

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VPLIV MEDGENERACIJSKE KLIME NA DELJENJE ZNANJA MED
ZAPOSLENIMI V IZBRANEM PODJETJU**

Ljubljana, september 2022

ŠPELA GLEŠČIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Špela Glešičič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Vpliv medgeneracijske klime na deljenje znanja med zaposlenimi v izbranem podjetju, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Jano Žnidaršič

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila 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 zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, 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 zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
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 Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal/-a v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila 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.

V Ljubljani, dne 26.09.2022

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD.....	1
1 MEDGENERACIJSKA KLIMA	3
1.1 Sobivanje in prisotnost generacij na trgu dela	3
1.1.1 Lastnosti generacij	4
1.1.2 Generacije v delovnem okolju	6
1.1.3 Generacijski stereotipi v organizaciji	8
1.1.4 Medgeneracijske razlike na delovnem mestu	9
1.2 Medgeneracijsko sodelovanje in komunikacija.....	10
1.2.1 Medgeneracijsko sodelovanje	10
1.2.2 Medgeneracijska komunikacija	12
1.3 Vzpostavitev medgeneracijske klime.....	13
2 DELJENJE ZNANJA	14
2.1 Opredelitev znanja	14
2.2 Znanje v podjetju	15
2.2.1 Identificiranje znanja v podjetju	16
2.2.2 Pridobivanje in ustvarjanje znanja v podjetju.....	16
2.2.3 Vrste znanj v podjetju	17
2.3 Prenos znanja v podjetju	18
2.3.1 Načini deljenja znanja.....	19
2.3.2 Spodbujanje deljenja znanja med zaposlenimi	20
2.3.3 Skrivanje znanja.....	23
2.3.4 Pozitivni učinki deljenja znanja.....	26
2.4 Deljenje znanja med generacijami	27
3 MENTORSTVO	29
3.1 Vrste mentorstva	31
3.2 Mentorstvo v podjetju.....	33
3.3 Pozitivni učinki mentorstva.....	35
3.4 Vpliv mentorstva na medgeneracijsko klimo	36
4 RAZISKAVA VPLIVA MEDGENERACIJSKE KLIME NA DELJENJE ZNANJA MED ZAPOSLENIMI V PODJETJU NOMAGO D.O.O.....	36
4.1 Predstavitev podjetja	37
4.1.1 Sestava vseh delavcev v podjetju.....	37

4.1.2	Redno zaposleni v podjetju	38
4.1.3	Zaposleni v režiji	40
4.2	Zasnova raziskave in metodologija	41
4.2.1	Namen in cilj raziskave	41
4.2.2	Temeljna teza in raziskovalna vprašanja.....	42
4.2.3	Metodologija	42
4.2.4	Vprašalnik	43
4.3	Analiza vzorca in predstavitev rezultatov	44
4.3.1	Vzorec anketirancev	44
4.3.2	Predstavitev rezultatov: medgeneracijska klima	45
4.3.3	Predstavitev rezultatov: deljenje znanja	48
4.3.4	Predstavitev rezultatov: mentorstvo	50
4.3.5	Predstavitev rezultatov: vprašanja za vodstveni kader.....	52
4.3.6	Povzetek rezultatov raziskave	54
4.4	Diskusija rezultatov raziskave in priporočila podjetju.....	56
4.4.1	Interpretacija rezultatov raziskave	56
4.4.2	Priporočila podjetju Nomago	58
4.4.3	Omejitve raziskave in priporočila za nadaljnje raziskave	60
	SKLEP.....	61
	LITERATURA IN VIRI.....	62
	PRILOGE	71

KAZALO TABEL

Tabela 1: Delovno aktivno prebivalstvo v Sloveniji v februarju 2021	3
Tabela 2: Stanje vseh aktivnih delavcev v podjetju Nomago na dan, 31.12. 2021	38

KAZALO SLIK

Slika 1: Kognitivni model pripravljenosti za deljenje znanja	23
Slika 2: Grafični prikaz deleža redno zaposlenih po posameznih generacijah	39
Slika 3: Grafični prikaz starostne strukture zaposlenih.....	39
Slika 4: Grafični prikaz deleža redno zaposlenih posameznikov v režiji po posamezni generaciji	40
Slika 5: Generacije, ki jim pripadajo intervjuvanci.....	44

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik za zaposlene	1
Priloga 2: Vprašalnik za vodstvene zaposlene.....	4
Priloga 3: Vsi delavci na posameznih delovnih mestih na dan, 31. 12. 2021 (10 najpogostejših delovnih mest)	7
Priloga 4: Število redno zaposlenih po posameznem delovnem mestu	8
Priloga 5: Izvedeni intervjuji	9

UVOD

Velik del našega vsakdana preživimo v raznoraznih organizacijah. Tako kot šolarji, dijaki in študentje, ki preživijo glavnino dneva med sovrstniki v izobraževalnih ustanovah, tudi odrasli zaposleni večino dneva preživljajo v službah, kar le potrdi dejstvo, da delovno okolje posameznikom predstavlja velik del njihovega življenja in so zato odnosi na delovnih mestih izredno pomembni. Dejstvo je, da ljudje bolje delujemo v pozitivno naravnanih okoljih, zato mora management vsake organizacije poskrbeti, da so njihovi zaposleni zadovoljni ter da v podjetju prevladuje pozitivna klima. Danes se tako v zasebnem življenju kot tudi na delovnem mestu srečujemo s predstavniki najrazličnejših generacij, saj so trenutno na trgu dela prisotne štiri generacije: baby boom generacija, generacija X, generacija Y in generacija Z. Najstarejše generacije, generacije veteranov, v delovnem okolju težko zasledimo, je pa je še vedno moč občutiti njihovo prisotnost v preteklosti (Novak, 2007).

Dejstvo je, da ima vsaka generacija svoje specifične lastnosti, po katerih se razlikuje od preostalih. Tako velja za predstavnike baby boom generacije, da so precej tekmovalni in deloholično naravnani, optimistično gledajo na zadeve ter velik pomen namenijo zdravju. Pri naslednji generaciji, generaciji X, lahko opazimo, da so precej pragmatični, globalno naravnani ter naklonjeni raznolikosti (Zemke, Raines & Filipczak, 2000). Generacija Y, ki je tako rekoč odraščala skupaj z razvojem tehnologije, je vedno pripravljena pridobivati nova znanja (Ažman, Ruzzier & Škerlavaj, 2014), veliko pa ji pomeni vključenost v družbi ter samozavest (Zemke, Raines & Filipczak, 2000). Najmlajšo generacijo, ki šele vstopa na trg dela, generacijo Z pa lahko opišemo kot samostojno, a hkrati trmasto in vedoželjno ter tehnološko izobraženo (Gethin, 2017).

Prisotnost različnih generacij v delovnem okolju terja vzpostavitev medgeneracijske klime. Tako mora vodstvo podjetja vzpostaviti sistem sodelovanja med generacijami, ki imajo različne delovne navade in poglede na delo. Če se želi podjetje izogniti skrivanju znanja in pojavu medgeneracijskih konfliktov, bo vzpostavilo pozitivno medgeneracijsko klimo s pomočjo najrazličnejših orodij in praks. Trenutno so v delovnih organizacijah najbolj številčno zastopane generacije X, Y in Z, njihovo medgeneracijsko sodelovanje pa lahko spodbudi tesnejšo povezanost med njihovimi posamezniki (Macuh, 2019).

Za uspešno medgeneracijsko sodelovanje morajo biti zaposleni pripravljeni prejemati novo in deliti svoje obstoječe znanje, hkrati pa biti aktivni v sistemih mentorstev. Ravno s procesom deljenja znanja lahko dodatno okrepimo medgeneracijsko sodelovanje, saj tako management organizacij dobre prakse določene generacije vpelje v sistem delovanja posameznikov druge generacije. Znanje in informacije se lahko delijo na najrazličnejše načine, najbolj pogost pa je na podlagi sistema mentorstva. V organizacijah se lahko poslužujejo dveh različnih vrst mentorstva, formalnega ali neformalnega, odvisno, kakšne

možnosti ima podjetje in katera vrsta je bolj ustrezna za posameznike, ki so vključeni v sistem prenosa znanja (Kolenc & Javornik, 2020).

Namen magistrskega dela je na podlagi teoretične vsebine in empirične preverbe preučiti vpliv medgeneracijske klime na deljenje znanja med zaposlenimi ter na podlagi ugotovitev izbranemu podjetju podati predloge za izboljšave. Medgeneracijska klima ima v vsaki organizaciji velik pomen, saj vpliva na to, v kolikšni meri bodo zaposleni sodelovali. Ima pa stanje medgeneracijske klime vpliv tudi na pripravljenost zaposlenih, da delijo svoje znanje oz. se poslužujejo sistema mentorstva, s katerim se njihovo znanje prenaša. Glavni namen naloge je problematiko obravnavati s strokovnega vidika ter dotičnemu podjetju ponuditi predloge za izboljšave, kako vzpostaviti in ohraniti pozitivno naravnano medgeneracijsko klimo, ki bo spodbujala deljenje znanja med zaposlenimi. Poleg omenjenih namenov pa želimo s tem magistrskim delom pridobiti novo znanje na področju generacij in deljenja znanja med posamezniki ter obstoječe znanje poglobiti.

Glavni cilj magistrskega dela je preučeno strokovno literaturo povezati z izvedeno raziskavo med zaposlenimi v dotičnem podjetju ter potrditi ali zavrnilo glavno tezo empiričnega dela naloge, ki navaja, da pozitivno naravnana medgeneracijska klima med zaposlenimi spodbuja prenos znanja med sodelavci ter spodbuja uporabo sistema mentorstva. V sklopu **dodatnih ciljev** pa bomo s pomočjo pregleda strokovne literature predstavili in pojasnili tri tematske sklope, na katerih je osnovana magistrska naloga: medgeneracijska klima, deljenje znanja ter mentorstvo. Z empirično raziskavo, pri kateri bomo z zaposlenimi izbranega podjetja opravljali intervjuje, bomo ugotovili, kako trenutno poteka deljenje znanja v dotičnem podjetju ter kakšna medgeneracijska klima je prisotna med zaposlenimi. Na podlagi izvedene raziskave in preučene strokovne literature bomo vodstvu izbranega podjetja izpostavili dobre prakse, ki se jih že poslužujejo ter ponudili predloge za izboljšave, ki prinašajo pozitivno naravnano medgeneracijsko klimo, ki bo še dodatno spodbujala deljenje znanja in uporabo mentorstva.

Magistrsko delo je sestavljeno iz dveh delov: teoretičnega in empiričnega. Prvi, **teoretični del** naloge je sestavljen iz treh poglavij, ki zajemajo predstavitev in preučevanje strokovne literature za obrazložitev treh glavnih tematik magistrskega dela: medgeneracijsko klimo, deljenje znanja in mentorstvo. Vsaka tematika je podrobno pregledana s pomočjo domače in tuje literature, ki je dostopna na strokovnih bazah podatkov (npr. Science Direct, ProQuest ipd.). Teoretičen pregled obravnavanih tem predstavlja podlago za drugi, **empirični del** naloge. Ta je ravno tako sestavljen iz treh delov, med katerimi bomo v prvem podrobneje predstavili izbrano podjetje Nomago d.o.o., na katerem bo osnovana raziskava. Sledila bo predstavitev rezultatov izpeljane raziskave vpliva medgeneracijske klime na deljenje znanja med zaposlenimi izbranega podjetja, do katerih bomo prišli na podlagi zbiranja primarnih, kvalitativnih podatkov, saj bomo z izbranimi zaposlenimi izvajali intervjuje. V zadnjem delu empiričnega dela bomo interpretirali pridobljene rezultate, podali priporočila in predloge izbranemu podjetju ter predstavili omejitve izvedene raziskave.

1 MEDGENERACIJSKA KLIMA

Pojem generacija Slovar slovenskega knjižnega jezika opredeljuje kot »ljudi približno iste starosti, ki živijo v istem času in imajo podobne interese ali nazore, rod« (Slovar slovenskega knjižnega jezika, brez datuma a).

1.1 Sobivanje in prisotnost generacij na trgu dela

Celotno prebivalstvo sestavljajo aktivni in neaktivni posamezniki. Aktivno prebivalstvo je sestavljeno iz delovno aktivnega prebivalstva ter iz brezposelnih oseb, ki so uradno registrirane. Delovno aktivno prebivalstvo predstavljajo osebe, ki so zaposlene in delujejo na trgu dela (Čuk, 2017).

Tabela 1: Delovno aktivno prebivalstvo v Sloveniji v februarju 2021

	2021M02								
	15-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60+
SLOVENIJA	39.224	81.621	107.910	122.795	134.348	127.137	120.675	103.918	48.204

Prirejeno po Statistični urad Republike Slovenije (2021).

Danes so na trgu dela v večini prisotne tri generacije, in sicer baby boom generacija v najmanjši meri, generacija X ter generacija Y. Delovno neaktivna je postala generacija veteranov, postopoma pa v delovno okolje vstopa še generacija Z. V svetovni literaturi najdemo najrazličnejše opise lastnosti omenjenih generacij, ki se vsebinsko medsebojno ne pretirano razlikujejo, več razlik pa najdemo med časovnimi okviri generacij. Večina avtorjev definicij posameznih generacij označuje v podobnih časovnih okvirjih (do razlik prihaja le v razmaku do 5. let), zato lahko govorimo, da so generacije vezane na širše dogajanje v določenih obdobjih (npr. razvoj tehnologije v otroških in mladostniških letih generacije Y). Za namene magistrskega dela bomo podrobneje predstavili vseh pet še živečih generacij, saj so vse vpete v delovno okolje, bodisi kot aktivni zaposleni kot tudi nekdanji oz. bodoči zaposleni.

Za začetnika definiranja posameznih generacij veljata William Strauss ter Niel Howe, ki sta razvila Teorijo o štirih generacijah (*General Theory* v letu 1991 ter *The Fourth Turning* v letu 1997). Vanjo sta vključila generacijo veteranov, baby boom generacijo, generacijo X ter generacijo Y, predstavniki generacije Z pa v času nastanka teorije še niso bili rojeni. Avtorja sta pripadnike posameznih generacij opisovala predvsem po skupnih generacijskih izkušnjah, ki so vplivale na njihov osebnostni razvoj (Kupperschmidt, 2000). Tako na pripadnike posamezne generacije poleg letnice rojstva in starosti vplivajo tudi lokacijski dejavniki ter pomembni življenjski dogodki, ki so se zgodili v kritičnih razvojnih fazah (Sever, 2016).

Za namene tega magistrskega dela bomo uporabljali časovno definicijo generacij avtorjev Zemke, Raines in Filipczak (2000) oz. spodaj navedene letnice rojstev posameznikov, ki so bile malenkost prirejene za slovenski prostor (Novak, 2007):

- **Generacija veteranov:** rojeni od leta 1922 do vključno leta 1942,
- **Baby boom generacija:** rojeni od leta 1943 do vključno leta 1960,
- **Generacija X:** rojeni od leta 1961 do vključno leta 1980,
- **Generacija Y:** rojeni od leta 1981 do vključno leta 2000.
- **Generacija Z:** rojeni od leta 2001 dalje.

1.1.1 Lastnosti generacij

Vsaka izmed naštetih generacij ima svoje lastnosti in vrline, po katerih lahko prepoznamo njihove pripadnike ter jih ločimo od drugih generacij. Letnice, s katerimi opredeljujemo pripadnike posameznih generacij, niso nepremične (obstajajo različne teorije, v katerih so prisotni drugačni časovni okvirji generacij), saj se pripadniki posameznih generacij lažje poistovetijo z določenimi dogodki, ki zaznamujejo njihovo generacijo. Pripadnost posameznika k določeni generaciji je bolj posledica stanja duha (Novak, 2007).

Pripadniki *generacije veteranov* so po Zemke, Raines in Filipczak (2000) rojeni od leta 1922 pa vse do vključno leta 1943. Njuni glavni lastnosti sta požrtvovalni duh in discipliniranost, kar je posledica njihovega odraščanja v času ekonomske krize. Vzgojeni so bili v duhu, da je delo njihova obveza in verjamejo, da so zvesti zaposleni tisti delavci, ki so marljivi in predani delu. V svojem otroštvu niso bili priča obilju, saj so odraščali v discipliniranem okolju, prepletenem s strogo vzgojo (Ažman, Ruzzier & Škerlavaj, 2014). Predstavnike te generacije je najbolj zaznamovala druga svetovna vojna in sledeča leta pomanjkanja, vendar so bili ljudje takrat vseeno pripravljeni delati, saj so na tak način pripomogli k obnovi domovine (Novak, 2007). Predstavniki te generacije, poleg tega, da so vedno pripravljeni delati, radi upoštevajo pravila in cenijo red ter spoštujejo avtoriteto (Brečko, 2005). Glavne vrednote predstavnikov generacije veteranov so sledeče: predanost, žrtvovanje, podrejenost, trdo delo, spoštovanje avtoritete, spoštovanje zakona in reda, potrpežljivost, postavljanje službe pred osebnim zadovoljstvom, spoštovanje časti ter podvrženost pravilom (Zemke, Raines & Filipczak, 2000).

Baby boom generacija je sledila generaciji veteranov, predstavljajo pa jo posamezniki, ki so rojeni od leta 1943 do vključno leta 1960. To generacijo velikokrat poimenujemo tudi generacija otrok blaginje, saj so se njeni predstavniki rodili ob koncu obdobja druge svetovne vojne, ko je na svetu prevladoval optimizem v upanju na boljše čase, v pričakovanju napredka in novih priložnosti (Erjavšek, 2005). Hkrati je bila ekonomska stabilnost del vsakdana, življenjski standard se je povišal, rast in napredek sta se čutila na vsakem koraku. V tem obdobju se je pojavila svetovna inovacija – televizija, ki je nadomestila tehnološki izum prejšnje generacije, radio (Novak, 2007). Za otroška leta

baby boomerjev je bilo značilno, da so odraščali z materami, ki so ostajale doma ter skrbele za dom in družino, otrok pa se ni več dojemalo kot zgolj dodatno delovno silo, pač pa se je njihova vzgoja smatrala kot hobi in hkrati užitek. Tudi število rojenih otrok se je bistveno povečalo, predvsem zaradi napredka v medicini, zato velja za najbolj številčno generacijo. Navadno so predstavniki te generacije precej tekmovalni, osredotočajo se na osebne dosežke in so deloholične narave (delo jim veliko pomeni in velikokrat delajo izven rednega delovnega časa). Socialistični sistem je predstavnikom te generacije predstavljal iluzionistično idejo o varnem in mirnem svetu (Ažman, Ruzzier & Škerlavaj, 2014). Kot glavne vrednote predstavnikov baby boom generacije lahko navedemo optimistično naravnano mišljenje, timsko usmerjenost, skrb za zdravje in zdrav način življenja, osebno rast, delo, sodelovanje pri odločanju, osebno priznanje (Zemke, Raines & Filipczak, 2000).

Sledila je *generacija X*, kateri predstavniki so bili rojeni od leta 1961 pa vse do vključno leta 1980. Pripadniki te generacije so odraščali v precej drugačnih razmerah kot njihovi predhodniki. Veliko mater je bilo zaposlenih, število ločenih staršev predstavnikov generacije X se je strmo povečevalo. Postali so zelo prilagodljivi ter neodvisni, delo pa smatrajo kot nujno za preživetje (Ažman, Ruzzier & Škerlavaj, 2014). Na slovenskih tleh so morali predstavniki generacije X v otroštvu skrbeti sami zase, saj so starši večinoma delali, velik del pa jih je prizadel efekt velikega števila ločitev v družbi, saj so dosednji vzorci družinskega življenja začeli razpadati. Izjemen tehnološki napredek se je zgodil z inovacijo osebnega računalnika, ki je izrazito spremenil delovne navade ljudi, hkrati pa je internet nakazal globalne razsežnosti. Sočasno so zaposlitve postajale precej negotove, ljudje pa so si želeli kariernega razvoja in večje finančne stabilnosti (Novak, 2007). Predstavniki te generacije imajo za glavne vrednote predvsem raznolikost, globalno naravnost in razmišljanje, težnjo po uravnoveženosti, tehnološko izobraženost, zaupanje vase, pragmatizem, neformalnost in zabavo (Zemke, Raines & Filipczak, 2000).

Generacija Y sestavljajo posamezniki, ki so bili rojeni med letom 1981 in vključno letom 2000, poimenujemo pa jih tudi milenijci (načeloma so to predstavniki generacije Y, ki so rojeni med letom 1981 in 1995). Predstavniki te generacije so večinoma otroci baby boom generacije (ki jim je pri vzgoji veliko popuščala) in so med odraščanjem prejeli veliko pozornosti. Posamezniki iz generacije Y so izobraževanju namenili veliko več časa kot predhodne generacije. Že od malih nog so bili obkroženi s številnimi viri informacij, njihovi urniki pa so bili vedno bolj natrpani z najrazličnejšimi dejavnostmi (Novak, 2007). Pripadniki te generacije ne poznajo lakote in pomanjkanja, zato se brezposelnosti ne bojijo preveč, hkrati pa, če niso zadovoljni s svojim delovnim mestom, tega brez težav zamenjajo. Ne želijo se zadovoljiti z vsako službo, temveč iščejo, dokler ne najdejo takšnega delovnega mesta, ki jim bo všeč in bodo zanje primerno. Posamezniki so že od otroštva seznanjeni z natrpanimi urniki in tako veljajo za najbolj zaposlene otroke do njihovih časov, zaradi tega pa so navajeni opravljati več del hkrati. Generacija Y je odraščala v tehnološko razvitem okolju, saj so jih tehnološki presežki (osebni računalnik,

internet, mobilni telefon ipd.) spremljali skorajda vse od rojstva. Ravno zaradi širine, ki jim jo je prinesla tehnologija, so predstavniki generacije Y izredno prilagodljivi, ustvarjalni, radovedni ter pripravljeni pridobivati nova znanja (Ažman, Ruzzier & Škerlavaj, 2014). Na drugi strani pa ima vpliv tehnologije nanje tudi negativne lastnosti, saj posamezniki tako vedno pričakujejo, da bodo zadoščene njihove osebne želje in pričakovanja, vedno pričakujejo dogajanje in neke vrste zabavo, hitro se tudi zdolgočasijo (Novak, 2007). Zemke, Raines in Filipczak (2000) pa so kot glavne vrednote generacije Y navedli optimizem, samozavest, potrebo po družabnosti, dosežke, občutek za civilno dolžnost, spoštovanje etike in raznolikosti.

Najmlajša generacija, *generacija Z*, je šele v nastajanju, saj za njene predstavnike štejemo tiste posameznike, ki so se rodili od leta 2001 dalje (Zemke, Raines & Filipczak, 2000). Nekatere študije navajajo tudi zaključek obdobja, ko so se rojevali predstavniki generacije Z, vendar ker je omenjena generacija relativno mlada, časovnega obdobja njenega nastanka v tej magistrski nalogi ne bomo omejevali s končnim datumom. Pripadniki generacije Z so odraščali s tehnologijo v roki. Mobilni telefoni, internet in vsa ostala tehnologija so jim bili vedno na dosegu, življenja brez socialnih omrežij pa si skorajda ne znajo predstavljati. Ravno zaradi odraščanja s tehnologijo so posamezniki večši najsodobnejših načinov komuniciranja, žal pa imajo težave na področju ustvarjanja pristnih stikov, saj večino prijateljstev sklenejo prek spleta. Ta generacija velja za eno bolj številčnih generacij, saj ima več predstavnikov od njene predhodnice, generacije Y (Biljak Gerjevič, 2018). Generacijo Z lahko opišemo kot generacijo, kateri predstavniki imajo telefone vedno pri sebi, so večši novih komunikacijskih načinov, so relativno samostojni in pragmatični, pa tudi trmasti in zanje tudi velja, da se jim vedno nekam mudi (Gethin, 2017). Pripadniki najmlajše generacije so odraščali v času recesije in gospodarske krize, kar je na njih pustilo posledice, saj so manj naklonjeni tveganju v primerjavi z njihovimi predhodniki, hkrati pa se radi posvečajo študiju in pridobitvi ustrezne izobrazbe, ki bi jih vodila do želene kariere (Biljak Gerjevič, 2018). Velikokrat se samoizobražujejo, predvsem prek spleta, na katerem brez težav preživljajo po več ur dnevno (Gethin, 2017). Posamezniki generacije Z so velikokrat bolj konfliktni in občutljivi kot njihovi predhodniki, predvsem zaradi zaščitniške vzgoje staršev, posledice pa se kažejo tudi v delovnem okolju, kjer so veliko bolj ranljivi zaradi nestrinjanja z njihovim mišljenjem (Biljak Gerjevič, 2018).

1.1.2 Generacije v delovnem okolju

Na delovnem mestu se srečujemo z različnimi generacijami ter posledično z najrazličnejšimi načini delovanja posameznikov in njihovimi navadami. Vsaka generacija ima svoje navade in lastnosti, ki se izraziteje kažejo na delovnem mestu, zato jih bomo v nadaljevanju tudi predstavili.

Pripadniki *generacije veteranov* cenijo red in pravila, delo smatrajo kot privilegij, spoštujejo hierarhijo in avtoriteto ter so navajeni trdega dela (Brečko, 2005). So dobri poslušalci in prav takšni sogovorniki, ki se radi šali (Brečko, 2008a). Na delovnem mestu je bilo timsko delo izrednega pomena, ohranjanje zaposlitve pa ni bilo vprašanje, saj so službe veljale za varne. Čas je tekel relativno počasneje, organizirano je bilo več druženj, tudi znotraj delovnega okolja (Novak, 2007). Delovne vrednote generacije veteranov so v prvi vrsti spoštovanje avtoritete, delavne navade, poslušnost in predanost. Kot posamezniki se poslužujejo individualne komunikacije z zapisovanjem (na način papir in pisalo), kot vodje pa se radi poslužujejo nadzora in ukazov. Veterani delujejo v duhu spoštovanja izkušenj drugih oseb (AMWA, 2012). Pripadniki generacije veteranov niso več prisotni med delovno aktivnim prebivalstvom, saj presegajo starost 80 let. Na začetku leta 2018 smo v Sloveniji imeli okoli 234.000 pripadnikov generacije veteranov (Biljak Gerjevič, 2018).

Njihovi nasledniki, t. i. boomerji oz. pripadniki *baby boom generacije* so na delovnem mestu ohranjali vrednoto sodelovanja in timskega dela, kot je bilo že v navadi pri njihovih starejših sodelavcih (Novak, 2007). Posamezniki so še vedno navajeni trdega dela, želijo pa si tudi osebnostne rasti (Brečko, 2005). Svoje delovno mesto in delovne naloge smatrajo kot neke vrste pustolovščino (AMWA, 2012). Glede komuniciranja na samem delovnem mestu še vedno uporabljajo osnovne komunikacijske kanale, le da si želijo bolj kratke in jedrnate komunikacije (Brečko, 2008b). Boomerji se na delovnem mestu pogosto izogibajo konfliktnim situacijam, radi pa sledijo protokolu in formalnosti. Kot zaposleni so precej idealistične narave, vendar so hkrati izredno delavni ter družabni, saj se z veseljem poslužujejo timskega dela. Posledično je tudi najbolj zaželen način komuniciranja na osebni ravni, saj lahko na tak način sporočajo tudi njihovo vodilo, da cenijo sogovorca. Kot vodje precej pozornosti posvečajo doseganju različnih vrst dogovorov na delovnem mestu (AMWA, 2012). Za to generacijo so izredno pomembni statusni simboli, kot so na primer hiša ali osebni avtomobil, saj jih pogosto zamenjujejo z vrednotami. S približno 554.000 predstavniki je najštevilčnejša generacija na slovenskih tleh v letu 2018 (Biljak Gerjevič, 2018).

Baby boom generaciji sledi *generacija X*, ki je odrasčala v relativno turbulentnih časih. Ob njihovem vstopu na trg dela so propadala velika socialistična podjetja, zaradi česar so zaposlitve postale negotove. Predstavniki te generacije poskušajo uravnovežiti zasebno življenje z njihovo službo, vendar pa je tempo vsakdanjika postajal hitrejši. Ljudje si na delovnem mestu želijo predvsem finančnih ugodnosti, pa tudi strokovnega razvoja in gradnje kariere (Novak, 2007). Tudi generacija X je nadaljevala s trendom kratkega in jedrnatega komuniciranja, saj so njeni pripadniki komunikacijo dodatno racionalizirali (Brečko, 2008b). Predstavniki generacije X delo dojemajo kot izziv, saj so se morali prilagoditi hitremu življenjskemu tempu. Na delovnem mestu veljajo za precej neodvisne in samozavestne zaposlene, ki so zvesti podjetju, hkrati pa dajejo poudarek na svoj prosti čas. Njihova interakcija v večji meri poteka prek elektronske pošte, kot vodje pa stremijo

k enakovrednosti zaposlenih. So zagovorniki načela, da dela ni treba opravljati po dosedanjih pravilih, temveč da se lahko isto delo opravi na več različnih načinov in tako omogočajo samostojno opravljanje nalog (AMWA, 2012). V Sloveniji smo imeli v začetku leta 2018 okoli 456.000 pripadnikov generacije X (Biljak Gerjevič, 2018).

Predstavnike *generacije Y*, ki je sledila generaciji X, velikokrat imenujemo tudi milenijci. Zanje velja, da so v fazi odraščanja spoznavali najrazličnejšo tehnologijo ter da so njihovi urniki postajali vedno bolj natrpani. Tudi na delovnem mestu pričakujejo hitro dogajanje, hkrati pa si želijo, da jih sodelavci jemljejo resno in enakovredno ter da bodo vključeni v sisteme odločanja. So radovedne narave in odprti do drugačnosti, prilagodljivi in zaradi hitrega tempa vsakdanjika navajeni početi več stvari hkrati, hkrati pa so nepotrpežljivi ter imajo nenehno željo po zabavi in dogajanju (Novak, 2007). Predstavniki te generacije bolj kot različne statusne simbole cenijo unikaten življenjski slog ter izkušnje, ki jih lahko pridobivajo na več področjih. Predstavniki generacije Y veljajo za zelo socialno zavestne in moralne, hkrati pa so močno usmerjeni k dosežkom. So spoštljivi in zagovarjajo različnost med ljudmi, hkrati pa jim denar predstavlja osnovno vrednoto, saj službo smatrajo kot sredstvo, prek katerega dosegajo svoje cilje. Na delovnem mestu se izogibajo pravilom, saj si želijo možnosti izbire, hkrati pa za svoje opravljeno delo pričakujejo povratne informacije. Trudijo se doseči ustrezno razmerje med osebnim življenjem in službo. V sklopu delovnih nalog radi sodelujejo, komunicirajo v hipnem trenutku na podlagi kratkih in jedrnatih sporočil (AMWA, 2012). So malenkost manj številčna generacija, v Sloveniji smo tako imeli na začetku leta 2018 okoli 378.000 predstavnikov generacije Y (Biljak Gerjevič, 2018).

Generacija Z je najmlajša generacija, ki šele dobro vstopa na trg dela. Za pripadnike te generacije sicer še ni znano, kako bodo v splošnem delovali na delovnem mestu, znano pa je dejstvo, da so izredno fleksibilni in tehnološko podkovani, saj so internet in družbena omrežja del njihovega vsakdanjika. Zaradi tega so izredno večji najsodobnejših načinov komuniciranja, hkrati pa težko vzpostavijo osebni stik v živo. Za predstavnike najmlajše generacije velja, da so stalno obkroženi z novimi informacijami ter da so navajeni živeti stresno življenje. Zanje je počutje na delovnem mestu izrednega pomena, saj si želijo udobja in občutka domačnosti tudi v službi. Velik poudarek dajejo tudi sledenju trendom ter neprestanemu učenju in nadgradnji svojega znanja (Moje Delo, 2019). Okvirno število predstavnikov generacije Z v Sloveniji je bilo leta 2018 okoli 443.000, kar jo uvršča med številčnejše generacije (Biljak Gerjevič, 2018).

1.1.3 Generacijski stereotipi v organizaciji

Danes se z različnimi stereotipi srečujemo skorajda na vsakem koraku. Tako lahko zasledimo splošne stereotipe o ljudeh, ki imajo drugačno barvo polti ter o ljudeh, ki pripadajo drugi kulturi ali veri. Skorajda najpogostejši stereotipi pa so povezani s starostjo posameznikov. Primer stereotipa o starejših zaposlenih je, da se niso pripravljene naučiti

česa novega ter da so tehnološko neizobraženi. Na drugi strani pa imamo stereotipiziranje mladih, češ da ti nimajo dovolj izkušenj in znanja, da bi lahko na delovnem mestu uspeli.

Splošno znano dejstvo je, da se tudi v delovnih okoljih srečujemo z različnimi stereotipi. To področje je sicer zaenkrat še precej neraziskano, so pa generacijski stereotipi močno prisotni v kolektivih. Znano je, da stereotipi vplivajo na klimo v podjetju, saj lahko stereotipna grožnja močno vpliva na zaposlene (Ažman, Ruzzier & Škerlavaj, 2014).

Stereotipiziranje je proces pripisovanja določenih lastnosti posameznikom na podlagi njihove pripadnosti določeni skupini. Ob tem se prezre osebnostne lastnosti posameznika ter se mu pripisuje splošne lastnosti skupine, katere je pripadnik. S stereotipiziranjem torej ljudi obravnavamo tako, da jim pripisujemo lastnosti določene skupine, ki pa jih ne opisujejo kot individualne osebe, hkrati pa jih predstavimo kot zelo podobne ostalim članom njihove skupine ter precej različne od članov drugih skupin (Nastran-Ule, 1997). Stereotipiziranje generacij sicer ne moremo enačiti s starostnim stereotipiziranjem, saj generacijo ne opredeljuje zgolj starost njenih pripadnikov, pač pa tudi drugi zunanji dejavniki. Zato je bolje rečeno, da pod stereotipe posamezne generacije vključujemo tudi starostne stereotipe (Ažman, Ruzzier, & Škerlavaj, 2014).

Najpogosteje so tarča stereotipov na delovnih mestih zaposleni, ki pripadajo starejšim generacijam. Tako za starejše zaposlene velja, da so nefleksibilni in neustvarjalni, bojijo se daljše odsotnosti na delovnem mestu, ne želijo preizkušati novih stvari in niso večji uporabe sodobne tehnologije. Predvideva se, da imajo več znanja in izkušenj od mlajših zaposlenih, vendar pri delu niso tako učinkoviti, so dolgočasni in velikokrat nejevoljni (povzeto po Prah & Zaletel, 2016; Kerč, Kralj & Malovrh, 2018; King, Finkelstein, Thomas & Corrington, 2019).

Se pa v delovnih okoljih velikokrat srečujemo tudi s stereotipi, ki so usmerjeni na mlajše zaposlene. Mlade se velikokrat opisuje kot neotesane in neodgovorne, neustrezne za zaposlitev zaradi pomanjkanja izkušenj, mladi pa naj ne bi upoštevali hierarhije, saj veljajo za preveč svobodne (povzeto po Sindikat Mladi plus, 2018; Mlada Evropa, 2014).

1.1.4 Medgeneracijske razlike na delovnem mestu

Razlike med generacijami na delovnem mestu so v osnovi majhne in včasih celo neopazne, vendar z mišljenjem, da so očitne in (pre)velike velikokrat sami povzročimo njihov negativni vpliv na vedenje zaposlenih. Vsekakor pa splošne razlike med pripadniki različnih generacij obstajajo, saj imajo generacije različne lastnosti, ki se med drugim kažejo tudi na delovnem mestu (King, Finkelstein, Thomas & Corrington, 2019).

Velikokrat lahko management podjetij sam izniči občutek medgeneracijskih razlik med svojimi zaposlenimi. Če se javno izpostavi problem stereotipiziranja v podjetju in se tej tematiki posveča pozornost, bo lahko vodilni kader dosegel izničenje vsaj nekaterih

predsodkov. Delo v skupini stimulira povezanost v delovnem okolju, vzporedno pa lahko dosegamo boljše poznavanje sodelavcev in lastnosti določene generacije, če imamo v skupini zaposlene iz različnih generacij. Tudi z menjavo vlog in s spodbujanjem empatije lahko velikokrat izničimo prisotnost stereotipov med zaposlenimi, hkrati pa s strmenjem k istemu cilju zaposleni sodelavce dojema kot del ekipe in ne kot konkurenco. S takšnimi praksami management ne bo ustvarjal zgolj boljšega delovnega okolja, kjer stereotipi ne bodo ustvarjali medgeneracijskih razlik, ampak si bo zagotovil tudi bolj zadovoljne zaposlene, ki bodo spodbujali uspeh podjetja (King, Finkelstein, Thomas & Corrington, 2019).

1.2 Medgeneracijsko sodelovanje in komunikacija

Danes se na skorajda vsakem koraku srečujemo s pripadniki različnih generacij. Zagotavljanje čim bolj učinkovitega delovnega okolja, ki je sestavljeno iz več generacij, pa zahteva prilagojeno vodenje s strani vodstva. Že v splošnem je potrebno pozornost nameniti vzpostavitvi in ohranjanju dobrih odnosov med zaposlenimi, še posebno pa je to zaželeno spodbujati med zaposlenimi, ki pripadajo različnim starostnim skupinam.

Mendelson (2013) trdi, da ima vsaka generacija malce drugačen pogled na svet kot predstavniki preostalih generacij. Tako ima tudi svoj pogled na opravljanje delovnih nalog, zato je prizadevanje managementa, da se v kolektivu doseže medgeneracijsko sodelovanje v skupno dobro, vedno bolj pogosto. Na samo organizacijsko klimo vpliva več dejavnikov. Dejavniki, ki relativno močno vpliva na vzpostavitev pozitivne organizacijske klime, so odnosi med predstavniki različnih generacij. Namreč, če imajo posamezniki možnost sodelovati s starejšimi ali mlajšimi sodelavci, se poveča verjetnost njihovega sodelovanja s pozitivnimi učinki. Če pa zaposleni nimajo omogočenega sodelovanja s predstavniki drugih generacij, bodo najverjetneje zaradi nepoznavanja in odtujenosti od drugih generacij do njih gojili predsodke. Dobri odnosi med generacijami so bistvenega pomena za prenos znanj, vrednot ter izkušenj, hkrati pa povezovanje predstavnikov različnih generacij omogoča razvoj življenja (Slokar, Brelih & Grošelj, 2015). Potrebno je ugotoviti prava razmerja med pripadniki različnih generacij ter poiskati prave načine za njihovo povezovanje. Na tak način bi lažje dosegli trajnostni razvoj družbe, saj bi ta nastajal v pristnem stiku in sožitju vseh generacij ter bi temeljil na medgeneracijski solidarnosti (Slokar, Brelih & Grošelj, 2015).

1.2.1 Medgeneracijsko sodelovanje

Za dobro sodelovanje med zaposlenimi je pomembno vzpostaviti dobro medgeneracijsko klimo in spodbujati učinkovito sodelovanje med generacijami. Oboje predstavlja pomembno vlogo managementa organizacij, saj mora svoje vodenje prilagoditi na način, da bo ustrezal vsem generacijam ter bo prinašal pozitivne učinke med zaposlene.

»Namen medgeneracijskega sodelovanja v podjetju je spodbujanje tesnejšega povezovanja in sodelovanja med različnimi generacijami zaposlenih na delovnem mestu« (Macuh, 2019, str. 137). Sodelovanje med generacijami lahko predstavlja zelo pomembno vlogo pri zmanjšanju medgeneracijskega prepada, hkrati pa lahko zmanjšuje konflikte med predstavniki različnih generacij. Velikokrat ima medgeneracijsko sodelovanje pozitivne učinke na aktivno upokojevanje, na razvoj posameznikov ter na sam prenos znanja. Medgeneracijsko sodelovanje tako omogoča učenje med predstavniki različnih generacij ter medsebojno pomoč, kreiranje, ohranjanje in širitev socialne mreže ter učinkovito delovanje zaposlenih. Velik pomen pri takšnem sodelovanju ima medgeneracijsko učenje, saj omogoča prenos in izmenjevanje različnih znanj, hkrati pa spodbuja solidarnostno pomoč med predstavniki različnih generacij. Z učinkovitim prenosom znanja med generacijami in dobrim medgeneracijskim sodelovanjem lahko spodbujamo nastanek pozitivne medgeneracijske klime ter hkrati zmanjšujemo verjetnost pojava stereotipov do predstavnikov drugih generacij (Macuh, 2019).

Medgeneracijsko sodelovanje je povezovanje zaposlenih, ki so predstavniki različnih generacij, z namenom spodbujanja in zagotavljanja medsebojnega sodelovanja, hkrati pa spodbuja spoštovanje in razumevanje pripadnikov druge generacije (Pavlin, 2012). Istočasno pa je medgeneracijsko sodelovanje precej zapleten pojem, ki ga lahko pomensko razdelimo na tri dele: *medgeneracijsko solidarnost* (ko si generacije medsebojno nudijo pomoč in podporo), *medgeneracijsko sodelovanje v ožjem smislu* (ko različne generacije skupno delujejo za dosego cilja) ter *medgeneracijsko učenje* (ko se generacije druga od druge učijo ter hkrati skupaj pridobivajo nova znanja). Vsaka generacija tako v skupno delovno okolje vpelje svoja znanja, izkušnje in vrednote, ki jih lahko z dobrim sodelovanjem deli tudi s predstavniki drugih generacij (Macuh, 2019).

1.2.1.1 Pozitivni učinki medgeneracijskega sodelovanja

Sodelovanje med generacijami ima velik pozitiven učinek, saj ne povezuje zgolj posameznikov različnih starosti, temveč tudi izboljšuje pogoje za zdravje in blaginjo posameznikov (Macuh, 2019). Medgeneracijsko sodelovanje podjetju prinaša doseganje boljših rezultatov, višji dobiček ter večjo delovno učinkovitost zaposlenih. Učinkovito medgeneracijsko sodelovanje je velikokrat tudi vzrok za podaljševanje delovne dobe starejših zaposlenih, saj so motivirani, da ostanejo dlje delovno aktivni (Eder, Kocbek & Krašovec, 2018).

Medgeneracijsko sodelovanje dobro vpliva na samo družbo, saj v prvi vrsti ruši stereotipe in predsodke do pripadnikov posameznih generacij, hkrati pa spodbuja solidarnost in omogoča vseživljenjsko učenje. Pozitivni rezultati se kažejo tudi v okviru lokalne skupnosti, saj spodbuja medsebojno pomoč in podporo sočloveku, poleg tega pa širi socialno mrežo. Skorajda največ pozitivnih učinkov pa ima sodelovanje med različnimi generacijami ravno na posameznika. Osebe, ki so vključene v medgeneracijsko

sodelovanje pridobivajo in nadgrajujejo svoje znanje ter izkušnje na podlagi prenosov znanj, pridobivanju novih znanj in spretnosti ter učenju samega sodelovanja. Posamezniki se v tem procesu tudi osebnostno razvijajo, saj s sodelovanjem pridobivajo socialne veščine, naučijo se sprejemanja in sodelovanja z drugimi, razvijajo empatijo in solidarnost, istočasno pa dvigujejo raven svoje samopodobe (Arko, Goričan, Kovač & Novak, 2011). Če v podjetju vpeljemo uspešen medgeneracijski management in posledično spodbujamo medgeneracijsko sodelovanje, lahko pri naših zaposlenih sprožimo večjo produktivnost, delovno motivacijo, povišamo konkurenčnost organizacije ter spodbujamo medgeneracijsko solidarnost, zaradi več pridobljenega znanja pa imamo bolj kvalificirane zaposlene, spodbujamo njihovo kreativnost in inovativnost ter izboljšamo njihovo zadovoljstvo na delovnem mestu (Macuh, 2019).

1.2.1.2 Težave medgeneracijskega sodelovanja

Velikokrat se težave v samem vodstvu podjetja odražajo tudi na nižjih ravneh zaposlenih. Če bo medgeneracijski management napačno zastavljen, bo s svojo neučinkovitostjo vplival na vse zaposlene. Medgeneracijska nesoglasja se kažejo v slabi komunikaciji med zaposlenimi, povečanju in zaostrovanju medgeneracijskih konfliktov, v določenih primerih pa povečajo fluktuacijo in absentizem zaposlenih (Macuh, 2019). Pogosto se zaradi različnih lastnosti med generacijami med njihovimi predstavniki vzpostavi medgeneracijska vrzel ali prepad, ki predstavlja večje razlike med kulturami generacij. Vsaka generacija ima tako svoje vrednote, stališča, mnenje, navade in izkušnje, pa tudi vedenje, komunikacijske stile in interese, zato se lahko velikokrat te razlike pokažejo v kulturnem trenju med generacijami ali v vedenju predstavnikov različnih generacij v delovnem okolju (Anderlič, 2009).

Ravno zaradi medgeneracijskih prepadov se lahko srečujemo s težavami na področju medgeneracijskega sodelovanja. Tako pogosto naletimo na težave pri komunikaciji med različnimi generacijami, velikokrat pa smo lahko priča tudi nasprotovanju mnenj med strukturirano mentaliteto in bolj svobodnjaško miselnostjo. Zaradi različnega načina dela in življenjskih ciljev lahko večkrat doživimo nespoštovanje in nestrpnost med pripadniki različnih generacij, občasno pa smo lahko priča tudi težavam v odnosih med mladimi vodji in zaposlenimi, ki so starejši od njih (Ličen & Bončina, 2010).

1.2.2 Medgeneracijska komunikacija

Medgeneracijska komunikacija zajema vse interakcije med predstavniki različnih starostnih skupin oz. generacij (Ramovš, 2013). Komunikacija omogoča prenos informacij med zaposlenimi, hkrati pa rešuje in odpravlja nesporazume med njimi (Tkalec, 2010).

Vsaka generacija se malenkostno razlikuje od preostalih tudi v načinu komuniciranja. Veterani so prisegali na pisno obliko komunikacije, saj sodobnih načinov vzpostavljanja kontaktov niso poznali. Že naslednja generacija, baby boom generacija, se je posluževala osebnega komuniciranja, medtem ko so njihovi nasledniki prešli na elektronsko komuniciranje prek e-pošte. Mlajši generaciji, generaciji Y in Z, pa se raje poslužujeta različnih družbenih omrežij ter uporabljata kratka in jedrnata sporočila za takojšnje sporočanje podatkov (AMWA, 2012). Medgeneracijska komunikacija je lahko močan potencial za razvoj sožitja med zaposlenimi, vendar pa je lahko tudi povod za odnose z negativnim pridihom. Negativne klime in odnose, ki so nastali zaradi slabe komunikacije, pa ne moremo pripisovati zgolj pripadnosti določeni generaciji, pač pa je povod za to predvsem dejstvo, da se ljudje poslužujejo različnih načinov komuniciranja v različnih fazah svojega življenja. Lahko se določena generacija raje poslužuje nekega načina komuniciranja v splošnem, vendar sta izbira in način komunikacije v prvi vrsti odvisna od posameznika in njegovega trenutnega življenjskega stanja (Williams & Garrett, 2002).

1.3 Vzpostavitev medgeneracijske klime

Bistveno vlogo pri vzpostavitvi (pozitivne) medgeneracijske klime ima vodstvo podjetja. Splošno znano je, da se zaposleni na nižjih ravneh velikokrat zgledujejo po svojih nadrejenih oz. po sodelavcih, ki zasedajo višja delavna mesta. Če so priča vsakodnevnim praksam povezovanja nadrejenih, bo večja verjetnost, da se bodo tudi sami bolje povezovali s sodelavci. Če se zaposleni na višjih položajih družijo s svojimi sodelavci, ne glede na njihovo starost, obstaja večja verjetnost, da se bodo tudi zaposleni na nižjih ravneh lažje in bolj učinkovito medgeneracijsko povezovali s sodelavci. Na takšen način bi se spodbujala pozitivna medgeneracijska klima, saj bi imeli vsi zaposleni možnost dolgoročnega sodelovanja s sodelavci, ki so pripadniki drugih generacij.

Za namene vzpostavitve dobre medgeneracijske klime moramo uravnotežiti stališča in potrebe različnih generacij, hkrati pa preprečiti nepotrebne konflikte ter izoblikovanje stereotipov in predsodkov. Podjetja se lahko s tem namenom poslužujejo treh načinov za vzpostavljanje dobre medgeneracijske klime: medgeneracijsko učenje, medgeneracijsko povezovanje ter medgeneracijsko sodelovanje. Pojem *medgeneracijsko učenje* opredeljujemo kot izmenjevanje znanja in izkušenj med pripadniki različnih generacij in se šteje za prvo sredstvo, s katerim se zmanjša verjetnost vzpostavitve generacijskega prepada ter hkrati vzpostavlja solidarnost in zaupanje med različnimi generacijami. Z uvajanjem *medgeneracijskega povezovanja* v okviru medgeneracijskih timov in usposabljanj spodbujamo generacije, da se izognejo nezaupanju ter se poslužujejo sodelovanja s predstavniki drugih generacij. Z *medgeneracijskim sodelovanjem* lahko preprečimo dominacijo zgolj ene generacije ter zatiranje drugih, hkrati pa se s sodelovanjem zmanjšuje možnost nastajanja konfliktov (Macuh, 2019).

Glede na dejstvo, da se zaposleni vedno pozneje upokojujejo, morajo vodstveni kadri poskrbeti za vzpostavitev dobre delovne klime med vsemi starostnimi skupinami zaposlenih. Bistvenega pomena je, da management organizacij dobro pozna svoje zaposlene in lastnosti generacije, kateri zaposleni pripadajo. Mora se oddaljiti od vseh znanih predsodkov glede določene generacije ter delovati čim bolj nevtrarno in povezovalno. Hkrati mora vodstvo podjetja med zaposlenimi spodbujati sistem mentorstev, saj so velikokrat mladi željni znanja, ki ga starejšim in izkušenim zaposlenim ne primanjkuje. Ravno z mentorstvom se lažje poskrbi za prenose znanj in dobrih praks, sočasno pa se spodbuja tudi povezovanje med različno starimi zaposlenimi. Z mentorstvom se lahko izpodbije marsikateri predsodek, v isti potezi pa se spodbuja timski duh in kolektivno povezanost zaposlenih. Managerji se morajo znati prilagoditi skorajda vsaki situaciji in prilagoditve vpeljati tudi med zaposlene. Na enak način se lahko prilagodijo tudi glede medgeneracijskih razlik na delovnem mestu, saj lahko pomanjkljive lastnosti posamezne generacije nadomestijo z dobrimi lastnostmi neke druge generacije. Vodstvo podjetja lahko torej iz vsake generacije izveče najboljše lastnosti in jih na podlagi prilagajanja poizkuša vpeljati v klimo organizacije ter v delovni vsakdanjik zaposlenih (Gibbs, 2020).

2 DELJENJE ZNANJA

Vsak posameznik ima določeno znanje, ki ga na različne načine pridobiva skozi svoje celotno življenje. Vsemu pridobljenemu znanju je skupno, da smo ga lahko pridobili na podlagi njegove delitve marsikaterega posameznika, ki so svoje znanje in izkušnje predajali naprej. Pomembno je, da se vsak posameznik zaveda dejstva, da je znanje dodatna vrlina in da nikoli ni prepozno za pridobivanje novih informacij in veščin. To potrjujejo tudi številna izobraževanja za upokojene posameznike, ki skrbijo, da starejši pripadniki ostanejo aktivni del družbe. Bistvenega pomena pa je tudi deljenje in prenos znanja v organizacijah. Z deljenjem znanja preprečimo skrivanje informacij ter spodbujamo širitev pridobljenega znanja, s katerim nadgrajujemo dosedanje kompetence.

2.1 Opredelitev znanja

Znanje je v Slovarju slovenskega knjižnega jezika definirano kot »celota podatkov, ki si jih kdo vtisne v zavest z učenjem, študijem«, vendar pa ima omenjeni pojem več pomenov in razlag, med drugim se enači tudi s poznavanjem oz. poznanstvom (npr. določene tematike) ter z veščino (Slovar slovenskega knjižnega jezika, brez datuma b). Znanje pa lahko predstavlja tudi zaključke, do katerih pridemo z informacijami, ki se navezujejo na druge podatke ter te ugotovitve primerjamo z že do sedaj znanimi dejstvi (Dimovski, Penger & Škerlavaj, 2007).

Pojem znanje lahko opredelimo tudi kot celoto vrednot, izkušenj, vsebinskih in strokovnih informacij, ki predstavljajo osnovo za ocenjevanje in vključevanje novih

izkušenj (Davenport & Prusak, 1998). Znanje lahko delimo na dve večji skupini: na eksplicitno znanje in na tacitno (oz. tiho) znanje. *Eksplicitno znanje* se lahko izraža v uradnem jeziku, saj ga je moč oblikovati in predstaviti z besedami in številkami. Te vrste znanja se lahko naučimo z opazovanjem, zapisanega pa najdemo v različnih oblikah – od priročnikov, dokumentov, patentov, pa vse do računalniških programov. *Tiho znanje* pa je vrsta znanja, ki se ga lahko opiše kot izkušnjo, ki je v posamezniku (npr. stališča in sklepna znanja). Pod to vrsto znanja lahko opredelimo slutnje, spretnosti in intuicije osebnih narave, ki jih je težko opredeliti, hkrati pa se znanje o njih tudi težje prenaša na druge (Nunes, Annansingh & Eaglestone, 2006).

Znanje je po besedah Marshalla že v 19. stoletju veljalo za »najmočnejši motor proizvodnje« (Truch, 2001). Hkrati pa je znanje velikokrat napačno interpretirano, saj ga velikokrat enačimo s pojmi informacija, podatek ter modrost. S pojmom *podatek* predstavimo določeno in urejeno zaporedje stvari ali dogodkov, ki jih zaznamo na podlagi opazovanja, vendar za nas nimajo velikega pomena. *Informacija* sestoji iz znakov, stvari ali dogodkov, ki jih uredimo in umestimo v določen kontekst, s tem pa se pokaže tudi njihov pomen. Najvišja raven med vsemi naštetimi pojmi, s katerimi enačimo pojem znanje, pa je *modrost*, saj nastane v primeru, da pridobljeno znanje povežemo z osebno intuicijo (Sitar, 2006).

S samim znanjem lahko povežemo tudi kompetence, saj so sposobnosti uporabe znanja in preostale zmožnosti, ki so potrebne za učinkovito izvajanje delovnih nalog. Pod pojem kompetenca uvrščamo tako znanje kot tudi veščine, osebnostne lastnosti, vedenjske značilnosti, spretnosti, vrednote, prepričanja ipd. Pojem kompetenca lahko na enostaven način opredelimo kot zapis vlog, ki so dodeljene posameznikom v samem delovnem procesu (Kralj, 2016).

2.2 Znanje v podjetju

Izrednega pomena je tudi znanje, ki se pridobiva in uporablja v samih organizacijah. Dejstvo je, da je lahko znanje največja konkurenčna prednost tako posameznika kot tudi podjetja, zato je potrebno znanje v podjetju ohraniti in nadgrajevati v čim večji meri. Če je znanje v podjetju prisotno le pri nekaterih zaposlenih, ki ga hkrati ne želijo deliti s svojimi sodelavci, ima malo le-to dodane vrednosti. Največ je vredno znanje, ki je združeno na podlagi informacij in izkušenj različnih zaposlenih. Tako lahko dobimo širok spekter znanja, ki ga zaposleni vsakodnevno implementirajo v svoje delo.

Danes skorajda ni panoge v gospodarstvu, kjer ne bi bilo prisotna konkurenca med organizacijami, zato se vsaka trudi ustvariti svojo dodano vrednost. Če želi podjetje delovati na učinkovitejši način in tako ustvariti razliko s konkurenti, bo potrebovalo novo znanje in ustrezno ravnanje z njim. Ker se vire znanja uvršča med najpomembnejše konkurenčne dejavnike, je bistvenega pomena, da organizacije vedo, kako pridobiti ali pa ustvariti nova znanja, ki bi jim zagotovila dodano vrednost (Možina & Kovač, 2006).

2.2.1 Identificiranje znanja v podjetju

Znanje predstavlja pomembno dodano vrednost podjetja, vendar pa nima vse znanje enake teže. V podjetju je potrebno prepoznati *uporabno znanje*, zaradi katerega si lahko zagotovimo uspešno poslovanje organizacije. V večini primerov se to znanje odraža kot sistem ukazov, pravil, vzorcev in zapisov, zaradi katerega procesi v podjetju v teoriji delujejo nemoteno (Možina & Kovač, 2006).

Znanje in veščine pridobivajo na vedno večjem pomenu tudi v samih organizacijah, pogosteje pa lahko zasledimo tudi pojma učeče se podjetje in management znanja. *Učeče se podjetje* predstavlja »organizacijo, v kateri potekajo procesi pridobivanja, prenašanja, porabljanja, shranjevanja, merjenja in vrednotenja znanja« (Možina & Kovač, 2006). *Management znanja* pa lahko opredelimo na dva načina, kot ravnanje z znanjem v podjetju ter kot pomen vloge managementa organizacije pri omenjenem znanju. Če želimo v organizaciji kakovostno ravnati z znanjem, ga moramo obravnavati kot redko dobrino, hkrati pa je potrebno z znanjem obvladovati celoten proces, od samih virov znanja pa vse do končnih rezultatov. Skupno obema pojmom je dejstvo, da je potrebno nenehno pridobivati novo znanje ter ga unovčiti kot privilegij in dodano vrednost, s katero lahko dosegamo odlične rezultate (Možina & Kovač, 2006).

Bistveno težja od identificiranja obstoječega znanja pa je naloga iskanja znanja, ki ga v podjetju trenutno primanjkuje, ter znanja, ki ga bo organizacija potrebovala v prihodnosti. Dejstvo je, da podjetja v premajhni meri izkoriščajo svoje trenutne vire ter da posedujejo premalo uporabnega znanja, ki bi ga lahko koristno uporabile (Možina & Kovač, 2006).

2.2.2 Pridobivanje in ustvarjanje znanja v podjetju

Da se v podjetju lahko pridobiva ali ustvarja novo znanje, je potrebno imeti trdne osnove iz obstoječih virov. Če organizacija dobro izkorišča svoje znanje, ne bo imela težav z razvijanjem novih izdelkov, kompetenc, idej ali procesov. Pri ustvarjanju novega znanja imajo inovacije pomembno vlogo, saj ponazarjajo aktiven odnos podjetja do novih znanj, hkrati pa predstavljajo vez med učinkovitim managementom znanja ter poslovno uspešnostjo podjetja (Možina & Kovač, 2006). Najosnovnejši način pridobivanja znanja je proces učenja zaposlenih in ustvarjanje novega znanja znotraj podjetja. Ker pa je navadno omenjen način pridobivanja novih znanj precejšnji finančni zalogaj, se nekatera (manjša) podjetja poslužujejo alternativnih oblik pridobivanja novih znanj (Kralj, 2016).

Kot že omenjeno lahko organizacije znanje pridobivajo na številne različne načine. Davenport in Prusak (1998) sta pridobivanje oz novega znanja razvrstila v pet skupin:

- **pridobitev znanja** je najbolj enostaven in hiter način, s katerim organizacije od zunanjih virov pridobivajo nova znanja, s katerimi lahko izvajajo nove projekte, ki izboljšujejo učinkovitost podjetja in prinašajo nove izkušnje;

- **notranji razvoj znanja** je primer, ko želi organizacija sama ustvariti novo znanje (navadno se to odvija v oddelkih za raziskave in razvoj ali v učnih centrih);
- **združitev znanja** je združevanje ljudi z različnimi idejami, spretnostmi in vrednotami, ki skupino pripeljejo do kreativnih zaključkov;
- **adaptacija oz. prilagoditev** podjetij je precej nujna, njena učinkovitost pa je odvisna od obstoječih notranjih znanj, ki se jih lahko uporabi na drugačen način;
- **mreženje znanja** je proces pridobivanja novih znanj, ko se posamezniki povežejo v (neformalne) mreže. Na podlagi različnih vrst komuniciranja si posamezniki delijo znanja in izkušnje, rešujejo problematike in ustvarjajo novo znanje.

Organizacije lahko torej pridobivajo ali ustvarjajo novo znanje na več različnih načinov, v glavnini pa vire znanja delimo na notranje in zunanje. Med *notranje (lastne) vire znanja* štejemo razvojno-raziskovalno dejavnost v podjetju, trženje, proizvodnjo, spremljanje tehnološkega razvoja ipd., oz. vse dejavnike v podjetju, ki bi jih lahko izkoristili za ustvarjanje novih znanj. Tipični primeri *zunanjih (tujih) virov znanj* pa so sejmi, srečanja, razstave, usposabljanja zunanjih institucij, patenti, zunanja sodelovanja, poslovne informacije konkurentov ipd., oz. vse, kar predstavlja možnosti pridobivanja novih znanj izven organizacije. Podjetja se s finančnega vidika raje odločajo za nakup ali najem zunanjega vira znanja, ki pa predstavlja relativno majhno konkurenčno vrednost, saj je pod enakimi pogoji dostopen tudi konkurenci (Možina & Kovač, 2006).

2.2.3 Vrste znanj v podjetju

V preteklih poglavjih smo omenili, da se v grobem znanje deli na eksplicitno in implicitno, vendar pa v strokovni literaturi zasledimo še več delitev znanja v podjetju, ki se delijo po različnih kriterijih. Nekatere izmed delitev bomo predstavili v tem poglavju.

Glynn (1996) je znanje v organizacijah delila na znanje, ki ga poseduje posameznik in znanje, ki je v lasti skupine. *Individualno znanje* je last posameznika, ki pa je precej specifično in specializirano. Za to vrsto znanja je značilno, da ima posameznik, ki je njegov lastnik, precej avtonomno odločitev, kako bo s tem znanjem operiral. *Skupinsko znanje* pa je vrsta znanja, ki je last skupine in se med njenimi člani tudi prenaša. Takšno znanje je shranjeno v obliki postopkov, pravil, spretnosti ipd.

Čater (2000) je svojo delitev znanja zaposlenih predstavil v štirih skupinah. *Konceptualno znanje* (angl. know-what) je vrsta znanja, ki je značilna za točno določeno področje in predstavlja temelje za delovanje na tem področju. *Aplikativno znanje* (angl. know-how) je znanje, zaradi katerega lahko zaposleni delujejo, ga znajo prenesti iz teorije v prakso ter ga učinkovito uporabljati. *Sistemska znanje* (angl. know-why) je neke vrste intuicija zaposlenih o poteku dogodkov in zmožnost predvidevanja nepričakovanih situacij. Kot zadnjo, četrto skupino, pa je avtor navedel *motivirano kreativnost* (angl. care-why), kjer znanje vključuje motivacijo, prilagodljivost ter vztrajnost.

V strokovni literaturi smo zasledili tudi delitev znanja na posredno in neposredno. *Neposredno znanje* je tisto, ki ga zaposleni uporabljajo pri izvajanju svojih delovnih nalog, med katera spadajo tehnični postopki, logična znanja ipd. *Posredno znanje* pa ima vpliv na delovno uspešnost tako posameznega zaposlenega kot tudi organizacije, pod to vrsto znanja pa uvrščamo predvsem komunikacijsko znanje, znanje razreševanja konfliktov, znanje o osebnostnem razvoju, motiviranju ipd. (Čelebič, 2005).

2.3 Prenos znanja v podjetju

Če organizacija zgolj poseduje znanje, ki pa ga ne uporablja ali deli med svojimi zaposlenimi, je to znanje popolnoma neuporabno. Da bi podjetje čim bolje delovalo, je prenos znanja med zaposlenimi ključnega pomena. Vodstvo organizacij mora spodbujati deljenje znanja med svojimi zaposlenimi, hkrati pa mora preprečevati skrivanje znanja posameznikov, ki določeno znanje posedujejo. V strokovni literaturi lahko zasledimo več pojmov, ki se navezujejo na širjenje znanja med posamezniki in skupinami v organizaciji. Najbolj pogosta pojma sta deljenje in prenos znanja. Ker se omenjena pojma malenkostno razlikujeta, ju bomo v nadaljevanju tega poglavja najprej opredelili, da bo prikazana razlika med njima, hkrati pa bo zaradi tega tudi olajšano razumevanje magistrskega dela.

Deljenje znanja je proces, pri katerem poteka izmenjava znanja od posameznika do posameznika oz. je prenos znanja, ki je vezan na osebo. Zaposleni, ki so motivirani in si želijo svoje znanje deliti, so za organizacijo velikega pomena, saj na tak način širijo svoje znanje na svoje sodelavce in skrbijo za vzpostavitev prenosa znanja (Ryu, Hee Ho & Han, 2003). Za deljenje znanja je značilno, da se lahko posameznik sam odloči, ali bo svoje znanje prenesel na druge posameznike ali ne (Dignum & van Eijk, 2005). Proces *prenosa znanja* pa lahko opredelimo kot postopek prehajanja znanja od posameznikov ali skupin, ki to znanje imajo, do posameznikov ali skupin, ki to znanje potrebujejo, vendar ga (še) ne posedujejo. Prenos znanja lahko predstavimo tudi kot prehajanje znanja od lokacije, kjer nastaja, pa do kraja, kjer je potrebno, uporabno in koristno (Možina & Kovač, 2006). Hkrati pa gre pri prenosu znanja za definiranje obstoječega znanja in njegovo stalno uporabo za razvijanje novih znanj, s katerimi se lahko izboljša in pospeši določene procese (Christensen, 2003). Za izvedbo prenosa znanja je pomembno, ali so posamezniki oz. skupine sploh željni sprejeti novo znanje ter ali so posamezniki oz. skupine, ki to znanje že posedujejo, pripravljeni znanje deliti (Susanty, Handayani & Henrawan, 2012). Poleg tega pa je še precej zunanjih dejavnikov, ki vplivajo na sam prenos znanja, na katere največkrat udeleženci prenosa informacij nimajo vpliva, kot so na primer organizacijska struktura, informacijska tehnologija ali kultura na splošno (Gholipour, Jandaghi & Hosseinzadeh, 2010).

Pojem prenos znanja je širši koncept od deljenja znanja, saj vključuje različne procese, hkrati pa ni izključeno vidno vedenje. Pri prenosu znanja so prisotne tako vedenjske kot tudi nevedenjske značilnosti. Omenjene lastnosti niso vedno vidne, saj se odvijajo

večinoma v kognitivnem sistemu osebe. Prenos znanja pa se lahko odvija tako na ravni posameznika kot tudi skupine (Gangeswari, Roziah, Bahaman & Maimunah, 2016). Torej, če poenostavimo razliko med pojmom deljenje znanja ter pojmom prenos znanja, bi lahko rekli, da je deljenje znanja osnova za vzpostavitev prenosa znanj. Akterji, ki so vključeni v sam proces prenosa znanja, morajo biti pripravljeni svoje informacije deliti oz. jih sprejeti, saj v nasprotnem primeru ne bo prišlo do uspešnega prenosa.

2.3.1 Načini deljenja znanja

Vsak management organizacije si želi, da bi zaposleni delili svoje znanje s svojimi sodelavci ter na takšen način vzpostavili kakovosten sistem prenosa znanj. Ravno s prenosom znanja se lahko spodbudi kreativnost in inovativnost podjetja, hkrati pa dosega boljše rezultate podjetja in tudi posameznika (Gagné in drugi, 2019).

Za uspešno izveden prenos znanja je potrebno izpolniti nekaj specifičnih pogojev. Prejemnik novega znanja mora imeti predhodno znanje, da ga lahko nadgradi z novimi informacijami, saj bo v primeru nerazumevanja osnov znanje predano neučinkovito in bo neuporabno. Hkrati morata obe vpleteni strani govoriti skupni jezik ter imeti skupne cilje, da bo lahko znanje preneseno čim bolj kakovostno. Prejemnik znanja mora biti vedoželjen in vztrajati v iskanju novih dejstev, istočasno pa se mora zavedati, da njegovo nepoznavanje določene tematike ni sramotno. Oseba, ki bo predajala znanje, mora imeti dovolj izkušenj na področju, o katerem bo delila informacije, saj jih lahko le na tak način učinkovito razloži in predaja. Največji faktor, ki vpliva na učinkovitost prenosa znanja, je zaupanje med osebo, ki deli znanje, in osebo, ki novo znanje prejema (Tavčar, 2005).

Prenos znanja je lahko zavedna namera ali pa nenamerno izveden proces. Če želimo namerno prenašati znanje, navadno vključimo pisno komunikacijo, s katero deljeno znanje zabeležimo (npr. poročila, pisma ipd.). V takšen način prenosa znanja vključujemo razna usposabljanja, konference, sestanke, notranje pravilnike, sistem mentorstev, kroženje delovnih mest ipd. Če pa znanje delimo nenamerno, se to navadno odvija prek deljenja posameznikovih izkušenj in napak, pripovedovanja anekdot in mitov, največkrat v neformalnem okolju (Možina & Kovač, 2006).

Golob (2018) v svojem delu našteva več načinov, ki se jih lahko poslužujemo za učinkovito prenašanje znanja v podjetju. Tako se lahko informacije širijo in prenašajo na podlagi zapisanih dokumentov, intervjujev in anket ali pa prek sistemov mentorstva. *Baze znanja* predstavljajo eno izmed najpogostejših praks prenosa znanja v organizacijah, saj zajemajo eksplisitna znanja, ki se jih lahko uporablja brez prisotnosti osebe, ki je ta znanja zapisala, hkrati pa so nam baze znanja in dokumenti na voljo kadarkoli (Lam, 2000). Pri prenosu znanja je ena težjih nalog implicitno znanje spremeniti v eksplisitno, kar pa lahko učinkovito opravimo s *strukturiranim intervjujem*. Na tak način lahko oseba, ki prejema novo znanje, postavlja podvprašanja glede na njeno razumevanje in zanimanje, hkrati pa pridobi še dodatne razlage ob prenosu informacij (Dalkir, 2005). Prek sistema *mentorstva*

in pripravnštva pa ima prejemnik znanja možnost opazovati osebo, kako uporablja znanje, ki ga že poseduje in ga želi prenesti na prejemnika. Poleg tega oba udeleženca vstopita v malce manj formalen odnos, ki načeloma vzpostavi zaupanje in še dodatno spodbudi prenos znanja (Harvey, 2012). Za spodbujanje prenosa znanja je lahko učinkovito tudi *rotiranje delovnih mest*, saj zaposleni na tak način vidijo širšo sliko delovanja podjetja in pridobivajo najrazličnejše izkušnje (Nonaka & Takeuchi, 1995). Čeprav v večini primerov *neformalna druženja* ne delujejo najbolj učinkovita, saj pogovor med sodelavci največkrat poteka o osebnih zadevah, pa se ravno v sproščenemu vzdušju lahko prenese veliko znanja. Ni potrebno, da je tematika pogovora službena, dovolj je že, da se sodelavci pogovarjajo o svojih izkušnjah, ki pa bi lahko komu prišle prav kot rešitev (službenih) težav (Golob, 2018). Vodilni kadri so v številnih podjetjih opazili, da občasno tudi mentorstva niso učinkovita pri prenosu znanja, saj ni zagotovila, da se bosta zaposleni z znanjem in nov zaposleni ujela. Za takšne primere so rešitev *interesne skupine*, saj organizacije na neformalen način združujejo posameznike z istimi interesi, v skupino pa dodelijo vsaj eno osebo, ki ima na tem področju veliko znanja in izkušenj ter jih deli z interesno skupino (Ardichivili, Page & Wentling, 2003).

2.3.2 Spodbujanje deljenja znanja med zaposlenimi

V organizacijah imamo velikokrat zaposlene, ki svoje delo obvladajo na več stopnjah, od tega, da imajo dolgoletne izkušnje na določenem področju, pa do tega, da posedujejo veliko količino specifičnega znanja, ki je nujno potrebno za uspešno opravljanje dela. Večkrat pa management podjetja naleti na težavo, če specifično znanje poseduje zgolj en zaposleni. V primeru, da je omenjeni zaposleni odsoten v službi, je oddelek in posledično celotno podjetje v velikih težavah, če nihče izmed njegovih sodelavcev nima vsaj delčka njegovega znanja. To po navadi velja za dokaj specifične situacije, kjer ima omenjeni zaposleni z znanjem veliko izkušenj in informacij, njegovi sodelavci pa se s situacijo prvič srečajo šele ob njegovi odsotnosti. V primeru, da zaposleni z informacijami deli svoje znanje s sodelavci, ob njegovi odsotnosti organizacija ne bo utrpela večje škode, v nasprotnem primeru pa se lahko podjetje srečuje z resnejšimi težavami.

S prenosom znanja se ustvari situacija, podobna dobro znani igri 'telefona'. Zaposleni, ki ima znanje in izkušnje, to deli s svojim sodelavcem. Oseba, ki prejme znanje v prihodnosti to znanje deli s preostalimi sodelavci, katerim bi bilo omenjeno znanje uporabno za opravljanje nalog. Na tak način se vzpostavi prenos znanja po sistemu igre 'telefona', saj se deljeno znanje od prve osebe ne zaustavi zgolj pri prvem prejemniku novih informacij, temveč prejemnik znanje širi naprej (Leonard & Martin, 2019).

Vseživljenjsko učenje in pridobivanje izkušenj postajata eden izmed ključnih dejavnikov za izboljšano delovanje podjetij, hkrati pa zaposleni na pridobivanje novih znanj vedno bolj gledajo kot na dodano vrednost posameznika v organizaciji. V človeški naravi je, da si posameznik želi pridobivati nova znanja ali pa že obstoječa znanja uporabiti za druge

namene. Z mentorstvi in prenosi znanj pa se ta želja še dodatno spodbuja, rezultate pa se lahko učinkovito vpeljuje v delovni proces. Ker se v samem delovnem procesu, glede na številne raziskave, porabi večino časa za samo opravljanje delovnih nalog, izobraževanju in deljenju znanja pa se v praksi posveča zgolj ob organiziranih dogodkih, strokovnjaki svetujejo, da organizacije vpeljejo stalno učenje znotraj delovnika njihovih zaposlenih. To se lahko doseže s spodbujanjem maksimalne zbranosti ob opravljanju del posameznika, lahko pa vsak zaposleni pripravi seznam stvari, ki se jih želi naučiti med samim delovnim procesom in jih tudi realizira (Bersin & Zao-Sanders, 2019).

Tudi samo vodstvo organizacije lahko veliko pripomore k spodbujanju deljenja in pridobivanja znanja svojih zaposlenih na delovnem mestu. Zaposlenim je potrebno zagotoviti takšno delovno okolje, ki jim omogoča stalno iskanje in pridobivanje novih informacij, z razvojem tehnologije pa to olajša marsikatero spletišče. Vodstvo podjetja mora biti za zgled svojim podrejenim predvsem s svojim (internim) deljenjem znanja in praks, saj bo na takšen način lahko spodbudilo tudi marsikaterega drugega zaposlenega, da svojega znanja ne bo skrival. K deljenju informacij veliko pripomore tudi ustvarjanje interne baze podatkov organizacije, prek katere lahko zaposleni delijo svoja znanja in izkušnje, hkrati pa jim lahko predstavljajo vir novih informacij. Z uporabo preprostih načinov lahko vodstvo močno spodbudi k deljenju in prejemanju novih znanj med svojimi zaposlenimi, kar pa bo zagotovilo dolgoročno uporabo in doseganje boljših rezultatov zaradi bolj izobraženih zaposlenih tudi v prihodnosti (Bersin & Zao-Sanders, 2019).

2.3.2.1 Pomen motivacije pri deljenju znanja

Sama motivacija ima pomembno vlogo pri prenosu znanja, saj usmerja posameznikove aktivnosti. Motivacija najprej spodbudi neko vedenje posameznika, nato pa tvori in povečuje vključenost posameznika, ki lahko s svojo usmerjeno dejavnostjo doseže določen cilj (Weinstein & Cody, 2014). Najpomembnejši lastnosti motivacije sta sicer njena usmerjenost in intenziteta (Možina, 2006), vendar pa je kakovost tudi eden izmed ključnih dejavnikov, ki ima velik pomen pri prenosu znanja (Gagné & Deci, 2005).

Dejstvo je, da zaposlenega ne moremo prisiliti v deljenje njegovega znanja, pač pa moramo prenos njegovih znanj in veščin spodbujati s primerno motivacijo (Henttonen, Kianto & Ritala, 2016). Žal velikokrat posamezniki v podjetju pridobljeno znanje in izkušnje raje zadržijo zase, kot pa ga delijo s svojimi sodelavci (Connelly, Zweig, Webster & Trougakos, 2012). Pri spodbujanju deljenja znanja je pomembno, da oseba, ki znanje že ima, sprevidi, kako bi s prenosom informacij na druge ustvarila dodano vrednost tako zase kot za celotno organizacijo. Pomembno je, da nosilec znanja uvidi koristi deljenja znanja z drugimi, saj bo na tak način za prenos informacij veliko bolj motiviran (Davenport & Prusak, 1998).

2.3.2.2 Načini motiviranja za deljenje znanja

Motiviranje zaposlenih za deljenje njihovega znanja lahko v grobem delimo na notranjo in zunanjo motivacijo. *Notranja motivacija* je vrsta motivacije, ki jo ima posameznik že v sebi, zaradi katere strmi k dobremu počutju, rezultatom in vztrajnosti (Golob, 2018). Velikokrat so zaposleni notranje motivirani, ko občutijo zanimanje, zadovoljstvo, iščejo lastne rešitve za težave ter se spopadajo z osebnimi izzivi na delovnem mestu (Amabile, 1993). Z notranjo motivacijo spodbujamo nastanek neformalnih skupin, prek katerih lahko lažje in hitreje rešujemo težave in konflikte, pospešimo pretok dobrih praks, hkrati pa izboljšamo tudi kompetence posameznih zaposlenih. S takšno motivacijo povečujemo pripadnost organizaciji, s katero lahko izboljšamo procese in dosežemo napredek (Cruz, Pérez & Cantero, 2009). *Zunanja motivacija* pa se občuti predvsem v obdobju zaposlitve posameznika, ko zunanji dejavniki postavljajo zahteve in pričakovanja do posameznika, ki največkrat niso povezane z aktivnostmi osebe, za katere je notranje motivirana (Ryan & Deci, 2000). Opažamo pa lahko več dejavnikov, ki vplivajo na zunanjo motivacijo, kot so na primer denarne nagrade, napredovanja, pridobivanje povratnih informacij, dober ugled posameznika ter spodbujanje občutka vzajemnosti pri deljenju znanja. V raziskavi o notranjih in zunanjih dejavnikih, ki vplivajo na motiviranost deljenja znanja zaposlenih, so avtorji navedli, da je najbolj učinkovita kombinacija več zunanjih dejavnikov, ob predpostavki, da ima zaposleni močne notranje dejavnike, ki sprožijo željo po delitvi znanja (Hung, Durcikova, Lai & Lin, 2011).

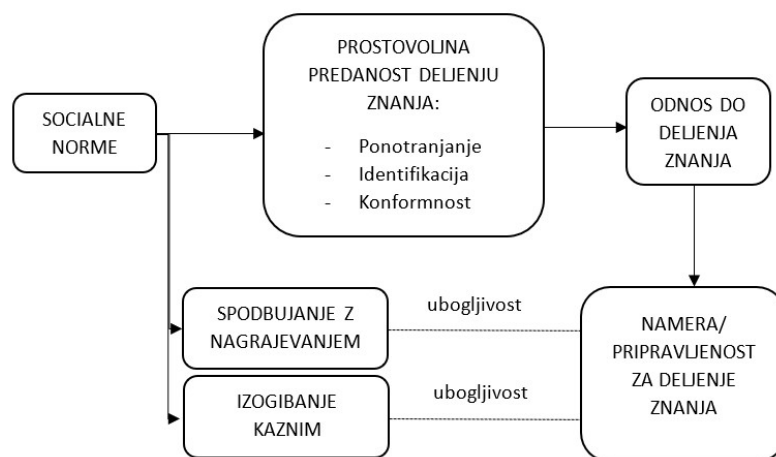
2.3.2.3 Kognitivni model motivacije za deljenje znanja

Kognitivni model motivacije posameznika opredeljuje individualno motivacijo zaposlenega za deljenje svojega znanja, ki pa je v večji meri odvisna od posameznikove želje in predanosti procesu. Omenjen model pojasnjuje, da do delitve znanja posameznika privede povezava notranjih in zunanjih dejavnikov motiviranja. Funkcionalni mehanizmi deljenja znanja so vključeni v štiri psihološke procese: ponotranjenje, identifikacija, konformnost in ubogljivost (Jiacheng, Lu & Francesco, 2010).

Glavnina kognitivnega modela izhaja že iz leta 1958, ko je Kelman oblikoval tri procese socialnega vpliva na deljenje znanja posameznika: ponotranjanje, identifikacija in ubogljivost. Na *ponotranjanje* in *identifikacijo* vplivajo predvsem osebne norme, ki določajo, kakšna bo stopnja deljenja oz. sprejemanja znanja (Kelman, 1958). Pri procesu ponotranjenja izhajamo iz udejstvovanja pri procesu prenosa znanja, saj so posamezniki mnenja, da z deljenjem znanja ohranjajo dobre odnose, pri procesu identifikacije pa odobravanje drugih predstavlja osebno zadovoljstvo vpletenih v sistem deljenja znanja. Tretji proces *ubogljivost* pa izhaja iz zunanjega okolja, saj so namere za deljenje znanja posledica nagrad ali kazni iz zunanjega okolja. Ker se posamezniki velikokrat raje podredijo mnenju večine oz. zunanjim dejavnikom, so avtorji kognitivnega modela iz leta 2010 osnovnemu modelu Kelmana dodali še četrti proces, ki vpliva na deljenje znanja, to

je *konformnost*. S tem pojmom lahko opišemo sprejemanje deljenja znanja posameznika, ker se zanaša na mnenje drugih, da je deljenje znanja dobro in hkrati pričakovano od zunanjih dejavnikov. Prepletenost vseh opisanih procesov ponazarja spodnja slika kognitivnega modela pripravljenosti za deljenje znanja (Jiacheng, Lu & Francesco, 2010).

Slika 1: Kognitivni model pripravljenosti za deljenje znanja



Prirjeno po Jiacheng, Lu, & Francesco (2010).

Poleg omenjenih štirih procesov socialnega vpliva na deljenje znanja pa se v kognitivnem modelu srečamo tudi z dodatnimi spremenljivkami, ki vplivajo na proces prenosa znanja. *Odnos do deljenja znanja* je pogled posameznika na deljenje znanja oz. njegova pripravljenost sodelovati pri prenosu znanj. Sama procesa ponotranjenja in identifikacije pomagata k pozitivnemu sprejemanju deljenja znanja posameznika, vendar vprašanje je, ali bo oseba podpirala deljenje znanja zgolj v teoriji ali pa ga bo udeležila tudi v praksi (Jiacheng, Lu & Francesco, 2010). Posameznikovo zaznavanje pričakovanj zunanjega sveta glede njegovega deljenja znanja so *socialne norme*, ki so ravno tako prisotne v kognitivnem modelu deljenja znanja, saj na osebo delujejo kot odsev pričakovanj preostalih posameznikov. Deljenje znanja, zgolj na podlagi *izogibanja kaznim*, ne more biti najbolj učinkovito, saj mora želja po prenosu znanja izhajati iz posameznika in ne sme biti vsiljena iz zunanjega sveta kot način izogiba negativnim posledicam. Vseeno je boljša možnost povečevanja deljenja znanja s *spodbudami z nagrado* posameznika, saj navadno že obstaja neka namera prenosa znanja v osebi, hkrati pa se povečuje želja po prenosu znanja, ker nagrado dojemajo kot potrditev opravljanja dobre prakse (Jiacheng, Lu & Francesco, 2010).

2.3.3 Skrivanje znanja

Oseba bo uspešno predajala svoje znanje v primeru, ko bo sama želela svoje informacije in izkušnje deliti z drugimi. Velikokrat pa se srečujemo s posamezniki, ki te želje nimajo, temveč so popolnoma nasprotnega mnenja. Svojih znanj ne želijo deliti z nikomer, saj

imajo to za svojo konkurenčno prednost. Velikokrat zaposleni ne želijo deliti svojih izkušenj in informacij s svojimi sodelavci, saj se bojijo, da bodo na tak način pridobili enakovredno konkurenco za delovno mesto, zaradi katere bi lahko v prihodnosti izgubili službo. Zato svoje znanje zadržujejo zase in se z njim želijo dokazati tako sodelavcem, še bolj pa svojim nadrejenim in nakazati, da so s svojim znanjem vredni veliko več od ostalih zaposlenih.

Pojem skrivanja znanja se je začel pojavljati, ko se je po organizacijah uveljavilo timsko delo (Babič, Černe, Connelly, Dysvik & Škerlavaj, 2019). Skrivanje znanja lahko opredelimo kot namerno dejanje posameznika, ki svoje znanje skriva ali zadržuje zgolj zase, kljub temu, da omenjeno znanje potrebuje in za njegov prenos prosi neka druga oseba. Skrivanje znanja pa ni zgolj pomanjkanje deljenja znanja med posamezniki, pač pa je lahko skrivanje znanja posledica situacije, da se oseba, ki znanje že poseduje, ne zaveda potrebe po deljenju tega znanja z drugo osebo (Connelly, Zweig, Webster & Trougakos, 2012). Kljub temu, da je pojem skrivanja znanja dobro poznan, oprijemljive razloge zanj težko najdemo. V večini primerov se skrivanje znanja pojavi takrat, ko obstaja nezaupanje med osebo, ki znanje že poseduje in med osebo, ki to znanje potrebuje (Černe, Nerstad, Dysvik & Škerlavaj, 2014).

Deljenje znanja povečuje stopnjo ustvarjalnosti zaposlenih, saj s prenosom znanja povečujemo možnost pridobivanja najrazličnejših idej in rešitev, hkrati pa skrivanje znanja inovativnost zaposlenih omejuje (Černe, Nerstad, Dysvik & Škerlavaj, 2014). Vendar pa skrivanje znanja istočasno spodbuja zaposlene brez znanja, da tega sami iščejo ter rešitve pridobivajo na inovativne načine, kar v neki meri vseeno spodbuja kreativnost posameznikov, vendar vseeno ne v tolikšni meri, kot bi jo posamezniki lahko dosegli s prenosom znanja med njimi (Connelly, Zweig, Webster & Trougakos, 2012).

Sam pojav skrivanja znanja se lahko kaže v različnih obnašanjih posameznikov, ki določeno znanje že imajo. Oseba se lahko *dela neumno* oz. se pretvarja, da določenih stvari ne ve ali da nima znanja, ki ga drugi potrebujejo. Če pa posameznik svojega dejanja skrivanja znanja ne prikriva ter razloži razloge zanj je to *racionalizirano skrivanje znanja*. Še en način skrivanja znanja se kaže v *izogibajočem skrivanju znanja*, ko se oseba najprej pretvarja, da bo znanje pridobila v prihodnosti in ga bo takrat delila, vendar pa tega namena nima (Bogoičević, Černe & Škerlavaj, 2017).

Čeprav je skrivanje znanja osebna odločitev posameznika, pa nanj vpliva več dejavnikov, ki osebo spodbujajo k zadrževanju informacij in znanja pri sebi. Velik vpliv na pojav skrivanja znanja ima *kulturni dejavnik*. Raziskave so pokazale, da se zaposleni grupirajo tudi na podlagi pripadnosti določeni kulturi ter znanje raje delijo s predstavniki njihove kulture kot pa z drugimi. Sočasno pa posamezniki, ki imajo višjo stopnjo kulturne inteligence, redkeje skrivajo svoje znanje. Danes se v organizacijah srečujemo z multikulturnimi ekipami sodelavcev, kar pa spodbuja ustvarjanje manjših skupin znotraj organizacije. To ima negativen vpliv predvsem na interakcijo med posamezniki ter na

proces prenašanja znanja. Takšne situacije pa bi bilo mogoče odpraviti s kulturno inteligenco zaposlenih, saj jih kulturne ovire pri deljenju znanja ne bi ovirale (Bogoilović, Černe & Škerlavaj, 2017). *Dejavniki osebne tekmovalnosti* posameznika se velikokrat zazna v situacijah prenašanja znanja med zaposlenimi. Pri osebah se lahko opazi, kdo na možnost deljenja znanja odreagira na pozitiven in kdo na negativen način. Bolj tekmovalni posamezniki želijo svoje interese doseči v čim večji meri, hkrati pa potrebujejo osebnostno potrditev ter priznanje zunanje okolice, zato se skrivanja znanja poslužujejo v večji meri kot njihovi sodelavci, ki so manj tekmovalno usmerjeni. Bolj tekmovalni posamezniki imajo zastavljene tudi relativno visoke cilje, ki po navadi presegajo cilje njihovih kolegov. Za uspešen doseg teh ciljev se večkrat poslužujejo skrivanju znanja, saj so mnenja, da s tem pridobijo dodatno konkurenčno prednost (Hernaus, Černe, Connelly, Poloski Vokic & Škerlavaj, 2018). Tudi *dejavniki vodenja* ima vpliv na deljenje znanja, saj lahko vodstva organizacij od svojih zaposlenih spodbujajo bodisi deljenje znanja bodisi skrivanje informacij. Vodja lahko od svojega podrejenega zahteva, da znanja ne deli s preostalimi sodelavci ter na tak način poskuša obdržati dodatno vrednost svoje ekipe oz. svojih zaposlenih. Velikokrat pa v podjetjih zasledimo ravno nasprotno sliko, ko management od svojih zaposlenih pričakuje, da si izmenjujejo znanje. V teh primerih velikokrat zaposleni deljenje znanja sprejmejo kot družbeno normo podjetja in brez težav omogočajo prenos znanja (Offergelt, Spörrle, Moser & Shaw, 2019). Med dejavnike, ki spodbujajo skrivanje znanja, štejemo tudi *stopnjo izobrazbe* posameznika, saj se skrivanje znanja pojavlja že v izobraževalnih ustanovah, kjer lahko zaznamo tako deljenje kot tudi skrivanje znanja med učenci pa tudi med učiteljskim kadrom. Kljub temu, da je izobrazba danes relativno bolj dostopna posameznikom, se predvsem v krogih bolj izobraženih posameznikov pojavlja velika tekmovalnost, ki povečuje možnost skrivanja znanja (Sohail & Daud, 2009). Tudi *spol* posameznika lahko vpliva na njegovo pripravljenost deljenja svojega znanja. Moški so velikokrat opredeljeni kot tekmovalni, z željo po prevladi, asertivnosti in predvsem neodvisnosti, medtem ko so ženske veliko bolj nagnjene k prijaznosti, nežnosti ter negovanju (Eagly, Wood & Diekmann, 2000). Čeprav ni neposredne povezave med spolom posameznika in njegovim deljenjem znanja, lahko tega zaznamo posredno prek drugih dejavnikov. *Delovno mesto zaposlenega* močno vpliva na posameznikovo pripravljenost deljenja znanja. Zaradi večinoma hierarhične ureditve delovnih mest se vodstveni kader raje poslužuje skrivanja znanja, saj informacij niso pripravljeni deliti s svojimi sodelavci (Offergelt, Spörrle, Moser & Shaw, 2019). Kljub temu, da večina podjetij še vedno zagovarja politiko, da zaposleni ne smejo imeti vseh informacij, kaj vse se dogaja v organizaciji, pa se deljenje znanja spodbuja s postopnim prehodom na mrežno strukturo organizacije. Te je v zadnjih letih bistveno več, za njeno uspešno delovanje pa je deljenje znanja zelo pomembno (Dimovski & Penger, 2004).

Za preprečevanje skrivanja znanja med posamezniki v podjetju pa je izrednega pomena tudi obnašanje vodilnih kadrov. Vsak management podjetja si želi, da bi njihovi zaposleni medsebojno delili in prenašali svoje znanje ter veščine, vendar pa še vedno pogostokrat

naletimo na skrivanje znanja, kljub različnim načinom spodbujanja k nasprotnemu s strani vodstva. Že samo z oblikovanjem delovnih mest lahko management podjetja v veliki meri spodbuja deljenje znanja in posledično poskuša izkoreniniti pojav skrivanja znanja med zaposlenimi. Posamezniki, čigar delovna mesta temeljijo na večji avtonomiji ali pa so soodvisna od drugih delovnih mest in/ali oddelkov, velikokrat svojega znanja ne skrivajo, temveč se raje poslužujejo sistema prenašanja znanja (Gagné in drugi, 2019). Seveda pa se odprto komunikacijsko vzdušje in vzpostavljen sistem prenosa znanja v organizaciji kaže tudi izven podjetja. Če se med zaposlenimi znanja ne skriva, bo večja verjetnost, da bo produktivnost tako posameznikov kot tudi celotnega podjetja veliko večja. Dejstvo pa je tudi, da ima skrivanje znanja velik negativen učinek na več področjih, zato je bistvenega pomena, da podjetje kot celota namesto skrivanja spodbuja deljenje znanja. Ena izmed možnosti je vzpostavitev pozitivnega delovnega okolja, kjer je deljenje znanja nekaj povsem vsakdanjega. V takem okolju se bodo zaposleni sprostili ter bodo lahko odprto govorili o svojih problematikah, ki pa jih bo enostavneje rešiti, če je z njimi seznanjen management organizacije. Tudi s številnimi anonimnimi vprašalniki lahko vodstvo podjetja dobi realno sliko o razmerah in odnosih med zaposlenimi, na tak način pa lahko učinkoviteje zaznava negativna vedenja in odpravlja napake. Pomembno je tudi, da se zaposlene ozavešča o pomembnosti prenosa znanja, saj si velikokrat posamezniki s skrivanjem znanja situacijo otežijo tudi sebi. Zgoraj navedeni so predlogi strokovnjakov, s katerimi lahko organizacije bistveno pripomorejo k deljenju znanja med svojimi zaposlenimi, vendar pa je potrebno navedene dobre prakse prilagoditi posamezni organizaciji in pri uvajanju sprememb vztrajati. Kljub temu pa se mora management podjetja zavedati, da čeprav je uvajanje sprememb relativno težak proces, ki lahko spodbudi negativen odziv, ob koncu pozitivno naravnana klima požene večji uspeh (Jiang, 2019).

2.3.4 Pozitivni učinki deljenja znanja

Novejše raziskave kažejo, da ima skrivanje znanja s strani sodelavca močan vpliv tudi na sodelavce, ki se takšne tehnike upravljanja znanja ne poslužujejo. Namreč, skrivanje znanja ima takšne in drugačne posledice na vse vpletene v proces sodelovanja z osebo, ki svojega znanja ne želi deliti, od tesnih sodelavcev pa do sodelavcev, s katerimi oseba sodeluje le občasno, npr. v okviru timskega dela (Huo, Cal, Luo, Men & Jia, 2016; Khuman Jha & Varkkey, 2018). Uporaba dobrih praks se je izkazala za dobro metodo prenosa znanja, saj se lahko informacije in deljeno znanje prikažeta skozi resnična dejanja posameznikov in njihovih izkušenj (O'Dell & Grayson, 1998).

Dejstvo je, da je uveljavljen sistem prenosa znanja v podjetju ključnega pomena za njegovo rast in uspeh v prihodnosti. Da pa se lahko znanje in informacije kakovostno delijo med zaposlenimi, je potrebno veliko vloženega truda, tako s strani posameznikov kot tudi s strani organizacije. Eden izmed vidnejših pozitivnih učinkov deljenja znanja je definitivno nagrajevanje zaposlenih, ki so pripravljeni svoje znanje deliti ali pa novega

prejemati. Velikokrat je ravno nagrajevanje delavcev dovolj močan motivator, ki spodbuja oz. ohranja pripravljenost posameznika, da bo aktivno vključen v proces prenosa znanja na samem delovnem mestu. Ljudje smo v prvi vrsti socialna bitja, ki potrebujejo interakcijo s preostalimi živimi bitji na vsakodnevni ravni. Zaposleni v veliki večini raje delujejo v organizacijah, kjer so med delavci vzpostavljeni dobri odnosi in neke vrste harmonija na delovnem mestu. Nekakšno splošno navodilo za uspešno vključitev v delovno okolje je ravno vzpostavitev dobre komunikacije s sodelavci, k temu pa veliko pripomore tudi deljenje svojih znanj in izkušenj. Najverjetneje bo posameznik v organizaciji veliko bolje sprejet, če bo svoje informacije delil s sodelavci, saj bo v primeru skrivanja znanja svoj krog sodelavcev, s katerimi se dobro razume, najverjetneje skrčil na zelo majhno številko. V tem primeru bo lahko izoliranost posameznika od preostalih sodelavcev dovolj močan povod, ki bo spodbudil osebo k deljenju svojega znanja. Če je zaposlenih, ki so zainteresirani v prenos znanja več, lahko to pozitivno vpliva na obnašanje celotne organizacije. Ker se deljenje znanja v realnosti izvaja na več različnih načinov, ima pozitiven učinek na celotno organizacijo in ne zgolj na posameznike, ki so del tega procesa. Dejstvo je, da s pomočjo finančnih in socioloških dejavnikov organizacija deljenje znanja lahko še dodatno spodbuja (Ding, He, Wu & Cheng, 2016).

2.4 Deljenje znanja med generacijami

Današnje aktivno zaposleno prebivalstvo ima privilegij glede deljenja znanja ter izkušenj, saj je na trgu dela prisotnih več različnih generacij. Vsaka generacija ima svoja eksplicitna znanja in izkušnje, ki lahko močno pripomorejo pripadnikom drugih generacij, ki teh znanj morebiti nimajo. Kljub temu, da lahko posamezniki danes na različne načine pridobivajo znanje, je način neposrednega deljenja znanja nekako nenadomestljiv. Ta se lahko izvaja prek najrazličnejših načinov, od načrtovanih krajših jutranjih nagovorov zaposlenih do vzpostavljenega sistema mentorstva v organizaciji. Bistvenega pomena pa je to, da se znanje in izkušnje posameznikov zazna, saj se ga bo lahko le na tak način kakovostno delilo na druge in morebiti v prihodnosti tudi nadgrajevalo (Conley, 2018).

Da je bila »pot prenosa znanja toliko bolj izrazita, dokler je bila družba zaradi počasnejših sprememb stabilnejša in starost pojmovana kot obdobje, v katerem se ljudje ne učijo, lahko pa svoje znanje in izkušnje predajajo mlajšim« v svojem delu trdita Ličen in Bončina (2010, str. 10). Proces prenosa znanja je bil včasih omejen zgolj na družinsko okolje, ko so se informacije in izkušnje predajale iz roda v rod. Danes pa lahko deljenje znanja zasledimo v marsikaterem okolju, vse od delovnega okolja pa do neformalnega kroga prijateljev. Dodatna razlika s prenosom znanja v preteklosti predstavlja dejstvo, da se sedanji proces lahko odvija tudi načrtovano (npr. sistem izobraževanja v organizaciji) in ne zgolj priložnostno, kot se je odvijalo večinoma v družinskem krogu (Ličen & Bončina, 2010). Dejstvo je, da na podlagi trenutne situacije v strukturi prebivalstva lahko pričakujemo, da bodo starejši zaposleni delali dlje oz. da bodo svojo upokojeitev dočakali

pri višji starosti. Tako bo za pripadnike starejših generacij bistvenega pomena prilagajanje novim trendom, mladi pa bodo morali za uspešno delovanje razvijati svojo pripadnost in samostojnost. Pripadniki mlajših generacij težko nadgrajujejo svoje znanje brez pomoči svojih starejših sodelavcev, saj jim lahko ti pomagajo, da se vključijo v t. i. družbo s tradicijo. Tako bi lahko medgeneracijsko deljenje znanja poimenovali kot »prakso, ki združuje ljudi različne starosti z namenom, da bi se skupaj učili in razvijali medsebojno spoštovanje in razumevanje« (Ličen & Bončina, 2010).

Zaradi najrazličnejših dejavnikov vrednost znanja in izkušenj starejših zaposlenih izgublja na svojem pomenu in pomembnosti, hkrati pa je prisotnih tudi manj možnosti za spontano deljenje učenja, kot so ga prakticirali v preteklosti. Pomembno je, da se v najrazličnejših vrstah skupnosti vzpostavi sisteme, ki spodbujajo medgeneracijsko učenje oz. prenos znanja med generacijami. Kljub temu, da znanje starejših delavcev ni vrednoteno v takšni meri, kot bi moralo biti, pa se sedanja družba zaveda dejstva, da se populacija stara ter da si brez sodelovanja mlajših in starejših generacij ne moremo zgraditi želene prihodnosti (Macuh, 2019). Ravno zato je medgeneracijski prenos znanja izrednega pomena za vsako organizacijo. Pripadniki starejših generacij na mlajše sodelavce lahko prenašajo izkušnje in svoje znanje, s katerim mlajši nadgradijo svoje obstoječe znanje. Po drugi strani pa lahko mlajša generacija starejše sodelavce poduči uporabe sodobnih tehnologij in delovanja posameznikov v koraku s časom. Na takšen način deljenja znanja starejša generacija ohranja svojo avtonomijo, odgovornost ter ohranja stik z okolico, mlajša generacija pa razvija svojo samozavest ter pozitivne odnose (Harvey, 2012).

Kot že omenjeno, pripadniki starejših generacij posedujejo več tacitnega znanja in imajo več izkušenj, ki so jih nabrali skozi leta zaposlitve. Odgovornost vodstva organizacije pa je, da se to znanje prenese s starejše generacije na njihove mlajše sodelavce (Kanfer & Ackerman, 2004). Mlajši zaposleni pa so po drugi strani, v večini primerov, veliko bolj večji uporabe sodobnih tehnologij in posedujejo novejšo znanje, praktičnih izkušenj pa imajo v primerjavi s starejšimi sodelavci relativno malo. Da pa bi lahko management organizacije skrbel za učinkovit prenos znanja, mora biti pozoren tudi na številne medgeneracijske stereotipe, ki smo jih v tej magistrski nalogi že predstavili. Namreč, ravno stereotipi, ki so vezani na posamezno generacijo v podjetju, lahko v veliki meri preprečijo vzpostavitev sistema deljenja znanja med zaposlenimi, saj ovirajo komunikacijo med posamezniki, ki so pripadniki različnih generacij, hkrati pa omejujejo tudi ustvarjalnost v podjetju, predvsem z naslova psihološke varnosti (Finkelstein, Ryan & King, 2013). Starejši zaposleni, ki imajo veliko izkušenj in znanja, se v večini primerov otepajo deljenja znanja z mlajšimi sodelavci zaradi strahu, da tako za organizacijo ne bodo več potrebni in da je njihovo delovno mesto ogroženo. Hkrati pa na drugi strani mladi zaposleni nujno potrebujejo starejše sodelavce, da jih lahko usmerjajo v delovnem okolju ter z njimi delijo svoje znanje. Rešitev za spodbujanje starejših generacij k deljenju svojih informacij je lahko coaching, vodstveni stil prek katerega management podjetja

nameni zaposlenemu občutek pomembnosti in občutek, da je zaposleni zaradi svojih izkušenj cenjen. Po drugi strani pa se lahko za mlajše zaposlene načrtuje njihovo karierno pot in se posledično s tem motivira vse vključene posameznike v ta proces; tako mlade, ki svojo kariero gradijo, kot tudi starejše, ki mladim pomagajo priti do zadanega cilja. Z medgeneracijskim deljenjem znanja pa se razvijajo ali pa zgolj nadgrajujejo tudi občutki, ki so pomemben motivator tako za mlajše kot tudi za starejše zaposlene: spoštovanje, zaupanje ter občutek varnosti (Floor, 2007). Ravno občutja imajo veliko težo za pripadnike starejših generacij, saj jim je zelo pomembno, da se v organizaciji počutijo varne, spoštovane in cenjene, sočasno pa se s tem znebijo občutka, da so za podjetje nepomembni (Taylor & Walker, 1998).

Za učinkovito sodelovanje generacij na področju prenosa znanja lahko v veliki meri poskrbijo vodilni kadri. Dober primer spodbujanja deljenja znanja med generacijami je oblikovanje delovnih timov, ki so sestavljeni iz predstavnikov različnih generacij, saj se na tak način dodatno k medsebojnemu sodelovanju spodbudi tako stran mlajših kot tudi starejših zaposlenih in posledično tudi k deljenju znanja. Med dobre prakse, ki stimulirajo deljenje znanja med generacijami, štejemo tudi vzpostavitev mentorskega sistema, kjer se deli tako teoretično kot tudi praktično znanje. Ne glede na uspešnost dosedanjih praks pa se mora management organizacije zavedati, da brez vzpostavljenega zaupanja med različnimi generacijami, deljenje znanja ne bo uspešno. Pomembno je, da za vsako generacijo preučijo njihove potrebe in način dela ter na podlagi teh dejstev oblikujejo uspešen sistem deljenja znanja z drugo generacijo, ki ima svoje potrebe in navade. Bistveno je, da se lastnosti posameznih generacij dobro pozna in se poskuša vzpostaviti takšno delovno okolje, v katerem bodo lahko brez večjih težav delovale vse generacije, ki so prisotne v podjetju, hkrati pa bo okolje tudi stimulatивно naravnano k prenosu znanja tako med posamezniki kot tudi med generacijami (Floor, 2007).

3 MENTORSTVO

»Mentorstvo je najboljša oblika učenja med ljudmi. Je edinstvena oblika prenosa znanja in izkušenj na tiste, ki ga želijo pridobiti. Predstavlja dober način gradnje medsebojnih odnosov« (Kolenc & Javornik, 2020).

Mentorstvo je dvosmerni proces, ki prinaša koristi vsem sodelujočim. Danes je nepogrešljivo orodje za razvoj osebnega in strokovnega področja posameznika, saj je sestavni del razvoja kadrov, hkrati pa z njim lahko prepoznavamo talente, ki jih v okviru procesa nadgrajujemo in razvijamo (Kolenc & Javornik, 2020). Mentorstvo lahko opredelimo kot odnos med vsaj dvema udeležencema, pri katerem oseba z več izkušnjami (oz. znanjem), tj. **mentor**, nudi pomoč osebi, ki takšnega znanja (še) nima, tj. **mentorirancu**. Istočasno se oseba z manj znanja spodbuja k sodelovanju pri upravljanju svojega znanja ter k sodelovanju v podjetju, saj s tem lahko proces mentorstva pripomore tako k zadovoljstvu posameznika kot tudi k dobrobiti tima (Ahčin, 2009).

Čeprav je včasih veljalo nenapisano pravilo, da je mentor starejši zaposlen, ki svoje znanje in izkušnje predaja mlajšemu zaposlenemu, se v zadnjem času to spreminja. Živimo namreč v okolju, kjer se skorajda na vsakem koraku spodbuja učenje in pridobivanje novih kompetenc, starost pa ni več relevanten kriterij, ki bi vplival na mentorstvo. Tako ni več nujno, da je mentor starejši od mentoriranca, pomembno je le, da mentor poseduje znanje, ki ga lahko prenese na drugo osebo. Vedno pogosteje lahko zasledimo tudi procese mentorstva, ki tečejo v obe smeri oz. sta vključeni obe strani istočasno, tako mentor kot mentoriranec. S tem se samo potrdi dejstvo, da lahko tudi mlajši zaposleni predajajo znanje in informacije na starejše sodelavce.

Mentorstvo je svoj razcvet doživelo v zadnjih treh desetletjih, ko so ga podjetja v Združenih državah Amerike pričela pospešeno uporabljati pri usposabljanju svojih zaposlenih (Čebulj, 2007). Skozi leta uporabe je postalo vedno bolj demokratično in odprto, saj sistem ni več podpiral, da bi bilo mentorstvo avtokratično urejeno. Danes pojem mentorstva enačimo s treniranjem, inštruiranjem in svetovanjem ter je eden izmed najučinkovitejših načinov za vzpostavitev prenosa znanja (Ahčin, 2009).

Sam proces mentorstva lahko opredelimo kot odnos, pri katerem se izmenjujejo razmišljanja, ideje in pogledi, hkrati pa v tem odnosu ni napačnih vprašanj ali odgovorov. Bistven pomen mentorstva je, da mentor nameni mentorirancu svoj čas ter nanj prenese svoja znanja, informacije in izkušnje z namenom, da mu olajša njegovo delo in izboljša delovno okolje. Mentorstvo vsem udeležencem procesa prinaša korist, saj vzpostavi sistem deljenja znanja ter oblikuje priložnosti tudi za deljenje kompetenc, veščin in izkušenj posameznika. Sam proces ni usmerjen zgolj na rast in razvoj mentoriranca, pač pa tudi na razvoj mentorja, saj se znotraj mentorstva vzpostavi zaupanje in povezanost, ki se lahko odražata tudi v obojestranskem pozitivnih učinkih (Kolenc & Javornik, 2020).

Proces mentorstva bi lahko v grobem razdelili na štiri dele. Prva in osnovna faza mentorstva je *priprava*, v kateri udeleženci procesa razjasnijo svoje želje in cilje, ki jih želijo doseči s pomočjo prenosa znanja. Mentor v začetku opredeli svoje kompetence in znanje, hkrati pa razjasni pričakovanja in osebno motivacijo za deljenje znanja. Pripravljalni fazi sledi faza *dogovarjanja*, kjer mentorski par po že opravljenih začetnih pogovorih opredeli cilje in vsebino samega procesa. V tej fazi se opredelijo pričakovanja in potrebe obeh strani, hkrati pa se pričnejo vzpostavljati (globlji) odnosi med udeleženci. Najdaljša in najverjetneje tudi najpomembnejša faza mentorstva je *usposabljanje*, kjer se začnejo uresničevati v prejšnjih fazah zastavljeni dogovori in cilji. V tem delu mentorstva lahko zasledimo največ možnosti za učenje in razvoj, istočasno pa lahko naletimo na številne ovire pri doseganju zelenih rezultatov. *Zaključevanje* predstavlja zadnji del procesa mentorstva, ki nudi vsem udeležencem osnovo za nadgrajevanje pridobljenega znanja. V sami zaključni fazi se opredeli, kateri cilji so bili doseženi, katere stvari so bile izpeljane dobro in katere bi lahko izboljšali (Brečko & Painkret, 2018; Zachary, 2002).

Za čim bolj učinkovito izvedeno mentorstvo mora biti **mentor** oseba, ki je brez zadržkov pripravljena deliti svoje znanje in izkušnje. V organizacijah je to lahko sodelavec, ki dobro pozna delovanje podjetja, hkrati pa lahko poskrbi tako za profesionalno rast kot tudi za osebni razvoj mentoriranca. Za zasedanje mesta mentorja niso potrebne specifične kompetence in kvalifikacije, vendar pa je bolj pomembno dejstvo, da je oseba socialna in naklonjena deljenju svojega znanja (Kolenc & Javornik, 2020). Vloga mentorja je v prvi vrsti motiviranje mentoriranca, da bo vsrkal vse deljeno znanje, izkušnje, povratne informacije in nasvete, ki mu bodo pomagali pri delovanju v podjetju. Bistveno je torej, da mentor zna aktivno poslušati ter deliti svoje znanje, informacije, pa tudi socialno mrežo. Mentorirancu mora znati svetovati na njegovi karierni poti ter mu nuditi podporo in svetovanje pri delu. Omogočiti mu mora različne poglede na delo ter spodbujati njegovo samokritičnost, istočasno pa mu lahko pomaga odkrivati nova področja, kjer bi se lahko mentoriranec dodatno izobraževal in razvijal (Kolenc & Javornik, 2020). Poleg same vloge in nalog mentorja so pomembne tudi lastnosti, ki jih mora imeti vsak mentor. Med najpomembnejše štejemo smisel za delo z ljudmi, komunikativnost, kredibilnost ter samozavedanje svojih sposobnosti in znanj. V mentorstvu pomembna tudi sposobnost poslušanja, opolnomočenje mentoriranca in empatija (Kolenc & Javornik, 2020).

Mentoriranec je oseba, ki si želi prejeti neko določeno znanje, ki ga pred začetkom procesa mentorstva še ne poseduje. Na formalen ali neformalen način prejema dodatno znanje, veščine, izkušnje in nasvete s strani mentorja, kar pa pozitivno vpliva tudi na osebni razvoj mentoriranca (Kolenc & Javornik, 2020). Osnovna vloga mentoriranca je, da je pripravljen prejemati znanje s strani mentorja na aktiven način. Poleg aktivnega sodelovanja je pomembno tudi dejstvo, da mora mentoriranec sam na nek način usmerjati proces mentorstva (npr. s postavljanjem vprašanj in reševanjem problematičnih situacij), saj bo lahko tako iz samega procesa pridobil največ. K temu pa lahko pripomore tudi vnaprejšnja zastavitev osebnih in profesionalnih ciljev, ki jih posameznik želi doseči s pomočjo mentorja (Kolenc & Javornik, 2020). Za uspešno mentorstvo mora imeti mentoriranec željo po neprestanem učenju in napredku, saj na tak način v čim večji meri izkoristi svoje potencialne. Z mentorjem morata vzpostaviti tudi pristen odnos, na podlagi katerega bo svojemu voditelju predstavil svoje potrebe in želje. Vsekakor pa mora biti mentoriranec pripravljen svoje življenje spremeniti v neki določeni meri ter redno vzdrževati svojo vedoželjnost in proaktivnost (Kolenc & Javornik, 2020).

3.1 Vrste mentorstva

Mentorski proces se lahko v sami izvedbi razlikuje, saj ločimo med formalnim in neformalnim mentorstvom. Pri **formalnem mentorstvu** so vloge mentoriranca in mentorja določene vnaprej, sam proces pa je precej formaliziran (npr. z različnimi dokumenti, pravilniki, zapisniki ipd.). Velikokrat je takšno mentorstvo tudi nagrajeno (npr. dodatek pri plači, nagrada). Mentorski par na začetku formalno zastavljenega mentorstva težje funkcionira, saj potrebuje čas za prilagoditev, hkrati pa s strani zunanjih

dejavnikov prejme dodatne napotke za sam potek procesa. Za formalno mentorstvo je značilno, da ima postavljen nek časovni okvir, s pričetkom in zaključkom procesa (Kolenc & Javornik, 2020). **Neformalno mentorstvo** pa se velikokrat odvija nezavedno oz. na način, da se niti mentor kot tudi ne mentoriranec ne zavedata samega procesa predajanja znanja. V večini primerov je neformalno mentorstvo prostovoljne narave ter se zanj ne dobi nobene nagrade (Čebulj, 2007). Tako neformalno mentorstvo lahko predstavljajo deljene izkušnje s strani družinskih članov, učiteljev v izobraževalnih procesih, kot tudi prijateljev, sodelavcev in nadrejenih. Do neformalnega mentorstva v večini pride prostovoljno in marsikdaj nezavedno, prav tako nima točnega pričetka kot tudi zaključka procesa ne (Kolenc & Javornik, 2020).

Samo mentorstvo (predvsem formalno) se lahko izvaja v različnih oblikah, pri katerih ni vedno nujno, da sta prisotna zgolj dva udeleženca. Ker poznamo več vrst mentorstev, bomo predstavili zgolj najpogostejše uporabljene oblike (Kolenc & Javornik, 2020):

- **Mentorski par 1 na 1:** Je najpogostejša oblika mentorstva, v katerega sta vključena zgolj mentor in mentoriranec. Pri tej obliki mentoriranec s strani mentorja v relativno kratkem času pridobi veliko znanja in izkušenj, ki jih potrebuje za opravljanje svojega dela in mu služijo tudi na dolgi rok.
- **1 mentor in 2 mentoriranca:** Pri tej obliki mentorstva sodelujeta dva mentoriranca in zgolj en mentor, kar le-temu prihrani čas za samo deljenje znanja, hkrati pa je sam proces bolj dinamičen.
- **Skupinsko mentorstvo:** V samo skupino je vključenih več mentorirancev in en ali več mentorjev. To mentorstvo ne zagotavlja zadovoljitev zgolj individualnih ciljev, pač pa nudi tudi širok spekter novih znanj in informacij za vse udeležence.
- **Mentorski krogi:** So vrsta mentorstva, v katerem je udeležen en mentor in 10–12 mentorirancev. Mentor z mentoriranci deli svoje znanje in poglede na posamezne problematike, hkrati pa vse udeležence spodbuja k aktivni udeležbi in deljenju svojih informacij, znanj in izkušenj.
- **Vrstniško mentorstvo:** Proces sestavljata (vsaj) dve osebi, ki sta v podobnem življenjskem obdobju ali pa na relativno podobni karierni stopnji. Pri vrstniškem mentorstvu gre bolj za enakopravno deljenje znanja, ki zagotavlja uravnotežene koristi vseh sodelujočih.
- **Začetno karierno mentorstvo:** V prvi vrsti je namenjeno novim zaposlenim, na katere se prenašajo vrednote, izkušnje in znanja organizacije ter se jih vključi v delovno okolje. Mentor pri tej obliki mentorstva je navadno oseba, ki dobro pozna delovanje podjetja ter je hkrati pripravljen deliti vse svoje znanje.

Kot eno izmed vrst mentorstva lahko opredelimo tudi t. i. *obrnjeno mentorstvo*, ki je vedno bolj pogosto uporabljen. Pri takšni obliki mentorstva se vloge, ki so v osnovi tradicionalno dodeljene (mentor je starejša oseba, mentoriranec pa je posameznik mlajše generacije), obrnjene. V tem primeru je mentor mlajša oseba, mentoriranec pa je starejši

posameznik. Pri takšni obliki mentorstva se največkrat predaja znanje na področju digitalizacije, kot na primer uporaba družbenih omrežij in najrazličnejših načinov komuniciranja ter pridobivanje digitalnih kompetenc. Mlajši so odraščali vzporedno z razvojem tehnologije, zato večjih težav na tem področju nimajo ter so lahko zato odlični mentorji svojim starejšim sodelavcem (Kolenc & Javornik, 2020). Organizacije si lahko z uporabo obrnjenega mentorstva zagotovijo širši nabor znanja, kot če bi uporabljalo zgolj tradicionalno zasnovano mentorstvo. Mlade zaposlene aktivno vključujejo v delovno okolje, medtem ko starejšim zaposlenim omogočajo čim manj stresno opravljanje dela s pomočjo novejših tehnologij. Večkrat ima obrnjeno mentorstvo dodano vrednost prav za mentorje, ki se trudijo najti ravnovesje med zasebnim in službenim življenjem. Obrnjeno mentorstvo spodbuja mlajše zaposlene, da dosegajo dobre rezultate brez izvajanja pritiska, da morajo slediti starejšim mentorjem (Browne, 2021).

3.2 Mentorstvo v podjetju

Mentorstvo je v delovnih organizacijah pogosto uporabljena metoda prenosa znanja in informacij. Za takšen način deljenja znanja se vodstva organizacij odločajo, ko v svoje podjetje sprejmejo nove sodelavce oz. želijo svojim zaposlenim dodeliti nove delovne naloge. Mentorstvo je učinkovito orodje pri vzpostavitvi in razvijanju sistema nasledstev in ključnih kadrov v organizacijah, hkrati pa je lahko tudi podporni sistem za ponovno uvajanje zaposlenih, ki so bili daljše obdobje odsotni iz svojega delovnega mesta (Čebulj, 2007). Na podlagi izvedenih študij pa je mentorstvo zelo učinkovito tudi pri delu z ranljivejšimi skupinami in posamezniki (Rhodes, Reddy & Grossman, 2005).

Še eno nenapisano pravilo pravi, da se zaposleni največ nauči skozi izkušnje, kar deloma pritrjuje tudi znanstvena stroka (Leonard & Sensiper, 1998; Davenport & Prusak, 1998). Čeprav imajo izobraževanja velik pomen, imajo še večjo težo izkušnje same. Prav je, da se zaposlene stalno spodbuja in se jim omogoči redno usposabljanje ter pridobivanje novih znanj, vendar brez vaje in prakse teh znanj najverjetneje ne bodo uspeli kakovostno deliti s sodelavci (Swap, Leonard, Shields & Abrams, 2001).

Če je mentorski sistem v podjetju dobro zastavljen in vpeljan, bodo lahko zaposleni z njegovo pomočjo prepoznali tako svoje omejitve kot tudi sposobnosti, skozi proces pa se bodo naučili spopadati s priložnostmi za uspeh (Chutterbuck, 1994). Pomembno je, da se v podjetju vzpostavi dober mentorski odnos, ki se lahko pokaže s psihološkimi spodbudami mentoriranja s strani njegovega mentorja ali pa kot spodbujanje kariere mentoriranja v različnih oblikah (Brečko & Painkret, 2018).

Pri izvajanju mentorstva je pomembno, da se mentorje ne izčrpa. Če želimo učinkovito in predvsem dolgoročno izvajati sisteme mentorstva, moramo poskrbeti tudi za dobrobit mentorja. Zato je dobra praksa, da se že ob začetku izvajanja mentorstva postavi pravila, ki skrbijo za dobro počutje in maksimalen izplen na obeh straneh. Da je mentorstvo učinkovito niso potrebni dolgi sestanki, saj so krajši sestanki z vidika učinkovitosti in

izrabe časa bolj primerni. Na tak način se izpostavi pomembnejše zadeve, prihrani čas tako mentorju kot mentorirancu, učenca pa spodbudi k samostojnemu reševanju manjših dilem, brez mentorjeve pomoči. Skozi pandemijo koronavirusa, ki je svet prizadela v začetku leta 2020, so organizacije spoznale, da ni nujno potrebno, da se proces mentorstva izvaja v živo, na isti lokaciji, temveč da lahko mentor mentorirancu nudi pomoč in deli z njim znanje tudi na virtualen način. V zadnjem času so postale spletne platforme območje sestankovanja sodelavcev, istočasno pa so postale tudi neformalne baze znanja, prek katerih si sodelavci medsebojno delijo znanja in informacije. Na podoben način so se izvajala tudi formalna in neformalna mentorstva, saj so si sodelavci poleg strokovne pomoči na daljavo nudili tudi psihološko podporo (Landry & Lewiss, 2020).

Z mentorstvom se lahko zaposlene spodbudi k večjemu zanimanju za pridobivanje novih znanj, hkrati pa se zmanjšuje verjetnost skrivanja znanja med zaposlenimi v organizaciji (Ingersoll & Strong, 2011). Čeprav velja splošno mišljenje, da ima koristi od mentorstva zgolj mentoriranec, strokovna literatura navaja obratno. Namreč, tudi sami mentorji od procesa mentorstva prejemajo koristi, saj lahko kot učitelji pridobivajo na zaupanju vase in v druge, hkrati krepijo svoja znanja in spretnosti ter gradijo odnose (Molitor, 2014). Strokovna literatura poleg mentorstva opredeljuje tudi učenje na podlagi pripovedovanja in izkušenj (angl. storytelling) kot enega izmed najbolj učinkovitih načinov za prenos znanja med zaposlenimi. Med znanje, za prenos katerega je predvsem mentorstvo izredno primeren način prenosa med sodelavci, lahko štejemo navade, norme in vrednote zaposlenih, interna pravila in prakse ter podobno znanje, katero težko pridobimo iz zapisanih pravil ali iz strokovne literature (Swap, Leonard, Shields & Abrams, 2001).

Pomembno pa je tudi, da se znajo organizacije soočiti s težavami, na katere lahko naletijo pri izvajanju mentorstva. Vodstva lahko pričakujejo, da osebe, ki so postavljene za mentorja morebiti nimajo zelenega znanja, ki ga potrebuje mentoriranec, hkrati pa je nemogoče, da ima mentor vse odgovore na vprašanja s strani učenca. Management se lahko sooči tudi z mentorji, ki to niso zaradi lastne želje, pač pa zgolj zaradi njihovega znanja in izkušenj. Če pa v posamezniku ni želje po predaji znanja, se učinkovitost mentorstva precej zmanjša (Swap, Leonard, Shields & Abrams, 2001). Vodstvo organizacij mora imeti v mislih dejstvo, da je mentorstvo dolgotrajen in zapleten proces, ki temelji predvsem na poglobljenem odnosu in zaupanju med udeleženci. Vodilni torej ne morejo pričakovati takojšnjih rezultatov, pač pa se sadovi prenosa znanja kažejo postopoma. Če podjetje spodbuja gradnjo globljih odnosov in spodbuja zaupanje med svojimi zaposlenimi, lahko uspešno izvaja tudi proces mentorstva, ki bo na dolgi rok zagotavljal večjo bazo in širino znanja v podjetju, dodatno pa bo vplival na povezanost med zaposlenimi (Swap, Leonard, Shields & Abrams, 2001). Največja ovira je čas, saj je za mentorstvo potrebno časovno opredeliti več faz, težava pa je tudi vzpostavitev razmerja med udeleženci procesa mentorstva. Zaposlene, ki so v vlogi mentorja lahko hitro zanese in postajajo kot dodatni vodje mentorirancu, kar pomeni dodaten pritisk nanje. Bistvenega pomena je to, da informacije med mentorjem in njegovim učencem

tečejo v obeh smereh, torej da tudi učitelj prejme povratne informacije o svojem delu (Brečko & Painkret, 2018).

3.3 Pozitivni učinki mentorstva

Mentorstvo ima veliko pozitivnih učinkov, med najpomembnejše pa uvrščamo nadzorovan prenos znanja med zaposlenimi ter možnost meritve deljenega znanja. Istočasno pa lahko z učinkovitim mentorstvom zvišamo produktivnost zaposlenih ter lažje upravljamo znanje, ki se nahaja v podjetju. Sam proces spodbuja udeležence k vzdrževanju in povečevanju motivacije za delo, hkrati pa nadgrajuje intelektualni kapital organizacije. Z izvajanjem mentorstev lahko v podjetju izboljšamo komunikacijo, spodbudimo medsebojno razumevanje ter izboljšamo samo vzdušje in počutje zaposlenih v splošnem. Če so zaposleni del kakršnegakoli mentorstva, bo organizacija najverjetneje bolj prilagodljiva tako zunanjim kot tudi notranjim spremembam (Čebulj, 2007).

Mentorstvo smo opisali kot proces, ki prinaša pozitivne učinke vsem udeležencem. Največkrat je mentorstvo usmerjeno v pridobivanje in nadgradnjo znanja mentoriranca, ki je s strani mentorja motiviran in od njega pridobiva nasvete, ki temeljijo na izkušnjah. Mentoriranec se skozi ta proces uči tudi osnovnejših stvari, kot je na primer vzpostavitev odnosov, ki jih lahko uporablja v kakršnikoli situaciji in ne zgolj v delovnem okolju. Mentoriranec lahko od svojega mentorja pridobi marsikatero navado in izkušnjo, pa čeprav je sam ni doživel. Z mentorstvom se nov zaposlen hitreje vključi v socialno mrežo, hkrati pa lahko hitreje napreduje in postopoma dosega višja delovna mesta. Čeprav je v osnovi namenjen pridobivanju novih znanj mentoriranca, pa se lahko iz mentorskega procesa marsičesa nauči tudi mentor sam. Z vsakim mentorirancem lahko nadgradi in izboljša svoje mentoriranje, hkrati pa pridobiva vodstvene izkušnje. Z udeležbo v procesu deljenja znanja ima vpogled v drugačne generacije in zaposlene, hkrati pa pridobiva nove informacije in izkušnje ter širi svojo socialno mrežo. Velikokrat so mentorji tudi zelo spoštovani in opolnomočeni s strani organizacije, ki v njih vidi velik vir znanja in izkušenj, ki jih lahko prenesejo na svoje sodelavce (Kolenc & Javornik, 2020).

Pozitivne učinke mentorstva pa ne zasledimo zgolj na ravni posameznika, pač pa dobro vpliva tudi na samo klimo v podjetju. Mentorski proces spodbuja poglobitev odnosov med sodelavci, kar pa na dolgi rok sproži večjo povezanost med zaposlenimi in ustvarja pozitiven kolektivni duh. Z rednim izvajanjem mentorstva lahko podjetja dobre prakse uvajajo v njihovem vsakdanjiku, hkrati pa ustvarjajo nove standarde in kulturo podjetja pripeljejo na želeno raven izboljšanja (Zachary, 2007). Organizacije si z mentorstvom pomagajo tudi pri pridobitvi ali razvoju ter zadrževanju dobrih in nadarjenih zaposlenih (Ensher & Murphy, 2007). Z mentorstvom poskrbijo, da znanje, izkušnje ter številne dobre prakse krožijo med zaposlenimi in med različnimi generacijami. Na tak način se zaposlene hitreje vpelje v delovno okolje, hkrati pa se opolnomoči zaposlene, ki svoje znanje prenašajo naprej. Zaposleni, ki so vključeni v mentorski proces lahko izboljšajo

svojo komunikacijo ter gradijo poglobljene odnose s sodelavci, istočasno pa z deljenjem znanja organizaciji pomagajo postavljati temelje za učečo se organizacijo (Kolenc & Javornik, 2020).

3.4 Vpliv mentorstva na medgeneracijsko klimo

Ena izmed perečih težav današnjih podjetij je ustvarjanje povezave med zaposlenimi, še posebno če ti prihajajo iz različnih generacij. Pri procesu mentorstva se pokaže moč deljenja znanja, ki je plod medgeneracijskega sodelovanja, saj se med procesom pridobivajo koristne izkušnje ter znanja za vse generacije (Kolenc & Javornik, 2020). Z mentorskimi programi lahko vodstva organizacij spodbujajo povezovanje med zaposlenimi ne glede na njihovo generacijsko pripadnost, s takšnim načinom prenosa znanja pa se tudi krepijo odnosi med sodelavci (Moon, 2014).

V prejšnjih poglavjih smo podrobneje opisali lastnosti posamezne generacije. Ena izmed skupnih lastnosti, brez katere bi podjetja težko funkcionirala, je zaupanje. Ravno mentorstvo gradi in ohranja zaupanje med sodelavci, kar omogoča učinkovitejši prenos znanja in delovanje organizacije. Hkrati pa lahko z mentorstvi razbijemo določene mite in predsodke, ki jih imajo zaposleni do predstavnikov drugih generacij (Moon, 2014).

Mentorstvo lahko v svoji osnovni nalogi skrbi tudi za povezovanje različnih generacij. S pomočjo mentorstva zaposleni podrobneje spoznavajo razlike med generacijami, se z njimi lažje spoprijemajo ter jih sprejemajo. Istočasno tako mentorski proces briše razlike med generacijami ter iz delovnega okolja v večji meri odstranjuje predsodke in stereotipe. Ker se z mentorstvom krepi zaupanje in komunikacija, se zmanjšuje tudi nerazumevanje med sodelavci (Kolenc & Javornik, 2020).

4 RAZISKAVA VPLIVA MEDGENERACIJSKE KLIME NA DELJENJE ZNANJA MED ZAPOSLENIMI V PODJETJU NOMAGO D.O.O.

V raziskovalnem delu magistrskega dela bomo na kratko predstavili izbrano podjetje ter se nato poglobili v sestavo njegovih zaposlenih. Iz podatkov, ki smo jih pridobili s strani podjetja, bomo podrobneje predstavili strukturo zaposlenih ter zastopanost posameznih generacij. Na podlagi izvedenih intervjujev z zaposlenimi v podjetju bomo prikazali njihovo dožemanje medgeneracijske klime, deljenja znanja ter mentorstva. Ob zaključku empiričnega dela pa bomo predstavili tudi možne izboljšave ter priporočila podjetju.

Glede na samo vsebino teoretičnega dela magistrskega dela, se bomo v empiričnem delu usmerili na zaposlene, ki niso zaposleni na terenu ali na t. i. režijske delavce. Med režijske delavce tako spadajo vsi zaposleni, ki ne zasedajo delovnih mest voznik in voznik B-kategorije. Kakor že omenjeno, bomo informacije pridobivali na podlagi primarnih in

sekundarnih virov, torej tako iz izvedenih intervjujev z zaposlenimi kakor tudi iz internih podatkov podjetja, ki so nam bili na voljo.

4.1 Predstavitev podjetja

Nomago d.o.o. je slovensko podjetje, čigar osnovna dejavnost je organizacija potovanj – od organiziranih avtobusnih prevozov pa do zagotavljanja turističnih aranžmajev po svetu (Adventura Investments, 2021a). Nastanek podjetja smo lahko spremljali v začetku leta 2018, pred tem pa smo spremljali zgodbe posameznih podjetij, ki so se razvijale medsebojno neodvisno, vendar v relativno podobni smeri ter v isti branži. Podjetje Nomago d.o.o. je nastalo z združitvijo avtobusnih podjetij Avrigo, Izletnik Celje ter Promet Mesec. Naknadno sta se jim v letu 2018 pridružila še potovalna agencija STA potovanja ter avtobusno podjetje Avtobusni prevozi Rižana (Nomago d.o.o., 2021a), v letu 2021 pa še Integral Brebus (Adventura Investments, 2021b). Skupina Nomago se širi tudi izven slovenskih meja, saj vključuje tudi hrvaško avtobusno podjetje Brioni Pula ter italijanskega prevoznika Alibus (Nomago d.o.o., 2021a). Do aprila leta 2022 je bil večinski lastnik podjetja Nomago d.o.o. skupina Adventura, nato pa se je izvedel nakup polovičnega deleža podjetja s strani Slovenskih železnic (Adventura Investments, 2022).

Danes je podjetje Nomago precej znano v slovenskem prostoru, saj lahko njihove avtobuse srečamo skorajda na vsakem koraku. Svoj sedež ima Nomago sicer v Ljubljani, ima pa tudi dva regijska centra, ki ju najdemo v Novi Gorici in v Celju ter 19 poslovnih enot po celotni državi.

V empiričnem delu tega magistrskega dela bomo za osnovo imeli stanje zaposlenih v podjetju Nomago d.o.o. na dan, 31. 12. 2021. Ker imajo v podjetju tudi posameznike, ki delajo pod drugimi pogodbenimi razmerji, bomo v začetku predstavili vse delavce, v nadaljevanju pa se bomo osredotočili zgolj na zaposlene.

4.1.1 Sestava vseh delavcev v podjetju

Na dan, 31. 12. 2021, je bilo v podjetju Nomago aktivnih **953 delavcev**. Mednje štejemo redno zaposlene, zaposlene po pogodbi o opravljanju začasnega oziroma občasnega dela, mlade, ki delo opravljajo prek študentskega servisa, ter dijake in študente na praksi.

Največji delež (66,4 %) vseh aktivnih delavcev v podjetju predstavlja generacija X, najmanjši delež delavcev pa predstavljajo posamezniki generacije Z (tabela 2). V podjetju Nomago ni več predstavnikov generacije veteranov (Nomago d.o.o., 2021b).

Tabela 2: Stanje vseh aktivnih delavcev v podjetju Nomago na dan, 31.12. 2021

Generacija	Letnice rojstev	Število zaposlenih	Delež vseh delavcev
generacija veteranov	1922-1942	0	0,0%
baby boom generacija	1943-1960	91	9,5%
generacija x	1961-1980	633	66,4%
generacija y	1981-2000	224	23,5%
generacija Z	2001-2022	5	0,5%
SKUPAJ (vsi delavci)		953	100,0%

Vir: Nomago d.o.o. (2021b).

Skupno najbolj številčno zastopano je delovno mesto *voznik*, saj ga zaseda 642 delavcev. Ostala delovna mesta so bistveno manj številčno zastopana, zato smo v prilogi 3 predstavili le tista, na katerih je aktivnih več kot 10 zaposlenih. Drugo najštevilčnejše delovno mesto je *serviser* s 43 delavci, sledi pa mu 23 aktivnih posameznikov na delovnem mestu *strokovni sodelavec za promet in operativno* (Nomago d.o.o., 2021b).

V podjetju Nomago je bilo na dan, 31. 12. 2021, aktivnih **58 posameznikov**, ki niso bili redno zaposleni. Od tega je bilo daleč največ upokojenih posameznikov, natančneje 46 oseb, ki so svoje delo opravljali prek pogodbe o opravljanju začasnega oziroma občasnega dela. Zgolj 11 oseb v Nomagu deluje prek študentskega dela, vendar je potrebno poudariti, da je ta številka nizka predvsem zaradi krčenja študentskega dela v podjetju ob epidemiji covida-19. Kot tretja vrsta pogodbenega delovanja v podjetju pa je praktično usposabljanje dijakov in študentov. Tako so se s praktičnim usposabljanjem svojega poklica na dan 31. 12. 2021 pripravljali štirje mladi. Ker se glavnina opravljanja praktičnih usposabljanj navadno odvija v zadnjih mesecih šolskega leta, lahko pričakujemo, da se bo število praktikantov do poletja povišalo (Nomago d.o.o., 2021b).

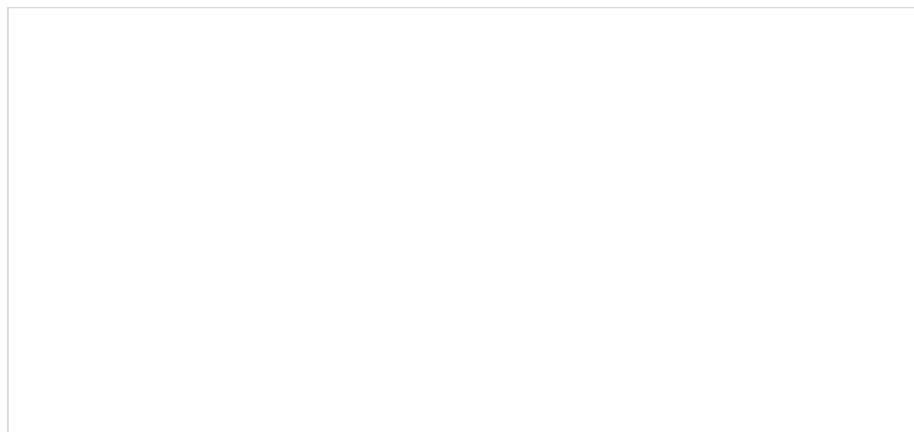
4.1.2 Redno zaposleni v podjetju

Pod redno zaposlene v podjetju Nomago štejemo posameznike, ki imajo sklenjeno delovno razmerje na podlagi pogodbe o zaposlitvi, v skupino redno zaposlenih pa ne vštevamo posameznikov, ki smo jih vključevali v skupino aktivnih delavcev v prejšnjem poglavju. V podjetju Nomago d.o.o. je bilo na dan 31. 12. 2021 redno zaposlenih **892 posameznikov**. Izmed vseh redno zaposlenih predstavlja večji delež moška populacija, kar 88 % oz. 782 posameznikov, ženske posameznice pa predstavljajo 12 % zaposlenih. (Nomago d.o.o., 2021b).

Zaposleni v podjetju pripadajo skorajda vsem generacijam, ki smo jih opisali v tem magistrskem delu. Najbolj številčna generacija v podjetju Nomago d.o.o. je generacija X s 627 posamezniki, kar predstavlja kar 70 % vseh redno zaposlenih. Sledi ji generacija Y s 212 posamezniki oz. 24 % vseh delavcev. Tretja je baby boom generacija s 6 % vseh zaposlenih, kot zadnja in najmanj številčna pa je generacija Z, čigar zaposlena v podjetju

Nomago sta zgolj 2 posameznika. V podjetju Nomago ni več aktivnega nobenega predstavnika generacije veteranov. Grafični prikaz na sliki 2 prikazuje dejstvo, da so zaposleni v Nomago večinoma predstavniki starejše generacije, generacije X. Da je kader podjetja sestavljen predvsem iz starejših generacij, potrjuje tudi povprečna starost zaposlenih v podjetju, ki znaša 48,5 let (Nomago d.o.o., 2021b).

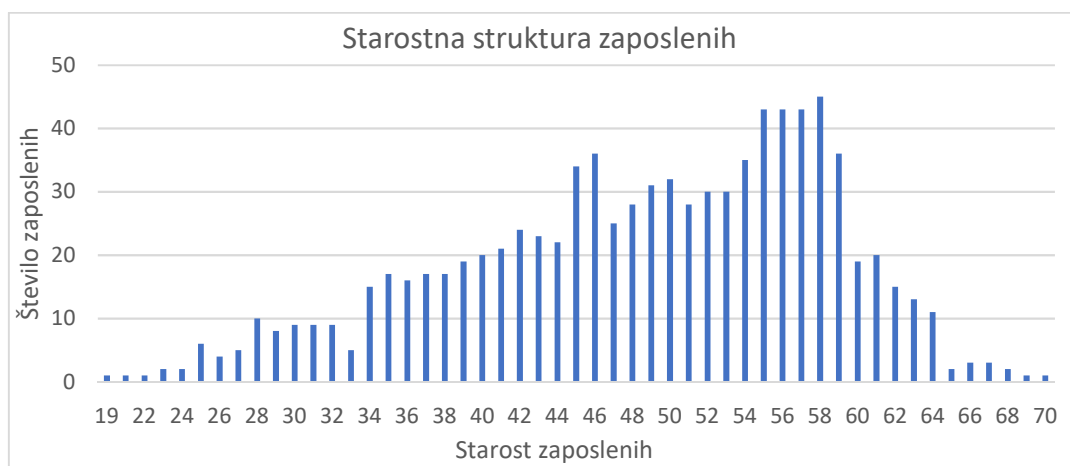
Slika 2: Grafični prikaz deleža redno zaposlenih po posameznih generacijah



Vir: Nomago d.o.o. (2021b).

Z grafičnega prikaza na sliki 3 lahko razberemo, da je več zaposlenih v podjetju predstavnikov starejših generacij. Največ zaposlenih je bilo na dan 31. 12. 2021 starih 58 let, natančneje dobrih 5 % vseh zaposlenih. Potrebno je poudariti dejstvo, da mlajši od 35 let skupno predstavljajo dobrih 11 % vseh zaposlenih, medtem ko delavci, ki so starejši od 55 let, skupno predstavljajo tretjino vseh redno zaposlenih (33 %). Starostna struktura zaposlenih v podjetju Nomago dobro prikazuje tudi situacijo na trgu dela v Sloveniji, saj je razvidno, da se povprečna starost zaposlenih in prebivalstva vztrajno viša, kar privede do dejstva, da se upokojitvena starost posameznikov zvišuje (Nomago d.o.o., 2021b).

Slika 3: Grafični prikaz starostne strukture zaposlenih



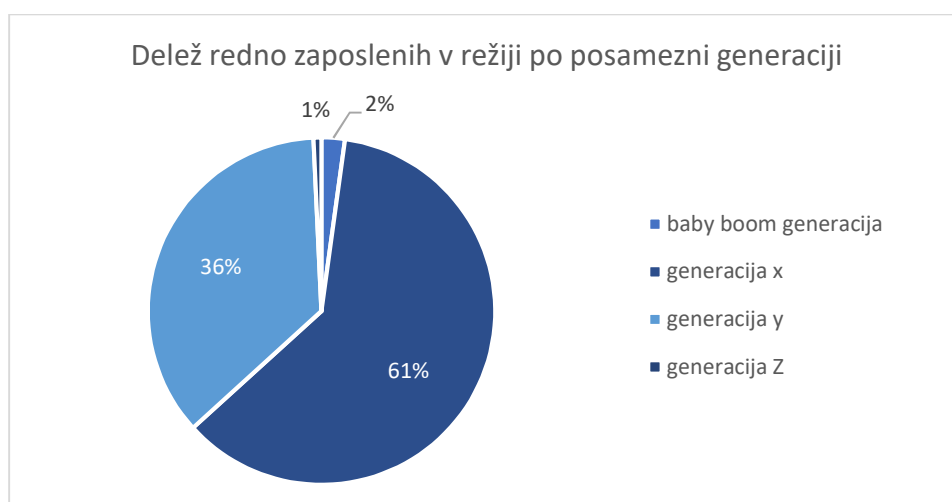
Vir: Nomago d.o.o. (2021b).

Največje število redno zaposlenih spada pod vozno osebje, saj je bilo na dan 31. 12. 2021 v podjetju Nomago d.o.o. zaposlenih 603 voznikov avtobusa ter 14 voznikov B-kategorije, kar skupno nanese 617 posameznikov. Druga največja skupina zaposlenih so delavci na različnih delovnih mestih v delavnicah, ki jih je skupno 96. Če pa zaposlene delimo zgolj po njihovih delovnih mestih, lahko iz priloge 4 razberemo, da še vedno močno izstopa delovno mesto voznik, sledita pa mu serviser ter strokovni sodelavec za promet in operativno (tabela je precej podobna prilogi 3, kjer so predstavljeni vsi aktivni zaposleni). Potrebno je izpostaviti tudi dejstvo, da se podjetje sooča z veliko težavo, kako poklic voznika približati mladim in ga narediti bolj zanimivega (Nomago d.o.o., 2021b).

4.1.3 Zaposleni v režiji

Kljub dejstvu, da je najbolj številčno delovno mesto v podjetju Nomago voznik avtobusa, bi ti zaposleni težko opravljali svoje delo brez svojih sodelavcev. Vse preostale zaposlene, ki niso zaposleni kot voznik, v podjetju opredeljujejo kot režijske delavce oz. režijo. Na dan 31. 12. 2021 je bilo v podjetju zaposlenih **275** režijskih zaposlenih, kar predstavlja slabih 31 % vseh redno zaposlenih posameznikov ob koncu leta 2021. Večina zaposlenih v režiji je bilo predstavnikov generacije X, saj je 168 zaposlenih predstavljalo kar 61 % vseh režijskih delavcev. Druga najbolj številčna generacija je bila generacija Y z 99 delavci in 36 % režije, baby boom generacija je s 6 zaposlenimi predstavljala zgolj 2 % celotne režije, generacija Z pa je zastopala samo 1 % režijskih delavcev. Na sliki 4 je lepo razvidno, da se delež zaposlenih po posameznih generacijah giblje v približno enakem razmerju kot med vsemi redno zaposlenimi (Nomago d.o.o., 2021b).

Slika 4: Grafični prikaz deleža redno zaposlenih posameznikov v režiji po posamezni generaciji



Vir: Nomago d.o.o. (2021b).

Tudi za izvedbo raziskave in opravljanje intervjujev za namene tega magistrskega dela, smo se odločili, da bomo pod drobnogled vzeli zgolj režijske zaposlene, saj je pri njih

lažje opredeliti medgeneracijsko sodelovanje in deljenje znanja. Vozno osebje medsebojno vzpostavlja medgeneracijsko klimo na svojevrsten način, katerega pa se težje opazuje in ovrednoti. Vozniki največkrat znanje pridobivajo na podlagi prevoženih kilometrov, ki si ga medsebojno delijo po potrebi. Zato se nam je zdelo primernejše, da se za raziskavo osredotočimo zgolj na zaposlene v režiji.

4.2 Zasnova raziskave in metodologija

V tem poglavju bomo predstavili raziskovalni del magistrskega dela, ki bo temeljil na kvalitativni raziskavi, ki bo izvedena s pomočjo intervjujev naključno izbranih zaposlenih v podjetju Nomago d.o.o. Kot že predhodno omenjeno, bomo raziskovalni del bazirali na režijskih zaposlenih v podjetju Nomago.

4.2.1 Namen in cilj raziskave

Namen raziskave je s pomočjo izvedenih intervjujev definirati vpliv medgeneracijske klime na deljenje znanja v izbranem podjetju ter njegovemu poslovodstvu predstaviti pozitivne posledice dobre medgeneracijske klime. Vzporedno bomo s kvalitativno metodo poskušali ponazoriti trenutno stanje v podjetju Nomago, predvsem kar se tiče medgeneracijske klime, deljenja znanja med zaposlenimi ter sistemom mentorstva. Na podlagi pridobljenih rezultatov izvedenih intervjujev bomo poskušali najti povezanost med vzpostavljeno medgeneracijsko klimo, ki je pozitivno naravnana ter večjim deljenjem znanja in morebitno večjo pripravljenost posameznikov za vključenost v sistem mentorstva. En izmed namenov te raziskave je tudi priprava predlogov vodstvu podjetja, s katerimi bi lahko še dodatno spodbudili medgeneracijsko klimo ter povečali deljenje znanja med svojimi zaposlenimi ter vpeljali učinkovit sistem mentorstva. S pomočjo izvedene raziskave bomo lažje sprevideli trenutno situacijo v podjetju ter zato podali konkretnije napotke za njihov management.

Cilj izvedene raziskave je analizirati in interpretirati odgovore, dobljene s strani intervjuvancev ter na podlagi teh podatki učinkovite predloge za izboljšave managementu podjetja. S pomočjo izvedenih intervjujev na podlagi strukturiranega vprašalnika bomo od naključno izbranih zaposlenih dobili vpogled v trenutno stanje in prakso podjetja na področju medgeneracijskega povezovanja zaposlenih, deljenja znanja ter mentoriranja sodelavcev. Pridobljene rezultate raziskave bomo združili s predhodno analizirano strokovno literaturo ter na tak način poskušali dokazati domnevo, da pozitivno naravnana medgeneracijska klima spodbuja deljenje znanja med posamezniki, ki se posledično tudi lažje poslužujejo mentoriranja in sistema mentorstva.

4.2.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja

Glavna oz. **temeljna teza** tega magistrskega dela je sledeča: pozitivno naravnana medgeneracijska klima med zaposlenimi spodbuja prenos znanja med sodelavci ter spodbuja uporabo sistema mentorstva.

Da pa bi lahko potrdili temeljno tezo, smo si pomagali z naslednjimi **raziskovalnimi vprašanji**:

RV1: Ali zaposleni v delovnem okolju sodelujejo s predstavniki vseh generacij?

RV2: Ali so zaposleni, v primeru da podjetje spodbuja deljenje znanja, tudi sami bolj pripravljeni deliti svoje znanje?

RV3: Ali želijo zaposleni nova znanja in informacije prejemati zgolj od predstavnikov starejših generacij?

RV4: Ali zaposleni zaznavajo koristi mentorstva in si želijo, da bi bili vanj vključeni tudi sami?

RV5: Ali vodilni zaposleni zaznavajo pozitivne učinke deljenja znanja med zaposlenimi?

4.2.3 Metodologija

V tem magistrskem delu bomo prvotno opisano teorijo podkrepili še s primeri iz prakse. V prvem delu magistrskega dela smo na podlagi sekundarnih virov podrobneje predstavili teoretično podlago tematik tega dela, v drugem delu pa bomo s pomočjo primarnih podatkov predstavili preučeno teorijo v praksi, podrobneje v podjetju Nomago.

Sekundarni podatki v tej magistrski nalogi so temeljili predvsem na strokovni literaturi in člankih. Primarni viri podatkov pa so bili pridobljeni s pomočjo izvedenih intervjujev med naključno izbranimi zaposlenimi v podjetju Nomago d.o.o., ki so jim bila zastavljena popolnoma enaka vprašanja na podlagi dveh vprašalnikov (priloga 1 ter priloga 2). Vprašalnika sta se medsebojno razlikovala zgolj v enem delu, saj je vprašalnik za vodstvene zaposlene (priloga 2) na koncu vseboval še dodatna vprašanja za vodje v podjetju Nomago d.o.o. Z izvedenimi intervjuji smo se anketirancem trudili zagotoviti veliko mero anonimnosti, saj je ta ključnega pomena za pridobivanje čim bolj pristnih odgovorov. Anonimnost smo poskušali zagotavljati že med samo izvedbo intervjuja (pogovore smo opravljali v zasebnosti), za nevtralnost zapisov intervjujev pa smo poskrbeli tudi naknadno.

4.2.4 Vprašalnik

Kot že predhodno omenjeno, smo za pridobitev primarnih podatkov, ki so ključnega pomena za drugi del magistrskega dela, opravljali intervjuje z zaposlenimi v podjetju Nomago d.o.o. Naključno izbrane zaposlene smo predhodno seznanili z vsebino magistrskega dela in njegovim namenom. Če so se s tem strinjali, smo jih vključili v skupino intervjuvancev.

Vprašalnik za izvedene intervjuje je bil vnaprej postopoma pripravljen, med pregledom sekundarnih virov za pripravo prvega dela magistrske naloge. Pred samo izvedbo intervjujev smo vprašalnik dodelali, da je bil jasn in razumljiv, s tem pa smo preprečili, da bi lahko intervjuvanci napačno razumeli vprašanja. Sam vprašalnik je bil sestavljen iz štirih delov: prvi del vprašalnika je bila predstavitev generacij, da so si lažje predstavljali njihove člane. Nato so sledila vprašanja, ki so bila združena po treh tematskih sklopih: medgeneracijska klima, deljenje znanja in mentorstvo. Pri vprašalnikih za vodilne kadre pa smo imeli še dodaten, peti del, ki pa je temeljil na vodstvenih vprašanjih.

Naslednji korak je bilo intervjuvanje zaposlenih v podjetju. Intervjuji so bili v večini primerov izvedeni v živo z izbranimi posamezniki, vendar v odmaknjenem prostoru, da so bili lahko njihovi odgovori posneti anonimno. Nekateri intervjuji pa so bili izvedeni preko video klicev s pomočjo aplikacije Microsoft Teams, saj smo se zaradi razpršenosti poslovnih enot in regijskih centrov podjetja Nomago d.o.o. težko srečali v živo z vsemi sodelujočimi. Intervjuje smo posneli s pomočjo pametnega telefona, da smo lahko kasneje podrobno pripravili zapisnik izvedenega razgovora. Intervjuvance smo prosili, naj nam navedejo zgolj to, v katero generacijo spadajo (v skladu s priloženim izročkom), hkrati pa je izroček intervjuvancem pomagal, da so lahko lažje prepoznali predstavnike generacij in so zato podajali bolj pristne odgovore. Intervjuje smo poskušali izvesti čim bolj strokovno, močno pa smo se trudili zagotoviti transparentnost ter pri intervjuvancih vzbuditi zaupanje ter sprejemanje vseh odgovorov kot pravih. Časi trajanja izvedb intervjuja so se medsebojno razlikovali, predvsem zaradi načina podajanja odgovorov. Načrtovani čas izvedbe intervjujev je bil 15 minut za zaposlene ter 20 minut za vodstveni kader. V realnosti so bili časi izvedbe intervjujev malce daljši, in sicer so zaposleni na vprašanja v povprečju odgovarjali 20 minut, medtem ko so zaposleni na vodstvenih položajih za odgovore v povprečju potrebovali 25 minut.

Izvedbi je sledila faza transkripcije intervjujev. Da smo lahko zagotovili čim večjo mero anonimnosti, smo vse odgovore posnetih intervjujev zapisali v moškem spolu ednine, tako da iz zapisov posameznega intervjuja ni mogoče razbrati, za katerega zaposlenega gre. Dodatno smo zagotovili anonimnost tudi tako, da smo priložene prepise intervjujev razvrstili po naključnem vrstnem redu in ne po časovnem vrstnem redu, kot so bili intervjuji izvedeni.

4.3 Analiza vzorca in predstavitev rezultatov

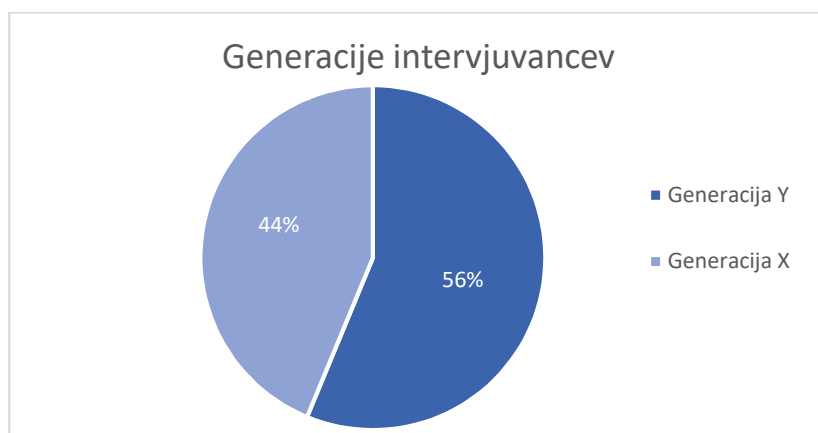
V prvem delu tega poglavja bomo podrobneje predstavili vzorec anketirancev, s katerimi smo opravili poglobljene intervjuje, v sledečih poglavjih pa bomo predstavili pridobljene rezultate intervjujev po posameznih vsebinskih sklopih.

4.3.1 Vzorec anketirancev

Ob izvajanju intervjujev smo si, z vednostjo intervjuvancev, zabeležili njihov spol, saj tega vprašanja nismo zastavljali v intervjuju, ker nima bistvene vloge pri obravnavi glavne tematike. Izvedenih je bilo 16 intervjujev, od tega je bilo 14 intervjuvancev ženskega spola in 2 moška. Intervjuji so bili izvedeni v časovnem obdobju od 15. 12. 2021 do 20. 04. 2022, časovni okvir pa je bil malce širši zaradi narave dela različnih sektorjev, v katere so spadali intervjujanci. Vse intervjuje smo posneli, saj so se z zvočnim posnetkom pogovora strinjali vsi udeleženci. V prilogi 5 so predstavljeni osnovni podatki o udeleženih intervjuvancih ter časovni okvirji izvedenih intervjujev.

Intervjuvani zaposleni podjetja Nomago d.o.o. so ob intervjuju prejeli na vpogled tabelo z vsemi generacijami ter letnicami rojstva in starostjo njihovih predstavnikov, da so si lahko razbrali, kateri sodelavci spadajo v posamezno generacijo. Na samem začetku intervjuja pa smo skupaj z zaposlenim definirali tudi njegovo generacijo, v katero spada. Kot smo že omenili pri pregledu teorije tematike tega magistrskega dela, sta najbolj zastopani generaciji med delovno aktivnimi ravno generacija X in generacija Y. To drži tudi za podjetje Nomago d.o.o., saj smo lahko pri predstavitvi zaposlenih razbrali, da je najbolj številčno zastopana generacija X. Kot je razvidno iz slike 5, so bili v izvedenih intervjujih naključno izbrani predstavniki generacij X in Y, delež sodelujočih pa se je nekako skladal z deležem zaposlenih generacij v režiji.

Slika 5: Generacije, ki jim pripadajo intervjuvanci



Vir: lastna izdelava, na podlagi izvedenih intervjujev.

4.3.2 Predstavitev rezultatov: medgeneracijska klima

Anketiranci so na prvo vprašanje iz vprašalnika (*Kaj za vas pomeni medgeneracijsko sodelovanje*), ki je bilo precej odprtega tipa, v povprečju odgovorili v podobni miselnosti. Večini intervjuvancev predstavlja medgeneracijsko sodelovanje povezovanje in izmenjavo znanj med starejšimi in mladimi. Velik del udeležencev je generacije posplošil na staro in mlado, nekateri pa so svoje dožemanje generacij tudi pojasnili, kot na primer oseba I, ki je navedla, da *»Tu ne govorimo o 5-letnih razlikah, pač pa o vsaj 15-letni razliki, ker to zame pomeni novo generacijo«*. Oseba G je v svojem odgovoru medgeneracijsko sodelovanje označila kot *»Sodelovanje oseb različnih starosti«*, podoben odgovor pa nam je ponudila tudi oseba E. Večina odgovorov pa je bila vsebinsko podobna odgovoru osebe D, ki je medgeneracijsko sodelovanje označila kot *»Medgeneracijsko povezovanje, sožitje, prilagajanje in prenos znanj in izkušenj«*.

Anketirani zaposleni v večini zaznavajo prisotnost razlik med posameznimi generacijami na delovnem mestu, z izjemo oseb E in H. Nekateri anketiranci so se opredelili malce omejeno, kot na primer oseba A, ki je navedla, da občasno zaznava razlike, ki se odražajo v tem, da *»se vsaka posamezna generacija poslužuje svojih tehnik opravljanja dela in pridobivanja znanja, ki zanjo veljajo kot učinkovite«*, malce negotova pa je pri podajanju odgovora bila tudi oseba L, ki je svoje opažanje razlik podkrepila s primerom, *»da se mlajši med seboj veliko bolj povezujemo in bolj sodelujemo«*. Preostali intervjuvanci, ki so nam pritrdili na vprašanje o medgeneracijskih razlikah v njihovem podjetju, se je strinjalo z osebo F, ki je dejala: *»lahko bi rekli, da so mladi računalniško veliko bolj pismeni kakor starejše generacije in se hitreje prilagajajo na spremembe v okolju«*, starejšo generacijo pa je opredelila kot generacijo, *»ki se obremenjuje z vsako spremembo«*. Precej anketirancev je opazilo tudi to, da starejši zaposleni želijo svoje delovne naloge opravljati vedno na enak način, kot je to izpostavila oseba P: *»sledijo pravilom sistema ali določenih oseb, ni pa nujno, da so ta pravila v koraku s časom«*.

Zaposlene smo povprašali, *ali imajo občutek, da imajo njihovi sodelavci do njihove generacije kakšne predsodke*. Pri tem vprašanju pa smo prejeli večje število odgovorov v negativni obliki, saj je 11 anketirancev navedlo, da ne zaznavajo vanje usmerjenih medgeneracijskih predsodkov. Vendar pa nekaj zaposlenih vseeno zaznava predsodke, predvsem predstavniki mlajših generacij. Tako je oseba L izpostavila osebni primer, ki ga je občutila ob vstopu v podjetje, saj so starejši zaposleni *»imeli predsodek, da kot predstavnik mlajše generacije ne znam ničesar«*. Oseba A je to mnenje potrdila, saj je imela občutek, da si starejši sodelavci o njeni generaciji mislijo, *»da smo mladi preveč zagnani in da ko vstopimo v svet zaposlitve menimo, da imamo vse znanje sveta«*. Podobnega mnenja je bila tudi oseba I, ki je občutila predsodke, *»da smo predstavniki moje generacije bolj leni, bolj razvajeni, da nismo tako delavni, da ne znamo potrpet«*, oseba E pa je svoje mnenje podkrepila s trditvijo, da *»so najstarejši posamezniki tisti, ki mi previdno očitajo, da mi je bilo preveč težkih preizkušenj prihranjenih«*. Zanimiv in drugačen pa je bil odgovor osebe O, ki pripada generaciji X, saj sama zaznava, da so

predsodki usmerjeni predvsem v mlajšo generacijo: »Mogoče le to, da se določeno generacijo označi, da ne zna delat«.

V intervjuju je sledilo vprašanje, *ali imajo intervjuvanci kakšne predsodke ali pomisleke do sodelavcev oz. posameznikov, ki pripadajo drugi generaciji*. Če so na omenjeno vprašanje pritrdilno odgovorili, smo jim zastavili še podvprašanje, *do katerih generacij in kakšni so ti predsodki*. Pri tem vprašanju je 9 zaposlenih odločno zavrnilo vprašanje, saj menijo, da do drugih generacij nimajo nikakršnih predsodkov. Oseba M ni bila najbolj prepričana v svoj odgovor, saj je svoje dojemanje opredelila bolj kot zaznavanje razlik med generacijami. Oseba H je izpostavila generaciji X in Z, kot generaciji, do katerih goji predsodke, čeprav ima pomisleke zgolj do nekaterih predstavnikov teh generacij. Oseba C je svoje pomisleke do mlajše generacije upravičila s trditvijo, da *»je generacija Z zelo svobodna, tudi kar se tiče del - cenijo svobodo in svoj čas ter se ne podrejajo službi«*. Tudi oseba K priznava, da ima predsodke do mlajših generacij, kot njen glavni predsodek pa je navedla, da se mlajše generacije *»ne zavedajo odgovornosti, ki bi jo morali imeti«*. Tudi oseba F goji predsodke do mlajše generacije, saj *»so bolj flegmatične, niso toliko prilagodljive in se hočejo uveljaviti, dokazovat na delovnem področju«*. Zgolj osebi A in I sta navedli, da imata pomisleke in predsodke do starejših generacij, predvsem kar se tiče njihove 'starokopitnosti' ter počasnejšega tehnološkega razvoja oz. pridobivanja znanja.

Naslednje vprašanje, ki smo ga zastavili intervjuvancem, je bilo, *ali imajo občutek, da predsodki glede generacij vplivajo na delo v njihovem kolektivu*. Tukaj smo prejeli malenkost manj zanikanih odgovorov, saj takšnega občutka nima 7 zaposlenih. Dva zaposlena, natančneje oseba G in oseba I, sta navedla, da vpliva predsodkov na delo v njihovem ožjem kolektivu ne zaznavata, medtem ko opažata vpliv predsodkov v splošnem v podjetju. Zanimivo pa je, da sta osebi N in O obe zaznali precej močan vpliv predsodkov med zaposlenimi v operativnem delu podjetja, tj. na poslovnih enotah ter v vzdrževanju. Oseba O je svoje opažanje predsodkov pojasnila: *»da mlajši zaposleni ima manj znanja in izkušenj, nima toliko kilometrine in ti predsodki močno vplivajo na vključenost mlajših voznikov v kolektiv«*. Nekaj zaposlenih pa je v svojih pojasnilih podalo dodatno mišljenje, da je obstoj predsodkov bolj pogojen s posameznikovimi lastnostmi kot pa z lastnostmi posamezne generacije.

Zaposleni so prejeli vprašanje, *ali menijo, da podjetje spodbuja medgeneracijsko sodelovanje*. Pri tem vprašanju so zgolj 3 osebe z gotovostjo rekle, da podjetje ne spodbuja medgeneracijskega sodelovanja, večina anketirancev pa je imela mešana mnenja. Oseba P je svoje razmišljanje utemeljila: *»Jaz osebno ne vidim, da bi nas delodajalec izredno spodbujal, bolj je to na zaposlenih samih, če se želijo medgeneracijsko povezovati. Nas pa pri tem delodajalec niti ne ovira, kar je po eni strani spodbujanje medgeneracijskega sodelovanja«*. Oseba N pa nam je v odgovoru ponudila malce globlji pogled v spodbujanje medgeneracijskega sodelovanja v praksi, saj je izpostavila določene dobre prakse, s katerimi se podjetje Nomago trudi vzpostaviti

sodelovanje med generacijami: *»Zasledil sem, da naj bi začeli z uporabo sistema mentorstva, zato se mi zdi, da je podjetje počasi začelo delati na tem«.*

V vprašalniku je sledilo vprašanje, *ali zaposleni opažajo, da določene generacije v podjetju bolje sodelujejo med seboj kakor z ostalimi.* Če je bil njihov odgovor pritrdilen, smo jim zastavili podvprašanje, *katere generacije so to.* 5 zaposlenih je zavrlo naše postavljeno vprašanje, kot je to storila oseba J, ki je dejala, da je *»vse odvisno od posameznika, kako se zna vključiti v delovno sredino«.* Oseba B je svoje mnenje dodatno pojasnila, da *»pripadnost določeni generaciji ni pogoj za uspešno sodelovanje«*, podobno pa je razmišljala tudi oseba N. Nasprotno pa meni oseba G, ki pravi, da *»se predstavniki posameznih generacij družijo predvsem s predstavniki svoje generacije«*, s čimer se strinja tudi oseba E. Mnenje oseb A, C, D, F in K se malenkostno razlikuje, saj opažajo, da se medsebojno najbolj povezujeta generaciji X in Y, medtem ko je oseba L generacijo Y izpostavila kot generacijo, ki najbolj sodeluje z ostalimi. Veliko anketirancev pa je znotraj svojih odgovorov podalo tudi mišljenje, da je sodelovanje precej bolj odvisno od lastnosti posameznika in ni toliko generacijsko pogojeno.

Zaposlene smo v nadaljevanju povprašali, *s katerimi generacijami (lahko tudi zgolj s svojo) najpogosteje sodelujejo na delovnem mestu.* Pri tem vprašanju smo dobili različno paleto odgovorov. Največ intervjuvancev, natančneje 5 oseb, se je opredelilo da najbolj pogosto sodelujejo tako z generacijo X kot tudi z generacijo Y. Za primer lahko vzamemo osebo M, ki je svoj odgovor podkrepila z dejstvom, da *»z njihovimi predstavniki sodelujem tako znotraj mojega sektorja kot tudi na sami lokaciji moje pisarne«.* Enako število intervjuvancev se je opredelilo, da sodeluje z vsemi generacijami enako pogosto. Sodelovanje z različnimi generacijami prakticirata tudi oseba F in oseba G, za kar je njuna narava dela največji vzvod za takšno povezovanje z zaposlenimi različnih starosti. Oseba B se je odločila za sodelovanje zgolj z generacijo Y (oseba je predstavnica generacije X), medtem ko so se osebe H, I, J in O opredelile za bolj pogosto sodelovanje z generacijo X. Osebe O, H in J so predstavniki generacije X, zato lahko rečemo, da najbolj sodelujejo s svojo generacijo. Oseba E pa se ni odločila za nobeno generacijo, saj je povedala: *»Trudim se starosti sodelavcev odmisлити. Sodelujem s tistimi, s katerimi po službeni dolžnosti moram«.*

Ker so lahko ovire pri medgeneracijskem sodelovanju pogost pojav, smo o tem povprašali tudi naše intervjuvance. Postavili smo jim vprašanje, *ali so kdaj naleteli na ovire pri medgeneracijskem sodelovanju.* Če so na vprašanje pritrdilno odgovorili, smo jih s podvprašanjem prosili, da naj nam povedo, na *kakšne ovire* so naleteli. Točno polovica vprašanih, natančneje 8 zaposlenih, nam je odgovorila, da niso naleteli na ovire pri medgeneracijskem sodelovanju. Na drugi strani pa je polovica vprašanih že zaznala ali pa doživela ovire zaradi različnosti generacij. Tako je oseba D izpostavila svojo izkušnjo: *»Doživel sem zaviranje starejše generacije - zaradi znanja, volje, želje po napredku, osebnostnemu razvoju«*, medtem ko oseba I pa medgeneracijskih ovir sama ni doživela, pač pa jih je zaznala pri drugih sodelavcih: *»Menim, da so največje razlike med*

zaposlenimi, ki jih do upokojitve loči nekaj let ter med zaposlenimi, ki so mlajši od 30 let». Osebi E in N sta kot oviro navedli slabšo tehnološko pismenost starejših zaposlenih, medtem ko je oseba F dejala, da »mlajše generacije včasih vpeljujejo tudi nove načine (dela) brez razmisleka, kaj lahko te spremembe za seboj potegnejo«.

V sklopu medgeneracijske klime smo anketirancem kot zadnje vprašanje zastavili sledeče: *ali prakticirate medgeneracijsko sodelovanje tudi izven vašega podjetja?* Skoraj vsi intervjuvanci so pritrdilno odgovorili na to vprašanje, le oseba C ne, saj je navedla, da nima takšne možnosti. Na drugi strani najdemo osebo M, ki je predstavnica Y generacije, ki nam je pri tem povedala, da se rada druží z vsemi generacijami, še posebej s starejšimi: *»starejši posamezniki so res polni znanja, izkušenj in nasvetov, ki so jih pripravljene deliti v dobro mladih«.* Podobnega mnenja je tudi oseba O, ki si želi čim več časa preživeti s starejšim sorodstvom, saj meni da *»imajo obilo znanja in informacij, ki nam lahko pridejo prav«.* Na podlagi opravljenih intervjujev pa lahko rečemo, da neko povprečno mnenje večine zaokroži trditev osebe A, ki navaja, da se poskuša izven delovnega časa družiti z različnimi generacijami, saj *»nam lahko starejše generacije nudijo znanje in njihove izkušnje, medtem ko nam mlajše generacije lahko ponudijo drugačen pogled na svet ter nas podkrepijo v novih znanjih«.*

4.3.3 Predstavitev rezultatov: deljenje znanja

Kot prvo vprašanje v tem tematskem sklopu je bilo intervjuvancem zastavljeno sledeče: *po vašem mnenju, ali podjetje dovolj skrbi za pridobivanje in nadgradnjo vašega znanja?* Malo več kot polovica vprašanih se je opredelila, da podjetje za to ne skrbi v zadostni meri. Tako je oseba C navedla, da *»bi podjetje lahko naredilo precej več, da bi spodbudilo rast in razvoj znanja svojih zaposlenih«*, podobnega mišljenja pa je tudi oseba K. Nasprotnega mnenja pa je bila oseba L, ki ima trenutno občutek, da *»se z delavnicami, izobraževanji in team buildingi podjetje trudi skrbeti za naše znanje po njegovih zmogljivostih«.* Večina preostalih intervjuvancev se je strinjalo z osebo L, hkrati pa pozdravljajo vsakršno spodbujanje deljenja znanja. Osebi B in P pa sta pri tem izpostavili še problematiko zaposlenih, ki težko najdejo dodaten čas med njihovimi nalogami, ko bi lahko pridobivali novo in dograjevali staro znanje.

V nadaljevanju smo intervjuvancem postavili vprašanje, *ali so bili del internega prenosa znanja.* Pri tem vprašanju so se vsi udeleženci intervjujev strinjali, da so že bili udeleženi v omenjenem procesu. Da so tako prejeli kot tudi delili znanje, je navedlo 7 intervjuvanih zaposlenih, med drugimi tudi oseba A, ki je svojo izkušnjo opisala takole: *»Ob zaposlitvi sem imel odlične sodelavce, ki so me vpeljali v proces in še danes lepo sodelujemo, vedno bolj pogosto pa tudi delim znanje, ki ga imam«.* Nekateri intervjuvanci so izpostavili zgolj prejetje znanja, kot na primer oseba C: *»Odkar sem se zaposlil v tem podjetju, so mi sodelavci vedno priskočili na pomoč, ko sem jo potreboval ali pa sem zanjo prosil«* ali pa oseba E, ki je izpostavila, da bi si želela znanje prejemati v še večjih količinah, vendar ji

to zaradi časovne stiske žal ni bilo omogočeno. Zanimivo pa je dejstvo, da so 3 osebe izpostavile dejstvo, da so bile ob njihovem prihodu v podjetje udeležene v neformalno mentorstvo. Tako nam je oseba P povedala: *»Ko sem vstopil v to podjetje, sem bil udeležen v nek neformalen prenos znanja, kjer mi je sodelavec predal vse znanje, hkrati pa so mi tudi drugi sodelavci ponudili odgovore na moja vprašanja«*. Podobno izkušnjo pa sta imeli tudi oseba K in oseba I.

Na vprašanje, *ali bi si želeli, da bi se v podjetju uvedlo sistem prenosa znanja, ki bi se ga lahko posluževali na vsakodnevni ravni*, so prav vsi udeleženci intervjuja odgovorili pritrdilno. Nekateri zaposleni že opažajo sprotno deljenje znanja, kot na primer oseba B, ki je menja, da se deljenje znanja že odvija, vendar ne sistemsko, podobno pa razmišlja tudi oseba O. Veliko zaposlenih je pri tem vprašanju izpostavilo tudi pozitivne učinke deljenja znanja, kot na primer oseba K, ki meni, da je to najbolj učinkovit način učenja za obe strani, oseba M pa meni, da bi tako *»podjetje pokazalo, da jim je mar za svoje zaposlene, saj bi lahko zaposleni na takšen način rasli ter se izpopolnjevali«*.

V nadaljevanju vprašalnika smo zaposlene povprašali po bolj specifičnih odgovorih. Prvo takšno vprašanje je bilo, *ali bi zaposleni, v kolikor bi imeli specifično znanje, ki bi ga njihov sodelavec potreboval, a le-tega ne bi imel, delili z njim to znanje oz. informacije*. Ponovno smo prejeli vse pritrdilne odgovore, saj so se vsi intervjuvanci strinjali, da bi v tem primeru brez težav delili svoje znanje. Oseba E je izpostavila, da na tak način delujemo za skupno korist, oseba I pa dejstvo, da je deljenje znanja koristno za vse strani.

V povezavi s preteklim vprašanjem pa smo intervjuvance povprašali, *ali bi informacije s sodelavci delili tudi v primeru, da za to ne bi nihče vedel oz. da za to ne bodo nagrajeni*. Tudi tukaj so se vsi strinjali. Pri tem vprašanju je 8 zaposlenih dejalo, da svoje znanje že delijo ter od tega ničesar nimajo, vendar jih to ne odvrne od tega početja. Tako je oseba A izpostavila, da si znanja *»ne delimo zaradi nagrad, pač pa zato, da bi delovni procesi lahko nemoteno delovali«*, oseba L je izpostavila dejstvo, da *»delamo vsi za isto firmo in za isti cilj«*, oseba N pa je opozorila na pomembnost deljenja praktičnega znanja.

Nekateri intervjuvanci so sledečo problematiko že omenili pri preteklih odgovorih, vendar smo ji v intervjuju namenili ločeno vprašanje, saj se nam je zdela tematika precej pomembna. Izbrane zaposlene smo povprašali, *ali so bili kdaj priča skrivanju znanja v podjetju*. Kljub temu, da so se vsi vprašani opredelili, da svoje znanje in informacije brez težav delijo, pa je bila žal velika večina intervjuvancev priča pojavu skrivanja znanja. Le trije zaposleni tega pojava niso doživeli, vseh preostalih 13 intervjuvancev pa se je s tem pojavom že srečalo. Osebe K, L in N sicer skrivanja znanja osebno niso doživele, so pa takšno obnašanje zasledile pri drugih sodelavcih, kar je malce bolj podrobno pojasnila oseba N: *»Pri drugih sodelavcih sem pa kdaj opazil, da se določeni zaposleni pretvarjajo, da določenih zadev ne znajo oz. se po domače rečeno, delajo neumne«*. Preostali intervjuvanci pa so na lastni koži že občutili skrivanje znanja, v večini primerov s strani druge osebe. Tako je na primer oseba A doživela skrivanje znanja z namenom, da bi bil

njen del projekta slabše izveden. Veliko zaposlenih je v svojih odgovorih razmišljalo, zakaj prihaja do skrivanja znanja, neko posplošeno mnenje pa je povzela oseba P s svojim odgovorom: *»Določeni posamezniki so iz strahu pred tem, da ne bodo nujno potrebovani, raje zadržali znanje zase, saj so si na tak način zagotovili, da se bo potrebovalo prav njih in ne nekoga drugega, s katerimi bi v preteklosti že delil svoje znanje«.*

Kot zadnje vprašanje v sklopu prenosa znanja smo intervjuvancem postavili vprašanje, *ali je po njihovem mnenju več vredno znanje, ki si ga sodelavci delijo med seboj ali pa ima večjo težo strokovno znanje, ki se ga pridobiva na raznih izobraževanjih, konferencah, usposabljanjih ipd.* Pri tem vprašanju se nihče od vprašanih ni opredelil, da je strokovno znanje najpomembnejše. Izmed vseh vprašanih se je 6 zaposlenih opredelilo, da je praktično znanje pomembnejše. Med drugim se je tako opredelila oseba G, ki meni, da *»večina tega znanja prihaja iz osebnih izkušenj in je že prilagojeno na raven podjetja«*, podobno razmišljanje pa ima tudi oseba M. Preostalih 10 anketirancev je mnenja, da sta obe vrsti znanja zelo pomembni. Tako se je oseba D težko opredelila, katero znanje je bolj pomembno, zato nam je kot odgovor podala sledečo izjavo: *»Menim, da je oboje znanje pomembno, saj vsako znanje nekaj prinaša«*, podobno pa razmišlja tudi oseba J. Pri izbiri, da sta obe znanji pomembni pa smo imeli tudi nekaj zaposlenih, ki so malenkost večjo pomembnost dodelili praktičnemu znanju, kot na primer je to storila oseba F: *»Potrebno je imeti obe vrsti znanja. Mislim pa, da je več vredno znanje sodelavcev v podjetju, ker se s težavami vsak dan srečujemo vsi in ko smo pri tem navzoči lahko opozorimo drugega na to«.* Takšno mnenje ima tudi oseba N, ki pravi: *»da sta obe vrsti znanj pomembni in enakovredni, je pa tudi precej odvisno od tega, kakšno znanje v določenem momentu zaposleni potrebuje«.*

4.3.4 Predstavitev rezultatov: mentorstvo

V sklopu tematike mentorstva smo anketirancem najprej zastavili vprašanje, *ali so bili ob vstopu v podjetje udeleženi v kakšen sistem mentorstva.* Če niso bili, smo jim zastavili podvprašanje *ali bi si želeli biti vključeni v tak sistem,* če pa so potrdili, da so bili udeleženi v sistem mentorstva, smo jih vprašali *ali bi se zanj ponovno odločili.* Izmed anketirancev so se tokrat 4 zaposleni opredelili, da niso bili udeleženi v nikakršni sistem mentorstva, so se pa vsi opredelili, da bi si želeli biti vključeni v tak sistem. Preostalih 12 intervjuvancev je na zastavljeno vprašanje odgovorilo, da je bilo udeleženih v sistem mentorstva, vendar so vsi navedli, da je bilo to mentorstvo bolj neformalne narave. Namreč, zgolj dve osebi izmed intervjuvancev sta navedli, da sta bili vključeni v formalni sistem mentorstva in bi to izkušnjo z veseljem ponovili. Vsi preostali so namreč svojo izkušnjo označili kot neformalno mentorstvo, saj ni bilo nikakršnih pravil glede deljenja znanja. Veliko izmed teh zaposlenih je svojo izkušnjo opredelilo kot poizkus uvedbe mentorstva, kot na primer oseba M, ki nam je povedala sledeče: *»To ni bil nekakšen uraden sistem mentorstva, pač pa samo nekaj njegovih zametkov. Sicer zadeva je bila zastavljena super, vendar pa ni bila izpeljana po načinu sedanjega sistema mentorstva«.*

Kljub temu, da je bilo precejšen del vprašanih udeleženi v neformalen sistem mentorstva, bi si takšno izkušnjo želeli ponoviti oz. bi se odločili za uporabo sistema mentorstva na dolgi rok. Oseba F je svojo odločitev argumentirala s tem, da *»Mentoriranje sodelavca sigurno koristi na dolgi rok s tem, da brez zadržka predajaš svoje znanje in ti to početje ne predstavlja težav«*, oseba A pa je k temu dodala še svoj pogled na uvedbo uradnega sistema mentorstva: *»Želel bi si biti vključen tudi v formalno mentorstvo, kjer bi bila pravila točno zapisana. V tem primeru, bi tudi moj mentor imel nekaj od tega, da bi mi delil vse svoje znanje«*. Oseba P je v celoti povzela mnenje velike večine intervjuvancev, saj je uvedbo sistema mentorstva označila kot dobro tehniko predaje znanja, vendar pa opozarja na dodatne pozitivne lastnosti neformalnega sistema mentorstva, kjer se deljenje znanja odvija precej bolj spontano in v sproščenem vzdušju.

Ker ni nujno, da so bili vsi intervjuvanci udeleženi v sistem mentorstva kot mentoriranci, smo jim zato postavili vprašanje, *ali so že kdaj bili mentor sodelavcu in če bi to izkušnjo ponovili*. V vlogi mentorja še ni bilo 6 intervjuvanih zaposlenih, vendar je večina to pripravljena postati. Preostali udeleženci so navedli, da so že bili mentorji. Uradni mentor so bili zgolj trije zaposleni, med njimi pa je bila oseba H, ki je bila mentor zgolj v sklopu praktičnih usposabljanj dijakov in študentov. Kljub temu, da je bila večina intervjuvanih zaposlenih udeležena zgolj v neformalen sistem mentorstva, ga opisujejo kot pozitivno izkušnjo. Njegovo učinkovitost je zajela oseba B, ki se neformalnega mentorstva poslužuje že več let: *»Vedno znova se poslužujem sistema neuradnega mentorstva, saj si sodelavci z medsebojnim deljenjem znanja lahko veliko pomagamo in optimiziramo procese dela«*. Kot pozitivno orodje neuradno mentorstvo ocenjuje tudi oseba E, ki je mentorstvo označila za *»podajanje znanja in če informacije rad deliš je tudi mentorstvo prijetno opravilo, ki ti da potrditev, da poseduješ uporabno znanje«*.

V nadaljevanju smo intervjuvance povprašali, *ali bi bili pripravljene prejemati znanje od starejših sodelavcev ter od predstavnikov mlajših generacij*. Vsi udeleženi so pripravljene prejemati znanje od vseh, tako od starejših kot tudi od mlajših. Oseba G je svojo odločitev argumentirala z reko *»v znanju je moč«*, oseba J pa nam je kot odgovor povedala, da *»kdorkoli ti posreduje svoje izkušnje in znanje, je dobrodošel«*. Malenkost manjšo pripravljenost prejemati znanje od mlajših generacij ima zgolj oseba L, ki bi od mlajših generacij bila *»pripravljen sprejemati znanje, vendar bi to počel z malce grenkim priokusom, da te mlajša oseba nekaj nauči«*.

V povezavi s preteklim vprašanjem smo zaposlenim postavili vprašanje, *kakšen mentor bi jim bolj ustrezal, starejši ali mlajši*. Nihče od vprašanih se ni opredelil, da bi raje imel mlajšega mentorja, čeprav večina intervjuvancev v tem ni videla nič slabega. Da bi raje imeli starejšega mentorja so povedali 4 zaposleni, med njimi tudi oseba M, ki je starejšega mentorja zaznala kot osebo, ki ima več znanja in izkušenj. Oseba G je starejšega mentorja izbrala predvsem zato, da bi *»sledil navodilom starejšega od sebe, kar pa se tiče znanja, mi starost mentorja ne predstavlja bistva«*. Preostali zaposleni so navedli, da je starost mentorja povsem nepomemben dejavnik, saj so kot najpomembnejšo kakovost mentorja

izpostavili posredovanje znanja. Oseba C je tako navedla, da ji je pomembno, da jo mentor korektno uvede v delovno okolje in delovne naloge, medtem ko je oseba D izpostavila mentorjevo znanje in željo po deljenju tega znanja. Oseba J je izpostavila pomembnost pristopa mentorja, medtem ko jo je oseba N deloma dopolnila: *»Pomembno mi je, da bi mi mentor delil znanje na strukturiran in učinkovit način«*.

Intervjuvance smo povprašali, *ali bi z mentorirancem delili vse svoje znanje ali bi kakšno informacijo zadržali zase*. Pri tem vprašanju so se skorajda intervjuvanci odločili za deljenje vsega svojega znanja in informacij z mentorirancem. Tako je oseba C izpostavila, da *»bi delil vse svoje znanje, saj od skrivanja informacij ne bi imel nihče koristi«*, oseba D pa pri deljenju znanja zaznava še dodatne koristi zanjo: *»kar znam rad delim z drugimi, ker se ob prenosu znanja tudi sam veliko naučim«*. Oseba M ravno v tem vidi bistvo mentorstva, *»saj se zaposlenega mentorira za to, da te na dolgi rok razbremeni«*. Morebiti bi bolj informacije kakor znanje bolj zadržano delile 4 osebe, vendar predvsem iz vidika narave njihovega delovnega mesta. Oseba L je deljenje informacij pogojila z dejstvom, ali so informacije skrivne narave, podobno pa razmišlja tudi oseba N.

Kot zadnje vprašanje iz tematskega sklopa, ki se navezuje na mentorstvo in kot zadnje v vprašalniku za vse zaposlene, smo intervjuvance povprašali, *kakšen bi bil njihov idealen mentor*. Pri tem vprašanju smo dobili najbolj raznolike odgovore v celotnem vprašalniku, saj vsakemu izmed intervjuvancev predstavljajo idealnega mentorja različne lastnosti. Če poskušamo narediti nek osnoven nabor lastnosti idealnega mentorja, ki so jih intervjuvanci največkrat izpostavili, bi te bile: miren, potrpežljiv, poln znanja in informacij, poln praktičnih izkušenj, komunikativen, pripravljen pomagati. Velikokrat je bila izpostavljena predaja znanja na strukturiran način in baziran na praktičnih primerih, pogost odgovor pa je bil tudi to, da mora biti mentor pripravljen določeno stvar ponoviti večkrat. Oseba A je poleg zgoraj naštetih lastnosti za idealnega mentorja dodala še do, da *»mora znati pohvaliti, vendar tudi pograjati, da se šola boljše prime«*, oseba D pa je idealnega mentorja opredelila kot vodnika skozi proces učenja. Pogost odgovor je bil tudi to, da si mora mentor želeli deliti svoje znanje ter da si mora za to vzeti čas. Oseba I je med drugim izpostavila iskrenost mentorja, saj meni, da mora biti *»človek, ki ti bo iskreno odgovoril in ne zgolj povedal tistega, kar ti mora povedati, temveč ti bo obširno razložil zadevo, da jo boš lahko razumel«*. Kot lastnost idealnega mentorja je oseba O izpostavila še dejstvo, da preverja razumevanje in znanje mentoriranca.

4.3.5 Predstavitev rezultatov: vprašanja za vodstveni kader

Dodatni sklop vprašalnika predstavljajo vprašanja za vodstveni kader. Ta vprašanja niso bila postavljena vsem udeležencem intervjuja, pač pa zgolj trem osebam, ki opravljajo funkcijo vodje in so bile predhodno izbrane za udeležbo v raziskavi.

Kot prvo smo predstavnike vodstvenega kadra povprašali, *kakšni so odnosi med posameznimi generacijami, ki sodelujejo*. Oseba E je odnose med generacijami označila

kot zadovoljive, medtem kot sta preostala udeleženca intervjuja za vodstveni kader imela precej deljeno mnenje. Tako je na primer oseba H izpostavila njeno osebno izkušnjo sodelovanja z različnimi predstavniki generacij: *»Z nekaterimi zelo dobro sodelujem, z nekaterimi pa se sploh ne da. Sam gledam na to, da je takšno stanje bolj posledica posameznega karakterja kot pa lastnost generacije«*. Oseba O pa opaža, da so odnosi med različnimi generacijami v režijskem delu podjetja precej dobri, medtem pa so v operativi ti odnosi precej skrhani.

Pri naslednjem vprašanju v sklopu za vodstveni kader smo prejeli zelo poenotene odgovore od vseh treh udeležencev. Na vprašanje, *ali menijo, da medgeneracijsko sodelovanje doprinese k uspehu in dobičku podjetja* so se vsi intervjuvanci strinjali, da ima medgeneracijsko sodelovanje pozitivne učinke na uspeh in tudi na dobiček podjetja.

V nadaljevanju smo vodstveni kader povprašali, *kako navadno potekajo aktivnosti prenosa znanja v vsakdanjem delavniku njihovih zaposlenih ter na kakšne načine si zaposleni medsebojno predajajo znanje*. Glede na dejstvo, da je vsak izmed intervjuvancev predstavnik drugega sektorja, smo razumljivo prejeli različne odgovore na zgornji vprašanji. Tako je oseba E povedala, da si njeni podrejeni znanje delijo ustno, tako v živo kot tudi prek telefona, zadnje čase je bolj pogosta tudi uporaba elektronskih sporočil, skorajda vedno pa si znanje delijo na podlagi prakse. Nekoliko podoben način deljenja znanja in informacij prakticirajo tudi v oddelku osebe H, kjer pa se v zadnjem obdobju precej bolj poslužujejo neformalnih načinov komuniciranja – precej pogosta so SMS-sporočila z napotki med zaposlenimi. Oseba O pa je predstavila dve vrsti deljenja znanja med zaposlenimi v njenem oddelku. Najbolj intenzivno se znanje prenaša predvsem ob menjavi kadra, ki pa ni ravno pogosto uporabljeno. Drugi način deljenja znanja pa je med zaposlenimi na vsakodnevni ravni – vodja ocenjuje, da se informacije in znanje znotraj njenega oddelka izredno dobro deli na vsakodnevni ravni, kar pa je ponazorila tudi z nenapisanim pravilom, ki velja znotraj njenega oddelka: *»V našem oddelku tisti zaposleni, ki ima veliko specifičnega znanja na določenem področju, le-tega deli s preostalimi sodelavci in se na tak način skrbi za delitev znanja in morebitno prerazporeditev dela med zaposlenimi v sektorju, da lahko delo poteka brez motenj«*.

V nadaljevanju smo vodilnim intervjuvancem zastavili vprašanje, *ali opažajo razlike v delovnih navadah med zaposlenimi, ki so aktivni pri medgeneracijskem sodelovanju, in med tistimi, ki se tega ne poslužujejo*. Vsi trije udeleženi intervjuvanci zaznavajo razlike med zaposlenimi, ki se poslužujejo medgeneracijskega sodelovanja in med tistimi, ki tega ne prakticirajo. Oseba E je tako izpostavila, da *»isti, ki bolj sodelujejo, imajo več delovnih navad, saj se pri njih vidi, da za izboljšanje svojih nalog žrtvujejo več svojega časa in truda s tem ko sodelujejo med seboj in na vse možne načine iščejo načine, kako izboljšati kvaliteto svojega dela«*. S tem se deloma strinjata tudi osebi H in O, vendar obe izpostavljata, da so delovne navade bolj pogojene s karakterjem posameznika.

Vodstveni kader smo povprašali, *med katerimi generacijami najpogosteje poteka medgeneracijsko sodelovanje*. Osebi E in H sta zaznali, da v njihovih sektorjih najbolj sodeluje generacija X oz. starejši zaposleni, saj, kot je opredelila oseba E, mlajše generacije *»bolj zaupajo vase in svoj prav«*. Oseba O pa je med generalnim sodelovanjem v podjetju izpostavila sodelovanje dveh generacij – generacije X in generacije Y.

Pri naslednjem vprašanju smo poskušali pridobiti malenkost samorefleksije vodstvenih intervjuvancev. Zastavili smo jim vprašanje, *ali menijo, da svoje zaposlene v zadostni meri spodbujajo pri deljenju znanja*. Najbolj negativen odgovor smo prejeli s strani osebe E, ki nam je povedala, da se deljenje znanja med svojimi podrejenimi trudi spodbujati, vendar ni prepričana, ali je spodbude z njene strani dovolj. V nadaljevanju je bila oseba H malce bolj optimistična, saj je svoje spodbujanje deljenja znanja opredelila kot zadostno in učinkovito, vendar se zaveda, da lahko v tej smeri naredi še kaj več. Najbolj pozitivno naravnano samokritiko pa je podala oseba O, ki svoje zaposlene v čim večji možni meri spodbuja k deljenju znanja in pravi, da *»se maksimalno trudim pri spodbujanju deljenja znanja, ki pa se uspešno predaja med mojimi zaposlenim«*.

Kot zadnje vprašanje v dodatnem delu smo vodstveni kader povprašali, *ali bi prenos znanja v podjetju označili kot uspešnega in učinkovitega, ali bi si želeli, da se prenos znanja še dodatno spodbudi*. Vsi trije intervjuvanci so si bili enotni, da spodbude pri deljenju znanja v podjetju v splošnem primanjkuje, hkrati pa te ni nikoli preveč. Oseba E je to argumentirala z dejstvom, da zaradi nesodelovanja med generacijami prihaja do marsikaterih napak, ki bi se ji lahko s timskim delom izognili. Intervjuvana oseba H vidi veliko prednost v deljenju znanja, saj meni, da *»se učimo celo življenje in vsak dan se naučimo nekaj novega, tako od mlajših kot od starejših, zato je spodbujanje prenosa znanja med zaposlenimi odlična naložba v znanje prihodnosti«*. Oseba O je izpostavila, da ima podjetje zastavljene dobre smernice za še bolj učinkovito deljenje znanja, le čas je potreben, da se zastavljeni cilji uresničijo. Izpostavila je tudi dejstvo, da je potrebno mentorje razbremeniti delovnih nalog, da se lahko ti resnično posvetijo mentoriranju.

4.3.6 Povzetek rezultatov raziskave

Intervjuvani zaposleni definirajo medgeneracijsko sodelovanje kot povezovanje različnih generacij z namenom sožitja, deljenja znanja in izkušenj. Znotraj delovnega okolja zaznavajo razlike med posameznimi generacijami, ki se kažejo predvsem v obliki različnega opravljanja delovnih nalog, pripravljenosti na spremembe in digitalne pismenosti. Tako zaposleni navajajo, da starejši sodelavci opravljajo svoje delovne naloge na drugačne načine in težje sprejemajo novosti, medtem ko na drugi strani mladim spremembe ne predstavljajo večjih težav in so digitalno bolj podkovani. Večina intervjuvancev ni zaznala, da bi njihovi sodelavci gojili predsodke do njihove generacije, vendar pa bilo izpostavljeno mnenje nekaterih pripadnikov generacije Y, da občutijo, da se njihovo generacijo smatra kot nesposobno, brez znanja in da nimajo dovolj kompetenc.

Večina intervjuvancev se je opredelila, da predsodkov do drugih generacij ne gojijo, tisti pa, ki predsodke gojijo, so priznali, da jih je večina umerjena na mlajše generacije. Večji del anketiranih zaposlenih sicer ne zaznava, da bi ti predsodki vplivali na samo delo, medtem ko nekateri opažajo, da ravno zaradi predsodkov nastajajo še globlje razlike med zaposlenimi. Zaposleni, ki so sodelovali v raziskavi, ne zaznavajo večjih spodbud k medgeneracijskem sodelovanju s strani podjetja, hkrati pa jih organizacija ne ovira pri povezovanju različnih generacij znotraj delovnega okolja – tako je medgeneracijsko sodelovanje predvsem odločitev posameznika. Zaposleni opažajo, da so predstavniki nekaterih generacij bolj odprti za interakcijo z drugimi, vendar pa je veliko udeležencev izrazilo svoje mnenje, da je povezovanje z drugimi generacijami posameznikova lastnost. Intervjuvanci so se v splošnem opredelili, da na delovnem mestu sodelujejo z vsemi generacijami, so pa kot najbolj pogosto izpostavili sodelovanje generacije X in generacije Y. Nekateri udeleženci raziskave so izpostavili tudi dejstvo, da so že naleteli na različne ovire pri medgeneracijskem sodelovanju, ki se odražajo predvsem v tehnološki podkovanosti ter miselnosti posameznikov.

Zaposleni, ki so bili udeleženi v raziskavi, so izkazali pripravljenost pridobivati nova znanja ter nadgrajevati obstoječa, kar jim podjetje v določeni meri tudi omogoča. Vsi sodelujoči so bili že vključeni v kakršenkoli sistem deljenja znanja, velika večina v neformalno mentorstvo. Zanimanje za vzpostavitev sistema, ki bi služil deljenju znanja med vsemi zaposlenimi, je izredno velik. Tudi vsi intervjuvanci so pripravljeni svoje znanje deliti s sodelavci, četudi za deljenje ne bodo nagrajeni. Žal pa se v podjetju zaznava tudi pojav skrivanja znanja.

Kot že omenjeno, je bila večina intervjuvancev udeležena v neformalni sistem mentorstva. Za večino je bilo takšno mentorstvo pozitivna izkušnja, ki bi jo z veseljem ponovili, bi pa si želeli, da bi se mentorstvo izvajalo bolj strukturirano, da bi imeli obe strani nekaj od tega. V večini primerov starost mentorja ni bistvenega pomena, le nekateri udeleženci so izpostavili dejstvo, da bi se lažje in raje učili od starejših zaposlenih. Če bi bili intervjuvanci dodeljeni za mentorje, bi z mentorirancem delili vse svoje znanje in informacije, z izjemo tajne narave informacij. V splošnem so izbrani zaposleni idealnega mentorja označili kot osebo, ki je razumevajoča, pripravljena pomagati in deliti svoje znanje, mirna, komunikativna ter polna znanja in izkušenj.

Intervjuvanci, ki predstavljajo vodstveni kader podjetja, so odnose med generacijami znotraj svojih oddelkov označili kot pozitivno naravnane. Večjih težav pri deljenju znanja ne opažajo, so pa medgeneracijske razlike v operativnem delu podjetja večje, kot jih najdemo v režiji. Vodilni zaznavajo pozitivne učinke deljenja znanja ter povezovanja med generacijami, zato oboje poskušajo v čim večji meri tudi spodbujati. Opažajo, da imajo zaposleni, ki so udeleženi v proces deljenja znanja v povprečju boljše delovne navade, načini prenosa znanja in informacij pa so iz oddelka v oddelek različni.

4.4 Diskusija rezultatov raziskave in priporočila podjetju

V tem poglavju bomo na podlagi v prejšnjem poglavju predstavljenih rezultatov ter na podlagi pregledane strokovne literature v prvih poglavjih tega dela poskušali ugotoviti, ali naša glavna teza drži. Podali bomo tudi predloge za izboljšavo izbranemu podjetju.

4.4.1 Interpretacija rezultatov raziskave

S pomočjo pregledane strokovne literature smo si v tem magistrskem delu zastavili glavno tezo in 5 raziskovalnih vprašanj (v nadaljevanju RV), na katere bomo poskušali odgovoriti v skladu s pridobljenimi rezultati izvedene raziskave. Raziskovalna vprašanja št. 1, 2, 3 in 4 se navezujejo na vse zaposlene in udeležence v intervjuju, medtem ko se raziskovalno vprašanje 5 navezuje zgolj na vodstveni kader podjetja.

Rezultati izvedene raziskave so potrdili RV1, ki se je glasilo: *Ali zaposleni v delovnem okolju sodelujejo s predstavniki vseh generacij?* Zaposleni podjetja Nomago, ki so bili udeleženi v raziskavi, so se v večini opredelili, da sodelujejo z različnimi generacijami, le nekaj zaposlenih se je opredelilo za sodelovanje zgolj s predstavniki lastne generacije. Najbolj pogosto je bilo izpostavljeno sodelovanje med generacijo X in generacijo Y. Pogostost sodelovanja med posamezniki teh generacij lahko pojasnimo z dejstvom, da je na trgu dela največ aktivnih zaposlenih predstavnikov ravno generacij X in Y, ravno tako tudi v podjetju Nomago. Zanimivo je, da se večina intervjuvancev zaveda, da ima vsaka generacija svoje pozitivne lastnosti, ki si jih želijo vpeljati v svoj način dela.

Na RV2 (*Ali so zaposleni, v primeru da podjetje spodbuja deljenje znanja, tudi sami bolj pripravljeni deliti svoje znanje?*) lahko na podlagi izvedene raziskave odklonilno odgovorimo. Na podlagi pridobljenih odgovorov smo zaznali, da želja po delitvi svojega znanja prihaja iz posameznika in ni toliko odvisna od lastnosti generacije ali pa od spodbud s strani podjetja. Če želi oseba svoje znanje deliti, bo to storila, saj je k temu ne bo spodbudilo ravnanje posameznikov iz njene okolice ali spodbuda s strani podjetja. Seveda je spodbujanje deljenja znanja s strani podjetja zelo dobrodošlo, saj bi na tak način zaposlenim, ki svoje znanje delijo, spodbudilo občutek, da delajo pravo stvar.

Tudi na RV3, ki se glasi *Ali želijo zaposleni nova znanja in informacije prejemati zgolj od predstavnikov starejših generacij*, lahko podamo negativen odgovor. V raziskavi so zaposleni ovrgli našo domnevo, da želijo prejemati nova znanja zgolj od starejših sodelavcev, saj so v večini pripravljeni sprejemati nova znanja od vseh. Intervjuvanci se zavedajo, da ima vsaka generacija specifična znanja, ki lahko predstavnikom drugih generacij predstavljajo dodano vrednost. Udeleženci raziskave v sprejemanju znanja tudi s strani mlajših sodelavcev ne vidijo ničesar slabega, saj so njihova znanja in kompetence vedno bolj opazna in pomembna. Morebiti imajo nekateri intervjuvanci težavo zgolj z dejstvom, da bi bil njihov formalni mentor mlajši od njih, vendar to še ne pomeni, da si ne želijo prejemati znanja s strani mlajših generacij. Nekoliko zanimivo pa je dejstvo, da

je večina anketirancev zavestno zavrnila morebitne osebne zadržke do mlajših mentorje, vendar smo pa lahko na podlagi preostalih odgovorov v intervjuju ugotovili, da podzavestno vseeno bolj sprejemajo starejše mentorje in imajo do mlajših generacij še vedno malenkostne zadržke.

V sklopu izvedbe tematskega sklopa vprašalnika o mentorstvu, smo lahko preverjali RV4 (*Ali zaposleni zaznavajo koristi mentorstva in si želijo, da bi bili vanj vključeni tudi sami?*). Na to vprašanje lahko pritrdilno odgovorimo, saj si vsi sodelujoči v raziskavi želijo biti udeleženi v sistemu mentorstva in prepoznavajo njegove koristi. Sicer velika večina intervjuvancev še ni bila udeležena v formalnem sistemu mentorstva, so pa bili del neformalnega mentorstva. Nekateri zaposleni so izpostavili dejstvo, da bi s formalnim mentorstvom zagotovili pošteno poplačilo mentorju. V raziskavi je bil podan tudi predlog, da bi se lahko z mentorstvom nekoliko razbremenilo mentorje določenih delovnih nalog, da bi ti svoj čas posvetili mentorirancem. Kljub temu, da so bili sodelujoči v raziskavi udeleženi večinoma v neformalno mentorstvo, prepoznavajo velike koristi mentorstva.

Pretekla štiri raziskovalna vprašanja smo bazirali na vse zaposlene, medtem ko smo zadnje vprašanje usmerili zgolj na vodstvene kadre podjetja Nomago. Tako smo se z RV5 spraševali, *ali vodilni zaposleni zaznavajo pozitivne učinke deljenja znanja med zaposlenimi?* Odgovor je pozitiven, saj smo na podlagi izvedene raziskave s strani vodstvenih zaposlenih pridobili informacije, da se zavedajo pozitivnih učinkov deljenja znanja. Vodilni sicer opažajo različne načine deljenja znanja, v splošnem je bilo najbolj izpostavljeno predajanje znanja na podlagi izkušenj posameznih zaposlenih. Vodilni udeleženci intervjuja so se v samorefleksiji ocenili, da deljenje znanja med svojimi podrejenimi poskušajo čim bolj spodbujati, vendar se hkrati zavedajo dejstva, da bi lahko tako podjetje kot tudi oni sami naredili veliko več na tem področju.

Na podlagi potrditev ali zavrnitev raziskovalnih vprašanj lahko glavno raziskovalno vprašanje (*Pozitivno naravnana medgeneracijska klima med zaposlenimi spodbuja prenos znanja med sodelavci ter spodbuja uporabo sistema mentorstva*) opredelimo kot dejstvo, ki drži. Med raziskovalnim delom magistrske naloge smo tako zaznali, da med zaposlenimi v podjetju Nomago prevladuje pozitivna medgeneracijska klima. To pomeni, da se sicer zaposleni zavedajo prisotnih razlik med posameznimi generacijami, vendar se trudijo, da te ne bi vplivale na opravljanje njihovih del. Hkrati se zaposleni zavedajo tudi, da je določen del predsodkov do posameznih generacij prisoten, vendar nima večjega negativnega vpliva na delovno klimo. Trudijo se, da predsodki, ki jih imajo oni sami do predstavnikov drugih generacij, sodelavcev v njihovih očeh ne zaznamujejo in na tak način skrhajo odnose med njimi. Takšno ravnanje je deloma spodbujeno tudi s strani podjetja, vendar se v večini primerov za takšen pogled na različnost generacij odločijo zaposleni sami. Ravno zaradi pozitivnega vzdušja se znanje med sodelavci lažje in pogosteje deli, saj zaposleni v podjetju Nomago delujejo po sistemu nudenja pomoči drug drugemu. Zavedajo se, da vsi delujejo za iste cilje in da so vsi del podjetja, zato

intervjuvanci ne vidijo smisla v skrivanju znanja. Čeprav do tega pojava v podjetju prihaja, pa se večina zaposlenih na to ne ozira preveč, saj verjamejo, da je v slogi moč, zato svoje znanje brez težav in zahtev po nagradah tudi delijo. Večina zaposlenih v podjetju je že bila vključena v proces deljenja znanja, zato je tudi sistem mentorstva, ki ga podjetje trenutno uvaja, zelo dobrodošel. Zaposleni so se do sedaj v večini primerov posluževali nekakšnega neformalnega mentorstva, ki je obrodil sadove, zato so pripravljeni sprejeti tudi malce bolj formaliziran postopek prenosa znanja na nove sodelavce. Zavedajo se dejstva, da če svoje znanje delijo, lahko na dolgi rok tudi sebe razbremenijo določenih delovnih nalog ter da formalno mentorstvo nudi bolj strukturirano deljenje znanja. Lahko bi pa k osnovni tezi dodali tudi dejstvo, da vse tri komponente delujejo vzajemno: tako kot pozitivno naravnana medgeneracijska klima spodbuja prenos znanja in uporabo mentorstva, tako tudi posluževanje teh dveh praks deljenja znanja spodbuja pozitivno vzdušje v podjetju ter se na tak način lažje oblikuje medgeneracijsko sodelovanje.

4.4.2 Priporočila podjetju Nomago

V času izvedbe intervjujev so v podjetju že sprejeli pravilnik o mentorstvu, kar nakazuje, da tudi sami zaznavajo potrebo po strukturiranem prenosu znanja med zaposlenimi. V podjetju so že v preteklosti opazili, da imajo veliko zaposlenih, ki pripadajo starejši generaciji, ki poseduje ogromno znanj in izkušenj, zato so izpeljali tudi testni projekt sistema naslednikov. S takšnimi projekti in dejanji je podjetje Nomago dokazalo, da se zavedajo obravnavanih problematik ter da želijo zadeve sistemsko urediti.

Na podlagi izvedene raziskave podjetju Nomago svetujemo, da v prvi vrsti poskrbi za čim bolj pozitivno naravnano medgeneracijsko klimo. Ker je v podjetju največ predstavnikov generacij X in Y, je potrebno v prvi vrsti zagotoviti dobro medsebojno sodelovanje predstavnikov teh generacij, hkrati pa morajo biti misli managementa usmerjene to, kako bi v delovno klimo uvedli še predstavnike generacije Z, ki šele vstopa v delovno okolje. Pozitivno medgeneracijsko klimo je potrebno uvajati postopoma, saj če bodo zaposleni občutili prisilo k sodelovanju, bo rezultat ravno nasproten. Podjetje lahko za postopno vzpostavitev dobrih medgeneracijskih odnosov na samem začetku poskrbi tako, da po oddelkih zaposluje predstavnike različnih generacij. Ko ima po oddelkih zaposlene predstavnike različnih starosti, se lahko vzpostavi sistem sodelovanja med zaposlenimi različnih generacij.

Podjetje sicer že izvaja team buildinge znotraj različnih skupin zaposlenih enkrat letno, vendar bi morebitni bolj pogosti in raznovrstni team buildingi predstavljali še dodatno možnost za vzpostavitev pozitivne medgeneracijske klime. Tako bi se lahko organiziralo krajše team buildinge ali pa delavnice za posamezen oddenek dvakrat na leto, ki bi ekipe, ki sodelujejo na dnevni bazi, še bolj povezali. Trenutno podjetje Nomago ne izvaja team buildingov za zaposlene v operativi, vendar smo ravno na podlagi raziskave ugotovili, da

se največje medgeneracijske ovire in težave pojavljajo prav pri voznem osebju in zaposlenih v vzdrževanju. Žal se zaradi narave dela voznega osebja težko izvede celodnevni team building, vendar pa bi podjetju predlagali, da uvede krajše, morebiti nekajurne aktivnosti povezovanja zaposlenih po posameznih poslovnih enotah. Tako lahko na primer spodbudili povezovanje voznega osebja med seboj in zaposlenih v delavnicah med seboj. Čeprav ne bi uspeli doseči, da bi bili vsi zaposleni iz posamezne poslovne enote prisotni istočasno na team buildingu, pa bi se ga lahko organiziralo v dveh časovno različnih skupinah večkrat letno, udeležence skupin pa bi se premešalo. Na tak način bi vedno znova dobili različno sestavo skupin in povezovanje celotne ekipe.

Za boljšo medgeneracijsko klimo bi lahko podjetje organiziralo druženja in povezovanja znotraj regij in v sklopu celotnega podjetja. Tako bi se sodelavci medsebojno bolje spoznali, saj je potrebno v zakup vzeti dejstvo, da je podjetje Nomago nastalo šele leta 2018 in obsega skorajda 1000 zaposlenih, zato je nekaj popolnoma normalnega, da se vsi ne poznajo. Podjetje je do leta 2020, ko se je začela pandemija covid-19 ob koncu leta organiziralo božično-novoletno zabavo, na katero so bili povabljeni vsi zaposleni. Od leta 2020 do sedaj žal ni bilo mogoče izvesti te vrste zabave, kar se odraža tudi v rahli nepovezanosti zaposlenih med seboj. Če bo podjetje nadaljevalo tradicijo organizacije takšnih zabav ali pa bo organiziralo kakšno dodatno druženje ali piknik za vse zaposlene, verjamemo, da bo čez nekaj let to obrodilo velike sadove v odnosih med sodelavci. Dober primer tega je bilo mogoče opaziti tudi v letu 2022, ko so za svoje ženske zaposlene pripravili izlet ob praznovanju dneva žena. Podjetje Nomago je pred kratkim ustanovilo tudi svoje športno društvo, ki lahko veliko pripomore k dodatni povezanosti zaposlenih. V okviru Športnega društva Nomago predlagamo podjetju, da se organizirajo najrazličnejša tekmovanja: od turnirjev v nogometu in košarki, pa do kegljanja ali tekmovanja v golfu. Na tak način bodo zaposleni aktivni ter se na sproščen način medsebojno povezovali.

Udeleženci v intervjuju so izpostavili, da jih sicer podjetje ne ovira pri pridobivanju in nadgradnji njihovih znanj, vendar pa so dejali tudi, da jim hkrati ne ponuja večje možnosti usposabljanj. Zaradi tega bi podjetju Nomago svetovali, da bi lahko mesečno pripravljali najrazličnejša usposabljanja in krajša izobraževanja, ki bi bila dostopna vsem zaposlenim. Kot primer lahko predstavimo primer enournega predavanja iz kibernetске varnosti, ki bi bil dostopen vsem zaposlenim in ne zgolj zaposlenim v režiji. Glede na to, da ima podjetje že vzpostavljeno interno spletno stran, ki je dostopna vsem zaposlenim, bi lahko ravno tam ponujali interaktivna izobraževanja podobno na način, kot se zaposlenim ponuja vsebina skrbi za zdravje.

Da bi bilo deljenje znanja čim bolj spodbujeno, bi lahko podjetje organiziralo delavnice z manjšim številom udeležencev, na katerih bi svoja specifična vprašanja zaposleni z znanjem predstavljali svojim sodelavcem. Če kot primer predstavim zaposlenega v kadrovski službi, ki obvlada zaposlovanje tuje delovne sile, bi ta izvedel izobraževanje za sodelavce znotraj oddelka, ki postopka ne poznajo. Na tak način bo svoje znanje delil

z vsemi svojimi sodelavci in si tako zagotovil, da bo lahko nekdo njegovo delo opravljal tudi v primeru njegove odsotnosti. Zaposleni bi se tako počutili bolj opolnomočene, saj bi imeli veliko znanja, hkrati pa bi delovni procesi potekali nemoteno.

Zaposleni, ki imajo določena specifična znanja, bi lahko izdelali priročnike oz. navodila za svoje sodelavce, v primeru, da predavanja v živo ne bi bila izvedljiva. Tako bi imeli deloma popisano znanje in procese dela, kar bi bilo uporabno tudi v procesih mentorstva. Zaposleni, ki določenega znanja ne bi imel, bi tako v primeru soočenja z določenim primerom poiskal priročnik ter zadeve preučil sam. Priročniki pa bi bili zelo uporabni tudi za nove zaposlene, saj bi jim poleg mentorja predstavljali dodatno oporo.

Kot že prej omenjeno, ima podjetje vzpostavljeno interno spletno stran, na kateri vsi zaposleni dostopajo do uporabnih informacij. Da bi bilo deljenje znanja lažje, bi lahko vzpostavili podstran na interni spletni strani podjetja, kjer bi zaposleni 'odlagali' svoje znanje – bodisi v obliki navodil ali priročnikov, bodisi v deljenju svojih izkušenj. Še bolj uporaben pa bi lahko bil forum za zaposlene, prek katerega bi si lahko izmenjevali znanja in izkušnje. Če za primer vzamemo voznika, ki bi opravljal občasni prevoz v Rimu in bi bila cesta pred mestom zaprta zaradi prometne nesreče, bi lahko prek foruma povprašal svoje sodelavce, ali pozna kdo kakšno bližnjico ali obvoz. Preko foruma bi mu lahko kolegi vozniki delili svoje izkušnje in mu predali svoje napotke, saj GPS-sistem ni vedno tako zanesljiv kot voznikovo znanje in izkušnje.

Podjetju Nomago pa svetujemo tudi to, da mentorstvo v čim večji meri spodbuja in ga med zaposlenimi prakticira v praksi. Glede na to, da so v času priprave tega dela sprejeli pravilnik o mentorstvu, je to dober znak, da se podjetje zaveda te problematike in jo poskuša razrešiti na strukturiran način. Mogoče bi pri obstoječem pravilniku o mentorstvu spremenili samo to, da bi bili obrazci bolj enostavni, saj bi se ga na tak način posluževalo več zaposlenih. Poleg dosedanje dokumentacije bi pri sistemu mentorstva dodali tudi možnost izdelave priročnika za mentoriranca, saj bi tako mentor na še bolj strukturiran način predajal svoje znanje naprej.

4.4.3 Omejitve raziskave in priporočila za nadaljnje raziskave

Za namen raziskave je bil vzorec naključno izbran, ki so predstavljali dokaj enakomerno razdelitev glede generacije, ki jim pripadajo. Vendar je vzorec predstavljal zgolj delovno najbolj aktivni generaciji, generacijo X in generacijo Y. Tudi glede delitve intervjuvancev na podlagi spola in položaja njihovega delovnega mesta nismo imeli najbolj sorazmerne porazdelitve. Za nadaljnje raziskovanje bi priporočili, da se vzorec intervjuvancev bolj skrbno izbere ter se poskuša zbrati sorazmerno število posameznikov glede na generacijo, spol in položaj delovnega mesta udeležencev. Na tak način bi dobili še oprijemljivejše rezultate, ki bi prikazali realno stanje v podjetju. Priporočali bi tudi, da se v bodočih raziskavah vključi vse delovno aktivne generacije, torej v našem primeru bi morali imeti

v raziskavi vključenega še kakšnega predstavnika generacije Z, saj bi tako imeli vpogled tudi v generacijo, ki šele vstopa na trg dela.

Raziskavo za namen magistrskega dela smo izvajali zgolj med režijskimi zaposlenimi podjetja Nomago. V nadaljnjih raziskavah predlagamo, da se vključi predstavnike vseh zaposlenih, torej tudi voznike, saj so bile navedene težave s strani intervjuvancev največje ravno po poslovnih enotah. Če bi v raziskavo vključili tudi te zaposlene, bi lahko dobili bolj poglobljen vpogled v težave, ki se pojavljajo zaradi različnosti generacij.

Naša raziskava je bila kvalitativne narave, saj bi jo težko izvedli na podlagi kvantitativne študije. Mogoče bi bilo pri nadaljnjih raziskavah primerno vključiti izvajalce intervjujev k samim delovnim procesom, da bi lahko opazovali obnašanje zaposlenih. Če bi bili izvajalci raziskav prisotni v delovnem okolju različnih sektorjev, bi lahko sami opazovali, kako se medgeneracijske razlike kažejo v realnosti in do kakšnih ovir prihaja zaradi njih. Lažje pa bi opazili tudi primere dobrih praks deljenja znanja ter preverjali, na kakšen način se v podjetju Nomago izvaja nov pravilnik o mentorstvu.

SKLEP

Namen magistrskega dela je bil preučiti vpliv medgeneracijske klime na deljenje znanja med zaposlenimi na podlagi preučene strokovne literature in izvedene raziskave. Glavni cilj je bil povezati strokovno literaturo z empiričnim delom naloge ter ugotoviti vpliv medgeneracijske klime na procese deljenja znanja med zaposlenimi, poleg ciljev pa smo si zastavili tudi glavno tezo naloge in pet raziskovalnih vprašanj.

Kot glavno tezo magistrskega dela smo navedli, da pozitivno naravnana medgeneracijska klima med zaposlenimi spodbuja prenos znanja in uporabo sistema mentorstva. Da smo do njene potrditve ali zavrnitve lahko prišli, smo si zastavili 5 raziskovalnih vprašanj, med katerimi smo dobili dva negativna odgovora. Kljub temu lahko glavno tezo potrdimo, saj so bili negativni odgovori kontradiktorni glavni tezi, ter jo tako z njihovo neveljavnostjo dodatno potrjujejo. Na podlagi potrditve glavne teze lahko rečemo, da so cilji magistrske naloge izpolnjeni.

Na podlagi izvedene raziskave smo lahko prišli do uporabnih zaključkov tako za podjetje Nomago kot tudi za preostala podjetja v splošnem pomenu. Z ovrženimi ali potrjenimi raziskovalnimi vprašanji smo ugotovili, da ima medgeneracijska klima vpliv na prenos znanja med zaposlenimi. Tako kot pozitivna medgeneracijska klima spodbuja deljenje znanja in uporabo mentorstva, tako tudi medgeneracijske ovire zatirajo prenos znanja in povzročajo negativne učinke v podjetju. Na podlagi izvedene raziskave je razvidno, da se tudi zaposleni sami zavedajo pomembnosti medgeneracijskih odnosov in deljenja znanja s svojimi sodelavci. Zanimivo je, da se je večina intervjuvancev opredelila, da svoje znanje že deli ter da so že bili vključeni v sistem mentorstva. V večini je bilo to

neformalno mentorstvo, ki pa je po mnenju anketirancev, obrodilo dobre sadove, saj se ga vsi z veseljem poslužujejo.

Z empiričnim delom magistrskega dela smo lahko potrdili našo domnevo, da je spodbuda k deljenju znanja s strani managementa podjetja med zaposlenimi dobrodošla, vendar nima večjega vpliva na samo izvedbo prenosa znanj. Namreč če ima zaposleni željo po delitvi in prejemu znanja ali vzpostavitvi dobrih medgeneracijskih odnosov, bo to storil sam zaradi lastne želje in ne zgolj zaradi navodil s strani delodajalca. Če se teh procesov ne bo želel posluževati, bo raje svoje znanje skrival in tako ustvarjal dodaten medgeneracijski razdor. Vsekakor pa bi posamezniki težko spremenili svoje želje in obnašanje zgolj na podlagi navodil podjetja, je pa vsakršna spodbuda k temu zelo dobrodošla. Tako bi se namreč zaposleni, ki se takšnih procesov že poslužujejo, počutili opolnomočene in bi prejeli nekakšno potrditev, da delajo pravo stvar.

Da bi do tega prišlo tudi v realnosti, smo podjetju Nomago pripravili predloge in možnosti za izboljšave pri vzpostavljanju pozitivne medgeneracijske klime in posluževanju sistema deljenja znanj med zaposlenimi, hkrati pa smo tudi izpostavili primere dobrih praks, ki se jih v podjetju že poslužujejo. Tudi na podlagi izvedenih intervjujev so zaposleni sami predlagali določene spremembe, ki smo jih vključili v to magistrsko delo, kar bi lahko še dodatno spodbudilo management podjetja, da spodbuja pozitivno medgeneracijsko klimo. Vsekakor je dejstvo, da so v času izdelave te magistrske naloge v podjetju sprejeli pravilnik o mentorstvu ter ga postopoma uvajajo v delovne procese, dober pokazatelj tega, da gre podjetje Nomago v pravo smer. Le potrebno je na tej poti ostati in svojim zaposlenim ponuditi čim boljše pogoje za pridobivanje in deljenje znanja. Na takšen način bodo imeli poleg pozitivno naravnane medgeneracijske klime tudi zadovoljne zaposlene, ki bodo svoje delo opravljali kakovostno ter podjetju prislužili dobro ime.

LITERATURA IN VIRI

1. Adventura Investments. (2021a). *Nomago*. Pridobljeno 5. aprila 2021 iz Adventura Holding: <https://www.adventura-holding.com/nomago>
2. Adventura Investments. (2021b). *O nas*. Pridobljeno 5. aprila 2021 iz Adventura Holding: <https://www.adventura-holding.com/o-nas>
3. Adventura Investments. (2022). *Slovenske železnice in Nomago v strateško partnerstvo*. Pridobljeno 5. junija 2022 iz Adventura Investments: <https://www.adventura-investments.com/novica/slovenske-zeleznice-nomago-v-stratesko-partnerstvo>
4. Ahčin, N. (2009). *Mentorstvo - učinkovit način za prenos in ohranjanje znanja v podjetju* (magistrsko delo). Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
5. Amabile, T. M. (1993). Motivational synergy: Toward nx conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review*, 3(3), 185-201.

6. AMWA. (2012). Top 10 characteristics of the four generations currently in the workforce. *American Medical Writers Association*, 27(2), 143.
7. Anderlič, J. (2009). *Generacija X in Y v organizacijah* (diplomsko delo). Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
8. Ardichivili, A., Page, V. & Wentling, T. (2003). Motivation and barriers to participation in virtual knowledge-sharing communities of practice. *Journal of Knowledge Management*, 7(1), 64-77.
9. Arko, T., Goričan, B., Kovač, J. & Novak, T. (2011). *Sadeži družbe. Priročnik za izvajanje medgeneracijskih aktivnosti*. Ljubljana: Slovenska filantropija.
10. Ažman, U., Ruzzier, M. & Škerlavaj, M. (2014). Stereotipna grožnja na delovnem mestu: primer generacij. *Economic and Business Review*, 16, 27-47.
11. Babič, K., Černe, M. E., Connelly, C., Dysvik, A. & Škerlavaj, M. (2019). Are we in this together? Knowledge hiding in teams, collective prosocial motivation and leader-member exchange. *Journal of Knowledge Management*, 23(8), 1502-1522.
12. Bersin, J. & Zao-Sanders, M. (2019). Making Learning a Part of Everyday Work. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 2. septembra 2020 iz <https://hbr.org/2019/02/making-learning-a-part-of-everyday-work>
13. Biljak Gerjevič, R. (2018, 6. november). Po čem se razlikujejo slovenske generacije in kako velike so. *Dnevnik*. Pridobljeno 27. aprila 2021 iz <https://www.dnevnik.si/1042845608>
14. Bogoičević, S., Černe, M. & Škerlavaj, M. (2017). Hiding behind a mask? Cultural intelligence, knowledge hiding, and individual and team creativity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(5), 710-723.
15. Brečko, D. (2005). Generacijske razlike na delovnem mestu. *HRM*, 3(10), 48-55.
16. Brečko, D. (2008a). Medgeneracijsko komuniciranje. *HRM*, 6(23), 48-56.
17. Brečko, D. (2008b). Mlade motivirajo le pozitivni argumenti. *Poslovna asistenca*, XV(5), 13-17.
18. Brečko, D. & Painkret, S. (2018). Mentor in mentorski proces. *HR&M*, 4(14), 11-15.
19. Browne, I. (2021). Exploring Reverse Mentoring; "Win-Win" Relationships in The Multi-Generational Workplace. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 15, 246-259.
20. Christensen, P. (2003). *Knowledge Sharing - Time Sensitiveness and Pushpull Strategies in a non-type Organization*. Copenhagen: Copenhagen Business School.
21. Chutterbuck, D. (1994). *Everyone needs a mentor: fostering talent at work*. London: Institute of Personnel and Development.
22. Conley, C. (2018, 18. maj). 4 Ways to help different generations share wisdom at work. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 25. julija 2021 iz <https://hbr.org/2018/05/4-ways-to-help-different-generations-share-wisdom-at-work>
23. Connelly, C. E., Zweig, D., Webster, J. & Trougakos, J. P. (2012). Knowledge hiding in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), 64-88.

24. Cruz, N. M., Pérez, V. M. & Cantero, C. T. (2009). The influence of employee motivation on knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*, 13(6), 478-490.
25. Čater, T. (2000). Znanje kot vir konkurenčne prednosti in management znanja. *Naše gospodarstvo*, 46(4), 505-520.
26. Čebulj, N. (2007). Mentorstvo kot temeljni element učinkovitega razvoja in izobraževanja zaposlenih. *HRM*, 20(5), 29-32.
27. Čelebič, T. (2005). *Dejavniki in merjenje uporabe znanja* (magistrsko delo). Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
28. Černe, M., Nerstad, C., Dysvik, A. & Škerlavaj, M. (2014). What goes around comes around: Knowledge hiding, perceived motivational climate and creativity. *The Academy of Management Journal*, 57(1), 172-192.
29. Čuk, J. (2017, 5. maj). Statistični urad Republike Slovenije. *Metodološko pojasnilo: Aktivno prebivalstvo*. Pridobljeno 29. aprila 2021 iz <https://www.stat.si/StatWeb/File/DocSysFile/8138>
30. Dalkir, K. (2005). *Knowledge management in theory and practice*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
31. Davenport, T. H. & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston (Massachusetts): Harvard Business School Press.
32. Dignum, V. & van Eijk, R. (2005). *Towards a Model to Understand the Influence of Trust in Knowledge Sharing Decision*. Utrecht: Department on Information and Computing Science Utrecht University.
33. Dimovski, V. & Penger, S. (2004). Učeča se organizacija: transformacija k horizontalni organizacijski strukturi v dobi ekonomije znanja. *Teorija in praksa*, 41(5/6), 806-825.
34. Dimovski, V., Penger, S. & Škerlavaj, M. (2007). *Organizacija in odločanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
35. Ding, X. H., He, Y., Wu, J. & Cheng, C. (2016). Effects of positive incentive and negative incentive in knowledge transfer: carrot and stick. *Chinese Management Studies*, 10(3), 593-614.
36. Eagly, A., Wood, W. & Diekmann, A. (2000). Social role theory of sex difference and similarities: a current appraisal. V T. Eckes, & H. Trautnes (ur.), *The developmental social psychology of gender* (str. 123-174). New Jersey: Erlbaum.
37. Eder, P., Kocbek, T. & Krašovec, P. (2018, 12. september). Medgeneracijsko sodelovanje - primerjava organizacij v Sloveniji in na Portugalskem. *Psihologija dela*. Pridobljeno 15. maja 2021 iz <https://psihologijadela.com/2018/09/12/medgeneracijsko-sodelovanje-primerjava-organizacij-v-sloveniji-in-na-portugalskem/>
38. Ensher, E. & Murphy, S. E. (2007). Power Mentoring. *Leadership Excellence*, 24(4), 14.

39. Erjavšek, B. (2005). Generacije pri delu - Vodenje Veteranov, Bumerjen, Xerjev in Yajev. *Revija Kadri*, 14(XI), 58-59.
40. Finkelstein, L. M., Ryan, K. M. & King, E. B. (2013). What do the young (old) people think of me? Content and accuracy of age-based metastereotypes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(6), 633-657.
41. Floor, S. (2007). Knowledge management among the older workforce. *Journal of Knowledge Management*, 11(4), 82-96.
42. Gagné, M. & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
43. Gagné, M., Wei Tian, A., Soo, C., Zhang, B., Benjamin Ho, K. S. & Hosszu, K. (2019, 19. julij). Why Employees Don't Share Knowledge with Each Other. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 7. junija 2021 iz <https://hbr.org/2019/07/why-employees-dont-share-knowledge-with-each-other>
44. Gangeswari, T., Roziah, M. R., Bahaman, A. S. & Maimunah, I. (2016). Knowledge sharing is knowledge transfer: A misconception in the literature. *Journal of Knowledge Management*, 20(4), 653-670.
45. Generacija. (brez datuma). V *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Pridobljeno 7. aprila 2021 iz <https://fran.si/133/sskj2-slovar-slovenskega-knjiznega-jezika-2/4475152/generacija?Query=generacija&hs=1&View=1>
46. Gethin, N. (2017). Generations in the workplace - Generation Z comes of age. *Employee Benefits*. Pridobljeno 7. aprila 2021 iz <https://employeebenefits.co.uk/generations-in-the-workplace-generation-z-comes-of-age/>
47. Gholipour, R., Jandaghi, G. & Hosseinzadeh, S. A. (2010). Explanation of knowledge management enabler as a latent variable: A case study of SMEs in Iran. *African Journal of Business*, 4(9), 1863-1872.
48. Gibbs, R. (2020, 3. marec). How To Embrace The Challenges Of A Multigenerational Workplace. *Forbes*. Pridobljeno 5. junija 2021 iz <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2020/03/03/how-to-embrace-the-challenges-of-a-multigenerational-workplace/>
49. Glynn, M. A. (1996). Innovative genius: A framework for relating individual intelligences to innovation. *The Academy of Management Review*, 21(4), 1081-1111.
50. Golob, N. (2018). *Dejavniki in načini prenosa znanja v organizaciji: primer prodajalcev v avtomobilski industriji*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
51. Harvey, J. F. (2012). Managing organizational memory with intergenerational knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*, 16(3), 400-417.
52. Henttonen, K., Kianto, A. & Ritala, P. (2016). Knowledge sharing and individual work performance: an empirical study of a public sector organization. *Journal of Knowledge Management*, 20(4), 749-768.

53. Hernaus, T., Černe, M., Connelly, C., Poloski Vokic, N. & Škerlavaj, M. (2018). Evasive knowledge hiding in academia: When competitive individuals are asked to collaborate. *Journal of Knowledge Management*, 23(4), 597-618.
54. Hung, S. Y., Durcikova, A., Lai, H. M. & Lin, W. M. (2011). The influence of intrinsic and extrinsic motivation on individuals' knowledge sharing behaviour. *International Journal of Human-Computer Studies*, 69(6), 415-427.
55. Huo, W., Cal, Z., Luo, J., Men, C. & Jia, R. (2016). Antecedents and intervention mechanisms: a multilevel study of R&D team's knowledge hiding behavior. *Journal of Knowledge Management*, 20(5), 880-897.
56. Ingersoll, R. M. & Strong, M. (2011). The impact of induction and mentoring programs for beginning teachers: a critical review of the research. *Review of Educational Research*, 22(8), 201-233.
57. Jiacheng, W., Lu, L. & Francesco, C. A. (2010). A cognitive model of intra-organizational knowledge sharing motivations in the view of cross-culture. *International Journal of Information Management*, 30(3), 220-230.
58. Jiang, Z. J. (2019, 26. november). Why Withholding Information at Work Won't Give You an Advantage. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 18. julija 2021 iz <https://hbr.org/2019/11/why-withholding-information-at-work-wont-give-you-an-advantage>
59. Kanfer, R. & Ackerman, P. L. (2004). Aging, adult development and work motivation. *Academy of Management Review*, 29(3), 440-459.
60. Kelman, H. C. (1958). Compliance, identification and internalization: Three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 2(1), 51-60.
61. Kerč, P., Kralj, M. & Malovrh, J. (2018, 11. april). Metastereotipi starejših zaposlenih: pot do spremembe. *Psihologija dela*. Pridobljeno 30. aprila 2021 iz <https://psihologijadela.com/2018/04/11/metastereotipi-starejsih-zaposlenih-pot-do-spremembe/>
62. Khuman Jha, J. & Varkkey, B. (2018). Are you a cistern or a channel? Exploring factors triggering knowledge-hiding behavior at the workplace: evidence from the Indian R&D professionals. *Journal of Knowledge Management*, 22(4), 824-849.
63. King, E., Finkelstein, L., Thomas, C. & Corrington, A. (2019, 1. avgust). Generational differences at work are small. Thinking they're big affects our behavior. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 20. aprila 2021 iz <https://hbr.org/2019/08/generational-differences-at-work-are-small-thinking-theyre-big-affects-our-behavior>
64. Kolenc, T. & Javornik, K. (2020). *Skrivnost srčnega mentorstva - vodnik za mentorje in mentorirance*. Ljubljana: KOTA 92.
65. Kralj, T. (2016). *Ravnanje z znanjem v podjetju: Analiza na primeru slovenskega podjetja* (zaključna strokovna naloga visoke poslovne šole). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
66. Kupperschmidt, B. (2000). Multigeneration employees: Strategies for effective management. *The Health Care Manager*, 19, 65-76.

67. Lam, A. (2000). Tacit Knowledge, Organizational learning and societal institutions: an integrated framework. *Organization Studies*, 487-513.
68. Landry, A. & Lewiss, R. E. (2020, 25. avgust). What Efficient Mentorship Looks Like. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 21. avgusta 2021 iz <https://hbr.org/2020/08/what-efficient-mentorship-looks-like>
69. Leonard, D., & Martin, J. (2019, 9. december). How Your Organization's Experts Can Share Their Knowledge. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 7. junija 2021 iz <https://hbr.org/2019/12/how-your-organizations-experts-can-share-their-knowledge>
70. Leonard, D. & Sensiper, S. (1998). The role of tacit knowledge in group innovation. *California Management Review*, 40(3), 112-132.
71. Ličen, N. & Bončina, B. (2010). *Izobraževanje - most med generacijami. Priročnik za medgeneracijsko učenje*. Ajdovščina: Ljudska univerza.
72. Macuh, B. (2019). *Medgeneracijsko sodelovanje: Potreba in zahteva časa*. Maribor: Kulturni center Maribor.
73. Mendelson, M. (2013). The millennial generation: Receiving a fair exchange? *Journal of Intergenerational Relationships*, 11(3), 324-328.
74. Mlada Evropa. (2014, 22. februar). Negativni medijski stereotipi znižujejo zaposlitvene možnosti mladih. *Mladina*. Pridobljeno 1. maja 2021 iz <https://www.mladina.si/154102/negativni-medijski-stereotipi-znizujejo-zaposlitvene-moznosti-mladih/>
75. Moje Delo. (2019, 4. december). *Generacijske razlike na delovnem mestu*. Pridobljeno 29. aprila 2021 iz <https://www.mojedelo.com/karierni-nasveti/generacijske-razlike-na-delovnem-mestu-3870>
76. Molitor, S. (2014). *Understanding the experience of mentor teachers as teacher leaders in a secondary school context* (doktorska disertacija). Toronto: Ontario Institute for Studies in Education.
77. Moon, T. M. (2014). Mentoring the Next Generation for Innovation in Today's Organization. *Journal of Strategic Leadership*, 5(1), 23-35.
78. Možina, S. (2006). Vloga menedžmenta znanja v organizaciji. V S. Možina, & J. Kovač (ur.), *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju* (str. 127-155). Maribor: Založba Pivec.
79. Možina, S. & Kovač, J. (ur.). (2006). *Menedžment znanja: na poti k učečemu se podjetju*. Maribor: Založba Pivec.
80. Nastran-Ule, M. (1997). *Temelji socialne psihologije*. Ljubljana: Znanstveno publicistično središče.
81. Nomago d.o.o. (2021a). *Kdo smo*. Pridobljeno 5. aprila 2021 iz <https://www.nomago.si/kdo-smo>
82. Nomago d.o.o. (2021b). *Stanje zaposlenih v podjetju na dan 31.12.2021* (interno gradivo). Ljubljana: Nomago d.o.o.

83. Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford: Oxford University Press.
84. Novak, M. (2007). Medgeneracijske razlike in vloga HRM. *HRM*, 5(17), 30-34.
85. Nunes, M., Annansingh, F. & Eaglestone, B. (2006). Knowledge Management Issues in Knowledge-Intensive SMEs. *Journal of Documentation*, 62(1), 101-119.
86. O'Dell, C. & Grayson, J. (1998). *If only we knew what we know*. New York: The Free Press.
87. Offergelt, F., Spörrle, M., Moser, K. & Shaw, J. D. (2019). Leader-signaled knowledge hiding: Effects on employees' job attitudes and empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 40(7), 819-833.
88. Pavlin, L. (2012). *Ohranjanje delovne aktivnosti starejših zaposlenih in medgeneracijsko sodelovanje pri zaposlovanju* (diplomsko delo). Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
89. Prah, G. & Zaletel, A. (2016, 11. maj). Moje Delo. *Zakaj prihaja do starostne diskriminacije?* Pridobljeno 30. aprila 2021 iz <https://www.mojedelo.com/karierni-nasveti/zakaj-prihaja-do-starostne-diskriminacije-3395>
90. Ramovš, J. (2013). Starost. *Kakovostna starost - Revija za gerontologijo in medgeneracijsko sožitje*, 16(2).
91. Rhodes, J. E., Reddy, R. & Grossman, J. B. (2005). The protective influence of mentoring on adolescents substance use: Direct and indirect pathways. *Applied Developmental Science*, 9, 31-47.
92. RTV SLO. (2022, 8. april). *Slovenske železnice z nakupom polovičnega deleža Nomaga vstopajo tudi na druga področja mobilnosti*. Pridobljeno 5. junija 2022 iz <https://www.rtvlo.si/gospodarstvo/slovenske-zeleznice-z-nakupom-polovicnega-deleza-nomaga-vstopajo-tudi-na-druga-podrocja-mobilnosti/618804>
93. Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67.
94. Ryu, S., Hee Ho, S. & Han, I. (2003). Knowledge sharing behavior of physicians in hospitals. *Expert Systems with Applications*, 25(1), 113-122.
95. Sever, M. (2016). *Medgeneracijske razlike pri delovni zavzetosti* (diplomsko delo). Ljubljana: Filozofska fakulteta, Oddelek za psihologijo.
96. Sindikat Mladi plus. (2018). *Mladi in dostojno delo*. Pridobljeno 30. aprila 2021 iz <https://www.mladiplus.si/wp-content/uploads/2018/06/RAZISKAVA-mladi-in-dostojno-delo-1-1-popravljenainfografika.pdf>
97. Sitar, A. S. (2006). Oblike in razsežnosti znanja v organizaciji. V S. Možina, & J. Kovač (ur.), *Menedžement znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju* (str. 55-71). Maribor: Založba Pivec.
98. Slokar, M., Brelih, E. & Grošelj, J. (2015). *Recept za uspešno izpeljavo medgeneracijskega tabora - most med generacijami*. Maribor: Zveza društev za socialno gerontologijo Slovenije.

99. Sohail, M. & Daud, S. (2009). Knowledge sharing in higher education institutions: Perspectives from Malaysia. *The Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 39(2), 125-142.
100. Statistični urad Republike Slovenije. (2020, 1. oktober). *Število in sestava prebivalstva*. Pridobljeno 6. aprila 2021 iz <https://www.stat.si/StatWeb/Field/Index/17/104>
101. Statistični urad Republike Slovenije. (2021, 27. april). *Delovno aktivno prebivalstvo po starostnih skupinah in statističnih regijah prebivališča, Slovenija, mesečno*. Pridobljeno 27. aprila 2021 iz <https://pxweb.stat.si/SiStatData/pxweb/sl/Data/Data/0700992S.px/>
102. Susanty, A., Handayani, N. U. & Henrawan, M. Y. (2012). Key Success Factors that Influence knowledge Transfer Effectiveness: A Case Study of Garment Sentra at Kabupaten Sragen. *Procedia Economics and Finance*, 4(1), 23-32.
103. Swap, W., Leonard, D., Shields, M. & Abrams, L. (2001). Using Mentoring and Storytelling to Transfer Knowledge in the Workplace. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 95-114.
104. Tavčar, M. I. (2005). *Skriti zakladi znanja: management ekspertnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management.
105. Taylor, P. & Walker, A. (1998). Policies and practices towards older workers: A framework for comparative research. *Human Resource Management Journal*, 8(3), 61-76.
106. Tkalec, B. (2010). *Medgeneracijsko komuniciranje na delovnem mestu* (diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
107. Truch, E. (2001). Knowledge Management: Auditing and Reporting Intellectual Capital. *Journal of General Management*, 26(3), 26-40.
108. Weinstein, N. D. & Cody, R. (2014). On mutuality of human motivation and relationships. V N. Weinstein (ur.), *Human motivation and interpersonal relationships theory, research and applications* (str. 3-25). New York: Springer.
109. Williams, G. & Garrett, P. (2002). Communication Across the life Span. From Adolescent Storm and Stress to Elder Aches and Pains. *Journal of Language and Social Psychology*, 21(2), 101-126.
110. Zachary, L. J. (2002). The Role of Teacher as Mentor. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 93(1), 27-38.
111. Zachary, L. J. (2007). Mentoring Culture. *Leadership Excellence*, 24(5), 16.
112. Zemke, R., Raines, C. & Filipczak, B. (2000). *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers and Nexters in Your Workplace* (Izv. 2. izd.). New York: Amacom.
113. Znanje. (brez datuma). V *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Pridobljeno 7. junija 2021 iz <https://fran.si/iskanje?FilteredDictionaryIds=130&View=1&Query=znanje>

PRILOGE

Priloga 1: Vprašalnik za zaposlene

VPLIV MEDGENERACIJSKE KLIME NA DELJENJE ZNANJA MED ZAPOSLENIMI V IZBRANEM PODJETJU

generacija	letnice	starost
generacija veteranov	1922–1942	80–99 let
baby boom generacija	1943–1960	62–79 let
generacija X	1961–1980	42–61 let
generacija Y	1981–2000	22–41 let
generacija Z	2001–2022	0–21 let

VPRAŠANJA ZA VSE ZAPOSLENE:

MEDGENERACIJSKA KLIMA:

Kaj za vas pomeni medgeneracijsko sodelovanje?

Ali na delovnem mestu opazate razlike med posameznimi generacijami?

Če da, kakšne so te razlike?

Ali imate občutek, da imajo vaši sodelavci do vaše generacije kakšne predsodke?

Če da, kakšni so ti predsodki?

Ali imate vi kakšne predsodke ali pomisleke do sodelavcev oz. posameznikov, ki pripadajo drugi generaciji?

Če da, do katere generacije in kakšni so ti predsodki? /

Ali imate občutek, da predsodki glede generacij vplivajo na delo v vašem kolektivu?

Ali se po vašem mnenju, v podjetju spodbuja medgeneracijsko sodelovanje?

Ali opazate, da določene generacije v podjetju, bolje sodelujejo med seboj kot z ostalimi?

Če da, katere generacije so to?

S katerimi generacijami (lahko tudi zgolj s svojo) najpogosteje sodelujete na delovnem mestu?

Ali ste kdaj naleteli na ovire pri medgeneracijskem sodelovanju?

Če da, na kakšne?

Ali prakticirate medgeneracijsko sodelovanje tudi izven vašega podjetja?

DELJENJE ZNANJA:

Po vašem mnenju, ali podjetje dovolj skrbi za pridobivanje in nadgradnjo vašega znanja?

Ali ste bili del internega prenosa znanja (so vam sodelavci predali znanje ali pa ste ga vi delili z drugimi)?

Bi si želeli, da bi se v podjetju uvedlo sistem prenosa znanja, ki bi se ga lahko posluževali na vsakodnevni ravni?

Če bi imeli specifično znanje, ki bi ga vaš sodelavec potreboval, a le-tega ne bi imel, bi z njim delili informacije?

Bi te informacije z njim delili tudi v primeru, da za to ne bo nihče vedel oz. za to ne boste nagrajeni?

Ste bili kdaj priča skrivanju znanja v podjetju (tj. da je zaposleni posedoval neko znanje, vendar ga je namenoma skrival)?

Ali je po vašem mnenju, več vredno znanje, ki si ga sodelavci delijo med seboj, ali ima večjo težo strokovno znanje, ki se ga pridobiva na raznih izobraževanjih, konferencah, usposabljanjih ipd.?

MENTORSTVO:

Ali ste bili ob vstopu v podjetje udeleženi v kakšen sistem mentorstva?

Če ne, bi si želeli biti?

Če ste bili udeleženi v sistem mentorstva, bi se zanj ponovno odločili, vam je koristil?

Ali ste bili kdaj mentor sodelavcu? Bi izkušnjo še enkrat ponovili?

Bi bili pripravljeni prejemati znanje od starejših sodelavcev? Kaj pa od mlajših generacij?

Bi vam osebno, bolj ustrezal mentor, ki je starejši ali mlajši od vas?

Zakaj?

Če bi bili dodeljeni za mentorja, bi z mentorirancem delili vse svoje znanje (glede na njegove potrebe) ali bi kakšno informacijo zadržali zase?

Kakšen bi bil vaš 'idealen' mentor?

Priloga 2: Vprašalnik za vodstvene zaposlene

VPLIV MEDGENERACIJSKE KLIME NA DELJENJE ZNANJA MED ZAPOSLENIMI V IZBRANEM PODJETJU

generacija	letnice	starost
generacija veteranov	1922–1942	80–99 let
baby boom generacija	1943–1960	62–79 let
generacija X	1961–1980	42–61 let
generacija Y	1981–2000	22–41 let
generacija Z	2001–2022	0–21 let

VPRAŠANJA ZA VSE ZAPOSLENE:

MEDGENERACIJSKA KLIMA:

Kaj za vas pomeni medgeneracijsko sodelovanje?

Ali na delovnem mestu opazate razlike med posameznimi generacijami?

Če da, kakšne so te razlike?

Ali imate občutek, da imajo vaši sodelavci do vaše generacije kakšne predsodke?

Če da, kakšni so ti predsodki?

Ali imate vi kakšne predsodke ali pomisleke do sodelavcev oz. posameznikov, ki pripadajo drugi generaciji?

Če da, do katere generacije in kakšni so ti predsodki? /

Ali imate občutek, da predsodki glede generacij vplivajo na delo v vašem kolektivu?

Ali se po vašem mnenju, v podjetju spodbuja medgeneracijsko sodelovanje?

Ali opazate, da določene generacije v podjetju, bolje sodelujejo med seboj kot z ostalimi?

Če da, katere generacije so to?

S katerimi generacijami (lahko tudi zgolj s svojo) najpogosteje sodelujete na delovnem mestu?

Ali ste kdaj naleteli na ovire pri medgeneracijskem sodelovanju?

Če da, na kakšne?

Ali prakticirate medgeneracijsko sodelovanje tudi izven vašega podjetja?

DELJENJE ZNANJA:

Po vašem mnenju, ali podjetje dovolj skrbi za pridobivanje in nadgradnjo vašega znanja?

Ali ste bili del internega prenosa znanja (so vam sodelavci predali znanje ali pa ste ga vi delili z drugimi)?

Bi si želeli, da bi se v podjetju uvedlo sistem prenosa znanja, ki bi se ga lahko posluževali na vsakodnevni ravni?

Če bi imeli specifično znanje, ki bi ga vaš sodelavec potreboval, a le-tega ne bi imel, bi z njim delili informacije?

Bi te informacije z njim delili tudi v primeru, da za to ne bo nihče vedel oz. za to ne boste nagrajeni?

Ste bili kdaj priča skrivanju znanja v podjetju (tj. da je zaposleni posedoval neko znanje, vendar ga je namenoma skrival)?

Ali je po vašem mnenju, več vredno znanje, ki si ga sodelavci delijo med seboj, ali ima večjo težo strokovno znanje, ki se ga pridobiva na raznih izobraževanjih, konferencah, usposabljanjih ipd.?

MENTORSTVO:

Ali ste bili ob vstopu v podjetje udeleženi v kakšen sistem mentorstva?

Če ne, bi si želeli biti?

Če ste bili udeleženi v sistem mentorstva, bi se zanj ponovno odločili, vam je koristil?

Ali ste bili kdaj mentor sodelavcu? Bi izkušnjo še enkrat ponovili?

Bi bili pripravljeni prejemati znanje od starejših sodelavcev? Kaj pa od mlajših generacij?

Bi vam osebno, bolj ustrezal mentor, ki je starejši ali mlajši od vas?

Zakaj?

Če bi bili dodeljeni za mentorja, bi z mentorirancem delili vse svoje znanje (glede na njegove potrebe) ali bi kakšno informacijo zadržali zase?

Kakšen bi bil vaš 'idealen' mentor?

~~~~~

### **DODATNA VPRAŠANJA ZA VODJE**

**Kakšni so odnosi med posameznimi generacijami, ki sodelujejo?**

**Ali menite, da generacijsko sodelovanje doprinese k uspehu in dobičku vašega podjetja?**

**Kako navadno potekajo aktivnosti prenosa znanja v vsakdanjem delavniku vaših zaposlenih? Na kakšne načine si zaposleni medsebojno predajajo znanje?**

**Med katerimi generacijami najpogosteje poteka medgeneracijsko sodelovanje v vašem podjetju?**

**Ali opazate razlike med delovnimi navadami tistih, ki so aktivni pri medgeneracijskem sodelovanju in tistimi, ki niso?**

**Ali menite, da svoje zaposlene v zadostni meri spodbujate pri deljenju znanja?**

**Bi prenos znanja v podjetju označili kot uspešnega in učinkovitega, ali bi si želeli, da se ga še dodatno spodbudi?**

**Priloga 3: Vsi delavci na posameznih delovnih mestih na dan, 31. 12. 2021 (10 najpogostejših delovnih mest)**

| <b>Delovna mesta</b>                       | <b>št. zaposlenih na posameznem delovnem mestu</b> |
|--------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| voznik                                     | 642                                                |
| serviser                                   | 43                                                 |
| strokovni sodelavec za promet in operativo | 23                                                 |
| voznik B kategorije                        | 20                                                 |
| vodja poslovne enote                       | 18                                                 |
| serviser specialist                        | 16                                                 |
| sodelavec za promet in operativo           | 16                                                 |
| karoserist                                 | 13                                                 |
| vratar pralec                              | 11                                                 |
| samostojni svetovalec potovanj             | 10                                                 |
| ostala delovna mesta                       | 141                                                |
| <b>SKUPAJ</b>                              | <b>953</b>                                         |

*Vir: Nomago d.o.o. (2021b).*

**Priloga 4: Število redno zaposlenih po posameznem delovnem mestu**

| <b>Delovno mesto</b>                       | <b>število<br/>zaposlenih</b> |
|--------------------------------------------|-------------------------------|
| VOZNIK                                     | 603                           |
| serviser                                   | 43                            |
| strokovni sodelavec za promet in operativo | 23                            |
| vodja poslovne enote                       | 18                            |
| serviser specialist                        | 16                            |
| sodelavec za promet in operativo           | 15                            |
| voznik B kategorije                        | 14                            |
| karoserist                                 | 13                            |
| vratar pralec                              | 11                            |
| samostojni svetovalec potovanj             | 10                            |
| ostala delovna mesta                       | 126                           |
| <b>SKUPAJ</b>                              | <b>892</b>                    |

*Vir: Nomago d.o.o. (2021b).*

### Priloga 5: Izvedeni intervjuji

| zaporedna št. intervjuja | označba osebe | datum izvedbe intervjuja | spol   | režij/vodstveni kader | čas trajanja intervjuja |
|--------------------------|---------------|--------------------------|--------|-----------------------|-------------------------|
| 1                        | Oseba A       | 10. 01. 2022             | ženski | režija                | 25                      |
| 2                        | Oseba B       | 23. 01. 2022             | ženski | režija                | 20                      |
| 3                        | Oseba C       | 15. 12. 2021             | ženski | režija                | 20                      |
| 4                        | Oseba D       | 15. 02. 2022             | ženski | režija                | 15                      |
| 5                        | Oseba E       | 31. 01. 2022             | moški  | vodstveni kader       | 20                      |
| 6                        | Oseba F       | 01. 03. 2022             | ženski | režija                | 20                      |
| 7                        | Oseba G       | 20. 12. 2021             | ženski | režija                | 15                      |
| 8                        | Oseba H       | 23. 02. 2022             | ženski | vodstveni kader       | 20                      |
| 9                        | Oseba I       | 07. 03. 2022             | ženski | režija                | 25                      |
| 10                       | Oseba J       | 11. 04. 2022             | ženski | režija                | 15                      |
| 11                       | Oseba K       | 03. 03. 2022             | ženski | režija                | 15                      |
| 12                       | Oseba L       | 18. 04. 2022             | moški  | režija                | 20                      |
| 13                       | Oseba M       | 20. 01. 2022             | ženski | režija                | 25                      |
| 14                       | Oseba N       | 17. 02. 2022             | ženski | režija                | 25                      |
| 15                       | Oseba O       | 20. 04. 2022             | ženski | vodstveni kader       | 35                      |
| 16                       | Oseba P       | 15. 03. 2022             | ženski | režija                | 20                      |

*Vir: lastna izdelava, na podlagi izvedenih intervjujev z zaposlenimi v podjetju Nomago d.o.o.*