

Medgeneracijsko učenje in znanje

Strokovni prispevek

UDK 316.4.051.6:658

KLJUČNE BESEDE: organizacija, medgeneracijske razlike, medgeneracijsko učenje, medgeneracijsko znanje.

POVZETEK - Sodobna podjetja v Evropi se zavedajo demografskih dejavnikov, kot je staranje prebivalstva in daljšanje življenjske dobe, kar posledično pomeni podaljševanje delovne aktivnosti in več različnih generacij zaposlenih. Zaradi tega je treba v organizacijah poskrbeti za dobro prilagoditev medgeneracijskim razlikam, vključevanje vseh generacij zaposlenih v sodobne procese in tehnologije ter nudenje možnosti izobraževanja in usposabljanja. Uspešno medgeneracijsko sodelovanje je ključno za kvalitetne odnose na delovnem mestu in stabilnost organizacije. Namen prispevka je predstavitev generacij, medgeneracijskega komuniciranja in izzivov pri prenosu znanja in izkušenj na delovnem mestu. Empirični del predstavlja raziskavo o tem, kako zaposleni doživljajo medgeneracijske razlike na delovnem mestu, kako so pripravljeni na nenehne spremembe in izzive z novimi tehnologijami, koliko se želijo učiti in sodelovati, deliti svoje znanje z novimi generacijami in pridobivati znanje od le-teh. Cilj raziskave je ugotoviti pripravljenost zaposlenih in njihovih vodij na medgeneracijsko učenje in sodelovanje v organizaciji.

Professional paper

UDC 316.4.051.6:658

Key words: organisation, intergenerational differences, intergenerational learning, intergenerational knowledge.

ABSTRACT - Contemporary European companies are aware of various demographic factors such as ageing of the population and lengthening of the average life expectancy, which results in lengthening of one's work activity as well as in multigenerational workplace. Accordingly, organisations need to efficiently adapt to intergenerational differences, integrate all generations of employees into modern processes and technologies and provide them with education and training opportunities. A successful intergenerational cooperation is the key prerequisite of effective workplace relationships and the stability of each organisation. The aim of this research paper is to define the characteristics of various generations, intergenerational communication, and the challenges associated with the transfer of knowledge and experience in the workplace. The empirical part explores the attitude of employees towards intergenerational differences in the workplace, their willingness to adjust to constant changes and challenges associated with new technologies, as well as their readiness to learn and cooperate with one another, share their knowledge with younger generations, and acquire knowledge from the latter. The purpose of the research is to determine the willingness of employees and their superiors for intergenerational learning and cooperation within the organisation.

1 Uvod

Tudi v 21. stoletju so edina »stalnica« današnje družbe spremembe. Napredek človeštva, ki se kaže v novih izumih, tehnologijah, avtomatizaciji in digitalizaciji, se s hitrim tempom širi v vse pore družbe, tako tudi v podjetja in poslovne procese. Tem spremembam se je treba stalno prilagajati in se učiti vse življenje in prenašati znanje iz ene generacije na drugo. Neizogibno dejstvo je tudi staranje, ki poleg izkušenosti in modrosti prinaša za sabo počasnejše prilagajanje v krutem tempu dela in nenehno se spreminjajočih poslovnih procesov. Sodobna podjetja v današnji (evropski družbi) se zavedajo demografskih dejavnikov staranja prebivalstva, zniževanja rodnosti in daljšanja življenjske dobe, kar posledično za vzdržnost sistema pomeni podaljševanje

delovne aktivnosti in več starejših zaposlenih. Za prilagoditev tem dejstvom je treba v podjetjih poskrbeti za dobro prilagoditev medgeneracijskim razlikam, vključevanje vseh generacij zaposlenih v sodobne procese in tehnologije ter jim nuditi možnost izobraževanja in usposabljanja. Medgeneracijsko učenje in znanje se začne pri vzgoji. Posamezniki, ki so v obdobju odraščanja imeli večinoma pozitivno interakcijo z različnimi generacijami, so se od njih učili in jim predajali znanje, imeli dober medgeneracijski dialog skupaj z vseživljenjskim učenjem, so ključni za dobre odnose in stabilnost tudi na delovnem mestu in tako vplivajo na rast organizacije.

Na trgu dela so danes štiri generacije in nanje so vplivali različni dogodki. Teoretična izhodišča o generacijah in medgeneracijskih značilnostih, ki so navedena v prispevku, so osnova za raziskavo. V teoretičnem delu želimo na osnovi teoretičnih dognanj iz literature in virov definirati različne generacije ter povzeti znanstvene članke s tovrstno tematiko.

Namen prispevka je prikazati morebitno prisotnost medgeneracijskih razlik v strokovnem znanju in izkušnjah ter znanju uporabe informacijskih tehnologij in s tem povezano zadovoljstvo zaposlenih v različnih starostnih skupinah. V prispevku skušamo analizirati zadovoljstvo zaposlenih z medgeneracijskim sodelovanjem, prilagoditvijo delovnim procesom in potrebo po učenju. Postavlja se vprašanje, kako generacije na delovnem mestu med seboj sodelujejo pri prenosu znanja, kako na to vplivajo predhodno pridobljene izkušnje o medsebojnih odnosih, izobraževanje in vseživljenjsko učenje. Pri tem je pomemben tudi odnos vodstva in zaposlenih do vloge vodstva pri vzpostavljanju učinkovitega prenosa znanja in učenja med različnimi starostnimi skupinami.

2 Opredelitev generacij

V literaturi najdemo različna poimenovanja generacij in časovne okvire, v katere avtorji uvrščajo posamezno generacijo. Ne glede na opredelitve različnih avtorjev, je pomembno zavedanje, da opisanih značilnosti posamezne generacije ne moremo pripisati vsakemu posamezniku določene generacije. "Rojstne letnice, ki določajo generacije, niso fiksne. Marsikdo se znajde v eni ali drugi generaciji. Pripadnost generaciji je bolj stanje duha kot bioloških let, zato so našteje značilnosti le splošno vodilo, kako bolje razumeti mišljenje, delovanje in motivacijo starejših in mlajših od nas" (Novak, 2007, str. 32).

Po mnenju Brečkove (2008) je za medgeneracijsko sožitje potreben aktiven pristop k spoznavanju potreb različnih generacij, ki jih je razdelila v naslednje skupine:

- Generacija veteranov, rojeni od leta 1920 do 1945;
- Generacija otrok blagostanja »baby boomers«, rojena v obdobju 1946 do 1965;
- Generacija X, rojena od leta 1966 do 1985;
- Generacija Y, rojena od leta 1986 do 2000 in
- Generacija Z, rojena od leta 2001.

Za potrebe naše raziskave se osredotočamo na generacije otrok blagostanja, X in Y, ki predstavljajo delovno aktivno prebivalstvo.

2.1 Otroci blaginje

V generacijo otrok blaginje se prišteva povojna generacija, rojena med letoma 1946 in 1965. V dobi odraščanja te generacije je prevladovala sorazmerna ekonomska stabilnost. Razpetosti med delom in družino ni bilo. Življenje je teklo mirno, pod nadzorom, zdelo se je, da bo socializem večer (Novak, 2007, str. 31). Kasneje je komunikacijski slog te generacije zaznamovala različna prilagodljivost posameznika novim zahtevam po učinkovitosti, odzivnosti in profesionalnosti (Novak, 2007, str. 32).

2.2 Generacija X

Priložnost se je ponudila podjetno naravnanim ljudem v iskanju novih izzivov skozi lastna podjetja, določeni pa so želeli obdržati svoje varne zaposlitve. Odzivi so bili času primerni. Od tu naziv generacija X. Pripadniki te generacije tranzicijskih razmer so se naučili, da stabilnosti in varnosti ni, da se je treba prilagoditi in se boriti, če želimo imeti delovno mesto. Rasel je pomen materialnih vrednot. Z informacijskimi tehnologijami so se delno srečali na fakultetah, sedanje znanje pa so si večinoma pridobili ob delu (Novak, 2007, str. 32). Spadajo v skupino tistih, ki tehnologijo sprejmejo, ko se že uveljavi in pokaže dobre lastnosti (Mavrič, 2008, v: Kavčič, 2011, str. 16).

2.3 Generacija Y

Rojena po letu 1985. Odraščali so v novi državi, skupaj z računalnikom, internetom, pametnimi telefoni, tablicami, brezžičnim omrežjem. To jim omogoča povezanost z globalnim okoljem in obvladovanje angleškega jezika. Tekma za vpis na študij se zanje začne v vrtcu. Posledično ta generacija tudi v delovnih okoljih pričakuje, da se bo vse odvijalo hitro, hitro pričakujejo napredovanje po hierarhični in plačilni lestvici z novimi izzivi. Zaradi razširjenosti sodobne tehnologije so v miselnosti marsikdaj fleksibilnejši od starejših generacij. Negativnost, ki se lahko pojavi v okolju s številnimi dražljaji, pa je lahko tudi neobčutljivost za sočloveka in skupnost (Novak, 2007, str. 32).

3 Medgeneracijske razlike in izzivi na delovnem mestu

Giancola (2006) v svoji raziskavi ugotavlja, da staranje prebivalstva lahko povzroči generacijski razhod, saj se od mladih pričakuje, da bodo poskrbeli za staro prebivalstvo, ki skokovito narašča. Ta izziv se pogosto omenja kot generacijski konflikt. Današnja delovna sila postaja manj usposobljena, bolj globalno usmerjena, visoko informacijsko pismena in virtualna, avtonomna, opolnomočena in diverzificirana.

Danes naj bi se ta konflikt največkrat pojavljal na delovnem mestu, kjer imamo 4 različne generacije, ki delajo skupaj:

1. Prilagodljivi (tiha generacija): letniki rojstva 1925 do 1942 (5 % zaposlenih);

2. Idealisti (baby boomer) : letniki rojstva 1943-1960 (43 % zaposlenih);
3. Reaktivni (generacija X) : letniki rojstva 1961-1981(42 % zaposlenih);
4. Družbeno odgovorni (generacija Y ali milenium): letniki rojstva 1982 in več (10 % zaposlenih).

Na podlagi raziskave kakovosti dela, zadovoljstva, vztrajnosti in motiviranosti pri delu 1200 zaposlenih v ZDA leta 2000 podjetja Sibson & Company, so rezultati pokazali, da bolj kot generacijska razlike nanje vplivajo specifične mladostne izkušnje (Giancola, 2006, str. 34). V eni od raziskav ameriški raziskovalec Evereet C. Ladd (Rooper Center for Public Research) pri preučevanju temeljnih prepričanj in vrednot pri štirih različnih generacijah zaključuje, da so med njimi minimalne razlike (Giancola, 2006, str. 35). Druga raziskava Ameriškega združenja upokoencev (2002) kaže, da so danes generacijske razlike (na primer osebna odgovornost, spoštovanje staršev, odkritost, pogled na spolnost) med generacijo »baby boom« in njihovimi otroki - generacijo »milenium« - manjše, kot so bile med generacijo »baby boom« in njihovimi starši - »tiha« generacija (Giancola, 2006, str. 35). V raziskavi The Society HRM 2004 so ugotovili, da delavci različnih generacij bolj učinkovito sodelujejo in se učijo drug od drugega (Giancola, 2006, str. 35). Giancola (2006) zaključuje, da generacijske razlike niso tako alarmantne, kot bi jih nekateri morda želeli prikazati. Čeprav so generacije različne, to ne pomeni, da imajo različne vrednote in poglede, ki bi negativno vplivali na njihovo zmožnost delati skupaj.

Raziskava o različnih generacijah pri pridobivanju višje izobrazbe zahodnoevropskih držav in ZDA, avtorjev Sanchez in Kaplan (2014), ki je posledica trenda vseživljenjskega učenja, opisuje prednosti in izzive zanje. Do njih prihaja predvsem zaradi različnih potreb, zanimanja, predhodnih izkušenj in kariernih potreb. Inštitucije so pred izzivom prilagoditve tradicionalnih akademskih programov potrebam študentov različnih generacij. Pred njimi je izziv, kako spodbuditi različne generacije, da iščejo svoje generacijske identitete, se učijo od drugih generacijskih skupin ter najdejo skupne možnosti za integracijo, interakcijo in sodelovanje (Sanchez in Kaplan, 2014, str. 483).

Po podatkih raziskave Lagacé et al. (2015) med vse večjim deležem zaposlenih starejših generacij v Kanadi, se vlada nagiba h konceptu ne prehitrega upokojevanja, prepoznavanja pozitivnih učinkov za državo in posameznika, s tem da se v podjetjih prepozna prednosti in dodano vrednost, ki jo s svojim znanjem in izkušnjami prinesejo starejši delavci. S tem, ko jih ne silimo v takojšnjo upokojeitev, tudi pri njih spodbudimo občutek koristnosti in skrbi za ohranjanje fizične in psihične vitalnosti.

Potrebni pa so uspešni pristopi, ki upoštevajo značilnosti mlajše in starejše generacije. Izkoristiti je treba prednosti obeh generacij. Prednosti mlajše so v hitri ucljivosti, obvladovanju tehnologij, ustvarjalnosti; prednosti starejše generacije so odgovornost, požrtvovalnost, sposobnost komuniciranja. Vodje bi lahko upoštevali prednost mlajše generacije, da bi uporabili njihovo ustvarjalnost, inovativnost ter poznavanje tehnologije, starejša generacija pa bi lahko bila koristna pri koordinaciji dela, komunikaciji s strankami, administrativnem delu ipd. Vodje bi lahko poudarili prizadevanje starejših v potrpežljivosti, odgovornosti ter upoštevanju avtoritete nadrejenih na način, da bi se razlike med generacijami obrnile podjetjem v prid. Oblikovali bi delovne skupine,

sestavljene iz različnih generacij, kjer bi poudarili pozitivne strani raznolikosti generacij zaposlenih (Kavčič, 2011, str. 32).

Odnos do starejših delavcev preučujejo tudi podjetja. Iz raziskav lahko sklepamo, da podjetja temu še ne posvečajo dovolj pozornosti. Pri tem so pred izzivom, kako prilagoditi delovna mesta starejšim delavcem, ali naj stimulirajo njihove zaposlitve ipd. Te aktivnosti se imenujejo menedžment starejših, ki je razvijajoča se disciplina, ki bo v prihodnosti ponudila rešitve in koncepte, kako reševati problematiko starejših zaposlenih v podjetjih. Staranje in starajoče se prebivalstvo zahtevata, da družbe prilagajajo sisteme in svoj odnos do staranja in starosti (Dimovski, 2011, str. 37).

»Od uspešne komunikacije je odvisno medgeneracijsko sodelovanje pri delu in učinkovitost organizacij.« (Brečko, 2008, str. 48)

4 Raziskava o medgeneracijskem učenju in znanju zaposlenih v organizacijah

4.1 Namen in cilji raziskave

Namen raziskave je bil ugotoviti in preučiti vpliv medgeneracijskih razlik in preveriti zadovoljstvo zaposlenih z medgeneracijskim prenosom znanja in učenjem, medsebojno komunikacijo in sodelovanjem, uporabo informacijskih tehnologij ter njihovo pripravljenost na izobraževanje. Cilj raziskave je bil odgovoriti na raziskovalna vprašanja in izraziti svoje mnenje v zvezi z njimi ter predlagati smernice za nadaljnje raziskave.

4.2 Metode in tehnike zbiranja podatkov

Raziskava temelji na kvantitativni metodi deskriptivnega raziskovanja. Za tehniko zbiranja podatkov smo uporabili anketni vprašalnik z vprašanji zaprtega tipa.

4.3 Opis instrumenta

Vprašalnik je zajemal 5 vprašanj in je bil razdeljen na 2 dela. V prvem delu so bile navedene demografske karakteristike: spol, starost, izobrazba, delovno mesto. V drugem delu je bilo navedenih 25 trditev, ki so se nanašale na medgeneracijske odnose, anketirani pa so svoje strinjanje oz. nestrinjanje s trditvami izrazili s petstopenjsko Likertovo lestvico, kjer je pomenilo: 1 – sploh se ne strinjam, 2 – delno se ne strinjam, 3 – ne morem se odločiti, 4 – delno se strinjam, 5 – popolnoma se strinjam.

4.4 Opis vzorca

V raziskavi je sodelovalo 52 naključno izbranih zaposlenih, med katerimi je bilo 44 (83 %) žensk in 9 (17 %) moških. Izmed vseh anketiranih je bila 1 oseba (2 %) stara do 25 let, 16 oseb (31 %) je bilo starih od 26 do 35 let, 19 (37 %) od 36 do 45 let, 11 (21 %) od 46 do 55 let in 5 oseb (10 %) v starostni skupini nad 56 let. Po izobrazbeni strukturi je 1 oseba (2 %) imela manj kot srednješolsko izobrazbo, 2 osebi (4 %) sta bili s srednješolsko, 37 oseb (71 %) z višjo oziroma visokošolsko in 12 oseb (23 %) z

univerzitetno ali magistrsko izobrazbo. 36 anketiranih (69 %) opravlja pisarniško delo v storitvenem sektorju, 6 (12 %) jih opravlja storitveno delo s strankami, 2 (4 %) delo v proizvodnem sektorju in 8 (15 %) jih opravlja vodstvene funkcije.

5 Rezultati

V prvem sklopu vprašanj nas je zanimalo medgeneracijsko sodelovanje na delovnem mestu.

Tabela 1: Medgeneracijsko sodelovanje

Trditve	Sploh se ne strinjam	Delno se ne strinjam	Niti se ne strinjam niti se strinjam	Delno se strinjam	Popolnoma se strinjam	Skupaj	Povprečje	Std. odklon
Različne starostne skupine dobro sodelujemo in se dopolnjujemo med sabo v delovnem okolju pri prenosu znanja in izkušenj	0 (0 %)	0 (0 %)	4 (8 %)	33 (65 %)	14 (27 %)	51 (100 %)	4.2	0.6
Delo, ki ga opravljam, bi moralo biti bolj prilagojeno glede na izkušnje in sposobnosti starostnih skupin	4 (8 %)	4 (8 %)	12 (24 %)	27 (54 %)	3 (6 %)	50 (100 %)	3.4	1.0
Starostne razlike ne vplivajo na odnose med zaposlenimi v organizaciji	2 (4 %)	9 (18 %)	8 (16 %)	17 (34 %)	14 (28 %)	50 (100 %)	3.6	1.2
Starost ne vpliva na sposobnost posameznega zaposlenega	3 (6 %)	13 (25 %)	8 (16 %)	22 (43 %)	5 (10 %)	51 (100 %)	3.3	1.1
S sodelavci se družim in jim zaupam ne glede na starost posameznika	0 (0 %)	1 (2 %)	3 (6 %)	15 (29 %)	32 (63 %)	51 (100 %)	4.5	0.7

Vir: Anketni vprašalnik, 2016

S trditvijo, da se s sodelavci družim in jim zaupam ne glede na starost posameznika, se je 62 % anketiranih popolnoma strinjalo. Da različne starostne skupine dobro sodelujejo in se dopolnjujejo med sabo v delovnem okolju pri prenosu znanja in izkušenj je 65 % anketiranih odgovorilo z oceno 4 (večinoma se strinjam). Pri trditvi, da starostne razlike večinoma ne vplivajo na kvaliteto odnosa med zaposlenimi, je bila povprečna ocena 3,6. Odgovori nakazujejo, da starejše generacije večinoma menijo, da razlike v starosti ne vplivajo na medsebojne odnose, mlajše pa menijo, da imajo vpliv. 42 % anketiranih se večinoma strinja, da starostna razlika ne vpliva na sposobnost posameznika. Tudi pri tem odgovoru 44 % generacije anketiranih, starih od 26 do 35 let,

meni, da starostna razlika vpliva na sposobnost posameznika. 58 % generacije, starih od 36 do 45 let, in 45%, starih od 46 do 55 let, pa meni, da razlika v letih ne vpliva na sposobnost posameznika.

V drugem sklopu trditev, ki so se nanašale na medgeneracijsko učenje in pridobivanje znanja, nas je zanimalo, v koliki meri organizacija vzpodbuja medgeneracijsko učenje.

Tabela 2: Medgeneracijsko učenje

<i>Trditve</i>	<i>Sploh se ne strinjam</i>	<i>Delno se ne strinjam</i>	<i>Niti se ne strinjam niti se strinjam</i>	<i>Delno se strinjam</i>	<i>Popolnoma se strinjam</i>	<i>Skupaj</i>	<i>Povprečje</i>	<i>Std. odklon</i>
<i>Organizacija nam omogoča redno izobraževanje</i>	5 (10 %)	6 (12 %)	5 (10 %)	20 (39 %)	15 (29 %)	51 (100 %)	3.7	1.3
<i>Samoiniciativno se redno izobražujem (študij) in učim (tečaj informatike) zunaj organizacije</i>	1 (2 %)	8 (16 %)	5 (10 %)	14 (28 %)	22 (44 %)	50 (100 %)	4.0	1.2
<i>Želim se izobraževati in usposabljeni, vendar me pesti pomanjkanje časa in denarja</i>	3 (6 %)	1 (2 %)	6 (12 %)	15 (30 %)	25 (50 %)	50 (100 %)	4.2	1.1
<i>Vodstvo v organizaciji bi moralo več delovnega časa nameniti medgeneracijski izmenjavi znanja in izkušenj</i>	2 (4 %)	1 (2 %)	10 (20 %)	21 (41 %)	17 (33 %)	51 (100 %)	4.0	1.0
<i>Vodstvo v organizaciji bi moralo prilagoditi delovne naloge glede na starostne razlike</i>	4 (8 %)	4 (8 %)	7 (14 %)	24 (48 %)	11 (22 %)	50 (100 %)	3.7	1.2

Vir: Anketni vprašalnik, 2016

50 % anketiranih se je popolnoma strinjala z navedbo, da imajo pomanjkanje časa in denarja za pridobivanje novih znanja. Samoiniciativno se izobražuje zunaj organizacije 44 % zaposlenih, 28 % pa se jih večinoma izobražuje zunaj organizacije. Odstopa pripravljenost na izobraževanje z oceno 5 vodstvenega sektorja (62,5 %) in zaposlenih v storitvenem sektorju - pisarniško delo (47 %).

Trditev, da bi vodstvo moralo nameniti več časa medgeneracijski izmenjavi znanja in izkušenj, so anketiranci ocenili s povprečno oceno 4. 39 % anketiranih z oceno 4 ocenjuje, da jim organizacija omogoča redno izobraževanje. Pri tem so odstopanja pri ocenah vodij. 50 % teh se popolnoma strinja s trditvijo, da zaposlenim omogočajo dovolj časa za medgeneracijsko učenje in prenos znanja. Z navedbo, da bi vodstvo v organizaciji moralo prilagoditi delovne naloge starostnim razlikam, se 48 % anketiranih večinoma strinja.

Nadalje nas je zanimalo, kako so anketiranci zadovoljni z delom, ki ga opravljajo.

Tabela 3: Zadovoljstvo z delom

Trditve	Sploh se ne strinjam	Delno se ne strinjam	Niti se ne strinjam niti se strinjam	Delno se strinjam	Popolnoma se strinjam	Skupaj	Povprečje	Std. odklon
Spremembam na delovnem mestu se dobro prilagajam	0 (0 %)	0 (0 %)	1 (2 %)	22 (43 %)	28 (55 %)	51 (100 %)	4.5	0.5
Starost ne vpliva na moje zadovoljstvo z delom	0 (0 %)	3 (6 %)	2 (4 %)	20 (39 %)	26 (51 %)	51 (100 %)	4.4	0.8
Višja starost pozitivno vpliva na mojo kvaliteto izvajanja delovnih nalog	1 (2 %)	3 (6 %)	15 (29 %)	21 (41 %)	11 (22 %)	51 (100 %)	3.7	0.9
Višja starost negativno vpliva na mojo kvaliteto izvajanja delovnih nalog	14 (28 %)	6 (12 %)	15 (30 %)	11 (22 %)	4 (8 %)	50 (100 %)	2.7	1.3
Vodstvo nas na delovnem mestu ne glede na starost obravnava enakopravno	0 (0 %)	1 (2 %)	7 (14 %)	20 (41 %)	21 (43 %)	49 (100 %)	4.2	0.8

Vir: Anketni vprašalnik, 2016

55 % anketiranih se popolnoma strinja z navedbo, da se spremembam na delovnem mestu dobro prilagajajo. Tudi z navedbo, da starost ne vpliva na zadovoljstvo z delom, se večina anketiranih (51 %) popolnoma strinja. S trditvijo o enakopravni obravnavi vodstva ne glede na starostne razlike se večina anketiranih (43 %) popolnoma strinja. Vodstveni kader (75 %) se v večini popolnoma strinja s trditvijo, da zaposlene obravnava enakopravno, ne glede na starostne razlike. Da višja starost večinoma pozitivno vpliva na izvajanje delovnih nalog, meni 41 % anketiranih, medtem ko jih 30 % nima mnenja glede negativnega vpliva starosti na izvajanje delovnih nalog.

Preverili smo tudi, v koliki meri anketirani sprejemajo novosti in posodobitve delovnih procesov.

75 % anketiranih se je popolnoma strinjalo z navedbo, da se poslovni procesi morajo posodabljati in razvijati. 59 % anketiranih hitrost informacijskih sprememb povzroča izziv in ne stresa. 55 % jih je popolnoma zadovoljnih z uvajanjem novih informacijskih tehnologij. 44 % anketiranih se z oceno 4 strinja, da je prenos znanja informatike s strani starostnih skupin, ki ga imajo več, uspešen. Vse starostne skupine se večinoma strinjajo z navedbo, da je prenos medgeneracijskega informacijskega znanja uspešen. Da jih vodstvo dobro pripravlja na novosti, se 61 % anketiranih večinoma strinja.

Tabela 4: Prenos znanja in izkušenj iz informatike

<i>Trditve</i>	<i>Sploh se ne strinjam</i>	<i>Delno se ne strinjam</i>	<i>Niti se ne strinjam niti se strinjam</i>	<i>Delno se strinjam</i>	<i>Popolnoma se strinjam</i>	<i>Skupaj</i>	<i>Povprečje</i>	<i>Std. odklon</i>
<i>Rad imam, da se delovni procesi posodablajo in razvijajo</i>	0 (0 %)	0 (0 %)	2 (4 %)	11 (22 %)	38 (75 %)	51 (100 %)	4.7	0.5
<i>Hitrost informacijskih sprememb mi ne povzroča stresa temveč izziv</i>	1 (2 %)	1 (2 %)	2 (4 %)	17 (33 %)	30 (59 %)	51 (100 %)	4.5	0.8
<i>Zadovoljen sem z uvajanjem novih informacijskih tehnologij</i>	1 (2 %)	1 (2 %)	3 (6 %)	17 (35 %)	27 (55 %)	49 (100 %)	4.4	0.9
<i>Vodstvo nas dovolj pripravi na novosti v organizaciji</i>	2 (4 %)	2 (4 %)	10 (20 %)	31 (61 %)	6 (12 %)	51 (100 %)	3.7	0.9
<i>Starostna skupine, ki imajo v podjetju več znanja iz informatike, nam ga uspešno prenašajo</i>	2 (4 %)	4 (8 %)	10 (20 %)	22 (44 %)	12 (24 %)	50 (100 %)	3.8	1.0

Vir: Anketni vprašalnik, 2016

V zadnjem, petem sklopu, nas je zanimalo, ali prihaja do medgeneracijskega učenja in znanja izven organizacije.

75 % vprašanih se popolnoma strinja s trditvijo, da je v prostem času povezana in se razume z različnimi generacijami. Nestrinjanja ni izrazil nobeden od anketiranih. S trditvijo glede učenja in prenosa znanja med različnimi generacijami se popolnoma strinja 39 % vprašanih. Večina vprašanih (53 %) meni, da uspešno prenaša znanje na ostale generacije ($\bar{x} = 5$). 70 % anketiranih se popolnoma strinja z navedbo, da nima konfliktov z ostalimi generacijami. Glede trditve, da se najbolje razume s svojo generacijo, se popolnoma strinja 24 % vprašanih. Starostna skupina do 25 let (100 %) se najbolje ($\bar{x} = 5$) razume s svojo generacijo, medtem ko se starejši zaposleni z navedbami v povprečju manj strinjajo, 25 % anketiranih v starostni skupini nad 56 let se s trditvijo sploh ne strinja in meni, da se dobro razume z ostalimi, ne glede na generacijo.

Tabela 5: Medgeneracijsko učenje in znanje izven organizacije

Trditve	Sploh se ne strinjam	Delno se ne strinjam	Niti se ne strinjam niti se strinjam	Delno se strinjam	Popolnoma se strinjam	Skupaj	Povprečje	Std. Odklon
<i>V prostem času sem povezan in se razumem z različnimi generacijami</i>	0 (0 %)	0 (0 %)	2 (4 %)	11 (22 %)	38 (75 %)	51 (100 %)	4.7	0.5
<i>Različne generacije se redno med sabo družimo in se učimo drug od drugega</i>	0 (0 %)	2 (4 %)	6 (12 %)	23 (45 %)	20 (39 %)	51 (100 %)	4.2	0.8
<i>Svoje znanje uspešno prenašam na ostale generacije</i>	0 (0 %)	0 (0 %)	1 (2 %)	22 (45 %)	26 (53 %)	49 (100 %)	4.5	0.5
<i>Najbolje se razumem s svojo generacijo</i>	5 (10 %)	3 (6 %)	10 (20 %)	21 (41 %)	12 (24 %)	51 (100 %)	3.6	1.2
<i>Nimam konfliktov in nesoglasij z ostalimi generacijami</i>	1 (2 %)	0 (0 %)	1 (2 %)	13 (26 %)	35 (70 %)	50 (100 %)	4.6	0.7

Vir: Anketni vprašalnik, 2016

6 Razprava

Starejše in mlajše generacije anketiranih dobro sodelujejo med sabo pri prenosu znanja in izkušenj na delovnem mestu. Zaradi medgeneracijskih razlik ni večjih trenj in nesoglasij. Mlajši pomagajo starejšim in obratno. Pri tem pa nekoliko višje to zadovoljstvo ocenjujejo generacije od 46. leta dalje. Tudi v raziskavi The Society HRM 2004 so ugotovili, da delavci različnih generacij med seboj delajo bolj učinkovito in se učijo drug od drugega (Giancola, 2006, str. 35) ter Lagacé in sod. (2015) v članku na primeru raziskave kanadske vlade prepoznava pozitivne učinke za državo in posameznika, ki jih s svojim znanjem in izkušnjami prinesejo starejši delavci.

Po mnenju anketiranih zaposlenih delo, ki ga opravljajo, ni povsem prilagojeno medgeneracijskih razlikam izkušnjam in sposobnostim različnih generacij. Tu se poraja vprašanje, koliko je možnosti za tovrstne prilagoditve. Brečko (2012) navaja primer podjetja Yahoo, ki tudi s pomočjo motivacijskih paketov poskuša prilagoditi delo različnim generacijam. Generaciji X na primer z delom na domu in daljšim dopustom ter generaciji Y s fleksibilnim delovnim časom in možnostjo daljših potovanj brez tveganja izgube službe ob vrnitvi na delo.

Anketirani menijo, da bi vodstvo moralo več časa nameniti medgeneracijski izmenjavi znanja in izkušenj. Torej je vodstvo po mnenju anketiranih odgovorno za uspešno delegiranje delovnih nalog ter skrb za učenje in prenos znanja. Pri tem izstopa odgovor anketiranih vodstvenih delavcev, ki tega mnenja ne delijo oziroma se

ne z njim niti strinjajo niti ne strinjajo. To pomeni, da bi vodstvo moralo prepoznati željo zaposlenih, da jim posveti več časa za medgeneracijski prenos znanja in učenja. V nacionalni raziskavi o pojavnosti in intenziteti medgeneracijskega HRM-ja v slovenskih podjetjih je Brečko (2012) ugotovila, da slovenska podjetja večinoma prilagajajo izobraževanje različnim generacijam s prilagajanjem kadrovskega procesa in strateškim upravljanjem medgeneracijskih razlik ter izobraževanjem, ko starejši učijo mlajše zaposlene in obratno.

Po mnenju anketiranih zaposlenih so generacije do 35 let nekoliko bolj zadovoljne z uvajanjem novih informacijskih tehnologij. Vendar predstavlja to tudi za starejše bolj izziv kot stres. V času, ko se delovni procesi hitro posodablajo in avtomatizirajo, je treba znanje z upravljanjem v novih programih, papirno obliko nadomešča elektronska, gre za prehod v e-poslovanje. Odgovor je v izkušnjah in znanju uporabe različnih sodobnih informacijskih programov, ki jih niso bile deležne skozi sistem izobraževanja in odraščanja, kot so ga bile deležne mlajše generacije. Rešitev je v medsebojni medgeneracijski pomoči, kar so anketirani v smislu zadovoljstva z le-to potrdili. Tudi iz raziskave Brečko (2012) je razvidno, da je izziv za slovenska podjetja delati na krepitvi medgeneracijskih socialnih mrež in na dialogu v smislu oblikovanja medgeneracijskih timov, saj medgeneracijske razlike v organizaciji vnašajo spremembe, raznolikost izkušenj in vrednot ter ustvarjajo novo vrednost.

Anketirani imajo o medgeneracijskem prenosu znanja in učenja zelo pozitivno mnenje. V prostem času sodelujejo, se družijo, učijo drug drugega, se učijo drug od drugega in nimajo večjih konfliktov. Menimo, da medgeneracijsko sobivanje, druženje, učenje in prenos znanja v prostem času ter pri izobraževalnih dejavnostih močno vpliva na kakovost medgeneracijskih odnosov, učenja in izobraževanja v organizaciji. Ena od rešitev je v vseživljenjskem učenju in izobraževanju, kjer vanj vstopajo različne generacije. Sanchez in Kaplan (2014) prihajata do spoznanja, da so inštitucije ZDA in zahodne Evrope pred izzivom, kako spodbuditi različne generacije, da se identificirajo s svojo generacijo, se učijo od drugih generacijskih skupin in najdejo skupne možnosti za integracijo in sodelovanje. Raziskava v okviru projekta Old and Young, ki jo navaja Jager (2013), pri kateri so v sedmih evropskih državah, vključno s Slovenijo, izvedli 21 študij primera, ugotavljajo pomen medgeneracijskega vseživljenjskega učenja in sodelovanja med otroki in starejšimi, kjer se soočajo s premagovanjem stereotipov glede let in kulture različnih generacij s pomočjo druženja in prenosa znanja starejših na mlajše, kar pri starejših spodbuja občutek koristnosti in ima pozitivne učinke na družbo kot celoto.

Starost kot demografski dejavnik pri anketiranih zaposlenih nima večjega vpliva na zadovoljstvo z medgeneracijskim prenosom znanja in izkušenj kot ostali demografski dejavniki (spol, izobrazba, delovno mesto). Če primerjamo ugotovitve avtorjev, ki so opravili raziskave med različnimi generacijami, ugotavljamo, da med generacijami ni tako občutnih razlik v smislu dela, zadovoljstva, vztrajnosti in motiviranosti pri delu. Do podobnih ugotovitev je pri svoji raziskavi prišel že Giancola (2014), ki pravi, da naj bi bile generacijske razlike danes za razliko od 60-tih let prejšnjega stoletja bolj mit kot realnost, saj mnoge neodvisne raziskave kažejo, da v resnici ne obstaja takšen

konflikt med generacijami. Ljudi bolj kot generacijske razlike med njimi definirajo rasa, etnična pripadnost, spol, socialni status in spremembe pogledov na podlagi izkušenj.

7 Sklep

Dejstvo je, da se prebivalstvo Evrope (in Slovenije kot dela nje) stara, da se delovna doba daljša, da bodo v prihodnje organizacije morale te kazalnike upoštevati in se temu primerno prilagoditi. Del tega prilagajanja vključuje sposobnost graditve in ohranjanja dobrih medgeneracijskih odnosov, učenja in prenosa znanja med posameznimi starostnimi skupinami. Le organizacije, ki bodo prilagajale delovna mesta in vključevale različne generacije v delovne procese, bodo v prihodnosti uspešne.

Prispevek odpira možnosti za nadaljnje raziskave na področju medgeneracijskega prenosa znanja in učenja za širše geografsko območje, širši vzorec zaposlenih ter podrobnejšo analizo dejavnikov, ki vplivajo na medgeneracijske odnose na delovnem mestu.

Kaja Papič

Intergenerational Learning and Knowledge

Just like in the past, changes represent the only »permanence« in the contemporary society. The recent advances, which have been characterised by new inventions, technologies, automation and digitalisation, have been rapidly introduced into every layer of our society, including companies and business processes, so one needs to constantly adapt to these changes through permanent learning and sharing one's knowledge with the members of the other generations.

The paper tries to determine the level of satisfaction with intergenerational cooperation in the workplace, with adjustments to the established work processes, and with the need for acquisition of new knowledge and skills. This makes one wonder how multiple generations of employees share their knowledge and how this transmission of knowledge is affected by their previous experience with interpersonal relationships, by their education level, and by permanent learning. One should also take into consideration the attitude of management towards the intergenerational cooperation as well as the attitude of employees towards the role of management in the establishment of business practices, which enable an effective transfer of knowledge and learning among multiple age groups.

The existing literature defines the term "generations" in a variety of ways and represents a wide range of generation age timelines that tend to differ from one another for a period of about five years. Regardless of these classifications, one needs to be

aware that the characteristics of a particular generation cannot be attributed to all the representatives of the latter (Novak 2007, p. 13).

Giancola's survey (2006) indicates that ageing of the population may result in the generation gap, since the representatives of the younger generation are expected to look after the representatives of the rapidly increasing older generation. This challenge is often referred to as the intergenerational conflict. Nowadays this conflict tends to occur in the workplace where the representatives of four distinct generations of employees are expected to work together, i.e. the representatives of: the Traditional or Silent Generation, who were born between 1925 and 1942 (represented by 5% of the employees); the Idealist Generation or Baby Boomers who were born between 1943 and 1960 (represented by 43% of the employees); the Reactive Generation or Generation X, who were born between 1961 and 1981 (represented by 42% of the employees), and Generation Y or the Millennials, who were born in 1982 and later (represented by 10% of the employees).

Unlike those in the 1960s, contemporary intergenerational differences represent a mere myth, since many independent studies have shown that there is no real intergenerational conflict because human beings are not primarily defined by intergenerational differences, but by their race, ethnicity, gender, social status, as well as by distinct views that are based on their experience (Giancola, 2006, p. 34).

Contemporary universities and education centres are challenged to adjust their traditional programmes in order to meet the diverse needs of their multigenerational student population. Additionally, these institutions are challenged to encourage these students to discover their own generational identities, acquire new knowledge and experience from the members of the other generations, and discover the effective methods of mutual integration, interaction, and cooperation (Sanchez and Kaplan, 2014, p. 483).

The main purpose of the survey was to explore and determine the influence of intergenerational differences and the level of satisfaction with intergenerational transfer of knowledge and learning, with intergenerational communication and cooperation, with introduction of information technology to the work process, as well as with the readiness of employees to acquire new knowledge. The aim of the survey was to find suitable answers to the research questions, to express our opinion about the findings, and provide some suggestions for further research.

We tried to determine the methods of cooperation among multiple generations of employees. 62% of the respondents state that they socialise with their co-workers and that they trust the former, regardless of their age (score 5). Regarding the second group of statements relating to intergenerational learning and acquisition of knowledge, the majority (50%) of the respondents state that they lack time and money for the acquisition of new knowledge and skills. Regarding the third group of statements relating to job satisfaction, 55% of the respondents state that they are well-adjusted to the changes within the workplace, regardless of their age. In the fourth group of statements relating to the transmission of knowledge and experience about the employment of information technology, the majority of the respondents express their satisfaction

with the acquired level of knowledge. In the fifth group of statements relating to intergenerational learning and the transfer of knowledge outside their organisation, 75% of the respondents state that they socialise with the members of other generations outside the working hours, which promotes successful intergenerational relationships.

The survey reveals that the members of the older and the younger generation of the respondents effectively share their knowledge and experience with one another. The 46-year-olds and their older colleagues have expressed a slightly higher level of satisfaction with this kind of mutual cooperation. The findings of the survey entitled *The Society HRM from 2004* indicate that multiple generations of employees tend to cooperate with one another more effectively and that they efficiently gain new knowledge through the intergenerational cooperation (Giancola 2006, p. 35).

Regarding the relationship between the experience and the skills of multiple generations of employees and the assigned tasks, the respondents state that these tasks are not suitably adjusted to intergenerational differences, which makes one wonder how such adjustments can be accomplished. In his article, Brečko (2012) introduces the adjustments within the company Yahoo that was trying to adapt the assigned tasks to the characteristics of multigenerational workforce by introducing the so-called motivational packages. Thus, the representatives of Generation X may, for example, work from home and they may even afford the luxury of a longer, paid holiday while the representatives of Generation Y may work flexible working hours and they may also afford the luxury of longer journeys without the risk of losing their jobs after returning home.

Regarding the responsibility and the role of management in the establishment of effective intergenerational methods of knowledge transfer and learning within the organisation, the respondents state that the management should invest a larger amount of time in the intergenerational transmission of knowledge and experience. Brečko's national survey (2012) on the phenomenon and the intensity of intergenerational HRM in selected Slovenian companies reveals that the majority of Slovene companies adjusted their training methods to intergenerational differences via various adjustments of the established procedures within the human resources departments, via the strategic management of intergenerational differences, as well as via intergenerational training, where the members of the older generation are expected to share their knowledge and experience with their younger colleagues, and vice versa.

Regarding the differences in the level of satisfaction with introduction of information technology to the work process, the 35-year-olds and their younger colleagues expressed a higher degree of satisfaction with the introduction under consideration. This kind of knowledge may be effectively acquired through the intergenerational cooperation, which was confirmed by the majority of the respondents. The aforementioned Brečko's survey (2012) also indicates that the surveyed Slovene companies need to strengthen their intergenerational social networks and dialogue, so they need to establish intergenerational teams since intergenerational differences introduce certain changes and a variety of experience and values, which creates a new added value within the company.

Intergenerational transfer of knowledge and learning outside the organisation promotes the intergenerational transfer of knowledge and learning within the former, since multiple generations of employees cooperate and socialise with one another, share their knowledge and experience, and manage to avoid any major disputes and conflicts, which indicates that the intergenerational co-existence, socialising, learning and transfer of knowledge in one's leisure time as well as during one's training, improves the quality and attitude towards the intergenerational relationships, learning and education within the organisation. Jager (2013) discusses the findings of the survey that was conducted in connection with the common project entitled Old and Young. The findings of 21 case studies comprising 7 European countries, including Slovenia, confirm the significance and benefits of permanent intergenerational learning and cooperation between children and members of the older generation, who need to overcome the age- and culture-related stereotypes by socialising and sharing their knowledge with one another, so that the members of the older generation feel useful as human beings, which also benefits the society as a whole.

As one of the demographic factors that influence the level of satisfaction with the transfer of knowledge, age influences one's level of satisfaction as strongly as the other demographic factors, such as the education level, gender, or the position. This was also confirmed by Giancola (2006) and some other authors, who are mentioned in the theoretical part of the paper and whose surveys among multiple generations of employees reveal that they do not greatly differ from one another in their working practices, satisfaction, perseverance, and job performance.

Organisations will need to face the rapid population ageing in Europe and Slovenia and lengthening of the average life span, and accordingly adapt their future behaviour to the phenomena under consideration. An important part of this adjustment is the ability to establish and maintain successful intergenerational relationships as well as the ability to promote learning and the transfer of knowledge among multiple generations of employees.

The aforementioned Giancola's survey (2006) indicates that the representatives of Generation X and Generation Y do not differ in their values, views, working methods, learning, and ambitions as greatly as the Baby Boomers and the representatives of Generation X. However, due to the gradual retirement of the Baby Boomers, intergenerational differences have been largely decreasing.

Intergenerational differences influence the effective transmission of knowledge within the organisation as strongly as, for example, the differences in the very position or the education level. Both members of the older generations and members of the younger generation may co-create a successful organisation, since the former may contribute their knowledge and experience to the field of interest, while their younger colleagues may contribute their knowledge of information technology and creative suggestions. The ability to establish successful intergenerational relationships within the workplace is influenced by the experiences acquired within one's environment, since all of us establish our relationships with the members of multiple generations, acquire knowledge and experience from them, and share our own knowledge with

them. Our attitude and empathy towards the representatives of other generations are influenced by the attitude that was established in the family environment. Those who mostly experienced empathy and positive attitudes towards the representatives of other generations are better equipped for successful intergenerational relationships within the working environment.

The paper provides a variety of suggestions for further surveys in the field of intergenerational transmission of knowledge and learning that could, for example, also be conducted in wider geographical areas, such as Novo mesto, where one could perform a survey with a larger number of employees and conduct a more detailed analysis of the factors influencing intergenerational relationships in the workplace.

LITERATURA

1. Brečko, D. (2008). Medgeneracijsko komuniciranje: v iskanju medgeneracijskega sožitja. HRM 23, št. 6, str. 48-56.
2. Brečko, D. (2010). Medgeneracijski HRM v slovenskih organizacijah. HRM 8, št. 38, str. 56-62.
3. Dimovski, V. (2011). Age management. HRM, 9, št. 42, str. 37-40.
4. Giancola, F. (2006). The generation gap: more myth than reality, Human Resource Planning, 29(4), str. 32-37.
5. Jager, J. (2013). Akcijska raziskava v okviru projekta Old and Young (TOY). Spletna stran: http://media.wix.com/ugd/cfe827_ebe92251550e426da1f5c3bfbb25930e.pdf. [Citirano: 7. 1. 2017 ob 19:00 uri].
6. Kavčič, A. (2011). Generacijska raznolikost zaposlenih in njihovo medsebojno komuniciranje. Spletna stran: http://www.ediplome.fmp.si/Kavcic_Alenka_20110221.pdf, [Citirano: 2. 1. 2017 ob 21:00 uri].
7. Lagacé, M. et al. (2015). Canadian government's framing of ageing at work and older workers: echoing positive ageing models, Work, 52(3), str. 597-604.
8. Novak, M. (2007). Medgeneracijske razlike in vloga HRM. HRM 5, št. 19, str. 30-34.
9. Sánchez, M. in Kaplan, M. (2014). Intergenerational learning in higher education: making the case for multigenerational classrooms, Educational Gerontology, 40(7), str. 473-485.