

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA MEDGENERACIJSKEGA PRENOSA ZNANJA V
IZBRANEM PODJETJU**

Ljubljana, november 2025

AJDA MAJHENIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Ajda Majhenič, študentka Univerze v Ljubljani Ekonomske fakultete, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza medgeneracijskega prenosa znanja v izbranem podjetju, pripravljenega v sodelovanju z mentorjem doc. dr. Simonom Colnarjem

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 pisnih del UL EF, 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 pisnih del UL EF;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Univerze v Ljubljani Ekonomski fakulteti v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem 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 ravnala 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;
11. da sem preverila verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne 13.11.2025

Podpis študentke: 

POVZETEK

Magistrsko delo preučuje medgeneracijski prenos znanja v izbranem podjetju, pri čemer znanje obravnava kot strateški vir in ključno konkurenčno prednost. Teoretični del opredeli vrste znanja, značilnosti generacij ter dejavnike, ki vplivajo na uspešen prenos, med njimi zaupanje, kulturo in tehnologijo, hkrati pa izpostavi tudi ovire, kot so pomanjkanje časa in generacijski stereotipi. Empirični del temelji na kvalitativni raziskavi s polstrukturiranimi intervjuji petih zaposlenih iz treh generacij. Rezultati pokažejo, da je prenos znanja bistven za uvajanje novih zaposlenih in za gradnjo odnosov, pri čemer je mentorstvo osrednja oblika prenosa. Mlajši zaposleni dajejo večji poudarek zapisovanju in strukturiranju znanja, starejši pa osebni komunikaciji. Glavne ovire so pomanjkanje časa, razlike v komunikacijskih slogih ter neenotna pričakovanja med generacijami. Delo predlaga formalizacijo mentorstva, kombinacijo dokumentiranja in neformalnega učenja ter krepitev odprte komunikacijske kulture kot pogoje za uspešen prenos znanja.

KLJUČNE BESEDE: znanje, generacije, medgeneracijski prenos znanja, management znanja

CILJI TRAJNOSTNEGA RAZVOJA



ABSTRACT

This master's thesis examines intergenerational knowledge transfer in a selected company, considering knowledge as a strategic resource and a key competitive advantage. The theoretical part defines different types of knowledge, generational characteristics, and the main factors influencing successful transfer, such as trust, organizational culture, and technology, while also highlighting barriers like lack of time and generational stereotypes. The empirical part is based on a qualitative study with semi-structured interviews conducted with five employees from three different generations. The findings show that knowledge transfer is crucial for onboarding new employees and building relationships, with mentorship being the central mechanism. Younger employees emphasize the importance of written documentation and structured knowledge, whereas older employees rely more on personal communication. The main obstacles identified are lack of time, differences in communication styles, and divergent generational expectations. The thesis suggests formalizing mentorship, combining documentation with informal learning, and fostering an open communication culture as key conditions for successful intergenerational knowledge transfer.

KEY WORDS: knowledge, generations, intergenerational knowledge transfer, knowledge management

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



KAZALO

1	UVOD	1
2	TEORETIČNI OKVIR.....	4
2.1	Znanje in generacije	4
2.1.1	Opredelitev in vrste znanja	4
2.1.2	Opredelitev in vrste generacij.....	6
2.2	Management znanja	8
2.3	Medgeneracijski prenos znanja.....	9
2.3.1	Dejavniki, ki vplivajo na uspešnost prenosa znanja	10
2.3.2	Ovire pri medgeneracijskem prenosu znanja.....	11
2.4	Spodbujanje medgeneracijskega prenosa znanja znotraj organizacije	12
2.4.1	Teoretične rešitve za izboljšanje medgeneracijskega prenosa znanja	12
2.4.2	Spodbujanje prenosa znanja	14
2.4.3	Mentorstvo in obratno mentorstvo	15
2.4.4	Spodbujanje neformalnih interakcij in komunikacije.....	17
2.4.5	Ekipno delo.....	18
2.5	Prispevek dela k teoriji in praksi	19
3	METODOLOGIJA	20
3.1	Opis izbranega podjetja	20
3.2	Kvalitativna raziskava v izbranem podjetju.....	20
3.2.1	Intervjuvanci.....	21
3.2.2	Oblikovanje polstrukturiranega intervjuja	22
3.2.3	Načrt raziskave	23
4	EMPIRIČNA RAZISKAVA.....	24
4.1	Analiza podatkov in interpretacija rezultatov	24
4.2	Ključne ugotovitve na osnovi raziskovalnih vprašanj	27
4.3	Povzetek ključnih ugotovitev	29
4.4	Diskusija in priporočila za prakso	32
4.5	Omejitve dela in prihodnje raziskave.....	35
5	SKLEP.....	37
	SEZNAM KLJUČNE LITERATURE	38
	LITERATURA IN VIRI	38

PRILOGA	43
----------------------	-----------

KAZALO TABEL

Tabela 1: Seznam intervjuvancev	22
Tabela 2: Struktura intervjuja.....	22
Tabela 3: Povzetek ključnih ugotovitev	30

KAZALO SLIK

Slika 1: Oblike znanja	5
Slika 2: Spirala ustvarjanja znanja	6
Slika 3: Integriran krog managementa znanja.....	8
Slika 4: Učni trenutki	33

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Spremna beseda k intervjuju in glavna vprašanja	1
--	---

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

SECI – (angl. socialization, eksternalization, combination, and internalization);
socializacija, eksternalizacija, kombinacija in internalizacija

1 UVOD

Ker se organizacije vse pogostejše soočajo z demografskimi spremembami, zlasti s staranjem delovne sile in hkratnim prihodom mlajših zaposlenih, postaja razumevanje mehanizmov, ovir in spodbujevalcev učinkovitega prenosa znanja med generacijami vse bolj ključno (Calo, 2008; Argote in Ingram, 2000; Gerpott in drugi, 2017). Trajna konkurenčnost organizacije izhaja iz njegove edinstvene kombinacije fizičnih, organizacijskih in človeških faktorjev. Ker je znanje dragoceno, težko posnemljivo in težko nadomestljivo, omogoča trajno konkurenčno prednost in je zato lahko obravnavano kot strateški vir (Cabrera in Cabrera, 2002).

Schmidt in Muehlfeld (2017) ugotavljata, da v literaturi lahko najdemo obilo raziskav na temo raznolikosti in managementa znanja, vendar o vplivu generacijske raznolikosti na prenos znanja še vedno ne vemo veliko, kljub temu da postaja medgeneracijski prenos znanja v organizacijah čedalje pomembnejši. Pretekle raziskave so se osredotočale bodisi na različne vidike prenosa znanja Foss in drugi (2009) bodisi na razlike med generacijami na delovnem mestu (Lyons in Kuron, 2013). Z vidika managementa znanja so raziskovalci preučevali dejavnike, ki vplivajo na prenos znanja, npr. medosebno zaupanje, ki so ga raziskovali Lee in drugi (2010) ter Mooradian in drugi (2006), pa tudi možne izide prenosa znanja, npr. uspešnost, ki sta jo raziskovala Levine in Prietula (2012).

Medgeneracijski prenos znanja se nanaša na namerno ali nenamerno izmenjavo znanja, veščin in izkušenj med zaposlenimi iz različnih generacijskih skupin, običajno od starejših, izkušenih zaposlenih, k mlajšim (Schmidt in Muehlfeld, 2017). Da je medgeneracijski prenos znanja neprecenljiv vir praktično pridobljenih izkušenj, ki jih je potrebno čim bolj izkoristiti, prepoznava in navaja v svojem zelo obsežnem dokumentu tudi OECD (2024). Ponuja obilico pristopov, kako najti preprost in čim bolj spontan način medgeneracijskega prenosa znanja. Če je ta uspešen, se krepi produktivnost podjetja in povečuje njegova integriteta. Prenos znanja vključuje tako eksplicitno znanje, ki ga je enostavno zapisati in dokumentirati, kot tudi skrito znanje, tj. izkustveno, intuitivno in težko formalizirano znanje (Nonaka, 1994; Argote in Ingram, 2000). Generacijske skupine oblikujejo skupne zgodovinske izkušnje, družbene norme in vrednote, ki vplivajo na njihov odnos do dela, komunikacijske sloge in učne preference (Lyons in Kuron, 2014; Arsenault, 2004). Nekateri raziskovalci pa opozarjajo, da so razlike med generacijami pogosto manjše, kot se zdi, in pogosto pretirane (Trzesniewski in Donnellan, 2010).

V svojem prispevku se Brečko (2021) spoprijema predvsem z izzivom, kako ustvariti delovno okolje, ki bo prilagojeno različnim generacijam zaposlenih, da bo vsaka generacija v podjetju motivirana za delo, sodelovanje in delitev informacij med sodelavci. Izkazalo se je, da sta zlasti mlajši generaciji Z in Y najmanj dovzetni za delitev informacij med sodelavci. Zato svetuje, da vsako podjetje poišče najoptimalnejši način deljenja znanja, saj

je le-ta specifičen za vsako delovno okolje posebej. Van Knippenberg in drugi (2004) ugotavljajo, da kadar so generacijske razlike predstavljene pozitivno, kot komplementarne prednosti, je verjetnost za učinkovit prenos znanja večja. Nasprotno pa prevladujoča ogroženost identitete ali stereotipi povzročajo socialno kategorizacijo, ki zavira sodelovanje in onemogoča pretok znanja.

Mentorstvo je eden najbolj prepoznanih načinov prenosa znanja med generacijami, še posebej pri prenosu skritega znanja. Fleig-Palmer in Schoorman (2011) poudarjata, da na uspešnost prenosa znanja pomembno vpliva kakovost mentorskega odnosa, zlasti pomembna je prisotnost zaupanja. Zaupanje deluje kot moderator, ki povečuje odprtost, povratne informacije in pripravljenost za deljenje znanja. Po ugotovitvah Ellwart in drugi (2014) so dejavniki, kot so poznavanje strokovnjakov znotraj ekipe, jasno razumevanje ekipnih ciljev in medsebojna podpora znotraj ekipe, lahko močnejši napovedniki uspešnega prenosa znanja v primerjavi z demografskimi spremenljivkami, kot je npr. starost. Ti elementi so tesno povezani s teorijo ekipnega učenja, ki poudarja psihološko varnost, iskanje povratnih informacij in reflektivni dialog (Decuyper in drugi, 2010).

Organizacijska podpora pri prenosu znanja preko sistemov nagrajevanja, vedenja vodij in ponujenih učnih priložnosti pomembno vpliva na pogostost in globino prenosa znanja med generacijami (Rupčić, 2017; Luring in Selmer, 2012). Prenos znanja se ne zgodi samodejno; zahteva ciljne strukture, kot so strokovne skupnosti, medgeneracijske ekipe in digitalne baze znanja. Tudi Igoa-Iraola in Diez (2024) v svoji raziskavi razdelata pomen izgubljanja znanja v podjetjih in iskanja strategij za njegovo ohranjanje, oziroma prenašanje na mlajše. Poudarita pomen digitalizacije, ki prispeva k izboljšanem prenosu znanja ter hkrati omogoča njegovo arhiviranje.

Med najpogostejšimi ovirami, ki lahko zmanjšajo učinkovitost medgeneracijskega prenosa znanja, so stereotipi in medskupinska pristranskost, ki oblikujejo zaznave med starejšimi in mlajšimi zaposlenimi ter zmanjšujejo odprtost za sodelovanje (Schmidt in Muehlfeld, 2017; Lyons in Kuron, 2014). Nizka raven zaupanja ali psihološka oddaljenost med generacijami lahko ustvarita čustvene ovire, ki onemogočajo pristen prenos znanja (Fleig-Palmer in Schoorman, 2011). Prav tako se za ovirajoča dejavnika izkažeta pomanjkljivo prepoznavanje skritega znanja, ki je pogosto podcenjeno ali težko izrazljivo, ter premalo časa, namenjenega mentorstvu in učenju (Calo, 2008). Poleg tega razlike v komunikacijskih slogih in uporabi tehnologije med generacijami dodatno otežujejo prenos znanja (Schmidt in Muehlfeld, 2017). Za spodbujanje kulture, kjer znanje prosto prehaja med starostnimi skupinami, je nujno, da organizacije najprej prepoznajo te ovire in nato aktivno ukrepajo za njihovo premagovanje.

Namen magistrskega dela je bil raziskati pomen medgeneracijskega prenosa znanja v organizacijah ter aktivnosti managementa znanja, ki omogočajo uspešen prenos tega znanja med zaposlenimi. Delo analizira, kako lahko organizacije učinkovito spodbujajo deljenje znanja znotraj svojega delovnega okolja.

Namen teoretičnega dela je bil s pomočjo znanstvene in strokovne literature definirati pojme generacija, znanje in (medgeneracijski) prenos znanja ter preučiti ključne teorije, modele in raziskave, ki se ukvarjajo z medgeneracijskim prenosom znanja, njegovimi značilnostmi, pomenom ter izzivi, povezanimi z njegovim deljenjem, zlasti v organizacijah.

Namen empiričnega dela je bil ugotoviti, zakaj je medgeneracijski prenos znanja v izbranem podjetju pomemben in razumeti dejanske prakse prenosa znanja med zaposlenimi, razkriti ovire, s katerimi se soočajo, ter pojasniti razloge, zaradi katerih se določene metode prenosa znanja izkažejo za bolj ali manj učinkovite.

Glavni cilj magistrskega dela pa je bil raziskati, kako medgeneracijski prenos znanja poteka v izbranem podjetju, ter opredeliti načine, kako lahko podjetje z ustreznimi priporočili izboljša svoje delovanje na področju managementa znanja in učinkoviteje spodbuja prenos znanja med zaposlenimi.

Pomožni cilji magistrskega dela so bili:

1. Poglobiti teoretično razumevanje medgeneracijskega prenosa znanja in njegovih ključnih značilnosti.
2. Analizirati različne aktivnosti prenosa znanja v organizacijah.
3. Raziskati, kako v izbranem podjetju spodbujajo deljenje znanja med zaposlenimi.
4. Izvesti kvalitativno raziskavo ter raziskati razumevanje in pogled zaposlenih v izbranem podjetju na medgeneracijski prenos znanja.
5. Identificirati ovire pri prenosu znanja v izbranem podjetju in predlagati rešitve.

Na osnovi zastavljenih ciljev in preučevanja koncepta medgeneracijskega znanja v podjetju, ter spodbujanja njegovega prenašanja sem postavila temeljno tezo, ki pravi: Podjetje lahko z uporabo ustreznih aktivnosti managementa znanja doseže uspešen prenos medgeneracijskega znanja med svojimi zaposlenimi.

V empiričnem delu magistrskega dela, sem si zastavila sledeča raziskovalna vprašanja:

1. Kakšno vlogo ima prenos znanja za uspešno delovanje izbranega podjetja?
2. Katere aktivnosti managementa znanja v izbranem podjetju uporabljajo za medgeneracijski prenos znanja med zaposlenimi?
3. Katere so glavne ovire, s katerimi se v izbranem podjetju srečujejo na področju medgeneracijskega prenosa znanja med zaposlenimi?

Magistrsko delo je sestavljeno iz dveh sklopov. Prvi del zajema teoretično poglobljeno analizo sekundarnih virov, predvsem znanstvenih člankov. Predstavila sem ključne koncepte in teorije, povezane z znanjem, generacijami, medgeneracijskimi odnosi ter managementom znanja in managementom znanja v organizacijah. Nato sem se osredotočila na medgeneracijski prenos znanja, dejavnike, ki vplivajo na uspešnost le-tega, ter ovire, s katerimi se pri njem srečujemo. Za tem pa sem se posvetila še teoretičnim rešitvam za

izboljšanje medgeneracijskega prenosa znanja ter aktivnostim za spodbujanje prenosa tega znanja.

Drugega dela pa sem se lotila empirično, kjer sem s pomočjo kvalitativne raziskave v izbranem podjetju s pomočjo polstrukturiranih intervjujev raziskala izkušnje mentorirancev, mentorjev in vodij timov, ki so aktivno del procesov prenašanja (medgeneracijskega) znanja. Uporaba intervjujev je omogočala pridobitev bolj poglobljenega vpogleda v osebne izkušnje, razmišljanje in interpretacijo izbranih posameznikov o obravnavani temi in tako boljše razumevanje kompleksnih pojavov, ki se dogajajo na delovnem mestu. Prav tako je bilo omogočeno raziskovanje nepredvidenih vidikov, ki se lahko pojavijo med pogovorom (Knott in drugi, 2022). Intervjuji so osredotočeni na prepoznavanje metod, praks, zaznanih ovir ter koristi spodbujanja prenosa znanja med generacijami v izbranem podjetju.

2 TEORETIČNI OKVIR

2.1 Znanje in generacije

Znanje je eden ključnih virov sodobnih organizacij, saj neposredno vpliva na njihovo konkurenčnost, inovativnost in dolgoročni razvoj (Balcerzyk, 2021). Danes v delovnem okolju hkrati deluje več generacij zaposlenih, kar pomeni priložnost za bogat prenos izkušenj, hkrati pa tudi izziv zaradi razlik v vrednotah, komunikacijskih slogih in odnosu do tehnologije (Becker in drugi, 2020). V sodobnem, na znanju temelječem okolju organizacije ne le obdelujejo informacije, temveč jih aktivno ustvarjajo, pretvarjajo in delijo v mreži odnosov, tako znotraj ekip kot med generacijami (Nonaka, 1994).

Prenos znanja med generacijami je zato postal ena ključnih nalog organizacij. Raziskave poudarjajo, da je poleg klasičnega prenosa izkušenj vse pomembnejše tudi soustvarjanje znanja, kjer mlajše in starejše generacije združujejo digitalne kompetence, izkustveno modrost ter različne poglede na delo (Brečko, 2021; OECD, 2024). Takšne oblike sodelovanja povečujejo učinkovitost, inovativnost in odpornost organizacij, ob tem pa krepijo tudi socialno povezanost v ekipah.

Sodobni trendi, kot so digitalna transformacija in mobilnost delovne sile, prinašajo dodatne priložnosti in zahteve. Mlajši zaposleni v organizacije vnašajo tehnološko znanje, starejši pa izkušnje in institucionalni spomin, kar ob ustreznem upravljanju omogoča uspešno povezovanje generacij v skupno učenje in rast (Czainska, 2024; Kretschmer in Khashabi, 2020).

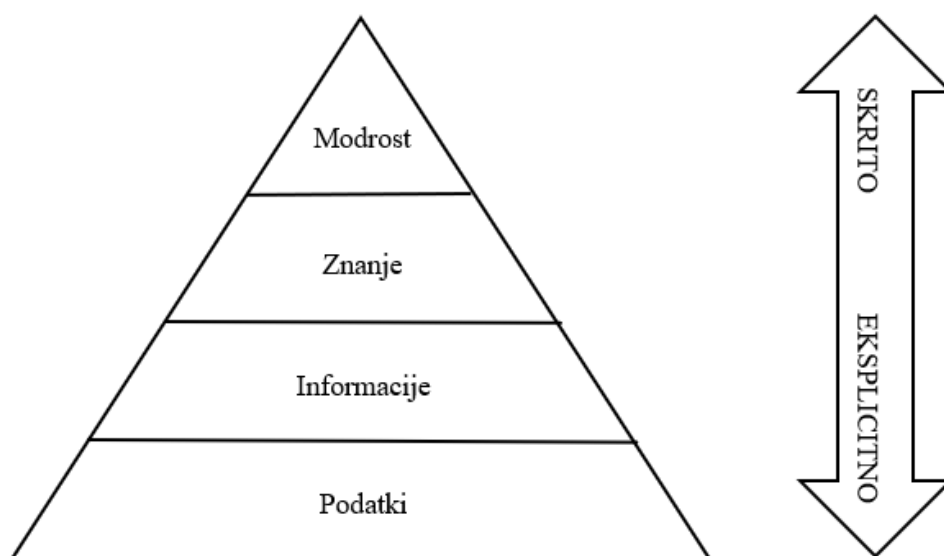
2.1.1 Opredelitev in vrste znanja

Znanje je kompleksen in večdimenzionalen koncept, ki vključuje tako informacije kot tudi veščine, izkušnje, vrednote in presojo, ki posamezniku ali organizaciji omogočajo smiselno

delovanje v določenem kontekstu (Nonaka in Takeuchi, 1995). V okolju organizacije znanje ne predstavlja le sredstva za doseganje učinkovitosti, temveč tudi ključno konkurenčno prednost, še posebej v dinamičnem in tehnološko razvitem okolju (Nonaka, 1994).

V literaturi se najpogosteje uporablja delitev znanja na skrito in eksplicitno znanje, kar prikazuje slika 1 (Polanyi, 1966; Nonaka in Takeuchi, 1995; Holm in Poufelt, 2003). Skrito znanje je osebno, kontekstualno in težko prenosljivo. Temelji na posameznikovih izkušnjah, intuiciji in veščinah, ki jih pogosto ni mogoče enostavno izraziti ali dokumentirati. Polanyi (1966) je poudaril, da vemo več, kot lahko povemo, kar ponazarja težavnost prenosa tovrstnega znanja. V organizacijah je skrito znanje pogosto prisotno pri starejših zaposlenih, ki so dolga leta razvijali določene postopke ali strategije. Eksplicitno znanje pa je tisto, ki ga je mogoče artikulirati, dokumentirati in sistematično prenašati. Primeri vključujejo priročnike, postopke, smernice in formalne dokumente. Takšno znanje je lažje prenosljivo in pogosto podlaga za izobraževanja ali uvajanje novih zaposlenih (Alavi in Leidner, 2001).

Slika 1: Oblike znanja



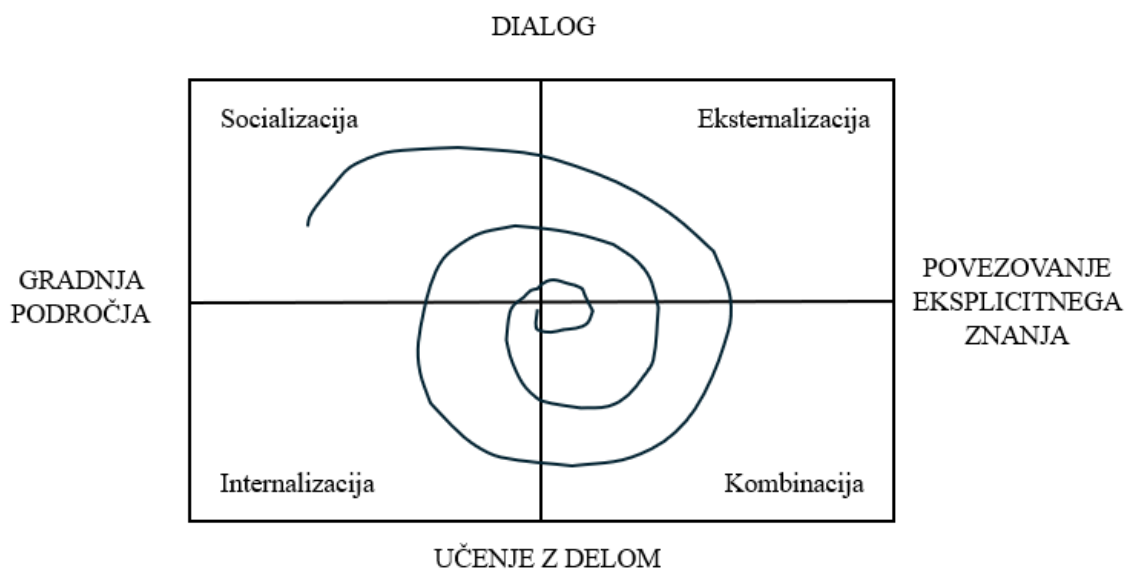
Vir: prirejeno po Holm in Poufelt (2003).

OECD (2024) znanje primerja z ledeno goro in pravi, da vidni vrh le-te predstavlja eksplicitno znanje, ki obsega informacije, ki jih je mogoče z lahkoto pretvoriti v oprijemljive oblike, medtem ko je skrito znanje obsežna masa ledene gore pod gladino, saj obstaja v mislih izkušenih zaposlenih, izhaja iz osebnih izkušenj in ga je težje opisati. Če se lahko eksplicitno znanje prenaša brez večje izgube pomena, je artikuliranje in deljenje skritega znanja bistveno zahtevnejše. Vendar pa je za uspešen management medgeneracijskega prenosa znanja nujno, da mehanizem prenosa znanja združuje tako prenos eksplicitnega kot tudi skritega znanja, saj le tako lahko zagotovimo konkurenčno prednost podjetja.

Nonaka (1994) nastajanje in deljenje znanja razloži kot dinamičen dialog med skritim in eksplicitnim znanjem. V t. i. spirali ustvarjanja znanja, prikazani na sliki 2, potekajo štiri

ključne pretvorbe: socializacija, eksternalizacija, kombinacija in internalizacija. Pri socializaciji gre za prenos skritega znanja med posamezniki skozi skupne dejavnosti in izkušnje, npr. mentorstvo, eksternalizacija pomeni pretvorbo skritega znanja v eksplicitno znanje, v npr. pisna navodila in dokumente, kombinacija je združevanje različnih eksplicitnih znanj v sistematične zbirke, npr. baze podatkov, internalizacija pa je nato pretvorba eksplicitnega znanja v skrito znanje skozi prakso in učenje. Ta proces omogoča, da se znanje širi od posameznika na skupino oziroma organizacijo in obratno, pri čemer imajo organizacije imajo ključno vlogo, saj ustvarjajo kontekste, v katerih se znanje zajema, oblikuje, kombinira in ponotranji v nove sposobnosti.

Slika 2: Spirala ustvarjanja znanja



Vir: prirejeno po Dalkir (2023).

Kasneje so se oblikovale tudi dodatne razvrstitve znanja, ki so pomembne predvsem za razumevanje kompleksnosti prenosa znanja med generacijami v organizacijah. Posamezno znanje temelji na osebnih izkušnjah, učenju in presoji posameznika, medtem ko je znanje organizacije vgrajeno v rutine, procese, strukture in kulturo podjetja. Znanje organizacije pogosto vključuje tudi znanje, ki presega zmožnosti posameznikov in nastaja skozi skupno prakso (Argote in Miron-Spektor, 2011).

2.1.2 Opredelitev in vrste generacij

Pojem generacija se v družboslovju uporablja za opredelitev skupin ljudi, ki so rojeni in socializirani v podobnem časovnem obdobju ter jih zaznamujejo skupne družbene, kulturne in zgodovinske izkušnje (Mannheim, 1952). Generacije se oblikujejo skozi skupna doživetja kot so vojna, gospodarska kriza, tehnološke spremembe, ki vplivajo na njihove vrednote, stališča, delovne navade in odnos do avtoritete, učenja in tehnologije (Parry in Urwin, 2011). Razumevanje generacij postaja vse pomembnejše, saj danes pogosto sodelujejo tri ali štiri

generacije hkrati. To vpliva na dinamiko komunikacije, motivacijo, prenos znanja ter razvoj kadrov (Lyons in Kuron, 2014).

V znanstveni literaturi se najpogosteje uporabljajo naslednje generacijske kategorije:

1. Baby Boom generacija (rojeni približno 1946–1964): Ta generacija je odraščala v obdobju povojne rasti in stabilnosti. Zanje so značilni visoka delovna etika, lojalnost do delodajalca, spoštovanje hierarhije ter poudarek na osebni odgovornosti in stabilnosti (Kupperschmidt, 2000).
2. Generacija X (rojeni približno 1965–1980): Odrasli so v času večje družbene negotovosti in razpada tradicionalnih struktur, npr. naraščanje ločitev, gospodarske krize. So samostojni, prilagodljivi in tehnološko kompetentni. Na delovnem mestu cenijo ravnovesje med delom in prostim časom ter večjo neodvisnost (Sessa in drugi, 2007).
3. Generacija Y oziroma milenijci (rojeni približno 1981–1996): Ta generacija je rasla v digitalno prepletenem svetu. Pomembni so jim učenje, povratne informacije, raznolikost in smiselnost dela. Pogosto iščejo priložnosti za osebni razvoj, fleksibilnost in participativno vodenje (Twenge in Campbell, 2008).
4. Generacija Z (rojeni približno 1997–2012): Najmlajši udeleženci na trgu dela. To je prva generacija, ki je v celoti odraščala z internetom in pametnimi napravami. So tehnološko zelo spretni, hitro dostopajo do informacij in pričakujejo digitalizirane delovne procese. Zanje so pomembni varnost, duševno zdravje, socialna odgovornost in raznolikost (Schroth, 2019).

Čeprav je generacijska kategorizacija poenostavitev in ne upošteva vseh individualnih razlik, raziskave kažejo, da se generacije razlikujejo v svojih vrednotah, pričakovanjih in odnosu do avtoritete, tehnologije ter učenja (Costanza in drugi, 2012). V kontekstu medgeneracijskega prenosa znanja je razumevanje teh razlik ključno za oblikovanje učinkovitih strategij mentorstva, sodelovalnega učenja in organizacijske kulture, ki podpira vključevanje in sodelovanje vseh starostnih skupin (Lyons in Kuron, 2014).

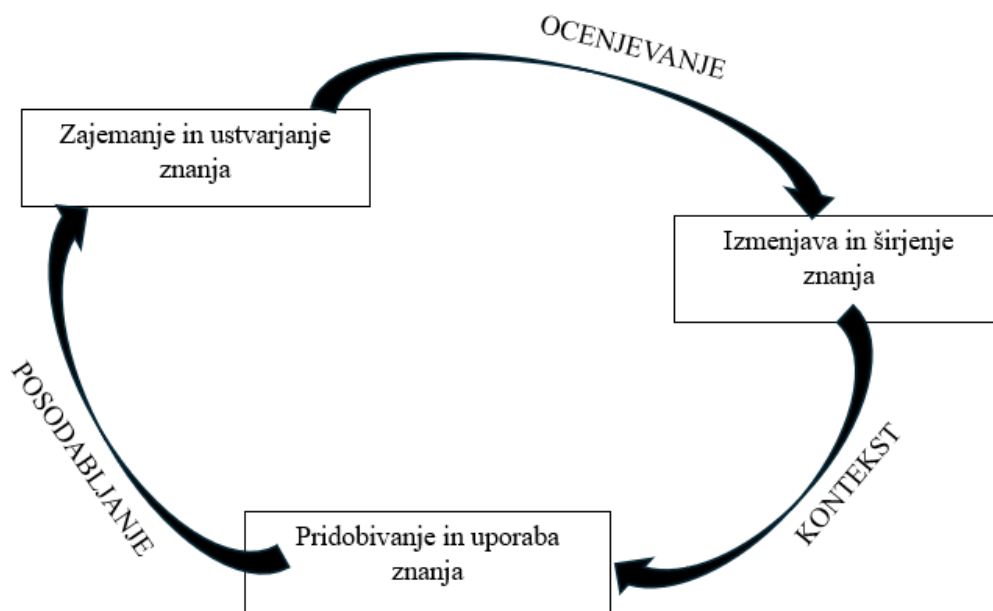
Hkrati pa celoviti pregledi dokazov opozarjajo, da so razlike med generacijami pogosto manjše, kot se domneva, ter da na zaznane razlike vplivajo tudi starostni in obdobjni učinki. Zato je smiselno k generacijskim razlikam pristopati previdno in kontekstualizirano (Lyons in Kuron, 2014). Mednarodne primerjalne raziskave delovnih vrednot kažejo, da med generacijami obstajajo številne podobnosti, zlasti glede pomena vsebine dela, cenjenosti in kakovosti medosebnih odnosov. To potrjujejo tako metaanalize generacijskih raziskav Lyons in Kuron (2014) kot tudi ugotovitve OECD (2024). Slednji izpostavlja, da so podobnosti med starejšimi in mlajšimi zaposlenimi pogosto pomembnejše od razlik, saj obe skupini cenita priložnosti za strokovni razvoj, občutek pripadnosti in učinkovito sodelovanje. Dodatno poudarja, da je za uspešen medgeneracijski prenos znanja ključno ustvarjanje podporne organizacijske kulture ter uvedba sistematičnih programov, kot so mentorstvo, timsko delo in skupnosti prakse, ki omogočajo obojestransko učenje in zmanjšujejo generacijske stereotipe.

Nazadnje, longitudinalne analize psiholoških značilnosti generacij pogosto ne potrjujejo dramatičnih kohortnih razlik, temveč izpostavljajo relativno stabilnost skozi čas ter močan vpliv merilne in metodološke zasnove raziskav (Trzesniewski in Donnellan, 2010). To dodatno potrjuje, da morajo ukrepi za medgeneracijski prenos znanja temeljiti na dejanskih potrebah in preferencah skupin, ne zgolj na stereotipih o generacijah.

2.2 Management znanja

Management znanja predstavlja celovit in sistematičen pristop k ustvarjanju, zajemanju, organiziranju, deljenju in uporabi znanja znotraj organizacije. Temelji na ideji, da znanje ni le individualna lastnina, temveč strateški vir, ki lahko pomembno prispeva k inovativnosti, učinkovitosti in dolgoročni konkurenčnosti podjetja (Nonaka in Takeuchi, 1995; Alavi in Leidner, 2001). V sodobnem poslovnem okolju, kjer se organizacije soočajo z nenehnimi tehnološkimi spremembami, digitalizacijo ter odhajanjem izkušenih zaposlenih v pokoj, postaja management znanja ključni dejavnik uspeha organizacije (Donate in Sánchez de Pablo, 2015). Za učinkovit management znanja sta ključna zaupanje in vodstvo. Raziskave kažejo, da osebnostne lastnosti, ki vplivajo na pripravljenost za zaupanje, pomembno pogojujejo pripravljenost zaposlenih za deljenje znanja (Mooradian in drugi, 2006). Voditelji, ki spodbujajo odprto komunikacijo in zagotavljajo psihološko varnost, krepijo kulturo deljenja znanja ter s tem povečujejo uspešnost ekip (Lee in drugi, 2010).

Slika 3: Integriran krog managementa znanja



Vir: prirejeno po Dalkir (2023).

Proces managementa znanja običajno zajema več medsebojno povezanih faz, kot jih lahko vidimo na sliki 3. Najprej gre za ustvarjanje novega znanja, ki se lahko razvije skozi raziskave, inovacije, sodelovanje ali refleksijo obstoječih praks. Sledi zajemanje in

kodificiranje znanja, kar pomeni njegovo preoblikovanje v obliko, ki je razumljiva in dostopna drugim članom organizacije. Takšno znanje se nato sistematično shranjuje v različnih oblikah, od podatkovnih baz do internih priročnikov, ter se nazadnje deli med sodelavci in uporablja pri vsakdanjih delovnih nalogah, strateškem odločanju ali reševanju kompleksnih problemov (Dalkir, 2023). Pri tem je bistveno, da organizacija spodbuja kulturo zaupanja, sodelovanja in odprte komunikacije, saj zgolj tehnična orodja ne morejo nadomestiti človeškega dejavnika pri prenosu znanja. Kot poudarja Wanjala (2024), kultura organizacije predstavlja ključen okvir, ki določa, v kolikšni meri so zaposleni pripravljeni deliti znanje, uporabljati razpoložljive tehnologije in sodelovati v kolektivnem učenju.

Med klasičnimi teorijami izstopa dinamična teorija ustvarjanja znanja, ki sta jo razvila Nonaka in Takeuchi (1995). Z modelom socializacije, eksternalizacije, kombinacije in internalizacije (angl. socialization, externalization, combination, and internalization, v nadaljevanju SECI) pojasnjujeta, kako se skrito in eksplicitno znanje pretvarjata v spiralnem procesu, ki vodi v inovacije in organizacijsko učenje.

Drugi vpliven koncept je spomin organizacije oziroma kolektivno shranjeno znanje, ki ga je mogoče ohranjati skozi formalne postopke, baze podatkov in neformalne odnose (Argote in drugi, 2003). Organizacije, ki vlagajo v ohranjanje organizacijskega spomina, zmanjšujejo tveganje izgube znanja zaradi fluktuacije zaposlenih, upokožitev ali reorganizacije.

Sodobne raziskave opozarjajo, da digitalizacija odpira številne nove možnosti za upravljanje znanja, hkrati pa prinaša tudi nove izzive. Igoa-Iraola in Díez (2024) poudarjata, da organizacije vse pogosteje uporabljajo digitalna orodja in virtualne skupnosti kot ključne kanale prenosa znanja. Digitalne platforme omogočajo učinkovito dokumentiranje in shranjevanje eksplicitnega znanja v obliki priročnikov, baz podatkov, videoposnetkov in drugih kodificiranih oblik, kar povečuje dostopnost informacij ter pospešuje komunikacijo med zaposlenimi ne glede na časovne in prostorske omejitve. Takšne rešitve so se pokazale kot še posebej pomembne v obdobjih povečane uporabe hibridnega in oddaljenega dela, saj zagotavljajo kontinuiteto pri izmenjavi informacij. Vendar pa raziskava opozarja, da digitalna orodja sama po sebi ne zadostujejo za prenos skritega znanja, zato digitalizacija predstavlja paradoks – po eni strani omogoča hitrejši dostop do formaliziranih informacij, po drugi strani pa ustvarja tveganje za izgubo neotipljivih izkušenj, če jih organizacije ne podprejo z mehanizmi, kot so mentorstvo, ekipno delo in prakse skupnosti, ki omogočajo obojestransko učenje in soustvarjanje znanja.

2.3 Medgeneracijski prenos znanja

Medgeneracijski prenos znanja je proces, v katerem starejše in mlajše generacije zaposlenih izmenjujejo izkušnje, veščine in kompetence. Pojav postaja čedalje pomembnejši zaradi demografskih sprememb, množičnega upokojevanja »baby boom« generacije in hkratnega vstopanja novih generacij na trg dela (OECD, 2024). Gre za strateški proces, ki ne zagotavlja le prenosa delovnih nalog, temveč tudi oblikovanje skupnih vrednot, odnosov in inovacijskih

potencialov v organizaciji (Brečko, 2021). Kot poudarjata Igoa-Iraola in Díez (2024), organizacije pri tem uporabljajo različne postopke, da bi ohranile tako eksplicitno kot tudi skrito znanje, pri čemer se kot ključni izkažejo kolektivni pristopi in učinkovita notranja komunikacija.

Medgeneracijski prenos znanja je ključnega pomena za ohranjanje spomina organizacije, zagotavljanje kontinuitete poslovanja ter spodbujanje inovacij, saj združuje različne perspektive, stile dela in načine reševanja problemov (Brečko, 2021; Rupčić, 2017). Kot poudarjata Argote in Ingram (2000), so organizacije, ki uspešno prenašajo znanje med enotami in posamezniki, bolj produktivne in imajo večje možnosti preživetja v konkurenčnem okolju. Medgeneracijski prenos znanja pa je še zahtevnejši od »klasičnega« prenosu znanja, saj vključuje ne le kognitivne in tehnične vidike, temveč tudi vrednote, delovne navade in medosebne odnose.

Novejše raziskave opozarjajo, da gre za dvosmeren proces, v katerem se izkušeni zaposleni učijo od mlajših in obratno. Mlajše generacije pogosto prispevajo svež pogled, digitalne kompetence in odprtost za inovacije, medtem ko starejši zaposleni prinašajo izkustveno in skrito znanje, ki ga ni mogoče nadomestiti (Gerpott in drugi, 2017). Jeske in Olson (2021) poudarjata, da se medgeneracijski prenos znanja dogaja že ob uvajanju novih sodelavcev, kjer takoj nastane priložnost za vzajemno učenje. To potrjuje tudi Czainska (2024), ki ugotavlja, da multigeneracijske ekipe lahko uspešno povezujejo različne kompetence in s tem povečujejo inovativnost ter organizacijsko učenje.

Poleg samega prenosa je pomembna tudi vloga zaupanja in psihološke varnosti, saj se zaposleni odločajo deliti znanje, ki predstavlja del njihove profesionalne identitete, le v okoljih, kjer se počutijo varne (Edmondson, 1999). Brez zaupanja med generacijami lahko pride do odpora, stereotipiziranja in posledično izgube dragocenega znanja (Schmidt in Muehlfeld, 2017). Zato sodobne organizacije vse bolj poudarjajo oblikovanje sistematičnih mehanizmov, kot so mentorstvo, obratno mentorstvo, timsko delo in digitalne platforme, ki omogočajo strukturirano in trajno izmenjavo znanja (OECD, 2024).

2.3.1 Dejavniki, ki vplivajo na uspešnost prenosa znanja

Uspešen prenos znanja je odvisen od številnih medsebojno povezanih dejavnikov, ki vključujejo tako posameznike kot skupine in celotno organizacijo. Raziskovalci opozarjajo, da prenos znanja ni linearen proces, temveč kompleksen pojav, ki ga oblikujejo kognitivni, socialni, organizacijski in tehnološki vidiki (Argote in drugi, 2003; Levine in Prietula, 2012). Eden ključnih dejavnikov je narava znanja, ki se prenaša. Argote in Ingram (2000) pojasnjujeta, da se eksplicitno znanje prenaša razmeroma enostavno prek priročnikov, baz podatkov in formalnih usposabljanj, skrito znanje pa zaradi svoje kompleksnosti zahteva več medsebojne interakcije, opazovanja in sodelovanja (Nonaka, 1994). Uspešen prenos skritega znanja je pogosto vezan na metode kot so mentorstvo, opazovanje pri delu (angl. shadowing) ali deljenje izkustev, ki omogočajo prenos izkušenj v praksi (Nonaka in Takeuchi, 1995).

Pomembno vlogo ima tudi kultura organizacije. Organizacije, ki spodbujajo sodelovanje, odprtost, zaupanje in spoštovanje raznolikosti, ustvarjajo okolje, v katerem so zaposleni bolj pripravljeni deliti svoje znanje (Ropes in Ypsilanti, 2012; Brečko, 2021). Nasprotno pa kulture, v katerih prevladuje tekmovalnost ali pomanjkanje zaupanja, zavirajo pripravljenost posameznikov, da svoje izkušnje in znanje delijo z drugimi.

Medosebni odnosi in zaupanje so še en ključni dejavnik. Zaupanje med zaposlenimi povečuje verjetnost, da bodo posamezniki pripravljeni deliti svoje izkušnje, tudi kadar gre za občutljive informacije ali znanje, ki ga ni enostavno ubesediti (Fleig-Palmer in Schoorman, 2011). Zaupanje in kakovostni odnosi zmanjšujejo tveganje napačnih interpretacij in spodbujajo učinkovitejšo integracijo novega znanja v prakso.

Na uspešnost prenosa vplivajo tudi generacijske razlike. Čeprav raziskave Lyons in Kuron (2014) in OECD (2024) kažejo, da so podobnosti med generacijami pogosto večje od razlik, lahko različni komunikacijski stili, odnos do tehnologije in načini učenja predstavljajo izziv pri medgeneracijskem prenosu znanja (Czainska, 2024). V takih primerih so posebej učinkovite strukturirane oblike sodelovanja, kot so medgeneracijsko mentorstvo, ekipno delo in skupnosti prakse, ki omogočajo obojestransko učenje (Gerpott in drugi, 2017).

Nazadnje je treba izpostaviti še tehnološke dejavnike. Digitalne platforme in informacijski sistemi močno olajšajo dokumentiranje in širjenje eksplicitnega znanja ter omogočajo hitro komunikacijo med zaposlenimi (Igoa-Iraola in Díez, 2024). Vendar pa same po sebi ne zagotavljajo prenosa skritega znanja, ki ga je treba podpreti z osebno interakcijo in skupinskim učenjem. Zato je najbolj učinkovita kombinacija digitalnih rešitev in osebnih oblik sodelovanja, ki skupaj zagotavljajo celovit prenos znanja (Brečko, 2021; OECD, 2024).

2.3.2 Ovire pri medgeneracijskem prenosu znanja

Čeprav je medgeneracijski prenos znanja ključnega pomena za dolgoročno konkurenčnost in inovativnost organizacij, se v praksi pogosto pojavljajo številne ovire, ki lahko ta proces otežijo ali celo onemogočijo. Te ovire so povezane tako s posamezniki kot z organizacijskim okoljem in širšim družbenim kontekstom (Brečko, 2021; Czainska, 2024; OECD, 2024).

Ena izmed osrednjih ovir so generacijski stereotipi in predsodki. Mlajši zaposleni starejše pogosto dojemajo kot manj tehnološko podkovane, medtem ko starejši vidijo mlajše kot manj zveste in manj izkušene (Schmidt in Muehlfeld, 2017). Takšni stereotipi zmanjšujejo pripravljenost za sodelovanje, povzročajo medsebojno nezaupanje in lahko vodijo v konflikte. Brečko (2021) opozarja, da negativne predstave o drugi generaciji pogosto zmanjšujejo zaznano vrednost znanja, ki ga posamezniki prenašajo, kar ovira učenje in sodelovanje.

Pomembno oviro predstavljajo tudi razlike v komunikacijskih stilih in preferencah. Starejši zaposleni se pogosto zanašajo na osebne stike, neposredno komunikacijo in daljše časovne okvire, medtem ko mlajši dajejo prednost hitrim digitalnim kanalom in bolj fleksibilnim oblikam dela (OECD, 2024). Te razlike lahko povzročijo nesporazume in zmanjšajo učinkovitost pri prenosu znanja, zlasti skritega, ki zahteva poglobljene interakcije (Nonaka, 1994).

Med organizacijskimi ovirami je pogosto izpostavljena kultura pomanjkanja zaupanja in sodelovanja. Če organizacija spodbuja tekmovalnost namesto sodelovanja ali če zaposleni nimajo občutka varnosti, da bi delili svoje znanje, se prenos znanja zmanjša (Argote in drugi, 2003; Ropes in Ypsilanti, 2012). Prav tako lahko formalne hierarhične strukture in togost procesov otežujejo ustvarjanje neformalnih priložnosti za učenje.

Izziv predstavlja tudi tehnološka vrzel med generacijami. Mlajši zaposleni običajno hitreje sprejemajo nova digitalna orodja, medtem ko so starejši pri tem lahko bolj zadržani (Czainska, 2024). To lahko vodi do fragmentacije znanja, kjer se informacije shranjujejo v ločenih sistemih in niso dostopne vsem. Poleg tega digitalne platforme sicer olajšajo prenos eksplícitnega znanja, vendar ne morejo nadomestiti osebnih interakcij, ki so ključne za prenos skritega znanja (Igoa-Iraola in Díez, 2024).

Nenazadnje pa je ovira tudi visoka mobilnost zaposlenih in množično upokojevanje. Odhod izkušenih zaposlenih brez ustreznega prenosa njihovega znanja pomeni izgubo spomina organizacije in zmanjšano sposobnost nadaljnjega razvoja (OECD, 2024). Levine in Prietula (2012) opozarjata, da je prenos znanja lahko povezan tudi z določenimi »stroški«, na primer s časom in naporom, ki ga morajo posamezniki vložiti, ali s tveganjem, da se dragoceno znanje izgubi ali napačno uporabi. Pomembno je tudi, da se deljenje znanja ustrezno prizna in nagradi, saj se v nasprotnem primeru lahko razvijejo t. i. dileme deljenja znanja, kjer posamezniki pri prenosu znanja vidijo več izgube kot koristi ter posledično izgubijo motivacijo, da bi se pri njem udeleževali (Cabrera in Cabrera, 2002).

2.4 Spodbujanje medgeneracijskega prenosa znanja znotraj organizacije

Učinkovit medgeneracijski prenos znanja se ne zgodi sam po sebi, temveč ga morajo organizacije aktivno spodbujati s strateškimi ukrepi, ki povezujejo formalne in neformalne pristope. Cilj je oblikovanje okolja, kjer se skrito in eksplícitno znanje naravno prepletata ter kjer imajo zaposleni vseh starosti priložnosti za učenje in prispevanje (OECD, 2024).

2.4.1 Teoretične rešitve za izboljšanje medgeneracijskega prenosa znanja

Teoretični pristopi ponujajo temelje za razumevanje, kako se znanje med generacijami oblikuje, deli in ohranja. Poznanih je več teoretičnih rešitev za izboljšanje medgeneracijskega prenosa znanja, kamor sodijo predvsem SECI model, prakse skupnosti,

teorija organizacijskega učenja, fazni model medgeneracijskega prenosa znanja ter strukturirani programi.

SECI model je med najpogostejše uporabljenimi (Nonaka in Takeuchi, 1995). Ponazarja dinamično pretvarjanje skritega in eksplicitnega znanja skozi socializacijo, eksternalizacijo, kombinacijo in internalizacijo. Za medgeneracijski prenos znanja je še posebej pomembna prva faza, socializacija, v kateri mlajši zaposleni prek opazovanja in neposredne interakcije prevzemajo izkušnje starejših. Mlajši zaposleni se tako učijo od starejših predvsem s sodelovanjem, posnemanjem delovnih praks in vključevanjem v ekipno delo (Brečko, 2021). V drugi fazi, eksternalizaciji, se skrito znanje prevaja v eksplicitne oblike, kot so priročniki, smernice, modeli ali digitalno dokumentirani postopki. V kontekstu medgeneracijskega prenosa je to še posebej pomembno, saj starejši zaposleni ob upokojevanju pogosto nosijo s seboj obsežno skrito znanje, ki ga je treba zajeti in prenesti na naslednje generacije (Schmidt in Muehlfeld, 2017). Tretja faza, kombinacija, zajema združevanje različnih oblik eksplicitnega znanja v nove strukture. V praksi to pomeni, da se obstoječe znanje, zapisano v procesih in dokumentih, dopolnjuje in reorganizira v kombinaciji z novimi tehnološkimi rešitvami, ki jih prinašajo mlajše generacije. Na ta način nastajajo sodobni sistemi znanja, ki združujejo izkušnje starejših in digitalne kompetence mlajših (Czainska, 2024). Četrta faza, internalizacija, se nanaša na ponotranjenje eksplicitnega znanja. Posamezniki pri tem prevzemajo formalno zapisane informacije in jih prek uporabe, izkušenj in refleksije pretvarjajo v svoje lastno skrito znanje. Ta faza je pomembna za mlajše zaposlene, ki novo znanje ponotranjijo skozi prakso ter ga s tem vključijo v svojo poklicno identiteto in kompetence (Jeske in Olson, 2021).

SECI model ponazarja, da je medgeneracijski prenos znanja več kot enosmeren proces prenosa izkušenj – gre za krožen proces, kjer izmenjava med starejšimi in mlajšimi generacijami ustvarja novo znanje. Starejši zaposleni delijo izkustveno modrost, mlajši jo prevajajo v nove prakse s pomočjo tehnologije, nato pa jo ponotranjijo in nadgradijo v okviru lastnih izkušenj. Na ta način medgeneracijski prenos postane temelj ne le za ohranjanje, temveč tudi za stalno ustvarjanje znanja v organizaciji (Nonaka in Takeuchi, 1995).

Drugi vpliven koncept so prakse skupnosti, ki jih Ropes in Ypsilanti (2012) opredeljujeta kot skupine zaposlenih, ki jih povezuje skupno področje zanimanja in ki skozi neformalne interakcije razvijajo, izmenjujejo in poglobljajo znanje. Posebna vrednost teh praks za medgeneracijski prenos je v tem, da ustvarjajo prostor, v katerem lahko zaposleni različnih generacij delijo izkušnje brez formalnih hierarhičnih omejitev. V takšnih skupnostih mlajši člani pridobivajo izkušnje prek opazovanja in sodelovanja, starejši pa imajo priložnost za refleksijo in strukturiranje lastnega znanja. Tako se krepi skupno razumevanje, ki presega posamezne generacijske razlike, in gradi občutek pripadnosti organizaciji.

Pomembna je tudi teorija organizacijskega učenja, ki poudarja pomen povratnih zank in refleksije pri prenosu znanja. Argote in Miron-Spektor (2011) izpostavljata, da organizacijsko učenje ni zgolj kopičenje znanja, ampak tudi sposobnost prilagajanja, učenja

iz napak ter stalnega izboljševanja praks. V medgeneracijskem kontekstu to pomeni, da je ključnega pomena ustvarjanje okolja, kjer so refleksija, izmenjava mnenj in povratne informacije del vsakodnevnega dela. S tem se znanje ne le prenaša, temveč se tudi prilagaja in razvija glede na potrebe različnih generacij zaposlenih.

Na to se navezuje tudi fazni model medgeneracijskega prenosa znanja, ki ga predlagajo Gerpott in drugi (2017). Model zajema štiri faze: identifikacijo ključnega znanja, ustvarjanje priložnosti za njegov prenos, dejanski proces prenosa in vrednotenje učinkov. Takšen strukturiran okvir omogoča, da organizacije prenos znanja obravnavajo sistematično in merljivo, na primer z jasno opredelitvijo znanja, ki ga je treba prenesti, ter z načrtovanjem ustreznih priložnosti (npr. mentorski programi, obratno mentorstvo ali skupni projekti), lahko podjetja zagotovijo, da dragoceno znanje ne izgine ob odhodu starejših zaposlenih. Hkrati pa vrednotenje učinkov omogoča, da se proces sproti izboljšuje ter prilagaja potrebam zaposlenih različnih generacij.

Czainska (2024) izpostavlja, da imajo multigeneracijske ekipe velik potencial za inovacije, vendar ta pride do izraza le, če se premostijo ovire, kot so stereotipi in različni komunikacijski stili. Teoretična rešitev je v oblikovanju strukturiranih programov, ki spodbujajo sodelovanje in izmenjavo znanja prek digitalnih platform za dokumentiranje eksplícitnega znanja ter osebnih interakcij za prenos skritega znanja. Digitalna orodja tako dopolnjujejo, a ne nadomeščajo človeškega vidika učenja. Tudi druga novejša literatura Brečko (2021) in OECD (2024) poudarjata, da je teoretične pristope treba povezati s praktičnimi ukrepi, saj uspeh prenosa ne izhaja samo iz oblikovanih modelov, temveč iz kulture zaupanja in sodelovanja.

2.4.2 Spodbujanje prenosa znanja

Načini za spodbujanje prenosa znanja predstavljajo organizirane mehanizme, strukture in prakse, ki omogočajo, da se znanje učinkovito ustvarja, deli in uporablja v celotni organizaciji. Njihov namen je zmanjšati tveganje izgube znanja, izboljšati dostop do informacij in spodbuditi sodelovanje med zaposlenimi različnih generacij. V literaturi so obravnavani kot kombinacija formalnih in neformalnih pristopov, ki povezujejo tehnološko podporo, organizacijsko kulturo ter posameznikove motivacije (Argote in drugi, 2003; Nonaka in Takeuchi, 1995).

Eden ključnih elementov so informacijski sistemi in digitalne platforme, ki omogočajo dokumentiranje, shranjevanje in hitro dostopanje do eksplícitnega znanja. OECD (2024) poudarja, da so digitalne baze znanja, intraneti in sistemi za upravljanje dokumentov nujni za zagotavljanje kontinuitete in transparentnosti pri delu, zlasti v organizacijah, ki se soočajo z visoko fluktuacijo ali upokojevanjem. Vendar pa digitalni sistemi sami po sebi ne zadoščajo, saj ne morejo zajeti skritega znanja, ki se prenaša predvsem skozi neposredne interakcije in prakso (Nonaka, 1994).

Za spodbujanje prenosa znanja so pomembni tudi programi organizacij, ki spodbujajo sodelovanje in medsebojno učenje. Sem sodijo mentorstvo, opazovanje pri delu, rotacija delovnih mest in prakse skupnosti, ki zaposlenim omogočajo izmenjavo izkušenj v realnem delovnem okolju (Brečko, 2021; Czainska, 2024). Takšni programi so še posebej učinkoviti pri prenosu skritega znanja, saj temeljijo na osebnem odnosu, zaupanju in neposrednem učenju. Tudi Gerpott in drugi (2017) poudarjajo, da strukturirane oblike sodelovanja bistveno povečajo verjetnost, da se znanje uspešno integrira v prakso. Ključna dodana vrednost njihovega faznega modela za spodbujanje prenosa znanja je, da opozarja na potrebo po formaliziranih priložnostih za sodelovanje, saj prav te oblike omogočajo, da se izkušnje starejših zaposlenih ne le prenesejo, temveč tudi ponotranjijo pri mlajših sodelavcih. Na ta način model presega spontano izmenjavo znanja in organizacijam ponuja strukturiran okvir, ki povečuje trajnost prenesenega znanja ter krepi učenje na ravni celotne organizacije.

Ker pripravljenost za deljenje znanja ni samoumevna, so mehanizmi motiviranja zaposlenih zelo pomembni. Cabrera in Cabrera (2002) opozarjata, da zaposleni pogosto doživljajo dilemo med deljenjem znanja in zaščito lastne strokovne prednosti, zato morajo organizacije vzpostaviti sistem nagrajevanja, ki prepozna in vrednoti prispevek k deljenju znanja. Podobno ugotavlja Riege (2005), ki navaja, da med ključne individualne ovire pri deljenju znanja spada prav strah pred izgubo moči ali statusa, ko posamezniki svoje znanje delijo z drugimi. Če organizacija ne zagotovi ustreznih spodbud, se zaposleni pogosto odločajo za zadrževanje znanja, kar zmanjšuje učinkovitost prenosa znanja. Foss in drugi (2009) pa izpostavljajo pomen ustreznega oblikovanja delovnih mest, ki spodbujajo sodelovanje, avtonomijo in povezanost med zaposlenimi, kar dolgoročno krepi kulturo deljenja znanja.

2.4.3 Mentorstvo in obratno mentorstvo

Mentorstvo je eden najpogostejše uporabljenih in najučinkovitejših sistemov za prenos znanja v organizacijah, saj omogoča strukturirano učenje skozi neposreden odnos med mentorjem in mentorirancem. V osnovi gre za proces, v katerem izkušenejši zaposleni svoje znanje, izkušnje in veščine prenašajo na mlajše ali manj izkušene sodelavce. Mentorstvo ne zajema le prenosa tehničnih znanj, temveč vključuje tudi oblikovanje delovnih navad, razumevanje kulture organizacije in razvoj profesionalne identitete (Brečko, 2021).

Raziskave kažejo, da je mentorstvo posebej učinkovito pri prenosu skritega znanja (Nonaka in Takeuchi, 1995). V tem smislu mentorstvo omogoča spiralni proces ustvarjanja znanja, pri katerem se izkušnje mentorja pretvorijo v novo razumevanje in spretnosti mentoriranca. Tak proces je obojestranski, saj tudi mentor pogosto pridobi nove vpoglede, ko se sooča z vprašanji in perspektivami mlajše generacije (Czainska, 2024). Poleg prenosa znanja ima mentorstvo pomembno vlogo tudi pri oblikovanju medosebnih odnosov in zaupanja. Fleig-Palmer in Schoorman (2011) ugotavljata, da je mentorstvo učinkovito le, če med obema stranema obstaja visoka raven zaupanja, saj to spodbuja pripravljenost za deljenje izkušenj

in odprto komunikacijo. Zaupanje zmanjšuje zaznano tveganje pri prenosu občutljivih informacij ter povečuje kakovost integracije novega znanja v prakso.

Z vidika medgeneracijskega prenosa znanja je mentorstvo še posebej dragoceno. Tako OECD (2024) opozarja, da je v obdobju množičnega upokojevanja izkušenih zaposlenih mentorstvo eden ključnih mehanizmov za ohranjanje spomina organizacije, medtem ko Gerpott in drugi (2017) s svojim faznim modelom izpostavljajo, da strukturirani mentorski programi, ki vključujejo jasno opredeljene cilje, spremljanje napredka in povratne informacije, bistveno povečajo verjetnost uspešnega prenosa znanja.

Mentorstvo se v sodobnih organizacijah razvija v različnih oblikah, kot so klasično ena-na-ena mentorstvo, obratno mentorstvo, skupinsko mentorstvo in e-mentorstvo. Obratno mentorstvo je sodobna oblika mentorstva, ki se razlikuje od klasičnega modela v tem, da vlogo mentorja prevzame mlajši ali manj izkušen zaposleni, medtem ko je mentoriranec starejši sodelavec ali vodja. Namen te oblike je spodbuditi obojestranski prenos znanja, saj mlajši zaposleni pogosto prinašajo aktualna digitalna znanja, inovativne pristope in nove poglede na delo, medtem ko starejši sodelavci prispevajo bogate izkušnje, strateško razmišljanje ter poznavanje organizacijskega konteksta (Brečko, 2021). To kaže na dejstvo, da mentorstvo ni statičen koncept, temveč prilagodljiv mehanizem, ki se razvija glede na potrebe organizacije in dinamiko delovne sile.

Obratno mentorstvo se je uveljavilo zlasti zaradi hitrega razvoja digitalnih tehnologij in potrebe po digitalni preobrazbi. V številnih organizacijah se je pokazalo, da starejši zaposleni potrebujejo podporo pri uporabi novih orodij, platform in načinov komunikacije, mlajši pa imajo tovrstna znanja že privzeta. S tem, ko mlajši mentorji usposablajo starejše kolege, se hkrati krepi medgeneracijsko zaupanje in zmanjšujejo stereotipi o domnevni tehnološki šibkosti starejše generacije ter pomanjkanju izkušenj pri mlajših (OECD, 2024).

Nadalje je skupinsko mentorstvo oblika učenja in prenosa znanja, kjer gre za medsebojno sodelovanje med mentorjem in več zaposlenimi. V takem procesu mentor ne prenaša znanja le na enega posameznika, temveč spodbuja širšo izmenjavo znanj med člani skupine, kar omogoča večplastno učenje in povezovanje različnih generacij ter oddelkov. Namen skupinskega mentorstva je obsežnejši prenos znanja, ki presega individualne odnose ter podpira razvoj kariere vseh vključenih, hkrati pa prispeva k ustvarjanju skupnega znanja v organizaciji (Brečko, 2021).

Kot ena izmed sodobnih oblik učenja in prenosa znanja se uveljavlja tudi e-mentorstvo. Gre za proces, v katerem mentor in mentoriranec sodelujeta na daljavo, najpogosteje preko digitalnih platform, kot so e-pošta, videokonference ali specializirana orodja za učenje. Takšna oblika mentorstva omogoča večjo fleksibilnost, saj nista omejena na fizično prisotnost in lahko sodelujeta ne glede na kraj, čas ali okoliščine. E-mentorstvo je posebej pomembno v sodobnih organizacijah, kjer delo pogosto poteka v virtualnih ekipah, ter omogoča povezovanje zaposlenih različnih generacij ter oddelkov tudi v geografsko

razpršenih podjetjih. Prednost e-mentorstva je dostopnost in hitra izmenjava znanja, slabost pa lahko predstavlja zmanjšan osebni stik, ki je pri tradicionalnem mentorstvu pogosto ključen (Brečko, 2021).

Raziskave kažejo, da obratno mentorstvo prinaša številne koristi. Czainska (2024) poudarja, da tovrstni programi ne omogočajo zgolj prenosa tehničnih znanj, temveč spodbujajo kulturno odprtost in medsebojno učenje, saj obe generaciji pridobita vpogled v perspektivo druge. Poleg tega obratno mentorstvo krepi občutek vključenosti mlajših zaposlenih, ki se čutijo cenjene kot vir znanja, hkrati pa spodbuja starejše, da ostanejo aktivni udeleženci v procesu digitalne preobrazbe. Kljub številnim prednostim pa obratno mentorstvo ni brez izzivov. Gerpott in drugi (2017) opozarjajo, da mora biti proces ustrezno strukturiran, da se preprečijo nerodnosti v vlogah ter da starejši zaposleni sprejmejo vlogo mentoriranja brez občutka ogroženosti. Ključnega pomena je, da organizacija zagotovi varno okolje in jasno komunicira namen obratnega mentorstva, s čimer se poveča verjetnost uspešnega sodelovanja.

2.4.4 Spodbujanje neformalnih interakcij in komunikacije

Ker se velik del skritega znanja prenaša v vsakodnevni interakcijah, kot so spontani pogovori, skupno reševanje problemov ali opazovanje sodelavcev pri delu, imajo neformalne oblike povezovanja ključno vlogo (Nonaka, 1994). Čeprav organizacije pogosto vlagajo v formalne sisteme in strukturirane programe prenosa znanja, raziskave kažejo, da se največ dragocenih izkušenj prenaša prav skozi neformalne pogovore, sodelovanje pri nalogah in spontano izmenjavo idej (Brečko, 2021). Takšne interakcije omogočajo, da skrito znanje prehaja med posamezniki na naraven in pogosto nezaznan način (Nonaka in Takeuchi, 1995).

OECD (2024) poudarja, da sodobne organizacije čedalje bolj prepoznavajo pomen ustvarjanja prostorskih in časovnih priložnosti za neformalno komunikacijo. Mednje sodijo odprti pisarniški prostori, skupni prostori za druženje, interni dogodki, team building aktivnosti in projektno delo, ki spodbuja medgeneracijsko sodelovanje. Tovrstne priložnosti omogočajo, da zaposleni različnih generacij spoznajo drug drugega tudi izven formalnih vlog, kar povečuje občutek povezanosti in pripadnosti.

Neformalne interakcije pa niso pomembne le za socialno povezanost, temveč tudi za inovativnost in ustvarjalnost. Argote in drugi (2003) ugotavljajo, da se številne inovacije rodijo iz naključnih pogovorov ali izmenjav idej, ki potekajo izven formalnih sestankov. Czainska (2024) v svoji raziskavi o multigeneracijskih ekipah izpostavlja, da prav neformalni pogovori omogočajo mlajšim in starejšim zaposlenim, da se učijo drug od drugega brez pritiska formalnih struktur, kar krepi obojestransko učenje in zmanjšuje generacijske razlike.

Jeske in Olson (2021) omenjata, da lahko organizacije ob uvajanju novih zaposlenih vzpostavijo mentorske, »buddy« in coaching odnose, ki podpirajo individualizirane oblike vključevanja v delovno okolje. Takšni programi pomagajo novincem razviti občutek pripadnosti in hitreje razumeti organizacijske procese ter socialna omrežja, ter so koristni ne le za mlajše zaposlene, ki hitreje osvojijo delovne naloge in razvijejo socialne vezi, temveč tudi za starejše sodelavce, ki skozi vlogo mentorjev ali »buddyjev« pridobijo priznanje, občutek smisla in priložnost za vpogled v lastno znanje (OECD, 2024; Jeske in Olson, 2021).

2.4.5 Ekipno delo

Ekipno delo je eden izmed najučinkovitejših načinov za spodbujanje medgeneracijskega prenosa znanja, saj naravno povezuje zaposlene različnih generacij pri doseganju skupnih ciljev. Raziskave kažejo, da raznolikost v skupinah povečuje ustvarjalnost in inovativnost, če so hkrati vzpostavljeni pogoji za sodelovanje (Van Knippenberg in drugi, 2004). Argote in drugi (2003) poudarjajo, da ekipe predstavljajo osrednja vozlišča, kjer se znanje ustvarja, širi in integrira v organizacijske procese. To potrjuje tudi Dalkir (2023), ki opozarja, da je prav skupinsko sodelovanje eden najučinkovitejših mehanizmov za preoblikovanje individualnega znanja v organizacijsko, saj omogoča, da se osebne izkušnje posameznikov pretvorijo v skupne prakse in rutine.

Decuyper in drugi (2010) v svojem integrativnem modelu ekipnega učenja ugotavljajo, da je za uspešno ekipno delo nujno zagotoviti ravnotežje med tremi procesi: deljenjem informacij, refleksijo ter skupno graditvijo znanja. To pomeni, da se ekipe ne smejo ustaviti le pri izmenjavi podatkov, ampak morajo te informacije kritično ovrednotiti in jih skupaj razviti v novo, uporabno znanje. Na ta način se ustvarja prostor, kjer se formalno in neformalno učenje prepletata, kar omogoča tako prenos eksplicitnega kot tudi skritega znanja (Nonaka in Takeuchi, 1995). Ekipno delo tako ni le orodje za prenos znanja, temveč tudi način gradnje organizacijske kulture sodelovanja in medsebojnega spoštovanja. Učinkovitost ekipnega dela je tesno povezana tudi s kulturo organizacije in načinom vodenja. Brečko (2021) poudarja, da morajo vodje spodbujati odprto komunikacijo, aktivno poslušanje ter kulturo zaupanja, saj to ustvarja pogoje, v katerih so člani ekip pripravljeni deliti svoje znanje.

Medgeneracijske ekipe združujejo zaposlene različnih starostnih skupin, kar omogoča povezovanje izkušenj starejših in svežih perspektiv mlajših zaposlenih ter s tem spodbuja inovativnost, učenje in dolgoročno organizacijsko uspešnost. Prednost medgeneracijskih ekip je v tem, da združujejo različne vire znanja: starejši člani prinašajo izkustveno in skrito znanje, povezano s prakso in zgodovino organizacije, mlajši pa prispevajo digitalne kompetence, sveže ideje in drugačne pristope k reševanju problemov. Takšno dopolnjevanje ustvarja pogoje za obojestransko učenje, saj se mlajši učijo od izkušenj starejših, hkrati pa starejši prevzemajo nove poglede in tehnologije od mlajših (Gerpott in drugi, 2017; Czainska, 2024). Pomemben element medgeneracijskega sodelovanja so tudi strukturirani

skupinski projekti, ki omogočajo, da se znanje različnih generacij uporablja pri skupnih nalogah, hkrati pa se zmanjšujejo generacijski stereotipi in krepijo odnosi sodelovanja (OECD, 2024).

2.5 Prispevek dela k teoriji in praksi

Dosedanje raziskave na področju medgeneracijskega prenosa znanja so pokazale, da je znanje eden ključnih strateških virov organizacij in pomemben dejavnik dolgoročne konkurenčnosti (Nonaka, 1994; Cabrera in Cabrera, 2002). Lee in drugi (2010) ter Luring in Selmer (2012) so obravnavali različne vidike prenosa znanja, kot so zaupanje, organizacijska kultura in tehnologija, ter opozorili na ovire, med katerimi izstopajo generacijski stereotipi, pomanjkanje časa in razlike v komunikacijskih slogih (Schmidt in Muehlfeld, 2017; Brečko, 2021). Precej pozornosti je bilo namenjene tudi oblikam prenosa znanja, zlasti mentorstvu, ki se je izkazalo kot eden ključnih mehanizmov za ohranjanje in prenos tako eksplcitnega kot tudi skritega znanja (Fleig-Palmer in Schoorman, 2011; OECD, 2024).

Kljub obstoječim spoznanjem pa literatura razkriva nekaj vrzeli. Večina raziskav obravnava medgeneracijski prenos znanja na splošni ravni, manj pa je študij, ki ga proučujejo v specifičnih organizacijskih kontekstih in sektorjih, kjer se združujejo tako tradicionalne kot digitalne oblike dela. Pogosto prevladuje kvantitativni pristop, ki ponuja širši vpogled, a hkrati manj razumevanja dejanskih izkušenj zaposlenih pri prenosu znanja (Gerpott in drugi, 2017). Dosedanje raziskave pogosto poudarjajo razlike med generacijami, medtem ko ostaja manj raziskan vidik, kako se zaposleni različnih generacij v praksi dejansko soočajo s temi razlikami, katere ovire so zanje najbolj izrazite in katere oblike prenosa zaznavajo kot učinkovite.

Z izvedbo kvalitativne raziskave v konkretnem podjetju to magistrsko delo ponuja poglobljen vpogled v vsakodnevne prakse prenosa znanja, pri čemer izpostavlja doživljanje in perspektive zaposlenih. To omogoča identifikacijo konkretnih ovir in učinkov, ki jih obstoječa literatura pogosto obravnava abstraktno, ter hkrati pokaže, kako se te manifestirajo v realnem delovnem okolju.

Doprinos raziskave je tako trojen. Teoretični doprinos raziskave dopolnjuje obstoječe spoznanje z empiričnim vpogledom v specifičen kontekst storitvene dejavnosti, kjer se prepletajo tradicionalne oblike mentorstva in digitalizirane rešitve za prenos znanja. Metodološki doprinos s kvalitativnim pristopom naslavlja raziskovalno vrzel, saj osvetljuje subjektivne izkušnje zaposlenih, ki jih kvantitativne raziskave težje zajamejo. Praktični doprinos raziskave pa ponuja konkretna priporočila za podjetja, kako strukturirati mentorstvo, spodbujati kombinacijo formalnega in neformalnega učenja ter graditi kulturo odprte komunikacije, kar ima neposreden vpliv na ohranjanje znanja in konkurenčnost.

3 METODOLOGIJA

3.1 Opis izbranega podjetja

Izbrano podjetje (2025) je mednarodno računovodsko podjetje, ki se ukvarja z zagotavljanjem celovitih storitev na področju računovodstva, davčnega in poslovnega svetovanja, kadrovske administracije ter informacijskih rešitev. Kot član globalne poslovne mreže deluje v več državah srednje in vzhodne Evrope, kar mu omogoča povezovanje lokalnih znanj s standardi in praksami globalnega okolja. Podjetje je bilo ustanovljeno leta 2003 v Sloveniji. Njegova rast je bila hitra in strateška, saj se je od prvotnega sedeža razširilo na več držav v regiji. V zadnjih dveh desetletjih je postalo eno največjih ponudnikov računovodskih in svetovalnih storitev v jugovzhodni Evropi. Danes zaposluje več sto strokovnjakov in sodeluje z več tisoč naročniki.

Poseben poudarek daje integriranemu pristopu, imenovanemu »pametno računovodstvo«, ki združuje računovodske storitve, sodobne informacijsko-tehnološke rešitve in svetovalno podporo. S tem naročnikom omogoča pravočasno, podatkovno podprto in strateško usmerjeno odločanje. Digitalna preobrazba je ena ključnih strateških usmeritev izbranega podjetja. S pomočjo lastnih informacijsko-tehnoloških rešitev lahko naročnikom zagotavlja ažurne analitične podatke in poslovne kazalnike, kar jim omogoča hitrejšo in boljše informirane poslovne odločitve. Podjetje uvaja tudi napredne rešitve za upravljanje časa, kadrovske evidence in integrirane sisteme za obračun plač. Takšne inovacije ne le povečujejo produktivnost, ampak tudi omogočajo fleksibilne oblike dela, ki povezujejo različne generacije zaposlenih.

Za proučevanje medgeneracijskega prenosa znanja je to podjetje torej primerno zaradi več razlogov. Njegova mednarodna razpršenost prinaša raznolike kulturne in generacijske izkušnje, ki ustvarjajo bogato okolje za izmenjavo znanja. Velikost in rast podjetja pomenita, da so zaposleni različnih generacij zastopani v večjem številu, kar omogoča analizo interakcij med njimi. Poleg tega podjetje zaradi tehnološke inovativnosti in digitalne transformacije nenehno združuje tradicionalne prakse z novimi tehnološkimi pristopi, kar je idealno za raziskovanje, kako se skrito znanje starejših zaposlenih prepleta z digitalnimi kompetencami mlajših. Zaradi teh značilnosti predstavlja izbrano podjetje ustrezno organizacijo za analizo mehanizmov prenosa znanja med generacijami.

3.2 Kvalitativna raziskava v izbranem podjetju

Empirični del magistrskega dela temelji na kvalitativnem raziskovanju, saj ta pristop omogoča poglobljeno razumevanje izkušenj in praks medgeneracijskega prenosa znanja v realnem organizacijskem okolju. Kvalitativne metode so še posebej primerne, kadar želimo raziskati kompleksne in večplastne procese, ki vključujejo človeške odnose, neformalne oblike učenja ter kulturne dejavnike (Knott in drugi, 2022).

Kot glavno raziskovalno metodo sem uporabila polstrukturirane intervjuje, ki omogočajo hkrati usmerjanje pogovora na relevantne teme ter dovolj fleksibilnosti, da se odprejo tudi nepredvideni, a pomembni vidiki. Polstrukturiran intervju temelji na uporabi izhodiščnih vprašanj, ki raziskovalcu zagotavljajo vnaprej pripravljeno strukturo tem, hkrati pa omogočajo prilagajanje poteka pogovora. Takšen pristop zagotavlja, da so ključna raziskovalna področja vedno zajeta, obenem pa dopušča raziskovalcu, da se odziva na specifične okoliščine in dinamiko interakcije s sogovornikom. Na ta način polstrukturirani intervju združuje prednosti strukturiranega pristopa in odprtosti nestrukturiranega pogovora, kar omogoča bogatejšo in globlje razumevanje raziskovanega pojava (Knott in drugi, 2022). Torej je ta metoda primerna za raziskovanje medgeneracijskega prenosa znanja, saj raziskovalcu omogoča vpogled v osebne izkušnje mentorjev, mentorirancev, vodij ekip in drugih akterjev, ki so aktivni v procesih prenosa znanja.

Izvedena je bila tudi analiza vsebine intervjujev. Narejena je bila transkripcija intervjujev in nato navzkrižna analiza. Le-ta omogoča pregledovanje in primerjanje odgovorov različnih intervjuvancev. Gre za postopek, pri katerem raziskovalec ne preučuje le posameznega intervjuja kot celote, temveč išče vzorce, podobnosti in razlike med odgovori različnih sogovornikov. Navzkrižna analiza tako prispeva k bolj sistematičnemu razumevanju podatkov, saj omogoča identifikacijo skupnih tem ter hkrati osvetli posebnosti posameznih izkušenj (Basit, 2003).

3.2.1 Intervjuvanci

Na izbor intervjuvancev je vplivalo več dejavnikov. Da bi pridobila relevantne in celovite odgovore na raziskovalna vprašanja, sem uporabila namerno vzorčenje (angl. purposive sampling). Ta tehnika omogoča raziskovalcu, da se pri izbiri intervjuvancev opre na lastno presojo in izbere tiste, ki lahko najbolj prispevajo k raziskavi (Saunders in drugi, 2012).

Preden sem sprejela končno odločitev o tem, koga povabiti k sodelovanju, sem pripravila seznam možnih intervjuvancev. Poskrbela sem, da so bili med intervjuvanci zastopani zaposleni iz različnih generacijskih kohort, da bi raziskava zajela razlike v pogledih, izkušnjah in praksah prenosa znanja med starostnimi skupinami. Poleg tega sem izbrala intervjuvance z različnih pozicij v podjetju (npr. mlajši zaposleni, starejši strokovnjaki, vodje ekip), da bi zajela raznolikost vlog, v katerih do prenosa znanja prihaja.

Pred soglasjem za sodelovanje so bili vsi intervjuvanci seznanjeni z namenom raziskave ter zagotovilom, da bodo zbrani podatki uporabljeni izključno za akademske namene in obravnavani z najvišjo stopnjo zaupnosti. Sodelovanje je bilo prostovoljno.

Intervjuji so potekali v juniju 2025 in so vključevali skupno pet intervjuvancev. Pogovori so bili izvedeni osebno, v prostorih podjetja, trajali so med 45 in 70 minut, pri čemer je bil uporabljen polstrukturiran format. Intervjuvanci so tako lahko delili svoje osebne izkušnje, hkrati pa je bila zagotovljena primerljivost pri obravnavi glavnih raziskovalnih tem. Seznam

intervjuvancev, ki vključuje podatke o spolu, starosti, generaciji, delovnem mestu, letih delovnih izkušenj, datumu in trajanju intervjuja, je prikazan v tabeli 1.

Tabela 1: Seznam intervjuvancev

INTERVJU- VANEK	SPOL	STAROST	GENERACIJA	DELOVNO MESTO	DELOVNE IZKUŠNJE	DATUM INTERVJUJA	TRAJANJE INTERVJUJA
A	ž	22	Z	Računovodski pripravnik	1 leto	6.6.2025	60 minut
B	ž	23	Z	Računovodja	2 leti	11.6.2025	45 minut
C	ž	25	Z	Računovodski pripravnik	Pol leta	30.6.2025	60 minut
D	ž	34	Y	Računovodja, vodja ekipe	7 let	5.6.2025	70 minut
E	ž	55	X	Senior računovodja, vodja ekipe	25 let	11.6.2025	55 minut

Vir: lastno delo.

3.2.2 Oblikovanje polstrukturiranega intervjuja

Vprašanja so bila oblikovana tako, da so omogočala podrobnejši vpogled v izkušnje in razmišljanja zaposlenih glede medgeneracijskega prenosa znanja. Vsako vprašanje je bilo povezano z literaturo, predstavljeno v teoretičnem delu, pri čemer je bil poseben poudarek na: vlogi prenosa znanja za uspešno delovanje podjetja, aktivnostih managementa znanja, ki podpirajo prenos znanja med generacijami, ter ovirah, ki ga lahko zavirajo. V tabeli 2 so navedena glavna raziskovalna vprašanja, ki so bila izhodišče intervjuja. Med intervjujem so bila dodana tudi uvodna vprašanja, kot na primer prošnja, da se intervjuvanci na kratko predstavijo. Poleg tega so bila postavljena dopolnilna vprašanja, ki so služila kot podpora glavnim raziskovalnim vprašanjem in omogočila globlje razumevanje zaznav, izkušenj in predlogov intervjuvancev glede spodbujanja medgeneracijskega sodelovanja v podjetju.

Tabela 2: Struktura intervjuja

RAZISKOVALNO VPRAŠANJE	VPRAŠANJA IZ INTERVJUJA
1. Kakšno vlogo ima prenos znanja za uspešno delovanje izbranega podjetja?	1. Kaj za vas pomeni pojem znanje in prenos znanja? 2. Ali se vam zdi prenos znanja v podjetju pomemben proces za vas kot posameznika in za podjetje kot celoto? Kako bi opisali njegov pomen? 3. Ali se vam zdi pomembno, da je proces prenosa znanja in samo znanje znotraj podjetja podrobno razdelano oziroma zapisano? Zakaj tako menite?

se nadaljuje

Tabela 2: Struktura intervjuja (nad.)

2. Katere aktivnosti managementa znanja v izbranem podjetju uporabljajo za medgeneracijski prenos znanja med zaposlenimi?	4. Katere konkretne aktivnosti (npr. mentorstvo, delavnice, interne baze znanja...) najpogosteje uporabljate za prenos znanja med generacijami?
3. Katere so glavne ovire, s katerimi se v izbranem podjetju srečujete na področju medgeneracijskega prenosa znanja med zaposlenimi?	5. Kako bi ocenili uspešnost teh aktivnosti pri povezovanju starejših in mlajših sodelavcev?
	6. S katerimi izzivi se srečujete pri prenosu znanja med starejšimi in mlajšimi zaposlenimi? Bi jih pripisali generacijskim razlikam (npr. v komunikaciji, načinu dela, uporabi tehnologije)?
	7. Ali opazite v podjetju kakšne druge ovire pri prenosu medgeneracijskega znanja?

Vir: lastno delo.

3.2.3 Načrt raziskave

Pred začetkom izvedbe intervjujev sem pripravila seznam ustreznih intervjuvancev. Da bi lahko intervju izvedla, sem se z vsakim intervjuvancem dogovorila za čas in kraj srečanja. Za raziskavo sem pripravila nabor vprašanj, razdeljenih v tri vsebinske sklope: prvi sklop se je nanašal na splošno razumevanje znanja in njegove vloge za uspešno delovanje podjetja, drugi sklop je bil osredotočen na aktivnosti managementa znanja in oblike prenosa znanja med generacijami, tretji sklop pa na izzive in ovire pri medgeneracijskem prenosu znanja.

Kot že omenjeno, so bili vsi intervjuvanci seznanjeni z namenom raziskave ter da bodo dobljene informacije služile zgolj v pedagoške namene. V uvodnih vprašanjih sem intervjuvance prosila, da se na kratko predstavijo, kar je pomagalo ustvariti sproščeno vzdušje in hkrati omogočilo boljše razumevanje njihove vloge v podjetju.

V prvem delu intervjuja so sledila vprašanja o tem, kako intervjuvanci razumejo pojem znanja in prenosa znanja ter kakšen pomen temu procesu pripisujejo za sebe osebno in za podjetje kot celoto. V drugem delu so bila vprašanja usmerjena v obstoječe aktivnosti prenosa znanja, kot so mentorstvo, delavnice, interne baze znanja ali sodelovanje v ekipah, v oceno njihove učinkovitosti ter pri povezovanju starejših in mlajših zaposlenih. V tretjem delu pa sem se osredotočila na izzive, s katerimi se intervjuvanci srečujejo pri medgeneracijskem prenosu znanja, in na morebitne ovire, ki izhajajo iz generacijskih razlik ali drugih organizacijskih dejavnikov. Intervju sem zaključila z vprašanjem, ali imajo intervjuvanci predloge za izboljšanje medgeneracijskega sodelovanja in prenosa znanja v podjetju.

Med intervjuji sem skrbela, da so se intervjuvanci počutili udobno, spremljala sem tudi njihov ton glasu in neverbalno komunikacijo, kar mi je omogočilo, da sem v primeru potrebe vprašanja preoblikovala ali dodala dodatna podvprašanja, da so jih intervjuvanci lažje razumeli.

4 EMPIRIČNA RAZISKAVA

4.1 Analiza podatkov in interpretacija rezultatov

V tem delu magistrskega dela so predstavljeni rezultati, pridobljeni s pomočjo intervjujev. Le-ti razkrivajo raznolike poglede na pomen znanja in načine njegovega prenosa med generacijami v podjetju. Vsi intervjuvanci se strinjajo, da je prenos znanja ključen za delovanje organizacije, a se pri tem razlikujejo v poudarkih. Mlajši intervjuvanci iz generacije Z (intervjuvanke A, B in C) izpostavljajo predvsem pomen znanja za hitro uvajanje novincev in zmanjševanje napak. Kot je povedala intervjuvanka A: *»Če ti nekdo pokaže, kako je nekaj naredil že prej, je vse skupaj hitreje in manj stresno.«* Podobno intervjuvanka C poudarja, da znanje ni le skupek informacij, temveč tudi izkušenj in veščin, ki morajo krožiti in se deliti. Intervjuvanka B pa znanje dojema bolj praktično, kot sklop specifičnih strokovnih kompetenc, pri čemer meni, da se *»najbolj učinkovito naučiš skozi vsakodnevno prakso, ne iz dokumentov«*.

Starejši generaciji, Y in X (intervjuvanki D in E), prenos znanja razumeta širše – kot dvosmeren proces, ki vključuje gradnjo odnosov in krepitev organizacijske odpornosti. Intervjuvanka D je to izrazila z besedami: *»Ko mlajši dobijo novo idejo, se učimo tudi starejši. Vsak od nas nekaj prinese in nekaj odnese.«*, kar je skladno z ugotovitvami Gerpott in drugi (2017), da je medgeneracijsko učenje najbolj učinkovito takrat, ko ga razumemo kot proces obojestranskega prispevanja.

Največ razlik med intervjuvanci se pokaže pri vprašanju dokumentiranja znanja. Nekateri (A, C in D) vidijo zapisovanje in strukturiranje znanja kot ključno za uspešen prenos, saj omogoča večjo preglednost, doslednost in predvsem olajša proces uvajanja novih sodelavcev. Intervjuvanka C je mnenja, da *»če ni zapisano, se lahko vsakdo nauči drugače in to dela zmedo«*. Drugi (B in E) pa so do formalnega dokumentiranja bolj zadržani. Glede na intervjuvanko E *»v manjših ekipah zadostuje, če se odkrito pogovarjamo, papirji pa niso nujni«*. Dokumentiranje je po njenem mnenju smiselno predvsem v večjih in bolj kompleksnih organizacijskih okoljih. To razhajanje ponazarja napetost med formalizacijo in agilnostjo, ki jo tudi literatura opisuje kot eno ključnih dilem pri prenosu znanja (Schmidt in Muehlfeld, 2017).

V praksi je medgeneracijski prenos znanja najpogostejše uresničen skozi mentorstvo, ki ga vsi intervjuvanci vidijo kot temeljni mehanizem prenosa znanja. Mlajši zaposleni mentorstvo razumejo kot osrednjo oporo pri učenju in socializaciji, medtem ko ga starejši povezujejo tudi z možnostjo dvosmernega učenja tako, da se lahko tudi vodje učijo od mlajših. To sovпада z ugotovitvami OECD (2024), da so mentorstvo, obratno mentorstvo in ekipno delo najbolj učinkovite oblike prenosa znanja v multigeneracijskih okoljih. Ob tem se v podjetju kot oblike prenosa znanja pojavljajo še redni sestanki, interne delavnice, neformalni pogovori in v nekaterih primerih pisne baze znanja. Posebnost je intervjuvanka

B, ki kot ključno prakso izpostavi mesečne interne teste: *»S tem smo prisiljeni sproti obnavljati znanje, prebirati strokovno literaturo in ostajati v stiku z novostmi.«*

Ko govorijo o uspešnosti prenosa znanja, vsi sogovorniki poudarijo, da so za to ključni zaupanje, odprta komunikacija in jasno definirane vloge, kar je povsem skladno z ugotovitvami Edmondson (1999) o vlogi psihološke varnosti pri učenju v skupinah. Najbolj pozitivne izkušnje se pojavijo tam, kjer se zaposleni počutijo sprejete in enakovredne. Intervjuvanka D je izpostavila primer, ko je mlajša sodelavka uvedla izboljšavo v proces: *»Čeprav sem vodja, sem sprejela njen predlog in zdaj vsi delamo bolj učinkovito. Tovrstne izmenjave ustvarjajo resnično učno okolje in spodbujajo občutek, da vsi rastemo skupaj.«*

Kljub številnim pozitivnim izkušnjam intervjuji razkrivajo tudi izzive in ovire. Med najbolj ponavljajočimi se je pomanjkanje časa, ki ga kot težavo navajajo intervjuvanka A, C in D. Generacijske razlike se včasih kažejo tudi v drugačnih komunikacijskih slogih in pričakovanjih, kar lahko oteži sodelovanje. O tem so govorili že Lužar in drugi (2023), ki opozarjajo, da digitalna pismenost in komunikacijski slogi pomembno oblikujejo pričakovanja glede prenosa znanja med generacijami. Intervjuvanka C opozarja na *»pokroviteljski ton do mlajših«*, ki zmanjšuje samozavest in občutek enakovrednosti. Na drugi strani pa intervjuvanka E meni, da so *»za uspeh bolj pomembne osebne lastnosti kot pa sama generacija.«* Ta ugotovitev odpira razpravo o tem, v kolikšni meri teorije o generacijskih razlikah v resnici pojasnjujejo prenos znanja, in potrjuje spoznanja literature, da je posameznikova pripravljenost deliti znanje vsaj tako pomembna kot generacijski kontekst (Riege, 2005).

Tudi predlogi za izboljšave odražajo razlike v perspektivah. Mlajši sogovorniki (A in C) si želijo več strukturiranosti, na primer v obliki uradnega mentorskega programa z jasnimi cilji in časovnimi okvirji, pa tudi boljših orodij za dokumentiranje in bolj sistematičnega vključevanja internih izobraževanj. Izjava intervjuvanka A: *»Če bi bilo mentorstvo bolj uradno, bi se točno vedelo, kdo je komu na voljo in koliko časa, in bi bilo potrebne manj improvizacije«* je skladna z literaturo, ki poudarja pomen strukturiranih priložnosti za prenos znanja (Gerpott in drugi, 2017). Podobno intervjuvanka C dodaja, da je koristno imeti *»ključne informacije tudi zapisane. To omogoča, da se k njim vedno lahko vrneš, jih ponovno pregledaš in si tako osvežiš znanje«*, na kar opozarja tudi Dalkir (2023), ki pravi, da mora biti prenos znanja vgrajen v organizacijske procese, ne prepuščen naključju.

Intervjuvanka D, ki prihaja iz generacije Y, predlaga redne medgeneracijske delavnice in *»krožke znanja«*, kjer bi se izmenjevale teme, ki zanimajo različne generacije. Po njenem mnenju bi bilo koristno *»oblikovati interno mentorsko mrežo, kjer bi se sodelavci različnih generacij uradno povezovali – ne le starejši z mlajšimi, ampak tudi obratno.«* S tem podpira koncept obratnega mentorstva, ki ga literatura opisuje kot enega ključnih mehanizmov za uravnotežen prenos znanja med generacijami (OECD, 2024; Brečko, 2021). Predlog intervjuvanka D za institucionalizacijo vrednotenja prispevkov k prenosu znanja, je skladen

z raziskavami, ki opozarjajo na pomen sistemov nagrajevanja za spodbujanje deljenja znanja (Cabrera in Cabrera, 2002).

Starejša generacija (E) poudarja pomen odprte komunikacije in medosebnih odnosov. Kot je dejala: *»Ključ do dobrega sodelovanja med generacijami je v iskreni komunikaciji, prijaznosti ter dovolj priložnostih za skupno druženje in povezovanje. Ko se sodelavci med seboj dobro poznajo in se počutijo sprejete, je prenos znanja bolj naraven, sproščen in učinkovit.«* Ta pogled potrjuje ugotovitve Ropes in Ypsilanti (2012), da so prakse skupnosti in neformalne interakcije ključne za prenos skritega znanja. Intervjuvanka B medtem zagovarja starostno raznolikost ekip, ki sam po sebi omogoča bolj naravno izmenjavo znanja: *»Menim, da je starostno raznolika ekipa ena od prednosti podjetja, saj omogoča uspešno kombinacijo izkušenj in tehničnega znanja. Zdi se mi, da vsak doprinese nekaj edinstvenega in da se uspešno dopolnjujemo.«* To je skladno z izsledki Van Knippenberg in drugi (2004), ki raznolikost povezujejo z večjo ustvarjalnostjo in inovativnostjo, če je zagotovljeno sodelovalno okolje.

Primerjava intervjujev pokaže nekaj ključnih napetostnih parov: razmerje med eksplicitnim in skritim znanjem, potrebo po strukturiranju in hkrati agilnosti, vprašanje hierarhije v odnosu do dvosmernosti učenja ter razpetost med časovnimi omejitvami in strateško prioriteto prenosa znanja. Generacijski vzorci so očitni: mlajša generacija Z večinoma daje prednost strukturiranju in jasnim navodilom, generacija Y išče ravnotežje med strukturo in odnosi, medtem ko generacija X bolj kot na formalne procese prisega na komunikacijo in osebne lastnosti.

Intervjuji razkrivajo, da se prenos znanja v podjetju uspešno odvija, a ostajajo odprta vprašanja o ravnotežju med formalnim in neformalnim učenjem, o razpoložljivosti časa ter o vlogi osebnostnih značilnosti in odnosov. Ključni izziv ni v izbiri med dokumentiranjem in mentorskim učenjem, temveč v iskanju prave kombinacije obeh pristopov, ki bi hkrati zagotavljala kontinuiteto in spodbujala živo, dvosmerno izmenjavo med generacijami.

Na tej osnovi se izrisujejo pomembne implikacije za podjetje. Najbolj smiselna se zdi kombinacija zmerne standardizacije – kratki, živi zapisi osnovnih postopkov, z rednimi priložnostmi za mentorsko in skupinsko učenje. Formaliziran, a ne pretirano tog mentorski program, v katerem bi imeli prostor tudi za obratno mentorstvo, bi lahko pripomogel k večji učinkovitosti. Hkrati je ključno, da podjetje načrtno nameni čas za učenje in prenos znanja ter da v kulturo sodelovanja vgradi odprto komunikacijo in psihološko varnost, ki zmanjšata pokroviteljski ton in povečata občutek enakovrednosti med generacijami, kar je po teoriji eden ključnih pogojev za trajnost in učinkovit prenos znanja (Dalkir, 2023).

4.2 Ključne ugotovitve na osnovi raziskovalnih vprašanj

1. RV: Kakšno vlogo ima prenos znanja za uspešno delovanje izbranega podjetja?

Intervjuji jasno kažejo, da zaposleni prenos znanja razumejo kot ključen temelj uspešnega delovanja podjetja. Mlajši zaposleni ga povezujejo predvsem z možnostjo hitrejšega uvajanja novih članov in zmanjševanjem števila napak pri delu, saj strukturiran in dosleden prenos omogoča hitrejše vključevanje v organizacijsko okolje ter večjo učinkovitost že v začetnih fazah zaposlitve. Kot ugotavlja tudi OECD (2024), sistematičen prenos znanja skrajša čas prilagajanja novincev in zagotavlja kontinuiteto v procesih. Intervjuvanke poudarjajo, da je znanje več kot zgolj skupek informacij; vključuje tudi izkušnje, praktične veščine in neformalna znanja, ki jih je brez prenosa med generacijami težko ohraniti, kar potrjuje tudi Nonaka in Takeuchi (1995), ki sta s SECI modelom pokazala, da je skrito znanje mogoče ohraniti le skozi socializacijo, opazovanje in neposredno sodelovanje.

Kljub temu se v empiričnih podatkih pojavlja odstopanje: mlajši intervjuvanci so večkrat izrazili potrebo po formalizaciji in dokumentiranju znanja, da bi zagotovili enotnost in zmanjšali napake, medtem ko literatura Ropes in Ypsilanti (2012) poudarja pomen neformalnih interakcij in prakse skupnosti kot naravnih poti za prenos znanja. To nakazuje, da je v specifičnem organizacijskem kontekstu morda prisotna močnejša potreba po strukturiranju, kot jo izpostavljajo klasični teoretični modeli.

Starejši zaposleni prenos znanja razumejo širše: ne samo kot mehanizem za usposabljanje novincev, temveč tudi kot način za zagotavljanje kontinuitete, stabilnosti in odpornosti organizacije. To sta poudarjala že Argote in Ingram (2000), ki zagovarjata stališče, da uspešen prenos znanja med posamezniki in enotami prispeva k dolgoročni uspešnosti in večji konkurenčnosti podjetij. Starejši sogovorniki vidijo prenos znanja kot gradnjo mostov med generacijami, pri čemer ima proces pomembno relacijsko komponento: utrjuje medosebne odnose, krepi občutek povezanosti in omogoča dvosmeren pretok znanja, kar so ugotovili tudi Gerpott in drugi (2017), ki v svojem faznem modelu poudarjajo pomen priložnosti za obojestransko učenje. Poseben kontrast pa se pokaže v tem, da starejši intervjuvanci večjo težo dajejo osebnostnim lastnostim (empatija, pripravljenost na sodelovanje) kot generacijskim razlikam, medtem ko raziskave, kot je Czainska (2024), še vedno izhajajo predvsem iz generacijskih vzorcev kot ključnih dejavnikov.

Skupni imenovalec vseh intervjuvancev je razumevanje prenosa znanja kot procesa, ki presega posameznika in zagotavlja dolgoročni razcvet podjetja. Brez učinkovitega prenosa bi bila ogrožena tako operativna učinkovitost kot tudi inovacijski potencial, kar je v skladu z ugotovitvami Dalkir (2023), ki opozarja, da je znanje strateški vir, ki mora biti aktivno upravljan in integriran v organizacijsko kulturo. Brečko (2021) dodatno poudarja, da prenos znanja ni pomemben le za tekoče poslovanje, ampak tudi za razvoj inovacij in oblikovanje skupnih vrednot v organizaciji. Empirične ugotovitve teoretične predpostavke v veliki meri potrjujejo, a ob tem prinašajo dodaten poudarek na praktične ovire, kot so časovne omejitve

in razlike v komunikacijskih slogih, ki so v literaturi pogosto obravnavane bolj obrobno (Riege, 2005).

2. RV: Katere aktivnosti managementa znanja v izbranem podjetju uporabljajo za medgeneracijski prenos znanja med zaposlenimi?

V podjetju se za medgeneracijski prenos znanja uporablja kombinacija formalnih in neformalnih aktivnosti. Najpogosteje se omenja mentorstvo, ki ga zaposleni razumejo kot hrbtenico prenosa znanja. Mlajši zaposleni mentorstvo doživljajo kot ključno podporo pri osvajanju delovnih nalog, starejši pa v njem vidijo tudi priložnost za dvosmerno učenje in prenos inovativnih idej od mlajše generacije k starejši. Enako ugotavljata tudi OECD (2024) in Brečko (2021), ki mentorstvo, vključno z obratnim mentorstvom, prepoznavata kot eno izmed najučinkovitejših praks za medgeneracijski prenos znanja. Vendar pa se v intervjujih pokaže tudi vrzel: formalni, strukturirani mentorski programi v podjetju še niso razviti, medtem ko literatura (Gerpott in drugi, 2017) priporoča fazni model z jasno določenimi koraki in evalvacijo učinkov.

Ob mentorstvu imajo pomembno vlogo tudi različne oblike skupnega učenja. Zaposleni so izpostavili redne tedenske ali mesečne sestanke, na katerih izmenjujejo izkušnje in razpravljajo o problemih, pa tudi interne delavnice in predstavitve. Te dejavnosti omogočajo, da se prenašajo tako izkušnje starejših sodelavcev kot tudi alternativne rešitve, ki jih pogosteje prinašajo mlajši. To potrjuje tezo Decuyper in drugi (2010), da je skupinsko učenje učinkovito, ko vključuje izmenjavo informacij, refleksijo in skupno gradnjo novega znanja. Posebnost predstavlja praksa internih testov, ki jo je izpostavila ena od mlajših zaposlenih. Po njenem mnenju ti testi spodbujajo redno osveževanje znanja in zagotavljajo, da zaposleni ostajajo na tekočem. Ta pristop je v literaturi redkeje omenjen, kar nakazuje specifičnost organizacijskega konteksta in pomeni zanimivo dopolnitev obstoječih modelov.

Pomemben del aktivnosti predstavljajo tudi pisni viri znanja, kot so interne baze podatkov, navodila za delo in kontrolni sezname. Mlajši zaposleni poudarjajo, da jim ti zapisi pomagajo pri hitrejšem učenju in služijo kot oporna točka, kadar se znajdejo v zahtevnejših situacijah. To potrjujejo tudi znanstvene ugotovitve, ki izpostavljajo pomen kodifikacije znanja za lažji dostop in prenos (Dalkir, 2023). Starejši zaposleni pa so pri tem bolj zadržani in menijo, da so v manjših in povezanih ekipah odnosi ter neposredna komunikacija bolj učinkoviti od formaliziranega zapisovanja. Tu se pokaže kontrast z literaturo Schmidt in Muehlfeld (2017), ki opozarja, da formalizirani zapisi prispevajo k kontinuiteti in zmanjšujejo tveganja ob fluktuaciji kadrov.

Skupna značilnost vseh aktivnosti v podjetju je, da so v veliki meri odvisne od osebne iniciative posameznikov in ekip. Formalizirane programe, kot so jasno strukturirani mentorski načrti ali sistematično urejene baze znanja, bi bilo v danem podjetju potrebno nadgraditi in izboljšati. Gerpott in drugi (2017) ter Cabrera in Cabrera (2002) za ta namen poudarjajo pomen institucionaliziranih praks, kar prepoznavajo tudi intervjuvanci sami.

Menijo, da bi prav formalizacija teh programov lahko predstavljala pomemben korak naprej pri zagotavljanju dolgoročne učinkovitosti prenosa znanja.

3. RV: Katere so glavne ovire, s katerimi se v izbranem podjetju srečujejo na področju medgeneracijskega prenosa znanja med zaposlenimi?

Kljub številnim pozitivnim izkušnjam se v podjetju pojavljajo tudi ovire, ki otežujejo nemoten medgeneracijski prenos znanja. Najpogostejše izpostavljena ovira je pomanjkanje časa. Zaposleni menijo, da jim obsežnost operativnih nalog pogosto ne dopušča, da bi se dovolj sistematično posvečali prenosu znanja, kar vodi v to, da je prenos pogosto prepuščen sprotnim priložnostim. To pa lahko ogrozi kontinuiteto, saj znanje v takšnih primerih ostane vezano na posameznike. To je opazil že Riege (2005), ki med ključne individualne in organizacijske ovire uvršča prav pomanjkanje časa in sredstev. Hkrati pa literatura Dalkir (2023) opozarja, da se lahko časovne omejitve presežejo z integracijo prenosa znanja v vsakodnevne procese. Druga pomembna ovira so razlike v komunikacijskih slogih in pričakovanjih med generacijami. Mlajši zaposleni so včasih soočeni s pokroviteljskim odnosom starejših, kar zmanjšuje njihovo motivacijo in občutek enakovrednosti. Različni načini komunikacije lahko povzročajo nesporazume in zmanjšujejo učinkovitost sodelovanja, kot so avtorji pokazali že v preteklosti (Schmidt in Muehlfeld, 2017).

Nekateri intervjuvanci izpostavljajo tudi osebnostne razlike, ki močno vplivajo na kakovost prenosa znanja. Nepripravljenost posameznikov za deljenje znanja, pomanjkanje empatije ali nezmožnost jasnega razlaganja lahko pomembno zmanjšajo učinkovitost procesov, ne glede na to, katere formalne aktivnosti so vzpostavljene. Iz literature vemo, da se zaposleni pogosto soočajo z dilemo med deljenjem znanja in zaščito lastne strokovne prednosti (Cabrera in Cabrera, 2002). Nadalje, v nasprotju s Czainsko (2024), intervjuvanci menijo, da osebne značilnosti lahko celo prevladaljo nad generacijskimi razlikami in vzorci. Manj izrazito, a kljub temu zaznano, pa je vprašanje samega sistema prenosa znanja. Ker formalizirani programi in orodja še niso dovolj razviti, je kakovost prenosa pogosto odvisna od posameznih mentorjev in njihove pripravljenosti za sodelovanje. To lahko vodi v neenakosti v izkušnjah med zaposlenimi in zmanjšuje transparentnost celotnega procesa.

4.3 Povzetek ključnih ugotovitev

V tabeli 3 je grafično predstavljen povzetek ključnih ugotovitev, razdeljen po tematskih sklopih. Za vsako temo so predstavljene bistvene ugotovitve, podprte z izbranimi citati intervjuvank, ki nakazujejo na glavne smernice za izboljšanje prenosa znanja med zaposlenimi. Tabela hkrati omogoča pregleden vpogled v ujemanja empiričnih ugotovitev s teoretičnimi izhodišči ter v odstopanja med enimi in drugimi.

Tabela 3: Povzetek ključnih ugotovitev

TEMA	UGOTOVITVE	SKLADNOST S TEORIJO	RAZHAJANJA S TEORIJO
Pomen prenosa znanja	Mlajši (A, B, C) prenos povezujejo z uvajanjem novincev in zmanjšanjem napak. A: <i>»Če ti nekdo pokaže, kako je nekaj naredil že prej, je vse skupaj hitreje in manj stresno.«</i> Starejši (D, E) ga razumejo širše, kot gradnjo mostov in odpornosti. D: <i>»Vsak od nas nekaj prinese in nekaj odnese.«</i>	OECD (2024): prenos skrajša čas prilagoditve. Argote in Ingram (2000): prispeva k dolgoročni konkurenčnosti. Gerpott in drugi (2017): poudarek na dvosmernosti.	Ropes in Ypsilanti (2012) poudarjata pomen neformalnih praks, medtem ko mlajši intervjuvanci izpostavljajo formalizacijo (npr. zapisi, strukturirani postopki).
Dokumentiranje znanja	A, C, D: zagovarjajo zapisovanje. C: <i>»Če ni zapisano, se lahko vsakdo nauči drugače in to dela zmedo.«</i> B in E: zadržani; E: <i>»V manjših ekipah zadostuje, če se odkrito pogovarjamo, papirji pa niso nujni.«</i>	Dalkir (2023): kodifikacija znanja zagotavlja kontinuiteto. Nonaka in Takeuchi (1995): potreben je preplet formalnih in neformalnih oblik.	Schmidt in Muehlfeld (2017): formalizacija povečuje preglednost, medtem ko nekateri intervjuvanci (B, E) vidijo formalizacijo kot nepotrebno breme.
Oblike prenosa znanja	Vsi: mentorstvo kot hrbtenica. D: <i>primer obratnega mentorstva (Excel).</i> B: <i>»Mesečni interni testi nas spodbujajo, da sproti obnavljamo znanje.«</i>	OECD (2024), Brečko (2021): mentorstvo in obratno mentorstvo sta ključna. Decuyper in drugi (2010): skupinsko učenje temelji na refleksiji in izmenjavi.	Interni testi kot oblika spodbujanja znanja v literaturi redkeje omenjeni – specifičnost podjetja.

se nadaljuje

Tabela 3: Povzetek ključnih ugotovitev (nad.)

TEMA	UGOTOVITVE	SKLADNOST S TEORIJO	RAZHAJANJA S TEORIJO
Komunikacija in odnosi	Zaupanje, varnost in odprtost ključni. D: <i>»Čeprav sem vodja, sem sprejela njen predlog in zdaj vsi delamo bolj učinkovito.«</i> E: <i>»Ključ do dobrega sodelovanja med generacijami je v iskreni komunikaciji, prijaznosti ter dovolj priložnostih za skupno druženje.«</i>	Edmondson (1999): psihološka varnost kot pogoj za učenje. Ropes in Ypsilanti (2012): prakse skupnosti krepijo neformalni prenos znanja.	Czainska (2024): generacijski vzorci kot glavni dejavnik, medtem ko E poudarja osebnostne značilnosti kot pomembnejše od generacijskih razlik.
Ovire pri prenosu	Največkrat pomanjkanje časa (A, C, D). C: <i>»Starejši sodelavci na nas manj izkušene gledajo nekoliko zviška.«</i> E: <i>poudarja osebnostne razlike kot glavni izziv.</i>	Riege (2005): pomanjkanje časa in motivacije kot glavne ovire. Cabrera in Cabrera (2002): zaposleni se včasih bojijo izgube prednosti.	Dalkir (2023) predlaga integracijo prenosa znanja v delovne procese kot rešitev, česar intervjuvanci ne omenjajo.
Predlogi za izboljšave	A in C: <i>želita strukturirano mentorstvo in boljša orodja za dokumentiranje.</i> D: <i>predlaga delavnice in interno mentorsko mrežo.</i> B: <i>poudarja pomen starostno raznolikih ekip.</i> E: <i>komunikacija in povezovanje kot ključ.</i>	Gerpott in drugi (2017): strukturiran model prenosa znanja. Van Knippenberg in drugi (2004): raznolikost povezana z inovativnostjo.	Mlajši močno podpirajo formalizacijo, literatura (Ropes in Ypsilanti, 2012) pa pogosto izpostavlja pomen spontanih, neformalnih oblik.

Vir: lastno delo.

4.4 Diskusija in priporočila za prakso

To magistrsko delo prinaša pomemben doprinos k obstoječemu znanstvenemu in praktičnemu razumevanju medgeneracijskega prenosa znanja. V literaturi Schmidt in Muehlfeld (2017) in Brečko (2021) je bilo do sedaj pogosto poudarjeno, da prenos znanja zavirajo stereotipi, razlike v komunikacijskih slogih in pomanjkanje časa, manj pa je bilo raziskav, ki bi pokazale, kako se ti izzivi konkretno kažejo v specifičnih organizacijskih kontekstih. Ta raziskava tako zapolnjuje raziskovalno vrzel, saj z analizo intervjujev s predstavniki treh generacij osvetljuje subjektivne izkušnje zaposlenih in razkriva, katere oblike prenosa zaznavajo kot učinkovite (mentorstvo, kombinacija formalnega in neformalnega učenja) ter katere ovire kot najbolj izrazite (časovni pritiski, razlike v komunikaciji). Organizacijam ponuja smernice, kako sistematično razvijati mentorski proces, kako povezovati zapisovanje in strukturiranje znanja z neformalnim učenjem ter kako graditi kulturo odprte komunikacije. Ta spoznanja so neposredno uporabna pri oblikovanju strategij trajnostnega upravljanja znanja, kar je še posebej pomembno v času demografskih sprememb in povečane fluktuacije zaposlenih.

Na podlagi ugotovitev se podjetju ponuja več priporočil za izboljšanje (medgeneracijskega) prenosa znanja. Najprej bi bilo smiselno **razviti kombinacijo formalnih in neformalnih oblik prenosa znanja**, ki vključuje tako strukturirane programe mentorstva kot tudi spontane priložnosti za neformalno učenje. **Institucionalizacija praks skupnosti**, kot jih opisujeta Ropes in Ypsilanti (2012), bi lahko predstavljala učinkovit kompromis med potrebo mlajših zaposlenih po strukturiranih in formaliziranih okvirih prenosa znanja ter željo starejših zaposlenih po bolj spontanih, neformalnih oblikah učenja. Mlajši generaciji je bližje varnost, ki jo dajejo jasno določene vloge mentorjev, zapisani postopki in sistematično zasnovani programi, medtem ko starejši bolj zaupajo naravnemu sodelovanju, pogovorom in izkušnjam, ki se prenašajo ob vsakodnevem delu. **Prakse skupnosti**, kot so **redna srečanja, interesne skupine ali kolegijske mreže**, omogočajo, da se ti dve potrebi združita: formalno so zasnovane tako, da zagotavljajo kontinuiteto in sledljivost znanja, a hkrati ostajajo dovolj prožne, da spodbujajo neformalno interakcijo, izmenjavo izkušenj in krepitev medosebnih odnosov. Nenazadnje pa imajo v sodobnem okolju pomembno vlogo tudi **digitalne skupnosti praks**, ki omogočajo sodelovanje prek virtualnih platform, kot so na primer Teams ali Zoom. Te skupnosti so še posebej primerne za podjetja z mednarodno razpršenostjo, saj omogočajo shranjevanje dokumentov, razprave o aktualnih izzivih in sprotno gradnjo skupne baze znanja. Za mlajše generacije, vajene digitalne komunikacije, je to naraven način dela, hkrati pa omogoča, da so izkušnje starejših trajno zabeležene in dostopne širšemu krogu zaposlenih.

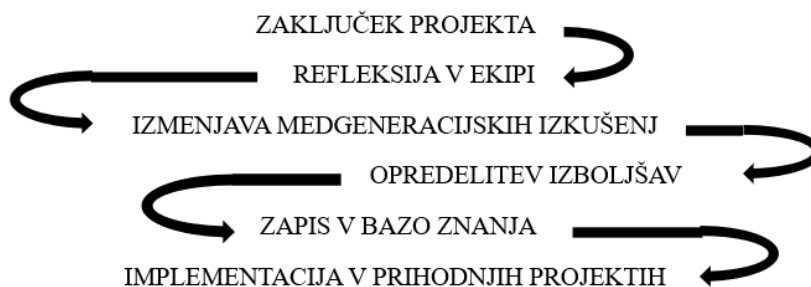
Posebno vrednost za medgeneracijski prenos znanja imajo tudi **skupine za učenje »med vrstniki«**, kjer se zaposleni učijo drug od drugega v enakovrednem odnosu. Gre za manjše, projektno usmerjene skupine, kjer vsak član prispeva svoj pogled na določeno temo, ostali pa skupaj razvijajo rešitve. Takšen pristop zmanjšuje hierarhične razlike in spodbuja

dvosmerni pretok znanja. Za mlajše generacije so te skupine priložnost, da se učijo iz izkušenj starejših, medtem ko starejšim omogočajo vpogled v nove metode dela in digitalna orodja, ki jih prinašajo mlajši sodelavci. Na ta način skupine za učenje med vrstniki prispevajo k oblikovanju bolj odprte in sodelovalne organizacijske kulture, kar ustvarja prostor za naravno izmenjavo in medsebojno dopolnjevanje, zato se znanje razvija kolektivno in ne ostaja omejeno na posameznike.

Kot preprosta, a učinkovita praksa se pogosto izpostavljajo **srečanja tipa »učenje ob kosilu«**, ki potekajo v sproščenem vzdušju »med kosilom«. Zaposleni ob tej priložnosti predstavijo in prediskutirajo določeno temo – na primer novo rešitev nekega problema, spremembo zakonodaje ali primer dobre prakse. Med generacijami se kot izredno koristni izkažejo tudi **inovacijski krožki**, v katerih multigeneracijske skupine redno razmišljajo o izboljšavah procesov ali storitev. Poleg prenosa znanja takšni krožki spodbujajo tudi inovativnost, ustvarjalnost in medsebojno spoštovanje. Na podoben način lahko organizacija vzpostavi tudi **»pripovedovalne seje«**, kjer starejši zaposleni v sproščenem okolju pripovedujejo zgodbe o svojih projektih, uspehih in izzivih. Mlajši iz teh pripovedi črpajo ne le tehnična znanja, ampak tudi vrednote in kulturne značilnosti podjetja, ki so pogosto težje formalno zabeležljive.

Nadalje bi bilo pomembno, da podjetje **prenos znanja bolj integrira v vsakodnevne delovne procese** (Dalkir, 2023). Če se prenos znanja obravnava kot ločena aktivnost, ki je vezana le na posebne priložnosti ali formalne programe, obstaja tveganje, da bo postal preredeček, preveč odvisen od posameznikov in zato neučinkovit. Ena izmed možnih rešitev je **uvredba t. i. »učnih trenutkov«** na koncu projektov, kjer ekipe razmislijo o naučenem, delijo izkušnje in opredelijo izboljšave za prihodnje delo. Takšni analitični pregledi ne prispevajo le k izboljšanju procesov, temveč služijo tudi kot priložnost za neposreden medgeneracijski prenos znanja – mlajši lahko predstavijo nove pristope in rešitve, starejši pa opozorijo na preizkušene prakse in skrite pasti, ki jih je težje predvideti brez izkušenj.

Slika 4: Učni trenutki



Vir: lastno delo.

S tem bi podjetje ustvarilo kulturo, kjer se znanje prenaša sproti in naravno, brez potrebe po dodatnem času ali posebnih formalnih strukturah. Poleg tega redne refleksije spodbujajo psihološko varnost v ekipah, saj zaposleni dobijo prostor, kjer lahko odprto spregovorijo o

napakah in izboljšavah (Edmondson, 1999). Če bi podjetje takšne učne trenutke nadgradilo še z zapisovanjem ključnih ugotovitev v dostopno bazo znanja, bi ustvarilo most med formalnim in neformalnim učenjem. To bi omogočilo, da refleksije ne ostanejo zgolj v glavi posameznikov, temveč se vtisnejo v kolektivni spomin organizacije in so na voljo tudi prihodnjim generacijam zaposlenih. Celotna predlagana shema učnih trenutkov je prikazana na sliki 4.

Dodatno bi za podjetje pomembno vlogo lahko predstavljala tudi uvedba rednih **anonimnih povratnih informacij**, ki bi zaposlenim omogočile, da odkrito izrazijo svoje izkušnje, pomisleke in predloge brez strahu pred posledicami. Povratne informacije bi se lahko zbirale preko digitalnih vprašalnikov ali posebnih spletnih platform, dostopnih vsem zaposlenim. Vprašanja bi bila lahko usmerjena na več ravni – od zadovoljstva z obstoječimi oblikami prenosa znanja, do kakovosti komunikacije in opaženih ovir v medgeneracijskem sodelovanju. Rezultati bi se nato agregirano predstavili ekipam in vodstvu, ki bi imeli nalogo, da na njih podajo odziv in oblikujejo izboljšave. Pomemben element takšnega sistema je, da povratne informacije ne ostanejo le zbrane, ampak da se iz njih razvijejo **konkretni akcijski načrti**. To lahko vključuje, na primer, spremembe v mentorskem programu, uvedbo dodatnih usposabljanj ali prilagoditev komunikacijskih kanalov. Poleg tega bi bilo smiselno vzpostaviti cikličnost, na primer kvartalne povratne informacije, saj s tem podjetje pokaže, da je izboljševanje prenosa znanja stalni proces, ne enkratna pobuda. Zaposleni bi tako dobili občutek, da se njihov glas sliši in da so njihova opažanja pomembna, kar zmanjšuje tako medsebojne kot tudi medgeneracijske napetosti. Zlasti mlajši zaposleni, ki se v neposredni komunikaciji s starejšimi včasih počutijo manj samozavestni, lahko na ta način brez zadržkov izrazijo svoje poglede in izkušnje.

Podjetje bi lahko dodatno razvilo **dvosmerno mentorstvo in buddy programe** (Jeske in Olson, 2021). Takšne oblike sodelovanja imajo pomemben vpliv na zmanjševanje občutka pokroviteljstva, ki so ga kot izziv zaznali mlajši zaposleni, saj ustvarjajo kulturo enakovrednosti in poudarjajo, da ima vsaka generacija specifičen prispevek, ki ga druga potrebuje. V literaturi so takšni programi prepoznani kot učinkoviti mehanizmi za hitrejše uvajanje novincev, hkrati pa spodbujajo razvoj socialnega kapitala in večje zaupanje med generacijami (Becker in drugi, 2020).

Ob tem je ključno tudi **naslavljanje komunikacijskih preprek**, ki se pogosto pojavljajo zaradi razlik v slogih in pričakovanjih med generacijami. Tako intervjuji kot tudi pretekle raziskave kažejo, da različne generacije uporabljajo raznolike komunikacijske kanale in imajo različne preference glede neposrednosti in formalnosti, kar lahko vodi v nesporazume in zmanjšuje učinkovitost sodelovanja (OECD, 2024). Podjetje lahko te razlike premosti z usposabljanji za medgeneracijsko komunikacijo, ki zaposlenim omogočajo, da bolje razumejo raznolike komunikacijske stile, ter z vzpostavitvijo pravil, ki spodbujajo jasnost in aktivno poslušanje.

Poleg tega je smiselno oblikovati **skupne projekte**, kjer zaposleni različnih generacij sodelujejo pri reševanju nalog in problemov. Takšne situacije ustvarjajo prostor za skupni premislek, kritično ovrednotenje različnih pristopov in razvoj novega znanja (Decuyper in drugi, 2010). Pri tem je pomembno, da se proces ne zaključi le z izmenjavo informacij, ampak da ekipe aktivno gradijo skupno razumevanje, kar krepi občutek pripadnosti in zmanjšuje generacijske stereotipe. Vzpostavitev strukturiranih, a hkrati dovolj prožnih priložnosti za takšno sodelovanje bi podjetju omogočila, da sistematično povezuje prednosti obeh polov – strukturiranosti in formalnosti, ki jo pričakujejo mlajši, ter spontanosti in povezanosti, ki ju cenijo starejši.

Za spodbujanje deljenja znanja bi bilo priporočljivo razmisliti tudi o **sistemih nagrajevanja in motivacije**. Cabrera in Cabrera (2002) opozarjata, da zaposleni pogosto doživljajo dilemo med pripravljenostjo na deljenje znanja in željo po zaščiti lastne strokovne prednosti. Če organizacija ne prepozna in ne nagradi prizadevanj posameznikov, obstaja nevarnost, da bo znanje ostalo zadržano in vezano na posameznike, zato je smiselno uvajati oblike priznanj za tiste, ki aktivno prispevajo k prenosu znanja. Ti ukrepi so lahko simbolni, na primer javne pohvale, izpostavitve primerov dobre prakse ali možnost sodelovanja na prestižnih projektih, ali pa materialni, kot so finančne nagrade, bonusi in napredovanja. Raziskave kažejo, da ima tudi **ustrezno oblikovanje delovnih mest in dizajn dela** pomembno vlogo pri spodbujanju kulture deljenja znanja. Foss in drugi (2009) ugotavljajo, da večja avtonomija pri delu, priložnosti za sodelovanje in medsebojna povezanost zaposlenih povečujejo motivacijo za deljenje znanja. Čeprav nagrajevanje predstavlja pomemben zunanji dejavnik, je dolgoročno še bolj učinkovito, če ga podjetje kombinira z notranjo motivacijo zaposlenih, ki se krepi skozi občutek smisla, pripadnosti in strokovnega razvoja (Dalkir, 2023).

Poleg tega je pomembno, da nagrajevanje ne spodbuja zgolj količine prenesenega znanja, temveč tudi **kakovost in trajnost učinka** le-tega. Poleg individualnih priznanj se lahko oblikujejo tudi **kolektivne nagrade**, ki spodbujajo sodelovanje na ravni ekip, saj s tem podjetje prepreči, da bi se ustvarjala nezdrava tekmovalnost. Tak pristop je v skladu z ugotovitvami Riege (2005), ki poudarja, da lahko napačno zasnovani sistemi nagrajevanja paradoksalno ovirajo prenos znanja. V podjetju bi bilo zato smiselno oblikovati **uravnotežen sistem nagrajevanja, ki združuje simbolne in materialne elemente ter spodbuja tako posameznike kot tudi ekipe**. Na ta način bi se ustvarila kultura, kjer je deljenje znanja prepoznano kot strateška prednost in hkrati kot vrednota, ki krepi medsebojno zaupanje in dolgoročno uspešnost organizacije.

4.5 Omejitve dela in prihodnje raziskave

Kljub pozitivnemu doprinosu za teorijo in prakso pa se je bilo treba pri izvedbi raziskave soočiti z določenimi omejitvami. Ena izmed njih je oblikovanje in postavljanje vprašanj v intervjujih. V kvalitativnih raziskavah se lahko pojavijo težave, kot so subjektivnost, vpliv sugestivnih vprašanj ali vprašanj, ki nakazujejo »pravilne« odgovore (Lune in Berg, 2016).

Prav tako obstaja možnost, da se intervjuvanci zaradi snemanja ne počutijo povsem sproščene, kar lahko vpliva na iskrenost odgovorov (Bregar in drugi, 2005). Da bi to tveganje zmanjšala, sem intervjuvance seznaniła z namenom snemanja ter jim zagotovila anonimnost in zaupnost podatkov, kar je pripomoglo k ustvarjanju varnega okolja.

Obravnavana tematika je za nekatere zaposlene lahko občutljiva, saj se nanaša na osebne izkušnje s prenosom znanja, medosebne odnose in ovire pri sodelovanju med generacijami. Obstaja možnost, da intervjuvanci pri takšnih vprašanjih niso želeli deliti vseh podrobnosti, bodisi zaradi osebne zadržanosti bodisi zaradi skrbi, kako bi bila njihova izjava razumljena. Kot priporočajo Bregar in drugi (2005), je takšna vprašanja smiselno postaviti proti koncu intervjuja, ko se vzpostavi zaupnejši odnos med raziskovalcem in intervjuvancem, kar sem tudi upoštevala.

Omejitve se nanašajo tudi na izbrano metodo vzorčenja. V raziskavi sem uporabila namensko vzorčenje, kar pomeni, da rezultati niso nujno reprezentativni za vse zaposlene ali širšo populacijo (Bregar in drugi, 2005). Intervjuvance sem izbrala na podlagi njihove vključenosti v procese prenosa znanja v podjetju, pri čemer sem se v večji meri oprla na osebne povezave in priporočila. Intervjuji so bili izvedeni izključno s sogovorniki ženskega spola, saj izbrano podjetje sestavljajo večinoma ženske, zaposleni moškega spola so redke izjeme. Med ustreznimi kandidati, ki so se ujemali s kriteriji za intervju, moških ni bilo, zato v izbor niso bili vključeni. Vseeno menim, da se vsebinsko odgovori na zastavljena vprašanja med spoloma ne bi bistveno razlikovali, zato izbor ne vpliva kritično na reprezentativnost ugotovitev. Dodatna omejitev raziskave je tudi majhen vzorec, ki zmanjšuje možnost posploševanja rezultatov. Poleg tega je kontekst raziskave specifičen, saj je izbrano podjetje računovodsko podjetje, zato se lahko prakse in izkušnje zaposlenih razlikujejo od tistih v drugih panogah.

Ne glede na omenjene omejitve pa raziskava odpira številne priložnosti za prihodnje raziskovanje. Magistrsko delo predstavlja dobro osnovo za nadaljnje študije, ki bi vključevale večje in bolj raznolike vzorce zaposlenih, tako glede na spol kot tudi glede na različne generacijske kohorte in organizacijske ravni. Na ta način bi bilo mogoče bolje razumeti, kako se procesi prenosa znanja odvijajo v širšem in bolj heterogenem organizacijskem okolju.

Zlasti bi bilo smiselno izvesti kvantitativne raziskave, ki bi omogočile statistično preverjanje povezav med generacijskimi razlikami, oblikami prenosa znanja in uspešnostjo organizacije. Pri tem bi lahko z anonimnimi anketami merili raven zaupanja in kakovosti medosebnih odnosov ter preverili, kako ti dejavniki vplivajo na uspešnost prenosa znanja. Prav tako bi bilo mogoče analizirati vpliv različnih oblik prenosa, kot so mentorstvo, obratno mentorstvo, skupinsko mentorstvo, e-mentorstvo ali prakse skupnosti, na zaznano učno učinkovitost in inovativnost ekip. Dodaten prispevek bi predstavljale primerjave med generacijami glede preferenc za eksplicitne oblike prenosa (pisna dokumentacija, baze znanja) in skrite oblike (neformalni pogovori, mentorstvo). Posebno raziskovalno vprašanje pa bi lahko obravnavalo

vpliv organizacijske kulture in uporabe tehnologije na intenzivnost in kakovost prenosa znanja med generacijami.

Takšna zasnova bi omogočila razvoj modela, ki bi povezoval generacijske značilnosti, dejavnike prenosa znanja in organizacijske izide, kot so produktivnost, zadovoljstvo zaposlenih in stopnja inovativnosti. Rezultati bi tako nadgradili kvalitativne ugotovitve te raziskave in jih razširili s širšo empirično potrditvijo.

Poleg tega bi bilo koristno izvesti longitudinalne raziskave, ki bi spremljale, ali se vzpostavljeni vzorci prenosa znanja dolgoročno ohranjajo ali pa se spreminjajo v obdobjih večjih organizacijskih in demografskih premikov, na primer ob večjem upokojevanju starejših sodelavcev. Takšne raziskave bi omogočile vpogled v trajnost prenosa znanja in pokazale, kako se organizacije odzivajo na dinamiko sprememb v delovni sili.

Dodatno bi bilo smiselno raziskati vpliv novih oblik dela na medgeneracijski prenos znanja. Številna podjetja vse pogosteje uvajajo delo na daljavo, hibridne oblike dela in digitalna orodja za sodelovanje, kar lahko pomembno preoblikuje načine, kako zaposleni med seboj delijo znanje. Prihodnje raziskave bi lahko podrobneje preučile, kako digitalizacija vpliva na neformalni prenos znanja, mentorstvo, opazovanje pri delu ter spontano reševanje težav, ki običajno poteka v fizičnem delovnem okolju. Prav tako bi bilo relevantno ugotoviti, kako se mlajše in starejše generacije prilagajajo hibridnim oblikam sodelovanja ter ali to vodi k večjemu obojestranskemu učenju ali k razširitvi generacijskih razlik.

5 SKLEP

Namen magistrskega dela je bil raziskati pomen in značilnosti medgeneracijskega prenosa znanja v izbranem podjetju. Ob tem sem poskušala razumeti, kako različne generacije zaposlenih doživljajo in uresničujejo ta proces. Izvedeni intervjuji so pokazali, da vsi intervjuvanci razumejo prenos znanja kot ključen dejavnik uspešnega delovanja podjetja, pri čemer mlajši zaposleni poudarjajo predvsem vlogo znanja pri uvajanju novincev in zmanjševanju napak, starejši pa ga vidijo kot temelj za ohranjanje kontinuitete, stabilnosti in organizacijske odpornosti.

Rezultati raziskave potrjujejo, da je medgeneracijski prenos znanja kompleksen proces, ki presega zgolj izmenjavo informacij. Gre za proces, ki vključuje tudi gradnjo odnosov, ustvarjanje zaupanja in razvoj kulture odprte komunikacije. Kot najpomembnejši mehanizem prenosa se izkazuje mentorstvo, ki omogoča ne le deljenje strokovnih vsebin, temveč tudi prenos izkušenj, vrednot in neformalnega znanja. Vendar pa se pojavljajo tudi pomembne ovire, kot so pomanjkanje časa, razlike v komunikacijskih slogih ter raznolika pričakovanja med generacijami.

Raziskava nakazuje, da podjetja, ki želijo dolgoročno ohranjati in razvijati svoj človeški kapital, potrebujejo kombinacijo formalnih in neformalnih praks prenosa znanja.

Formalizacija mentorstva, ustrezno dokumentiranje znanja ter spodbujanje neformalnih interakcij med zaposlenimi se kažejo kot ključni dejavniki za uspešno medgeneracijsko sodelovanje. Ob tem pa je pomembno, da organizacije ne podlegajo stereotipom o generacijah, temveč se osredotočijo na dejanske potrebe in sposobnosti posameznih skupin.

Kljub omejitvam raziskave rezultati ponujajo dragocene vpoglede v vsakodnevne prakse prenosa znanja ter opozarjajo na pomen strateškega upravljanja tega procesa. Širše raziskave bi lahko dodatno osvetlile, v kolikšni meri so ugotovljeni vzorci prenosljivi na druge organizacije in kako se dolgoročno ohranjajo.

Čas bo pokazal, ali bodo podjetja uspela sistematično prepoznati in izkoristiti potencial medgeneracijskega sodelovanja kot enega svojih ključnih virov konkurenčne prednosti. Organizacije, ki bodo to storile, bodo boljše pripravljene na demografske in tehnološke spremembe ter bodo znale ustvarjati okolje, kjer znanje prosto prehaja med generacijami in se razvija v korist celotne skupnosti.

SEZNAM KLJUČNE LITERATURE

1. Argote, L. in Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150–169. <https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2893>
2. Argote, L., McEvily, B. in Reagans, R. (2003). Managing knowledge in organizations: An integrative framework and review of emerging themes. *Management Science*, 49(4), 571–582. <https://doi.org/10.1287/mnsc.49.4.571.14424>
3. Brečko, D. (2021). Intergenerational cooperation, learning and knowledge-sharing in the workplace. *Journal of Workplace Learning*, 33(7), 507–522. <https://doi.org/10.37886/jp.2021.020>
4. OECD. (2024). *Facilitating knowledge transfer between generations*. OECD Paris.
5. Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14–37. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14>

LITERATURA IN VIRI

1. Alavi, M. in Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107–136.
2. Argote, L. in Miron-Spektor, E. (2011). Organizational learning: From experience to knowledge. *Organization Science*, 22(5), 1123–1137.
3. Arsenault, P. M. (2004). Validating generational differences: A legitimate diversity and leadership issue. *Leadership and Organization Development Journal*, 25(2), 124–141.

4. Balcerzyk, R. (2021). Intra-organizational conditions in knowledge sharing. *European Research Studies Journal*, 24(SI1), 762–775.
5. Basit, T. N. (2003). Manual or electronic? The role of coding in qualitative data analysis. *Educational Research*, 45(2), 143–154.
6. Becker, K. L., Richards, M. B. in Stollings, J. (2020). Better together? Examining benefits and tensions of generational diversity and team performance. *Journal of Intergenerational Relationships*, 20(4), 442–463.
7. Bregar, L., Ograjenšek, I. in Bavdaz, M. (2005). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: izbrane teme*. Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
8. Cabrera, Á. in Cabrera, E. F. (2002). Knowledge-sharing dilemmas. *Organization Studies*, 23(5), 687–710.
9. Calo, T. J. (2008). Talent management in the era of the aging workforce: The critical role of knowledge transfer. *Public Personnel Management*, 37(4), 40.
10. Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B. in Gade, P. A. (2012). Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 375–394.
11. Czainska, K. (2024). Knowledge transfer across peer and multigenerational teams of employees. *Journal of Knowledge Management*, 28(1), 123–142.
12. Dalkir, K. (2023). *Knowledge management in theory and practice* (4. izd.). MIT Press.
13. Decuyper, S., Dochy, F. in Van den Bossche, P. (2010). Grasping the dynamic complexity of team learning: An integrative model for effective team learning in organisations. *Educational Research Review*, 5(2), 111–133.
14. Donate, M. J. in Sánchez de Pablo, J. D. (2015). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. *Journal of Business Research*, 68(2), 360–370.
15. Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
16. Ellwart, T., Bündgens, S. in Rack, O. (2014). Managing knowledge exchange and identification in age diverse teams. *Journal of Managerial Psychology*, 28(718), 950-972.
17. Fleig-Palmer, M. M. in Schoorman, F. D. (2011). Trust as a moderator of the relationship between mentoring and knowledge transfer. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 18(3), 334–343.
18. Foss, N. J., Minbaeva, D. B., Pedersen, T. in Reinholt, M. (2009). Encouraging knowledge sharing among employees: How job design matters. *Human Resource Management*, 48(6), 871–893.
19. Fusch, P. I. in Ness, L. R. (2015). Are we there yet? Data saturation in qualitative research. *The Qualitative Report*, 20(8), 1408–1416.
20. Gerpott, F. H., Lehmann-Willenbrock, N. in Voelpel, S. C. (2017). A phase model of intergenerational learning in organizations. *Academy of Management Learning and Education*, 16(2), 193–216.

21. Holm, M. J. in Poulfelt, F. (2003). The Anatomy of Knowledge Management in Small and Medium-Sized Enterprises. *LOK Proceedings*, 2, 1-15.
22. Igoa-Iraola, A. in Díez, F. (2024). Procedures for transferring organizational knowledge during generational change: A systematic review. *Sustainability*, 16(2), 745.
23. Izbrano podjetje. (2025). *Letno poročilo podjetja za leto 2024*. Izbrano podjetje.
24. Jeske, D. in Olson, D. (2021). Onboarding new hires: Recognising mutual learning opportunities. *Journal of Work-Applied Management*, 13(2), 1–14.
25. Knott, E., Rao, A. H., Summers, K. in Teeger, C. (2022). Interviews in the social sciences. *Nature Reviews Methods Primers*, 2(73), 117-153.
26. Kretschmer, T. in Khashabi, P. (2020). Digital transformation and organization design: An integrated approach. *California Management Review*, 62(4), 86–104.
27. Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: Strategies for effective management. *The Health Care Manager*, 19(1), 65–76.
28. Luring, J. in Selmer, J. (2012). Knowledge sharing in diverse organisations. *Human Resource Management Journal*, 22(1), 89-10.
29. Lee, J., Gillespie, N., Mann, L. in Wearing, A. (2010). Leadership and trust: Their effect on knowledge sharing and team performance. *Management Learning*, 41(4), 473–491.
30. Levine, S. S. in Prietula, M. J. (2012). How knowledge transfer impacts performance: A multilevel model of benefits and liabilities. *Organization Science*, 23(6), 1748–1766.
31. Lune, H. in Berg, B. L. (2016). *Qualitative research methods for the social sciences*. Pearson Higher.
32. Lyons, S. T. in Kuron, L. K. J. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S139–S157.
33. Mannheim, K. (1952). The problem of generations. V K. Mannheim (ur.), *Essays on the sociology of knowledge* (str. 276–322). Routledge and Kegan Paul.
34. Mooradian, T., Renzl, B. in Matzler, K. (2006). Who trusts? Personality, trust and knowledge sharing. *Management Learning*, 37(4), 523–540.
35. Nonaka, I. in Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
36. Parry, E. in Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 79–96.
37. Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. Doubleday and Company.
38. Riege, A. (2005). Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 18–35.
39. Ropes, D. in Ypsilanti, A. (2012). Factors influencing intergenerational learning: The role of learning climate and organizational support. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 12(1–2), 92–107.

40. Rupčić, N. (2017). Intergenerational learning and knowledge transfer – Challenges and opportunities. *The Learning Organization*, 24(5), 318–331.
41. Saunders, M., Lewis, P. in Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students* (6. izd.). Pearson Education Limited.
42. Schmidt, J. in Muehlfeld, K. (2017). What's special about intergenerational knowledge transfer? *Management Revue*, 28(4), 314–336.
43. Schroth, H. (2019). Are you ready for Gen Z in the workplace? *California Management Review*, 61(3), 5–18.
44. Sessa, V. I., Kabacoff, R. I., Deal, J. in Brown, H. (2007). Generational differences in leader values and leadership behaviors. *The Psychologist-Manager Journal*, 10(1), 47–74.
45. Trzesniewski, K. H. in Donnellan, M. B. (2010). Rethinking "Generation Me": A study of cohort effects from 1976-2006. *Perspectives on Psychological Science*, 5(1), 58-75.
46. Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 201–210.
47. Twenge, J. M. in Campbell, S. M. (2008). Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 862–877.
48. Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W. in Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1008–1022.
49. Wanjala, S. (2024). Knowledge management practices and organizational performance: A systematic literature review. *Journal of Knowledge Management*, 28(3), 512–529.

PRILOGA

Priloga 1: Spremnna beseda k intervjuju in glavna vprašanja

Sem magistrska študentka na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani in trenutno izvajam raziskavo o medgeneracijskem prenosu znanja v izbranem podjetju. Raziskava je del mojega magistrskega dela, s katerim želim pridobiti poglobljeno razumevanje procesov prenosa znanja med zaposlenimi različnih generacij ter izzivov in priložnosti, ki jih ta proces prinaša. Vsi osebni podatki in informacije, razkriti v okviru intervjujev, bodo obravnavani zaupno in uporabljeni izključno za namene raziskave v okviru tega magistrskega dela. Zahvaljujem se vam za vaš čas in pripravljenost sodelovati v tem intervjuju.

1. Kaj za vas pomeni pojem znanje in prenos znanja?
2. Ali se vam zdi prenos znanja v podjetju pomemben proces za vas kot posameznika in za podjetje kot celoto? Kako bi opisali njegov pomen?
3. Ali se vam zdi pomembno, da je proces prenosa znanja in samo znanje znotraj podjetja podrobno razdelano oziroma zapisano? Zakaj tako menite?
4. Katere konkretne aktivnosti (npr. mentorstvo, delavnice, interne baze znanja...) najpogosteje uporabljate za prenos znanja med generacijami?
5. Kako bi ocenili uspešnost teh aktivnosti pri povezovanju starejših in mlajših sodelavcev?
6. S katerimi izzivi se srečujete pri prenosu znanja med starejšimi in mlajšimi zaposlenimi? Bi jih pripisali generacijskim razlikam (npr. v komunikaciji, načinu dela, uporabi tehnologije)?
7. Ali opazite v podjetju kakšne druge ovire pri prenosu medgeneracijskega znanja?
8. Imate kakšen predlog ali idejo, kako bi lahko še izboljšali medgeneracijsko sodelovanje v podjetju?