

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**MEDGENERACIJSKA KLIMA, ZADOVOLJSTVO S
KOMUNIKACIJO TER SKRIVANJE ZNANJA MED SODELAVCI
RAZLIČNIH GENERACIJ NA PRIMERU PODJETJA KOVINTRADE**

Ljubljana, maj 2021

EVA RAZGOR

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Eva Razgor, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Medgeneracijska klima, zadovoljstvo s komunikacijo ter skrivanje znanja med sodelavci različnih generacij na primeru podjetja Kovintrade, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Jano Žnidaršič

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela 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.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 RAZLIČNE GENERACIJE ZAPOSLENIH IN MEDGENERACIJSKA KLIMA.....	3
1.1 Zaposleni in različne generacije	3
1.2 Opredelitev in vrste generacij.....	4
1.2.1 Generacija veteranov	6
1.2.2 Generacija "baby boom"	6
1.2.3 Generacija X	7
1.2.4 Generacija Y	7
1.2.5 Generacija Z.....	8
1.3 Soodvisnost različnih generacij	9
1.4 Medgeneracijska klima	10
1.4.1 Zaznavanje drugih generacij.....	11
1.4.2 Kontakti s pripadniki drugih generacij	11
1.4.3 Vključenost pripadnikov različnih generacij	12
1.5 Spreminjanje medgeneracijske klime v organizaciji.....	12
1.6 Proučevanje in merjenje medgeneracijske klime v organizaciji	13
2 ZNANJE ZAPOSLENIH	13
2.1 Management znanja zaposlenih	13
2.2 Skrivanje znanja v organizaciji	14
2.3 Povezanost starosti in deljenja ali skrivanja znanja.....	16
3 MEDGENERACIJSKA KOMUNIKACIJA	17
3.1 Komunikacijska klima	17
3.2 Komuniciranje med generacijami.....	18
3.3 Pomen kakovostne komunikacije v organizaciji.....	18
4 RAZISKAVA MEDGENERACIJSKE KLIME IN PRENOSA ZNANJA MED GENERACIJAMI NA PRIMERU IZBRANEGA PODJETJA	20
4.1 Predstavitev podjetja.....	20
4.2 Metodologija raziskave.....	21

4.2.1	Anketni vprašalnik.....	22
4.2.2	Opis vzorca.....	23
4.3	Rezultati empirične raziskave	23
4.3.1	Demografske značilnosti vzorca.....	24
4.3.2	Analiza rezultatov	26
4.3.2.1	<i>Cronbachov Alpha</i>	27
4.3.2.2	<i>Zaznavanje drugih generacij</i>	27
4.3.2.3	<i>Kontakti s pripadniki drugih generacij</i>	30
4.3.2.4	<i>Vključenost pripadnikov različnih generacij</i>	32
4.3.2.5	<i>Skrivanje znanja med sodelavci različnih generacij</i>	34
4.3.2.6	<i>Komunikacija v organizaciji</i>	36
4.4	Preverjanje hipotez.....	40
4.4.1	Povezanost medgeneracijske klime in skrivanje znanja.....	40
4.4.2	Povezanost medgeneracijske klime in kakovosti komunikacije	44
4.5	Priporočila podjetju za izboljšanje medgeneracijske klime	48
4.6	Omejitve in priporočila za nadaljnje raziskovanje	50
SKLEP	51
LITERATURA IN VIRI	53
PRILOGE	2

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Cronbachov Alpha.....	27
Tabela 2:	Opisna statistika - Zaznavanje drugih generacij	28
Tabela 3:	Opisna statistika - Kontakti s sodelavci (pripadniki drugih generacij)	30
Tabela 4:	Kontakti s sodelavci (pripadniki drugih generacij) med obdobjem Covid-19	31
Tabela 5:	Vključenost pripadnikov različnih generacij v delovnem okolju.....	33
Tabela 6:	Skrivanje znanja med sodelavci različnih generacij	35
Tabela 7:	Komunikacija v organizaciji	37
Tabela 8:	Komunikacija v organizaciji med obdobjem Covid 19.....	38
Tabela 9:	Bivariatna analiza (korelacije) – Medgeneracijska klima/skrivanje znanja med sodelavci različnih generacij	41
Tabela 10:	Regresijski model 1 – Skrivanje znanja med sodelavci različnih generacij glede na dimenzije medgeneracijske klime	42

Tabela 11: Bivariatna analiza (korelacija) – Medgeneracijska klima/skrivanje znanja med sodelavci različnih generacij	43
Tabela 12: Regresijski model 2 – Skrivanje znanja med sodelavci različnih generacij glede na celotno medgeneracijsko klimo	43
Tabela 13: Bivariatna analiza (korelacije) – Komunikacija med zaposlenimi/medgeneracijska klima	45
Tabela 14: Regresijski model 3 – Zaznavanje drugih generacij glede na komunikacijo v organizaciji	46
Tabela 15: Regresijski model 4 – Kontakti s sodelavci – pripadniki drugih generacij glede na komunikacijo v organizaciji.....	46
Tabela 16: Regresijski model 5 – Vključenost pripadnikov različnih generacij glede na komunikacijo v organizaciji	46
Tabela 17: Regresijski model 6 – Medgeneracijska klima glede na komunikacijo v organizaciji	47

KAZALO SLIK

Slika 1: Grafični prikaz starostnih skupin anketiranih	24
Slika 2: Delovne izkušnje anketiranih	25
Slika 3: Stopnja izobrazbe anketiranih	25
Slika 4: Delež vodstvenega kadra med anketiranimi	26
Slika 5: Potek dela v času Covid-a 19	26
Slika 6: Aritmetične sredine pri zaznavanju drugih generacij.....	29
Slika 7: Aritmetične sredine pri pogostosti kontaktov s sodelavci.....	32
Slika 8: Aritmetične sredine pri vključenosti pripadnikov različnih generacij	34
Slika 9: Aritmetične sredine pri skrivanju znanja med sodelavci različnih generacij.....	36
Slika 10: Komunikacija v organizaciji	39
Slika 11: Grafični prikaz porazdelitve spremenljivke medgeneracijska komunikacija in komunikacija v organizaciji	47

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik za merjenje medgeneracijske klime v organizaciji.....	1
Priloga 2: Grafični prikaz porazdelitve spremenljivke zaznavanje drugih generacij in spremenljivko komunikacija v organizaciji.....	6
Priloga 3: Grafični prikaz porazdelitve spremenljivke kontakti s sodelavci – pripadniki drugih generacij in spremenljivko komunikacija v organizaciji	7
Priloga 4: Grafični prikaz porazdelitve spremenljivke vključenost pripadnikov različnih generacij in spremenljivko komunikacija v organizaciji.....	8

UVOD

V današnji sodobni družbi se nenehno podaljšuje življenjska doba prebivalstva. V podjetjih so prvič v sodobni zgodovini med zaposlenimi štiri generacije, kmalu se bo priključila tudi peta. Velika razpršenost različnih generacij delavcev v organizacijah prinaša izzive pri upravljanju z zaposlenimi. Vsaka generacija izkazuje svoja stališča, vrednote, načine komunikacije in vsaka generacija doživlja ter razume svet skozi lastno kulturno perspektivo, navaja Peklar (2020). Karakteristike določenih generacij odražajo družbene okoliščine, v katerih je posamezna generacija odraščala. Vsaka generacija v organizacijo prinaša določene prednosti, lahko tudi pomanjkljivosti. Vse to vpliva na uspešnost in kulturo organizacije ter izoblikovanje medgeneracijske klime, ki predstavlja pomembno vlogo v vsaki organizaciji (Rehar Cokan, 2018, str. 31).

Eno izmed najpomembnejših komponent uspešnega delovanja organizacije predstavljata medsebojna komunikacija in celotna komunikacijska klima. Raziskave kažejo, da ljudje pri komunikaciji s sodelavci izhajajo iz svojega generacijskega ozadja, pojasnjuje Draškovič (2010, str. 16) in dodaja, da poznavanje različnih načinov komunikacije s posamezniki različnih generacij omogoča uspešnejšo komunikacijo, manj medsebojnih konfliktov in lažje izoblikovanje dobre komunikacijske klime.

Williams in Garrett (v Macuh, 2019, str. 111) opisujeta medgeneracijsko komunikacijo kot močan potencial za dobro sožitje med generacijami, lahko tudi za napačne odnose. To je zato, ker se ljudje iz različnih starostnih skupin razlikujejo po življenjskih izkušnjah in tudi, ker se ljudje na različnih točkah svojega življenja razlikujejo po svojih ciljnih komunikacije. Pomen kakovostne komunikacije v organizaciji in zadovoljstvo zaposlenih s komunikacijo sta izrednega pomena za učinkovito delovanje.

Ena izmed neželenih oblik vedenja pri komunikaciji je skrivanje znanja. Černe, Dysvik, Nerstad in Škerlavaj (2013, str. 24) opredeljujejo skrivanje znanja kot namerno skrivanje ali nerazkritje znanja in informacij, ki so jih zahtevali drugi. Skrivanje se po njihovem mnenju razlikuje od pomanjkanja deljenja znanja, saj poleg nerazkritja informacij vključuje izrecen namen prikrivanja informacij. Čeprav je bilo znanje vedno pomembno gonilo človeštva, je svoje pomembno mesto dobilo šele v zadnjih desetletjih. Danes ima vlogo glavnega dejavnika konkurenčne prednosti v organizacijah. Skrivanje znanja lahko posledično pripelje do negativnih posledic v delovanju organizacije in slabših odnosov med zaposlenimi, pojasnjuje Baša (2009, str. 12).

Negativne posledice je prinesel nov virus Covid-19, ki je v zelo kratkem času v veliki meri spremenil naša življenja. Ni potrebno posebej poudarjati, da je pandemija Covid-a oz. koronavirusa precej spremenila naše delovno okolje in delovni proces. V veliko podjetjih se je le-ta popolnoma ustavil ali pomembno spremenil. Dejstvo je, da ima že marsikatera organizacija zaradi kriznih razmer, ki jih je povzročil koronavirus, velike poslovne težave.

Ogromno delavcev je v času kriznih razmer delo opravljalo od doma. Mnogi dela v tistem času niso opravljali, nekateri so postali brezposelni. Spremenili so se načini komunikacije, vedenja in odnosi med zaposlenimi (Pezdir & Skender, brez datuma).

Namen magistrskega dela je bil, da z opravljeno raziskavo o medgeneracijski klimi izbrane organizacije prispevam k spoznanju, kako zaposleni v obravnavani organizaciji zaznavajo sodelavce drugih generacij, kako so vključeni v delovnem okolju, kako potekajo njihovi kontakti, kako pogosto komunicirajo in ali prihaja med različnimi generacijami do pojava skrivanja znanja. Glavni namen je bil, da na podlagi ugotovitev pričujoče raziskave, podam priporočila podjetju za izboljšanje komunikacije, za izboljšanje medgeneracijske klime, kar naj bi pripomoglo k boljšemu prenosu znanja med sodelavci različnih generacij. Dodatno sem še želela seznaniti vodstvo organizacije z zadovoljstvom komunikacije zaposlenih v času Covid-a 19 in s tem pomagati k boljšemu načinu komunikacije ob morebitnem ponovnem spremenjenem delovnem procesu in okolju njihovih zaposlenih.

Temeljni cilj magistrskega dela je bil preučiti medgeneracijsko klimo izbrane organizacije in ugotoviti, kako omenjena klima vpliva na prenos znanja med sodelavci različnih generacij. Raziskati sem želela tudi, kako zaposleni zaznavajo pripadnike drugih generacij, kako pogosto z njimi komunicirajo in ugotoviti, kako so zaposleni na splošno zadovoljni s komunikacijo v organizaciji. Cilj je bil tudi ugotoviti, kako so zaposleni opravljali delo v času izrednih razmer in raziskati, kako je potekala komunikacija med zaposlenimi različnih generacij v času epidemije oz. spremenjenega delovnega procesa in okolja. Cilj je bil še opozoriti, kako se generacije med seboj razlikujejo v načinu komuniciranja in s tem prispevati k izboljšanju preteklih komunikacijskih praks v organizaciji. Raziskati sem želela tudi, kakšna je pogostost pojava skrivanja znanja med različnimi generacijami v organizaciji in s tem seznaniti organizacijo z mogočimi negativnimi posledicami tega pojava.

V magistrskem delu sem s pomočjo opravljene raziskave odgovorila na naslednja zastavljena raziskovalna vprašanja:

R1: Kako zaposleni zaznavajo sodelavce drugih generacij?

R2: Kako pogosto zaposleni komunicirajo s pripadniki drugih generacij?

R3: Ali se zaposleni določenih generacij čutijo vključene v delovno okolje?

R4: Ali je med zaposlenimi različnih generacij prisotno skrivanje znanja?

R5: Ali so zaposleni zadovoljni s komunikacijo v organizaciji?

R6: Ali so zaposleni v času epidemije spremenili način komuniciranja s pripadniki drugih generacij?

R7: Ali zaposleni zaznavajo kakovost komunikacije v Covid-19 razmerah enako kot sicer ali kako drugače?

Poleg naštetih raziskovalnih vprašanj sem v magistrskem delu preverila še naslednji hipotezi, in sicer:

H1: Pozitivna medgeneracijska klima ugodno vpliva na deljenje znanja med sodelavci – pripadniki različnih generacij.

H2: Kakovost komunikacije med zaposlenimi vpliva na medgeneracijsko klimo v organizaciji.

Magistrsko delo je sestavljeno iz štirih poglavij in več podpoglavij. V prvem poglavju sem pozornost namenila zaposlenim in opredelila značilnosti različnih generacij. V nadaljevanju sem opredelila medgeneracijsko klimo in predstavila njene značilnosti. V drugem poglavju sem opredelila znanje zaposlenih, predstavila pojav skrivanja znanja med zaposlenimi, se dotaknila povezave med skrivanjem znanja in pripadniki različnih generacij. V tretjem poglavju prvega dela sem opredelila medgeneracijsko komunikacijo, navedla značilnosti in načine komuniciranja med generacijami ter predstavila pomen kakovostne komunikacije v organizaciji.

Četrto poglavje magistrskega dela predstavlja empirični del. V njem sem najprej predstavila in opisala obravnavano podjetje, nato sem predstavila vzorec anketirancev in njihove demografske podatke. V nadaljevanju sem predstavila še rezultate statistične analize, ki sem jo opravila na podlagi pridobljenih podatkov iz anketnega vprašalnika. Analizo sem pripravila s pomočjo programa SPSS. Na podlagi rezultatov sem odgovorila na zastavljena raziskovalna vprašanja in preverila hipotezi. Na koncu sem glede na pridobljene rezultate podala še priporočila podjetju, navedla omejitve raziskave in podala priporočila za nadaljnje raziskovanje. Svoje magistrsko delo sem zaključila v sklepnem poglavju.

1 RAZLIČNE GENERACIJE ZAPOSLENIH IN MEDGENERACIJSKA KLIMA

V prvem poglavju sem predstavila zaposlene in opredelila različne generacije zaposlenih. Poleg tega sem opredelila tudi medgeneracijsko klimo in predstavila njene komponente ter druge značilnosti.

1.1 Zaposleni in različne generacije

Najpomembnejši vir za delovanje organizacije so ljudje, torej človeški kapital, ki aktivira vse druge vidike v organizaciji. V človeški kapital štejemo znanje, kompetence, vrednote, izkušnje zaposlenih, pripadnost in motiviranost zaposlenih ter sodelovanje v podjetju. Bistvo

človeškega kapitala je, da je le-ta last zaposlenega samega in da zaposleni ob odhodu iz podjetja svoj del človeškega kapitala odnesejo s seboj, navaja Ivanuša-Bezjak (2006, str. 14). Izjemno uspešna podjetja se zavedajo pomembnosti vlaganja v človeške vire. Le tako so lahko namreč bližje doseganju svojih strateških ciljev. Eden od načinov takšnega vlaganja je zagotavljanje nenehnega strokovnega usposabljanja zaposlenih, ki omogoča osebno rast zaposlenih in boljše poslovne rezultate organizacije, dodaja Gomezelj Omerzel (2008, str. 64).

Ljudje smo v organizacijah hkrati cilj in sredstvo. Ni organizacije, ki bi dolgoročno uspevala ne, da bi zadovoljevala potrebe in želje ljudi, in ni organizacije, ki bi lahko delovala brez ljudi (Ivanuša-Bezjak, 2006, str. 30). Ljudje smo torej za delovanje organizacije zelo pomembni. Vendar smo si tudi zelo različni. Na določenih področjih so eni uspešnejši od drugih in obratno. Zatorej danes ni več presenečenje, da v poslovnem okolju hkrati deluje več različnih generacij. Vsaka generacija ima svoje vrednosti, kompetence in karakteristike, zaradi katerih skupaj z drugimi generacijami delujejo učinkovito in pozitivno na delovanje celotnega podjetja, pojasnjujejo Geng-Qing Chi, Gursoy in Karadag (2013, str. 42).

V času izrednih razmer oz. v času epidemije so mnoge svetovne vlade usmerile podjetja v zasebnih sektorjih, šole, univerze, vrtce in podobne ustanove, k delu od doma. Ljudje so bili primorani k minimalnemu socialnemu stiku. Nekateri zaposleni so zaradi narave svojega dela, le-to brez problema opravljali od doma, drugi veliko težje (Machokoto, 2020). Delo od doma sicer načeloma prinaša določene prednosti, navajajo avtorji Bučiuniene, Nakrošiene in Goštautaite (2019, str. 2). A kljub temu je izolacija mnogim povzročila negativne psihološke posledice. Vsakdanje delo od doma je na zaposlene vplivalo bolj negativno, kot pozitivno. Brez socialnih stikov, ali z zelo malo stiki, vsa komunikacija preko interneta ali telefonskih klicev, vse to lahko človeku povzroči neprijetne posledice, pojasnjujeta avtorja De Leede in Moll (2017).

Generacije so med seboj virus in izredne razmere doživljale različno. V lanski raziskavi ameriškega psihološkega združenja, avtorji Apriceno, Levy, Lytle, Macdonald in Monahan (2020) navajajo, da je bila starejša populacija bolj izpostavljenja umrljivosti zaradi virusa, kot mlajša generacija. Zato so bili starejši zaposleni še toliko bolj ogroženi na delovnih mestih, sploh tisti, ki delajo v okolju, kjer so v nenehnem stiku z drugimi. Vendar so bili po mnenju omenjenih avtorjev starejši zaposleni deležni tudi pozitivnih reakcij, ki so se odražale v tem, kako zelo cenimo starejše zaposlene.

1.2 Opredelitev in vrste generacij

Za razumevanje odnosov med različnimi generacijami in izogibanju morebitnih konfliktov, ki nastanejo med njimi je najprej potrebno razumeti pojem "generacija". Avtorja Rudolph in Zacher (2015, str. 253) generacijo opredeljujeta kot skupino ljudi, ki so bili rojeni v istem časovnem obdobju in drug z drugim delijo enake življenjske izkušnje ter zgodovinske

dogodke. Ker so se rodili in odraščali v istem obdobju, so nanje vplivali različni faktorji. Posledično naj bi se jim razvile enake vrednote, navade, mišljenja in razmišljanja ter odnos do dela, navajata Jurišević Brčić in Mihelič (2015, str. 853).

Macuh (2019, str 143) navaja, da ima pojem generacija v okviru gerontologije in vede o medgeneracijskem sožitju ožji pomen. Pomeni namreč družbeno skupino pripadnikov vsakega od različnih življenjskih obdobj. Člani generacije imajo svoj del pri ključnih zgodovinskih dogajanjih ali prelomnicah. Ta dogajanja in prelomnice so sprožili specifične socialne trende. Pripadniki istih generacij so torej odraščali v podobnih okoliščinah. Zato si v življenju delijo nekatere skupne zgodovinske dogodke, izkušnje, prepričanja in vedenja, kar jih povezuje in zaznamuje potek njihovih življenj. Drugače povedano, generacijska teorija pojasnjuje, da doba, v kateri se je rodila oseba, vpliva na razvoj njenega pogleda na svet. Človekov sistem vrednot se oblikuje predvsem v prvem desetletju življenja, kar dolgoročno vpliva na družine, prijateljstva in skupnosti. Generacije se razlikujejo glede na vrednostne sisteme, ki so jih oblikovale v času svojega odraščanja.

Zaposlene v organizacijah danes sestavlja generacija veteranov, generacija baby boom, generacija X, generacija Y in kmalu tudi generacija Z. Med pregledom strokovne literature sem ugotovila, da so si avtorji glede letnic rojstva generacij različni. Najpogosteje navajajo takole:

- generacija veteranov je rojena med 1922 in 1945,
- generacija otrok (baby boom) med letoma 1946 in 1964,
- generacija X je rojena med letoma 1965 in 1980,
- generacija Y med letoma 1981 in 2000,
- generacija Z je rojena po letu 2000.

Vsaka izmed generacij predstavlja skupino posameznikov podobnih starosti, ki so doživeli enake zgodovinske, družbene in življenjske dogodke v določenih obdobjih. Izkušnje iz različnih obdobj imajo pomemben vpliv na stališča, vrednote, prepričanja in pričakovanja in s tem se generacije razlikujejo med seboj. Vsaka generacija ima drugačna mnenja in zaznavanja, kar lahko vodi v neželene konflikte ali nesporazume med zaposlenimi v organizaciji. Razlike se kažejo predvsem v vrednotah in odnosu ter načinu dela. Razlike lahko predstavljajo tudi težavno delo ali slabše medsebojno komuniciranje, če se teh razlik ne zavedamo. Danes so generacijske razlike v poslovnem svetu in delovnem slogu ter vrednotah precej zanimive in raziskovane, navaja Rehar Cokan (2018, str. 31-32).

Avtorji Geng-Qing Chi, Gursoy in Kardag (2013, str. 40) so mnenja, da so organizacije, ki poznajo in razumejo značilnosti različnih generacij ter razlike med njimi, sposobne:

- razviti boljše motivacijske strategije,
- izboljšati delovne pogoje,

- izoblikovati ustreznejša delovna mesta,
- izboljšati delovno okolje,
- dodati prednosti in
- razviti politiko človeških virov, ki ustrezajo zaposlenim vseh generacij.

Generacijske razlike predstavljajo izzive za vodje delovnih mest, navajajo Becton, Farmer in Walker (2014, str. 175). A razumevanje teh razlik je lahko za managerje podjetij koristno, saj lahko s poznavanjem razlik izboljšajo motiviranost in produktivnost zaposlenih. To je danes predvsem koristno za mlajše generacije, ki so velikokrat managerji zaposlenim starejših generacij, še dodajajo Geng-Qing Chi, Gursoy in Kardag (2013, str. 40).

V prihodnosti bodo na delovni trg vstopali mladi, ki so bolj izobraženi, kot katerakoli generacija do sedaj. Ta generacija bo hitreje in s polno močjo prišla do vodilnih položajev ter lažje vstopala v različne organizacije. Na drugi strani bodo starejše generacije delale dlje in dlje, ter se upokojile nekoliko kasneje kot prejšnje generacije, pojasnjujeta avtorja Rudolph in Zacher (2015, str. 253).

V nadaljevanju sem predstavila vseh pet omenjenih generacij in navedla njihove značilnosti ter najbolj prepoznavne navade, vrednote, mišljenja in posebnosti v odnosu do dela.

1.2.1 Generacija veteranov

V generacijo veteranov spadajo ljudje, rojeni med 1922 in 1945. V večjem deležu je ta generacija že upokojena. T. i. veterane sestavljajo stari starši, ki so odraščali v trdih razmerah, zaznamovala jih je druga svetovna vojna, navaja Macuh (2019, str. 143).

Avtor Roos (2010) pojasnjuje, da je zanje pri delu najpomembnejše podjetje. V večini so zelo delavni in predani delu. Verjamejo v začetek kariere na najnižjem delovnem mestu in v napredovanje šele na podlagi izkušenj in večletnega trdega dela. Zanje je bila najboljša izobrazba pridobivanje izkušenj pri delu. Slog vodenja pripadnikov te generacije je strog in neposreden. Izredno so previdni, samozadostni, prilagodljivi in potrpežljivi. Način komuniciranja, ki jim je najbolj blizu, je v živo ali po telefonu. Pričakovana izobrazba te generacije je srednja šola, kariera naj bi zanje pomenila sredstvo za preživetje. Pri tem imajo v povprečju eno ali dve zamenjavi pozicije med kariero. Na uspeh gledajo kot na zmago zaradi trdega boja. Njihovo življenjsko načelo je biti hvaležen, da imaš delo. Pripadniki te generacije so delovni, varčni, skromni, domoljubi, zvesti organizaciji in zanesljivi, dodaja Rehar Cokan (2018, str. 31).

1.2.2 Generacija "baby boom"

Generacija otrok oz. "Baby Boom" generacija so ljudje, rojeni med letoma 1946 in 1964, torej po drugi svetovni vojni, ko je bil čas za optimizem, nove priložnosti in napredek.

Njihova delovna etika je močna, vendar so pogosteje manj zvesti organizaciji, v kateri so zaposleni. Močno verjamejo v pridobljeno izobrazbo, cenijo tudi praktične izkušnje. Pri vodenju so jim blizu skupinski sestanki, saj naj bi se tako zaposleni počutili bolj vključene v organizacijo (Hoff, 2011).

Ta generacija je trenutno najbolj številčna na delovnih mestih. K temu je pripomogla tudi medicina, ki je zmanjšala umrljivost otrok pri porodih, navajajo Geng-Qing Chi, Gursoy in Karadag (2013, str. 42). Pripadniki te generacije so odraščali v obdobju sorazmerne ekonomske stabilnosti in blaginje. Zelo veliko jim pomeni napredovanje na družbeni lestvici. Težijo k temu, da sta verbalna in neverbalna komunikacija skladni. Rojeni v obdobju te starostne skupine znajo bolje izražati čustva od svojih staršev, dodaja Macuh (2019, str. 143).

Pričakovana izobrazba generacije otrok je univerzitetna, kariera jim predstavlja izreden pomen. V povprečju naj bi ta generacija zamenjala kar šest različnih delovnih mest. Priznanje za pripadnike te generacije je nagrada, denar jim predstavlja način merjenja uspeha (Rehar Cokan, 2018, str. 31).

1.2.3 Generacija X

V generacijo X spadajo posamezniki, rojeni med letoma 1965 in 1980. Roos (2010) jih opisuje kot generacijo, za katero sta zelo pomembni izobrazba in kreativnost. Zato so mnenja, da posameznikom ni treba začeti na najnižjih delovnih mestih, če imajo dobre ideje in so ustvarjalni. Za to generacijo je značilna prilagodljivost in pripravljenost na spremembe. So tehnično pismeni in jih ni strah napak. Največja nagrada jim je svoboda, zato je najbolje, da se najprej usmerijo, nato nadaljujejo sami. Zavedajo se pomembnosti vseživljenjskega učenja. Denar jim omogoča neodvisnost in svobodo v življenju. Trdo delajo za organizacijo, vendar ne bi odlašali, če bi se jim ponudila boljša priložnost. Tudi oni namreč večkrat zamenjajo delovna mesta, navaja Macuh (2019 str. 144).

Pripadniki te generacije verjamejo, da so lahko ljudje najbolj produktivni, ko jim vodje pustijo svobodo in so lahko pri delu kreativni. Ko pride do problemov ali konfliktov jih radi rešujejo takoj in neposredno. Vešči so v tehnologiji in uporabljajo različne vrste tehnoloških komunikacijskih kanalov, dodaja Rehar Cokan (2018, str. 32).

1.2.4 Generacija Y

Pripadniki generacije Y, rojeni med 1981 in 2000, so prva generacija, ki je odraščala s tehnologijo, računalniki in digitalnimi mediji, zato cenijo svetovni splet in njegove razsežnosti, navaja Boštjančič (2011, str. 44). Y generacija verjame, da ima dobre poslovne ideje, zato želi samo delati, rezultati pa bodo temu v pravi meri sledili. Delovna mesta so jim všeč, dokler se ne začnejo dolgočasiti. Dobro delajo tako v pisarni kot od doma. Vodenje

generacije pogosto poteka prek različnih spletnih omrežij, kjer se ažurira napredek pri delu. S pripadniki generacije Y je najlažje priti v stik preko tekstovnega sporočila in jih načeloma ne moti niti to, da svojih sodelavcev ne vidijo v živo (Roos, 2010).

Na izobrazbo gledajo drugače kot prejšnje generacije, in sicer jim je pomembno vseživljenjsko učenje, tudi če univerzitetnega izobraževanja ne končajo kmalu. Karierno so pogosto spremenljivi in zamenjajo največ delovnih mest med vsemi generacijami. Avtoriteto spoštujejo, vendar je ne občudujejo. Odklopljeni so od realnosti in potrebujejo veliko spodbud starejših za funkcioniranje v vsakdanji realnosti. Na delovnem mestu denar generaciji Y ne pomeni toliko, kot je pomenil njihovim staršem, saj nagrado vidijo predvsem v novih izzivih, ki jim omogočajo večjo fleksibilnost in uporabo novih tehnologij, dodaja Boštjančič (2011, str. 45). Avtorji Geng-Qing Chi, Gursoy in Karadag (2013, str. 42) še izpostavljajo, da je generacija Y najhitreje rastoča generacija do sedaj in je najbolj izobražena generacija ter imenovana kot naslednja največja generacija.

1.2.5 Generacija Z

Mlade, rojene po letu 2000, imenujemo generacija Z. Ker so nasledniki milenijcev, jih nekateri avtorji poimenujejo tudi generacija Y, vendar se jih je prvo poimenovanje bolj prijelo. Pripadniki te generacije so rojeni v tehnologijo. Rodili so se med pametnimi telefoni in tablicami. Za razliko od milenijcev so tehnologijo odkrili brez posebnih navodil. Generacija Z ceni denarno neodvisnost, ki jim omogoči, da odidejo iz domačega okolja in si poiščejo lastno domovanje. So precej zahtevni in kar malce razvajeni potrošniki. Deklaracije vseh izdelkov prebirajo z drobnogledom in so pri nakupih česarkoli izbirčni. Na spletnem omrežju predstavijo svoje pozitivno ali negativno mnenje o čemerkoli. Tako se zgodi tudi s podjetjem, v katerem se zaposlijo. Od delodajalcev pričakujejo pravično plačilo in da jim bodo dali svobodo tudi za zasebno življenje. Mnogi iz te generacije se usposabljujejo za poklice, ki so nam danes še neznani in so povezani s tehnološkimi panogami (Massot, 2018).

Generacija Z bo kmalu postala zelo konkurenčna v poslovnem svetu. Poznamo jo tudi kot mobilna generacija ali generacija Facebooka. Mlade imenujemo kar digitalni domorodci. Odraščali so s tehnologijo in svetovnim spletom, pametnimi telefoni, z You Tube-om in drugimi medijskimi tehnologijami. Ta generacija ima skoraj vse lastnosti internetne generacije, saj so se rodili v zelo razvito digitalno obdobje. Njihove vrednote se razlikujejo od vrednot prejšnjih generacij. Pogosto so na spletu, na vseh tehničnih napravah, praktično cele dneve. So nestrpnejši in bolj agilni kot njihovi predhodniki ter nenehno iščejo nove izzive. Ne bojijo se sprememb, zaradi svetovnega interneta imajo dostop do velike količine informacij. Posledično so zato precej izobraženi. Za reševanje osebnih, zdravstvenih in tudi poslovnih problemov skušajo pogosto najti rešitve kar na internetu, pojasnjuje Bencsik (v Macuh, 2016).

1.3 Soodvisnost različnih generacij

Čeprav so nekateri zaposleni zaskrbljeni zaradi potencialnih medgeneracijskih konfliktov pri delu, so te skrbi neupravičene (Center On Aging & Work, brez datuma). Povezovanje različnih generacij je pomembno, saj je to glavna in morda tudi najpomembnejša oblika vizije razvoja družbe v prihodnosti, navaja Mlinar (2009, str. 9).

Macuh (2019) meni, da različne generacije tvorijo nedeljivo družbeno celoto. Razvoj, stabilnost in obstoj družbe po njegovem mnenju temelji na medgeneracijski solidarnosti. Medsebojno spoštovanje med različnimi generacijami ter njihovo sinergično ter solidarno dopolnjevanje je omogočilo dosednji človeški razvoj. Pogledi starostnikov in mladih na svet se razlikujejo. Spoštovanje različnih generacij je osrednjega pomena in univerzalno za vse, tudi na delovnem mestu. Spoštljiva komunikacija ima več oblik in je pomembna pri vseh generacijah. Avtorica Rehar Cokan (2018) navaja štiri oblike spoštljive komunikacije:

- aktivno poslušanje,
- asertiven govor,
- izogibanje pasivno-agresivne komunikacije in
- spoštovanje med konfliktom.

Hozjanova (2010) pojasnjuje, da so konflikti med različnimi generacijami stari toliko kot civilizacija sama. Na glineni plošči, stari štiri tisoč let so nekoč našli zapisano: „Današnja mladina je nemogoča. Ne pozna nobene odgovornosti in spoštovanja, po glavi ji rojijo same neumnosti“. Spoštovanje, strpnost, solidarnost in druge osnovne socialne vrednote, ki pomenijo ključen korak v doseganju sožitja med ljudmi različnih generacij, se ne razvijejo čez noč, ampak sčasoma, še dodaja avtorica.

Avtorji Iweins, Sesmette, Yzerbyt in Stinglhamber (v Rudolph & Zacher, 2015) navajajo, da medgeneracijski kontakti na delovnem mestu prispevajo k boljšemu odnosu zaposlenih, saj z delom z različnimi generacijami oblikujejo t. i. "dvojno identiteto". Hkrati so namreč del dveh ali celo več generacij.

Največji povzročitelj konfliktov med zaposlenimi so različne delovne vrednote in odnosi do dela med različnimi generacijami, navajajo Geng-Qing Chi, Gursoy in Karadag (2013, str. 40) in dodajajo, da bi razlike med generacijami, različni pogledi in razmišljanja, lahko bili tisto, kar daje podjetju moč in priložnosti za napredovanje ter razvoj.

Kump (2008, str. 62) pojasnjuje, da lahko sožitje več različnih generacij pripelje tudi do določenih pozitivnih posledic, kot so kakovostne spremembe v življenju ljudi, saj sožitje generacij združuje nova znanja in spretnosti s tistim, kar ljudje že vedo iz lastnih izkušenj. Pomaga tudi pri grajenju posameznikovega samospoštovanja in spodbujanju večjega razumevanja ter boljšega medsebojnega komuniciranja. Goriup (2014, str. 83) še dodaja, da

je le ob razvijanju večje povezanosti različnih generacij, komuniciranju med njimi in grajenju odnosov možno "preživetje" celotne družbe.

1.4 Medgeneracijska klima

Danes velikokrat slišimo, da je v poslovnem svetu težko, saj starejši zaposleni ne razumejo mlajših in obratno. A v prihodnosti bo izziv sodelovanja različnih generacij med seboj v organizacijah še večji. Generacijske razlike še nikoli niso bile tako velike, kot so sedaj. Med zaposlenimi so danes kar štiri različne generacije, vse hitreje prihaja tudi peta, navajata Bolčina in Ličen (2010, str. 25). Po eni strani se delovna populacija vse hitreje stara, kar v tem času predstavlja enega največjih izzivov tega sveta, pojasnjuje Debeljak (2018, str. 68). Na delovna mesta prihaja tudi vse več mlajših delavcev s precej drugačnimi vrednotami, mišljenji in pogledi na delo, še dodajata Bolčina in Ličen (2010, str. 25).

Te spremembe v sestavi zaposlenih v organizacijah so nas prisilile, da smo na različnih ravneh začeli razmišljati o potrebi po sožitju med generacijami, zato medgeneracijska klima v organizacijah pridobiva vedno večjo pozornost, opozarja Hozjan (2010, str. 45). Različne generacije med seboj tvorijo nedeljivo družbeno celoto. Razvoj, stabilnost in obstoj družbe temeljijo na medgeneracijski solidarnosti. Pri pojmu "medgeneracijski" je velik poudarek na odnosu ali razmerju med dvema ali več generacijami, torej na vmesnem "prostoru" med različnimi generacijami in na dinamičnem dogajanju, ki se odvija v tem socialnem prostoru, pojasnjuje Ramovš (v Macuh, 2019, str. 108).

Medgeneracijska klima organizaciji predstavlja izreden pomen. Razlike med generacijami in posledično razlike med zaposlenimi vplivajo na oblikovanje medgeneracijske klime. Leta vpliva na zadovoljstvo in produktivnost na delovnem mestu. Pri tem je potrebna in celo nujna pozornost vodilnih kadrov na vzpostavitev kakovostne medgeneracijske klime. Čeprav je vsak posameznik drugačen v svojih osebnostnih značilnostih, skupne izkušnje posameznikov iz iste generacije vplivajo na njihovo delo. Poznavanje prednosti in vrednot posameznih generacij pomaga vzpostaviti spoštovanje raznolikosti in povezanost na delovnem mestu, navaja avtorica Rehar Cokan (2018, str. 31).

Upravljanje raznolikosti zaradi medgeneracijskih razlik predstavlja enega izmed največjih izzivov v sodobnih multikulturnih in globalnih organizacijah. Podjetja morajo z namenom boljšega delovanja te razlike načrtno upravljati. Svoje zaposlene morajo motivirati na ustrezen način in jim ponuditi konkretna orodja za boljše medgeneracijsko razumevanje, komuniciranje in sodelovanje. Poznavanje različnih načinov komunikacije, različnih vrednot, razmišljanj in odnosov do dela različnih generacij, lahko organizacijo pripelje do boljše medsebojne komunikacije, manj konfliktov, večje motiviranosti zaposlenih, večje povezanosti in izoblikovanja dobre medgeneracijske klime v organizaciji, pojasnjujeta Bolčina in Ličen, (2010, str. 26).

1.4.1 Zaznavanje drugih generacij

Vsaka generacija doživlja in razume svet skozi lastno kulturno perspektivo. Če se ljudje ne zavedajo generacijskih razlik med seboj, lahko hitro naredijo napako in vse obravnavajo na isti način ter hkrati od vseh pričakujejo enako vedenje in delovanje. To je pot, ki vodi v pogubo (Psihologija dela, 2016). Razlike med generacijami so namreč velike. Poznavanje le-teh je lahko velika prednost, saj pripelje do boljšega razumevanja posameznikov drugih starostnih skupin, učinkovitega sodelovanja in splošno boljših medsebojnih odnosov. Vse to predstavlja prednost za delovanje organizacije, pojasnjujejo Geng-Qing Chi, Gursoy in Karadag (2013, str. 42).

Generacije med seboj v organizacijah zaznavajo sodelavce drugih generacij na različne načine. Nekateri zaposleni so pripravljeni sklepati nova prijateljstva z različnimi generacijami, drugi ne. Nekateri uživajo v pogovoru s sodelavci različnih generacij in se počutijo dobro, ko jih starejši ali mlajši zaposleni ogovori. Spet drugi ne. Nekateri zaposleni delajo najbolje, ko delajo s predstavniki istih generacij, drugi delajo bolje, ko delajo v timih, ki so sestavljeni iz različnih generacij. Starejši zaposleni opravljajo nekatera dela na svoj način, za mlajše generacije pa menijo, da teh del ne opravljajo tako dobro, saj jih opravljajo na svoj, drugačni način. Posledično za sodelavce drugih generacij menijo, da so zanimivi in unikatni posamezniki, ali pa temu nasprotujejo. Med seboj se torej zaznavajo različno. To zaznavanje sem merila tudi v raziskavi. Pridobljene rezultate sem predstavila v zadnjem poglavju magistrskega dela.

1.4.2 Kontakti s pripadniki drugih generacij

Ker je v organizacijah toliko različnih generacij, je pomembno, da med seboj sodelujejo in stremijo k dobrobitu organizacije. Mladi v podjetje prinesejo novo, sveže znanje, ki ga predajo starejšim zaposlenim. Ti mlade naučijo ustaljenih navad in procesov v organizaciji, lahko delujejo tudi kot njihovi mentorji. Na takšen način znanje organizacije kroži med zaposlenimi in se posodablja. Hkrati uspešno medgeneracijsko komuniciranje in medgeneracijsko sodelovanje prispeva k boljšim odnosom med zaposlenimi in pozitivno okolje v organizaciji, navaja Rehar Cokan (2018, str. 33).

Dobro vzpostavljeni kontakti s sodelavci drugih generacij in manj konfliktov predstavljajo vitalno komponento uspešnega delovanja organizacije. Zaželeno je, da zaposleni med seboj čim več komunicirajo. A ta komunikacija mora biti učinkovita in tako le prispevati k oblikovanju dobre medgeneracijske klime. A Majer (2017, str. 22) še opozarja, da je dobro, kadar so kontakti med zaposlenimi uspešni in se posledično ne srečujemo z nerazumevanjem sodelavcev različnih generacijskih skupin.

1.4.3 Vključenost pripadnikov različnih generacij

Komponenta, ki je del medgeneracijske klime, je tudi vključenost pripadnikov različnih generacij v organizacijo. Pomembno je namreč, kako močno in če sploh se zaposleni čutijo vključene v organizacijo ter delovno okolje. To mora biti primerno za vse generacije in zaposleni se morajo čutiti spoštovane. Samo tako bodo lahko zaposleni učinkovito opravljali svoje delo, navaja Debeljak (2018, str. 70). Podjetja, ki uspešno pristopijo k ravnanju z generacijsko raznolikostjo, ustvarjajo delovno okolje, v katerem se zaposleni čutijo vključene vanj, menijo Ažman, Šekrlavaj in Ruzzier (2014, str. 27).

Poleg tega je v organizaciji pomembno vzpostaviti tudi sistem ravnanja s posamezniki različnih generacij. Hkrati je temeljnega pomena tudi, kako in v kolikšni meri vodja organizacije posveča pozornost posebnostim posameznih generacij, saj na ta način preprečuje izpostavljanje določenih generacij in izboljšuje odnose med njimi. Ti se posledično zaradi tega počutijo bolj vključene v organizacijo, še pojasnjuje Debeljak (2018, str. 70).

Vključenost pripadnikov različnih generacij v organizacijo sem na primeru obravnavanega podjetja preverjala tudi v raziskavi. Ugotavljala sem, v kolikšni meri se posamezniki čutijo vključene v delovno okolje organizacije in če sploh se. Rezultate tega dela raziskave bom predstavila v empiričnem delu magistrskega dela.

1.5 Spreminjanje medgeneracijske klime v organizaciji

Zaradi prisotnosti štirih generacij v organizacijah se je medgeneracijska klima precej spremenila. Kot že omenjeno, kmalu na trg dela prihaja tudi peta t. i. "z generacija". To za vodstveni kader, delovanje podjetja in zaposlene predstavlja velik izziv. V sotočju se namreč sreča več različnih perspektiv, izkušenj, načinov komuniciranja in svetovnih nazorov. Z organizacijske in osebne perspektive je pomembno, da je klima na delovnem mestu pozitivna za vse starosti zaposlenih. Za določitev kakovosti medgeneracijske klime na delovnem mestu je potrebno veljavno merilno orodje in do nedavnega takšno orodje še ni obstajalo. Z izdelavo lestvice, ki meri pet različnih komponent starostne dinamike na delovnem mestu, je raziskava avtorjev Bryant in King (2016, str. 23-24) predstavila takšno orodje in zagotovila začetne dokaze o njegovi zanesljivosti in veljavnosti meritev. Del "orodja" za merjenje medgeneracijske klime sem uporabila tudi v magistrskem delu.

Razmerja med številom zaposlenih različnih generacij brez dobrega razloga ni potrebno spreminjati, saj lahko več različnih generacij v organizaciji oblikuje odlično skupino zaposlenih. Lahko se v primeru slabe komunikacijske klime osredotočimo na izboljšanje le-te in tako z boljšimi odnosi med zaposlenimi pripomoremo k izboljšanju celotne medgeneracijske klime (Psihologija dela, brez datuma). Komunikaciji med generacijami in zadovoljstvu le-te bom pozornost namenila še v tretjem poglavju magistrskega dela.

1.6 Proučevanje in merjenje medgeneracijske klime v organizaciji

Ker se medgeneracijska klima spreminja in danes zajema že skoraj pet različnih generacij, jo je potrebno tudi preučevati in meriti. Z merjenjem namreč pridobimo rezultate, ki nam prikažejo sliko medgeneracijske klime v določeni organizaciji. Z namenom izboljšanja določenih komponent posamezne klime jo v organizacijah merimo.

Vprašalnik za merjenje medgeneracijske klime na delovnem mestu (WICS) je namenjen merjenju odnosa in percepcije zaposlenih o delavcih različnih starosti na delovnem mestu, pojasnjujeta Bryant in King (2016). Vprašalnik vsebuje različne komponente, ki so bile osnova za merjenje medgeneracijske klime na primeru izbranega podjetja za raziskavo. Za merjenje sem uporabila naslednje sklope vprašanj:

- zaznavanje drugih generacij,
- kontakti s sodelavci – pripadniki drugih generacij,
- vključenost pripadnikov različnih generacij v delovnem okolju.

Pridobljene rezultate iz teh treh sklopov bom predstavila v zadnjem poglavju magistrskega dela, kjer bom podrobno predstavila tudi vprašanja in rezultate anketirancev – zaposlenih v izbranem podjetju.

2 ZNANJE ZAPOSLENIH

V tem poglavju sem opredelila znanje zaposlenih, predstavila pojav skrivanja znanja med zaposlenimi ter se dotaknila povezave med skrivanjem znanja in pripadniki različnih generacij.

2.1 Management znanja zaposlenih

Danes ne mine več dan, ko ne bi tako ali drugače slišali, kako pomembno je znanje. Znanje kot proizvodni snovalec ima posebne značilnosti. V primerjavi z drugimi proizvodnimi viri se znanje z uporabo ne zmanjšuje, ampak prav nasprotno. Bolj, ko se ga uporablja, uspešnejša in učinkovitejša je njegova uporaba (Kozjan & Omerzel, 2012). Znanje je prepoznano kot najbolj kritični vir ekonomij in pomemben vir v organizacijah. Če se znanje med zaposlenimi deli, je to ključ do ustvarjanja inovacij, oblikovanja kreativnosti v timih in večanja celotne učinkovitosti podjetja. Danes so ekonomije, organizacije in zaposleni v veliki meri odvisne prav od znanja, zato se količina tega ves čas nenehno povečuje, navajata Jurišević Brčić in Mihelič (2015).

Pregled literature kaže, da enotne definicije, kaj je znanje in katere so posamezne dimenzije znanja, ni. Znanje je večkrat definirano kot mešanica razumevanja, interpretacij in informacij. V organizaciji obstaja znanje v več oblikah, pojasnjuje Gomezelj Omerzel (2008,

str. 41). Znanje je že dolgo v središču pozornosti mnogih strokovnih razprav. Tudi že dobro razvita gospodarstva vse bolj temeljijo na znanju in informacijah. Pomembnost znanja za podjetja in družbo so poudarjali že Veblen (1904) in Drucker (1959), prav tako sta Solow (1956) in Arrow (1962) s teorijo o krivuljah učenja spodbudila druge ekonomiste, da so začeli znanje dojemati kot ekonomski okvir, navaja Gomezelj Omerzel (2008, str. 39).

Management znanja Demirkasimoglu (2015, str. 129) definira kot proces preoblikovanja informacij in intelektualnega znanja v trajno vrednost. Povezan je s sklopom dejavnosti, kot so pridobivanje, ustvarjanje, razširjanje, shranjevanje, skrivanje, odstranjevanje, izmenjavo in nadzorom uporabe znanja.

Avtorji Clegg, Kornberger in Pitsis (2005, str. 345) definirajo management znanja kot postopek upravljanja znanja za izpolnitev obstoječih in prihodnjih potreb ter za izkoriščanje sedanjega znanja za razvoj priložnosti za nadaljnje novo znanje.

Poslovni svet je v celoti sprejel prepričanje, da je znanje postalo eden najbolj strateških virov organizacije in predvsem pglavitni dejavnik konkurenčnosti in uspešnosti podjetij. Znanje ima torej dovolj veliko vlogo. Še vedno ostaja vprašanje, katere vrste znanja so pomembnejše in kako najučinkoviteje upravljati s posameznimi komponentami. Organizacije so vedno temeljile na znanju. Znanje mora biti temelj, na katerem se gradi njihova strategija. Postati mora najpomembnejši vir donostnosti organizacije. Vloge znanja se med seboj razlikujejo, saj različne organizacije delujejo v različnih dejavnostih, navaja Gomezelj Omerzel (2008, str. 39-41).

Podjetje je uspešnejše, če se njegovi zaposleni hitro učijo in to znanje uporabijo hitreje kot zaposleni pri konkurentih. V luči vedno opaznejšega premika od vseživljenjske zaposlenosti proti vseživljenjski zaposljivosti morajo zaposleni neprestano skrbeti, da je njihovo znanje dovolj aktualno. Podjetje mora biti sposobno izpopolnjevati obstoječe veščine in spretnosti v podjetju, ter pridobivati nove, če želi pridobiti ali ohraniti konkurenčno prednost, še meni omenjena avtorica (2008, str. 64).

Avtor Senge (v Gomezelj Omerzel, 2008, str. 65) meni, da morajo ljudje spremeniti tradicionalne vzorce razmišljanja o znanju ter neprestano razvijati lastne spretnosti in kompetence. Razumeti morajo celotno organiziranost in funkcionalnost organizacije ter skupaj doseči zastavljene cilje. Avtor še dodaja, da lahko pri učenju zaposlenih dosežemo optimalni učinek, če že imajo neko formalno izobrazbo in izkušnje. To neposredno izhaja iz dejstva, da se zaposleni z izkušnjami hitreje in lažje uči.

2.2 Skrivanje znanja v organizaciji

Demirkasimoglu (2015, str. 130) definira skrivanje znanja kot namerni poskus posameznika, da zadrži, ali prikrije znanje, ki ga je zahtevala druga oseba. Podoben koncept je tudi

"kopičenje znanja" (ang. knowledge hoarding), pri katerem oseba ne deli znanja zaradi napake ali ignorance. Tudi avtorji Conelly, Trougakos, Zweig in Webster (2012, str. 65) definirajo skrivanje znanja kot namerni poskus posameznika k zadržanju znanja, za katerega ga je nekdo prosil.

Singh (2019, str. 10) meni, da zaposleni v podjetjih včasih zadržijo znanje pred sodelavci, kar ustvarja zanke nezaupanja na delovnem mestu. Tisti, ki skrivajo znanje in informacije, lahko sami postanejo veliki poraženci, saj se jim lahko to povrne v še večji meri. Takšno skrivanje znanja zmanjšuje uspešnost pri delu in povečuje kontraproduktivno delovno vedenje. Skrivanje znanja sodelavcem ogroža dobrobit organizacije in njenih zaposlenih.

Veliko vodij pričakuje, da bodo njihovi zaposleni svobodno in brez problema delili znanje med svoje sodelavce, a ni tako. Mnogi zaposleni znanje raje zadržijo zase. Zaposleni se hitro odločijo, da znanja ne bodo delili, kar prinese tudi posledice, navajajo Connelly, Černe, Dysvik in Škerlavaj (2019, str. 779). Skrivanje znanja vpliva na organizacijo, posameznike v organizaciji in odnose med njimi. Pusti negativne posledice na področju organizacijske kreativnosti, inovativnosti in celotne uspešnosti, še dodaja Demirkasimoglu (2015, str. 131).

Černe, Dysvik, Nerstad in Škerlavaj (2013) pojasnjujejo, da je skrivanje znanja ena od nezaželenih in nezdravih oblik vedenja v organizaciji. Po njihovem mnenju gre za namerni naklep skrivanja ali nerazkritja znanja in informacij, ki so jih drugi zahtevali. Skrivanje se razlikuje od pomanjkanja deljenja znanja, saj poleg nerazkritja informacij vključuje ekspliciten namen prikrivanja znanja, za katerega nas je nekdo prosil. Analogno dejstvo, da deljenje znanja povečuje ustvarjalne značilnosti sodelavcev, njegovo skrivanje negativno vpliva na njihovo ustvarjalnost.

Na drugi strani lahko skrivanje znanja opredelimo kot enega od odklonskih oziroma neželenih, celo kontraproduktivnih vedenj na delovnem mestu. Navkljub številnim aktivnostim organizacij za spodbujanje deljenja znanja, je skrivanje znanja v organizacijah zelo pogosto. V zadnjih letih je številne raziskovalce in managerje skrivanje znanja spodbudilo, da temu pojavu v organizacijah namenijo dodatno pozornost. Skrivanje znanja se lahko pojavi v treh različnih oblikah (Černe, 2018, str. 3):

- prva oblika predstavlja **racionalizirano skrivanje**, kjer posameznik poleg prikritja ponudi razlago, zakaj informacije ne more deliti, na primer, "ker ji/mu tega nadrejeni ne dovoli",
- druga oblika je tako imenovano **izmikajoče skrivanje**, kjer posameznik zavlačuje ali poda manj informacij, kot je bilo zahtevano. Primer za to je, ko sodelavec reče, da bo podal informacijo kasneje, kar se nato nikoli ne zgodi,
- tretja oblika je tako imenovano, **delanje se neumnega**, ko se posameznik pretvarja, da znanja ali informacije preprosto nima in reče "nič ne vem o tem".

Vse tri oblike lahko v organizaciji naredijo veliko škode predvsem zaradi povečanja nezaupanja med sodelavci, saj se izkaže, da imamo navadno precej dober občutek za prepoznavanje skrivanja znanja v organizaciji. Takšno vedenje prispeva k negativnim poslovnim odnosom, nezaupanju in nelojalnosti na delovnem mestu. Negativno vpliva na kreativnost posameznikov. Tako tistim, ki se jim znanje skriva kot tistim, ki sami skrivajo znanje sodelavcem. V primerih, ko zaposleni delujejo v timih je skrivanje znanja še večja težava, saj tako težje stremijo k doseganju skupnih ciljev. Spodbujanje deljenja znanja in informacij, ki so pomembne za učinkovito delovanje organizacije namreč vodi v večjo kreativnost in inovativnost zaposlenih ter posledično uspešno dolgoročno poslovanje in doseganje ciljev organizacije, še pojasnjuje Černe (2018, str. 3-4).

2.3 Povezanost starosti in deljenja ali skrivanja znanja

V okviru managementa znanja poleg skrivanja in deljenja znanja avtor Demirkasimoglu (2015, str. 129) opozarja tudi na pojma zadrževanje znanja (angl. knowledge withholding) in kopičenje znanja (angl. knowledge hoarding). V magistrskem delu sem raziskovala pogostost skrivanja znanja na primeru izbranega podjetja. Rezultate bom predstavila v empiričnem delu naloge. Najprej bom v nadaljevanju predstavila, kako različni avtorji povezujejo starost z deljenjem in skrivanjem znanja.

Deljenje znanja je ena izmed tem, ki jih danes raziskujejo različna področja, kot so management, informacijske znanosti, sociologija in ekonomija (Demirkasimoglu, 2015, str. 128). Znanje je nujno potrebno med zaposlenimi in različnimi generacijami v organizacijah, saj organizacije le tako rastejo in "preživijo". Deljenje znanja Juršević Brčić in Mihelič (2015) opredeljujeta kot izmenjavo znanja med virom in prejemnikom, kjer deljenje temelji na informacijah in nasvetih o virih ter odnosih. Je človeški proces, ki zahteva dinamično interakcijo in dobre odnose med zaposlenimi.

Po mnenju Ivanuše-Bezjak (2006) je znanje zaklad, ki ves čas spremlja svojega lastnika. Največje bogastvo zaposlenega so znanje in izkušnje, ki jih pridobi v življenju. Vsak pri svojem delu pridobiva nove izkušnje in novo znanje. Vedno znova bo zaposleni v katerikoli organizaciji za učinkovito opravljanje svojega dela potreboval novo znanje in spretnosti. Tega naj bi se zaposleni v organizacijah zavedali, vendar pri vseh ni čisto tako. Mnogi so namreč prepričanja, da ne potrebujejo novih znanj, mnogi želijo določena znanja zadržati zase in ga ne deliti z drugimi. Nekateri skozi celotno delovno dobo delijo znanja in tako izobražujejo mlajše zaposlene, drugi počnejo nasprotno.

Conelly, Trougakos, Zweig in Webster (2011, str. 64) opozarjajo, da obstaja močno prepričanje, da morajo biti zaposleni motivirani, da sodelavcem delijo znanje. V nasprotnem primeru je to zelo težko. Pomembno je poznati razliko med skrivanjem in deljenjem znanja. Avtorji še pojasnjujejo, da skrivanje in deljenje po njihovem mnenju ni nasprotje, ampak

dva konceptualno ločena konstrukta. Vedenjsko se slišita ta dva pojma podobna, vendar so motivacijski razlogi za skrivanje znanja in pomanjkanje deljenja znanja strogo različni.

3 MEDGENERACIJSKA KOMUNIKACIJA

To poglavje sestavlja opredelitev medgeneracijske komunikacije, predstavitev značilnosti in načinov komuniciranja med generacijami ter opredelitev pomena kakovostne komunikacije v organizaciji.

3.1 Komunikacijska klima

V današnjem času pogosto uporabljamo pojem "komunikacija", ne da bi pri tem točno vedeli, kaj vse lahko ta pojem pomeni. Večina ljudi ve, da je komunikacija več kot samo govorjenje, vendar zaradi številne strokovne literature, zapisane o komunikaciji, je njen koncept v določenih delih nejasen. Na kratko lahko rečemo, da je cilj komunikacije biti razumljen. Ko govorimo o komunikaciji v organizaciji, moramo omeniti sistem pretoka informacij, ki ga je v organizaciji nujno potrebno vzpostaviti, voditi, vzdrževati in neprestano izboljševati. To velja za vse oblike in velikosti organizacij. Za namen uspešnega poslovanja, dobrih odnosov med sodelavci in pozitivnega vedenja zaposlenih med seboj je potrebno vzpostaviti dobro in pozitivno komunikacijsko klimo (Erčulj & Vodopivec, 1999).

Jablin (v Jablin & Putnam, 2001) je komunikacijsko klimo definiriral kot zaznano pričakovanje in pogled zaposlenih v organizaciji na procese v komunikaciji, ki potekajo znotraj organizacije. Komunikacijska klima je po njegovem mnenju že izoblikovana, ko posameznik začne delo v organizaciji. Tej klimi se mora samo prilagoditi.

Brajša (1994) komunikacijsko klimo označi kot komunikacijsko okolje, ki se deli na:

- **defenzivno okolje**, kjer zaposleni med seboj drug drugega kontrolirajo, se ocenjujejo, tekmujejo, načrtujejo, so nezaupljivi, hladni in pod pritiskom, ter se drug drugega raje izogibajo, kot pa sodelujejo in se drug drugemu približajo, in
- **podpirajoče okolje**, kjer zaposleni sodelujejo, s sodelavci ravnajo kot z enakovrednimi, se manj ocenjujejo, niso hladni, delajo s čustvi in si medsebojno zaupajo.

S stališča organizacije ima komunikacija med zaposlenimi temeljni pomen. Brez dobre komunikacije in uspešne komunikacijske klime organizacija ne bi uspešno delovala. Bistvo komuniciranja je vplivati na vedenje posameznikov, predvsem biti razumljen. V organizaciji je naloga komuniciranja doseči, da bodo posamezniki delovali v smislu doseganja ciljev organizacije in s tem prispevali k uspešnemu poslovanju, navajajo Možina, Tavčar in Kneževič (1995).

Za uspeh celotne organizacije je dobro vzpostavljena komunikacijska klima temeljnega pomena. V nadaljevanju bom predstavila še, kaj je pomembno pri komuniciranju med različnimi generacijami in namenila pozornost pomenu kakovostne komunikacije v organizaciji.

3.2 Komuniciranje med generacijami

V današnjem času lahko v delovnem okolju prepoznamo predstavnike skoraj že petih generacij. Vsako generacijo označujejo določene karakteristike. Raziskave kažejo, da ljudje pri komunikaciji z drugimi izhajajo iz svojega generacijskega ozadja, kar navaja tudi Hammill (2005). Poznati različne načine komunikacije predstavnikov različnih generacij nam omogoča uspešnejšo komunikacijo, manj medsebojnih konfliktov in oblikovanje dobre komunikacijske klime. S poznavanjem posameznih generacij in v prvi vrsti tudi svoje, si lahko omogočimo učinkovitejšo komunikacijo in se izognemo marsikateremu konfliktu, ki ima svoj izvor v drugačnem zaznavanju situacij. Pri tem moramo biti pozorni na to, da so posamezne generacije manj vezane na leta, ampak bolj na družbeni kontekst. Prav tako ima vsaka generacija svoj pogled na težave, s katerimi se srečujejo, meni Draškovič (2010).

Zaradi mnogih razlik med različnimi generacijami se lahko hitro pojavijo problemi in težave pri komunikaciji. Najpogosteje zaradi nespoštovanja in nestrpnosti do posameznikov drugih generacij, in tudi zaradi nasprotij v mentaliteti ljudi in konfliktov v odnosu med mlajšimi vodji ter starejšimi podrejenimi, navaja Mladič (2017, str. 3). Potrebni so takšni pristopi, ki upoštevajo značilnosti vseh generacij. Dobro je, če znamo izkoristiti prednosti različnih generacij. S tem lahko izboljšamo komunikacijo med zaposlenimi v organizaciji in tako posledično prihaja do manj konfliktov med njimi (Papić, 2017, str. 76).

3.3 Pomen kakovostne komunikacije v organizaciji

Glede na raznolikost pristopov, kanalov, občinstva in ravni komunikacije je za organizacije ključnega pomena, da usklajujejo svoje komunikacijske dejavnosti, navajajo Clegg, Kornberger in Pitsis (2015, str. 325). Delovna mesta v organizacijah postajajo vse bolj sodelujoča, zato je komunikacija sedaj pomembnejša kot kadarkoli prej. Nove tehnologije, trendi v smeri globalizacije in mlajša generacija, ki je bolj zadovoljna s socialno povezljivostjo, močno preoblikujejo delovanje organizacij in njenih zaposlenih (Hunt, Osborn, Schermerhorn, & Uhl-Bien, 2011, str. 256).

Osnovni namen komuniciranja v organizaciji je omogočanje obstoja in funkcioniranja organizacije nasploh. Tako kot bi prenehanje komuniciranja zelo hitro privedlo do negativnih posledic pri posameznih subjektih v organizaciji in do problemov, konfliktov ali celo hitrega razpada. V hujših primerih tudi do razpada celotne organizacije, opozarja Mumel (2008, str. 128).

Zaposleni so nosilci dobrega imena organizacije. Le zadovoljni in motivirani zaposleni bodo o svoji organizaciji govorili dobro. Pomembna komponenta zadovoljstva je tudi informiranost o dogajanju v organizaciji. Zaposleni, ki so na delovnem mestu nezadovoljni, tudi motivirani ne morejo biti. Zadovoljstvo na delovnem mestu in motiviranost sta povezana s kakovostno komunikacijo v organizaciji. Posledica nekakovostne komunikacije v organizaciji je nezadovoljstvo zaposlenih, ki se pogosto kaže kot povečana odsotnost z dela, kot nižja produktivnost, v slabši kakovosti izdelkov in poslovnih odločitev ter kot nezainteresiranost za inovativne predloge. Druga posledica nekakovostne komunikacije v organizaciji se kaže na področju uresničevanja poslovnih strategij. Da do tega pride, je potreben dober sistem prenosa sporočil preko sistema internega komuniciranja, še pojasnjuje Mumel (2008, str. 160-162).

Standardi za kakovostno komunikacijo in dobro komunikacijsko klimo so na splošno manj razviti oziroma poznani kot znanje o tem, kako uspešno obvladovati konflikte. To ne pomeni, da ljudje in družba na splošno ne cenijo visoke kakovosti komunikacije, vendar enostavno nimajo dovolj ustreznih orodij, niti dobrega razumevanja komunikacijske dinamike, niti splošnega zavedanja ali standardov za visoko raven komunikacije. Prav tako nimajo sposobnosti za ponovno vzpostavitev kakovostne komunikacije, ko se le-ta poslabša (Iršič, 2017, str. 14).

Možina, Tavčar in Knežević (1995, str. 21-22) navajajo, da je komuniciranje učinkovito takrat, kadar daje največ pozitivnih izidov in rezultatov, ob dani porabi virov organizacije ali tistega, ki komunicira. Učinkovito je tudi komuniciranje, ki zastavljene rezultate dosega ob čim manjši porabi sredstev. Avtorji pojasnjujejo, da lahko učinkovitost presojamo na naslednja dva načina:

- **ekonomičnost** komuniciranja, ki pove, kolikšni so skupni stroški organizacije za opravljeno komuniciranje, in
- **produktivnost** komuniciranja, ki pove, kolikšne rezultate je dala vsaka sestavina oz. vsak udeleženec komuniciranja.

Poslovno komuniciranje je ciljna dejavnost. Naravnano je na doseganje zastavljenih ciljev komuniciranja. Učinkovito poslovno komuniciranje ni nujno tudi uspešno komuniciranje. Poslovno komuniciranje je neuspešno, če je samo sebi namen in če ni usklajeno z drugimi dejavnostmi organizacije, še opozarjajo omenjeni avtorji.

Interno poslovno komuniciranje je sestavni del organizacijskega komuniciranja, navajata Maučec in Šrotar Žižek (brez datuma). Njegov cilj je zgraditi zdrave in pozitivne odnose med zaposlenimi, kar ugodno vpliva na funkcioniranje organizacije. Zaposleni so pri svojem delu uspešni in učinkoviti le, če so dovolj informirani in popolnoma razumejo cilje organizacije, kje je njihovo mesto v hierarhiji organizacije in kako lahko prispevajo k izpolnjevanju ciljev organizacije, še navaja Kitchen (v Mumel, 2008, str. 154).

4 RAZISKAVA MEDGENERACIJSKE KLIME IN PRENOSA ZNANJA MED GENERACIJAMI NA PRIMERU IZBRANEGA PODJETJA

V tem poglavju je predstavljena empirična raziskava medgeneracijske klime in prenosa znanja med različnimi generacijami. Predstavljeno je tudi podjetje, ki sem ga izbrala za izvedbo raziskave, analiza rezultatov, preverba hipotez, omejitve in priporočila podjetju.

4.1 Predstavitev podjetja

Podjetje, ki sem ga izbrala za izvedbo raziskave v magistrskem delu je podjetje Kovintrade d.d., ki je vodilni trgovec na področju metalurških polproizvodov na slovenskem trgu. Ustanovitev podjetja sega v leto 1990. V teh letih so se razvili v prepoznavno, specializirano in poslovno uspešno mednarodno trgovinsko družbo, ki je v slovenski lasti. Danes podjetje v Sloveniji zaposluje 199 ljudi. Kljub temu, da so že dalj časa prisotni na trgu, so še vedno mladi, ambiciozni, uspešni, v prihodnost gledajo z velikimi cilji, navajajo v podjetju (Kovintrade, brez datuma).

Članstvo Slovenije v Evropski uniji je podjetju ponudilo priložnosti, ki jih znajo dobro izkoriščati. V podjetju pravijo, da po skupni evropski poti stopajo z optimizmom, pred konkurenco si ne zatiskajo oči. Podjetje je vsa leta tesno povezano s svojim mestom in celotnim slovenskim prostorom na področju gospodarstva, kulture in športa. Dobro se zavedajo, da so povezovanje, mreženje, vzpostavljanje partnerskih vezi na mednarodni ravni in razvijanje poznavanja trgov tista področja dejavnosti, brez katerih si konkurenčnosti v 21. stoletju ni mogoče predstavljati. V podjetju so prepričani, da zmorejo dovolj motiviranosti, znanja in energije, da bodo začrtane cilje v prihodnosti uresničevali. Njihovi načrti temeljijo na strokovnih, usposobljenih, poštenih in vestnih sodelavcih doma in v tujini, v timskem delu in kakovostnih odnosih do vseh poslovnih partnerjev. V podjetju delujejo pod sloganom "*Partner znanja in zaupanja*", še navajajo (Kovintrade, brez datuma).

Vizija in strategija obravnavanega podjetja je biti slovenska in obenem mednarodna trgovska skupina, ki je poslovno in kapitalsko povezana z določenimi proizvodnimi organizacijami. Trgovina s proizvodnjo in trajnostnim razvojem sta ključni vodili vizije podjetja. Stabilnost, rast, razvoj in kapitalska krepitev so cilji, ki jim sledijo ves čas svojega poslovanja. Podjetje odlikujejo strokovnost, etičnost, poštenost, odgovornost in verodostojnost. Glavno poslanstvo podjetja je biti in ostati samostojen, globalno usmerjen trgovec z izdelki iz njihovega področja delovanja (Urlep, 2020, str. 21).

V nadaljevanju magistrskega dela bom predstavila potek izvedene raziskave in pridobljene rezultate na podlagi odgovorov zaposlenih v omenjenem slovenskem podjetju.

4.2 Metodologija raziskave

Prvi del magistrskega dela je predstavljal poglobljen teoretični pregled strokovne literature, znanstvenih člankov in raziskav slovenskih ter tujih avtorjev iz obravnavanega področja. Drugi del magistrskega dela predstavlja empirični del v okviru katerega sem opravila raziskavo o medgeneracijski klimi v izbranem podjetju, o prenosu znanja med sodelavci ter o zadovoljstvu komunikacije med njimi. Pri raziskavi sem uporabila kvantitativne metode, in sicer deskriptivno statistiko, korelacijo in linearno regresijo.

Raziskavo sem izvedla med zaposlenimi v podjetju, in sicer s pomočjo anketnega vprašalnika preko spletne aplikacije Ika. Anketni vprašalnik je bil sestavljen iz sedmih delov. Po izvedbi ankete sem pripravila še statistično analizo pridobljenih rezultatov s pomočjo statističnega programa SPSS.

V magistrskem delu sem s pomočjo opravljene raziskave na primeru izbranega podjetja odgovorila na spodnja zastavljena raziskovalna vprašanja:

R1: Kako zaposleni zaznavajo sodelavce drugih generacij?

R2: Kako pogosto zaposleni komunicirajo s pripadniki drugih generacij?

R3: Ali se zaposleni določenih generacij čutijo vključene v delovno okolje?

R4: Ali je med zaposlenimi različnih generacij prisotno skrivanje znanja?

R5: Ali so zaposleni zadovoljni s komunikacijo v organizaciji?

R6: Ali so zaposleni v času epidemije spremenili način komuniciranja s pripadniki drugih generacij?

R7: Ali zaposleni zaznavajo kakovost komunikacije v Covid-19 razmerah enako kot sicer ali kako drugače?

Poleg naštetih raziskovalnih vprašanj sem v magistrskem delu preverila še naslednji hipotezi, in sicer:

H1: Pozitivna medgeneracijska klima ugodno vpliva na deljenje znanja med sodelavci – pripadniki različnih generacij.

H2: Kakovost komunikacije med zaposlenimi vpliva na medgeneracijsko klimo v organizaciji.

Rezultate raziskave in odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja sem predstavila v sledečih poglavjih. Najprej sem v nadaljevanju predstavila podrobnosti uporabljenega anketnega vprašalnika.

4.2.1 Anketni vprašalnik

Anketni vprašalnik je bil izveden elektronsko, in sicer s pomočjo spletne ankete Ika. Zaposleni v podjetju so s strani osebe, zaposlene v upravi podjetja, prejeli povezavo do spletne ankete. Z raziskavo sem začela v mesecu juliju. Pri odgovarjanju na anketni vprašalnik je bila zaposlenim zagotovljena anonimnost podatkov. Določena vprašanja so lahko za posameznike občutljive narave, saj so preko odgovorov izražali svoje mnenje o sodelavcih in nadrejenih v podjetju.

Vprašalnik je bil zgrajen iz sedmih sklopov. Prvi trije sklopi so zajemali vprašanja v zvezi z medgeneracijsko klimo. Anketiranci so v prvi tabeli označevali jakost strinjanja s trditvami iz področja zaznavanja drugih generacij v podjetju in v tretji tabeli jakost strinjanja v zvezi z vključenostjo posameznikov različnih generacij v delovno okolje.

Anketiranci so jakost strinjanja označevali s pomočjo Likertove lestvice od 1 do 5, kjer je pomenilo 1 – sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – niti se ne strinjam, niti se strinjam, 4 – se strinjam in 5 – se zelo strinjam.

V drugi tabeli, kjer sem raziskovala pogostost kontakta s sodelavci – pripadniki različnih generacij, so anketiranci izražali pogostost dejanj z lestvico od 1 do 5, kjer je pomenilo 1 – nikoli, 2 – redko, 3 – včasih, 4 – pogosto, 5 – zelo pogosto.

Vprašanja za prve tri tabele so bila oblikovana in prirejena na podlagi vprašalnika za merjenje medgeneracijske klime v organizacijah "The Workplace Intergenerational Climate Scale (WICS)", razvit s strani avtorjev Bryant in King (2016). Ta vprašalnik sem uporabila, ker velja za učinkovitega in pogosto uporabljenega pri raziskavah o medgeneracijski klimi.

V četrti tabeli me je zanimala pogostost skrivanja znanja med sodelavci različnih generacij. Vprašanja v zvezi s tem so bila oblikovana in prirejena na podlagi vprašalnika iz raziskovalnega članka Knowledge Hiding in Academia: Is Personality a Key Factor?, avtorja Demirkasimoglu (2015).

Peta tabela se je nanašala na zadovoljstvo s komunikacijo. Osnova za ta sklop je bil vprašalnik Communication Satisfaction Questionnaire, ki se uporablja za merjenje zadovoljstva s komunikacijo. Avtorja tega vprašalnika sta Downs in Hazen (1977). Ta vprašalnik sem izbrala, ker je pri merjenju zadovoljstva s komunikacijo pogosto uporabljen in tudi dobro uveljavljen.

Anketiranci so na vprašanja v četrti in peti tabeli odgovarjali s pomočjo Likertove lestvice od 1 do 5, kjer je pomenilo 1 – sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – niti se ne strinjam, niti se strinjam, 4 – se strinjam in 5 – se zelo strinjam.

Pri vprašanju v šesti tabeli me je zanimalo, kako so zaposleni v podjetju opravljali svoje delo v času Covid-19, torej v času omejenega gibanja. Odgovarjali so z naslednjimi možnostmi:

- enako kot prej,
- delno od doma, delno v službi,
- do doma,
- nisem delal/a (bil/a sem na čakanju).

V zadnjem sklopu vprašanj sem želela pridobiti tudi demografske podatke anketirancev. Poleg spola me je zanimala starost anketirancev, da sem lažje opredelila generacije zaposlenih. Anketirance sem povprašala tudi o letih delovnih izkušenj, njihovi doseženi zaključeni izobrazbi in ali so del vodstvenega kadra, zaradi česar je bila anketa razposlana zaposlenim iz različnih področij ter zaposlenim iz različnih nivojev managementa v podjetju.

Celoten anketni vprašalnik je dodan ob koncu kot priloga mojega magistrskega dela, in sicer kot Priloga 1.

4.2.2 Opis vzorca

V anketo so bili vključeni zaposleni iz izbranega podjetja. Vprašalnik je bil poslan 103 osebam, namenoma iz različnih položajev v podjetju, saj sem želela pridobiti odgovore od čim več različnih zaposlenih. Torej iz več različnih položajev in čim več različnih generacij. Anketiranci so odgovarjali preko spletne ankete, večinoma so to bili zaposleni iz glavne enote podjetja, nekaj jih je odgovarjalo tudi iz oddelkov v tujini. Točnega števila zaposlenih v tujini nisem prejela, saj v vprašalniku nisem zahtevala, da odgovarjajo, kje je stacionirano njihovo delovno mesto.

Skupaj je na vprašalnik odgovorilo 61 oseb, 5 oseb le delno. Na anketo je samo kliknilo 11 oseb, ki je nato niso rešili. Anketo sem izvedla julija 2020, ko je že dosti oseb koristilo letni dopust. Zato je bila odzivnost odgovarjanja na anketni vprašalnik malo nižja, kot bi si želela. Odzivnost je bila 59,2 %.

4.3 Rezultati empirične raziskave

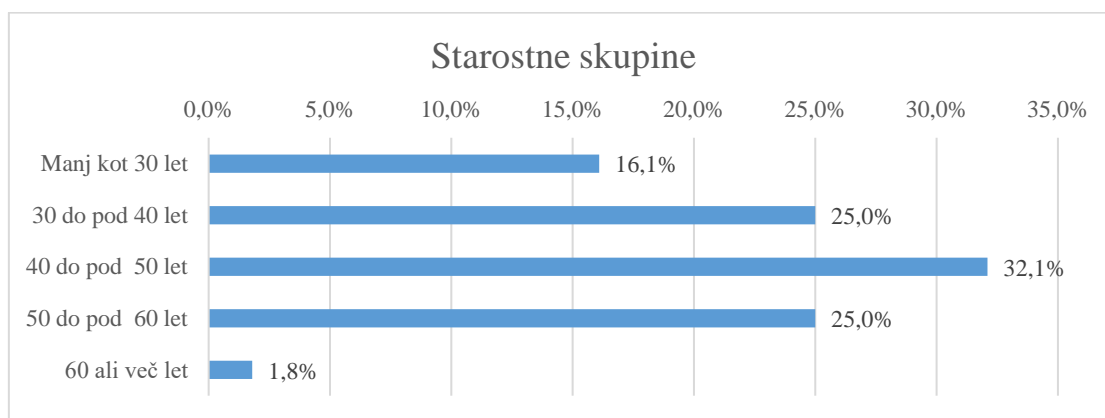
V nadaljnjih poglavjih so predstavljeni rezultati analize empirične raziskave magistrskega dela, ki sem jo izvedla med anketiranci, zaposlenimi v podjetju Kovintrade.

4.3.1 Demografske značilnosti vzorca

V raziskavi za merjenje medgeneracijske klime, zadovoljstva s komunikacijo in pogostosti skrivanja znanja v izbranem podjetju, je sodelovalo 61 anketirancev, zaposlenih v podjetju. Od tega je moški del anketirancev predstavljal 63,9 %, preostali del, 36,1 % so predstavljale ženske. Že na podlagi panoge, s katero se podjetje ukvarja, lahko pričakujem, da je na splošno v podjetju več zaposlenih moških. Ne želim biti diskriminatorna, vendar glede na proizvodnjo in delo, ki ga proizvodni delavci opravljajo menim, da so to večinoma moški. Zatorej ni nič presenetljivega, da je tudi v tem vzorcu več moških, kot žensk.

V raziskovalnem vzorcu je od sodelujočih zaposlenih anketirancev največ, 32,1 %, pripadalo starostni skupini od 40 do 50 let. 25,0 % je pripadalo skupini od 30 do 40 let in prav tako 25,0 % skupini od 50 do 60 let. 16,1 % je sodilo v starostno skupino manj kot 30 let, 1,8 % anketiranih je predstavljal najstarejšo starostno skupino 60 let ali več. Vzorec je tako predstavljal razgibano starostno skupino anketirancev, le tisti iz najstarejše starostne skupine, nad 60 let, jih je bilo manj. Če sodelujoče opredelim glede na generacije, lahko rečem, da je največ anketirancev spadalo v generacijo X, nato generacijo Baby Boom in generacijo Y. Delež starostnih skupin anketirancev je predstavljen na sliki 1.

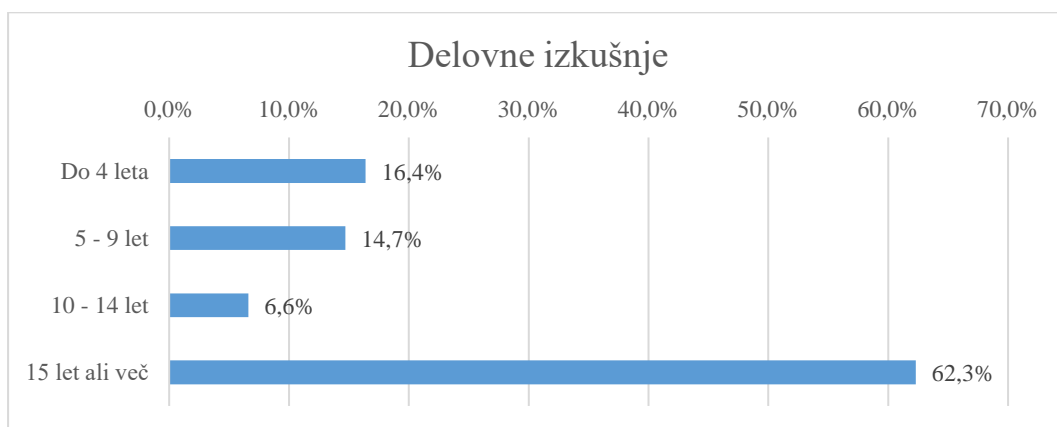
Slika 1: Grafični prikaz starostnih skupin anketiranih



Vir: lastno delo.

V nadaljevanju me je zanimalo, koliko delovnih izkušenj že imajo zaposleni. Na sliki 2 so predstavljene delovne izkušnje anketiranih zaposlenih. Več kot polovica oz. 62,3 % anketiranih jih je odgovorilo, da imajo delovne izkušnje že 15 let ali več. Kar je tudi razumljivo, saj je najvišji delež anketiranih zaposlenih pripadal starostni skupini od 40 do 50 let, druga največja deleža sta starostni skupini od 30 do 40 let in od 50 do 60 let. 16,4 % anketiranih zaposlenih jih ima do 4 leta delovnih izkušenj, 14,7 % od 5 do 9 let delovnih izkušenj, najmanj, 6,6 % ima od 10 do 14 let delovnih izkušenj.

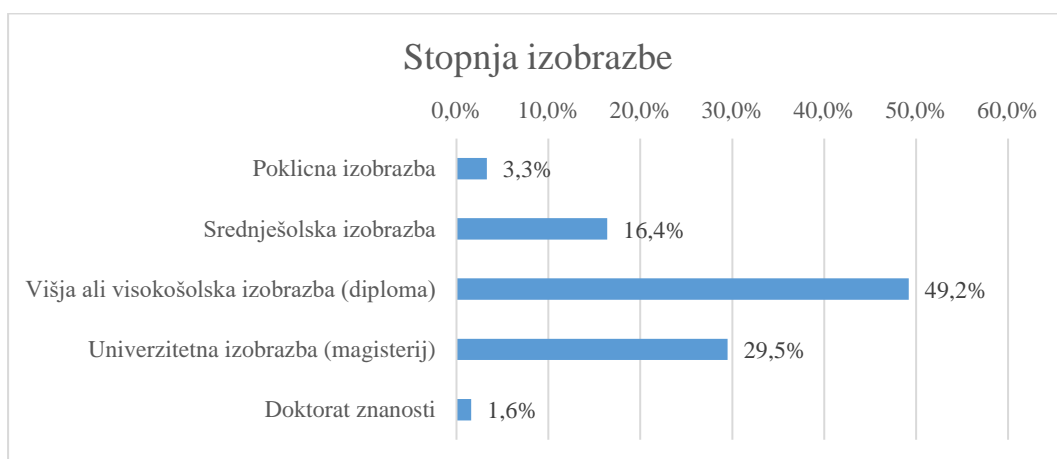
Slika 2: Delovne izkušnje anketiranih



Vir: lastno delo.

Pri demografskih vprašanjih so anketiranci odgovarjali na vprašanje, kakšna je njihova dosežena stopnja izobrazbe. Stopnje izobrazbe sem prikazala na sliki 3. Ugotovila sem, da je skoraj polovica zaposlenih v podjetju oz. 49,2 % anketiranih pridobila višjo ali visokošolsko izobrazbo, 29,5 % jih je pridobilo univerzitetno izobrazbo, 16,4 % srednješolsko izobrazbo, 3,3 % poklicno izobrazbo. 1,6 % anketiranih jih ima doktorat. Zadnjih 1,6 % predstavlja eno osebo izmed vseh anketiranih zaposlenih.

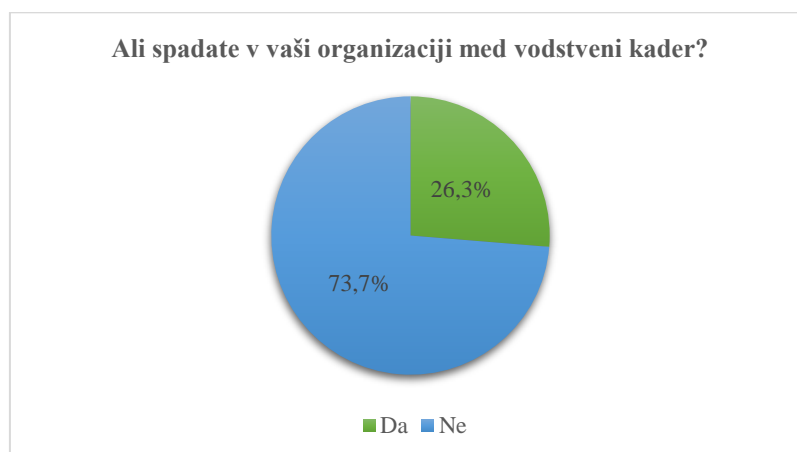
Slika 3: Stopnja izobrazbe anketiranih



Vir: lastno delo.

V anketnem vprašalniku me je zanimal tudi delež vodstvenega kadra, ki je sodeloval v moji raziskavi. Večina anketiranih zaposlenih oz. 73,7 % ni spadala med vodstveni kader obravnavanega podjetja, medtem ko je preostali delež, 26,3 % spadal v vodstveni kader. Delež vodstvenega kadra je predstavljen na sliki 4.

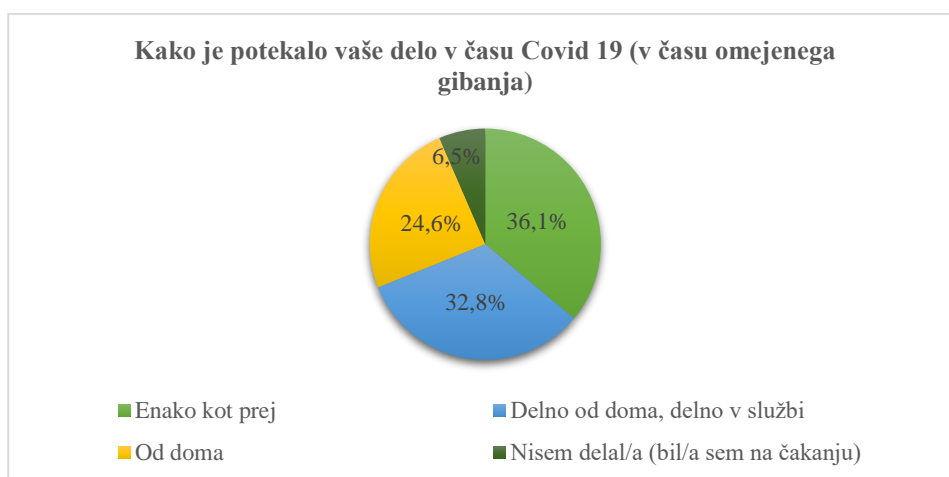
Slika 4: Delež vodstvenega kadra med anketiranimi



Vir: lastno delo.

Pri izvedbi raziskave me je zanimal vpliv virusa Covid-19 na delovanje podjetja. Med drugim me je zanimalo, kako so zaposleni v tem času opravljali svoje delo. 36,1 % anketiranih zaposlenih je dogovorilo, da so v času Covid-19 oz. v času omejenega gibanja delali enako kot prej, torej na sedežu podjetja ali na "terenu". 32,8 % jih je delalo delno od doma, delno v službi, 24,6 % jih je delalo od doma. Najmanj, 6,5 % anketiranih, ni delalo oz. so bili v tistem času na čakanju. Potek dela v času Covid-a 19 je predstavljen na sliki 5.

Slika 5: Potek dela v času Covid-a 19



Vir: lastno delo.

4.3.2 Analiza rezultatov

V tem poglavju sem predstavila celotno analizo rezultatov, ki sem jih pridobila s pomočjo oblikovanega anketnega vprašalnika. Predstavljene so opisne statistike in bivariatne analize.

4.3.2.1 Cronbachov Alpha

Pri analizi anketnega vprašalnika sem želela preveriti zanesljivost vprašalnika, ki sem jo izmerila s pomočjo poznanega merila **Cronbachov Alpha**. V znanosti namreč stremimo k ponovljivosti rezultatov. Cronbachov Alpha zavzema vrednosti od 0 do 1, kjer je pod 0,5 zanesljivost anketnega vprašalnika vprašljiva. Večja vrednost oz. bližje, kot je vrednost Cronbachove Alphe k 1, bolj konsistentni so odgovori in v večji meri ponovljivi. V tabeli 1 sem prikazala Cronbachov Alpha za vsak sklop vprašalnika posebej in za celoten anketni vprašalnik skupaj.

Tabela 1: Cronbachov Alpha

Sklop vprašalnika	Cronbachov Alpha	Število spremenljivk
Celotni anketni vprašalnik	0,890	66
Zaznavanje drugih generacij	0,710	8
Kontakti s sodelavci – pripadniki drugih generacij	0,832	10
Vključenost pripadnikov različnih generacij v delovnem okolju	0,707	8
Skrivanje znanja med sodelavci različnih generacij	0,825	12
Komunikacija v organizaciji	0,971	22

Vir: lastno delo.

Celoten anketni vprašalnik meri pojav medgeneracijske klime, zadovoljstva s komunikacijo in skrivanja znanja med sodelavci različnih generacij, zanesljivo oz. z vrednostjo Cronbachovega Alphe 0,890.

Pri sklopih zaznavanja drugih generacij in vključenosti pripadnikov različnih generacij v delovnem okolju je zanesljivost srednja. Pri sklopu kontaktov s sodelavci in skrivanju znanja je zanesljivost dobra, pri komunikaciji v organizaciji je zanesljivost izmerjena 0,971 in tako velja kot odlična.

4.3.2.2 Zaznavanje drugih generacij

Pri **prvem raziskovalnem vprašanju** sem raziskovala prvo izmed komponent medgeneracijske klime. To je zaznavanje sodelavcev – pripadnikov drugih generacij v

podjetju. Pred navedbo rezultatov moram opozoriti na to, da so nekatere trditve rekodirane **v pozitivno smer**, zaradi lažjega izračuna vrednosti. Te trditve so v tabeli 2 odebeljene, predstavljena pa je celotna opisna statistika v zvezi z odgovori na vprašanja iz sklopa zaznavanja sodelavcev – pripadnikov drugih generacij.

Tabela 2: Opisna statistika - Zaznavanje drugih generacij

	N	\bar{x}	Me	Mo	σ	Koeficient asimetrije	Koeficient sploščenosti	Min	Max
Sodelavci izven moje generacije niso pripravljeni sklepati novih prijateljstev s sodelavci drugih generacij.	61	1,80	2,00	1	0,819	-0,582	-0,702	2	5
Sodelavci izven moje generacije se pritožujejo bolj kot sodelavci moje generacije.	61	2,62	3,00	3	1,186	-0,038	-0,905	1	5
Sodelavci izven moje generacije običajno govorijo o temah, ki me ne zanimajo.	61	2,26	2,00	2	0,998	-0,482	-0,304	1	5
Sodelavci izven moje generacije opravljajo dela drugače kot sodelavci moje generacije.	61	3,34	4,00	4	1,063	0,739	-0,025	1	5
Počutim se dobro, ko me ogovori sodelavec druge generacije.	61	3,93	4,00	4	0,772	-0,336	-0,211	2	5
Uživam med pogovorom s sodelavcem druge generacije.	61	3,90	4,00	4	0,790	-0,452	0,007	2	5
Moji sodelavci izven moje generacije so zanimivi in unikatni posamezniki.	61	3,72	4,00	4	0,968	-0,544	-0,087	1	5
Ljudje delajo najbolje, kadar delajo z ljudmi iste generacije.	61	2,23	2,00	1	1,071	-0,448	-0,678	1	5

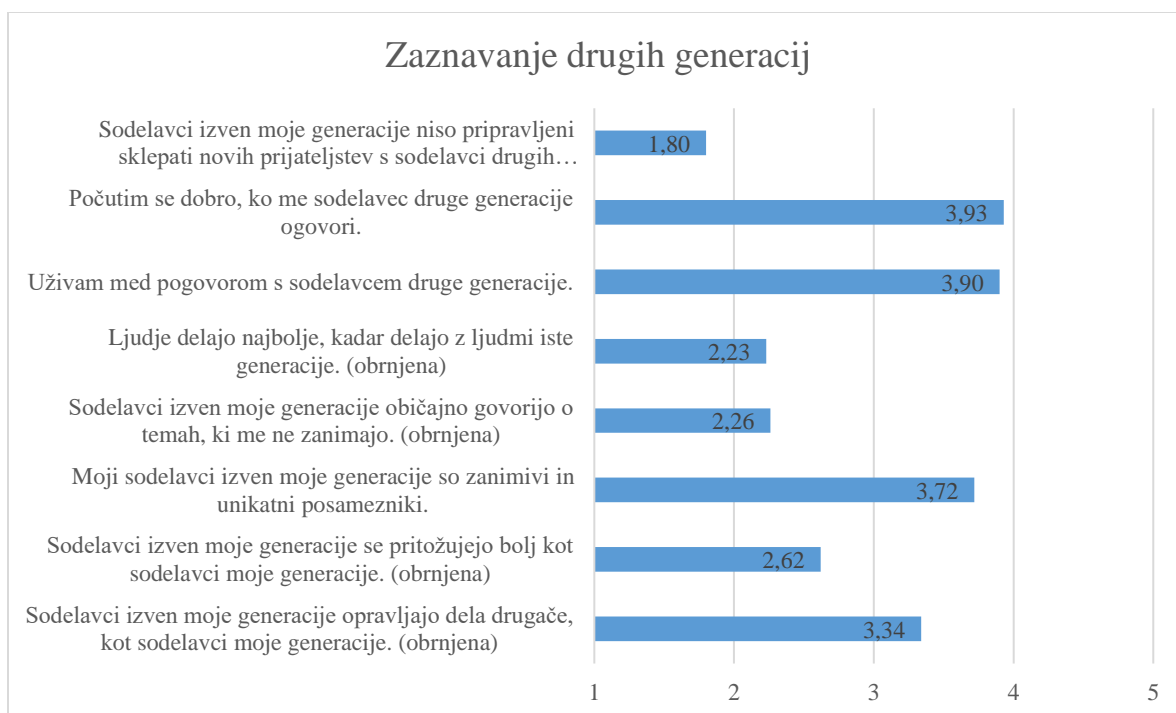
Vir: lastno delo.

Na podlagi rezultatov ugotavljam, da so se anketiranci povprečno gledano najmanj strinjali s trditvijo, da sodelavci izven njihove generacije niso pripravljeni sklepati novih prijateljstev s sodelavci drugih generacij ($\bar{x} = 1,80$, $\sigma = 0,819$), kar je za odnose med zaposlenimi zelo dobro. Odgovorili so, da se počutijo dobro, ko jih ogovori sodelavec druge generacije ($\bar{x} = 3,93$, $\sigma = 0,772$) in da uživajo med pogovorom s sodelavcem - pripadnikom druge generacije

($\bar{x} = 3,90$, $\sigma = 0,790$). Manj so se strinjali s trditvama, da ljudje delajo najboljše, ko delajo z ljudmi iste generacije ($\bar{x} = 2,23$, $\sigma = 1,071$) in da sodelavci izven njihove generacije običajno govorijo o temah, ki jih zanimajo ($\bar{x} = 2,26$, $\sigma = 0,998$). Zaposleni so torej mnenja, da lahko dobro delajo in sodelujejo z drugimi generacijami. Pri vprašanju, ali so sodelavci izven njihove generacije zanimivi in unikatni posamezniki, so se povprečno gledano strinjali ($\bar{x} = 3,72$, $\sigma = 0,968$). Povprečno gledano se niso strinjali s trditvijo, da se sodelavci izven njihove generacije pritožujejo bolj kot sodelavci iste generacije ($\bar{x} = 2,62$, $\sigma = 1,186$). Bolj so se strinjali s trditvijo, da sodelavci izven njihove generacije opravljajo dela drugače kot sodelavci iste generacije ($\bar{x} = 3,34$, $\sigma = 1,063$). To je tudi razumljivo, saj se generacije med seboj razlikujejo po karakteristikah, vedenjih, razmišljanjih in načinu dela. To ne pomeni nujno, da zato tisti, ki delo opravljajo drugače, to delo opravljajo slabše ali obratno. Ljudje smo si precej različni in zato je tudi naš način dela različen. Dobro je, da na kakršenkoli način to delo opravimo, ga opravimo učinkovito.

Iz rezultatov sem ugotovila, da zaposleni v podjetju pozitivno zaznavajo sodelavce – pripadnike drugih generacij in tako lahko tudi odgovorim na **prvo raziskovalno vprašanje**. Izpostaviti moram le to, da nekateri zaposleni menijo, da določene generacije opravljajo delo drugače kot druge generacije. Kar kot že rečeno, ne pomeni nujno slabo. Na sliki 6 so prikazane aritmetične sredine vseh odgovorov za prvo komponento medgeneracijske klime, ki sem jo merila v podjetju.

Slika 6: Aritmetične sredine pri zaznavanju drugih generacij



Vir: lastno delo.

4.3.2.3 Kontakti s pripadniki drugih generacij

Druga komponenta medgeneracijske klime, ki sem jo raziskovala, so kontakti s pripadniki drugih generacij. Kontakti med zaposlenimi so zelo pomembni, najboljše je, kadar so kontakti tudi učinkoviti. Pri tem sklopu vprašanj me je zanimalo, kako pogosto se zaposleni iz podjetja pogovarjajo s sodelavci drugih generacij, kako pogosto se z njimi pogovarjajo o stvareh, ki ne zadevajo njihovega dela, in njihovih osebnih stvareh. Vprašala sem jih tudi, kako pogosto se družijo na dogodkih njihovega podjetja in kako pogosto na delovni dan kosijo s svojimi sodelavci.

Kot je razvidno iz tabele 3, se zaposleni v podjetju povprečno gledano zelo pogosto pogovarjajo s sodelavci – pripadniki drugih generacij ($\bar{x} = 4,44$, $\sigma = 0,650$). Prav tako se s sodelavci drugih generacij pogosto pogovarjajo o stvareh, ki ne zadevajo njihovega dela v organizaciji ($\bar{x} = 3,61$, $\sigma = 0,831$). Manj pogosto se strinjajo, da se včasih pogovarjajo s sodelavci drugih generacij o osebnih stvareh ($\bar{x} = 2,86$, $\sigma = 0,840$), ali se družijo z njimi na dogodkih njihove organizacije ($\bar{x} = 3,08$, $\sigma = 1,071$) ter kosijo z njimi na delovni dan ($\bar{x} = 2,78$, $\sigma = 1,204$).

Tabela 3: Opisna statistika - Kontakti s sodelavci (pripadniki drugih generacij)

	N	\bar{x}	Me	Mo	σ	Koeficient asimetrije	Koeficient sploščenosti	Min	Max
Kako pogosto se pogovarjate s sodelavci drugih generacij?	61	4,44	5,00	5	0,650	-0,745	-0,445	3	5
Kako pogosto se s sodelavci drugih generacij pogovarjate o stvareh, ki ne zadevajo vašega dela v organizaciji?	61	3,61	4,00	4	0,831	-0,084	-0,475	2	5
Kako pogosto se s sodelavci drugih generacij pogovarjate o osebnih stvareh?	61	2,86	3,00	3	0,840	0,626	0,556	1	5
Kako pogosto se s sodelavci drugih generacij družite na dogodkih vaše organizacije?	61	3,08	3,00	3	1,071	0,001	-0,490	1	5
Kako pogosto s sodelavci drugih generacij kosite na delovni dan?	61	2,78	3,00	2	1,204	0,442	-0,722	1	5

Vir: lastno delo.

V času Covid-19 so se zaposleni povprečno gledano še zmeraj pogosto pogovarjali s sodelavci drugih generacij ($\bar{x} = 3,91$, $\sigma = 1,048$). Glede na normalne razmere so za čas Covid-a odgovarjali, da se malo manjkrat pogovarjajo s sodelavci različnih generacij o stvareh, ki ne zadevajo njihovega dela v organizaciji ($\bar{x} = 3,19$, $\sigma = 1,162$). Redkeje so se zaposleni pogovarjali s sodelavci drugih generacij o osebnih stvareh ($\bar{x} = 2,57$, $\sigma = 0,993$), se družili z njimi na dogodkih njihove organizacije ($\bar{x} = 2,17$, $\sigma = 1,258$) ter kosili z njimi na delovni dan ($\bar{x} = 2,12$, $\sigma = 1,326$).

Ugotavljam, da sodelavci različnih generacij med seboj pogosto komunicirajo in tako lahko odgovorim na moje **drugo raziskovalno vprašanje**. Dodam še lahko, da so se kontakti med pripadniki različnih generacij v času Covid-19 zmanjšali, vendar so zaposleni še vedno kar dosti komunicirali. Komunikacija je namreč izrednega pomena za učinkovito delovanje podjetja in doseganje zastavljenih ciljev. Še posebej je bilo to pomembno v času izrednih razmer, ko je del zaposlenih opravljalo delo od doma. Komunikacija je za delovanje podjetja pomembna na vseh nivojih in med vsemi zaposlenimi. V tabeli 4 predstavljam še rezultate opisne statistike.

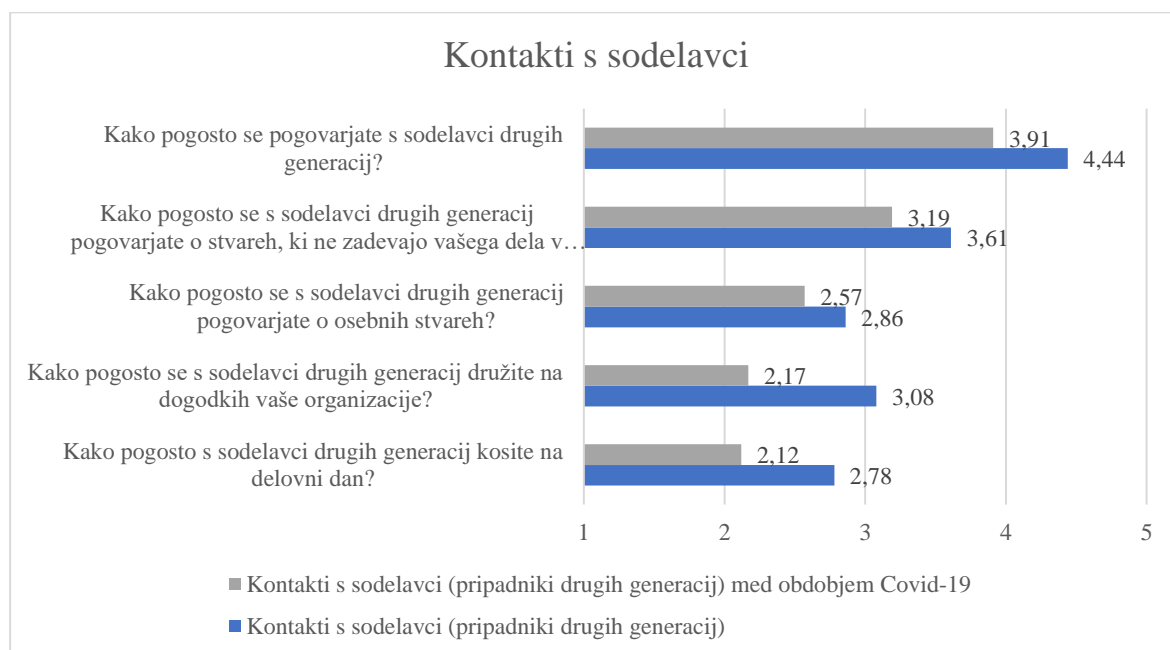
Tabela 4: Kontakti s sodelavci (pripadniki drugih generacij) med obdobjem Covid-19

	N	\bar{x}	Me	Mo	σ	Koeficient asimetrije	Koeficient sploščenosti	Min	Max
Kako pogosto se pogovarjate s sodelavci drugih generacij?	61	3,91	4,00	4	1,048	-0,771	-0,133	1	5
Kako pogosto se s sodelavci drugih generacij pogovarjate o stvareh, ki ne zadevajo vašega dela v organizaciji?	61	3,19	3,00	4	1,162	-0,106	-0,881	1	5
Kako pogosto se s sodelavci drugih generacij pogovarjate o osebnih stvareh?	61	2,57	2,50	2	0,993	0,526	0,265	1	5
Kako pogosto se s sodelavci drugih generacij družite na dogodkih vaše organizacije?	61	2,17	2,00	1	1,258	0,811	-0,348	1	5
Kako pogosto s sodelavci drugih generacij kosite na delovni dan?	61	2,12	2,00	1	1,326	0,941	-0,298	1	5

Vir: lastno delo.

Na sliki 7 so upodobljene še aritmetične sredine odgovorov zaposlenih o kontaktih s sodelavci v normalnih razmerah in med obdobjem Covid-a 19.

Slika 7: Aritmetične sredine pri pogostosti kontaktov s sodelavci



Vir: lastno delo.

4.3.2.4 Vključenost pripadnikov različnih generacij

Pri tem sklopu sem zaradi lažjega izračuna določene trditve rekodirala v **pozitivno smer**. Te trditve so v tabeli 5 odebeltene. Kot je razvidno iz tabele 5, so se anketiranci povprečno gledano najbolj strinjali s trditvami, da so sposobni učinkovito komunicirati s sodelavci različnih generacij ($\bar{x} = 4,55$, $\sigma = 0,680$) in da je njihovo delovno okolje primerno za vse generacije ($\bar{x} = 4,34$, $\sigma = 0,909$).

Strinjali so se, da so delavci različnih generacij v njihovi organizaciji spoštovani ($\bar{x} = 4,17$, $\sigma = 1,045$) ter da delo s sodelavci različnih generacij izboljša kvaliteto njihovega življenja ($\bar{x} = 4,14$, $\sigma = 0,854$).

Niso se strinjali s trditvami, da čutijo pritisk sodelavcev starejših generacij, da bi se morali umakniti ($\bar{x} = 1,71$, $\sigma = 1,108$), da čutijo pritisk mlajših generacij, da bi se morali umakniti ($\bar{x} = 1,52$, $\sigma = 0,922$) in da njihovi sodelavci dajejo sodelavcem starejše generacije občutek, da se morajo čim prej upokojiti ($\bar{x} = 1,72$, $\sigma = 0,970$). Malo neopredeljeni so bili pri trditvi, da so v njihovem delovnem okolju kvalificirani mlajši delavci za napredovanje navadno spregledani ($\bar{x} = 2,52$, $\sigma = 1,188$).

Tabela 5: Vključenost pripadnikov različnih generacij v delovnem okolju

	N	\bar{x}	Me	Mo	σ	Koeficient asimetrije	Koeficient sploščenosti	Min	Max
Naše delovno okolje je primerno za vse generacije.	61	4,34	5,00	5	0,909	-1,913	4,619	1	5
Delavci vseh generacij so v naši organizaciji spoštovani.	61	4,17	4,50	5	1,045	-1,313	1,371	1	5
Sem sposoben/a učinkovito komunicirati s sodelavci različnih generacij.	61	4,55	5,00	5	0,680	-1,234	0,268	3	5
Delo s sodelavci različnih generacij izboljša kvaliteto mojega delovnega življenja.	61	4,14	4,00	4	0,854	-0,812	0,134	2	5
Moji sodelavci dajejo sodelavcem starejše generacije občutek, da se morajo čim prej upokojiti.	61	1,72	1,00	1	0,970	-1,427	1,691	1	5
Čutim pritisk sodelavcev mlajših generacij, da bi se moral/a umakniti.	61	1,52	1,00	1	0,922	-1,963	3,590	1	5
Čutim pritisk sodelavcev starejših generacij, da bi se moral/a umakniti.	61	1,71	1,00	1	1,108	-1,575	1,600	1	5
V mojem delovnem okolju so kvalificirani mlajši delavci za napredovanje navadno spregledani.	61	2,52	2,50	3	1,188	-0,380	-0,602	1	5

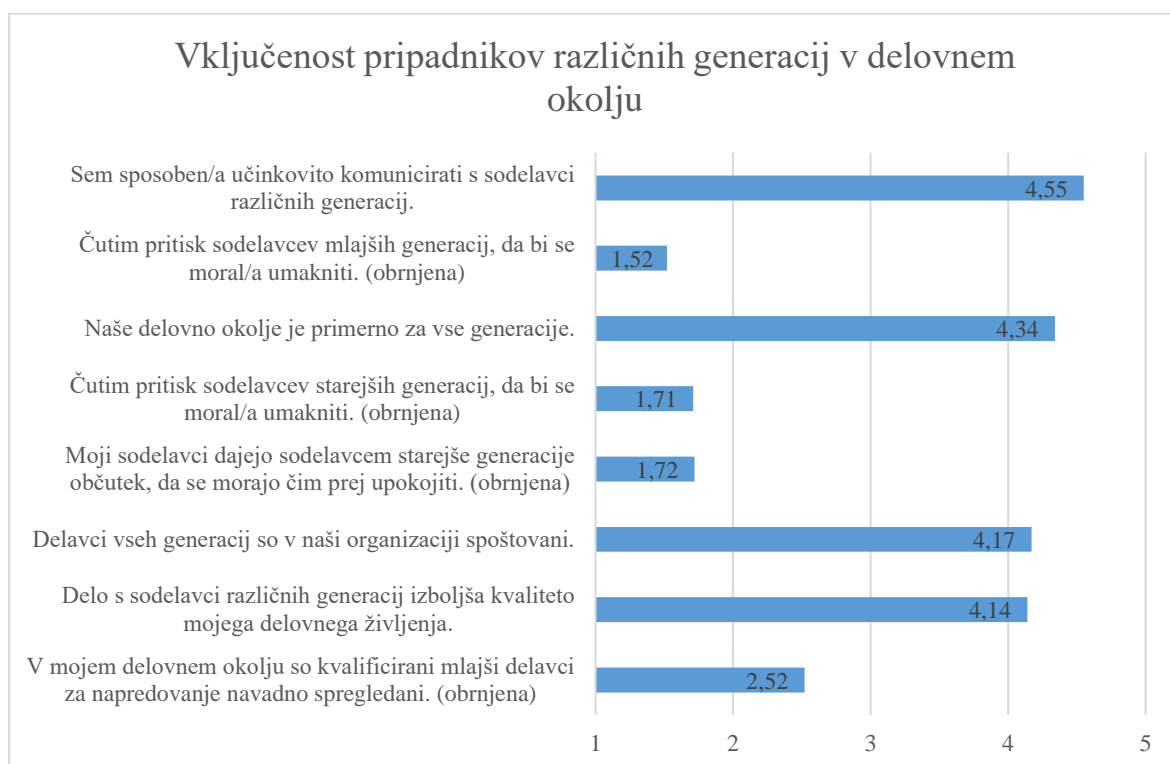
Vir: lastno delo.

Na podlagi rezultatov ugotavljam, da se zaposleni v obravnavanem podjetju čutijo vključene v njihovo delovno okolje. Anketiranci so se namreč pogosto strinjali, da je njihovo okolje primerno za vse generacije, da so sposobni komunicirati s kolegi različnih generacij ter da ne čutijo pritiskov drugih generacij.

Na tem mestu lahko odgovorim na moje **tretje raziskovalno vprašanje**. Zaposleni se čutijo vključene v delovno okolje podjetja in menijo, da je okolje primerno za delo za vse generacije.

Na sliki 8 so predstavljene aritmetične sredine vseh odgovorov na vprašanja iz sklopa vključenosti pripadnikov različnih generacij.

Slika 8: Aritmetične sredine pri vključenosti pripadnikov različnih generacij



Vir: lastno delo.

4.3.2.5 Skrivanje znanja med sodelavci različnih generacij

Anketirani v raziskavi se povprečno gledano niso strinjali s trditvami iz sklopa skrivanja znanja med sodelavci različnih generacij. Večinoma so se strinjali le s trditvijo, da sodelavcu druge generacije podajo še nekaj dodatnih informacij poleg tistih, za katere jih je zaprosil ($\bar{x} = 3,68$, $\sigma = 1,088$).

Tabela 6 predstavlja celotno opisno statistiko, kjer je razvidno, da je pojav skrivanja znanja med zaposlenimi različnih generacij v obravnavanem podjetju res le redko prisoten. Še več, zaposleni so odgovarjali in se najbolj strinjali s trditvijo, da sodelavcu druge generacije podajo še nekaj dodatnih informacij poleg tistih, za katere jih je zaprosil. To predstavlja za podjetje in odnose med njihovimi zaposlenimi pozitivno stvar.

V poglavju 2 sem predstavila znanje zaposlenih in v poglavju 2.2 predstavila, kako pomembno je deljenje znanja med zaposlenimi ter kakšne negativne posledice lahko k delovanju podjetja prinese skrivanje znanja med sodelavci. Zato so rezultati v tabeli 6 še toliko bolj pozitivni in navdušujoči za podjetje.

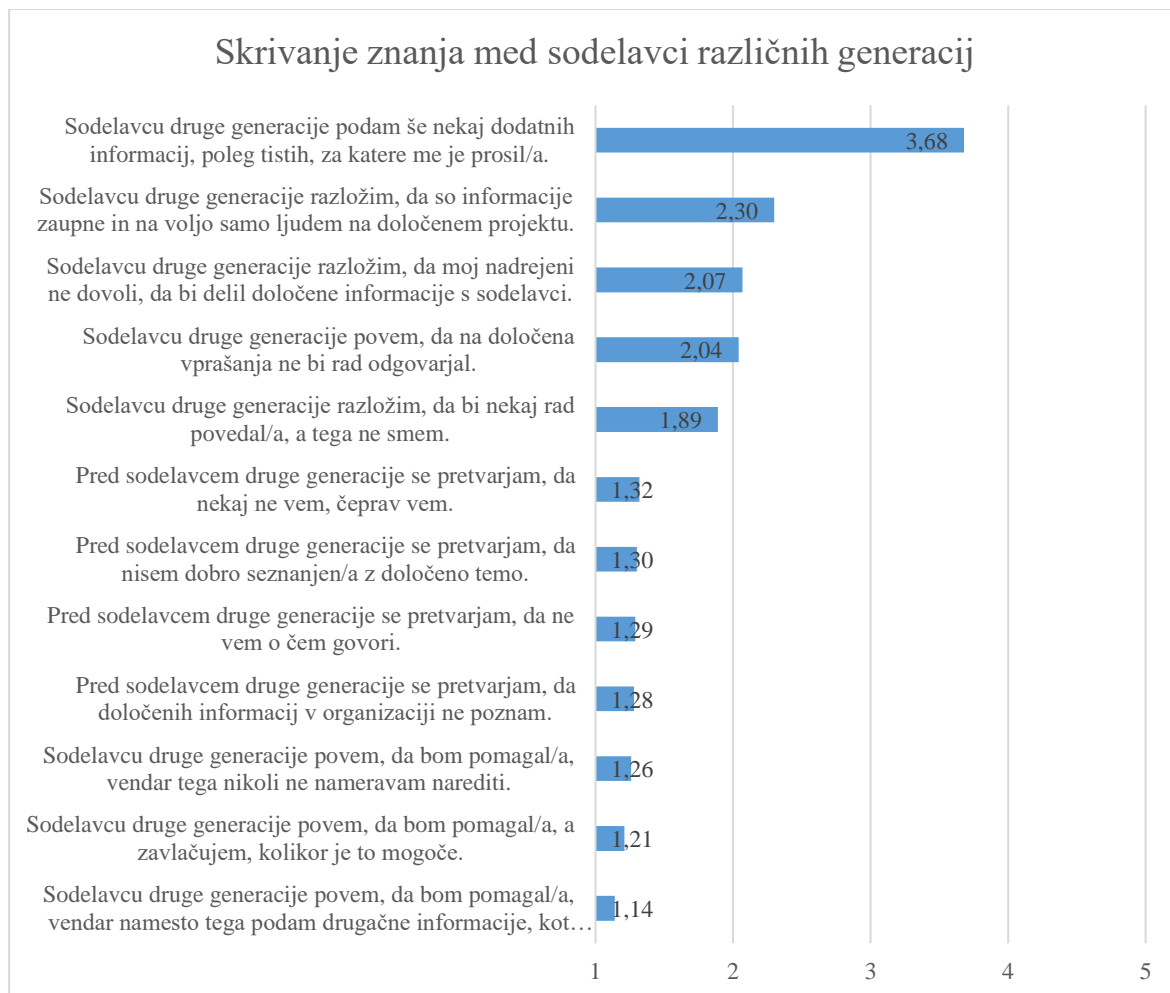
Tabela 6: Skrivanje znanja med sodelavci različnih generacij

	N	\bar{x}	Me	Mo	σ	Koeficient asimetrije	Koeficient sploščenosti	Min	Max
Sodelavcu druge generacije povem, da bom pomagal/a, vendar tega nikoli ne nameravam narediti.	61	1,26	1,00	1	0,695	2,899	8,085	1	4
Sodelavcu druge generacije povem, da bom pomagal/a, vendar namesto tega podam drugačne informacije, kot jih je želel/a.	61	1,14	1,00	1	0,515	4,268	19,502	1	4
Sodelavcu druge generacije povem, da bom pomagal/a, a zavlačujem, kolikor je to mogoče.	61	1,21	1,00	1	0,674	4,064	18,770	1	5
Sodelavcu druge generacije podam še nekaj dodatnih informacij, poleg tistih, za katere me je prosil/a.	61	3,68	4,00	4	1,088	-0,795	0,203	1	5
Pred sodelavcem druge generacije se pretvarjam, da določenih informacij v organizaciji ne poznam.	61	1,28	1,00	1	0,648	2,514	6,200	1	4
Pred sodelavcem druge generacije se pretvarjam, da nekaj ne vem, čeprav vem.	61	1,32	1,00	1	0,848	3,333	11,649	1	5
Pred sodelavcem druge generacije se pretvarjam, da ne vem, o čem govori.	61	1,29	1,00	1	0,825	3,648	13,957	1	5
Pred sodelavcem druge generacije se pretvarjam, da nisem dobro seznanjen/a z določeno temo.	61	1,30	1,00	1	0,823	3,571	13,557	1	5
Sodelavcu druge generacije razložim, da bi nekaj rad povedal/a, a tega ne smem.	61	1,89	1,00	1	1,277	1,269	0,432	1	5
Sodelavcu druge generacije razložim, da so informacije zaupne in na voljo samo ljudem na določenem projektu.	61	2,30	2,00	1	1,439	0,645	-1,021	1	5
Sodelavcu druge generacije razložim, da moj nadrejeni ne dovoli, da bi delil določene informacije s sodelavci.	61	2,07	1,50	1	1,277	0,840	-0,513	1	5
Sodelavcu druge generacije povem, da na določena vprašanja ne bi rad odgovarjal.	61	2,04	2,00	1	1,133	0,616	-0,798	1	5

Vir: lastno delo.

Skrivanje znanja v podjetju ni pogost pojav in tako lahko odgovorim na **četrto raziskovalno vprašanje**. Slika 9 predstavlja še aritmetične sredine odgovorov, ki moje spoznanje še potrjujejo.

Slika 9: Aritmetične sredine pri skrivanju znanja med sodelavci različnih generacij



Vir: lastno delo.

4.3.2.6 Komunikacija v organizaciji

Pri **petem raziskovalnem vprašanju** me je zanimalo, kako so zaposleni zadovoljni s kakovostjo komunikacije v podjetju. Z nekaterimi komponentami so bolj zadovoljni in z drugimi manj. Rezultati so predstavljeni v tabeli 7.

Povprečno gledano so najbolj zadovoljni s komunikacijo s sodelavci ($\bar{x} = 4,09$, $\sigma = 0,745$), sledi zadovoljstvo z informacijami, ki jih potrebujejo za opravljanje svojega dela ($\bar{x} = 3,89$, $\sigma = 0,947$), nato z informacijami glede zahtev njihovega dela ($\bar{x} = 3,75$, $\sigma = 1,066$), z reševanjem konfliktov preko različnih komunikacijskih kanalov ($\bar{x} = 3,68$, $\sigma = 1,064$), kako jim nadrejeni prisluhnejo ($\bar{x} = 3,68$, $\sigma = 1,208$) ter s komunikacijo v organizaciji, ki jim daje

občutek, da so del organizacije ($\bar{x} = 3,65$, $\sigma = 1,205$). Bolj neopredeljeni so bili z zadovoljstvom učinkovitosti komunikacije v celotni organizaciji ($\bar{x} = 3,48$, $\sigma = 0,953$), z informacijami glede politike in ciljev v organizaciji ($\bar{x} = 3,46$, $\sigma = 1,264$), z obsegom komuniciranja v organizaciji ($\bar{x} = 3,43$, $\sigma = 1,006$) in z informacijami glede sprememb v podjetju ($\bar{x} = 3,30$, $\sigma = 1,220$). Najmanj zadovoljstva so izkazali pri motiviranju in doseganju ciljev v podjetju ($\bar{x} = 3,21$, $\sigma = 1,155$).

Tabela 7: Komunikacija v organizaciji

	N	\bar{x}	Me	Mo	σ	Koeficient asimetrije	Koeficient sploščenosti	Min	Max
Z informacijami glede politike in ciljev v organizaciji.	61	3,46	3,00	3	1,264	-0,448	-0,593	1	5
Z informacijami glede zahtev mojega dela.	61	3,75	4,00	4	1,066	-0,595	-0,092	1	5
Z informacijami glede sprememb v podjetju.	61	3,30	3,00	3	1,220	-0,302	-0,601	1	5
Z motiviranjem in spodbujanjem k doseganju ciljev.	61	3,21	3,00	3	1,155	-0,510	-0,356	1	5
S komunikacijo s sodelavci.	61	4,09	4,00	4	0,745	-0,147	-1,154	3	5
Kako mi moj nadrejeni prisluhne.	61	3,68	4,00	4	1,208	-0,758	-0,266	1	5
S komunikacijo v organizaciji, ki mi daje občutek, da sem del organizacije.	61	3,65	4,00	4	1,205	-0,675	-0,318	1	5
Z učinkovitostjo komunikacije v celotni organizaciji.	61	3,48	3,00	3	0,953	0,053	-0,284	1	5
Z informacijami, ki jih potrebujem za opravljanje dela.	61	3,89	4,00	4	0,947	-0,445	-0,703	2	5
Z reševanjem konfliktov preko različnih komunikacijskih kanalov.	61	3,68	4,00	3	1,064	-0,441	-0,245	1	5
Z obsegom komuniciranja v organizaciji.	61	3,43	3,00	3	1,006	0,036	-0,575	1	5

Vir: lastno delo.

Med obdobjem Covid-a 19 so bili zaposleni povprečno gledano najbolj zadovoljni s komunikacijo s sodelavci ($\bar{x} = 4,05$, $\sigma = 0,818$), sledi zadovoljstvo z informacijami, ki jih potrebujejo za opravljanje svojega dela ($\bar{x} = 3,89$, $\sigma = 0,966$), z reševanjem konfliktov preko različnih komunikacijskih kanalov ($\bar{x} = 3,70$, $\sigma = 1,094$), s komunikacijo v organizaciji, ki

jim daje občutek, da so del organizacije ($\bar{x} = 3,66$, $\sigma = 1,195$), z informacijami glede zahtev njihovega dela ($\bar{x} = 3,64$, $\sigma = 1,017$), kako jim nadrejeni prisluhnejo ($\bar{x} = 3,64$, $\sigma = 1,257$).

Bolj neopredeljeni so bili z zadovoljstvom z informacijami glede politike in ciljev v organizaciji ($\bar{x} = 3,45$, $\sigma = 1,278$), z učinkovitostjo komunikacije v celotni organizaciji ($\bar{x} = 3,41$, $\sigma = 1,005$), z obsegom komuniciranja v organizaciji ($\bar{x} = 3,40$, $\sigma = 1,047$) in z motiviranjem in spodbujanjem k doseganju ciljev ($\bar{x} = 3,27$, $\sigma = 1,087$). Najmanj so bili zadovoljni z obsegom informacij, ki so jih prejeli glede sprememb v podjetju ($\bar{x} = 3,25$, $\sigma = 1,210$). Celotni rezultati so predstavljeni v tabeli 8.

Tabela 8: Komunikacija v organizaciji med obdobjem Covid 19

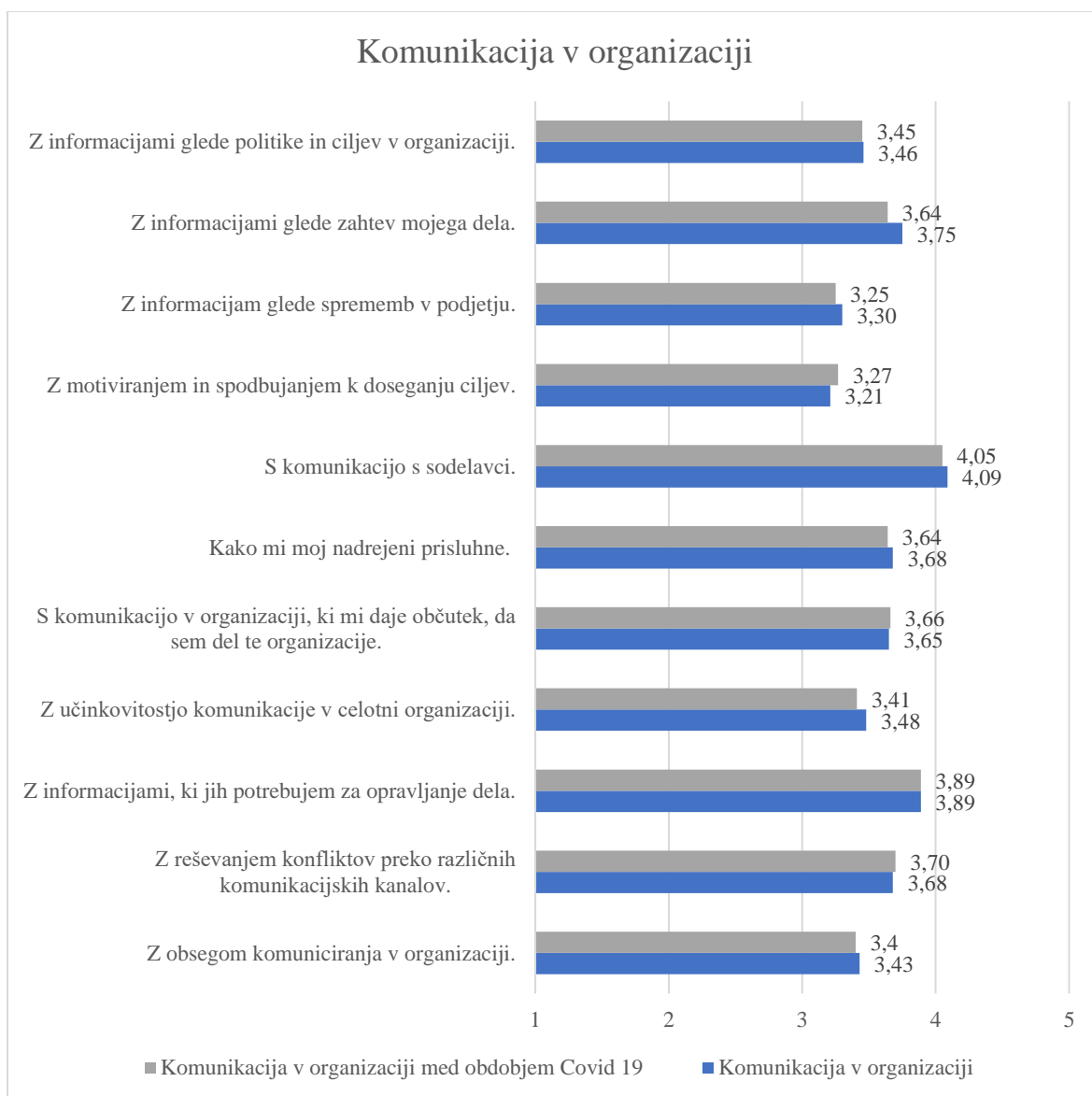
	N	\bar{x}	Me	Mo	σ	Koeficient asimetrije	Koeficient sploščenosti	Min	Max
Z informacijami glede politike in ciljev v organizaciji.	61	3,45	3,00	3	1,278	-0,364	-0,683	1	5
Z informacijami glede zahtev mojega dela.	61	3,64	4,00	3	1,017	-0,297	-0,515	1	5
Z informacijami glede sprememb v podjetju.	61	3,25	3,00	3	1,210	-0,248	-0,626	1	5
Z motiviranjem in spodbujanjem k doseganju ciljev.	61	3,27	3,00	3	1,087	-0,474	-0,159	1	5
S komunikacijo s sodelavci.	61	4,05	4,00	4	0,818	-0,307	-0,898	2	5
Kako mi moj nadrejeni prisluhne.	61	3,64	4,00	4	1,257	-0,878	-0,125	1	5
S komunikacijo v organizaciji, ki mi daje občutek, da sem del te organizacije.	61	3,66	4,00	4	1,195	-0,694	-0,261	1	5
Z učinkovitostjo komunikacije v celotni organizaciji.	61	3,41	3,00	3	1,005	-0,136	-0,165	1	5
Z informacijami, ki jih potrebujem za opravljanje dela.	61	3,89	4,00	4	0,966	-0,406	-0,842	2	5
Z reševanjem konfliktov preko različnih komunikacijskih kanalov.	61	3,70	4,00	3	1,094	-0,396	-0,443	1	5
Z obsegom komuniciranja v organizaciji.	61	3,40	3,00	3	1,047	-0,076	-0,401	1	5

Vir: lastno delo.

Pri rezultatih na sliki 10 so razlike najbolj vidne pri zadovoljstvu z informacijami glede zahtev dela in sprememb v podjetju, ki jih zaposleni prejema in glede prejema omenjenih informacij v času Covid-19.

Odstopanje je vidno tudi pri motivaciji sodelavcev in spodbujanju k doseganju ciljev v podjetju ter učinkovitosti komunikacije v celotni organizaciji. Omenjene razlike izpostavljam, saj so bili z zadovoljstvom informacij glede zahtev dela in sprememb v podjetju ter z motiviranjem in učinkovitostjo komunikacije v celotnem podjetju, zaposleni v času Covid-19 manj zadovoljni kot sicer.

Slika 10: Komunikacija v organizaciji



Vir: lastno delo.

Šesto raziskovalno vprašanje se je nanašalo na to, ali so zaposleni v času epidemije spremenili način komuniciranja s pripadniki drugih generacij. Glede na rezultate, ki sem jih pridobila na podlagi vprašanj v sklopu komunikacije lahko rečem, da se je način komunikacije v času Covid-a-19 oz. času spremenjenega delovnega procesa spremenil.

Ugotavljam, da se je splošno zadovoljstvo s kakovostjo komunikacije v času Covid-a-19 zmanjšalo. Samo pri zadovoljstvu z informacijami glede dela in informacijami, ki jih zaposleni potrebujejo za opravljanje svojega dela, je bil rezultat enak tistemu v času normalnih razmer. Pri ostalih odgovorih so anketiranci izrazili manjše zadovoljstvo s kakovostjo komunikacije kot sicer.

Iz rezultatov na sliki 10, kjer so prikazane aritmetične sredine odgovorov za komunikacijo med zaposlenimi in komunikacijo v času Covid-a-19, je razvidno, da večina odgovorov ne odstopa prav veliko, a vendar je videti, da je splošno zadovoljstvo s kakovostjo komunikacije manjše kot v normalnih razmerah. Tako odgovorim tudi na **sedmo raziskovalno vprašanje**.

Zaposleni so v podjetju v času Covid-a-19 kakovost komunikacije zaznavali drugače kot sicer. Za odtenek manj so bili z njo zadovoljni kot v normalnih razmerah. Čeprav odgovori le malo odstopajo, je to vseeno pomemben podatek. H kakovostni komunikaciji je namreč pomembno stremeti ves čas, saj je le-ta pomembna za učinkovito delovanje podjetja v vsakem trenutku, na vseh nivojih in vseh fazah poslovnega procesa.

4.4 Preverjanje hipotez

V nadaljevanju sem predstavila še drugi del empirične raziskave, in sicer rezultate preverbe dveh zastavljenih hipotez, ki sem ju navedla že v uvodnem poglavju magistrskega dela.

4.4.1 Povezanost medgeneracijske klime in skrivanje znanja

Pred izvedbo raziskave sem izoblikovala dve hipotezi, ki sem ju želela preveriti. Zanimala me je povezanost med medgeneracijsko klimo in deljenjem znanja med sodelavci – pripadniki drugih generacij in povezanost med kakovostjo komunikacije zaposlenih ter medgeneracijsko klimo v organizaciji.

Prvo hipotezo, ki sem jo preverila je sledeča: "**Pozitivna medgeneracijska klima ugodno vpliva na deljenje znanja med sodelavci – pripadniki različnih generacij**". V tabeli 9 so predstavljeni rezultati bivariatne analize (korelacije) glede na medgeneracijsko klimo in skrivanje znanja med sodelavci različnih generacij.

Tabela 9: Bivariatna analiza (korelacije) – Medgeneracijska klima/skrivanje znanja med sodelavci različnih generacij

		Sklop A – Zaznavanje drugih generacij	Sklop B – Kontakti s sodelavci – pripadniki drugih generacij	Sklop C – Vključenost pripadnikov različnih generacij v delovnem okolju	Sklop D – Skrivanje znanja med sodelavci različnih generacij
Sklop A – Zaznavanje drugih generacij	Pearsonov koeficient korelacije	1	0,121	0,450**	-0,356**
	p (dvostranska)		0,370	0,001	0,008
	N	61	61	61	61
Sklop B – Kontakti s sodelavci – pripadniki drugih generacij	Pearsonov koeficient korelacije	0,121	1	0,057	-0,044
	p (dvostranska)	0,370		0,677	0,751
	N	61	61	61	61
Sklop C – Vključenost pripadnikov različnih generacij v delovnem okolju	Pearsonov koeficient korelacije	0,450**	0,057	1	-0,471**
	p (dvostranska)	0,001	0,677		0,000
	N	61	61	61	61
Sklop D – Skrivanje znanja med sodelavci različnih generacij	Pearsonov koeficient korelacije	-0,356**	-0,044	-0,471**	1
	p (dvostranska)	0,008	0,751	0,000	
	N	61	61	61	61

** Korelacija je statistično značilna ob stopnji značilnosti 0.01 (dvostranska).

Vir: lastno delo.

Kot je razvidno iz Pearsonovega koeficienta korelacije, obstaja statistično značilna šibka negativna povezanost **med sklopom zaznavanja drugih generacij in skrivanja znanja med sodelavci različnih generacij** ($p = 0,008 < 0,05$, $R = -0,356$). Z bolj pozitivnim zaznavanjem posameznikov različnih drugih generacij se manjša skrivanje znanja med sodelavci različnih generacij.

Na podlagi rezultatov iz tabele 9 lahko rečem, da obstaja statistično značilna šibka negativna povezanost **med sklopom vključenosti pripadnikov različnih generacij v delovnem okolju in skrivanja znanja med sodelavci različnih generacij** ($p = 0,000 < 0,05$, $R = -0,471$). Z boljšo vključenostjo pripadnikov različnih generacij se manjša pogostost skrivanja znanja med sodelavci različnih generacij.

Med sklopom kontaktov s sodelavci – pripadniki drugih generacij in skrivanjem znanja med sodelavci različnih generacij ne prihaja do statistično značilne povezanosti ($p > 0,05$).

Dodatno obstaja še statistično značilna šibka pozitivna povezanost **med zaznavanjem drugih generacij in vključenostjo pripadnikov različnih generacij v delovnem okolju** ($p = 0,001 < 0,05$, $R = 0,450$). Z bolj pozitivnim zaznavanjem drugih generacij se izboljša vključenosti pripadnikov različnih generacij v okolje. V nadaljevanju je upodobljena tabela 10, ki predstavlja regresijski model za skrivanje znanja med sodelavci glede na dimenzije medgeneracijske klime.

Tabela 10: Regresijski model 1 – Skrivanje znanja med sodelavci različnih generacij glede na dimenzije medgeneracijske klime

		b	SE	β	t	p
1	(Konstantna)	4,025	0,647		6,223	0,000
	Sklop A – Zaznavanje drugih generacij	-0,170	0,150	-0,169	-1,132	0,263
	Sklop B – Kontakti s sodelavci – pripadniki drugih generacij	0,029	0,093	0,039	0,314	0,755
	Sklop C – Vključenost pripadnikov različnih generacij v delovnem okolju	-0,425	0,161	-0,395	-2,643	0,011
a. Odvisna spremenljivka: Sklop D – Skrivanje znanja med sodelavci različnih generacij						

Vir: lastno delo.

V zgornjem regresijskem modelu 1 je razvidno, da **vključenost pripadnikov različnih generacij v delovnem okolju** edina statistično značilno vpliva ($p < 0,05$) na **skrivanje znanja med sodelavci različnih generacij**.

Vrednost regresijskega koeficienta **b** za vključenost pripadnikov različnih generacij v delovnem okolju pove, da se odvisna spremenljivka – skrivanje znanja med sodelavci različnih generacij zmanjša za vrednost (-) 0,425, če se vključenost pripadnikov različnih generacij v delovnem okolju poveča za 1 enoto. Torej, če se v tem primeru spremenljivk z Likertovimi lestvicami od 1 do 5, delež vključenosti pripadnikov v delovnem okolju poveča za 1 enoto, se skrivanje znanja med sodelavci različnih generacij statistično značilno ($p < 0,05$) zmanjša za (-) 42,5 % (oz. -0,425). Model z izbranimi dimenzijami pojasnjuje 20,7 % celotne variabilnosti skrivanja znanja med sodelavci različnih generacij. V tabeli 11 predstavljam še rezultate bivariatne analize.

Tabela 11: Bivariatna analiza (korelacija) – Medgeneracijska klima/skrivanje znanja med sodelavci različnih generacij

		Medgeneracijska klima	Sklop D – Skrivanje znanja med sodelavci različnih generacij
Medgeneracijska klima	Pearsonov koeficient korelacije	1	-0,374**
	p (dvostranska)		0,006
	N	55	52
Sklop D – Skrivanje znanja med sodelavci različnih generacij	Pearsonov koeficient korelacije	-0,374**	1
	p (dvostranska)	0,006	
	N	52	55
** Korelacija je statistično značilna ob stopnji značilnosti 0.01 (dvostranska).			

Vir: lastno delo.

Na podlagi rezultatov v tabeli 11 ugotavljam, da obstaja statistično značilna šibka negativna povezanost **med medgeneracijsko klimo in skrivanjem znanja med sodelavci različnih generacij** ($p = 0,000 < 0,05$, $R = -0,374$). Ugotavljam torej, da se z izboljšanjem medgeneracijske klime v podjetju zmanjša skrivanje znanja med sodelavci različnih generacij. V tabeli 12 je predstavljen še drugi regresijski model, ki obravnava skrivanje znanja med sodelavci različnih generacij glede na celotno medgeneracijsko klimo.

Tabela 12: Regresijski model 2 – Skrivanje znanja med sodelavci različnih generacij glede na celotno medgeneracijsko klimo

		b	SE	β	t	p
1	(Konstantna)	3,529	0,648		5,444	0,000
	Medgeneracijska klima (Sklop A+B+C skupaj)	-0,488	0,171	-0,374	-2,854	0,006
a. Odvisna spremenljivka: Sklop D – Skrivanje znanja med sodelavci različnih generacij						

Vir: lastno delo.

V regresijskem modelu 2 **medgeneracijska klima** statistično značilno vpliva ($p < 0,05$) na **skrivanje znanja med sodelavci različnih generacij**.

Vrednost regresijskega koeficienta b za medgeneracijsko klimo nam pove, da se naša odvisna spremenljivka – skrivanje znanja med sodelavci različnih generacij zmanjša za vrednost (-) 0,488, če se sklop medgeneracijske klime poveča za 1 enoto. Torej, če se v tem primeru spremenljivk z Likertovimi lestvicami od 1 do 5, delež medgeneracijske klime poveča za 1 enoto, se skrivanje znanja med sodelavci različnih generacij statistično značilno ($p < 0,05$) zmanjša za (-) 48,8 % (oz. -0,488).

Model s sklopom medgeneracijske klime pojasnjuje 12,3 % celotne variabilnosti skrivanja znanja med sodelavci različnih generacij.

Prvo hipotezo magistrske naloge "**Pozitivna medgeneracijska klima ugodno vpliva na deljenje znanja med sodelavci – pripadniki različnih generacij**", tako **ne ovržem**, temveč lahko glede na rezultate potrdim, da pozitivna medgeneracijska klima ugodno vpliva na deljenje znanja med sodelavci – pripadniki različnih generacij v podjetju. Bolj, kot je vzpostavljena pozitivna medgeneracijska klima v organizaciji, manj je prisotno skrivanje znanja med sodelavci – pripadniki različnih generacij in več je deljenja znanja. To za izbrano podjetje predstavlja pozitivne informacije.

4.4.2 Povezanost medgeneracijske klime in kakovosti komunikacije

Druga hipoteza v raziskavi, ki sem jo preverila, je naslednja: **Kakovost komunikacije med zaposlenimi vpliva na medgeneracijsko klimo v organizaciji**. V tabeli 13 na naslednji strani so predstavljeni rezultati bivariatne analize.

Kot je razvidno iz Pearsonovega koeficienta korelacije, obstaja statistično značilna srednje močna povezanost **med sklopom komunikacije v organizaciji in vključenostjo pripadnikov različnih generacij v delovnem okolju** ($p = 0,000 < 0,05$, $R = 0,502$).

Z bolj kakovostno komunikacijo v organizaciji se torej poveča vključenost pripadnikov različnih generacij v delovnem okolju. To je razumljivo, saj pozitivna in dobro vzpostavljena komunikacija med sodelavci ugodno vpliva na zaposlene in se zato le-ti posledično čutijo tudi bolj vključene v delovno okolje.

Tabela 13: Bivariatna analiza (korelacije) – Komunikacija med zaposlenimi/ medgeneracijska klima

		Sklop E - Komunikacija v organizaciji	Sklop A - Zaznavanje drugih generacij	Sklop B - Kontakti s sodelavci – pripadniki drugih generacij	Sklop C - Vključenost pripadnikov različnih generacij v delovnem okolju
Sklop E - Komunikacija v organizaciji	Pearsonov koeficient korelacije	1	0,125	0,021	0,502**
	P (dvostranska)		0,372	0,882	0,000
	N	61	61	61	61
Sklop A - Zaznavanje drugih generacij	Pearsonov koeficient korelacije	0,125	1	0,121	0,450**
	P (dvostranska)	0,372		0,370	0,001
	N	61	61	61	61
Sklop B - Kontakti s sodelavci – pripadniki drugih generacij	Pearsonov koeficient korelacije	0,021	0,121	1	0,057
	P (dvostranska)	0,882	0,370		0,677
	N	61	61	61	61
Sklop C - Vključenost pripadnikov različnih generacij v delovnem okolju	Pearsonov koeficient korelacije	0,502**	0,450**	0,057	1
	P (dvostranska)	0,000	0,001	0,677	
	N	61	61	61	61
** Korelacija je statistično značilna ob stopnji značilnosti 0.01 (dvostranska).					

Vir: lastno delo.

V nadaljevanju predstavljam regresijske modele sklopov zaznavanja drugih generacij, kontaktov s sodelavci in vključenosti pripadnikov različnih generacij, glede na komunikacijo v organizaciji.

Tabela 14: Regresijski model 3 – Zaznavanje drugih generacij glede na komunikacijo v organizaciji

		b	SE	β	t	p
1	(Konstanta)	3,360	0,329		10,219	0,000
	Komunikacija v organizaciji	0,081	0,090	0,125	0,901	0,372
a. Odvisna spremenljivka: Zaznavanje drugih generacij						

Vir: lastno delo.

Kot je razvidno iz rezultatov regeresijskega modela 3 v tabeli 14, komunikacija v organizaciji ne vpliva statistično značilno na zaznavanje drugih generacij ($p > 0,05$). Kot priloga 2 tega magistrskega dela je dodan tudi grafični prikaz porazdelitve spremenljivke zaznavanje drugih generacij in komunikacije v organizaciji.

Tabela 15: Regresijski model 4 – Kontakti s sodelavci – pripadniki drugih generacij glede na komunikacijo v organizaciji

		b	SE	β	t	p
1	(Konstanta)	3,377	0,455		7,429	0,000
	Komunikacija v organizaciji	0,018	0,124	0,021	0,149	0,882
a. Odvisna spremenljivka: Kontakti s sodelavci – pripadniki drugih generacij						

Vir: lastno delo.

Iz rezultatov regresijskega modela 4 v tabeli 15 ugotavljam, da komunikacija v organizaciji ne vpliva statistično značilno na sklop kontaktov s sodelavci – pripadniki drugih generacij ($p > 0,05$). V prilogi 3 je prikazana še grafična porazdelitev obeh spremenljivk, kjer je vidna razpršenost točk in majhna povezanost.

Tabela 16: Regresijski model 5 – Vključenost pripadnikov različnih generacij glede na komunikacijo v organizaciji

		b	SE	β	t	p
1	(Konstanta)	3,071	0,282		10,899	0,000
	Komunikacija v organizaciji	0,322	0,078	0,502	4,143	0,000
a. Odvisna spremenljivka: Vključenost pripadnikov različnih generacij v delovnem okolju						

Vir: lastno delo.

V regresijskem modelu 5 v tabeli 16, komunikacija v organizaciji statistično značilno vpliva ($p < 0,05$) na vključenost pripadnikov različnih generacij v delovnem okolju. Kot priloga 4 je dodan še grafični prikaz porazdelitve obeh spremenljivk. Vrednost regresijskega koeficienta b za komunikacijo v organizaciji pove, da se odvisna spremenljivka – vključenost pripadnikov različnih generacij v delovnem okolju poveča za vrednost 0,322, če se komunikacija v organizaciji poveča oz. izboljša za 1 enoto. Torej, če se v primeru spremenljivk z Likertovimi lestvicami od 1 do 5, delež komunikacije v organizaciji izboljša za 1 enoto, se vključenost pripadnikov različnih generacij v delovnem okolju statistično značilno ($p < 0,05$) poveča za 32,2 % (oz. 0,322). Regresijski model 5 tako pojasnjuje 23,7 % celotne variabilnosti vključenosti pripadnikov različnih generacij v delovnem okolju.

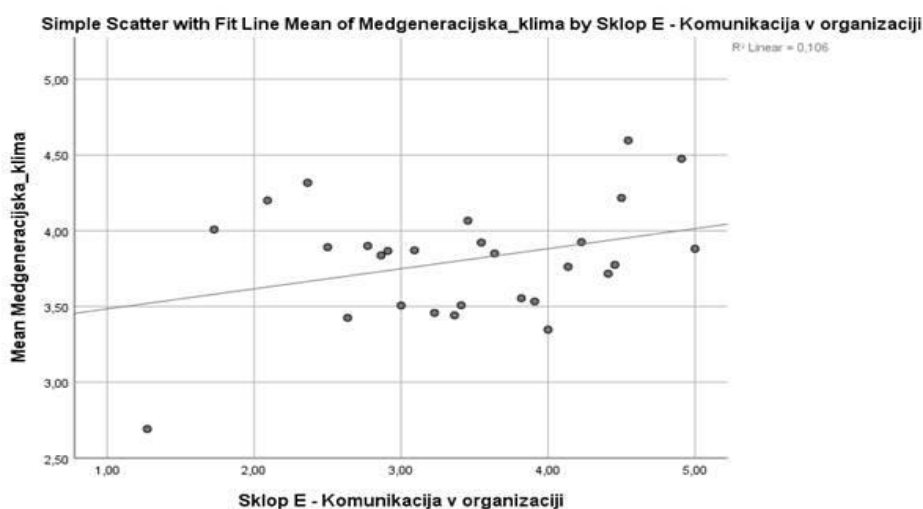
Tabela 17: Regresijski model 6 – Medgeneracijska klima glede na komunikacijo v organizaciji

		b	SE	β	t	p
1	(Konstanta)	3,319	0,254		13,048	0,000
	Komunikacija v organizaciji	0,125	0,070	0,245	1,790	0,079
a. Odvisna spremenljivka: Medgeneracijska klima (Sklop A+B+C skupaj)						

Vir: lastno delo.

Tabela 17 predstavlja regresijski model 6, kjer rezultati kažejo, da komunikacija v organizaciji ne vpliva statistično značilno tudi na celoten sklop trditev medgeneracijske klime ($p > 0,05$). Na sliki 11 je prikazan še grafični prikaz zadnjih dveh omenjenih spremenljivk. Točke so vidno razpršene, kar še dodatno potrjuje majhno povezanost.

Slika 11: Grafični prikaz porazdelitve spremenljivke medgeneracijska klima in komunikacija v organizaciji



Vir: lastno delo.

Hipotezo 2: "**Kakovost komunikacije med zaposlenimi vpliva na medgeneracijsko klimo v organizaciji**", glede na pridobljene rezultate **ovržem**. To je zame presenečenje, saj bi predpostavljala, da kakovostnejša komunikacija med zaposlenimi pozitivno vpliva na medgeneracijsko klimo v organizaciji. A glede na rezultate sem ugotovila, da v obravnavanem podjetju temu ni tako. Na podlagi pridobljenih rezultatov in po premisleku ugotavljam, da zadovoljstvo s komunikacijo niti ni samo po sebi povezano z medgeneracijsko klimo, saj le-ta izhaja pogosto tudi iz drugih predpostavk ter stereotipov, s katerimi so lahko zaposleni obremenjeni.

4.5 Priporočila podjetju za izboljšanje medgeneracijske klime

Glede na rezultate, ki sem jih pridobila v opravljeni raziskavi, ugotavljam, da zaposleni pozitivno zaznavajo sodelavce drugih generacij, z njimi pogosto vzpostavljajo kontakte in se sami čutijo vključene v delovno okolje podjetja. Podjetju Kovintrade priporočam, da še naprej stremijo k temu, da se bodo zaposleni dobro počutili v delovnem okolju, saj se bodo le tako počutili vključene tudi v delovno okolje. Posledično bo to prineslo večjo motiviranost za delo in boljše rezultate.

V raziskavi sem prišla do spoznanja, da skrivanje znanja med zaposlenimi ni pogost pojav, kar je za podjetje zelo dobro. S preverbo zastavljenih hipotez sem spoznala, da pozitivna medgeneracijska klima ugodno vpliva na deljenje znanja med sodelavci. V prihodnosti zato svetujem, da v podjetju ohranjajo pozitivno klimo. Čim bolj je potrebno spodbujati deljenje znanja in informacij, ki so potrebne za delo. S tem bodo pripomogli k uspešnemu doseganju strateških ciljev organizacije. Nujno potrebno je deljenje znanja med zaposlenimi in različnimi generacijami. Organizacije namreč s širjenjem znanja med zaposlenimi prispevajo k njihovem razvoju, omogočajo rast in obstoj organizacije. Lahko bi enkrat letno ali vsake pol leta med zaposlenimi opravili anketo o zadovoljstvu s klimo v podjetju. Tako bi pridobili določene odgovore in bi lahko izboljšali tisto, kar zaposlenim otežuje delo.

Za uspešno delovanje podjetja je izredno pomembna komunikacija. Brez komuniciranja med zaposlenimi velikokrat ne dosežemo zelenih rezultatov. Komunikacija je pomembna v vseh fazah, nivojih, vsak dan, na vseh delovnih mestih ter tudi v času izrednih delovnih razmer. To so v svoji raziskavi opozorili tudi Desmette, Iwens, Stinglhamber in Yzerbyt (2013, str. 14). V zaključku raziskave so poudarili, da je kakovostna komunikacija med zaposlenimi ugodna tako za zaposlene kot tudi za organizacijo. Zato moram na tem mestu opozoriti, da so rezultati pokazali, da so zaposleni v času epidemije oz. času omejenega gibanja spremenili način in pogostost komuniciranja.

Zaposleni so bili na splošno povprečno najbolj zadovoljni s komunikacijo s sodelavci, nato z informacijami, ki jih potrebujejo za opravljanje svojega dela in z informacijami glede zahtev njihovega dela. Manj so zadovoljni z obsegom komuniciranja v organizaciji in z informacijami glede sprememb v podjetju, najmanj z motiviranjem in spodbujanjem k

doseganju ciljev. V zvezi s tem moram poudariti, da je motiviranje zaposlenih pomembno, saj tako zaposleni hitreje in učinkovitejše opravijo svoje delo. Vodstvu podjetja svetujem, da zaposlene skuša bolj motivirati, saj bodo na takšen način spodbudili večjo kreativnost in ustvarjalnost posameznikov ter s tem prispevali k učinkovitemu izpolnjevanju strateških ciljev organizacije.

Če se osredotočim še na čas Covid-a, ko so veljale izredne razmere lahko rečem, da so bili anketiranci povprečno tudi takrat najbolj zadovoljni s komunikacijo s sodelavci in z informacijami, ki jih potrebujejo za opravljanje svojega dela. Manj so bili zadovoljni z informacijami glede politike in ciljev v organizaciji, najmanj tudi v tem času z motiviranjem in spodbujanjem k doseganju ciljev ter z informacijami glede sprememb v podjetju. V izsledkih raziskave o pomembnosti komunikacije v času Covid-a 19 sta Reddy B in Gupta (2020, str. 3793) predstavila, da so strah, nezaupanje in odpor najpogostejši odzivi zaposlenih med pandemijo. Zato sta ob tem poudarila, da so zaupanja vredni in verodostojni viri informacij od nadrejenih ključnega pomena za delovanje v kriznih razmerah.

Glavni točki za izboljšavo v podjetju sta torej informiranost glede sprememb v podjetju in motivacija zaposlenih, ki jo mora vodstvo podjetja izboljšati. Če se zaposleni ne bodo počutili motivirane, bodo počasneje in manj učinkovito opravljali svoje delo. Tega najverjetneje vodstvo podjetja ne želi. V podjetju bi lahko opravili raziskavo, kaj zaposlene najbolj motivira. Tako bi v neki meri uspeli zaposlene znova motivirati. Ganta (2014) je med raziskovanjem motivacije zaposlenih na delovnem mestu opozoril, da morajo managerji vedeti, zakaj se njihovi ljudje vedejo tako, kot se in tako posameznike spodbuditi, da delujejo v smeri izpolnjevanja potreb. Na izboljšanje motivacije lahko vplivajo z opolnomočenjem zaposlenih, s tem, da jih poslušajo, da jih vodijo z zgledom, da z njimi gradijo človeški odnos in da so do njih spoštljivi. To so le nekatere stvari, ki pomagajo izboljšati motiviranost zaposlenih. Potrebno se je zavedati, da nihče nima moči, da bi trajno motiviral druge ljudi. Vendar se lahko iz zaposlenih izlušči tisto najboljše.

Glede informiranosti sprememb menim, da je za opravljanje dela precej pomembna. Pa tudi, če direktno ne vpliva na njihovo delo, so zaposleni radi informirani o zadevah, ki se dogajajo v podjetju. Če je podjetje tako veliko, kot je obravnavano podjetje in zaposluje skoraj 200 ljudi, je še toliko pomembnejše, da pomembne informacije dosežejo zaposlene, ki se morajo z njimi seznaniti.

Podjetju priporočam, da je ves čas pozorno na količino in kakovost komunikacije v podjetju. Saj je to je temeljnega pomena za delovanje podjetja. Ni pomembno le, da se komunicira, pomembno je tudi, kako se komunicira. V poglavju 3.3 sem predstavila pomen kakovostne komunikacije v organizaciji in opozorila, da lahko podjetje le z učinkovito komunikacijo med vsemi zaposlenimi doseže zastavljene strateške cilje.

Če podjetje zaposluje delavce različnih generacij, je potrebno poznati njihove najpogostejše in najučinkovitejše načine komuniciranja. S poznavanjem le-teh lahko vodje pripomorejo k boljši komunikaciji med zaposlenimi v podjetju. Posledično pa k boljšim rezultatom poslovanja celotnega podjetja.

Za zaposlene je pomembno tudi, da so seznanjeni s politiko in cilji podjetja ter morebitnimi spremembami v podjetju. Če so delavci informirani, se posledično čutijo bolj vključene v podjetje, kar vpliva na klimo v podjetju. Zaposleni cenijo, če se jim pomembne informacije ali spremembe povedo v živo. Tako se čutijo, da so del podjetja. Čeprav živimo in delamo v času, ko brez tehnologije več ne gre, moramo vseeno ceniti osebni stik in vedeti, da ga tudi drugi cenijo bolj kot le sporočilo preko e-maila ali kakšnega drugega kanala. Komuniciranje je temeljnega pomena. Zato podjetju priporočamo, da na ta pomemben faktor nikoli ne pozabi.

4.6 Omejitve in priporočila za nadaljnje raziskovanje

Prva omejitev empirične raziskave je bila ta, da je v vzorec vključenih "le" 61 zaposlenih iz celotnega podjetja, kjer jih je sicer zaposlenih 199. Razlog za manjši vzorec je ta, da je anketa bila razposlana zaposlenim meseca julija, ko jih je že veliko koristilo letni dopust in na anketo niso mogli odgovarjati ali v dopustniškem času tega niso želeli. Raziskavo bi lahko izpopolnili tako, da bi z vzorcem anketirancev zajeli vse zaposlene v podjetju in tako pridobili celotno sliko stanja medgeneracijske klime v podjetju, pogostost pojava skrivanja znanja in podrobnejšo sliko zaznavanja kakovosti komunikacije.

Kot omejitev lahko navedem tudi možno pristranskost odgovorov zaposlenih. Mogoče je namreč, da so nekateri anketiranci odgovorili pristransko, saj so lahko odgovorili, tako kot je njim všeč in ne tako kot se v resnici vedejo v podjetju. Predvsem pri sklopu vprašanj, ki zajemajo pojav skrivanja znanja med zaposlenimi.

Za nadaljnje raziskovanje priporočam, da bi raziskali stanje medgeneracijske klime in zadovoljstva s komunikacijo tudi na področju različnih oddelkov v podjetju. S tem bi lahko raziskavo v obravnavanem podjetju nadgradili in pridobili podrobnejšo sliko medgeneracijske klime v podjetju in bolj jasne rezultate v zvezi z zadovoljstvom komunikacije med zaposlenimi.

Predlagam, da se za nadgradnjo uporabijo tudi vprašanja odprtega tipa, kjer bi lahko zaposleni opisali, kako vidijo in doživljajo klimo v podjetju. Tako bi lahko pridobili širše odgovore zaposlenih in opis stanja v podjetju, ki ga z zaprtimi tipi vprašanj niso mogli izraziti.

SKLEP

V poslovnem svetu se danes pojavljajo kar štiri različne generacije, počasi se priključuje tudi že peta. Vsako izmed generacij so v preteklosti zaznamovali določeni zgodovinski dogodki in življenjske izkušnje, ki so pustili pečat v karakteristikah posameznikov, načinih komuniciranja, različnih donosih do dela in znanja. Vsaka generacija v organizacijo prinaša prednosti, lahko tudi pomanjkljivosti. To lahko vpliva na uspešnost organizacije in izoblikovanje medgeneracijske klime, ki predstavlja temeljno vlogo pri delovanju organizacije (Rehar Cokan, 2018). Zavedanje razlik med generacijami, sprejem in spoštovanje posameznih generacij lahko pomeni dober napredek v optimiziranju raznolikosti med starostnimi skupinami. Vse to pa organizacijam prinese pozitivne inpute (Rožman & Tominc, 2014, str. 3).

V magistrskem delu sem preučila **medgeneracijsko klimo, zadovoljstvo s komunikacijo različnih generacij in skrivanje znanja med zaposlenimi**. Raziskala sem povezanost omenjenih, zelo zanimivih komponent. V začetku magistrskega dela sem se dotaknila medgeneracijske klime, kjer sem obravnavala njene tri komponente; zaznavanje drugih generacij, kontaktiranje s pripadniki drugih generacij in vključenost posameznikov različnih generacij v delovno okolje. Vse te komponente sem s pomočjo anketnega vprašalnika proučevala na primeru izbranega podjetja.

V nadaljevanju sem poudarek namenila zaposlenim in predstavitvi različnih generacij. Po pregledu strokovne literature v zvezi z različnimi generacijami, sem spoznala, kako zelo različne so oz. smo generacije med seboj, kako so zgodovinska obdobja in različni življenjski dogodki zaznamovali posamezne generacije in kako to danes vpliva na posameznike različnih generacij, tudi v poslovnem svetu. Opozorila sem na razlike, ki obstajajo v načinih komunikacije, kar lahko za vodje in zaposlene predstavlja izzive v odnosih. V anketnem vprašalniku me je zanimalo, kako so zaposleni v podjetju zadovoljni s kakovostjo komunikacije v podjetju. Ugotovila sem, da je zadovoljstvo s komunikacijo v povprečju visoko, vendar sem izpostavila, da so zaposleni najmanj zadovoljni z motivacijo in spodbujanjem k doseganju ciljev. Zato sem pripravila priporočila, ki bi lahko na tem področju podjetju pomagala v prihodnosti.

Celotno raziskavo sem izvedla s pomočjo spletne ankete Ika, z uporabo statističnega programa SPSS sem pridobila podatke, s katerimi sem odgovorila na sedem zastavljenih raziskovalnih vprašanj in preverila še dve hipotezi. Raziskovalna vprašanja so zajemala omenjene tri komponente medgeneracijske klime, komunikacijo in skrivanje znanja. Pri hipotezah sem preverjala povezanost medgeneracijske klime in deljenje/skrivanje znanja med zaposlenimi in medgeneracijsko klimo ter kakovostjo komunikacije med zaposlenimi v podjetju.

Za osnove ankete sem uporabila odlične vprašalnike, ki so pogosto uporabljeni na obravnavanih področjih. S pomočjo Cronbachovega Alpha sem izmerila zanesljivost celotnega vprašalnika, ki je merila 0,890. Pri sklopih zaznavanja drugih generacij in vključenosti pripadnikov različnih generacij v delovnem okolju je bila zanesljivost srednja. Pri sklopu kontaktov s sodelavci in skrivanju znanja je bila zanesljivost dobra, pri komunikaciji v organizaciji je bila zanesljivost izmerjena 0,971 in je tako veljala za odlično.

Z analizo rezultatov sem ugotovila, da pozitivna medgeneracijska klima v podjetju ugodno vpliva na deljenje znanja. Boljša, kot je medgeneracijska klima, v večji meri je prisotno deljenje znanja v podjetju. Iz pridobljenih podatkov sem prišla do ugotovitve, da je skrivanje znanja le redek pojav med zaposlenimi, kar velja za dober rezultat. Znanje danes velja za glavni dejavnik konkurenčne prednosti v podjetjih, zato je deljenje znanja med zaposlenimi pomembno. Skrivanje znanja namreč prinaša negativne posledice, ki lahko škodujejo poslovanju. Zato sem podjetju priporočila, da v tej pozitivni smeri, s spodbujanjem deljenja znanja tudi nadaljujejo. Poleg tega sem podala še priporočila za dodatno izboljšanje komunikacije in celotne medgeneracijske klime.

Z magistrskim delom sem prikazala, kako zaposleni v podjetju zaznavajo sodelavce drugih generacij, kako in če sploh se čutijo vključene v delovno okolje. Poleg tega sem predstavila, kako pogosto sodelavci različnih generacij med seboj komunicirajo, kako potekajo njihovi kontakti in ali v podjetju prihaja do pojava skrivanja znanja. Za zadnjega sem spoznala, da se le redko pojavlja, kar me je tudi malo (pozitivno) presenetilo. Pričakovala sem namreč, da je to pogostejši pojav, sploh v tako velikem podjetju s toliko zaposlenimi in različnimi generacijami. A vendar, kot sem že omenila, je to za podjetje le pozitivno, saj lahko skrivanje znanja prinaša negativne posledice.

Ugotovitve raziskave in priporočila bodo v pomoč podjetjem, ki delujejo na različnih področjih in zaposlujejo večje število različnih generacij. Ni namreč pomembno, s čim se podjetje ukvarja, saj raziskava v mojem magistrskem delu zajema področje, ki zadeva predvsem odnose z ljudmi – zaposlene, sodelavce, vodje. Komunikacija, medgeneracijska klima in skrivanje znanja so zanimive teme, ki se povezujejo in so pomembne. Brez komuniciranja ne dosežemo veliko. Pozitivna medgeneracijska klima je pomembna komponenta pri delovanju podjetja z več različnimi generacijami. Skrivanje znanja je pojav, ki je pogosto prisoten v podjetjih, vendar sem ugotovila, da v izbranem podjetju ni tako.

Ker je bilo leto 2020 zelo posebno leto, sem se odločila, da v svoje magistrsko delo vključim Covid-19. Zanimalo me je namreč, kako so zaposleni v tem času opravljali delo in če sploh so. Raziskala sem pogostost kontaktov zaposlenih in zadovoljstvo s komunikacijo zaposlenih – pripadnikov različnih generacij, v času izrednih razmer. Rezultati so pokazali, da so zaposleni komunicirali manj, malo manj so bili tudi zadovoljni s komunikacijo. Zato sem podjetju priporočila, da namenijo večjo pozornost komunikaciji in motiviranju svojih zaposlenih, ki sta izjemno pomembna. Še posebej v takšnih nenavadnih in negotovih časih,

ki se dogajajo na tem svetu. Verjetno ni zadnjič, da se je kaj takšnega zgodilo. Nikoli ne vemo, kaj nas čaka, kako bo to vplivalo na nas, kaj šele na poslovni svet. Zato podjetja ne morejo biti vedno pripravljena na vsako situacijo, vendar so lahko pozorna na klimo med zaposlenimi, ki se izoblikuje v podjetju, in na to, da se med zaposlenimi deli znanje ter na to, da med seboj čim bolj učinkovito komunicirajo. To so pomembni faktorji, ki prispevajo k učinkovitemu izpolnjevanju strateških ciljev.

LITERATURA IN VIRI

1. Apriceno, M., Levy, S. R., Lytle, A., Macdonald, J. & Monahan, C. (2020). Covid-19 and Ageism: How Positive and Negative Responses Impact Older Adults and Society. *American Psychologist*, 1-10.
2. Ažman, U., Ruzzier, M. & Škerlavaj, M. (2014). Stereotipna grožnja na delovnem mestu: primer generacij. *Economic and business review*, 16, 27–47.
3. Baša, T. (2009). *Upravljanje znanja, kot intelektualni kapital*. Maribor: Fakulteta za organizacijske vede.
4. Becton, J. B., Jones-Farmer, A. & Walker, H. J. (2014). Generational differences in workplace behavior. *Journal of applied social psychology*, 55, 175-189.
5. Boštjančič, E. (2011). Generacija, ki ji delo ni cilj, le sredstvo. *Manager: moč ideje*, 3, 44-45.
6. Bolčina, B. & Ličen, N. (2010). *Izobraževanje – most med generacijami: Priročnik za medgeneracijsko učenje*. Ajdovščina: Ljudska Univerza.
7. Brajša, P. (1994). *Managerska komunikologija: komuniciranje, problemi in konflikti v podjetju*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
8. Bryant, F. B. & King, S. P. (2016). *The Workplace Intergenerational Climate Scale (WICS): A self-report instrument measuring ageism in the work place*. Chichester, John Wiley & Sons, Ltd.
9. Bučiuniene, I., Goštautaitė, B. & Nakrošiene, A. (2019). Working from home: characteristics and outcomes of telework. *International Journal of Manpower*, 1-22.
10. Connelly, C. E., Trougakos, J. P., Webster, J. & Zweig, D. (2012). Knowledge hiding in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 64-88.
11. Connelly, C. E., Černe, M., Dysvik, A. & Škerlavaj, M. (2019). Understanding knowledge hiding in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 40, 779-782.
12. Černe, M. (2018). Nagrajevanje za skrivanje znanja? *HR&M: strokovna revija za področje razvoja organizacij in vodenja ljudi pri delu*, 4(9), 6-8.
13. Černe, M., Dysvik, A., Nerstad, C. & Škerlavaj, M. (2013). *Kar seješ, to žanješ. MQ: revija Združenja manager*, 24, 26-27.
14. De Leede, J. & Moll, F. (2017). Fostering Innovation: The Influence of New Ways of Working on Innovative Work Behavior. *Advanced Series in Management*, 16, 95-143.

15. Debeljak, M. (2018) Starejši zaposleni in medgeneracijsko sodelovanje. *HR&M: strokovna revija za področje razvoja organizacij in vodenja ljudi pri delu*, 68-70.
16. Desmette, D., Iwens, C., Stinglhamber, F. & Yzerbyt. V. (2013). Ageism at work: The impact of intergenerational contact and organizational multi-age perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1-14.
17. Demirkasimoglu, N. (2015). Knowledge Hiding in Academia: Is Personality a Key Factor? *International Journal of Higher Education*, 5(1), 128-140.
18. Downs, C. W. & Hazen, M. D. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *Journal of business communication*, 14(3), 63-73.
19. Draškovič, U. (2010). Medgeneracijska komunikacija. *Human Resources Management*, 8(37), 16-19.
20. Erčulj, J. & Vodopivec, I. (1999). *S komunikacijo do ciljev*. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
21. Ganta, V. C. (2014). Motivation in the workplace to improve the employee performance. *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences*, 2(6), 221-230.
22. Geng-Qing Chi, C., Gursoy, D. & Kardag, E. (2013). Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 40-48.
23. Gomezelj, O. D. (2008). *Znanje zaposlenih ter poslovna uspešnost malih in srednje velikih podjetij*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za Management.
24. Goriup, J. (2014). Vpliv globalizacije na družbo znanja in medgeneracijsko učenje. *Revija za ekonomske in poslovne vede*, 1(1), 83-101.
25. Gupta, A. & B Reddy, V. (2020). Importance of effective communication during Covid-19 infodemic. *Journal of Family Medicine and Primary Care*, 9(8), 3793-3796.
26. Hoff, G. (2011). Generational Differences Worksheet. *Scribd*. Pridobljeno 25. oktobra 2020 iz <https://www.scribd.com/document/61292743/Generational-Differences-Worksheet-Galen-Hoff>
27. Hozjan, T. (2010). Aktualne dejavnosti na odročju medgeneracijskega sodelovanja v Sloveniji. *Andragoška spoznanja*, 16(4), 45-52.
28. Hunt, G., J., Osborn, N., R., Schermerhorn, R. J. & Uhl-Bien, M. (2011). *Organizational Behavoir* (11. izd.). Asia: John Wiley & Sons, Inc.
29. Iršič, M. (2017). *Komunikacijska blaginja – Novi standardi za kakovostno komunikacijo v organizacijah*. Ljubljana: Zavod Rakmo.
30. Ivanuša-Bezjak, M. (2006). *Zaposleni - največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Založba Pro-Andy.
31. Jablin, F. M. & Putnam, L. L. (2001). *The new handbook of organizational communication: advances in theory, research, and methods*. London; New Delhi: Thousand Oaks. Sage Publications.

32. Juriševič Brčić, Ž. & Mihelič, K. K. (2015). Knowledge sharing between different generations of employees: an example from slovenia. *Economic research – ekonomska istraživanja*, 28(1), 853–867.
33. Kovintrade. (brez datuma) *Osebna izkaznica podjetja*. Pridobljeno 13. decembra 2020 iz <https://www.kovintrade.com/podjetje/osebna-izkaznica-podjetja/>
34. Kozjan, M. & Omerzel, G. D. (2012). *Znanje v podjetju kot kritični dejavnik vrednosti blagovne znamke*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za Management.
35. Kump, S. (2008). Nova paradigma medgeneracijskega učenja. *Andragoška Spoznanja*, 14(3-4), 62-74.
36. Machokoto, W. (2020). A commitment under challenging circumstances: analysing employee commitment during the fight against Covid-19 in the UK. *International Journal of Advanced Research (IJAR)*, 8(4), 516-522.
37. Macuh, B. (2019). *Medgeneracijsko sodelovanje: Potreba in zahteva časa*. Maribor: Kulturni center, zavod za umetniško produkcijo in založništvo.
38. Majer, M. (2017). Premostiti medgeneracijski razkorak v organizaciji. *Human Resource Management*, 3(13), 22-27.
39. Massot, D. (2018). Generacija Z – poznate značilnosti mladih, rojenih med letoma 1995 in 2010? Pridobljeno 31. oktobra 2020 iz <https://si.aleteia.org/2018/04/19/generacija-z-poznate-znacilnosti-mladih-rojenih-med-letoma-1995-in-2010/>
40. Maučec, M. & Šarotar Žižek, S. (brez datuma). *Komunikacija – ključ uspešnega premagovanja stresa*. Pridobljeno 10. decembra 2020 iz http://www.irdo.si/skupnicd/cdji/cd-irdo-2009/images/referati/3-6-2_maucec-sarotar.pdf
41. Mladič, M. (2017). *Kako lahko v podjetju preko medgeneracijskega sodelovanja izboljšamo zdravje zaposlenih (in poslovanje)?* Pridobljeno 14. novembra 2020 iz http://www.cilizadelo.si/e_files/news/06_Mladic_Kako%20v%20podjetju%20izboljšati%20medgeneracijsko%20sozitie.pdf
42. Mlinar, A. (2009). Medgeneracijski dialog, trajnostni družbeni razvoj in primeri dobrih praks. *Kakovostna starost*, 12(2), 9-22.
43. Možina, S., Tavčar, M. & Kneževič, A. N. (1995). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Založba Obzorja.
44. Mumel, D. (2008). *Komuniciranje v poslovnem okolju*. Maribor: Založniško podjetje De VESTA.
45. Papič, K. (2017). Medgeneracijsko učenje in znanje. *Revija za ekonomske in poslovne vede*, 4(1), 73-88.
46. Peklar, J. (2020). Kako pa kaj medgeneracijska komunikacija (v podjetjih)? Pridobljeno 18. avgusta 2020 iz <https://vfokusu.com/post/550916/kako-pa-kaj-medgeneracijska-komunikacija-v-podjetjih>
47. Pezdir, M. & Skender, G. (brez datuma). *Prihodnost dela in dobrobit zaposlenih v času Covid-19*. Pridobljeno 19. avgusta 2020 iz

- <https://www2.deloitte.com/si/sl/pages/about-deloitte/articles/COVID-19-Prihodnost-dela-in-dobrobit-zaposlenih.html#>
48. Psihologija dela. (2016). *Učinkovito vodenje v medgeneracijskem delovnem okolju*. Pridobljeno 19. avgusta 2020 iz <https://psihologijadela.com/2016/09/26/ucinkovito-vodenje-v-medgeneracijskem-delovnem-okolju/>
 49. Psihologija dela. (brez datuma). Spreminjanje organizacijske klime. Pridobljeno 4. novembra 2020 iz <https://psihologijadela.com/2014/08/06/spreminjanje-organizacijske-klime/>
 50. Ramovš, J. (2008). Evropska in slovenska strategija starajoče se družbe in medgeneracijski menedžment staranja na delovnem mestu (sedanje demografsko stanje in smer reševanja). Pridobljeno 1. avgusta 2020 iz http://www.kapitalska-druzba.si/_files/815/KAD_zbornik_2008_joze_ramovs.pdf
 51. Rehar Cokan, M. (2018). Medgeneracijske razlike v delovnem slogu in delovnih vrednotah. *Revija Utrip*, 11, 31-33.
 52. Roos, D. (2010). *How Generation Gaps Work*. Pridobljeno 25. oktobra 2020 iz <https://people.howstuffworks.com/culture-traditions/generation-gaps/generation-gap.htm#pt1>
 53. Rožman, M. & Tominc, P. (2014). Upravljanje starostne raznolikosti na delovnih mestih. *Naše gospodarstvo*, 60(5-6), 3-11.
 54. Rudolph, C. W. & Zacher, H. (2015). Intergenerational Perceptions and Conflicts in Multi-Age and Multigenerational Work Environments. V L. M. Finkelstein, D. M. Truxillo, F. Fraccaroli, & R. Kanfer (ur.), *SIOP organizational frontiers series. Facing the challenges of a multi-age workforce: A use-inspired approach* (str. 253–282). Routledge/Taylor & Francis Group.
 55. Singh, S. K. (2019). Territoriality, task performance, and workplace deviance: Empirical evidence on role of knowledge hiding. *Journal of Business Research*, 97, 10-19.
 56. The Center On Aging Work At Boston College. (brez datuma). Three things employers need to know about: Intergenerational relations. Pridobljeno 1. avgusta 2020 iz https://www.bc.edu/content/dam/files/research_sites/agingandwork/pdf/publications/QI12_IntergenerationalRelations.pdf
 57. Urlep, U. (2020). Uspešna trgovska družba v slovenski lasti – Kovintrade praznuje 30 let. *Gospodarski Celjan*, 9, 21.

PRILOGE

Priloga 1: Vprašalnik za merjenje medgeneracijske klime v organizaciji

Pozdravljeni,

sem študentka magistrskega študija na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Vljudno vas prosim za sodelovanje pri anketnem vprašalniku, s katerim mi boste pomagali pri raziskavi za mojo magistrsko nalogo.

Anketa je anonimna, okviren čas reševanja je cca 10 minut. Za pomoč se iskreno zahvaljujem.

Tabela A: Zaznavanje drugih generacij

Označite jakost strinjanja s spodaj navedenimi trditvami, in sicer: 1-Sploš se ne strinjam; 2-Ne strinjam se; 3-Niti se ne strinjam, niti se strinjam; 4-Strinjam se; 5-Močno se strinjam						
1.	Sodelavci izven moje generacije niso pripravljeni sklepati novih prijateljstev s sodelavci drugih generacij. *	1	2	3	4	5
2.	Sodelavci izven moje generacije se pritožujejo bolj kot sodelavci moje generacije. *	1	2	3	4	5
3.	Sodelavci izven moje generacije običajno govorijo o temah, ki me ne zanimajo. *	1	2	3	4	5
4.	Sodelavci izven moje generacije opravljajo dela drugače, kot sodelavci moje generacije. *	1	2	3	4	5
5.	Počutim se dobro, ko me sodelavec druge generacije ogovori.	1	2	3	4	5
6.	Uživam med pogovorom s sodelavcem druge generacije.	1	2	3	4	5
7.	Moji sodelavci izven moje generacije so zanimivi in unikatni posamezniki.	1	2	3	4	5
8.	Ljudje delajo najbolje, kadar delajo z ljudmi iste generacije. *	1	2	3	4	5

Tabela B: Kontakti s sodelavci – pripadniki drugih generacij

Pri spodaj navedenih trditvah (glede na svoje izkušnje) označite pogostost, in sicer: 1-Nikoli 2-Redko 3-Včasih 4-Pogosto 5-Zelo pogosto	Označite pogostost glede na izkušnje v času Covid-a 19 (karantena):
---	---

1.	Kako pogosto se pogovarjate s sodelavci drugih generacij?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2.	Kako pogosto se s sodelavci drugih generacij pogovarjate o stvareh, ki ne zadevajo vašega dela v organizaciji?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3.	Kako pogosto se s sodelavci drugih generacij pogovarjate o osebnih stvareh?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4.	Kako pogosto se s sodelavci drugih generacij družite na dogodkih vaše organizacije?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5.	Kako pogosto s sodelavci drugih generacij kosite na delovni dan?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Tabela C: Vključenost pripadnikov različnih generacij v delovnem okolju

Označite jakost strinjanja s spodaj navedenimi trditvami, in sicer: 1-Sploh se ne strinjam; 2-Ne strinjam se; 3-Niti se ne strinjam, niti se strinjam; 4-Strinjam se; 5-Močno se strinjam						
1.	Strinjam se, da je naše delovno okolje primerno za vse generacije.	1	2	3	4	5
2.	Delavci vseh generacij so v naši organizaciji spoštovani.	1	2	3	4	5
3.	Sem sposoben/a učinkovito komunicirati s sodelavci različnih generacij.	1	2	3	4	5
4.	Delo s sodelavci različnih generacij izboljša kvaliteto mojega delovnega življenja.	1	2	3	4	5
5.	Moji sodelavci dajejo sodelavcem starejše generacije občutek, da se morajo čim prej upokojiti. *	1	2	3	4	5
6.	Čutim pritisk sodelavcev mlajših generacij, da bi se moral/a umakniti. *	1	2	3	4	5
7.	Čutim pritisk sodelavcev starejših generacij, da bi se moral/a umakniti. *	1	2	3	4	5

8.	V mojem delavnem okolju so kvalificirani mlajši delavci za napredovanje navadno spregledani. *	1	2	3	4	5
----	--	---	---	---	---	---

Tabela D: Skrivanje znanja med sodelavci različnih generacij

Označite jakost strinjanja s spodaj navedenimi trditvami, in sicer: 1-Sploh se ne strinjam; 2-Ne strinjam se; 3-Niti se ne strinjam, niti se strinjam; 4-Strinjam se; 5-Močno se strinjam						
1.	Sodelavcu druge generacije povem, da bom pomagal/a, vendar tega nikoli ne nameravam narediti.	1	2	3	4	5
2.	Sodelavcu druge generacije povem, da bom pomagal/a, vendar namesto tega podam drugačne informacije, kot jih je želel/a.	1	2	3	4	5
3.	Sodelavcu druge generacije povem, da bom pomagal/a, a zavlačujem, kolikor je to mogoče.	1	2	3	4	5
4.	Sodelavcu druge generacije podam še nekaj dodatnih informacij, poleg tistih, za katere me je prosil/a.	1	2	3	4	5
5.	Pred sodelavcem druge generacije se pretvarjam, da določenih informacij v organizaciji ne poznam.	1	2	3	4	5
6.	Pred sodelavcem druge generacije se pretvarjam, da nekaj ne vem, čeprav vem.	1	2	3	4	5
7.	Pred sodelavcem druge generacije se pretvarjam, da ne vem o čem govori.	1	2	3	4	5
8.	Pred sodelavcem druge generacije se pretvarjam, da nisem dobro seznanjen/a z določeno temo.	1	2	3	4	5
9.	Sodelavcu druge generacije razložim, da bi nekaj rad povedal/a, a tega ne smem.	1	2	3	4	5
10.	Sodelavcu druge generacije razložim, da so informacije zaupne in na voljo samo ljudem na določenem projektu.	1	2	3	4	5
11.	Sodelavcu druge generacije razložim, da moj nadrejeni ne dovoli, da bi delil določene informacije s sodelavci.	1	2	3	4	5
12.	Sodelavcu druge generacije povem, da na določena vprašanja ne bi rad odgovarjal.	1	2	3	4	5

Tabela E: Komunikacija v organizaciji

Označite jakost zadovoljstva s spodaj navedenimi trditvami, in sicer: 1-Sploh nisem zadovoljen; 2-Nisem zadovoljen; 3-Niti nisem zadovoljen, niti sem zadovoljen; 4-Zadovoljen sem; 5-Zelo sem zadovoljen	Označite jakost zadovoljstva s trditvami v času Covid-a 19 (karantena):
--	---

1.	Z informacijami glede politike in ciljev v organizaciji.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2.	Z infomacijami glede zahtev mojega dela.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3.	Z informacijam glede sprememb v podjetju.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4.	Z motiviranjem in spodbujanjem k doseganju ciljev.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5.	S komunikacijo s sodelavci.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6.	Kako mi moj nadrajeni prisluhne.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7.	S komunikacijo v organizaciji, ki mi daje občutek, da sem del te organizacije.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8.	Z učinkovitostjo komunikacije v celotni organizaciji.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9.	Informacije, ki jih potrebujem za opravljanje dela.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10.	Reševanjem konfliktov preko različnih komunikacijskih kanalov.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11.	Z obsegom komuniciranja v organizaciji.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

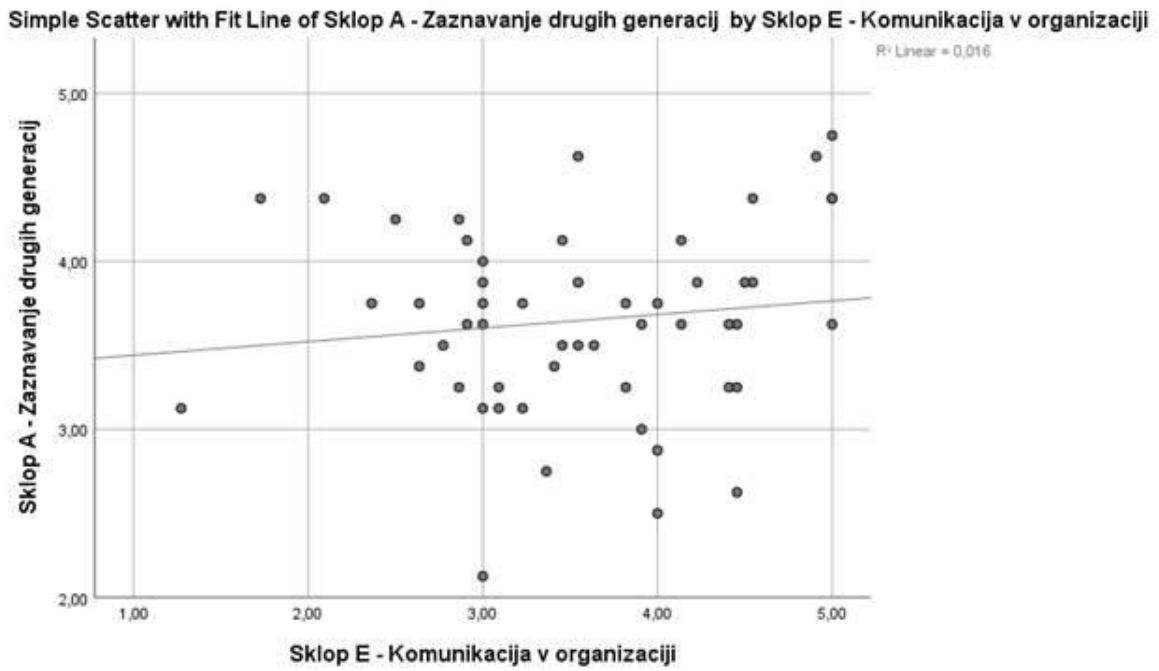
Tabela F: Potek dela v času Covid-a 19 (karantena)

Spodaj obkrožite, kako je potekalo vaše delo v času Covid 19 (v času karantene)	
a) Enako kot prej b) Delno od doma, delno v službi c) Od doma d) Nisem delal/a (bil/a sem na čakanju)	

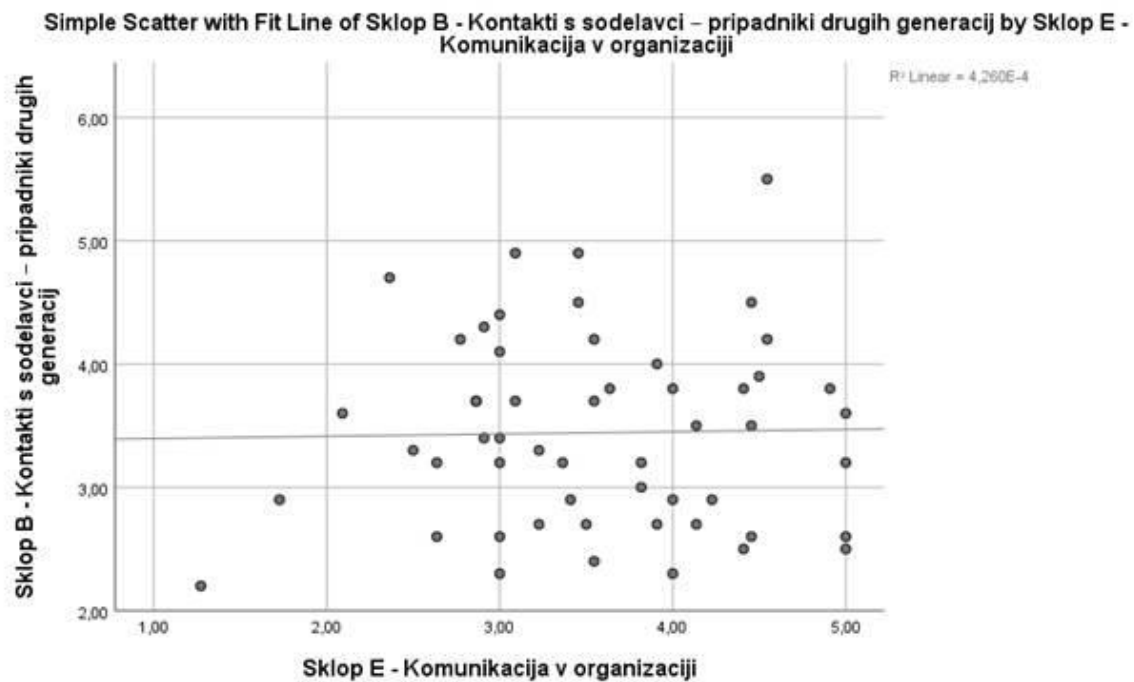
Demografska vprašanja Spodaj obkrožite vaše demografske podatke	
Spol	1) Moški 2) Ženski

Starost	<ol style="list-style-type: none"> 1) Manj kot 30 let 2) 30 do pod 40 let 3) 40 do pod 50 let 4) 50 do pod 60 let 5) 60 ali več let
Delovne izkušnje	<ol style="list-style-type: none"> 1) Do 4 let 2) 5-9 let 3) 10-14 let 4) 15 let ali več
Vodstveni kader	<ol style="list-style-type: none"> 1) Da 2) Ne
Zaključena izobrazba	<ol style="list-style-type: none"> 1) Osnovnošolska izobrazba 2) Poklicna izobrazba 3) Srednješolska izobrazba 4) Višja ali visokošolska izobrazba (diploma) 5) Univerzitetna izobrazba (magisterij) 6) Doktorat znanosti

Priloga 2: Grafični prikaz porazdelitve spremenljivke zaznavanje drugih generacij in spremenljivko komunikacija v organizaciji



Priloga 3: Grafični prikaz porazdelitve spremenljivke kontakti s sodelavci – pripadniki drugih generacij in spremenljivko komunikacija v organizaciji



Priloga 4: Grafični prikaz porazdelitve spremenljivke vključenost pripadnikov različnih generacij in spremenljivko komunikacija v organizaciji

