

OSREDNJA KNJIŽNICA SREČKA VILHARJA KOPER

Tjaša Jazbec

**UPOŠTEVANJE MEDGENERACIJSKIH RAZLIK PRI
VODENJU ZAPOSLENIH V SPLOŠNIH KNJIŽNICAH
OBALNO-KRAŠKEGA OBMOČJA**

Pisna naloga za bibliotekarski izpit

Koper, 2022

Ključna dokumentacijska informacija

Ime in PRIIMEK: Tjaša JAZBEC

Naslov pisne naloge: Upoštevanje medgeneracijskih razlik pri vodenju zaposlenih v splošnih knjižnicah Obalno-kraškega območja

Kraj: Koper

Leto: 2022

Št. strani: 32

Št. slik: 16

Št. preglednic: 2

Št. prilog: 1

Št. strani prilog: 3

Št. referenc: 22

Strokovno usposabljanje za bibliotekarski izpit je potekalo v: Osrednja knjižnica Srečka Vilharja Koper

Mentor v času strokovnega usposabljanja: Luana Malec, Osrednja knjižnica Srečka Vilharja Koper

UDK: 005.96:316.051.63:027(497.472)

Ključne besede: splošne knjižnice, medgeneracijski odnosi, organizacija poslovanja, upravljanje osebja, medosebne komunikacije

Izvleček:

Naloga v teoretičnem delu predstavlja medgeneracijske razlike med generacijami Baby boom, X in Y na področju organizacije, poslovanja in vodenja splošnih knjižnic. V empiričnem delu so predstavljeni in kritično opredeljeni rezultati kvantitativne anketne raziskave o načinih dela in komunikacije, ki ustrezajo predstavnikom generacij Baby boom, X in Y, zaposlenim v splošnih knjižnicah Obalno-kraškega območja, kar je glavni namen naloge. Cilj je ugotoviti, ali med generacijami Baby boom, X in Y obstajajo kakšne razlike, ki terjajo prilagojene načine vodenja, organizacije dela in strokovnega izpopolnjevanja zaposlenih.

Ugotovitve kažejo, da imajo obravnavane generacije nekaj istih pričakovanj od organizacije dela in vodje, večinoma pa se v njih razlikujejo. Anketirana generacija X je kot najbolj prilagodljiva tudi v kriznih razmerah najboljša izbira za zaposlitev v splošnih knjižnicah Obalno-kraškega območja. Anketirana generacija Baby boom je zahtevna in najmanj prilagodljiva, vendar predvidljiva. Generacija Y ima najbolj razpršena mnenja, zato za vodje predstavlja največji izziv, saj so pričakovanja vsakega posameznika te generacije nepredvidljiva, posledično je tudi organizacija vodenja te generacije težja. V Sloveniji do zdaj še ni bilo raziskav o generacijskih razlikah med zaposlenimi v knjižnicah. Ta raziskava je omogočila začetek spoznavanja razlik med generacijami in lastnosti, na katere je treba poudariti pozornost pri zaposlovanju, razporejanju in usmerjanju kadrov za boljše poslovanje splošnih knjižnic Obalno-kraškega območja. Raziskava služi tudi kot temelj nadaljnjim raziskavam delovnih procesov na področju knjižničarstva, upoštevajoč generacijske razlike na delovnem mestu – raziskavo je mogoče preoblikovati v kvalitativno, jo razširiti na vse splošne knjižnice v Sloveniji ali s prilagoditvami celo na druge vrste knjižnic v Sloveniji.

KAZALO VSEBINE

1	UVOD	1
1.1	METODOLOGIJA	2
1.2	PREDSTAVITEV SPLOŠNIH KNJIŽNIC OBALNO-KRAŠKEGA OBMOČJA....	3
2	MEDGENERACIJSKE RAZLIKE PRI ORGANIZACIJI, POSLOVANJU IN VODENJU V SPLOŠNIH KNJIŽNICAH.....	3
2.1	ORGANIZACIJA IN POSLOVANJE KNJIŽNIC.....	4
2.1.1	Način dela v knjižnicah	4
2.1.2	Strokovno izpopolnjevanje zaposlenih v knjižnicah	5
2.1.3	Vpliv Covid-19 na organizacijo in poslovanje v knjižnicah	7
2.2	VODENJE ZAPOSLENIH V SPLOŠNIH KNJIŽNICAH	7
2.2.1	Načela vodenja	8
2.2.2	Naloge in lastnosti vodij	8
2.2.3	Vpliv odnosov med vodjami in zaposlenimi na organizacijsko klimo.....	9
2.3	MEDGENERACIJSKE RAZLIKE	10
2.3.1	Generacije na trgu dela.....	10
2.3.2	Generacija Baby boom	11
2.3.3	Generacija X.....	12
2.3.4	Generacija Y	13
2.3.5	Medgeneracijsko sovpadanje.....	13
3	EMPIRIČNA RAZISKAVA O NAČINIH DELA IN KOMUNIKACIJE, KI USTREZAJO PREDSTAVNIKOM GENERACIJ BABY BOOM, X IN Y, ZAPOSLENIM V SPLOŠNIH KNJIŽNICAH OBALNO-KRAŠKEGA OBMOČJA	14
4	RAZPRAVA Z ZAKLJUČKI	28
5	NAVEDENI VIRI IN LITERATURA.....	31
	Priloga 1: Anketa.....	I

KAZALO PREGLEDNIC

Preglednica 1: Delovno aktivno prebivalstvo v Sloveniji za prvo četrtletje 2022 (Vir: Statistični urad Republike Slovenije, b. d.)	11
Preglednica 2: Dodatna mnenja in opažanja anketirancev o medgeneracijskih razlikah	27

KAZALO SLIK

Slika 1: Delitev udeležencev raziskave na pripadajoče generacije	15
Slika 2: Relevantnost odločnosti vodje	16
Slika 3: Relevantnost visokih standardov nadrejenega za ocenjevanje zaposlenih.....	16
Slika 4: Relevantnost vodjevega upoštevanja mnenja zaposlenih.....	17
Slika 5: Relevantnost pohvale nadrejenega za zaposlene.....	18
Slika 6: Relevantnost vzpostavitve prijateljskega odnosa med zaposlenimi in vodjo	18
Slika 7: Relevantnost sestankov zaposlenih z vodjo v živo (in ne po telefonu ali spletu)	19
Slika 8: Relevantnost voščila sodelavcev ob dosežkih.....	19
Slika 9: Relevantnost sproščenega vzdušja na delovnem mestu	20
Slika 10: Relevantnost urejenega službenega prostora	20
Slika 11: Relevantnost vsakodnevnih novih izzivov za zaposlene na delu.....	21
Slika 12: Primerjava med relevantnostjo fleksibilnega (prilagodljivega) in fiksnega (nespremenljivega) urnika dela	22
Slika 13: Primerjava med mero ustrežanja dela od doma in naklonjenostjo zaposlenih do timskega dela	23
Slika 14: Primerjava med relevantnostjo usposabljanja in izobraževanja na delovnem mestu ter relevantnostjo izobraževanja za uporabo tehnologije, ki jo zaposleni uporabljajo pri delu.....	25
Slika 15: Relevantnost kariernega napredovanja zaposlenih	26
Slika 16: Relevantnost organiziranja oddelčnih sestankov	26

ZAHVALA

Zahvaljujem se Osrednji knjižnici Srečka Vilharja Koper, ki mi je omogočila opravljanje strokovnega izpita in pridobivanje novega znanja.

Zahvala gre tudi mentorici Luani Malec za vso strokovno pomoč.

Predvsem pa se zahvaljujem partnerju Stevanu in hčerkici Eleni, ki sta bila skozi celoten proces pisanja moja največja motivacija in podpora.

1 UVOD

Nerazumevanje in nepoznavanje značilnosti posamičnih generacij lahko vodi do nesporazumov in konfliktov na delovnem mestu, ki včasih eskalirajo v stereotipiziranje in sovražnost, zato bi jih morali nadrejeni nujno poznati in temu prilagoditi način vodenja, saj imajo po izsledkih raziskav (Dobrovoljc, 2019; Martin, 2006) prav generacijske značilnosti večji vpliv na ljudi, kot jih imajo rasa, vera ali spol. Z upoštevanjem generacijskih razlik, ki lahko vplivajo na sposobnosti, želje in potrebe podrejenih, bi lahko vodja vsakemu zaposlenemu omogočil maksimalen razvoj v skladu z njihovimi željami, posledično bi bili zaposleni pri delu bolj motivirani in učinkoviti, kar bi pozitivno vplivalo na organizacijsko kulturo in klimo v ustanovi.

Glavni namen pisne naloge je ugotoviti, kakšni načini dela in komunikacije ustrezajo predstavnikom generacij Baby boom, X in Y, ki so zaposleni v slovenskih splošnih knjižnicah, tudi v luči spremenjenih razmer, zaznamovanih s prihodom virusa Covid-19.

Cilji naloge so s pomočjo domače in tuje literature opredeliti generacije Baby boom, X in Y ter njihove glavne značilnosti, predvsem na delovnem mestu, izvesti kvantitativno raziskavo med knjižničnimi delavci splošnih knjižnic na Obalno-kraškem območju z anketnim vprašalnikom, ki bo večinoma sestavljen z vprašanji v obliki Likertove lestvice s petstopenjsko skalo, ter ugotoviti, ali med generacijami Baby boom, X in Y obstajajo kakšne razlike, ki terjajo prilagojene načine vodenja, organizacije dela in strokovnega izpopolnjevanja zaposlenih.

Postavili smo raziskovalna vprašanja:

RV1: Kakšen delovni čas (fiksni/fleksibilni) in kraj opravljanja dela (v službenih prostorih/od doma) ustrezata predstavnikom generacij Baby boom, X in Y ter ali med posameznimi generacijami obstajajo razlike?

RV2: V kolikšni meri so predstavniki generacij Baby boom, X in Y naklonjeni timskeemu delu ter ali med posameznimi generacijami obstajajo razlike?

RV3: Kakšna pričakovanja imajo predstavniki generacij Baby boom, X in Y od vodje in ali med posameznimi generacijami obstajajo razlike?

1.1 METODOLOGIJA

V teoretičnem delu naloge je uporabljena deskriptivna metoda, ki temelji na pregledu strokovne literature, najdene predvsem na spletnem portalu EbscoHost pod ključnimi besedami “library”, “generation diversity”, “generation gap” in “workplace” ter z nadaljnjim sistematičnim pregledovanjem virov, uporabljenih v pregledanih raziskavah. Iskanje literature v slovenskem jeziku je potekalo v knjižničnem katalogu slovenskih knjižnic (COBISS) s slovenskimi iskalnimi izrazi.

Empirični del pisne naloge predstavlja raziskava, ki temelji na raziskovalnih podatkih, pridobljenih z uporabo kvantitativne metode, in sicer metode anketiranja. Anketa je anonimna. Anketni vprašalnik smo pripravili s pomočjo orodja za spletno anketiranje *Ika*. Povezava na spletni vprašalnik je bila po e-pošti posredovana vsem direktorjem knjižnic Obalno-kraškega območja. Direktorje smo prosili, da so povezavo do anketnega vprašalnika delili s knjižničnimi delavci svoje ustanove in jih pozvali k reševanju. Vprašanja so zaprtega tipa, večina vprašanj je oblikovanih v obliki Likertove lestvice s petstopenjsko skalo. Zaposleni so v anketnem vprašalniku označili, v katero izmed generacij sodijo, medtem ko jih po drugih osebnih podatkih, kot so npr. ime in priimek, spol, točen datum rojstva, kraj dela, naziv delovnega mesta ipd., nismo spraševali, saj ti podatki za raziskavo niso pomembni. Na ta način smo anketirancem zagotovili popolno anonimnost in hkrati spoštovali predpise s področja varovanja osebnih podatkov.

Podatke, pridobljene z anketo, smo analizirali in predstavili na vizualen način s pomočjo grafikonov in preglednic. Vsakemu vprašanju sledi tudi interpretacija rezultatov. Na podlagi analize rezultatov smo odgovorili na zastavljena raziskovalna vprašanja. V pisni nalogi smo se ukvarjali z določanjem značilnosti in preferenc pri delu in komuniciranju na delovnem mestu pri predstavnikih prevladujočih treh generacij, ki so zaposleni kot knjižničarji ali bibliotekarji v eni izmed splošnih knjižnic Obalno-kraškega območja. Zato rezultatov raziskave ni bilo možno posploševati na vse slovenske knjižnice, saj smo jo izvedli le na manjšem verjetnostnem vzorcu celotne populacije.

1.2 PREDSTAVITEV SPLOŠNIH KNJIŽNIC OBALNO-KRAŠKEGA OBMOČJA

V Obalno-kraško območje štejemo občine: Koper, Ankaran, Izola, Piran, Sežana, Komen, Divača, Hrpelje-Kozina, Postojna, Pivka in Ilirska Bistrica. Območje pokriva 146.346 prebivalcev Slovenije. Splošno knjižnično dejavnost za prebivalce Kopra in Ankarana opravlja Osrednja knjižnica Srečka Vilharja Koper, poleg tega pa opravlja tudi posebne naloge osrednje območne knjižnice za Obalno-kraško območje, to so: zagotavljanje povečanega in zahtevnejšega izbora knjižničnega gradiva in informacij; nudenje strokovne pomoči knjižnicam območja; koordiniranje zbiranja, obdelave in hranjenja domoznanskega gradiva; usmerjanje izločenega gradiva s svojega območja. Splošno knjižnično dejavnost za prebivalce Izole opravlja Mestna knjižnica Izola, za prebivalce Pirana Mestna knjižnica Piran, za prebivalce Sežane, Komna, Divače in Hrpelja-Kozine Kosovelova knjižnica Sežana, za prebivalce Postojne in Pivke Knjižnica Bena Zupančiča Postojna, za prebivalce Ilirske Bistrice pa Knjižnica Makse Samsa (Osrednja knjižnica Srečka Vilharja Koper, 2020).

Obalno-kraško območje ima torej šest splošnih knjižnic in po poročilu slovenskih splošnih knjižnic za leto 2020 (Tizaj Marc, 2021, str. 45–47) 96,5 zaposlene osebe v rednem delovnem razmerju (EPZ¹) in dve zaposleni osebi, ki nista v rednem delovnem razmerju. V poročilu ni opredeljeno, na kakšen način slednji osebi delata, lahko pa predvidevamo, da gre morebiti za študenta ali kakšno drugo obliko zaposlitve, ki ne predstavlja rednega delovnega razmerja. V istem poročilu Tizaj Marc (2021, str. 48–49) piše, da je v knjižnicah Obalno-kraškega območja zaposlenih 99 oseb v rednem delovnem razmerju in dve zaposleni osebi, ki nista v delovnem razmerju. Tako lahko predvidevamo, da je vsaj nekaj oseb redno zaposlenih za skrajšan delovni čas. Od vseh zaposlenih v knjižnicah Obalno-kraškega območja (Tizaj Marc, 2021, str. 45–51) se jih je 44 udeležilo izobraževanj na delovnem mestu v letu 2020. V skupnem številu jim je bilo namenjenih 700 ur izobraževanja.

2 MEDGENERACIJSKE RAZLIKE PRI ORGANIZACIJI, POSLOVANJU IN VODENJU V SPLOŠNIH KNJIŽNICAH

Vilič Klenovšek (2019, str. 9) navaja, da na razvoj družbe in gospodarstva vplivajo predvsem

¹ Ekvivalent polne zaposlitve.

trije dejavniki, to so hiter tehnološki razvoj, demografske spremembe in neskladje med potrebami na trgu dela in ponudbo delovne sile.

V Sloveniji se področje medgeneracijskih razlik na delovnem mestu razvija zadnjih 15 let, saj imajo različne generacije različen odnos do dela, prepričanja in stališča. Dobro poznavanje in razumevanje razlik ter značilnosti vsake posamezne generacije pomaga pri preprečevanju medgeneracijskih konfliktov (Dobrovoljc, 2019, str. 69).

2.1 ORGANIZACIJA IN POSLOVANJE KNJIŽNIC

Turjak (2005, str. 12) definira organizacijo in poslovanje knjižnic kot menedžment v knjižnici, ki vključuje planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje procesov dela z namenom doseganja poslanstva in ciljev knjižnic. V zasebnem in profitnem sektorju je poudarek na dobičku, v javnem sektorju pa na dostopnosti in kakovostnem zagotavljanju javnih storitev z javnimi sredstvi.

Kavčič-Čolić (1999, str. 55–57) meni, da se mora organiziranost knjižnic prilagajati razvoju in zahtevam okolja ter uporabnikov sodobne družbe. Knjižnice to počnejo z odprto in prilagodljivo, t. i. matrično organizacijsko strukturo, ki ima temelj v timskosti in dobro razvitih hitrih komunikacijskih kanalih.

2.1.1 Način dela v knjižnicah

Dobrovoljc (2019, str. 59–60) v študiji Razvitost spretnosti in karierni razvoj posameznika ugotavlja, da večina zaposlenih v javnem sektorju opravlja visokokvalificirane poklice, pri svojem delu pa so tudi zelo fleksibilni. Pokazala se je tudi pomembnost avtonomije, ki zagotavlja spodbudno delovno okolje.

Knjižnica je podvržena hitro razvijajoči se informacijski tehnologiji in vse večjim pričakovanjem uporabnikov. Poleg tega se želijo knjižnice s storitvami in dejavnostjo popularizirati, zato je potrebno nenehno izpopolnjevanje zaposlenih (specializacija in pridobivanje novih znanj), nujno pa je tudi medsebojno sodelovanje zaposlenih oziroma timsko in projektno delo (Turjak, 2005, str. 12–13).

Turjak (2005, str. 17–18) opisuje timsko delo, ki poteka v okviru delovnih ali projektних spremenljivih skupin. Zanj je značilno vzajemno delo, zaupanje med člani tima, odprta in poštena komunikacija, medsebojno spodbujanje in visoka motivacija.

Spremembe v zadnjem tisočletju Bauman in Leoncini (2018, str. 67–70) skozi filozofski vidik razlagata o značilnostih sodobnega sveta, v katerem pravita, da so vse bolj pomembna formalizirana znanja in fleksibilnost. Manjšo pripadnost, ki jo posameznik izkazuje delu, pripisujeta globaliziranemu kapitalizmu, ki med drugim zaradi stresa, kot posledice nestabilnega delovnega mesta, otežuje posamezniku družbeni angažma. Velik problem vidita tudi v prepogostem menjavanju delovnih mest, ki onemogočajo vzpostavljanja pristnih odnosov s sodelavci.

2.1.2 Strokovno izpopolnjevanje zaposlenih v knjižnicah

Evropska Delovna skupnost ET 2020 v poročilu (Vilič Klenovšek, 2019, str. 10) poudarja pomen delovnega mesta kot učnega mesta. Vodstvo bi moralo imeti dobro postavljene strateške cilje in se zavedati, da zaposleni za uspešno opravljanje dela potrebujejo določena znanja in spretnosti. Pri tem je ključnega pomena, da dobro poznajo značilnosti zaposlenih.

Dobrovoljc (2019, str. 63) je zapisala, da so najbolj iskane spretnosti do leta 2022: analitično razmišljanje in inovacije, aktivne strategije učenja, ustvarjalnost, izvirnost in pobuda, tehnološko oblikovanje in programiranje, kritično razmišljanje in analiza, zapleteno reševanje problemov, vodenje in družbeni vpliv, čustvena inteligenca, logično sklepanje, reševanje problemov, analiza in evalvacija sistemov. Do leta 2022 naj bi postali zelo iskani strokovnjaki za podatke in informacije, kar pa je tesno povezano s poklici oziroma delom v knjižnici. Na podlagi tega menimo, da bi bilo potrebno kadre v knjižnici usposabljanje tudi na tem področju poleg usposabljanj za uporabo programov, ki jih potrebujejo pri delu.

Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje (b. d.) navaja naslednje sposobnosti oziroma spretnosti, ki jih mora imeti knjižničar:

- sposobnost uporabljanja informacij in informacijskih virov (ustvarjanje, iskanje, razvrščanje, posredovanje in interpretiranje informacij, poznavanje tehnologij za pridobivanje in obdelavo informacij),

- dobre organizacijske sposobnosti,
- spretnost in vljudnost pri sporazumevanju z uporabniki knjižnice,
- sposobnost jasnega in razumljivega izražanja,
- široko poznavanje različnih področij znanj,
- znanje tujih jezikov,
- sposobnost dela z računalnikom in bazami podatkov,
- dobre psihofizične zmogljivosti,
- prilagodljivost in
- vztrajnost.

Po ALA's Core Competences of Librarianship (2009, v Šergan, 2016, str. 28–30, 37–42) naj bi imeli knjižničarji poleg osnovnih veščin še naslednje specializirane kompetence:

- splošna razgledanost,
- poznavanje novosti na področju knjižničarstva,
- poznavanje temeljev stroke (poznavanje etike poklica, zgodovine razvoja knjižnic, zakonov, pomena vloge knjižnice v družbi, upoštevanje intelektualne lastnine, licence za določene dejavnosti v knjižnici ali uporabo programov),
- hitrost pri delu,
- natančnost,
- potrpežljivost,
- sposobnost pristopa do uporabnikov,
- nabava, organizacija, obdelava, posredovanje knjižničnega gradiva in informacij,
- poznavanje učinkovitih tehnik za analizo in reševanje kompleksnih problemov,
- poznavanje metod raziskovanja,
- vseživljenjsko učenje (pedagoška znanja, sposobnost izobraževati uporabnike za samostojno delo z bazami podatkov in zavedanje odgovornosti do lastnega izobraževanja – nenehnega izpopolnjevanja),
- priporočljiva so tudi znanja o administraciji in upravljanju knjižnic (o finančnem upravljanju knjižnice, kadrovanju, povezovanju oziroma sodelovanju z drugimi ustanovami).

2.1.3 Vpliv Covid-19 na organizacijo in poslovanje v knjižnicah

Epidemija Covid-19 se je v Sloveniji začela marca 2020. Knjižnice so bile v obdobju epidemije zaprte kar trikrat, kar je spremenilo njihovo organizacijo in poslovanje. Knjižničarji so bili pri tem prilagodljivi, motivirani in inovativni. Delovno okolje in način dela sta se v knjižnicah spremenila, vendar pa spremembe niso imele velikega vpliva na delovanje knjižnic. V času vsakega zaprtja so vse storitve, razen delavnic in prireditev, potekale na daljavo, tudi določene prireditve so uporabniki lahko spremljali preko spleta. Tako se je znižal fizični obisk knjižnic, fizična izposoja knjižničnega gradiva in število organiziranih prireditev, vendar pa se je uporaba digitalnih storitev na daljavo povišala. Nekateri zaposleni so normalno prihajali na svoja delovna mesta, le z uporabniki niso imeli fizičnih stikov, nekateri so delali od doma, spet drugi pa so bili v času zaprtja na čakanju. Nekateri so delali od doma tudi po ponovnem odprtju, saj je bilo to omogočeno še veliko časa po odprtju. Tudi kasneje, po ponovnem odprtju, so knjižnice delovale z različnimi omejitvami (npr. omejitev števila obiskovalcev) v skladu z navodili NIJZ, kar je vsakič znova vplivalo na spremembe organizacije in poslovanja (Knjižnice med epidemijo, b. d.).

Medsebojno so knjižničarji večinoma še vedno sodelovali timsko, le nekaj se jih je po raziskavi Rebolj in Sedar (2021, str. 3–4) oddaljilo od drugih sodelavcev, torej je Covid-19 minimalno vplival na delovno klimo. Način dela se je spremenil predvsem v osrednjih območnih knjižnicah, kjer je bilo tudi komunikacijskih šumov in pomanjkanja informacij nekoliko več, saj so naloge zaposlenih bolj raznolike kot v ostalih splošnih knjižnicah, kjer pa so nekateri zaposleni v času epidemije dobili drugačne naloge od tistih, ki so jih opravljali prej.

2.2 VODENJE ZAPOSLENIH V SPLOŠNIH KNJIŽNICAH

Stogdill (1950, v Martin, 2018, str. 800) je vodstvo opredelil kot proces (dejanje) vplivanja na dejavnosti organizirane skupine pri njenih prizadevanjih za postavljanje in doseganje ciljev.

Martin (2018, str. 802) trdi, da vrednote zaposlenih predstavljajo osnovo za organizacijsko kulturo, zato je zelo pomembno, da nadrejeni razume način razmišljanja in potrebe svojih sodelavcev, njihova kulturna pričakovanja ter s tem povezane spretnosti, obnašanje, odnos in vrednote. Vodje, ki ne upoštevajo kulturno sprejetega načina delovanja, veljajo za slabe, čeprav

so bila njihova prizadevanja pri vodenju organizacije uspešna. Lipičnik (1997, str. 203) pojasnjuje, da organizacijska klima označuje vzdušje v knjižnici, ki se meri z zadovoljstvom zaposlenih. Pri tem so zelo pomembni odnosi med vodjo in zaposlenimi, zaupanje zaposlenih v vodjo in medosebni odnosi med zaposlenimi.

2.2.1 Načela vodenja

Muchvs (2011, v Duhanič, 2015, str. 12) pravi, da so najpogosteje uporabljena načela vodenja:

- vodenje na podlagi postavljenih ciljev,
- vodenje na podlagi pooblastil,
- vodenje po načelu izjem in
- vodenje na podlagi spodbude.

Za našo pisno nalogo je aktualno predvsem načelo vodenja na podlagi spodbude, ki najbolj poudarja vključenost in upoštevanje želja zaposlenih ter porazdelitev odgovornosti. Vse to pa lahko vodja doseže le takrat, ko dobro pozna tako delovanje, politiko in vizijo ustanove, kot tudi potrebe in želje svojih podrejenih. Slednje lahko kategoriziramo v skupine, med katere spadajo tudi generacije (Schneider, 2005, v Duhanič, 2015, str. 13).

2.2.2 Naloge in lastnosti vodij

Kohont (2019, str. 39) trdi, da so vodje odgovorne za “[...] spremljanje delovne uspešnosti, uvajanje, mentorstvo, delitev in organizacijo dela, identifikacijo izobraževalnih potreb in potreb po usposabljanju, svetovanje, seznanjanje sodelavcev, reševanje vsakodnevnih težav sodelavcev, skrb za dobre odnose in ozračje na oddelku itd.”

Skupina znanstvenikov je v model kompetenc, ki so pomembne za vodenje knjižnice v digitalni dobi, vključila vizijo, integriteto, večšine upravljanja in dobro sodelovanje ter komunikacijo. Tudi zaposleni potrjujejo, da je ključna lastnost dobrega vodje vizija. To pomeni, da je sposoben tako razmišljati o sedanjosti in jo kritično ocenjevati, kot tudi vnaprej predvideti dogodke in na podlagi tega načrtovati prihodnost ter delovanje ustanove. Za vodjo je prav tako zelo pomembno, da zna učinkovito razdeliti delovne naloge, pri čemur mora poskrbeti, da vsak zaposleni sodeluje pri doseganju skupnih ciljev knjižnice. Ker se naloge razlikujejo po

zahtevnosti in potrebnem znanju, je za uspešno delovanje organizacije pomembna ustrezna usposobljenost zaposlenih, ki jim jo moramo zagotoviti, da pridobijo potrebne spretnosti in strokovno znanje (Martin, 2018, str. 801–808).

Raziskave (npr. Martin, 2018, str. 799) kažejo, da večina članov neke organizacije, med njimi tudi knjižnični delavci, podpira svojega nadrejenega, če ocenjujejo, da ima tiste značilnosti, ki so jim pomembne. Zaposleni so za dobre vodje označili tiste, ki imajo visoke standarde, so motivatorji in ponudijo izzive. Zavedati se moramo, da so zaposleni tisti, ki se samostojno odločajo, če bodo vodji sledili in podpirali njegovo vizijo ter ali bodo zavzeli aktivno ali pasivno vlogo. Pri njihovem odločanju je ključnega pomena, v kolikšni meri so povezani z vodjo (Martin, 2018, 799–808).

Peršak (2014, str. 4) v svojem prispevku omenja pristop z vidika udeležencev, ki zagovarja načelo, da mora vodstvo dobro poznati potrebe vseh udeležencev delovnega procesa in jih tudi upoštevati, da bo pri svojem delu uspešno. Kohont (2019, str. 17) dodaja, da je za uspešno vodenje ključno, da nadrejeni nenehno delajo na tem, da pridobijo zaupanje podrejenih in tako dobro vplivajo na pripravljenost zaposlenega za sodelovanje.

2.2.3 Vpliv odnosov med vodjami in zaposlenimi na organizacijsko klimo

Raziskave (npr. Peršak, 2014, str. 5) so pokazale, da zaposleni za razvijanje ustvarjalnosti potrebujejo “možnost dajanja pobud, možnost odločanja, možnost izbire, svobodno urejanje časa, prostovoljnost, odsotnost prisile.”

Peršak (2014, str. 5–6) pravi, da morajo zaposleni za uspešno motivacijo na delovnem mestu verjeti, da je njihov prispevek k delovnemu procesu zelo pomemben. To pozitivno vpliva tako na njihovo produktivnost, kot tudi na medosebne odnose na delovnem mestu in pripravljenost na dodatno delo, krepi pa se tudi pripadnost ustanovi. Vodja mora v ta namen redno vrednotiti delo in spodbujati kooperativnost ter napredke in pa pravično razdeljevati delovne naloge.

Zaposlenim so za razvijanje vrednot na delovnem mestu pomembne politika odprtih vrat, spodbujanje k razmišljanju namesto iskanja napak, sistem nenehnega izboljševanja in predlaganja, fleksibilni modeli delovnega časa, usposabljanje, učenje na delovnem mestu,

proslavljanje majhnih uspehov, pismo za rojstni dan itd. (Peršak, 2014, str. 6). V raziskovalnem delu pisne naloge smo za nekatere izmed naštetih preverili, v kolikšni meri so pomembne predstavnikom generacij X in Y, ki so zaposleni v splošnih knjižnicah Obalno-kraškega območja.

2.3 MEDGENERACIJSKE RAZLIKE

Predstavnike generacij definirajo: “[...] način komuniciranja, način sodelovanja, spoštovanje avtoritete, vrednote, dostopnost in razširjenost tehnoloških in potrošniških dobrin” (Strniša, 2014, str. 29). Gre torej za neko skupino ljudi, ki so bili podobno vzgojeni, so jim bile priučene podobne vrednote oziroma imajo podoben pogled na svet.

Martin (2006, str. 5) v svojem strokovnem članku, ki se osredotoča na medgeneracijske razlike v knjižnici, navaja, da imajo vrednote in prepričanja neke generacije večji vpliv na ljudi, kot ga imajo rasa, vera ali spol. Nerazumevanje in nepoznavanje značilnosti posamičnih generacij vodi do nesporazumov in konfliktov na delovnem mestu, ki včasih eskalirajo v sovražnost. Zato je ključnega pomena ustvariti okolje, v katerem lahko vsi spoštljivo izrazijo svoje mnenje – to spodbuja sinergijo in olajša možnost kreativnega reševanja problemov. Deal (2017, v Munde, 2010, str. 96) pa je v svoji raziskavi prišla do zaključka, da imajo zaposleni vseh generacij podobna prepričanja o delu in željah na delovnem mestu, le nekoliko drugače jih opredeljujejo in izražajo. Nesporazumi na delovnem mestu torej ne izhajajo direktno iz medgeneracijskih razlik, temveč iz pomanjkljive organizacije, ki ne upošteva generacijskih značilnosti.

Stanley-Garvey (2007, v Dobrovoljc, 2019, str. 69–70) “[...] ugotavlja, da se generacijska raznolikost in interakcija kaže kot potencialna ustvarjalnost in raznolikost razmišljanja, ki lahko koristi organizaciji.”

2.3.1 Generacije na trgu dela

Delcampo (2011, v Dobrovoljc, 2019, str. 69) generacije v delovnem procesu razume kot “[...] osnovo za kolektivne skupine odnosov, vedenj, idealov in življenjskih izkušenj, ki zagotovo vplivajo na poklicno življenje. To lahko vpliva na vrednote na delovnem mestu, kot so komunikacija, delovna klima in vodstvene sposobnosti.”

V Sloveniji je skoraj 900.000 aktivnih odraslih, ki se med seboj razlikujejo po starosti, pridobljeni izobrazbi, pripadnosti generaciji, vrsti zaposlitve ipd. Vse to definira tudi njihove potrebe in motiviranost (Dobrovoljc, 2019, str. 49).

Preglednica 1: Delovno aktivno prebivalstvo v Sloveniji za prvo četrtletje 2022 (Vir: Statistični urad Republike Slovenije, b. d.)

Država	Starost	Aktivni (v 1000)
SLOVENIJA	15–24 let	69
	25–49 let	635
	50–64 let	302
	65 let in več	19

Kot lahko razberemo iz Preglednice 1, trenutno v Sloveniji na trgu dela prevladujejo predstavniki generacije X (rojeni med 1966 in 1980) in Baby boom generacije (rojeni med 1946 in 1965), ki se bo počasi umaknila s trga dela. Na trgu dela najdemo tudi predstavnike generacije Y (rojeni med 1981 in 1995), počasi pa se jim približuje tudi generacija Z (rojeni po letu 1996), ki je začela vstopati na trg dela (Statistični urad Republike Slovenije, b. d.).

2.3.2 Generacija Baby boom

Generacija Baby boom ali Boomerji, ki so rojeni po vojni (med 1946 in 1965), so imeli tekom odrasčanja veliko priložnosti, saj so živeli v času velikega optimizma in napredka, zaradi česar je bila v družbi porast rojstev. Zaznamovani so s povojnim časom, za katerega je bilo značilno ekonomsko izobilje, visok življenjski standard, kreditna dosegljivost, socializem, prehod dela iz proizvodnje v pisarne, študentski upori in televizija (Knific, 2020, str. 5–9).

Predstavniki generacije Baby boom so tekmovalni, egocentrični, materialistični, samozadostni, neloyalni, kritični, optimistični, idealisti, deloholiki, tolerantni in zagovorniki dela od doma. Pomembni so jim osebni dosežki, radi dosegaajo cilje, imajo preveliko željo po uspehu, vendar pa dvomijo v avtoriteto. Radi se počutijo vredne in cenjene, zato jim je pomembna služba in profesija. Napredovanje v službi in na družbeni lestvici se jim zdi zelo pomembno. Radi timsko delajo in najraje komunicirajo v osebnih stikih. Radi imajo kolegialnost in vodenje z doseganjem sporazumov. Ne marajo trdnih pravil. Skrbijo za dobro vzdušje na delovnem mestu, spodbujajo komunikacijo in spoštujejo samostojnost posameznikov. Govorijo kratko in jedrnato, pomembno jim je ujemanje med verbalno in neverbalno komunikacijo. Iz osebnih

predstav o drugih oblikujejo standarde, na podlagi katerih sprejemajo druge ljudi. Nimajo ravnotežja med delom in privatnim življenjem. Delovna etika se jim ne zdi vprašljiva (Knific, 2020, str. 7–10).

2.3.3 Generacija X

Dobrovoljc (2019, str. 73) v svojem prispevku opredeljuje, da generacijo X sestavljajo osebe, rojene med letoma 1966 in 1980. Pripadnike so zaznamovali svetovni dogodki, kot so povišana stopnja kriminala in bolezni ter brezposelnost, zato so razočarani nad politiki, ki jim ne zaupajo. Dvomijo tudi v avtoriteto na delovnem mestu, zato raje delajo v fleksibilnem in sproščenem okolju z mladim vodstvom, ki pri upravljanju deluje po načelu pravičnosti in upošteva kompetence zaposlenih. To jim omogoča samostojnost in dodatne izzive. Veliko jim pomeni preživljanje prostega časa s prijatelji in družino, zato je za predstavnike generacije X ključnega pomena varna služba, ne pa položaj, ki ga zasedajo.

Predstavniki X generacije so karierno usmerjeni, a kljub temu jim veliko pomeni ravnovesje med delom in zasebnim življenjem, zato na delovnem mestu cenijo fleksibilnost. Želijo se naučiti novih veščin in so odprti do organizacijskih sprememb. Od vodje pričakujejo minimalen nadzor. Cenijo vodje, ki opazijo njihovo delo in dajejo povratne informacije. Niso naklonjeni veliko sestankom, raje imajo direktne smernice in rok, do kdaj morajo delo dokončati. Bolj jim ustrezajo zasedene knjižnice (z več prometa), ki jim nudijo hitro in raznoliko delo. Dobro se prilagajajo spremembam, ki so posledica razvoja knjižnične dejavnosti (Martin, 2006; Patterson, 2007; Park, et al., 2014, v Tureen in Skarl, 2020, str. 2–3).

Young, Hernon in Powell (2006, v Tureen in Skarl, 2020, str. 3) so raziskali, da knjižnični delavci, ki so predstavniki X generacije, cenijo vodje, ki uspešno zagotavljajo vire za delo, kot so recimo finančna sredstva, tehnologija in kadrovanje, imajo dobre komunikacijske sposobnosti, so iskreni, imajo vizijo, s katero navdihujejo druge in vzpostavljajo partnerstva z drugimi knjižnicami in širše.

2.3.4 Generacija Y

Dobrovoljc (2019, str. 74) definira generacijo Y ali t. i. milenijce kot rojene med 1981 in 1995. So prva generacija, ki je odraščala z digitalnimi mediji in v času, ko so se spreminjale vrednote družbe in družine. Po Gordon (2006, v Tureen in Skarl, 2020, str. 3) mnoge raziskave navajajo, da je generacija Y tista, ki bo redefinirala knjižničarstvo v 21. stoletju.

Dobrovoljc (2019, str. 61) izpostavlja problem generacije Y, in sicer se v Sloveniji predvsem v starostni skupini med 25 do 34 let povečuje delež previsoko izobraženih glede na zahteve delovnih mest, kar ima negativen vpliv na mlade, ki se zaradi previsoke usposobljenosti začnejo na delovnem mestu hitro dolgočasiti, so manj zavzeti in ne izkoristijo maksimalno svojega potenciala.

Martin (2006, str. 8) pravi, da generacija Y rada dela v skupinah. Na delovnem mestu cenijo humor in zabavo. Iščejo zahtevne in koristne izkušnje. Tureen in Skarl (2020, str. 3) dodajata, da so večji večopravnosti in timskega dela. Sodeč po raziskavah knjižnični delavci generacije Y potrebujejo najnovejšo tehnologijo, strukturirano delovno okolje in podrobna navodila ter rok za dokončanje naloge. Bolj kot pouk v učilnici, jim je blizu spletno izobraževanje. Ker so za razliko od drugih generacij odraščali s televizijo, njihova pozornost ne traja dolgo in potrebujejo konstantno simulacijo. Svoje osebno življenje postavljajo pred službo.

2.3.5 Medgeneracijsko sovpadanje

Strniša (2014, str. 30) kot prednosti starejših generacij navaja predvsem pretekle delovne in življenjske izkušnje ter že vzpostavljene poslovne kontakte, medtem ko mladim pripisuje večjo samoiniciativnost in fleksibilnost ter boljše znanje s področja tehnologije in tujih jezikov. Raziskava, ki sta jo izvedla Mencl in Lester (2014, v Tureen in Skarl, 2020, str. 3), je pokazala, da tako predstavniki generacije X kot Y na delovnem mestu cenijo timsko delo in sodelovanje, fleksibilne delovne pogoje in delo, ki jim nudi izzive. Razlike se kažejo v prizadevanjih pri kariernem napredovanju, ki je generaciji Y bolj pomembno kot generaciji X. Martin (2018, v Tureen in Skarl, 2020, str. 4) dodaja, da predstavniki obeh generacij cenijo enake lastnosti pri

vodilnih osebah, to so čustvena inteligenca, vizionarno razmišljanje, dobra komunikacija, vodja mora biti zaupanja vreden in prinašati koristne spremembe na delovno mesto.

Strniša (2014, str. 25–27) opisuje medgeneracijsko sodelovanje, pri čemer navaja različne raziskave. Ena izmed njih je nastala leta 2014 v sklopu projekta Sodelovanje med mlajšo in starejšo generacijo v Celjski regiji, ki je pokazala, da tako starejša kot mlajša generacija vidita medgeneracijsko sodelovanje kot koristno. Od tod tudi izhaja naše mnenje, da med predstavniki generacije X in Y ni razlik v pripravljenosti na timsko delo. Strniša (prav tam) omenja tudi raziskavo *Generations and team cooperation in the Belgian Federal Government* iz leta 2011, ki je preučevala pozitivne vidike medgeneracijskega sodelovanja na delovnem mestu. Ugotovili so, da so generacijsko mešane ekipe dosegle večje uspehe, višjo stopnjo tolerantnosti, inovativnosti in prenosa znanja, boljše so sodelovale med seboj in uspešno rušile stereotipe.

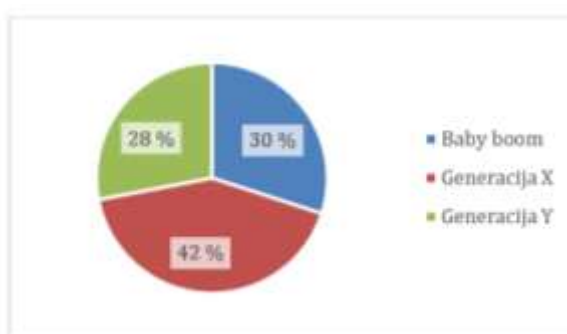
3 EMPIRIČNA RAZISKAVA O NAČINIH DELA IN KOMUNIKACIJE, KI USTREZAJO PREDSTAVNIKOM GENERACIJ BABY BOOM, X IN Y, ZAPOSLENIM V SPLOŠNIH KNJIŽNICAH OBALNO-KRAŠKEGA OBMOČJA

Za kvantitativno raziskavo, s katero smo v nadaljevanju določili značilnosti in preference pri delu in komuniciranju na delovnem mestu pri predstavnikih prevladujočih treh generacij (Baby boom, generacija X in generacija Y), ki so zaposleni kot knjižničarji ali bibliotekarji v katerikoli izmed splošnih knjižnic Obalno-kraškega območja, smo uporabili anonimno anketiranje s pomočjo orodja za spletno anketiranje *Ika*, ki je trajalo med 15. 6. in 29. 7. 2022. Povezava na spletni vprašalnik je bila po e-pošti posredovana vsem direktorjem knjižnic Obalno-kraškega območja. Direktorje smo prosili, da so povezavo do anketnega vprašalnika delili s knjižničnimi delavci svoje ustanove in jih pozvali k reševanju. Vprašanja so zaprtega tipa, večina vprašanj je oblikovanih v obliki Likertove lestvice s petstopenjsko skalo. Ker je raziskava potekala samo v splošnih knjižnicah Obalno-kraškega območja, rezultatov raziskave ni bilo možno posploševati na vse slovenske knjižnice, saj smo jo izvedli le na manjšem verjetnostnem vzorcu celotne populacije.

Na nagovor ankete je kliknilo 59 oseb, 57 jih je delno izpolnilo anketo, 53 pa jih je izpolnilo celotno anketo. Štirje anketiranci, ki so delno izpolnili anketo, so odgovorili le na prvo vprašanje, s katerim so opredelili svojo pripadajočo generacijo. Ker niso odgovorili na nobeno drugo vprašanje, se nam tudi ta odgovor ni zdel relevanten za raziskavo, saj ga nismo mogli

primerjati z ostalimi odgovori, zato smo se odločili, da bomo te udeležence ankete izločili iz interpretacije raziskave. Tako štejemo, da se je ankete udeležilo 53 anketirancev oziroma knjižničarjev, zaposlenih v splošnih knjižnicah Obalno-kraškega območja, po podatkih Tizaj Marc (2021, str. 48–49) pa je bilo leta 2020 v knjižnicah tega območja zaposlenih 99 oseb v rednem delovnem razmerju in dve osebi, ki nista v delovnem razmerju (predvidevamo, da gre morebiti za študenta ali kakšno drugo obliko zaposlitve, ki ne predstavlja rednega delovnega razmerja). Če upoštevamo samo zaposlene osebe v rednem delovnem razmerju, saj predvidevamo, da druge osebe niso sodelovale v anketi, obsega celotna populacija preučevanja 99 zaposlenih oseb v knjižnicah Obalno-kraškega območja. Predvidevamo tudi, da se število zaposlenih do letošnjega leta (2022) ni veliko spremenilo. Naše raziskave se je torej udeležilo 53 % celotne preučevane populacije, kar pomeni, da rezultatov ne moremo posploševati na vse zaposlene osebe v teh knjižnicah, temveč lahko preučujemo le udeležence ankete.

Prvo vprašanje (glej Prilogo 1) deli anketirance na tri preučevane generacije – Baby boom (rojeni med letom 1946 in 1965), generacijo X (rojeni med letom 1966 in 1980) ter generacijo Y (rojeni med letom 1981 in 1995). Anketiranci so se imeli možnost opredeliti tudi k generaciji Z (rojeni med letom 1996 in 2010), vendar pa nihče od njih ni izbral tega odgovora, torej nihče ne pripada tej generaciji. Tudi splošno predvidevamo, da v splošnih knjižnicah Obalno-kraškega območja trenutno ni zaposlenih, ki bi pripadali generaciji Z.



Slika 1: Delitev udeležencev raziskave na pripadajoče generacije

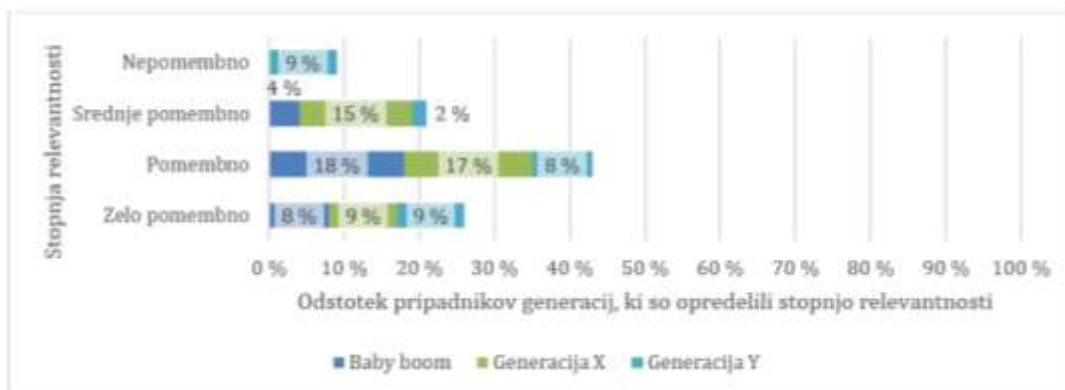
S Slike 1 je razvidno, da največ anketirancev pripada generaciji X (42 %), kar je glede na njihovo starost pričakovano, saj je ta generacija trenutno na svojem kariernem vrhuncu, približno enako pa je pripadanje generaciji Baby boom (30 %), ki se počasi umika z delovnih mest k upokojitvi, in generaciji Y (28 %), kar tudi ni presenetljivo, saj ta generacija po naših opažanjih še vedno vstopa na trg dela. Po Sliki 1 predvidevamo, da se izstop anketirane generacije Baby boom z dela enakomerno preliva z vstopom anketirane generacije Y na delo.

Naslednja vprašanja (glej Prilogo 1) so v anketi razdeljena po vsebinskih sklopih. Podvprašanja drugega vprašanja se nanašajo na pričakovane lastnosti vodje ter komunikacijo med vodjo in zaposlenimi. Podvprašanja tretjega vprašanja se nanašajo na komunikacijo med zaposlenimi, vzdušje oziroma klimo na delu ter organizacijo delovnega prostora in dejavnosti. Podvprašanja četrtega vprašanja, peto in šesto vprašanje se nanašajo na organizacijo in način dela. Podvprašanja sedmega vprašanja pa se nanašajo na pričakovanja zaposlenih od vodje.



Slika 2: Relevantnost odločnosti vodje

Slika 2 prikazuje odgovore anketirancev na vprašanje »Kako pomembno se vam zdi, da je vodja odločen?« S Slike 2 je razvidno, da se večini anketirancev (62 %) zdi odločnost vodje ne glede na pripadajočo generacijo zelo pomembna lastnost, le posameznikom različnih generacij se zdi ta lastnost srednje ali malo pomembna, nikomur pa se ne zdi nepomembna. Pri tem odgovoru se razlike med generacijami niso pokazale, saj so bili deleži njihovih odgovorov razporejeni približno enako.



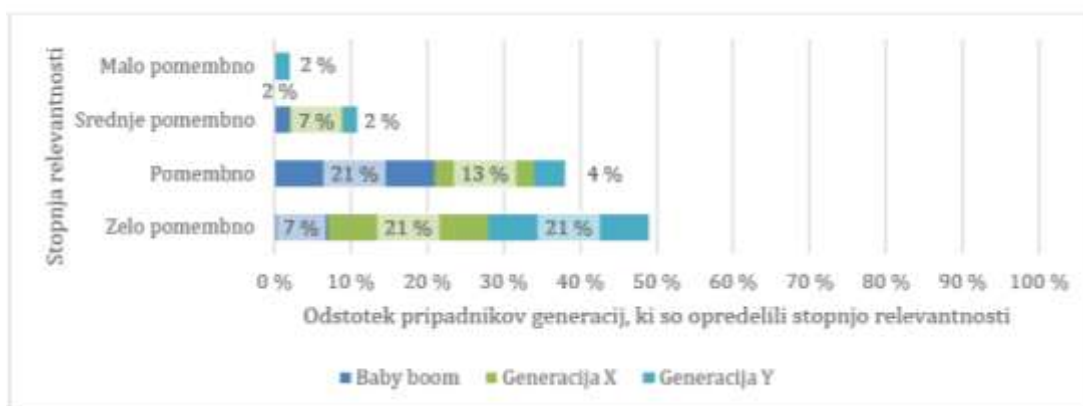
Slika 3: Relevantnost visokih standardov nadrejenega za ocenjevanje zaposlenih

Slika 3 prikazuje odgovore anketirancev na vprašanje »Kako pomembno se vam zdi, da ima nadrejeni visoke standarde za ocenjevanje zaposlenih?« S Slike 3 je razvidno, da večina anketirancev (43 %) meni, da je pri vodenju pomembno, da ima nadrejeni visoke standarde za ocenjevanje zaposlenih, nihče pa ni izbral odgovora »malo pomembno«. Zanimivo je, da so visoki standardi nadrejenega za ocenjevanje zaposlenih kar tretjini anketirane generacije Y nepomembni, medtem ko se zdi anketirani generaciji Baby boom ta lastnost nadrejenega večinoma pomembna, generaciji X pa večinoma pomembna ali srednje pomembna. Iz tega razberemo, da so visoki standardi nadrejenega za ocenjevanje zaposlenih najpomembnejši anketirani generaciji Baby boom, nekoliko manj pomembni generaciji X, v generaciji Y pa so mnenja najbolj razpršena.



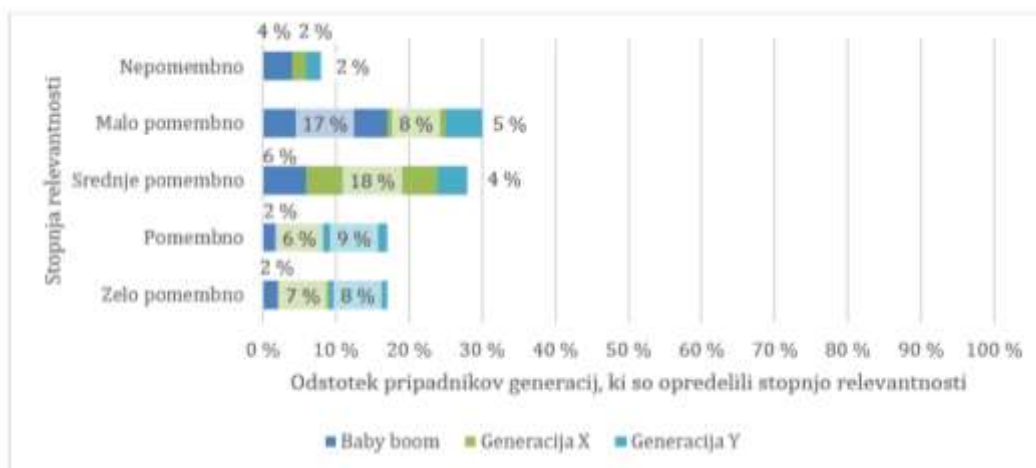
Slika 4: Relevantnost vodjevega upoštevanja mnenja zaposlenih

Slika 4 prikazuje odgovore anketirancev na vprašanje »Kako pomembno se vam zdi, da vodja upošteva vaše mnenje?« S Slike 4 je razvidno, da se večini anketirancev (57 %) zdi zelo pomembno, da vodja upošteva njihovo mnenje oziroma mnenje zaposlenih, nikomur pa se to ne zdi manj pomembno kot srednje. Anketirani generaciji Baby boom in generaciji X se zdi ta lastnost vodje v glavnem zelo pomembna in nekaterim tudi pomembna, anketirana generacija Y pa se tudi v tem primeru razlikuje po mnenjih s skoraj tretjinsko razpršenimi vrednotenji med zelo pomembnim, pomembnim in srednje pomembnim.



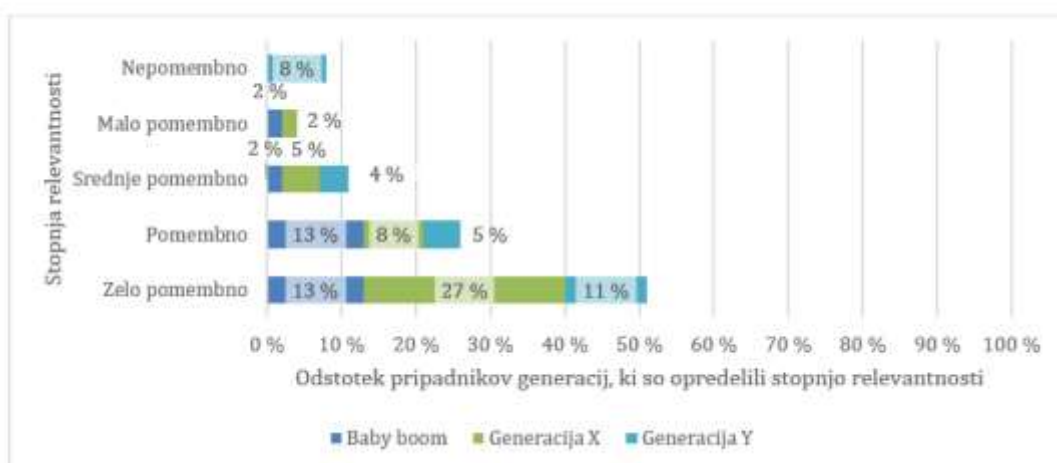
Slika 5: Relevantnost pohvale nadrejenega za zaposlene

Slika 5 prikazuje odgovore anketirancev na vprašanje »Kako pomembno se vam zdi, da vas nadrejeni pohvali?« S Slike 5 je razvidno, da se večini anketirancev (49 %) zdi zelo pomembno, da jih nadrejeni pohvali, kar pa se nikomur ne zdi nepomembno. Pohvala nadrejenega je najbolj pomembna anketirani generaciji X in generaciji Y, čeprav so njihova mnenja tudi razpršena, nekoliko manj pomembna pa se zdi anketirani generaciji Baby boom.



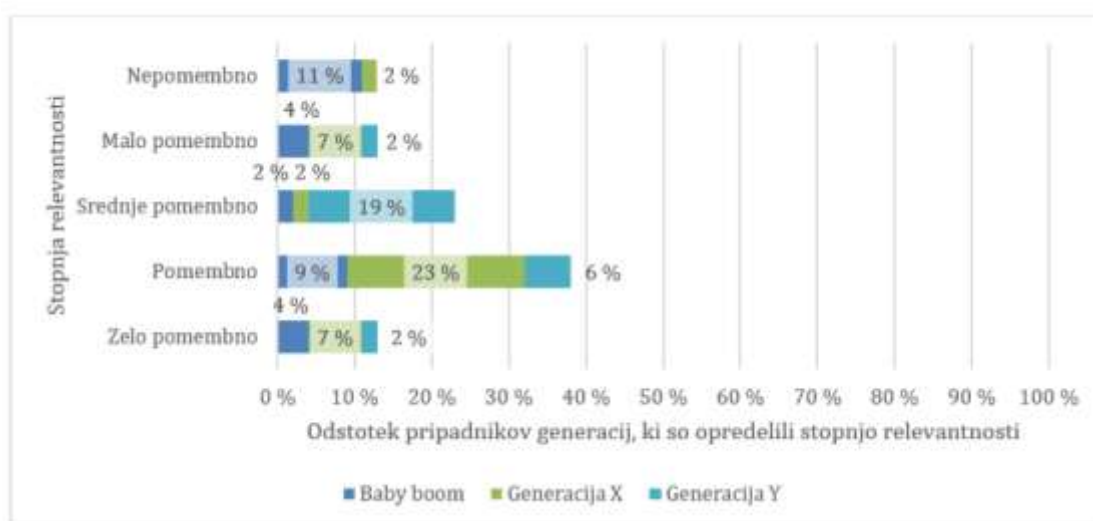
Slika 6: Relevantnost vzpostavitve prijateljskega odnosa med zaposlenimi in vodjo

Slika 6 prikazuje odgovore anketirancev na vprašanje »Kako pomembno se vam zdi, da z vodjo vzpostavite prijateljski odnos?« S Slike 6 je razvidno, da večina anketirancev meni, da je vzpostavitev prijateljskega odnosa z vodjo malo pomembna (30 %) ali srednje pomembna (28 %). Mnenja anketirane generacije X in generacije Y so sicer zelo razpršena, je pa mogoče razbrati, da je anketirani generaciji Y vzpostavitev prijateljskega odnosa z vodjo v glavnem pomembna ali zelo pomembna, generaciji X je večinoma srednje pomembna in generaciji Baby boom malo pomembna.



Slika 7: Relevantnost sestankov zaposlenih z vodjo v živo (in ne po telefonu ali spletu)

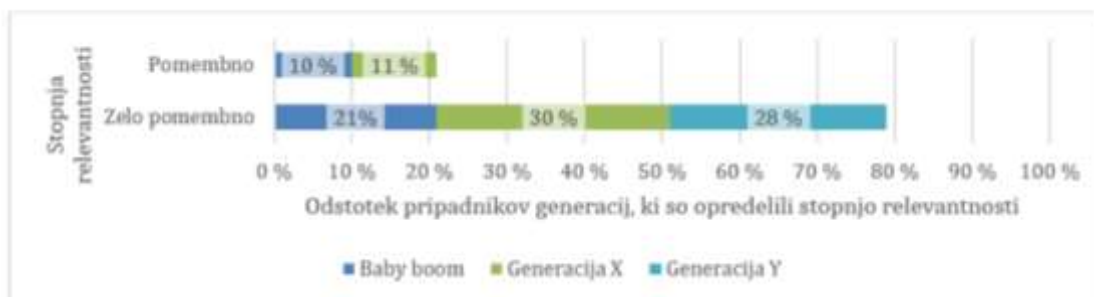
Slika 7 prikazuje odgovore anketirancev na vprašanje »Kako pomembno se vam zdi, da sestanek z vodjo poteka v živo (in ne po telefonu ali spletni platformi)?« S Slike 7 je razvidno, da je večini anketirancev (51 %) zelo pomembno, da sestanek z vodjo poteka v živo (in ne po telefonu ali spletni platformi). Najbolj preseneča velik delež (skoraj tretjina) anketirane generacije Y, ki se ji zdi sestanek z vodjo v živo nepomemben, sicer pa so mnenja anketirancev znotraj generacije ponovno najbolj razpršena. Anketirani generaciji X se zdi sestanek z vodjo v živo večinoma zelo pomemben, generacija Baby boom pa ima deljena mnenja med oceno »pomembno« in »zelo pomembno«.



Slika 8: Relevantnost voščila sodelavcev ob dosežkih

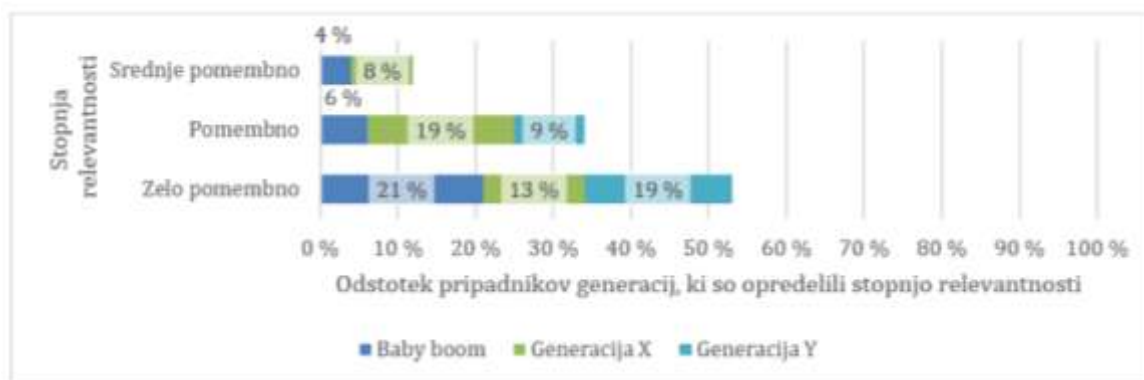
Slika 8 prikazuje odgovore anketirancev na vprašanje »Kako pomembno se vam zdi, da vam sodelavci voščijo ob dosežkih (denimo napredovanje, rojstni dan ipd.)?« S Slike 8 je razvidno,

da je večini anketirancev (38 %) pomembno, da jim sodelavci voščijo ob dosežkih (denimo napredovanje, rojstni dan ipd.). Pri odgovorih so se pojavile zanimive razlike med anketiranimi generacijami, saj se voščila sodelavcev ob dosežkih zdijo večinoma pomembna anketirani generaciji X, srednje pomembna generaciji Y in nepomembna generaciji Baby boom.



Slika 9: Relevantnost sproščene vzdušja na delovnem mestu

Slika 9 prikazuje odgovore anketirancev na vprašanje »Kako pomembno se vam zdi, da je vzdušje na delovnem mestu sproščeno?« S Slike 9 je razvidno, da se večini anketirancev (79 %) zdi sproščeno vzdušje na delovnem mestu zelo pomembno, najnižja ocena relevantnosti sproščene vzdušja je »pomembno«. Mnenja vseh anketiranih generacij so precej enotna, še najbolj pa je pri tem odgovoru enotna anketirana generacija Y, ki se ji zdi sproščeno vzdušje na delovnem mestu najpomembnejše.



Slika 10: Relevantnost urejenega službenega prostora

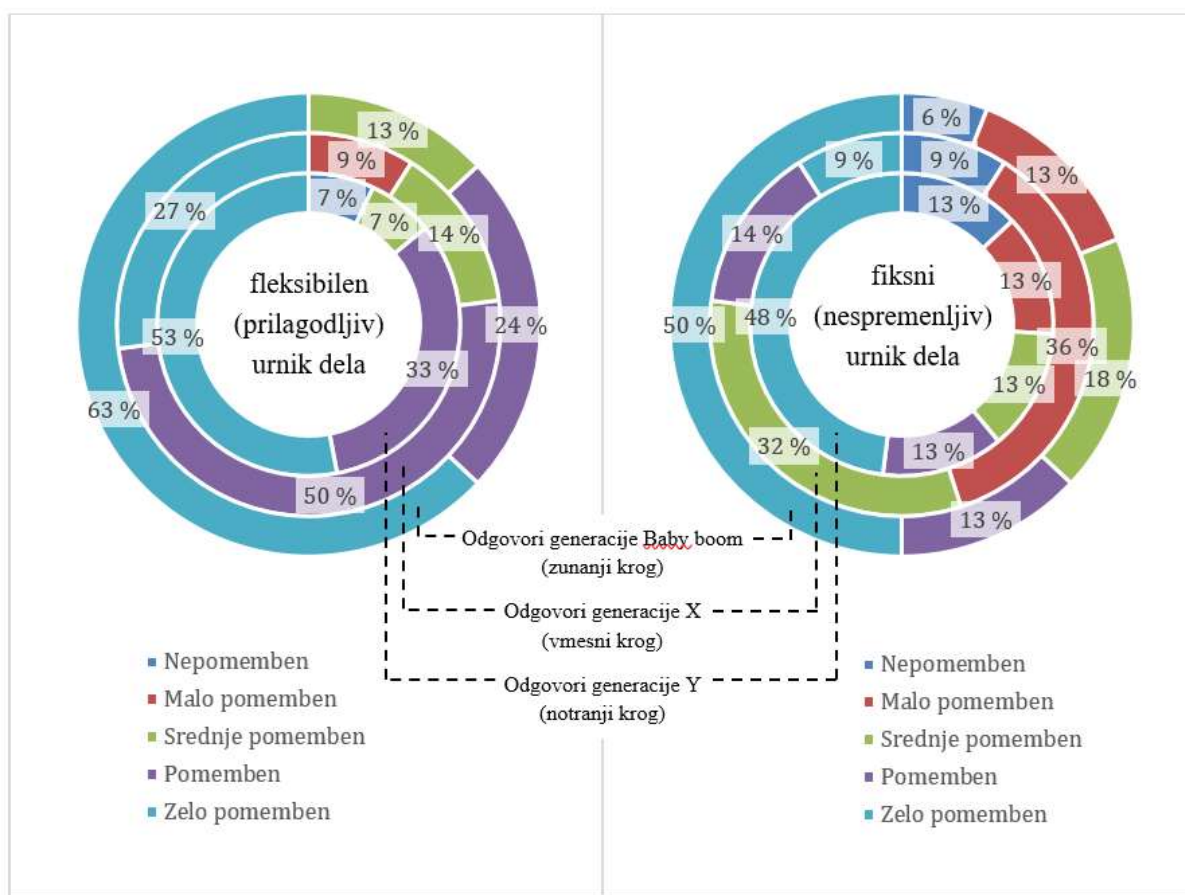
Slika 10 prikazuje odgovore anketirancev na vprašanje »Kako pomembno se vam zdi, da je služben prostor urejen?« S Slike 10 je razvidno, da je urejen služben prostor večini anketirancev (53 %) zelo pomemben. Anketirani generaciji Baby boom in generaciji Y se zdi v glavnem zelo pomemben, anketirani generaciji X pa pomemben.



Slika 11: Relevantnost vsakodnevnih novih izzivov za zaposlene na delu

Slika 11 prikazuje odgovore anketirancev na vprašanje »Kako pomembno se vam zdi, da vam delo vsakodnevno nudi nove izzive?« S Slike 11 je razvidno, da se zdi največ anketirancem (42 %) pomembno, da jim delo vsakodnevno nudi nove izzive. Anketirani generaciji Y se zdijo vsakodnevni novi izzivi na delu večinoma zelo pomembni ali pomembni, generaciji X pomembni in generaciji Baby boom malo pomembni ali pomembni.

Na Sliki 12, Sliki 13 in Sliki 14 zunanji krog v vsakem okvirju prikazuje odgovore anketirane generacije Baby boom, naslednji krog prikazuje odgovore anketirane generacije X, notranji krog pa odgovore anketirane generacije Y.

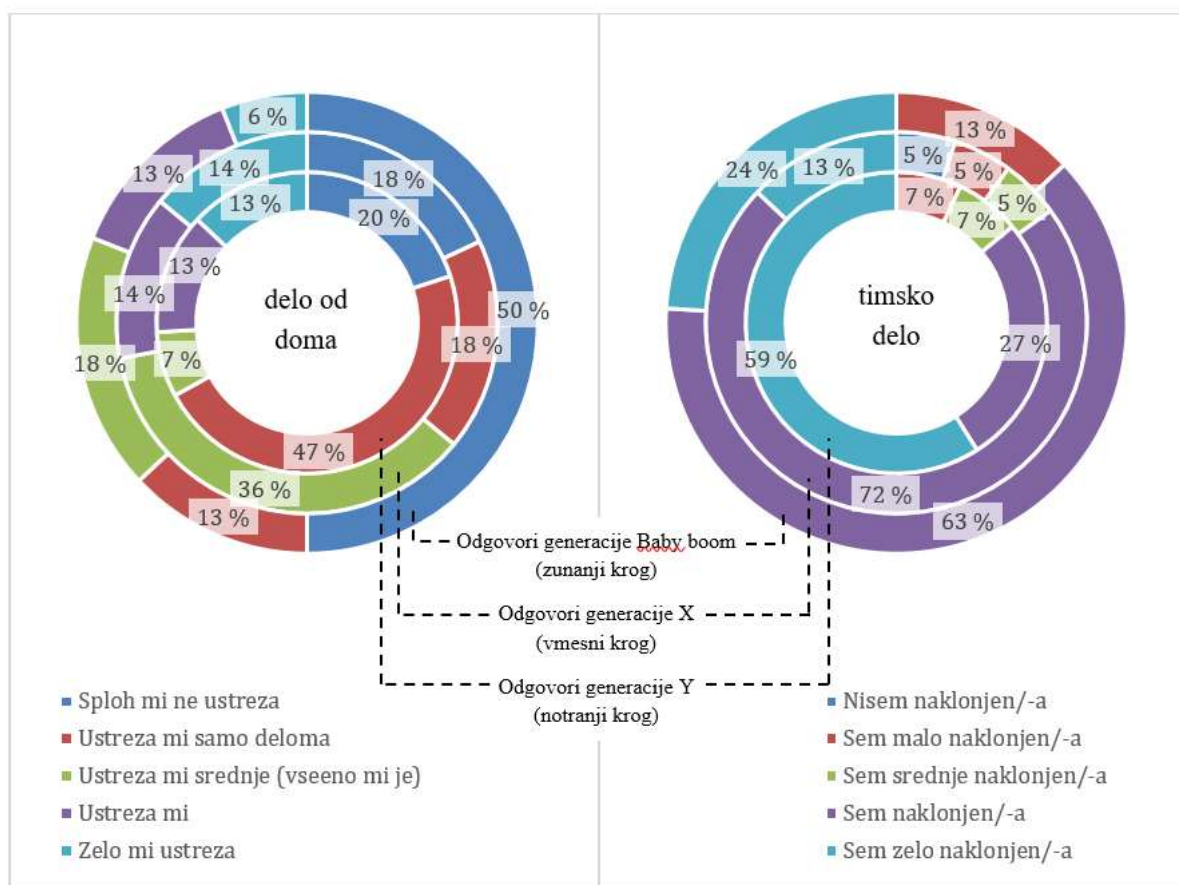


Slika 12: Primerjava med relevantnostjo fleksibilnega (prilagodljivega) in fiksnega (nespremenljivega) urnika dela

Slika 12 prikazuje primerjavo med odgovori anketirancev na vprašanje »Kako pomemben vam je fleksibilen (prilagodljiv) urnik dela?« in odgovori anketirancev na vprašanje »Kako pomemben vam je fiksni (nespremenljiv) urnik dela?« S Slike 12 je razvidno, da je največ anketirancem fleksibilen (prilagodljiv) urnik zelo pomemben (45 %), prav tako pa je največ anketirancem zelo pomemben tudi fiksni (nespremenljiv) urnik (32 %). Anketirani generaciji Baby boom in generaciji Y sta obe vrsti urnika večinoma zelo pomembni, generaciji X pa je fleksibilen urnik v glavnem pomembnejši (večinoma pomemben) od fiksnega (večinoma malo pomemben). Mnenja vseh anketiranih generacij so pri fiksnem urniku veliko bolj razpršena kot pri fleksibilnem, pri katerem so znotraj generacij bolj enotna.

V primerjavi med oceno relevantnosti fleksibilnega (prilagodljivega) in fiksnega (nespremenljivega) urnika dela za vsakega anketiranca posebej (Slika 12) smo ugotovili, da je največ anketirancem fleksibilen urnik pomembnejši kot fiksni (48 % vseh anketirancev).

Najpogosteje sta to kombinacijo izbrali anketirana generacija X (68 % anketirane generacije X) in generacija Y (33 % anketirane generacije Y). Sledijo anketiranci, ki jim je fleksibilen urnik enako pomemben kot fiksni (37 % vseh anketirancev), in sicer sta jim večinoma obe vrsti urnika zelo pomembni (63 % vseh anketirancev). Najpogosteje sta to kombinacijo izbrali generacija Baby boom (50 % anketirane generacije Baby boom) in generacija Y (33 % anketirane generacije Y). Najmanj anketirancem se zdi fleksibilen urnik manj pomemben od fiksnega (15 % vseh anketirancev) – to je najbolj značilno za generacijo Y (33 % anketirane generacije Y).



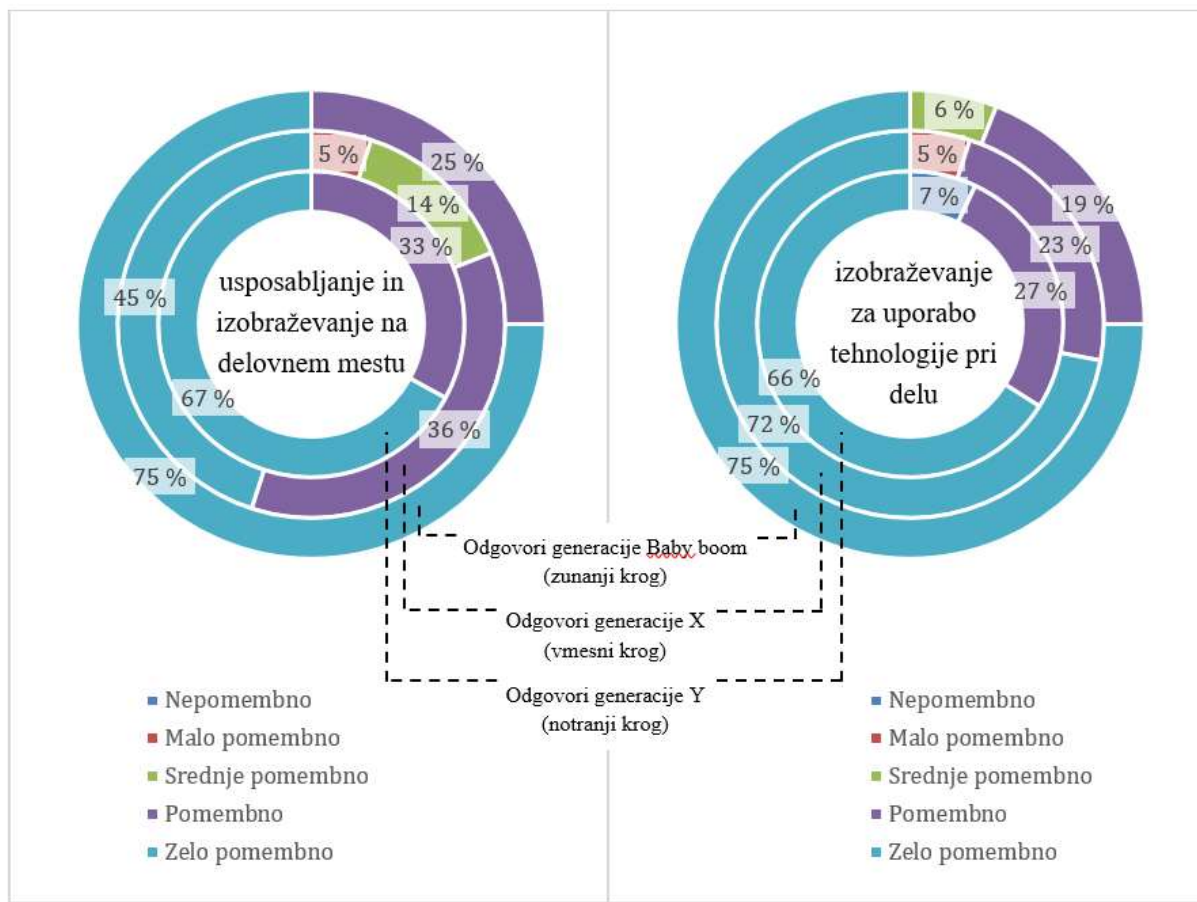
Slika 13: Primerjava med mero ustrezanja dela od doma in naklonjenostjo zaposlenih do timskega dela

Slika 13 prikazuje primerjavo med odgovori anketirancev na vprašanje »V kolikšni meri vam ustreza delo od doma?« in odgovori anketirancev na vprašanje »Koliko ste naklonjeni tiskemu delu?« S Slike 13 je razvidno, da največ anketirancem delo od doma sploh ne ustreza (28 %) ali pa jim ustreza samo deloma (25 %), tiskemu delu pa so večinoma naklonjeni (57 %). Anketirani generaciji Baby boom delo od doma večinoma sploh ne ustreza (50 % generacije Baby boom), generaciji Y večinoma ustreza samo deloma (47 % generacije Y), generaciji X pa večinoma srednje ustreza oziroma jim je vseeno, ali delajo od doma ali ne (36 % generacije X).

Timskemu delu je najbolj naklonjena anketirana generacija Y, ki je najpogosteje izbrala odgovor »sem zelo naklonjen/-a (59 % generacije Y), sledita pa anketirani generaciji, ki sta najpogosteje izbrali odgovor »sem naklonjen/-a« (63 % generacije Baby boom in 73 % generacije X).

V primerjavi med mero ustrežanja dela od doma in naklonjenostjo zaposlenih do timskega dela pri vsakem posameznem anketirancu (Slika 13) smo ugotovili, da je največ anketirancev veliko bolj naklonjenih timskega dela kot delu od doma (76 % vseh anketirancev) – najpogosteje izbrana kombinacija vseh treh generacij (81 % generacije Baby boom, 68 % generacije X in 80 % generacije Y) dokazuje, da anketirancem delo od doma sploh ne ustreza, timskega dela pa so zelo naklonjeni. Sledijo anketiranci, ki jim delo od doma nekoliko bolj ustreza kot timskega dela, ki so mu nekoliko manj naklonjeni (13 % vseh anketirancev), ter anketiranci, ki so enako ovrednotili ustrežnost dela od doma kot naklonjenost timskega dela (11 % vseh anketirancev). To so večinoma anketiranci, ki jim delo od doma ustreza, so pa hkrati tudi naklonjeni timskega dela.

Slika 14 prikazuje primerjavo med odgovori anketirancev na vprašanje »Kako pomembno se vam zdi usposabljanje in izobraževanje na delovnem mestu?« in odgovori anketirancev na vprašanje »Kako pomembno se vam zdi izobraževanje za uporabo tehnologije, ki jo uporabljate na delu (npr. COBISS, Microsoft Word, Excel itd.)?« S Slike 14 je razvidno, da se zdi usposabljanje in izobraževanje na delovnem mestu največ anketirancem zelo pomembno (60 %), nikomur pa se ne zdi nepomembno. Prav tako se večini anketirancev (72 %) zdi zelo pomembno tudi izobraževanje za uporabo tehnologije, ki jo uporabljajo pri delu (npr. COBISS, Microsoft Word, Excel itd.). Anketirana generacija X ima sicer nekoliko razpršena mnenja glede relevantnosti usposabljanja in izobraževanja na delovnem mestu, sicer pa so bili deleži različnih odgovorov med generacijami podobno razporejeni.

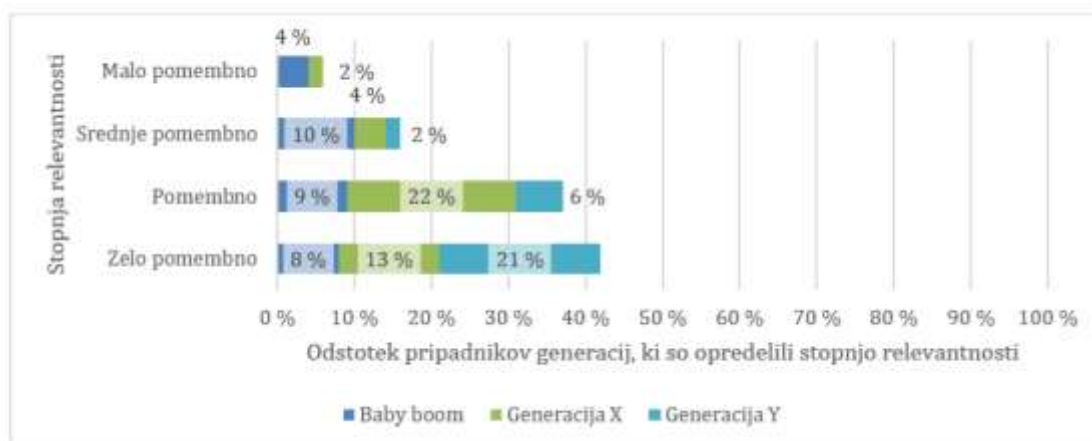


Slika 14: Primerjava med relevantnostjo usposabljanja in izobraževanja na delovnem mestu ter relevantnostjo izobraževanja za uporabo tehnologije, ki jo zaposleni uporabljajo pri delu

V primerjavi vsakega posameznega anketirance med relevantnostjo usposabljanja in izobraževanja na delovnem mestu ter relevantnostjo izobraževanja za uporabo tehnologije, ki jo zaposleni uporabljajo pri delu (Slika 14), smo ugotovili, da je največ anketirancem izobraževanje za uporabo tehnologije, ki jo uporabljajo pri delu, nekoliko bolj pomembno kot usposabljanje in izobraževanje na delovnem mestu (57 % vseh anketirancev), sledijo tisti anketiranci, ki jim je oboje enako pomembno (33 % vseh anketirancev), najmanj pa je takih, ki se jim zdi splošno usposabljanje na delu bolj pomembno od specifičnega izobraževanja za uporabo tehnologije (10 % vseh anketirancev).

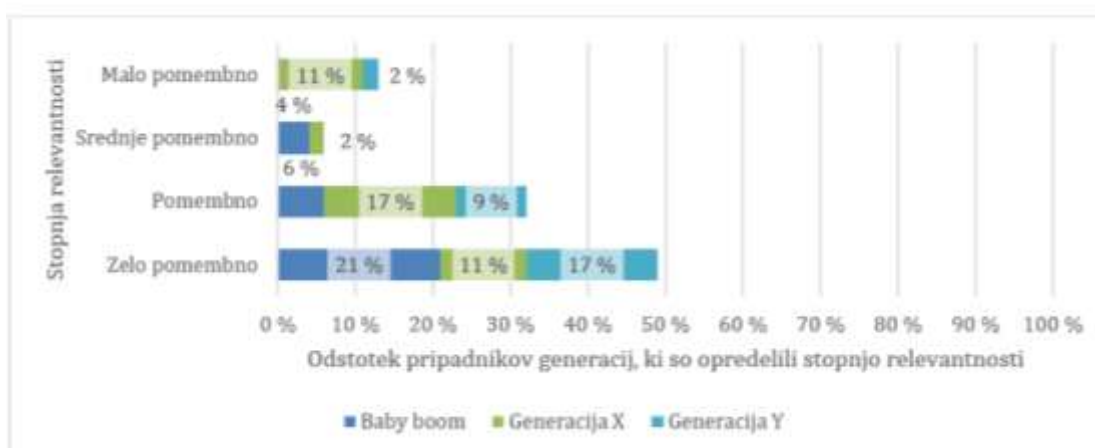
Slika 15 prikazuje odgovore anketirancev na vprašanje »Kako pomembno se vam zdi karierno napredovanje?« S Slike 15 je razvidno, da je karierno napredovanje večini udeležencev ankete zelo pomembno (42 %), pa vendar je najbolj pomembno (večinoma zelo pomembno) pripadnikom anketirane generacije Y in nekoliko manj pomembno anketirani generaciji X, ki

je večinoma označila odgovor »pomembno«. Anketirana generacija Baby boom ima o relevantnosti kariernega napredovanja najbolj razpršena mnenja, lahko pa opazimo, da napredovanje pogosteje od ostalih generacij ocenjujejo kot srednje ali malo pomembno.



Slika 15: Relevantnost kariernega napredovanja zaposlenih

Slika 16 prikazuje odgovore anketirancev na vprašanje »Kako pomembno se vam zdi organiziranje oddelčnih sestankov?« S Slike 16 je razvidno, da se zdi organiziranje oddelčnih sestankov večini anketirancev zelo pomembno (49 %). Anketirani generaciji Baby boom in generaciji Y se to najpogosteje zdi zelo pomembno, anketirani generaciji X pa pomembno, čeprav imajo slednji zelo razpršena mnenja.



Slika 16: Relevantnost organiziranja oddelčnih sestankov

Pri zadnjem vprašanju so posamezni anketiranci izpostavili še mnenja oziroma opažanja v zvezi z generacijskimi razlikami na področju načina dela, organizacije delovnega procesa, komunikacije ter pričakovanj od vodij in sodelavcev v knjižnici, kjer delajo. Tako smo dobili

vpogled v še nekaj značilnosti razmišljanja različnih generacij (glej Preglednico 2).

Preglednica 2: Dodatna mnenja in opažanja anketirancev o medgeneracijskih razlikah

Mnenja generacije Baby boom	Mnenja generacije X	Mnenja generacije Y
odnos vodje in način komunikacije s sodelavci je zelo pomemben za pozitivne odnose, ki vodijo v uspešen oddelek		generacija Baby boom in generacija X sta bolj naklonjeni osebnim stikom kot generacija Y
vodja mora biti objektiven in dajati ostalim zgled		
timsko delo je zelo pomembno za vse generacije	generacija Baby boom se ni pripravljena dodatno izobraževati, česar ne zna opraviti, prepusti mlajšim	
	generacija Baby boom ni seznanjena z novostmi, potrebnimi za delo, potrebujejo več izobraževanj na področju tehnologije	

Glede na rezultate analize raziskave v nadaljevanju odgovarjamo na zastavljena raziskovalna vprašanja. Na prvo raziskovalno vprašanje »Kakšen delovni čas (fiksni/fleksibilni) in kraj opravljanja dela (v službenih prostorih/od doma) ustrezata predstavnikom generacij Baby boom, X in Y ter ali med posameznimi generacijami obstajajo razlike?« podajamo odgovor, da je največ anketirancem v skupnem številu sicer zelo pomemben tako fleksibilen kot fiksni urnik, vendar pa smo v primerjavi med oceno relevantnosti fleksibilnega (prilagodljivega) in fiksnega (nespremenljivega) urnika dela pri vsakem posameznem anketirancu ugotovili, da je največ anketirancem fleksibilen urnik veliko pomembnejši od fiksnega, še posebej je to značilno za anketirano generacijo X, medtem ko je za anketirano generacijo Baby boom najbolj značilno, da sta jim obe vrsti urnika hkrati zelo pomembni. Anketirana generacija Y pa se po mnenjih preveč razlikuje, da bi lahko opredelili njene enotne lastnosti. Delo od doma največ anketirancem sploh ne ustreza ali pa jim ustreza samo deloma. Anketirana generacija X je v smislu kraja opravljanja dela najbolj prilagodljiva, saj jim je vseeno, ali delajo od doma ali ne, starejša (Baby boom) in mlajša generacija (Y) pa delu od doma nista najbolj naklonjeni, iz česar predvidevamo, da imata osebne stike raje kot generacija X. Pri tem je anketirana generacija Baby boom povsem nenaklonjena delu od doma, generacija Y pa je delu vsaj deloma naklonjena.

Na drugo raziskovalno vprašanje »V kolikšni meri so predstavniki generacij Baby boom, X in Y naklonjeni tiskemu delu ter ali med posameznimi generacijami obstajajo razlike?« podajamo odgovor, da so anketiranci na splošno naklonjeni tiskemu delu. Med anketiranimi generacijami obstajajo razlike, ki pa so minimalne. Starejši anketirani generaciji (Baby boom

in X) sta timskega delu naklonjeni, mlajša generacija (Y) pa zelo naklonjena, torej je le-ta najbolj naklonjena timskega delu.

Na tretje raziskovalno vprašanje »Kakšna pričakovanja imajo predstavniki generacij Baby boom, X in Y od vodje in ali med posameznimi generacijami obstajajo razlike?« odgovarjamo, da vse anketirane generacije od vodje pričakujejo odločnost, organiziranje usposabljanja in izobraževanja na delovnem mestu ter organiziranje izobraževanja za uporabo tehnologije, ki jo uporabljajo pri delu (npr. COBISS, Microsoft Word, Excel itd.) – slednje izobraževanje se jim zdi nekoliko pomembnejše od ostalih usposabljanj in izobraževanj. V ostalih pričakovanjih od vodje se anketirane generacije med sabo razlikujejo. Starejša kot je generacija, bolj pomembno ji je karierno napredovanje in visoki standardi nadrejenega za ocenjevanje zaposlenih. Mlajša, kot je generacija, bolj pomembna ji je vzpostavitev prijateljskega odnosa z vodjo in vsakodnevni novi izzivi na delu. Anketirani generaciji X se zdi zelo pomembno, da vodja upošteva njihovo mnenje in da jih nadrejeni pohvali. Starejši anketirani generaciji (Baby boom) se zdi upoštevanje njihovega mnenja bolj pomembno kot pohvala nadrejenega, medtem ko je pri mlajši anketirani generaciji (Y) ravno obratno. Anketirani generaciji Baby boom in generaciji Y se zdi organiziranje oddelčnih sestankov bolj pomembno kot generaciji X. Starejša, kot je generacija, bolj se ji zdi sestanek z vodjo v živo pomemben. Mlajša anketirana generacija (Y) je po naših opažanjih nekoliko bolj naklonjena telefonskim ali spletnim sestankom z vodjo kot preostali generaciji, katerima se zdi sestanek v živo pomembnejši.

4 RAZPRAVA Z ZAKLJUČKI

Nadrejeni morajo za dober način vodenja poznati značilnosti različnih generacij, ki so zaposlene v knjižnicah, da jim lahko omogočijo maksimalen razvoj, večjo učinkovitost in motivacijo, posledično pa boljšo organizacijsko kulturo in klimo v ustanovi (Dobrovoljc, 2019; Martin, 2006). Zato smo naredili anketno raziskavo o tem, kakšni načini dela in komunikacije ustrezajo predstavnikom generacij Baby boom, X in Y, ki so zaposleni v splošnih knjižnicah Obalno-kraškega območja, in ali med njimi obstajajo razlike, ki bi terjale prilagojene načine vodenja, organizacije dela in strokovnega izpopolnjevanja zaposlenih.

Ugotovili smo, da vse tri obravnavane generacije v raziskavi opredeljujejo odločnost vodje kot zelo pomembno lastnost. Izobraževanje za uporabo tehnologije pri delu (npr. COBISS,

Microsoft Word, Excel itd.) se jim zdi nekoliko bolj pomembno kot usposabljanje in izobraževanje na delovnem mestu. Treba jim je torej zagotoviti odločno vodjo in dovolj izobraževanj, še posebej za uporabo tehnologije pri delu.

Pri ostalih pričakovanjih glede načina dela, komunikacije in lastnosti vodje se obravnavane generacije v raziskavi razlikujejo med seboj. Anketiranim pripadnikom generacije Baby boom in generacije X je skupno, da:

- so timske delu samo naklonjeni, medtem ko je anketirana generacija Y timske delu bolj naklonjena,
- se jim zdi zelo pomembno, da vodja upošteva njihovo mnenje, medtem ko so mnenja anketirane generacije Y zelo razpršena,
- se jim zdijo vsakodnevni novi izzivi na delu manj pomembni kot anketirani generaciji Y, ki meni, da so izzivi na delu zelo pomembni.

Anketiranim pripadnikom generacije Baby boom in generacije Y je skupno, da se jim zdi organiziranje oddelčnih sestankov bolj pomembno kot anketirani generaciji X. Anketiranim pripadnikom generacije X in Y pa je skupno, da:

- je pohvala nadrejenega zelo pomembna, medtem ko je anketirani generaciji Baby boom nekoliko manj pomembna,
- jim je urejen služben prostor nekoliko manj pomemben kot sproščeno vzdušje na delovnem mestu, medtem ko je generaciji Baby boom oboje enako pomembno.

Sodeč po slednjih dveh lastnostih anketiranih generacij lahko ugibamo, da sta generaciji X in Y bolj naklonjeni vzdušju, ki ga ustvarjajo tudi osebni odnosi, ki se jim zdijo pomembni, generaciji Baby boom pa se zdijo medosebni odnosi enako pomembni kot fizični pogoji za delo. To podkrepi tudi ugotovitev raziskave, da se voščila sodelavcev ob dosežkih zdijo večinoma pomembna generaciji X, srednje pomembna generaciji Y in nepomembna generaciji Baby boom. Sodeč po primerjavi ocene relevantnosti voščila sodelavcev ob dosežkih in ocene relevantnosti pohvale nadrejenega predvidevamo, da se anketirancem medosebni odnosi na delu in komunikacija s sodelavci ne zdi tako pomembna kot odnosi in komunikacija z vodjo. Še najbolj je to vidno pri anketirani generaciji Baby boom, je pa vidno tudi pri ostalih obravnavanih generacijah v raziskavi.

Če pogledamo še ostale izsledke raziskave, ugotovimo, da starejša kot je generacija, bolj pomembno se ji zdi karierno napredovanje in sestanek z vodjo v živo (in ne po spletni platformi), manj pomembna pa vzpostavitev prijateljskega odnosa z vodjo. S tega stališča je po našem mnenju lažje voditi mlajše generacije v splošnih knjižnicah Obalno-kraškega območja, saj imajo manj zahtev – sestanki lahko potekajo tudi na daljavo in ne pričakujejo kariernega napredovanja, kar je idealno v času raznih kriz, kot je tudi epidemija COVID, ki bo morda tudi v prihodnje vplivala na organizacijo in poslovanje knjižnic. Anketirani generaciji Baby boom delo od doma sploh ne ustreza, generaciji Y ustreza le deloma, generaciji X pa ustreza srednje, torej jim je vseeno, ali delajo od doma ali ne. S tega stališča je anketirana generacija X najbolj prilagodljiva tudi v kriznih razmerah. Visoki standardi nadrejenega za ocenjevanje zaposlenih so najpomembnejši generaciji Baby boom, nekoliko manj pomembni generaciji X, v generaciji Y pa so mnenja najbolj razpršena. Zanimivo je, da se zdi kar dvema tretjinama generacije Y manj pomembno, da vodja upošteva njihovo mnenje, kot da jih pohvali.

Izkazalo se je, si največ pripadnikov anketirane generacije Baby boom hkrati želi tako fleksibilnega kot fiksnega urnika. To bi po našem mnenju lahko pomenilo, da bi anketirana generacija Baby boom večinoma rada vnaprej določen nespremenljiv urnik, ki pa bi hkrati bil tudi prilagodljiv po njihovih željah. Anketirani generaciji X se zdi fleksibilen urnik pomembnejši od fiksnega, generacija Y pa ima glede urnika dela zelo razpršena mnenja. S tega stališča se nam zdi, da je anketirana generacija Baby boom bolj problematična za načrtovanje urnika dela kot generacija Y, ki je zaradi zelo razpršenih mnenj sicer nepredvidljiva, ali generacija X, ki je še manj problematična, saj je bolj navajena fleksibilnega kot fiksnega urnika, kar pa je v sodobnem času zelo cenjena lastnost pri zaposlenih.

Če zelo kritično pogledamo na izsledke naše raziskave, vidimo, da je anketirana generacija X z vidika opazovanih lastnosti najboljša izbira za zaposlitev v splošnih knjižnicah Obalno-kraškega območja oziroma najmanj problematičen kader, saj je najbolj prilagodljiva tudi v kriznih razmerah ter ima najmanj želj in zahtev. Anketirana generacija Baby boom je sicer zahtevna in najmanj prilagodljiva, vendar pa se zdi po mnenjih in pričakovanjih predvidljiva. Anketirana generacija Y pa se je pri večini odgovorov najbolj medsebojno razlikovala po mnenjih, zato za vodje predstavlja največji izziv, saj so pričakovanja vsakega posameznika te generacije nepredvidljiva, posledično pa je tudi organizacija vodenja te generacije težja. Ko bomo zaposlili več predstavnikov slednje generacije, jih bomo tudi bolje spoznali.

Ugotavljamo, da mora biti za tovrstno raziskavo najprej dovolj časa zaposlenih dovolj predstavnikov neke generacije, preden jo zares lahko preučimo na tak način, da nam bo raziskava dala enotne rezultate.

V Sloveniji do zdaj še ni bilo raziskav o generacijskih razlikah med zaposlenimi v knjižnicah. Z raziskavo smo vzpostavili razumevanje in začetek spoznavanja različnih potreb, zanimanj in načinov dela, kar nas bo pripeljalo do bolj uspešnega upravljanja knjižnice. Raziskava nam je odprla vpogled v določene razlike med generacijami in lastnosti, na katere moramo biti pozorni pri zaposlovanju, razporejanju in usmerjanju kadrov v splošnih knjižnicah Obalno-kraškega območja. Raziskava služi tudi kot temelj nadaljnjim raziskavam delovnih procesov na področju knjižničarstva, upoštevajoč generacijske razlike na delovnem mestu. V nadaljnje predlagamo poglobljeno kvalitativno medgeneracijsko raziskavo s podobnimi vprašanji v intervjuju namesto ankete v splošnih knjižnicah Obalno-kraškega območja, saj bomo tako pridobili več udeležencev in bomo rezultate lahko bolj posploševali za to območje. Predlagamo poglobljeno raziskovalno delo z mlajšimi generacijami (Y in Z), da bomo bolje spoznali njihove lastnosti in posledično lažje organizirali njihove delovne naloge. Smiselna bi bila tudi razširitev raziskave na vse splošne knjižnice v Sloveniji, prav tako pa na druge vrste knjižnic v Sloveniji, pri čemer bi bilo potrebno vprašanja prilagoditi. Tako smo vzpostavili temelje za nadaljnje raziskovanje.

5 NAVEDENI VIRI IN LITERATURA

Bauman, Z. in Leoncini, T. (2018). *Tekoča generacija: spremembe v tretjem tisočletju*.

Družina.

Dobrovoljc, A. (2019). Značilnosti zaposlenih in vključenost v izobraževanje in usposabljanje. V T. Vilič Klenovšek (ur.), *S svetovanjem za zaposlene do večje vključenosti v izobraževanje in usposabljanje* (str. 48–81). Andragoški center Slovenije.

Duhanič, A. M. (2015). *Vpliv voditeljskih sposobnosti in stila vodenja na zadovoljstvo in motiviranost zaposlenih* [Magistrsko delo]. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta. <https://dk.um.si/IzpisGradiva.php?lang=slv&id=48305>

Kavčič-Čolić, Alenka (1999). Vpliv organizacijske strukture knjižnice na kakovost njenega delovanja. *Knjižnica*, 43(2-3), str. 49–62.

<https://www.dlib.si/details/URN:NBN:SI:DOC-FK374S2Vh>

Knific, T. (2020). *Odnos različnih generacij do dela* [Magistrsko delo]. Univerza v Ljubljani,

- Ekonomska fakulteta. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/knific3804-B.pdf>
- Knjižnice med epidemijo. (b. d.). Knjižnice.si: portal slovenskih splošnih knjižnic. <https://www.knjiznice.si/uporabniki/knjiznice-v-novi-realnosti/knjiznice-med-epidemijo/>
- Kohont, A. (2019). Menedžment človeških virov: stično področje za svetovanje v izobraževanju in usposabljanju zaposlenih. V T. Vilič Klenovšek (ur.), *S svetovanjem za zaposlene do večje vključenosti v izobraževanje in usposabljanje* (str. 16–47). Andragoški center Slovenije.
- Lipičnik, B. (1997). *Organizacija podjetja*. Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Martin, J. (2006). I have shoes older than you: Generational diversity in the library. *The Southeastern Librarian*, 54(3), 4–11. <https://digitalcommons.kennesaw.edu/seln/vol54/iss3/4/>
- Martin, J. (2018). What do academic librarians value in a leader? Reflections on past positive library leaders and a consideration of future library leaders. *College & Research Libraries* 79(6), 799–821. <https://doi.org/10.5860/crl.79.6.799>
- Munde, G. (2010). Considerations for managing an increasingly intergenerational workforce in libraries. *Library Trends*, 59(1), 88–108. <https://muse.jhu.edu/article/407808>
- Osrednja knjižnica Srečka Vilharja Koper. (b. d.). *Služba za izvajanje območnih in obmejnih nalog*. <https://www.kp.sik.si/sluzba-za-obmocne-naloge/>
- Peršak, C. (2014). Aktivacija zaposlenih – orodje za večjo uspešnost podjetja. V M. Mohorko (ur.), *Prispevek generacij k boljšemu delovnemu okolju: zaključna publikacija* (str. 4–11). Zveza reprezentativnih sindikatov Slovenije, Svet gorenjskih sindikatov.
- Rebolj, A. in Sedar, K. (21. 9. 2021). *Delo in počutje zaposlenih v slovenskih splošnih knjižnicah v luči epidemije covid-19* [Predstavitev prispevka]. Spletno posvetovanje sekcij Zveze bibliotekarskih društev Slovenije Uporabnik v kontekstu sprememb. <https://www.knjiznice.si/wp-content/uploads/2021/12/Knjiznice-med-epidemijo-anketa.pdf>
- Statistični urad Republike Slovenije. (b. d.). Delovno sposobni glede na aktivnost in mere aktivnosti po starostnih skupinah, spolu in kohezijskih regijah, Slovenija, četrtno. *SiStat*. <https://pxweb.stat.si/SiStatData/pxweb/sl/Data/-/0762003S.px/>
- Strniša, B. (2014). Koristi in pasti medgeneracijskega sodelovanja in solidarnosti. V M. Mohorko (ur.), *Prispevek generacij k boljšemu delovnemu okolju: zaključna publikacija* (str. 25–34). Zveza reprezentativnih sindikatov Slovenije, Svet gorenjskih sindikatov.

- Šergan, K. (2016). *Spreminjanje dela knjižničarja, primer manjše knjižnice* [Diplomsko delo]. Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede. <http://dk.fdv.uni-lj.si/diplomska/pdfs/sergan-kaja.pdf>
- Tizaj Marc, D. (ur.). (2021). *Slovenske knjižnice v številkah: splošne knjižnice: poročilo za leto 2020*. Narodna in univerzitetna knjižnica. https://old-bibsist.nuk.uni-lj.si/common/files/analize/publikacija_splosne2020.pdf
- Tureen, A. in Skarl, S. (2020). Assessing generational preferences in characteristics of an admired leader among career library professionals. *Library Leadership & Management*, 34(4), 1–18. <http://dx.doi.org/10.5860/llm.v34i4.7415>
- Turjak, D. (2005). *Organizacija dela in učinkovito upravljanje kadrov v splošni knjižnici* [Specialistična naloga]. Narodna in univerzitetna knjižnica, Komisija za priznavanje kvalifikacij bibliotekarske stroke. https://www.mb.sik.si/datoteke/Mariborska_knjiznica/Organizacija_dela_in_ucinkovito.pdf
- Vilič Klenovšek, T. (2019). Predgovor. V T. Vilič Klenovšek (ur.), *S svetovanjem za zaposlene do večje vključenosti v izobraževanje in usposabljanje* (str. 8–15). Andragoški center Slovenije.
- Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje. (b. d.). *Opis poklica: Knjižničar*. https://www.ess.gov.si/ncips/cips/opisi_poklicev/opis_poklica?Kljuc=787&Filter=

Priloga 1: Anketa

*Kateri generaciji pripadate?

- Baby boom (rojeni med 1946 in 1965)
- X (rojeni med 1966 in 1980)
- Y (rojeni med 1981 in 1995)
- Z (rojeni med 1996 in 2010)

*Kako pomembno se vam zdi, da ...

	nepomembno	malo pomembno	srednje pomembno	pomembno	zelo pomembno
... je vodja odločen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... ima nadrejeni visoke standarde za ocenjevanje zaposlenih?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... vodja upošteva vaše mnenje?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... vas nadrejeni pohvali?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... z vodjo vzpostavite prijateljski odnos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... sestanek z vodjo poteka v živo (in ne po telefonu ali spletni platformi)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Kako pomembno se vam zdi, da ...

	nepomembno	malo pomembno	srednje pomembno	pomembno	zelo pomembno
... vam sodelavci voščijo ob dosežkih (denimo napredovanje, rojstni dan ipd.)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... je vzdušje na delovnem mestu sproščeno?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

... je služben prostor urejen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... vam delo vsakodnevno nudi nove izzive?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Kako pomemben vam je ...

	nepomemben	malo pomemben	srednje pomemben	pomemben	zelo pomemben
... fleksibilen (prilagodljiv) urnik dela?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... fiksni (nespremenljiv) urnik dela?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*V kolikšni meri vam ustreza delo od doma?

sploh mi ne ustreza	ustreza mi samo deloma	ustreza mi srednje (vseeno mi je)	ustreza mi	zelo mi ustreza
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Koliko ste naklonjeni tiskemu delu?

nisem naklonjen/-a	sem malo naklonjen/-a	sem srednje naklonjen/-a	sem naklonjen/-a	sem zelo naklonjen/-a
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Kako pomembno se vam zdi ...

	nepomembno	malo pomembno	srednje pomembno	pomembno	zelo pomembno
... usposabljanje in izobraževanje na delovnem mestu?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... izobraževanje za uporabo tehnologije, ki jo uporabljate na delu (npr. COBISS, Microsoft Word,	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Excel itd.)?					
... karierno napredovanje?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... organiziranje oddelčnih sestankov?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>