine posameznikov, ki so rojeni v določenem obdobju in območju ter si delijo pomembne življenjske in zgodovinske dogodke, s katerimi se je večina predstavnikov te generacije neposredno soočala v času osebnega razvoja. Pojavljanje generacij skozi človeško zgodovino predstavlja enega temeljnih virov razvoja. Življenje v podobnih razmerah, izpostavljenost istim dogodkom in tehnologiji lahko na posameznike vpliva tako močno, da razmišljajo, odločajo ter se obnašajo na podoben način. Generacije se zamenjajo na približno vsakih dvajset let (Brečko, 2021).

Generacije so med seboj povezane preko skupnih izkušenj, življenjskih dogodkov in vrednot. Vendar pa imajo posamezniki znotraj generacije različne življenjske poti in sprejemajo odločitve, ki jih ni mogoče obravnavati kot enotne. Kljub temu obstajajo jasni trendi skupnih vrednot in izkušenj, ki te odločitve povezujejo. Med generacijami obstajajo razlike, znotraj generacij pa podobnosti, ki ustvarjajo osnovo za odločitve posameznikov. Generacije ni mogoče natančno opredeliti zgolj na podlagi starosti. Prvi dejavnik je dožemanje posameznika o pripadnosti določeni generaciji. To se začne oblikovati v obdobju odrasčanja in se utrdi v odrasli dobi. Drugi dejavnik predstavljajo skupna prepričanja in vedenjski vzorci, ki vključujejo odnos do družine, kariere, zasebnega življenja, politike ter religije. Vključuje tudi ključne življenjske odločitve, kot so zaposlitev, poroka, starševstvo, skrb za zdravje in odnos do tveganj. Te vzorci najbolj odražajo posebnosti določene generacije. Tretji dejavnik je skupinski zgodovinski položaj generacije, ki se nanaša na prelomne zgodovinske trenutke in družbene spremembe, s katerimi se pripadniki generacije soočajo v razvojnem obdobju odrasčanja. Te dogodki pomembno vplivajo na oblikovanje vrednot, pogleda na svet in dolgoročnih usmeritev (Torocsik in drugi, 2014).

Sodobne generacijske razlike so posledica predvsem tehnološkega razvoja, ki je bistveno preoblikoval vsakdanje življenje. Nove tehnologije vplivajo na načine družbene interakcije in prosti čas, ki so se sčasoma iz strogih pravil preoblikovale k večjemu poudarku na individualnem izražanju in sprejemanju raznolikosti. Tehnološke inovacije so sodobno življenje naredile hitrejšo, lažje in bolj dostopno (Balon, 2024).

V današnjem času v družbi in na trgu dela sobivajo različne generacije. To pomeni prisotnost raznolikih vrednot in idealov. Vsaka generacija ima svoje značilnosti, ki vplivajo na njeno vedenje, zato je za razumevanje delovnega okolja pomembno poznati vrednote in značilnosti posamezne generacije ter njenega vpliva na organizacijo. Večgeneracijska delovna sila postaja vse pogostejša zaradi odložene upokojitve, daljše življenjske dobe in spreminjajočih pogledov do kariere, kar organizacijam prinaša priložnosti in izzive medgeneracijskega sodelovanja. Večgeneracijsko delovno okolje vključuje predstavnike baby boom generacije, generacije X, generacije Y in generacije Z (Iqbal, 2024).

### 3.1.1 Baby boom generacija

Generacija baby boom zajema posameznike, rojene med letoma 1946 in 1964, v obdobju izrazitega povojnega demografskega porasta v številnih zahodnih državah. Nastanek te generacije je povezan s povojno obnovo in vrnitvijo vojakov po drugi svetovni vojni. To je prispevalo k povečani rodnosti in splošnemu družbenemu optimizmu. Pripadniki generacije baby boomerjev so odrasli v času hitrega razvoja televizije, ki je imela pomembno vlogo pri oblikovanju družbenih vrednot, politične zavesti in kulturnih vzorcev (Iqbal, 2024).

Obdobje njihovega odrasčanja je sovpadalo z intenzivnimi političnimi, gospodarskimi in kulturnimi spremembami, ki so zaznamovale njihov življenjski slog in vrednote. Baby boomerji so v delovnem okolju usmerjeni v dosežke, individualno priznanje in prevzemanje odgovornih položajev, kjer je njihova motivacija povezana z materialnimi spodbudami. Za to generacijo so značilne visoka delovna zavzetost, tekmovalnost in usmerjenost k dolgoročnemu kariernemu uspehu (Iqbal, 2024). Baby boomerji so izrazito individualistični, optimistični in ambiciozni. Poleg tega zavračajo avtoriteto in cenijo takojšnje osebno zadovoljstvo. Njihovi osrednji vrednoti sta izobraževanje in poklicna identiteta. Na delovnem mestu dajejo prednost neposredni komunikaciji, njihova dolga življenjska doba in napredek medicine pa jim omogočata, da so aktivni tudi po upokojitvi (Sandeem, 2008).

### 3.1.2 Generacija X

Generacija X, rojena med letoma 1965 in 1980, je pogosto opredeljena kot prehodna generacija, saj se razlikuje tako od baby boomerjev kot tudi milenijcev. Predstavniki te generacije so odrasli v obdobju hitrega tehnološkega razvoja in pojava interneta, kar je pomembno vplivalo na oblikovanje izrazitega individualizma in zavračanja avtoritete. Njihovo mladost so zaznamovale težje socialne razmere vključno z višjo stopnjo nasilja in

samomorov, vendar pa se je v primerjavi z generacijo baby boomerjev njihovo duševno zdravje v odrasli dobi stabiliziralo (Balon, 2024). Te izkušnje so oblikovale generacijo X, ki je bila izrazito osredotočena na individualne dosežke. Pogosto so cinični in nezaupljivi, kar je povezano z opazovanjem svojih staršev, ki so izgubljali delo, kljub temu, da so bili zvesti svojim delodajalcem. Zanje so osebni cilji pomembnejši od ciljev organizacije, zato so pripravljeni zapustiti delodajalca v iskanju večjega izziva in zaslužka (Wong in Chin, 2016).

Namesto iskanja varnosti zaposlitve si predstavniki generacije X prizadevajo za delovna mesta, ki ponujajo izzive in možnost razvoja lastne kariere. Gre za generacijo z realističnim pogledom in pristopom. Pripadniki te generacije se hitro učijo, sprejemajo raznolikost in si prizadevajo učinkovito razvijati ter uporabljati svoje veščine. Poleg tega pa od svojih delodajalcev pričakujejo, da jim prisluhnejo, zagotavljajo podporo in jih pošteno plačajo (Buelvas in Naranjo, 2019).

Predstavniki generacije X delo jemljejo kot sredstvo za doseg življenjskega udobja. Dajejo prednost neposredni komunikaciji, iznajdljivemu pristopu, povratnim informacijam, nagradi in svobodi. Poleg tega visoko vrednotijo družbeno odgovornost, pravičnost in smiselnost dela. Bolj so usmerjeni k strankam in dajejo velik pomen poštenosti, hkrati pa ostajajo skeptični ter manj odločni. So tudi prva generacija, ki je aktivno stremela k ravnotežju med poklicnim in zasebnim življenjem, kar so kasneje nadgradile mlajše generacije (Fuchs in drugi, 2024).

Karierna usmerjenost generacije X temelji na prizadevanju za delo, ki jim zagotavlja večjo poklicno varnost in prilagodljivost. Menjavo zaposlitve dojemajo kot nujen in pogosto koristen del kariernega razvoja, zato praviloma niso zvesti enemu delodajalcu. Izrazito so usmerjeni k družini, zato cenijo ravnovesje med delom in prostim časom ter zavračajo dolge delovne urnike. Na delovnem mestu dajejo velik pomen jasnim povratnim informacijam. Visoko vrednotijo priložnosti za strokovni in osebni razvoj, ki ju dojemajo kot pomemben dejavnik dolgoročne zaposlitvene stabilnosti. Generacijo X zaznamuje prilagodljiv odnos do dela, pri katerem izbira in fleksibilnost igrata pomembni vlogi (Sandeem, 2008).

### 3.1.3 Generacija Y

Generacija Y, rojena med letoma 1981 in 1996, je znana tudi kot milenijci. Odraščali so v obdobju gospodarskega razcveta, hitrega razvoja tehnologije, družbenih omrežij in globalizacije. Zaradi tega znajo dobro uporabljati digitalna orodja in hitro dostopajo do informacij. Zgodnja izpostavljenost tehnologiji jih je oblikovala v prilagodljive, samostojne in inovativne. Generacija Y zajema osebe, ki so odraščale v okolju, ki je bilo s strani staršev izrazito usmerjeno v izobraževanje in razvoj svoj otrok. Živel so v času hitrega tehnološkega napredka, kar jim je dalo veliko znanja o tehnologiji in digitalizaciji. V nasprotju s predhodnimi generacijami so timsko naravnani, samozavestni in optimistični (Sandeem, 2008).

Generacija Y je generacija, ki je odrasla v digitaliziranem svetu, zaznamovanem z razvojem interneta, družbenih omrežij in globalnih kriz. Gre za generacijo, ki je tehnološko dobro podučena in sposobna večopravnosti. Predstavniki te generacije so inovativni, tolerantni, ciljno usmerjeni, samozavestni, čustveno intenzivni in odvisni od povratnih informacij. Dajejo velik poudarek socialnim vezem, sodelovanju pri odločanju in stabilnemu delovnemu okolju. Delo zanje ni le sredstvo preživetja, ampak tudi samouresničevanje in osebni razvoj. V primerjavi s predhodno generacijo so bolj fleksibilni, prilagodljivi in prav tako dajejo pomen ravnovesju med delom in zasebnim življenjem. Kljub tehnološkem znanju in samozavesti, ohranjajo nekatere vrednote prejšnjih generacij kot so izobraževanje, stabilnost ter skrb za trajnostni razvoj organizacij (Fuchs in drugi, 2024).

Stalna izpostavljenost milenijcev z digitalnim svetom je močno vplivala na njihov pristop reševanja problemov in sodelovanju. Vendar pa raziskave kažejo, da potrebujejo stalen nadzor in usmeritve. So odprti, dajejo velik pomen osebnemu življenju in svobodi ter pripravljeni žrtvovati finančne koristi za druge pomembnejše cilje (Buelvas in Naranjo, 2019).

Predstavniki generacije Y si močno prizadevajo za ohranjanje ravnovesja med delom in zasebnim življenjem, pri čemer pogosto prepletajo osebne ter poklicne obveznosti. V primerjavi s predhodnimi generacijami so bolj samostojni, neformalni in družabni. Vodstvena funkcija ni njihov primarni karierni cilj, hkrati pa pričakujejo, da bodo delovni pogoji prilagojeni njihovim osebnim potrebam. Zaradi tega se pogosto odločajo za menjavo delovnega mesta. Generacijo Y je težje motivirati, njihov stil vodenja pa je manj avtoritativen in bolj družaben (Fuchs in drugi, 2024).

#### 3.1.4 Generacija Z

Generacija Z zajema posameznike rojene v devetdesetih letih prejšnjega stoletja, ki so odrasli v prvem desetletju 21. stoletja. To je bilo obdobje intenzivnih družbenih, ekonomskih in tehnoloških sprememb. Gre za generacijo, ki deluje v okolju, ki je tesno povezano z internetom, pametnimi telefoni, prenosnimi računalniki, široko dostopnimi omrežji in drugimi mediji. Odraščanje s tehnologijo je oblikovalo njihovo izrazito digitalno usmerjenost, pri čemer tehnologija predstavlja pomemben del njihove identitete. Glavna značilnost, ki generacijo Z razlikuje od predhodnih generacij, je torej močna povezanost njihovega vsakdanjega delovanja z digitalnim okoljem, kar vpliva na njihove vedenjske vzorce, način komuniciranja in delovanje v delovnem okolju. Generacija Z je etnično najbolj raznolika in tehnološko najbolj napredna generacija doslej (Singh in Dangmei, 2016).

Generacija Z močno poudarja ravnovesje med zasebnim in poklicnim življenjem, pri čemer delo ne predstavlja zgolj vir dohodka, ampak mora imeti osebni pomen. Predstavniki generacije Z cenijo priložnost za razvoj, napredovanje in jasno postavljene cilje. Poleg tega pa si želijo vključujoče in pravično delovno okolje. Pomembna jim je organizacijska kultura, ki temelji na spoštovanju in dobrih medosebnih odnosih. Dajejo velik poudarek povezanosti

z organizacijo, saj ta vpliva na njihovo odločitev o dolgoročnem razvoju kariere. V primerjavi s predhodnimi generacijami so bolj usmerjeni v svoj dobrobit, hkrati pa njihova notranja motivacija močno vpliva na njihovo zavzetost pri delu (Zahra in drugi, 2025).

### **3.2 Značilnosti generacije Z**

Generacija Z se v tehnološkem okolju počuti varno in naravno, zato ji je pomembno, da je stalno obdana s tehnologijo. Pripadniki generacije Z so neprekinjeno povezani z internetom preko različnih naprav, kar se kaže v njihovem vedenju in vsakdanjih dejavnostih. Visoka stopnja tehnološke pismenosti je sestavni del njihovega vsakdana. Ker so odraščali v kompleksnem okolju, to vpliva na njihov pogled na delo in izobraževanje. Gre za karierno usmerjeno in poklicno ambiciozno generacijo, ki ima visoko jezikovno in tehnično raven znanja, kar predstavlja potencial za delodajalce (Bencsik in drugi, 2016).

Pripadniki generacije Z si pogosto želijo takojšnjega poklicnega uspeha brez postopnega razvoja kariere. Težje sprejemajo idejo dolgoročnega kariernega napredovanja. Za delo se ne omejujejo zgolj na lokalno okolje, temveč iščejo priložnosti povsod po svetu. Kar je za predhodne generacije predstavljalo grožnjo, generacija Z dojema kot predmet eksperimentiranja in zanimanja. Gre za najbolj izobraženo generacijo. Pripadniki generacije Z pogosto vidijo samozaposlitev kot privlačno obliko dela, predvsem zaradi višjega zaslužka in občutka neodvisnosti (Dolot, 2018).

Za predstavnike generacije Z je značilen neformalen in neposreden način komunikacije, pri čemer družbena omrežja predstavljajo pomemben del njihovega vsakdanjega življenja. Generacija Z je bolj podjetniška, zaupanja vredna in strpna v primerjavi z generacijo Y. Bolj je tudi realistična glede svojih delovnih pričakovanj in optimistična glede prihodnosti. Na podlagi raziskav je generacija Z pogosto opisana kot nepotrpežljiva, usmerjena v takojšnje rezultate, z znaki motnje pomanjkanja pozornosti, visoko odvisnostjo od tehnologije in nizko stopnjo zbranosti. Označena je tudi kot individualistična, materialistična in vase usmerjena generacija (Singh in Dangmei, 2016). Za generacijo Z nista značilna dolgotrajno prizadevanje in vztrajnost, ampak pragmatičen pristop, prevzemanje vodilne vloge ter izkazovanje poguma. Pripadniki te generacije so bolj nepotrpežljivi, prilagodljivi in agilni kot predhodne generacije. Prav tako stalno iščejo nove izzive in spodbude. Ne bojijo se sprememb, hkrati pa imajo zaradi dostopa do interneta na voljo veliko količino informacij. Posledično si pri reševanju težav veliko zanašajo na iskanje rešitev preko spleta (Bencsik in drugi, 2016).

Generacija Z je zelo zaskrbljena, kar zadeva okolijskih vprašanj. To kaže na visoko stopnjo odgovornosti do naravnih virov. Ne glede na to, da gre za mlajšo generacijo, si njeni posamezniki želijo biti slišani in upoštevani. Vendar pa pripadniki generacije Z pogosto kažejo pomanjkanje veščin reševanja problemov in nezmožnost celostnega razumevanja situacije, njihovega umeščanja v kontekst, analiziranje ter sprejemanja odločitev. (Singh in Dangmei, 2016). Pripadniki generacije Z si močno želijo vplivati na svet. Poleg tega pa je

eden od njihovih najpomembnejših kariernih ciljev uravnoteženo delo in zasebno življenje (Bencsik in drugi, 2016).

Generacija Z je zelo ambiciozna pri doseganju zastavljenih ciljev. Menijo, da je izobrazba ključ do uresničitve teh ciljev, zato si prizadevajo dokončati študij. Pripadniki generacije Z stremijo k neodvisnosti, zato vzporedno z izobraževanjem delajo in pokrivajo osebne stroške. Delo ob študiju jim omogoča nabiranje praktičnih izkušenj. So zvesti svoji poklicni poti, vendar ne podjetjem, zato raje izbirajo delodajalce, ki ponujajo višje plače. Generacija Z ceni inovativnost in podjetnost, zato je pomembno, da jim organizacije omogočijo samostojno delo. Potrebno je spodbujati njihov podjetniški potencial, vendar brez pretiranega nadzorovanja. V nasprotju s prejšnjimi generacijami generacija Z ni zadovoljna z rutinskimi opravili in se hitro naveliča ponavljajočih nalog. Radi se učijo novih stvari preko raziskovanja in pridobivanja novih znanj na internetu. So zelo hitri, učinkoviti in se zlahka preusmerjajo iz ene naloge na drugo. Generacija Z ceni neodvisnost, vendar se ne izogiba sodelovanju. Dobro razumejo, kaj se od njih pričakuje, zato jim delo od doma ne predstavlja težav. Pripadniki generacije Z radi ostajajo povezani s svojimi vrstniki, s katerimi si izmenjujejo mnenja in ideje. V nasprotju s prejšnjimi generacijami se brez težav prilagajajo delu po celem svetu, saj sprejemajo verske, rasne, etnične in kulturne razlike. Dostop do informacij jim je omogočil pomemben vpogled v razumevanje globalnih razmer in izzivov (Chillakuri in Mahanandia, 2018).

Generacija Z je zaznamovana s podjetniškim razmišljanjem, inovativnostjo, večjo odprtostjo do poslovanja in mednarodnih aktivnosti v primerjavi s predhodnimi generacijami, kar je posledica njihove povezanosti z digitalnim okoljem. Pripadniki generacije Z radi sprejemajo podjetniške priložnosti in so odprti za delo v mednarodnem okolju, pri čemer znajo sprejemati kulturne ter družbene razlike. Iščejo ravnovesje med profesionalnim in zasebnim življenjem ter želijo, da jim delo omogoča izražanje lastne identitete. Poklicno življenje vidijo kot izraz svoje osebnosti z željo, da bi delo odražalo njihove vrednote, ustvarjalnost in ambicije. Pripravljeni so trdo delati, vendar pričakujejo, da bo njihov trud prepoznan in nagrajen (Mărginean, 2021).

Komunikacijske prakse generacije Z na delovnem mestu oblikuje tehnološki napredek. Pripadniki te generacije hitro reagirajo na probleme, imajo hiter dostop do informacij in aktivno iščejo nove vsebine. Njihova prednost pred starejšimi posamezniki je odnos do tehnologije in vrednote. Glavni razlogi, zaradi katerih se odločijo ostati v določeni organizaciji so plača, priložnost za karierni razvoj in pozitivno delovno okolje. Predstavniki generacije Z vse pogosteje opravljajo dodatna dela, kar je posledica finančnega pritiska. Visoka samozavest, določene spretnosti in razumevanje tržne vrednosti jim omogočajo, da prevzemajo dodatne delovne odgovornosti. Prav tako cenijo možnost sprejemanja odločitev in samostojnega dela (Zahra in drugi, 2025).

### 3.3 Vrednote, pričakovanja in motivacija generacije Z

Generacija Z je odrasčala v času tehnoloških in družbenih sprememb, kar je vplivalo na njihove vrednote. Pripadniki generacije Z so med sabo zelo povezani in jim odnosi z družino, sorodniki, prijatelji ter sodelavci veliko pomenijo. Z njimi si radi delijo podporo, zaupanje in skupne vrednote. Generacija Z je pogosto opisana kot generacija, ki povezuje tradicionalne in sodobne vrednote. To pomeni, da tradicionalne vrednote prilagajajo novim razmeram v sodobnem digitalnem svetu. Za uspeh v življenju se jim še vedno zdijo pomembne tradicionalne moralne vrednote, ki pa jih spreminjajo glede na okolje, v katerem se izobražujejo ali delajo. Posebnost generacije Z je močna povezanost z mediji in digitalnimi platformami. Splet je postal velik del njihovega vsakdana in ima pomembno vlogo pri oblikovanju njihovih vrednot (Tirocchi, 2024).

Delovne vrednote generacije Z so fleksibilnost, ravnovesje med profesionalnim in zasebnim življenjem, podpora organizaciji ter medosebni odnosi, medtem ko jim varnost zaposlitve ne pomeni zelo veliko. V delovnem okolju pričakujejo sodoben način komunikacije, predvsem preko digitalnih kanalov in hitro prilagajanje novim tehnologijam. Od svojih nadrejenih pričakujejo strokovnost, spoštovanje, podporo in skrb za zaposlene. Organizacije, ki ustvarjajo vključujočo kulturo, omogočajo razvoj, spodbujajo timsko delo so bolj uspešne pri privabljanju in zadrževanju predstavnikov generacije Z. Razumevanje njihovih vrednot in pričakovanj je ključno pri vključevanju mlajše generacije v delovno okolje (Zahra in drugi, 2025).

Raziskave kažejo, da generacija Z ceni transparentnost, samostojnost, fleksibilnost in osebno svobodo. Pričakujejo, da bodo lahko izrazili svoje mnenje in bodo njihove ideje slišane. Predvsem si želijo neodvisnosti, da se lahko dokažejo in je njihovo delo hitro videno ter priznано. Od delovnega okolja pričakujejo, da jim omogoči uporabo tehnologije za komunikacijo in opravljanje dela brez omejitev glede časa ali lokacije. Generacija Z daje prednost mentorstvu, učenju, poklicnemu razvoju, prijateljskem okolju in fleksibilnemu delovnemu času. Raje se odločajo za organizacije, ki so urejene in predvidljive ter jih vodijo posamezniki z integriteto. Od podjetja pričakujejo tudi, da se vključuje v lokalno skupnost in tako poudarja družbeno odgovornost (Singh in Dangmei, 2016).

Motivacija generacije Z je povezana z značilnostmi dela in delovnim okoljem. Najbolj jih motivira avtonomija pri delu, smiselnost dela, možnosti za učenje in profesionalni razvoj ter podporna delovna kultura. Generacijo Z demotivirajo dolge delovne ure, pritisk za doseganje rezultatov in nizka plača, medtem ko jih motivirajo zanimive naloge in pridobivanje novih veščin. Ustrezno oblikovane značilnosti dela in podporno delovno okolje tako pomembno povečujejo motivacijo zaposlenih, ki spadajo v generacijo Z (Dwivedula in Singh, 2021).

Generacija Z daje poudarek duševnemu zdravju. Psihološka podpora je ključni element motivacije zaposlenih, saj jim pomaga obvladati stres in preobremenjenost. Pripadnikom generacije Z je pomembno, da jim podjetja omogočajo dejavnosti, ki skrbijo za fizično in

duševno zdravje. Dajejo pa tudi velik pomen prihodkom in materialni varnosti (Kupczyk in drugi, 2024).

## **4 VPLIV MEDGENERACIJSKEGA SODELOVANJA NA RAZVOJ KARIERE**

### **4.1 Medgeneracijski prenos znanja**

Prenos znanja predstavlja ukrep zmanjšanja tveganja izgube znanja in je ključen del organizacijskega učenja. Prenos znanja je lahko usmerjen tako na deljenje kot tudi iskanje znanja ter se izvaja na različnih ravneh in preko različnih kanalov, vključno z osebnim stikom ter digitalnimi platformami. Medgeneracijski prenos znanja se nanaša na izmenjavo informacij med zaposlenimi z večjo starostno razliko. Gre za proces, ko mlajši zaposleni prenašajo tehnološko znanje na starejše, starejši pa obratno prenašajo socialno znanje, izkušnje in strategije reševanja konfliktov. Medgeneracijski prenos znanja je specifičen, ker vključuje heterogenost udeležencev, kar lahko pripelje do konfliktov (Schmidt in Muehlfield, 2017).

Z naraščanjem starostnih razlik v družbi se organizacije soočajo s preoblikovanjem učnih procesov in spodbujanjem prenosa znanja med različnimi generacijami. Vsaka organizacija mora v svojem delovnem okolju prepoznati najprimernejše oblike deljenja znanja in izbrati tiste, ki ustrezajo tako zaposlenim, ki posredujejo in tistim, ki prejemajo informacije. Koncept medgeneracijskega sodelovanja na delovnem mestu vključuje deljenje znanja in premik od zgolj deljenja k soustvarjanju. To je ključno za nadaljnji razvoj človeškega kapitala in znanja v organizaciji. Soustvarjanje znanja tako predstavlja eno izmed osrednjih usmeritev organizacij v povezavi z medgeneracijskim sodelovanjem (Brečko, 2021).

Medgeneracijski prenos znanja se osredotoča na nestrukturirano povezovanje posameznikov in vključuje vzajemno deljenje znanja. Gre za odnose med generacijami in ohranjanje, razvoj, izmenjavo znanja ter izkušenj, pri čemer sodelujeta dve ali več oseb iz različnih generacij. Interakcije med generacijami so ključnega pomena za učinkovito reševanje problemov. S prenosom znanja posamezniki prepoznavajo nove načine opravljanja nalog in reševanja problemov, saj vključujejo vidik izkušenj drugih starostnih skupin (Waight in Waight, 2025).

V delovnem okolju obstaja veliko različnih načinov prenosa znanja, zato morajo organizacije razumeti učne stile posamezne generacije, da lahko ustrezno prilagodijo načine učenja prenosa znanja. Samo pravilna izbira učnih metod motivira pripadnike posamezne generacije za učenje in deljenje znanja na delovnem mestu. Generacije se razlikujejo v pristopih učenja, predvsem ko gre za učenje trdih ali mehkih veščin. Trde veščine zajemajo poznavanje zakonov, teorije, predpisov in postopkov, medtem ko se mehke veščine nanašajo na komunikacijo, pogajanja, vodenje, timsko delo, inovativnost in ustvarjalnost. Raziskave

kažejo, da si mlajše generacije želijo razvijanja tako trdih kot mehkih veščin. Na drugi strani pa generacija baby boom daje prednost tradicionalnemu učnemu okolju pri učenju trdih veščin, medtem ko mehke razvijajo preko praktičnega dela. Učenje v skupini je med starejšimi bolj priljubljeno kot pri mlajših. Mlajše generacije pa kot pomemben način učenja izpostavljajo povratne informacije, medtem ko pri starejših to ni opazno v enaki meri (Brečko, 2021).

Medgeneracijski prenos znanja lahko poteka preko usposabljanj, delavnic, mentorstva, prostovoljstva, družbenih omrežij, tutorstva in skupne prakse. Pri izvajanju prenosa znanja med generacijami generacije izkoriščajo svoje prednosti in hkrati odpravljajo generacijske stereotipe, saj se zavedajo, da je staranje vseživljenjski proces, v katerega so vključene vse generacije. Medgeneracijski prenos znanja prispeva h krepitvi spoštovanja, kar pozitivno vpliva na osebno in poklicno življenje posameznikov. Poleg tega medgeneracijski prenos znanja pripomore k zadrževanju zaposlenih in nadgrajevanju veščin. Organizacije, ki spodbujajo medgeneracijske odnose in gradijo močne vezi med zaposlenimi omogočajo učinkovit prenos znanja. Prenos znanja spodbuja pridobivanje znanja, ki zaposlenim povečuje prepoznavnost in izboljšuje njihovo delovno uspešnost. Starejše generacije imajo pri tem ključno vlogo, saj s takojšnjo pomočjo mlajšim generacijam odgovarjajo na vprašanja, ki jim pomagajo pri vključevanju v organizacijo (Waight in Waight, 2025).

#### **4.2 Učinki medgeneracijskega sodelovanja na poklicni razvoj**

Razvoj kariere predstavlja proces načrtovanja in uresničevanja poklicne poti posameznika, ki temelji na izobraževanju, usposabljanju ter pridobivanju delovnih izkušenj s podporo organizacije. To je pristop ustvarjanja pogojev za dolgoročni poklicni uspeh in trajnostni razvoj organizacije. Učinkovit sistem razvoja kariere pozitivno vpliva na zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih, hkrati pa zmanjšuje fluktuacijo. Medgeneracijsko sodelovanje ima pomembno vlogo pri kariernem razvoju posameznika, saj omogoča prenos znanja, izkušenj in vrednot med zaposlenimi različnih starosti. Sodelovanje prispeva k boljšemu razumevanju različnih kariernih pričakovanj, krepi razvoj kompetenc in posameznikom omogoča aktivnejše razvijanje kariere. Mlajši zaposleni pridobijo vpogled v delovne procese in dobre prakse podjetja, medtem ko starejši nadgrajujejo svoje znanje o tehnologiji in novih delovnih pristopih (Arar in Öneren, 2018).

Medgeneracijsko sodelovanje omogoča širjenje profesionalnih stikov. To pomeni, da zaposleni gradijo zaupanja vredne odnose, ki spodbujajo mentorstvo in dostop do informacij ter posledično kariernih priložnosti znotraj organizacije (Shaito, 2019). Prenos znanja pogosto poteka preko mentorstva, kjer starejše generacije pomagajo in svetujejo, mlajše pa prispevajo nove ideje. Vzajemni proces učenja tako omogoča hitrejšo doseganje kariernih ciljev (Waight in Waight, 2025).

Sodelovanje med generacijami spodbuja razvoj mehkih veščin, kot so komunikacija, timsko delo in reševanje konfliktov. Mlajše generacije se učijo sodelovanja preko različnih

pristopov dela, starejše pa pridobivajo veščine razumevanja različnih pogledov, kar jim daje sposobnost reševanja kompleksnih situacij. Vse to vpliva na učinkovit poklicni razvoj (Cohen, 2023). Povezovanje in sodelovanje generacij pozitivno vpliva na motivacijo in zavzetost zaposlenih. Zaposleni, ki čutijo podporo nadrejenih in drugih sodelavcev, so bolj motivirani za učenje in prevzemanje odgovornosti, kar vpliva na napredovanje in hitrejši razvoj kariere (Dwivedula in Singh, 2021).

Medgeneracijsko sodelovanje omogoča boljše razumevanje kariernih pričakovanj posameznih generacij. Pripadniki mlajših generacij dobijo vpogled v pričakovanja organizacije, pripadniki starejših pa razumejo motivacijske dejavnike in pričakovanja mlajših, kar omogoča učinkovit razvoj kadrov (Dolot, 2018). Medgeneracijsko sodelovanje pozitivno vpliva na zadovoljstvo in dolgoročni strateški razvoj podjetja. Organizacije, ki spodbujajo učenje in mentorstvo, lažje ohranjajo talente, povečujejo inovativnost ter omogočajo trajnostni razvoj, kar podpira karierno rast vseh zaposlenih (Puaschunder, 2016).

#### **4.3 Izzivi generacije Z pri vključevanju v delovno okolje**

Razumevanje generacije Z je ključno za ohranjanje talentov mlajše generacije in učinkovito izkoriščanje njihovih potencialov za rast podjetij. S poglobljenim razumevanjem značilnosti in preferenc generacije Z bodo kadrovske službe v organizacijah lažje pritegnile, vključile in razvijale posameznike te generacije v prihodnje vodje. Brez ustreznega razumevanja pa se bodo podjetja soočala s težavami pri zaposlovanju in zadrževanju najboljših kandidatov generacije Z, kar lahko negativno vpliva na motivacijo zaposlenih in organizacijsko uspešnost (Singh in Dangmei, 2016).

Generacija Z daje velik pomen enakosti in vprašanju raznolikosti. Čeprav močno zagovarja socialno pravičnost, pa je na drugi strani naklonjena omejevanju svobode govora in izključevanju mnenj, ki niso skladni z njenimi vrednotami. Organizacije se soočajo z izzivom jasnega določanja sprejemljivega govora in vedenja na delovnem mestu ter ravnovesjem med svobodo izražanja in preprečevanjem dejanske ali zaznane pristranskosti (Schroth, 2019).

Generacija Z je prva generacija, kjer so družbena omrežja in internet stalnica. Predstavniki generacije Z so zaradi stalne povezanosti z digitalnimi napravami in sposobni hitreje predelovati informacije kot prejšnje generacije, vendar imajo slabšo koncentracijo. V delovnem okolju to predstavlja izziv za tradicionalne metode komunikacije. Vendar pa jim tehnološka pismenost omogoča dodano vrednost, saj lahko z digitalno spretnostjo izboljšajo sodelovanje med oddelki in prispevajo k bolj inovativnemu delovanju organizacije. Generacija Z odrasča v okolju stalne povezanosti, ki jim omogoča dostop do različnih informacij, zgodovine in povezovanje z ljudmi različnih kultur. Zaradi teh izkušenj je za predstavnike generacije Z raznolikost v delovnem okolju pričakovana. To pomeni, da morajo organizacije, ki jih želijo privabiti, spodbujati raznolikost in jo kot del vrednot vključiti v vsakodnevno delovanje. Generacija Z je zelo podjetniško usmerjena, zato se težje

vključuje v delovno okolje, kjer se ne spodbuja inovativnost, avtonomija in samostojno odločanje na delovnem mestu (Lanier, 2017).

Predstavniki generacije Z pogosto vstopajo na trg dela z nerealnimi pričakovanji glede zanimivega in smiselnega dela, fleksibilnosti ter podpore vodij. Ker se njihove dejanske delovne izkušnje pogosto razlikujejo od njihovih pričakovanj so hitro nezadovoljni, kar lahko vodi v zgodnjo menjavo zaposlitve. Učinkovito upravljanje s pričakovanji generacije Z je ključno za njihovo dolgoročno vključenost v delovno okolje (Schroth, 2019).

Vključevanje generacije Z v delovno okolje prinaša številne izzive, ki izvirajo predvsem iz razlik v pričakovanjih in vrednotah. Raziskave kažejo, da je generacija Z bolj občutljiva na stile vodenja. Pripadniki generacije pričakujejo pogoste in takojšnje povratne informacije. Težave predstavljajo tudi medgeneracijski izzivi, saj se delovne vrednote generacije Z pogosto razlikujejo od vrednot predhodnih generacij. Razlike v komunikacijskih slogih in delovnih navadah lahko vodijo v nesporazume in napetosti, dodatno pa na to lahko vpliva odvisnost generacije Z od tehnologije, saj imajo zato manj razvite socialne veščine, ki so potrebne za timsko delo (Zahra in drugi, 2025).

Generacija Z se v primerjavi z drugimi generacijami pogosteje sooča s težavami povezanimi z duševnim zdravjem kot sta depresija in tesnoba, pri čemer jim stres preprečuje prevzemanje vodstvenih vlog. Organizacije prepoznavajo pomen vlaganja v programe dobrega počutja in zagotavljanja čustvene podpore. Zaradi odraščanja v okolju povečane zaščite se je omejil njihov razvoj avtonomije in življenjskih veščin, ki so potrebne za samostojno odločanje ter odgovornost na delovnem mestu. Predstavniki generacije Z se pogosto soočajo s strahom pred neuspehom in pomanjkanjem samozavesti. Ključno je razvijanje miselnosti, ki poudarja učenje in sprejemanje napak kot del razvoja. Takšen pristop ne samo zmanjšuje stres, ampak povečuje delovno uspešnost in dolgoročni razvoj zaposlenih generacije Z (Schroth, 2019).

Uporaba tehnologije generacije Z, še posebej pametnih telefonov, močno vpliva na njihove socialne veščine, saj zmanjšuje osebno interakcijo in omejuje učenje ključnih sestavin pogovora kot so poslušanje, postavljanje vprašanj, reševanje konfliktov ter gradnja odnosov. Posledično se pojavlja izziv učinkovite komunikacije na delovnem mestu. Razvijanje socialnih veščin povečuje samozavest, avtonomijo in sposobnost obvladovanja stresa generacije Z (Schroth, 2019).

Organizacije morajo za uspešno vključevanje generacije Z v delovno okolje znati upravljati z njihovimi pričakovanji kot je realna predstavitev delovnega mesta in vzpostavljanje psihološke pogodbe, ki jasno določa medsebojna pričakovanja. Pomembno je tudi dobro uvajanje, opredelitev ciljev in zagotavljanje ustreznih virov. Prav tako je potrebno spodbujanje avtonomije, prenos odgovornosti in kultura povratne informacije. Naloga vodstva je zmanjševanje stresa, kar povečuje zavzetost in zadovoljstvo generacije Z na

delovnem mestu. S takim pristopom je možno generacijo Z uspešno vključiti v delovno okolje, kljub razlikam v izkušnjah in vrednotah (Schroth, 2019).

## **5 KVANTITATIVNA RAZISKAVA V IZBRANEM PODJETJU**

### **5.1 Opis podjetja**

Izbrano podjetje je specializirano za načrtovanje in razvoj procesnih rešitev na področju mlekarske, pivovarske, živilske, farmacevtske in kemijske industrije. Ustanovljeno je bilo leta 1989 in se na trgu uveljavilo z iskanjem rešitev za proizvodne obrate prehranske, farmacevtske ter biofarmacevtske industrije. Danes je podjetje vse bolj prisotno na tržišču, saj zagotavlja celovito ponudbo storitev na področju inženiringa, avtomatizacije procesne opreme ter njene izdelave in montaže (AJPES, brez datuma).

Njihova ponudba zajema pripravo osnovnih in podrobnih načrtov, specifikacij materiala in dela, URS, 3D-modeliranje, tehnično dokumentacijo ter izvrševanje validacije. Širok nabor proizvodov ponuja rešitve za različne izzive v celi vrsti panog. Pomagajo tudi pri znižanju stroškov proizvodnje in trajnostnem zmanjševanju vpliva na okolje. Podjetje ponuja tudi prenosnike toplote za številna področja uporabe. Njihovi ventili, črpalke in oprema z nerjavečega jekla predstavljajo visokokakovostne komponente procesnega inženiringa iz njihovega distribucijskega oddelka, saj omogočajo nemoten potek procesov in stroškovno optimizirane proizvodne tokove v skoraj vseh pomembnejših industrijskih sektorjih (AJPES, brez datuma).

### **5.2 Metoda raziskave**

Empirični del raziskave je opravljen s pomočjo anketne raziskave v izbranem podjetju. Gre za primarno metodo zbiranja podatkov. Namen anketnega raziskovanja je pridobiti podatke o vplivu medgeneracijskega sodelovanja na razvoj kariere generacije Z v izbranem podjetju, prepoznati izzive in priložnosti, ki jih to prinaša ter raziskati odnos generacije Z do drugih generacij. V raziskavi so sodelovali zaposleni izbranega podjetja, ki so predstavniki generacije Z, X, Y in baby boom. Gre za primarno metodo zbiranja podatkov, ki omogoča sistematično zbiranje kvantitativnih podatkov od večjega števila anketirancev v relativno kratkem času (Bryman, 2016).

Za potrebe izvedbe ankete je oblikovan anketni vprašalnik, katerega podlaga je analizirana teorija in zastavljena raziskovalna vprašanja. Anketni vprašalnik predstavlja učinkovito metodo zbiranja podatkov v družboslovnih raziskavah, saj omogoča standardizirano in sistematično pridobivanje informacije od velikega števila anketirancev v relativno kratkem času. Prednosti anketnega vprašalnika so tudi visoka primerljivost podatkov, stroškovna učinkovitost, manjša pristranskost raziskovalca in zaradi anonimnosti bolj iskreni odgovori (Dillman in drugi, 2014). Podatki anketnega raziskovanja so obdelani in analizirani preko

različnih statističnih metod. Raziskava upošteva etične smernice z zagotavljanjem anonimnosti in zaupnosti, o čemer so bili zaposleni v podjetju ustrezno obveščeni.

### 5.3 Predstavitev vzorca

Tabela 1 prikazuje demografske podatke anketirancev. Podatki so namenjeni razumevanju vzorca anketiranih zaposlenih v izbranem podjetju.

*Tabela 1: Demografski podatki*

|                                    |                                 | <b>Frekvenca</b> | <b>Odstotek</b> |
|------------------------------------|---------------------------------|------------------|-----------------|
| Spol                               | Moški                           | 20               | 54              |
|                                    | Ženski                          | 17               | 46              |
| Generacija                         | Generacija Z                    | 16               | 43              |
|                                    | Generacija Y                    | 11               | 30              |
|                                    | Generacija X                    | 8                | 22              |
|                                    | Baby boom generacija            | 2                | 5               |
| Izobrazba                          | Srednja šola                    | 6                | 16              |
|                                    | Višja šola                      | 7                | 19              |
|                                    | Visoka šola                     | 10               | 27              |
|                                    | Univerzitetna diploma           | 11               | 30              |
|                                    | Magisterij 2. bolonjska stopnja | 2                | 5               |
|                                    | Magisterij znanosti             | 1                | 3               |
| Sodelovanje z drugimi generacijami | Občasno                         | 2                | 5               |
|                                    | Pogosto                         | 18               | 49              |
|                                    | Redno                           | 17               | 46              |
| Število let dela v podjetju        | Manj kot 1 leto                 | 8                | 22              |
|                                    | 1-5 let                         | 14               | 38              |
|                                    | 6-10 let                        | 8                | 22              |
|                                    | 11-20 let                       | 5                | 14              |
|                                    | Več kot 20 let                  | 2                | 5               |
| Skupaj                             |                                 | 37               | 100             |

*Vir: lastno delo.*

Tabela 1 prikazuje demografske podatke anketirancev izbranega podjetja, ki so v celoti zaključili spletno anketo. Prikazana je struktura anketirancev glede na spol. V anketi je sodelovalo 37 zaposlenih, od tega 20 oseb moškega spola (54% vseh anketiranih) in 17 oseb ženskega spola (46% vseh anketiranih).

Anketiranci so bili razvrščeni v štiri generacijske skupine. Najmanjši delež anketiranih spada v baby boom generacijo, kar predstavlja 2 zaposlena (5% vseh anketiranih). V drugi največji delež anketiranih spada generacija X, kar predstavlja 8 zaposlenih (22% vseh anketiranih). V tretji največji delež anketiranih spada generacija Y, in sicer 11 zaposlenih (30% vseh anketiranih). Največji delež anketiranih pa predstavlja generacija Z, in sicer 16 zaposlenih (43% vseh anketiranih), ki je tudi osrednja generacija raziskave.

Tabela 1 prikazuje tudi delitev anketiranih glede na dokončano stopnjo izobrazbe. Največ sodelujočih v raziskavi ima univerzitetno diplomo (11 oziroma 30% anketiranih). Sledijo jim zaposleni z visoko šolo (10 oziroma 27% anketiranih), tretji največji delež predstavljajo zaposleni z dokončano višjo šolo (7 oziroma 19% anketiranih), medtem ko ima srednjo šolo dokončano 6 zaposlenih (16% anketiranih). Najmanj anketiranih ima dokončan magisterij 2. bolonjske stopnje (2 oziroma 5% anketiranih) in magisterij znanosti (1 oziroma 3% anketiranih).

V tabeli 1 je prikazano, kako pogosto zaposleni sodelujejo z drugimi generacijami. Največ zaposlenih pogosto sodeluje s pripadniki drugih generacij (18 oziroma 49% anketiranih). Velik delež pa jih sodeluje redno, in sicer 17, kar je 46% vseh anketiranih. Samo 2 zaposlena pa sodelujeta s predstavniki drugih generacij občasno, kar predstavlja 5% anketiranih. Večina anketirancev pogosto ali redno sodeluje s pripadniki drugih generacij, kar kaže na visoko stopnjo medgeneracijskega sodelovanja v podjetju.

Vzorec se razlikuje tudi po številu let dela v podjetju. Največji delež zaposlenih v izbranem podjetju ima 1-5 let delovnih izkušenj, kar predstavlja 14 zaposlenih oziroma 38% vseh anketiranih. Drugi največji delež predstavljajo zaposleni, ki v podjetju delajo manj kot 1 leto, in sicer 8 zaposlenih oziroma 22% vseh anketiranih. Isti delež predstavljajo zaposleni, ki so v podjetju 6-10 let. Tretji največji delež predstavljajo zaposleni, ki v podjetju delajo 11-20 let (5 oziroma 14% anketiranih). Samo 2 izmed anketiranih pa sta podjetju zvesta več kot 20 let, kar predstavlja 5% vseh anketiranih.

## **6 ANALIZA IN INTERPRETACIJA REZULTATOV RAZISKAVE**

### **6.1 Analiza rezultatov**

V tem delu magistrskega dela je obravnavana analiza podatkov in interpretacija rezultatov. Preučevane so informacije, ki so osredotočajo na kvantitativni del raziskave, zbrane z anketnim vprašalnikom. V nadaljevanju so predstavljeni rezultati analize podatkov in interpretacija rezultatov na podlagi anketnega vprašalnika.

**Medgeneracijsko sodelovanje in razvoj kariere generacije Z.** Z anketnima sklopoma št. 1 in 2 je bilo preverjeno raziskovalno vprašanje št. 1: Kakšen vpliv ima medgeneracijsko sodelovanje na razvoj kariere generacije Z v izbranem podjetju? V tabeli 2 so prikazani rezultati o medgeneracijskem sodelovanju v izbranem podjetju.

*Tabela 2: Medgeneracijsko sodelovanje*

|                                                                                 | N  | Povprečje | Mediana | Std. odklon | Minimum | Maximum |
|---------------------------------------------------------------------------------|----|-----------|---------|-------------|---------|---------|
| V podjetju redno poteka sodelovanje med zaposlenimi različnih generacij.        | 37 | 4,1       | 4       | 0,55        | 3       | 5       |
| Med zaposlenimi različnih generacij poteka učinkovit prenos znanja in izkušenj. | 37 | 3,4       | 3       | 0,64        | 2       | 5       |
| Komunikacija med generacijami je jasna in odprta.                               | 37 | 3,5       | 4       | 0,69        | 2       | 5       |
| Zaposleni različnih generacij se spoštujejo in si zaupajo.                      | 37 | 3,5       | 3       | 0,73        | 2       | 5       |

*Vir: lastno delo.*

Anketiranci so na lestvici od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam) podali svoje mnenje o medgeneracijskem sodelovanju v podjetju. Anketiranci zaznavajo relativno visoko stopnjo medgeneracijskega sodelovanja v podjetju. Večina zaposlenih torej podobno ocenjuje prisotnost sodelovanja med različnimi generacijami. V nasprotju s tem je prenos znanja in izkušenj ocenjen najnižje, kar nakazuje, da ta proces ne poteka dovolj učinkovito. Razlogi za to so lahko pomanjkanje formalnih načinov prenosa znanja v podjetju kot sta mentorstvo in organizirano izobraževanje. Komunikacija med zaposlenimi je bila ocenjena kot zmerno dobra. Podobno velja za medsebojno spoštovanje in zaupanje, kjer pa je nekoliko višja razpršenost odgovorov, kar kaže na neenotne izkušnje zaposlenih.

Rezultati potrjujejo teoretična izhodišča, da je za učinkovito medgeneracijsko sodelovanje ključno preseganje zgolj formalne prisotnosti različnih generacij v podjetju in vzpostavitev praks, ki omogočajo dejanski prenos znanja in izkušenj med zaposlenimi. Medgeneracijski prenos znanja je pogosto otežen zaradi razlik v vrednotah, načinu dela in komunikaciji (Brečko, 2021).

Na podlagi odgovorov anketiranih je ugotovljeno, da medgeneracijsko sodelovanje v podjetju obstaja in je dobro razvito, vendar obstajajo pomanjkljivosti predvsem na področju prenosa znanja. Glede na to, da je prenos znanja eden ključnih dejavnikov kariernega razvoja pripadnikov generacije Z, lahko takšne pomanjkljivosti vplivajo na njihov profesionalni razvoj.

V tabeli 3 so prikazani rezultati o razvoju kariere generacije Z v izbranem podjetju v povezavi z medgeneracijskim sodelovanjem.

*Tabela 3: Razvoj kariere generacije Z*

|                                                                                                        | N  | Povprečje | Mediana | Std. odklon | Minimum | Maximum |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|-----------|---------|-------------|---------|---------|
| Medgeneracijsko sodelovanje prispeva k razvoju veščin generacije Z.                                    | 37 | 4,0       | 4       | 0,55        | 3       | 5       |
| Sodelovanje z bolj izkušenimi sodelavci generaciji Z omogoča hitrejšo pridobivanje delovnih izkušenj.  | 37 | 4,2       | 4       | 0,72        | 3       | 5       |
| Medgeneracijsko sodelovanje povečuje samozavest generacije Z pri opravljanju delovnih nalog            | 37 | 3,5       | 4       | 0,84        | 2       | 5       |
| Generacija Z ima zaradi medgeneracijskega sodelovanja boljše možnosti za karierni napredek v podjetju. | 37 | 3,8       | 4       | 0,81        | 1       | 5       |
| Medgeneracijsko sodelovanje pozitivno vpliva na dolgoročni karierni razvoj generacije Z v podjetju.    | 37 | 4,0       | 4       | 0,60        | 3       | 5       |

*Vir: lastno delo.*

Anketiranci so na lestvici od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam) podali svoje mnenje o razvoju kariere generacije Z v podjetju. Najvišje ocenjena trditev se nanaša na hitrejšo pridobivanje delovnih izkušenj preko sodelovanja z bolj izkušenimi sodelavci. Zaposleni tako prepoznavajo vlogo starejših zaposlenih v podjetju kot vir znanja in izkušenj. Podobno visoko je ocenjen tudi vpliv medgeneracijskega sodelovanja na razvoj veščin generacije Z in dolgoročni karierni razvoj. Na drugi strani pa so zaznane nižje ocene pri vplivu na samozavest in možnosti kariernega napredka. Višji standardni odkloni nakazujejo na razpršenost odgovorov, kar pomeni, da vsi zaposleni ne doživljajo enako vpliv medgeneracijskega sodelovanja na samozavest in karierne priložnosti generacije Z.

Raziskave kažejo, da ima sodelovanje z izkušenimi sodelavci ključno vlogo pri razvoju kariere generacije Z, saj omogoča hitrejšo pridobivanje kompetenc, prilagajanje delovnemu okolju in večjo učinkovitost pri opravljanju nalog. Podjetja, ki spodbujajo medgeneracijsko sodelovanje in sistematičen prenos znanja, ustvarjajo ugodnejše pogoje za razvoj talentov in dolgoročni napredek mlajših zaposlenih (Arar in Öneren, 2018). Tudi rezultati izvedene raziskave potrjujejo teoretična izhodišča, saj so anketiranci najvišje ocenili trditev, da

sodelovanje z bolj izkušenimi sodelavci omogoča hitrejše pridobivanje delovnih izkušenj. Prav tako so visoko ocenjeni vplivi medgeneracijskega sodelovanja na razvoj veščin in dolgoročni karierni razvoj, kar kaže na to, da zaposleni, prepoznavajo pomen medgeneracijskega sodelovanja pri razvoju kariere generacije Z v podjetju.

**Medgeneracijski izzivi.** Z anketnim sklopom št. 3 je bilo preverjeno raziskovalno vprašanje št. 2: Kateri so glavni izzivi, ki jih medgeneracijsko sodelovanje prinaša za generacijo Z v izbranem podjetju? V tabeli 4 so prikazani rezultati o mnenju zaposlenih glede medgeneracijskih izzivov v podjetju.

*Tabela 4: Medgeneracijski izzivi*

|                                                | N  | Povprečje | Mediana | Std. odklon | Minimum | Maximum |
|------------------------------------------------|----|-----------|---------|-------------|---------|---------|
| Komunikacijski slogi                           | 37 | 3,3       | 3       | 0,78        | 2       | 5       |
| Delovne vrednote                               | 37 | 3,3       | 3       | 0,87        | 2       | 5       |
| Digitalne in tehnološke veščine                | 37 | 2,9       | 3       | 0,86        | 1       | 5       |
| Odnos do organizacijskih sprememb              | 37 | 3,3       | 3       | 0,81        | 2       | 5       |
| Razumevanje avtoritete in hierarhičnih odnosov | 37 | 3,4       | 3       | 0,76        | 2       | 5       |

*Vir: lastno delo.*

Anketiranci so na lestvici od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam) podali svoje mnenje o medgeneracijskih izzivih v podjetju. Analiza anketnega vprašanja kaže, da so vsi obravnavani izzivi ocenjeni kot zmerno izraženi, saj njihove povprečne vrednosti znašajo med 2,9 in 3,4. Najvišje povprečje je zaznано pri razumevanju avtoritete in hierarhičnih odnosov, kar nakazuje, da razlike v dojemanju organizacijske strukture predstavljajo pomemben izziv. Sledijo komunikacijski slogi, delovne vrednote in odnos do organizacijskih sprememb, kar kaže na enakovredno zaznavo teh izzivov med anketiranimi. Najnižja povprečna vrednost je pri digitalnih in tehnoloških veščinah, kar kaže na to, da razlike na tem področju niso zaznane kot velik izziv. To lahko izhaja iz tega, da je generacija Z v izbranem podjetju vključena v delovne procese, ki so digitalno podprti. Na drugi strani pa lahko višje zaznane razlike pri razumevanju avtoritete in hierarhičnih odnosov izhajajo iz značilnosti generacije Z, ki daje večji poudarek fleksibilnosti in vključujočemu vodenju.

Standardni odkloni se gibljejo med 0,76 in 0,87, kar pomeni, da zaposleni različno doživljajo posamezne izzive. Medgeneracijski izzivi so tako lahko odvisni od določenega oddelka ali medosebnih odnosov.

Razlike v komunikacijskih slogih, delovnih vrednotah in dojemanju avtoritete so eden ključnih virov nesporazumov in potencialnih konfliktov v podjetjih. Različne generacije uporabljajo različne komunikacijske pristope oziroma sloge in imajo različna pričakovanja

glede delovnega okolja, kar lahko vpliva na učinkovitost sodelovanja (Iqbal, 2024). Rezultati raziskave so pokazali, da v izbranem podjetju obstaja prisotnost teh izzivov, saj so jih anketiranci ocenili kot zmerno izražene, kar kaže na njihovo relevantnost v obravnavanem podjetju. To lahko izhaja iz sočasnega delovanja različnih generacij v podjetju, ki imajo različne oblike izražanja oziroma komuniciranja in pričakovanja glede avtoritete.

**Medgeneracijske priložnosti.** Z anketnim sklopom št. 4 je bilo preverjeno raziskovalno vprašanje št. 3: Katere priložnosti prinaša medgeneracijsko sodelovanje v izbranem podjetju? V tabeli 5 so prikazani rezultati o mnenju zaposlenih glede medgeneracijskih priložnosti v podjetju.

*Tabela 5: Medgeneracijske priložnosti*

|                                                  | N  | Povprečje | Mediana | Std. odklon | Minimum | Maximum |
|--------------------------------------------------|----|-----------|---------|-------------|---------|---------|
| Večja produktivnost                              | 37 | 3,9       | 4       | 0,72        | 2       | 5       |
| Povezanost med zaposlenimi                       | 37 | 3,7       | 4       | 0,77        | 2       | 5       |
| Večja kreativnost in inovativnost                | 37 | 3,9       | 4       | 0,66        | 3       | 5       |
| Učinkovitejše sprejemanje odločitev              | 37 | 3,6       | 4       | 0,60        | 3       | 5       |
| Učinkovitejši prenos znanja in delovnih izkušenj | 37 | 3,9       | 4       | 0,66        | 3       | 5       |

*Vir: lastno delo.*

Anketiranci so na lestvici od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam) podali svoje mnenje o medgeneracijskih priložnostih v podjetju. Najvišje povprečne vrednosti so pri večji produktivnosti, kreativnosti in inovativnosti ter učinkovitejšem prenosu znanja in delovnih izkušenj. To pomeni, da anketiranci dojemajo medgeneracijsko sodelovanje kot pomemben dejavnik izboljšane delovne uspešnosti in ustvarjalnosti v podjetju. Nekoliko nižje sta ocenjeni povezanost med zaposlenimi in učinkovitejše sprejemanje odločitev (povprečje 3,7 oziroma 3,6). Medgeneracijsko sodelovanje tako prispeva tudi k boljšim medosebnim odnosom in kakovosti odločanja v podjetju.

Standardni odkloni so med vrednostnima 0,60 in 0,77, kar pomeni, da večina anketirancev enotno prepozna priložnosti medgeneracijskega sodelovanja.

Generacijska raznolikost v organizacijah prispeva k večji inovativnosti, boljšemu reševanju problemov in učinkovitejšemu tiskemu delu. Različne perspektive, izkušnje in znanja posameznih generacij omogočajo celovito obravnavo izzivov in spodbujajo ustvarjalne rešitve (Iqbal, 2024). Medgeneracijsko sodelovanje v izbranem podjetju predstavlja priložnost za izboljšanje organizacijske učinkovitosti. Pomembno je, da zaposleni

prepoznavajo priložnosti, ki jih prinaša sodelovanje za dolgoročno ohranjanje konkurenčnosti podjetja.

**Odnos generacije Z do medgeneracijskega sodelovanja in dejavniki, ki vplivajo na medgeneracijsko sodelovanje.** Z anketnima sklopoma št. 5 in 6 je bilo preverjeno raziskovalno vprašanje št. 4: Kakšen je odnos generacije Z do sodelovanja z drugimi generacijami in kateri dejavniki vplivajo na medgeneracijsko sodelovanje v izbranem podjetju? V tabeli 6 so prikazani rezultati odnosa generacije Z do medgeneracijskega sodelovanja.

*Tabela 6: Odnos generacije Z do medgeneracijskega sodelovanja*

|                                                                                        | N  | Povprečje | Mediana | Std. odklon | Minimum | Maximum |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----|-----------|---------|-------------|---------|---------|
| Sodelovanje s sodelavci drugih generacij ocenjujem pozitivno.                          | 16 | 3,8       | 4       | 0,45        | 3       | 5       |
| Sodelovanje z drugimi generacijami je pomembno in vredno truda.                        | 16 | 4,5       | 5       | 0,63        | 3       | 5       |
| Različni pogledi me ne odvrnejo od pripravljenosti sodelovanja z drugimi generacijami. | 16 | 3,9       | 4       | 0,57        | 3       | 5       |
| Sodelovanje z drugimi generacijami me motivira, da prispevam k skupnim ciljem.         | 16 | 3,9       | 4       | 0,57        | 3       | 5       |

*Vir: lastno delo.*

Anketiranci so na lestvici od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam) podali svoje mnenje o odnosu do medgeneracijskega sodelovanja. Na to anketno vprašanje je odgovarjalo 16 predstavnikov generacije Z, ki delajo v podjetju, saj je bilo vprašanje namenjeno njim.

Najvišje ocenjena trditev se nanaša na zaznano pomembnost medgeneracijskega sodelovanja, kar pomeni, da predstavniki generacije Z v obravnavanem podjetju prepoznavajo vrednost sodelovanja med generacijami in ga dojemajo kot pomemben dejavnik delovnega okolja. Prav tako so visoko ocenjene trditve povezane z motivacijo za prispevanjem k skupnim ciljem in pripravljenostjo na sodelovanje kljub različnim pogledom (povprečje obeh 3,9). To pomeni, da jim razlike med generacijami ne predstavljajo velike ovire za sodelovanje. Pozitivna ocena splošnega sodelovanja z drugimi generacijami še dodatno potrjuje, da je medgeneracijsko sodelovanje v podjetju s strani pripadnikov

generacije Z sprejeto kot nekaj pozitivnega. Nizek standardni odklon pa kaže na enotnost anketirancev glede počutja ob sodelovanju s pripadniki drugih generacij.

Raziskave kažejo, da učinkovito medgeneracijsko sodelovanje pozitivno vpliva na motivacijo generacije Z predvsem, ko temelji na medsebojnem razumevanju, čustveni inteligenci in pripravljenosti za sodelovanje. Raznolikost v delovnem okolju spodbuja večjo angažiranost zaposlenih, če so posamezniki odprti za sodelovanje in sprejemanje različnih pogledov ali mnenj (Zahra in drugi, 2025). Visoko vrednotenje medgeneracijskega sodelovanja v obravnavanem podjetju je lahko povezano s tem, da generacija Z že deluje v okolju, kjer je sodelovanje z različnimi generacijami vsakodnevno in nujno za izvedbo delovnih procesov. Medgeneracijske razlike ne dojemajo kot ovira, ampak kot del delovnega okolja, kar spodbuja večjo odprtost in pripravljenost na sodelovanje.

V tabeli 7 so prikazani rezultati o dejavnikih, ki vplivajo na medgeneracijsko sodelovanje v podjetju.

*Tabela 7: Dejavniki, ki vplivajo na medgeneracijsko sodelovanje*

|                                                           | N  | Povprečje | Mediana | Std. odklon | Minimum | Maximum |
|-----------------------------------------------------------|----|-----------|---------|-------------|---------|---------|
| Medsebojno spoštovanje                                    | 37 | 4,3       | 4       | 0,47        | 4       | 5       |
| Pripravljenost zaposlenih za izmenjavo znanja in izkušenj | 37 | 4,1       | 4       | 0,66        | 3       | 5       |
| Jasna in odprta komunikacija                              | 37 | 4,4       | 4       | 0,63        | 3       | 5       |
| Podpora in zgled vodstva                                  | 37 | 4,2       | 4       | 0,76        | 2       | 5       |
| Organizacijska kultura podjetja                           | 37 | 4,1       | 4       | 0,55        | 3       | 5       |

*Vir: lastno delo.*

Anketiranci so na lestvici od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam) podali svoje mnenje o dejavnikih, ki vplivajo na medgeneracijsko sodelovanje. Najvišje povprečje je zaznано pri jasni in odprti komunikaciji ter medsebojnem spoštovanju, kar pomeni, da anketiranci dojemajo ta dva dejavnika kot ključna pri uspešnem sodelovanju različnih generacij. Visoko sta ocenjena tudi podpora in zgled vodstva ter pripravljenost zaposlenih za izmenjavo izkušenj in znanja. Podjetje torej spodbuja okolje, v katerem vodstvo aktivno podpira sodelovanje, zaposleni pa so pripravljeni prispevati k skupnemu učenju. Podobno visoko je ocenjena tudi organizacijska kultura, kar potrjuje, da podjetje ustvarja pogoje, ki omogočajo učinkovito medgeneracijsko vodenje.

Standardni odkloni se gibljejo med 0,47 in 0,76. Anketiranci so bili najbolj enotni pri dejavniku medsebojnega spoštovanja, medtem ko imajo nekateri različno mnenje ali je

podpora in zgled vodstva tisti dejavnik, ki vpliva na medgeneracijsko sodelovanje v podjetju.

Raziskave potrjujejo, da so za uspešno medgeneracijsko sodelovanje ključni dejavniki odprta komunikacija, medsebojno spoštovanje, podpora vodstva in organizacijska kultura, ki spodbuja sodelovanje in izmenjavo znanja. Podjetja, ki aktivno razvijajo omenjene dejavnike, lažje izkoriščajo prednosti generacijske raznolikosti (Balantič in drugi, 2023). Visoko vrednotenje ključnih dejavnikov medgeneracijskega sodelovanja v izbranem podjetju je lahko povezano z organizacijskim okoljem podjetja, kjer sta medsebojno spoštovanje in odprta komunikacija verjetno že ustaljeni praksi dela. Prisotnost aktivne podpore vodstva ter poudarek na sodelovalni organizacijski kulturi kaže na spodbujanje vključujočega delovnega okolja, kar vpliva na pozitivne ocene anketirancev.

## **6.2 Zaključne ugotovitve na osnovi raziskovalnih vprašanj**

Za potrebe preverjanja raziskovalnih vprašanj so na podlagi anketnega vprašalnika oblikovane nove spremenljivke, ki se nanašajo na medgeneracijsko sodelovanje in razvoj kariere generacije Z. V nadaljevanju poglavja sledi preverjanje raziskovalnih vprašanj na podlagi anketnega vprašalnika.

### **1. Kakšen vpliv ima medgeneracijsko sodelovanje na razvoj kariere generacije Z v izbranem podjetju?**

Hipoteza 1: Medgeneracijsko sodelovanje pozitivno vpliva na razvoj kariere generacije Z v izbranem podjetju.

Za preverjanje hipoteze o vplivu medgeneracijskega sodelovanja na razvoj kariere generacije Z v izbranem podjetju sta bili izvedeni korelacijska analiza in linearna regresija. Najprej je bila izvedena korelacijska analiza, s katero je bila preverjena povezanost med neodvisno spremenljivko medgeneracijsko sodelovanje in odvisno spremenljivko razvoj kariere generacije Z. Rezultati so pokazali, da med medgeneracijskim sodelovanjem in razvojem kariere generacije Z obstaja pozitivna povezanost ( $r = 0,468$ ), ki jo lahko opredelimo kot srednje močno. To pomeni, da višja raven medgeneracijskega sodelovanja sovпада z višjo zaznano ravno razvoja kariere generacije Z v izbranem podjetju. Rezultati tako nakazujejo, da je medgeneracijsko sodelovanje povezano z razvojem kompetenc, pridobivanjem izkušenj ter kariernim napredovanjem zaposlenih iz generacije Z.

Za dodatno preverjanje vpliva je bila izvedena še linearna regresijska analiza. V tabeli 8 so prikazani ključni rezultati linearne regresije.

*Tabela 8: Vpliv medgeneracijskega sodelovanja na razvoj kariere generacije Z v izbranem podjetju - rezultati linearne regresije*

| Spremenljivka               | B     | SE    | t     | p     |
|-----------------------------|-------|-------|-------|-------|
| Konstanta                   | 2,244 | 0,566 | 3,967 | 0,000 |
| Medgeneracijsko sodelovanje | 0,463 | 0,148 | 3,134 | 0,003 |

*Vir: lastno delo.*

Regresijski model:  $R^2 = 0,219$ ;  $F = 9,82$ ;  $p = 0,003$ ;  $N = 37$

Rezultati linearne regresijske analize kažejo, da je model statistično značilen ( $F = 9,82$ ;  $p = 0,003$ ), kar pomeni, da medgeneracijsko sodelovanje pomembno prispeva k pojasnjevanju variabilnosti razvoja kariere generacije Z. Koeficient determinacije ( $R^2 = 0,219$ ) kaže, da medgeneracijsko sodelovanje pojasni približno 21,9 % variabilnosti v razvoju kariere generacije Z.

Regresijski koeficient kaže, da ima medgeneracijsko sodelovanje statistično značilen in pozitiven vpliv na razvoj kariere generacije Z ( $B = 0,463$ ;  $p = 0,003$ ). To pomeni, da se z večanjem ravni medgeneracijskega sodelovanja povečuje tudi zaznana raven razvoja kariere generacije Z v izbranem podjetju.

Na podlagi izvedene korelacijske analize in linearne regresije lahko zaključimo, da med obravnavanima spremenljivkama obstaja pozitivna in statistično značilna povezanost ter vpliv. S tem lahko hipotezo, da medgeneracijsko sodelovanje pozitivno vpliva na razvoj kariere generacije Z v izbranem podjetju, potrdimo. Ugotovitve raziskave poudarjajo pomen spodbujanja medgeneracijskega sodelovanja kot pomembnega dejavnika razvoja kariere zaposlenih iz generacije Z ter posledično dolgoročne uspešnosti organizacije. Tudi rezultati drugih raziskav poudarjajo pomen podpornega okolja, mentorstva in priložnosti za učenje s strani pripadnikov drugih generacij za karierni razvoj generacije Z (Schroth, 2019).

## **2. Kateri so glavni izzivi, ki jih medgeneracijsko sodelovanje prinaša za generacijo Z v izbranem podjetju?**

Na podlagi analize rezultatov anketnega sklopa o medgeneracijskih izzivih so ugotovljeni glavni izzivi, ki jih medgeneracijsko sodelovanje prinaša za generacijo Z v izbranem podjetju. Rezultati opisne statistike kažejo, da so vsi obravnavani izzivi zmerno izraženi, saj se povprečne vrednosti ocen gibljejo med 2,9 in 3,4. To pomeni, da zaposleni zaznavajo določene razlike med generacijami, vendar ne predstavljajo izrazitih ovir za vsakodnevno sodelovanje. Medgeneracijsko sodelovanje v podjetju torej poteka v delovnem okolju, kjer so prisotni izzivi in razlike med generacijami, ki pa so obvladljive.

Rezultati raziskave so pokazali, da je glavni izziv v izbranem podjetju razumevanje avtoritete in hierarhičnih odnosov. Ta ugotovitev nakazuje, da se med generacijami pojavljajo različna pričakovanja glede organizacijske strukture, načina vodenja in odnosov

med nadrejenimi in drugimi zaposlenimi. Prepoznane razlike lahko vplivajo na način sprejemanja odločitev in dinamiko sodelovanja v delovnih skupinah. Kot pomembni izzivi so se pokazale tudi razlike v komunikacijskih slogih, delovnih vrednotah in odnosu do organizacijskih sprememb. Vendar pa so rezultati pokazali, da so izzivi zaznani kot relativno enakovredni vidiki medgeneracijskih razlik. Raziskave kažejo, da generacije različno komunicirajo in dojemajo organizacijske spremembe (Parry in Urwin, 2011).

Na drugi strani pa je raziskava pokazala, da je najmanj izrazit izziv v podjetju razlika v digitalnih in tehnoloških veščinah. Ta ugotovitev nakazuje, da zaposleni v izbranem podjetju teh razlik ne doživljajo kot pomemben izziv pri sodelovanju. Tak rezultat je mogoče razumeti na podlagi dejstva, da so digitalne tehnologije sestavni del večine delovnih procesov, generacija Z pa praviloma izkazuje visoko stopnjo digitalne pismenosti. Gre za zanimivo ugotovitev v izbranem podjetju, saj literatura pogosto navaja večje digitalne razlike med generacijami (Baskar in drugi, 2024).

### **3. Katere priložnosti prinaša medgeneracijsko sodelovanje v izbranem podjetju?**

Na podlagi analize rezultatov anketnega sklopa o medgeneracijskih priložnostih so ugotovljene priložnosti, ki jih prinaša medgeneracijsko sodelovanje v izbranem podjetju. Rezultati opisne statistike kažejo, da zaposleni medgeneracijsko sodelovanje zaznavajo kot pomemben vir pozitivnih učinkov, kar pomeni, da medgeneracijsko sodelovanje v obravnavanem podjetju predstavlja dejavnik organizacijske uspešnosti.

Najizrazitejše priložnosti so povezane z večjo produktivnostjo, kreativnostjo, inovativnostjo in učinkovitejšim prenosom znanja ter delovnih izkušenj. Rezultati nakazujejo, da sodelovanje različnih generacij omogoča povezovalne učinke, pri katerih se združujejo izkušnje, organizacijsko znanje in novi pristopi k delu. Medgeneracijsko sodelovanje tako ne prispeva zgolj k ohranjanju obstoječega znanja, ampak tudi k nadgrajevanju, kar je ključnega pomena za inovativnost v podjetju.

Na podlagi ugotovitev je mogoče zaključiti, da medgeneracijsko sodelovanje v izbranem podjetju predstavlja pomemben strateški potencial, ki ima širši vpliv na organizacijsko učinkovitost, inovativnost in dolgoročno konkurenčnost podjetja. Ključne priložnosti so predvsem v povezovanju znanja, izkušenj in različnih pogledov, kar omogoča ustvarjanje dodane vrednosti na ravni posameznika ter organizacije kot celote. Spodbujanje medgeneracijskega sodelovanja, odprte komunikacije in izmenjave znanja so priložnosti za uspešno izkoriščanje generacijske raznolikosti v izbranem podjetju. To potrjujejo tudi različne raziskave o medgeneracijskem učenju in prenosu znanja, ki poudarjajo pomen prenosa znanja, ki spodbuja razvoj novih idej in izboljšanje delovnih procesov (Waight in Waight, 2025).

### **4. Kakšen je odnos generacije Z do sodelovanja z drugimi generacijami in kateri dejavniki vplivajo na medgeneracijsko sodelovanje v izbranem podjetju?**

Hipoteza 2: Generacija Z ima pozitiven odnos do sodelovanja z drugimi generacijami v podjetju.

Za preverjanje hipoteze, da ima generacija Z pozitiven odnos do sodelovanja z drugimi generacijami v izbranem podjetju, je bil izveden eno vzorčni t-test. V tabeli 9 so prikazani rezultati eno vzorčnega t-testa.

*Tabela 9: Odnos generacije Z do medgeneracijskega sodelovanja v izbranem podjetju - rezultati eno vzorčnega t-testa*

| Spremenljivka                                       | N  | M    | SD   | t    | p          |
|-----------------------------------------------------|----|------|------|------|------------|
| Odnos generacije Z do medgeneracijskega sodelovanja | 16 | 3,84 | 0,43 | 7,81 | 0,00000058 |

*Vir: lastno delo.*

Rezultati eno vzorčnega t-testa kažejo, da je povprečna vrednost odnosa generacije Z ( $M = 3,84$ ;  $SD = 0,43$ ) statistično značilno višja od nevtralne vrednosti lestvice (3), saj znaša  $t = 7,81$  ( $p < 0,001$ ). To pomeni, da predstavniki generacije Z medgeneracijsko sodelovanje v podjetju zaznavajo kot pozitivno in pomembno.

Na podlagi ugotovitev lahko zaključimo, da generacija Z v izbranem podjetju izkazuje pozitiven odnos do sodelovanja z drugimi generacijami. S tem lahko hipotezo, da ima generacija Z pozitiven odnos do medgeneracijskega sodelovanja, potrdimo. Ugotovitve raziskave dodatno nakazujejo, da medgeneracijsko sodelovanje s strani generacije Z ni zaznано kot ovira, temveč kot pomemben in pozitiven vidik delovnega okolja. Ugotovitve se ujemajo z rezultati drugih raziskav, ki poudarjajo medgeneracijsko sodelovanje kot pomemben dejavnik razvoja generacije Z, pri čemer predstavniki te generacije izkazujejo pripravljenost za sodelovanje in pridobivanje znanja (Brečko, 2021).

Hipoteza 3: Generacija Z ocenjuje dejavnike medgeneracijskega sodelovanja drugače kot ostale generacije.

Za preverjanje hipoteze je bil izveden t-test za neodvisne vzorce, s katerim, so bile primerjane ocene dejavnikov medgeneracijskega sodelovanja med generacijo Z in ostalimi generacijami. V tabeli 10 so prikazani rezultati t-testa za neodvisne vzorce.

*Tabela 10: Razlike v ocenjevanju dejavnikov medgeneracijskega sodelovanja med generacijo Z in ostalimi generacijami - rezultati t-testa za neodvisne vzorce*

| Spremenljivka                           | Gen Z | Ostali | t     | p     |
|-----------------------------------------|-------|--------|-------|-------|
| Dejavniki medgeneracijskega sodelovanja | 4,03  | 4,33   | -2,13 | 0,040 |

*Vir: lastno delo.*

Rezultati analize kažejo, da obstajajo statistično značilne razlike med generacijo Z in ostalimi generacijami pri ocenjevanju dejavnikov medgeneracijskega sodelovanja ( $t = -2,13$ ;  $p = 0,040$ ). Povprečna vrednost ocen dejavnikov je pri generaciji Z nižja ( $M = 4,03$ ) kot pri ostalih generacijah ( $M = 4,33$ ), kar pomeni, da predstavniki generacije Z nekoliko drugače zaznavajo pomen teh dejavnikov v primerjavi z drugimi zaposlenimi.

Ugotovitve kažejo, da ostale generacije pripisujejo dejavnikom medgeneracijskega sodelovanja nekoliko večji pomen kot generacija Z. Razlike so sicer relativno majhne, vendar statistično značilne, kar nakazuje na obstoj določenih razlik v percepciji med generacijami. Na podlagi rezultatov lahko hipotezo, da generacija Z ocenjuje dejavnike medgeneracijskega sodelovanja drugače kot ostale generacije, potrdimo. Literatura izpostavlja pomen odraščanja generacije Z v digitalnem okolju in drugačnih pričakovanj glede komunikacije, organizacijske kulture in sodelovanja, zato dejavnike medgeneracijskega sodelovanja lahko dojema drugače (Singh in Dangmei, 2016).

### **6.3 Priporočila za izbrano podjetje**

Na podlagi rezultatov raziskave, ki kažejo, da medgeneracijsko sodelovanje vpliva na razvoj kariere generacije Z, so oblikovana priporočila za nadaljnji razvoj organizacijskih praks v izbranem podjetju.

Prvo priporočilo se nanaša na krepitev odprte in jasne komunikacije, ki se je v raziskavi izkazala kot eden najpomembnejših dejavnikov uspešnega medgeneracijskega sodelovanja. Priporoča se uvedba rednih timskih sestankov, strukturiranih povratnih informacij in delavnic za izboljšanje komunikacije med zaposlenimi različnih generacij. Tak pristop lahko zmanjša možnost konfliktov, ki pogosto izhajajo iz razlik v komunikacijskih slogih (Iqbal, 2024).

Drugo priporočilo se nanaša na spodbujanje prenosa znanja in delovnih izkušenj med zaposlenimi različnih generacij. Rezultati so pokazali, da je učinkovit prenos znanja med najslabše ocenjenimi vidiki sodelovanja. Vendar pa so anketiranci med priložnostmi visoko ocenili ravno prenos znanja in poudarili njegov pomen za razvoj kariere generacije Z. To kaže na potrebo po bolj formaliziranih oblikah prenosa znanja kot sta mentorstvo in projektno delo v timih različnih generacij (Brečko, 2021).

Naslednje priporočilo se nanaša na razvoj vodstvenih praks, ki bolj podpirajo vključujoče medgeneracijsko sodelovanje. Raziskava je pokazala, da podpora in zgled vodstva sodita med pomembne dejavnike medgeneracijskega sodelovanja, na drugi strani pa je bilo razumevanje avtoritete in hierarhičnih odnosov prepoznano kot najizrazitejši medgeneracijski izziv. Podjetju se priporoča, da vodje dodatno razvijajo kompetence vključujočega vodenja, podajanja povratnih informacij in prilagajanja različnim generacijskim pričakovanjem. Vodstvo mora delovati kot zgled sodelovalne kulture, ki temelji na medsebojnem učenju (Puaschunder, 2016).

Četrto priporočilo se nanaša na karierni razvoj generacije Z. Rezultati so pokazali, da medgeneracijsko sodelovanje pozitivno vpliva na razvoj kariere generacije Z, saj prispeva k razvoju veščin, hitrejšemu pridobivanju izkušenj in dolgoročnemu razvoju. Vendar pa so nižje ocenjene možnosti kariernega napredka in vpliv sodelovanja pri opravljanju delovnih nalog. Priporoča se dodatno razvijanje karierne poti za mlajše, jasno opredeljevanje možnosti napredovanja in več razvojnih priložnosti kot so razgovori, individualni načrti razvoja ter usmerjena podpora (Zahra in drugi, 2025).

Ugotovitev raziskave je, da ima generacija Z pozitiven odnos do sodelovanja z drugimi generacijami, vendar drugače ocenjujejo dejavnike medgeneracijskega sodelovanja kot ostale generacije. Podjetje mora prepoznati pričakovanja generacije Z, predvsem na področju odprte komunikacije, fleksibilnosti in razvojnih možnosti. Podjetje lahko oblikuje prilagojene prakse vodenja zaposlenih, ki bodo spodbujale učinkovitost in večjo motiviranost za medgeneracijsko sodelovanje (Schroth, 2019)

Šesto priporočilo se nanaša na aktivno izkoriščanje priložnosti, ki jih prinaša medgeneracijsko sodelovanje za podjetje kot celoto. Rezultati so pokazali, da zaposleni medgeneracijsko sodelovanje povezujejo z večjo produktivnostjo, kreativnostjo, inovativnostjo in učinkovitejšim prenosom znanja. To pomeni, da je potrebno medgeneracijsko sodelovanje strateško vključiti v razvoj podjetja. Podjetje to lahko doseže z vključevanjem različnih generacij v reševanje problemov in spodbujanjem učenja, kar postane vir konkurenčne prednosti (Duan in Wang, 2025).

## **6.4 Diskusija**

Rezultati empirične raziskave potrjujejo, da je medgeneracijsko sodelovanje pomemben dejavnik delovnega okolja in vpliva na razvoj kariere generacije Z. Ugotovitve raziskave se povezujejo s teoretičnimi izhodišči, ki poudarjajo, da je uspešno medgeneracijsko sodelovanje odvisno od kakovosti komunikacije, podpore vodstva in učinkovitega prenosa znanja.

Najpomembnejša ugotovitev raziskave je, da medgeneracijsko sodelovanje v izbranem podjetju pozitivno vpliva na razvoj kariere generacije Z. Korelacijska analiza in linearna regresija sta pokazali statistično značilno povezanost med medgeneracijskim sodelovanjem in razvojem kariere generacije Z, kar potrjuje temeljno tezo magistrskega dela. Ugotovitve so skladne z drugimi raziskavami, ki poudarjajo, da sodelovanje z bolj izkušenimi sodelavci generaciji Z omogočajo hitrejše prilagajanje delovnemu okolju in zahtevam organizacije (Darmawani in Rofi Suryahadikusumah, 2021).

Drugi pomemben vidik diskusije se nanaša na identificirane medgeneracijske izzive. Kot glavni izziv se je pokazalo razumevanje avtoritete in hierarhičnih odnosov. Rezultati so povezani z raziskavami, ki poudarjajo, da so razlike v pričakovanjih glede vodenja pogosto prisotne v medgeneracijskih timih (Iqbal, 2024). Na drugi strani pa rezultati raziskave

kažejo, da razlike v digitalnih veščinah v izbranem podjetju niso zaznane kot pomemben izziv. Rezultat je zanimiv iz stereotipnega vidika, saj bi bilo ravno zaradi tega mogoče pričakovati večje razlike. Sodobne raziskave kažejo, da generacijske razlike na področju tehnologije niso vedno izrazite, saj je stopnja digitalne pismenosti odvisna tudi od izkušenj in narave dela zaposlenih (Drakova, 2024).

Ugotovljene so bile tudi glavne priložnosti medgeneracijskega sodelovanja. Zaposleni v podjetju medgeneracijsko sodelovanje zaznavajo kot pomemben vir večje produktivnosti, kreativnosti, inovativnosti in učinkovitejšega prenosa znanja. Raziskava potrjuje teoretično izhodišče, po katerih generacijska raznolikost v organizaciji omogoča povezovanje različnih pogledov in izkušenj, kar prispeva k boljšemu reševanju problemov (Baskar in drugi, 2024).

Raziskava je pokazala tudi pozitiven odnos generacije Z do sodelovanja z drugimi generacijami. Ena vzorčni t-test je pokazal, da generacija Z statistično značilno ocenjuje pozitivno, kar pomeni, da ga ne dojema kot oviro. Nekateri viri opozarjajo, da mlajše generacije težje sprejemajo sodelovanje s starejšimi. Medtem ko druge raziskave poudarjajo, da generacija Z praviloma pozitivno vrednoti vključujoča delovna okolja (Zahra in drugi, 2025).

Zadnja ugotovitev raziskave se nanaša na to, da generacija Z dejavnike medgeneracijskega sodelovanja ocenjuje statistično značilno drugače kot ostale generacije. Čeprav so razlike med skupinama majhne, so ostale generacije dejavnikom generacijskega sodelovanja pripisale večji pomen kot generacija Z. Mlajši zaposleni tako določene dejavnike dojemajo kot samoumevne, medtem ko jih starejše bolj zavestno prepoznavajo kot pomembne pogoje za sodelovanje. Ugotovitve drugih avtorjev opozarjajo, da različne generacije delo, procese in odnose razumejo preko različnih izkušenj pričakovanj in vrednot (Schroth, 2019).

## **6.5 Omejitve raziskave**

Pri interpretaciji rezultatov je potrebno upoštevati določene omejitve. Prva omejitev se nanaša na velikost in strukturo vzorca. V raziskavi je sodelovalo 37 anketirancev, pri čemer zastopanost generacij ni bila enakomerno porazdeljena, saj je bila baby boom generacija zastopana le z dvema posameznikoma. Takšna struktura vzorca omejuje možnost celovite primerjave med generacijami in zmanjšuje reprezentativnost rezultatov.

Glavna omejitev raziskave je bila nizka odzivnost zaposlenih. Izpolnjevanje anketnega vprašalnika je zahtevalo dodatno spodbujanje sodelovanja, kar lahko pomeni, da vzorec ne vključuje vseh realnih pogledov zaposlenih. Obstaja tudi možnost pristranskosti, saj so ne na anketo bolj verjetno odzvali posamezniki z večjim interesom za obravnavano tematiko ali bolj pozitivnim odnosom do medgeneracijskega sodelovanja. Dodatna omejitev je povezana z uporabo anketnega vprašalnika in samooceno anketirancev, kar pomeni, da so rezultati odvisni od subjektivnosti.

Teoretična omejitev raziskave izhaja iz dejstva, da so značilnosti generacij v literaturi in drugih virih pogosto predstavljene posplošeno. Čeprav teoretična izhodišča omogočajo razumevanje splošnih razlik med generacijami, ni možno predpostaviti, da vsi posamezniki določene generacije v enaki meri izražajo določene vrednote, pričakovanja in druge značilnosti.

## **6.6 Priporočila za prihodnje raziskave**

Na podlagi ugotovitev raziskave in njenih omejitev je mogoče oblikovati več priporočil za prihodnje raziskovanje medgeneracijskega sodelovanja in razvoja kariere generacije Z. Prihodnje raziskave bi bilo smiselno izvesti na večjem in bolj raznolikem vzorcu, saj bi to omogočilo večjo statistično zanesljivost rezultatov. Smiselno bi bilo raziskavo razširiti na več podjetij in različnih dejavnosti, saj bi bilo tako mogoče preučiti vpliv organizacijskega okolja, panoge in kulture podjetja na medgeneracijsko sodelovanje ter posledično razvoj kariere generacije Z.

Prihodnje raziskave bi lahko poleg anketnega zbiranja podatkov vključile še druge metode kot sta intervju in fokusna skupina. Takšen pristop bi omogočil bolj poglobljeno razumevanje razlogov razlik med generacijami. Dodatno bi bilo smiselno raziskati posamezne vidike medgeneracijskega znanja kot so učinkovitost prenosa znanja, vloga mentorstva in prilagajanje stilov vodenja različnim generacijam. Rezultati raziskave namreč kažejo, da prav prenos znanja predstavlja eno izmed šibkih točk obravnavanega podjetja.

Medgeneracijsko sodelovanje in razvoj kariere generacije Z ostaja pomembno in aktualno raziskovalno področje, ki zahteva nadaljnje proučevanje. Dodatne raziskave lahko pomembno prispevajo k razvoju organizacijskih praks, ki bodo omogočale izkoriščanje generacijske raznolikosti.

## **7 SKLEP**

Medgeneracijsko sodelovanje ni zgolj izziv, ampak tudi priložnost, da generacija Z razvija svoj poklicni razvoj preko sodelovanja. Podjetja, ki bodo znala povezovati različne generacije bodo bolj uspešna in se lažje prilagajala spremembam. Magistrsko delo je obravnavalo pomen medgeneracijskega sodelovanja za razvoj kariere generacije Z v izbranem podjetju. Na podlagi teoretične in empirične raziskave je ugotovljeno, da so zastavljeni cilji doseženi. S pregledom literature in virov so bili opredeljeni medgeneracijsko sodelovanje, značilnosti generacije Z in ostalih generacij ter vplivi sodelovanja na razvoj kariere. Empirična raziskava je omogočila vpogled v dejansko stanje glede medgeneracijskega sodelovanja v izbranem podjetju in identifikacijo glavnih izzivov, priložnosti ter dejavnikov, ki na to vplivajo.

Glavni cilj magistrskega dela, ki je bil preveriti vpliv medgeneracijskega sodelovanja na razvoj kariere generacije Z, je bil dosežen. Rezultati raziskave potrjujejo, da medgeneracijsko sodelovanje pozitivno vpliva na razvoj kariere generacije Z v izbranem podjetju. Sodelovanje z drugimi generacijami mladim zaposlenim omogoča hitrejšo pridobivanje delovnih izkušenj, razvoj kompetenc in karierni napredek. S tem je bila potrjena tudi temeljna teza magistrskega dela. Rezultati raziskave kažejo, da medgeneracijsko sodelovanje v izbranem podjetju prinaša številne priložnosti kot so večja produktivnost, kreativnost in učinkovitejši prenos znanja. Kljub temu pa so bili identificirani določeni izzivi, predvsem na področju razumevanja avtoritete in hierarhičnih odnosov.

Posebno vrednost magistrskega dela predstavlja praktična uporabnost za podjetje. Oblikovana priporočila lahko podjetju služijo kot usmeritev za nadaljnji razvoj organizacijske kulture. Menim, da raziskava ne predstavlja zgolj analize trenutnega stanja, ampak ponuja usmeritve za izboljšanje praks, ki bodo omogočale mlajšim zaposlenim, da gradijo dolgoročno kariero v obravnavanem podjetju. Podjetje lahko na podlagi ugotovitev razvije boljše pristope k mentorstvu, spodbujanju prenosa znanja in vključujočemu okolju.

## SEZNAM KLJUČNE LITERATURE

1. Baskar, T., Balaji Srikanth P. in George, A. S. (2024). Bridging the generational divide: Fostering intergenerational collaboration and innovation in the modern workplace. *Partners Universal International Innovation Journal*, 2(3), 198–217. <https://doi.org/10.5281/zenodo.12348084>
2. Bencsik, A., Horváth-Csikós, G. in Juhász, T. (2016). Y and Z generations at workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8(3), 90–106. <https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06>
3. Brečko, D. (2021). Intergenerational cooperation, learning and knowledge-sharing in the workplace. *Challenges of the Future*, 6(2), 61–84. <https://doi.org/10.37886/ip.2021.020>
4. Schroth, H. (2019). Are you ready for Gen Z in the workplace? *California Management Review*, 61(3), 5–18. <https://doi.org/10.1177/0008125619841006>
5. Zahra, Y., Handoyo, S. in Fajrianthi, F. (2025). A comprehensive overview of Generation Z in the workplace: Insights from a scoping review. *SA Journal of Industrial Psychology*, 51, 2263. <https://doi.org/10.4102/sajip.v51i0.2263>

## LITERATURA IN VIRI

1. Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (AJPes). (brez datuma). *Revidirano letno poročilo izbranega podjetja 2024*. <https://www.ajpes.si>
2. Amrutha, P. in Sathyamurthi, K. (2025). Intergenerational solidarity in the care of elderly with disabilities. *International Journal of Research and Review*, 12(9), 282–288.
3. Arar, T. in Öneren, T. (2018). Role of talent management in careers development of generation Z: A case study of a telecommunication firm. *International Academic Institute for Science and Technology*, 5(1), 28–44.

4. Balantič, Z., Marič, M. in Pintarič, K. (2023). Intergenerational cooperation in the work environment. In *42<sup>ND</sup> International Conference on Organizational Science Development: Interdisciplinarity Counts*, str. 873–884.
5. Balon, R. (2024). An explanation of generations and generational changes. *Academic Psychiatry*, 48(3), 280–282.
6. Bhuyan, B. in Patha, Y. (2025). A comparative study on decision making style in millennials and gen Z. *International Journal of Scientific Development and Research*, 10(1), 86–97.
7. Brečko, D. (2021). Intergenerational cooperation and stereotypes in relation to age in the working environment. *Changing Societies & Personalities*, 5(1), 103–125.
8. Bryman, A. (2016). *Social research methods*. Oxford University Press.
9. Buelvas, M. L. in Naranjo, J. O. (2019). How to manage generations? An approach based on the quality of work life. *IBIMA Business Review*. 2019, 493697.
10. Chillakuri, B. in Mahanandia, R. (2018). Generation Z entering the workforce: The need for sustainable strategies in maximizing their talent. *Human Resource Management International Digest*, 26(4), 34–38.
11. Choudhary, R., Rashid, A., Shaik, Y. A. in Yadav, P. (2024). Generational differences in technology behavior: A systematic literature review. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(9). 6755.
12. Cohen, A. M. (2023). Learning from each other: Fostering Intergenerational Collaboration. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/markcohen1/2023/04/19/learning-from-each-other-fostering-intergenerational-collaboration/>
13. Cox, A. I. (2021). *Multigenerational teams in the workplace: Exploring the outcomes, conflict, value, and ways to maximize effectiveness*. Department of Management, University of North Carolina Greensboro.
14. Darmawani, E. in Rofi Suryahadikusumah, A. (2021). Career adaptability as a career competency for generation Z. *E-Prosiding Webinar Konvensyen Kaunseling Kebangsaan Kali Ke-22*, 62–73.
15. Dillman, D. A., Smyth, J. D. in Christian, L. M. (2014). *Internet, phone, mail, and mixed-mode surveys: The tailored design method*. Wiley.
16. Dobnik, M. (2015). Sodobna družba znanja in medgeneracijsko sodelovanje. *Revija za univerzalno odličnost*, 4(2), 56–68.
17. Dolot, A. (2018). The characteristic of generation Z. *E-mentor*, 2(74), 44–50.
18. Downs, H. (2019). Bridging the gap: How the generations communicate. *Concordia Journal of Communication Research*, 6(6), 1–23.
19. Drakova, Z. (2024). Technological innovation and intergenerational cooperation: Challenges and opportunities for contemporary society. In *Reviewed proceedings of the Interdisciplinary Scientific International Conference for PhD Students and Assistants*, 444–451.
20. Duan, X. in Wang, L. (2025). Generational diversity and team innovation: The roles of conflict and shared leadership. *Frontiers in Psychology*, 15, 1501633.

21. Dwivedula, R. in Singh, P. (2021). A qualitative approach to understand generation Z work motivation. *European Journal of Behavioral Sciences*, 4(2), 1–17.
22. Fuchs, O., Fuchs, L. in Lorenz, E. (2024). Generational differences in attitudes towards work and career: A systematic literature review on the preferences of generations X, Y And Z. *International Journal of Innovative Research and Advanced Studies*, 11(7), 54–71.
23. Gutterman, S. A. (2022). *Intergenerational solidarity*. Older Persons' Rights Movement.
24. Iqbal, A. (2024). Understanding intergenerational collaboration: exploring challenges and collaboration strategies in the multigenerational workforce. *Journal of Economics, Business and Organization Research*, 6(1), 15–43.
25. Jagodič, G. in Kokovnik, K. (2017). Intergenerational cooperation at the company and knowledge transfer. *Scientific Quarterly "Organization and Management"*, 3(39), 57–67.
26. Kennedy, A. M. in Gislason, M. K. (2022). Intergenerational approaches to climate change mitigation for environmental and mental health co-benefits. *The Journal of Climate Change and Health*, 8, 100173.
27. Kunze, F., Bohm, S. A. in Bruch, H. (2010). Age diversity, age discrimination climate and performance consequences - A cross-organizational study. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 264–290.
28. Kupczyk, T., Gorski, A., Urbanska, K., Ucieklak-Jez, P. in Wierzbinski, B. (2024). Values held by generation X, Y, and Z employees as predictors of work motivation. *European Research Studies Journal*, 27(4), 1566–1583.
29. Lanier, K. (2017). 5 things HR professionals need to know about generation Z: Thought leaders share their views on the HR profession and its direction for the future. *Strategic HR Review*, 16(6), 288–290.
30. Lima, A. S. in Rahman, M. (2025). Generational diversity and inclusion: HRM challenges and opportunities in multigenerational workforces. *IJHSSM*, 5(3), 704–710.
31. Ludviga, I. in Sennikova, I. (2016). Organisational change: generational differences in reaction and commitment. In *9th International Scientific Conference Business and Management 2016, Vilnius Tech, Lithuania*, 1–10.
32. Mărginean, A. E. (2021). Gen Z perceptions and expectations upon entering the workforce. *European Review of Applied Sociology*, 14(22), 20–30.
33. Merz, E., Schuengel, C. in Schulze, H. (2007). Intergenerational solidarity: An attachment perspective. *Journal of Aging Studies*, 21(2), 175–186.
34. Njoroge, C. N. in Yazdanifard, R. (2014). The impact of social and emotional intelligence on employee motivation in a multigenerational workplace. *International Journal of Information, Business and Management*, 6(4), 163–170.
35. Nurhas, I., Geisler, S., Ojala, A. in Pawlowski, J. M. (2023). Barriers and wellbeing-oriented enablers of intergenerational innovation in the digital age. *Universal Access in the Information Society*, 22, 591–607.
36. Parry, E. in Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 79–96.

37. Puaschunder, J. M. (2016). Intergenerational leadership: Coordinating common goods and economic stability. *Journal of Applied Business and Economics*, 19(11), 64–77.
38. Sandeen, C. (2008). Boomers, Xers, and Millennials: Who are they and what do they really want from continuing higher education? *Continuing Higher Education Review*, 72, 11–31.
39. Sanner-Stiehr, E. in Vandermouse, R. (2017). Can't we all just get along? A dual-theory approach to understanding and managing the multigenerational workplace. *Journal of Organizational Psychology*, 17(2), 103–110.
40. Schmidt, X. in Muehlfeld, K. (2017). What's so special about intergenerational knowledge transfer? Identifying challenges of intergenerational knowledge transfer. *Journal of Managerial Psychology*, 28(4), 375–411.
41. Shaito, F. (2019). *Career development: An overview*. Mirage International Publishing House.
42. Sharma, R. (2017). Intergenerational learning. *Journal of Gerontology & Geriatric Research*, 6(3), 1–2.
43. Singh, A. P. in Dangmei, J. (2016). Understanding the generation Z: The future workforce. *South-Asian Journal of Multidisciplinary Studies*, 3(3), 1–5.
44. Sipa, M., Skibiński, A. in Gorzeń-Mitka, I. (2017). Management of an intergenerational cooperation – Effect of company size. *The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences*, 34, 182–193.
45. Tambaum, T. (2022). *Intergenerational learning in action*. Estonian Institute for Population Studies, Tallinn University.
46. Tirocchi, S. (2024). Generation Z, values, and media: From influencers to BeReal, between visibility and authenticity. *Frontiers in Sociology*, 8, 1304093.
47. Torocsik, M., Szucs, K. in Kehl, D. (2014). How generations think: Research on generation Z. *Acta Universitatis Sapientiae, Communicatio*, 1, 23–45.
48. Veingerl Čič, Ž. in Šarotar Žižek, S. (2017). Intergenerational cooperation at the workplace from the management perspective. *Naše Gospodarstvo/Our Economy*, 63(3), 47–59.
49. Waight, J. in Waight, C. (2025). Intergenerational mentoring and intergenerational learning: A scoping review. *International Journal of HRD, Practice Policy and Research*, 9(1), 19–30.
50. Wong, N. Z. Y. in Chin, Y. F. (2016). Issues and challenges faced by generation X while managing generation Y. *International Journal of Business and Social Science*, 7(2), 167–170.

## **PRILOGE**



## **Priloga 1: Vprašalnik**

### **Vprašalnik o vplivu medgeneracijskega sodelovanja na razvoj generacije Z v izbranem podjetju**

Spoštovani,

sem Rok Gortnar, študent zaključnega letnika podiplomskega študija na Ekonomski fakulteti. Vljudo vas vabim k sodelovanju v anketi, ki je del magistrskega dela in se osredotoča na raziskovanje vpliva medgeneracijskega sodelovanja na razvoj generacije Z (rojeni 1997-2012) v izbranem podjetju. Izpolnjevanje vprašalnika vam bo vzelo približno 10 minut.

Sodelovanje v raziskavi je prostovoljno in za udeležence ne predstavlja nikakršnega tveganja. Vsi izbrani podatki bodo uporabljeni izključno v raziskovalne namene in obdelani v statistično analizirani obliki, pri čemer bo zagotovljena popolna anonimnost anketirancev.

Vaše sodelovanje pomeni, da boste vprašalnik izpolnili vestno ter odgovarjali iskreno in objektivno, saj so kakovostni odgovori ključni za verodostojnost raziskovalnih ugotovitev. Vaš prispevek je za uspešno izvedbo raziskave zelo pomemben, zato se vam že vnaprej zahvaljujem za vaš čas in sodelovanje.

S klikom na gumb za sodelovanje v raziskavi soglašate z aktivnim sodelovanjem v raziskavi in z uporabo zbranih podatkov za namen magistrskega dela.

V primeru vprašanj se obrnite na elektronski naslov [rok.gortnar7@gmail.com](mailto:rok.gortnar7@gmail.com).

#### **Medgeneracijsko sodelovanje (Brečko, 2021)**

1. Prosim, da označite stopnjo strinjanja z naslednjimi trditvami. (1 – sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – niti se ne strinjam niti se strinjam, 4 – se strinjam, 5 – popolnoma se strinjam)
  - ☐ V podjetju redno poteka sodelovanje med zaposlenimi različnih generacij.
  - ☐ Med zaposlenimi različnih generacij poteka učinkovit prenos znanja in izkušenj.
  - ☐ Komunikacija med generacijami je jasna in odprta.
  - ☐ Zaposleni različnih generacij se spoštujejo in si zaupajo.

#### **Razvoj kariere generacije Z (Arar in Öneren, 2018).**

2. Prosim, da označite stopnjo strinjanja z naslednjimi trditvami. (1 – sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – niti se ne strinjam niti se strinjam, 4 – se strinjam, 5 – popolnoma se strinjam)
  - ☐ Medgeneracijsko sodelovanje prispeva k razvoju veščin generacije Z.

- ☐ Sodelovanje z bolj izkušenimi sodelavci generaciji Z omogoča hitrejše pridobivanje delovnih izkušenj.
- ☐ Medgeneracijsko sodelovanje povečuje samozavest generacije Z pri opravljanju delovnih nalog.
- ☐ Generacija Z ima zaradi medgeneracijskega sodelovanja boljše možnosti za karierni napredek v podjetju.
- ☐ Medgeneracijsko sodelovanje pozitivno vpliva na dolgoročni karierni razvoj generacije Z v podjetju.

### **Medgeneracijski izzivi (Iqbal, 2024)**

3. Prosim, da označite stopnjo strinjanja z naslednjimi trditvami. (1 – sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – niti se ne strinjam niti se strinjam, 4 – se strinjam, 5 – popolnoma se strinjam)
  - ☐ Razlike v komunikacijskih slogih med generacijo Z in drugimi generacijami predstavljajo velik izziv pri medgeneracijskem sodelovanju v podjetju.
  - ☐ Razlike v delovnih vrednotah med generacijo Z in drugimi generacijami otežujejo usklajevanje pri delu.
  - ☐ Razlike v digitalnih in tehnoloških veščinah med generacijo Z in drugimi generacijami povzročajo napetosti in nesporazume pri sodelovanju.
  - ☐ Različen odnos do organizacijskih sprememb generacije Z in drugih generacij vpliva na dinamiko medgeneracijskega sodelovanja.
  - ☐ Razlike v razumevanju avtoritete in hierarhičnih odnosov predstavljajo izziv v odnosih med generacijo Z in drugimi generacijami.

### **Medgeneracijske priložnosti (Iqbal, 2024)**

4. Prosim, da označite stopnjo strinjanja z naslednjimi trditvami. (1 – sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – niti se ne strinjam niti se strinjam, 4 – se strinjam, 5 – popolnoma se strinjam)
  - ☐ Sodelovanje generacije Z z drugimi generacijami prispeva k večji produktivnosti zaposlenih.
  - ☐ Sodelovanje generacije Z z drugimi generacijami krepi povezanost med zaposlenimi.
  - ☐ Sodelovanje generacije Z z drugimi generacijami spodbuja inovativnost in kreativnost v podjetju.
  - ☐ Sodelovanje generacije Z z drugimi generacijami pripomore k učinkovitejšemu sprejemanju odločitev.
  - ☐ Sodelovanje generacije Z z drugimi generacijami omogoča učinkovitejši prenos znanja in delovnih izkušenj zaposlenih.

### **Odnos generacije Z do medgeneracijskega sodelovanja (Zahra in drugi, 2025)**

5. **Na naslednje vprašanje odgovarjajte samo, če ste predstavnik generacije Z (rojeni 1997-2012).** Prosim, da označite stopnjo strinjanja z naslednjimi trditvami. (1 – sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – niti se ne strinjam niti se strinjam, 4 – se strinjam, 5 – popolnoma se strinjam)

- ☐ Sodelovanje s sodelavci iz drugih generacij ocenjujem kot pozitivno.
- ☐ Sodelovanje z drugimi generacijami je pomembno in vredno truda.
- ☐ Različni pogledi me ne odvrnejo od pripravljenosti sodelovanja z drugimi generacijami.
- ☐ Sodelovanje z drugimi generacijami me motivira, da prispevam k skupnim ciljem.

#### **Dejavniki, ki vplivajo na medgeneracijsko sodelovanje (Balantič in drugi, 2023)**

6. Prosim, da označite stopnjo strinjanja z naslednjimi trditvami. (1 – sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – niti se ne strinjam niti se strinjam, 4 – se strinjam, 5 – popolnoma se strinjam)
- ☐ Medsebojno spoštovanje med zaposlenimi povečuje medgeneracijsko sodelovanje.
  - ☐ Pripravljenost zaposlenih za izmenjavo znanja in izkušenj spodbuja medgeneracijsko sodelovanje.
  - ☐ Jasna in odprta komunikacija izboljšuje sodelovanje med generacijami.
  - ☐ Podpora in zgled vodstva spodbujata medgeneracijsko sodelovanje.
  - ☐ Organizacijska kultura podjetja ustvarja pogoje za učinkovito medgeneracijsko sodelovanje.

#### **Demografske značilnosti**

7. Spol:
- ☐ Moški
  - ☐ Ženski
  - ☐ Se ne želim opredeliti
8. Kateri generaciji pripadate?
- ☐ Generacija Z (rojeni 1997-2012)
  - ☐ Generacija Y (rojeni 1981-1996)
  - ☐ Generacija X (rojeni 1965-1980)
  - ☐ Baby boom generacija (rojeni 1946-1964)
9. Katero dokončano stopnjo izobrazbe imate?
- ☐ Osnovna šola
  - ☐ Srednja šola
  - ☐ Višja šola
  - ☐ Visoka šola
  - ☐ Univerzitetna diploma
  - ☐ Magisterij (2. bolonjska stopnja)
  - ☐ Magisterij znanosti

- ☐ Doktorat znanosti

10. Kako pogosto pri svojem delu sodelujete s pripadniki drugih generacij?

- ☐ Nikoli
- ☐ Redko
- ☐ Občasno
- ☐ Pogosto
- ☐ Zelo pogosto

11. Kako dolgo že delate v podjetju?

- ☐ Manj kot 1 leto
- ☐ 1-5 let
- ☐ 6-10 let
- ☐ 11-20 let
- ☐ Več kot 20 let