

Magda Lužar,
Annmarie Gorenc Zoran

Medgeneracijska izmenjava znanja med inženirji v proizvodnih organizacijah

Novo mesto, 2024

Medgeneracijska izmenjava znanja med inženirji v proizvodnih organizacijah

Magda Lužar, Annmarie Gorenc Zoran

Recenzent:

Prof. dr. Maja Meško

Doc. dr. Tine Bertoncel

Založila: Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu

Copyright © 2024 po delih in v celoti avtor in Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novo mesto.

Vse pravice pridržane. Nobenega dela tega gradiva ni dovoljeno kopirati ali reproducirati v kakršnikoli obliki, vključujoč (ne, da bi bilo omejeno na) fotokopiranje, skeniranje, snemanje, prepisovanje brez pisnega dovoljenja avtorja ali druge fizične ali pravne osebe, na katero bi avtor prenesel materialne avtorske pravice.

Naklada: 150 izv.

Tisk: Primus digitalni tisk

CIP - Kataložni zapis o publikaciji

Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

001.101

LUŽAR, Magda

Medgeneracijska izmenjava znanja med inženirji v proizvodnih organizacijah / Magda Lužar, Annmarie Gorenc Zoran. - Novo mesto : Fakulteta za organizacijske študije, 2024

ISBN 978-961-7233-02-5

COBISS.SI-ID 213953795

Kazalo vsebine

1	UVOD	9
1.1	Opis raziskovalnega vprašanja oz. problema	9
1.2	Namen in cilj raziskovanja	13
1.3	Terminologija	15
2	TEORETIČNA IZHODIŠČA	19
2.1	Znanje	19
2.1.1	Znanje skozi zgodovino	19
2.1.2	Pojem znanje	21
2.1.3	Vrste znanja	26
2.1.4	Menedžment znanja	34
2.2	Generacija in znanje	48
2.2.1	Definicija generacije	48
2.2.2	Vrste generacij	54
2.2.3	Značilnost generacij	59
2.3	Medgeneracijska izmenjava znanja	64
2.3.1	Izmenjava znanja v proizvodnih organizacijah	64
2.3.2	Dejavniki vpliva na izmenjavo znanja	75
2.3.3	Izguba znanja	94
2.4	Medgeneracijska izmenjava znanja med inženirji v proizvodnih organizacijah	97
2.5	Starost in staranje na delovnem mestu	99
2.6	Učinkovito izkoriščanje prednosti starajoče se delovne sile	103
2.7	Utemeljitev hipotez oz. raziskovalnega vprašanja	105
3	METODA	110
3.1	Zbiranje podatkov in merski instrument	110
3.2	Model raziskave	122
3.3	Analiza podatkov	127
4	REZULTATI	136
4.1	Rezultati delfske raziskave	136
4.1.1	Demografski podatki sodelujočih	136
4.1.2	Rezultati analize delfske metode	139
4.2	Rezultati kvantitativne raziskave	166

4.2.1	Demografski podatki sodelujočih in opis vzorca	166
4.2.2	Opisna statistika	168
4.2.3	Rezultati regresijske analize	176
5	RAZPRAVA	187
5.1	Kratek opis rezultatov	187
5.1.1	Kratek opis rezultatov analize po delfski metodi	187
5.1.2	Kratek opis rezultatov kvantitativne analize	198
5.2	Razprava o rezultatih glede na teoretične osnove	201
5.3	Razprava o rezultatih glede na raziskovalno vprašanje in hipoteze	216
5.4	Predstavitev izvirnega modela	218
6	ZAKLJUČEK	227
6.1	Povzetek rezultatov	227
6.2	Prispevek znanosti	235
6.3	Vpliv na menedžment, organizacijo in družbo	237
6.4	Omejitev raziskave	243
6.5	Predlogi nadaljnega raziskovanja	246
	REFERENCE	250
	STVARNO IN IMENSKO KAZALO	288

Recenzija prof. dr. Maje Meško

Monografija prinaša pomembne uvide v dinamiko izmenjave znanja med različnimi generacijami inženirjev v proizvodnih organizacijah ter predstavlja dragocen prispevek k razumevanju tega kompleksnega procesa. Avtorici jasno postavi raziskovalno vprašanje, ki se osredotoča na dejavnike, ki vplivajo na medgeneracijsko izmenjavo znanja, in izpostavljajo pomen poznavanja generacijskih razlik ter drugih faktorjev v organizaciji.

Metodologija raziskave, ki združuje kvalitativne in kvantitativne pristope, je temeljita in skrbno izvedena. Uporaba delfske tehnike, analize s programom Atlas.ti in regresijske analize s programom SPSS omogočajo celovit vpogled v obravnavano tematiko. Avtorici se osredotočata na ključne dejavnike, kot so medgeneracijske razlike, zaupanje, vzajemni odnosi, nagrajevanje in pripadnost, ter razkrivajo njihov vpliv na izmenjavo znanja med inženirji v proizvodnji.

Rezultati raziskave so sistematično predstavljeni in temeljito analizirani. Poudarek na statistični pomembnosti posameznih dejavnikov ter njihovem vplivu na izmenjavo znanja dodatno pripomore k razumevanju kompleksnosti medgeneracijskih interakcij v delovnem okolju. Oblikovanje modela medgeneracijske izmenjave znanja na podlagi rezultatov raziskave je korak naprej k praktični uporabnosti pridobljenih spoznanj v organizacijskem kontekstu.

Poleg tega avtorici poudarjata pomen raziskovalnih ugotovitev za organizacije, vodstvo in družbo kot celoto. Podaja konkretnih smernic za ustvarjanje inkluzivnega delovnega okolja, ki spodbuja izmenjavo znanja med generacijami in prispeva k konkurenčnosti ter napredku organizacij v sodobnem poslovnem okolju.

Ključna originalnost monografije je v tem, da raziskuje izmenjavo znanja med inženirji v proizvodnih organizacijah v slovenskem kontekstu ter ponuja prvi model dejavnikov, ki vplivajo na to izmenjavo. Njene ugotovitve imajo potencialen vpliv na posameznike, organizacije in družbo ter lahko služijo kot osnova za nadaljnje raziskave na tem področju.

Kljub temu pa avtorici prepoznavata omejitve svoje raziskave, kot je omejenost na velike proizvodne organizacije v Sloveniji, in predlagajo nadaljnje razširjanje raziskave na druge organizacijske kontekste in geografske regije.

Skupno gledano, monografija "Medgeneracijska izmenjava znanja med inženirji v proizvodnih organizacijah" predstavlja pomemben prispevek k razumevanju dinamike medgeneracijske izmenjave znanja v delovnih okoljih ter je zanimiva tako za akademsko kot tudi praktično publiko.

Recenzija doc. dr. Tineta Bertoncla

Monografija "Medgeneracijske izmenjave znanja med inženirji v proizvodnih organizacijah" predstavlja pomemben prispevek k razumevanju dinamik medgeneracijskega prenosa znanja znotraj tehnično naravnanih delovnih okolij. Avtorici se osredotočata na ključne dejavnike, ki vplivajo na izmenjavo znanja med različnimi generacijami zaposlenih inženirjev, s ciljem razviti model, ki bi omogočal učinkovitejšo medgeneracijsko komunikacijo in izmenjavo znanja v proizvodnih organizacijah.

Njuno raziskovalno delo temelji na kvalitativni metodologiji, s pomočjo katere so identificirali več dejavnikov, ki vplivajo na medgeneracijsko izmenjavo znanja, vključno z medgeneracijskimi razlikami, zaupanjem, vzajemnimi odnosi, nagrajevanjem in pripadnostjo. Vsak od teh dejavnikov je podrobno analiziran in podprt z empiričnimi podatki, kar zagotavlja trdnost in zanesljivost predlaganega modela.

Rezultati raziskave kažejo, da medgeneracijske razlike ne delujejo nujno kot ovira, ampak lahko prispevajo k boljšemu razumevanju in izmenjavi znanja med zaposlenimi različnih generacij. To je še posebej pomembno v kontekstu sodobnih proizvodnih okolij, kjer se hitro razvijajoče se tehnološke inovacije in spremembe zahtevajo nenehno učenje in prilagajanje.

Monografija uspešno obravnava kompleksnost medgeneracijske izmenjave znanja in predlaga praktične rešitve za izboljšanje tega procesa v proizvodnih organizacijah. S tem prispeva k boljšemu razumevanju kako različne generacije zaposlenih lahko učinkoviteje sodelujejo in delijo znanje, kar je ključnega pomena za inovativnost in konkurenčnost v sodobnem poslovnem svetu.

Poleg tega, da monografija ponuja dragocen vpogled v specifične izzive in priložnosti povezane z medgeneracijsko izmenjavo znanja med inženirji, avtorici prav tako predlagata smeri za nadaljnje raziskave. Med drugim poudarjata potrebo po razširitvi raziskave na srednje velike in majhne organizacije ter možnost geografske ekspanzije raziskovanja, kar bi lahko prineslo dodatne uvide in primerjalne analize.

V zaključku, monografija "Medgeneracijske izmenjave znanja med inženirji v proizvodnih organizacijah" predstavlja pomembno in pravočasno delo, ki naslavlja ključne izzive in ponuja uvid v dinamike medgeneracijskega prenosa znanja v tehničnih in proizvodnih okoljih. Njena originalnost in praktična vrednost sta nesporni, saj ponuja tako teoretične vpogleda kot tudi praktične smernice za izboljšanje medgeneracijske izmenjave znanja, kar je bistvenega pomena za razvoj in uspeh sodobnih proizvodnih organizacij.

1 UVOD

1.1 Opis raziskovalnega vprašanja oz. problema

Vsakodnevno se soočamo z dejstvom, da se prebivalstvo stara, kar pogosto dojemamo kot grožnjo prihodnosti naše družbe. S spreminjajočimi demografskimi podatki se ukvarjajo številne države, ker starajoča struktura prebivalstva vpliva na sestavo delovne sile. Nikoli do sedaj v evropski zgodovini ni toliko ljudi živelo tako dolgo in bilo tako dobrega zdravja (Evropska komisija, 2021, str. 10). Zdrav način življenja in napredek v medicini so pripomogli, da lahko starejši drugače živijo ter preživljajo svoj čas in ravno te razmere spreminjajo naše dožemanje do staranja in opozarjajo, da starejši z medgeneracijskim učenjem pomembno prispevajo k družbi in h gospodarstvu (Evropska komisija, 2021, str. 11). Prav staranje delovne sile pa lahko povzroči nasprotja interesov med mlajšimi in starejšimi zaposlenimi. Staranje prebivalstva pomeni po eni strani, da sledi več upokojitev, po drugi strani pa se mnogi starejši delavci odločijo ostati na delovnem mestu dlje, kot je potrebno za upokojitev. Istočasno na delovna mesta vstopajo mlajše generacije, ki so odraščale in živele v obdobju, ki se v mnogih pogledih razlikuje od neke druge generacije. Različni zgodovinski dogodki, način življenja, podobni trendi v istem življenjskem obdobju na nek način povezujejo odraščajoče posameznike iste generacije. Pripadnike ali posameznike, ki so rojeni v določenem časovnem obdobju, lahko poimenujemo ali definiramo kot eno generacijo. Kljub vsemu ni jasno začrtanih mej med generacijami in skupine se lahko raztezajo skozi daljše ali krajše časovno bodobje. Ne glede na to, kako so trenutno živeče generacije imenovane, so med pripadniki različnih starosti vidne razlike ali imenovane generacijske razlike. S podaljševanjem delovne dobe danes v delovnih okoljih prvič v zgodovini delujejo štiri ali pet različnih generacij, hkrati se povečuje generacijska raznolikost. Vsaka izmed delujočih generacij ima svoje cilje, želje, posebnosti, načine vodenja, interese, ki so vidni na delovnem mestu in lahko pipeljejo do nesporazumov pri delu. Poznavanje razlik med generacijami pripomore h krepitvi dialoga med

generacijami in k opogumljanju ljudi za medgeneracijsko učenje na določenem delovnem mestu (Brečko, 2021, str. 74–77). Bistveno je zavedanje delodajalcev, da se delovna sila stara in zavedanje, da sta varovanje in razvoj človeških virov ključna v trenutno živečem negotovem okolju. Hkrati pa je izziv za organizacije, saj se številni mladi danes težko vključijo na trg dela, kriza zaradi COVID-19 pa je še poslabša razmere (Evropska komisija, 2021, str. 21). Ravno v času pandemije COVID-19 se je pokazalo pomanjkanje delovne sile, poleg pomanjkljivosti zdravstvenega varstva in dolgotrajne oskrbe. Prav zaradi staranja prebivalstva se bo Slovenija srednjeročno in dolgoročno soočala z izzivom vzdržnosti javnih financ. Navajajo, da je med starejšimi velik neizkoriščen potencial, namreč v naši državi imamo zaposlenih le polovico oseb, starih od 55 do 64 let v primerjavi s čalnicami Evropske unije (EU-27), kjer znaša delež 59,6 % za navedeno starost. (Evropska komisija, 2022, str. 6) V delovnem okolju se delodajalci znajdejo med različnimi generacijami zaposlenih. Zelo hitro se nadaljuje razvoj digitalizacije, poleg vsega se zaposleni in ponudniki zaposlitve soočajo v zadnjih dveh letih s spremembami v delovnih procesih in še širše, tudi zaradi epidemije COVID-19. Te razmere so še povečale izziv v obvladovanju razmer ter pomen medsebojne komunikacije in nujnost spodbujanja medgeneracijskega sodelovanja zaposlenih na vseh nivojih in v vseh smereh. Omenjeno medgeneracijsko sodelovanje lahko razumemo kot izmenjavo izkušenj ter spoznanj, učenje in tudi druženje, ohranjanje ter širjenje socialne mreže. Ne glede, kakšen je proces dela in kakšna je panoga, so zaposleni tisti, ki ustvarjajo posel in prav zato je ključno medgeneracijsko sodelovanje.

Kot že navedeno, se v zadnjem času poslovanje in upravljanje delovnega mesta spreminja. Povečanje uporabe računalnikov in IKT je organizacije spodbudilo, da so postale bolj inovativne in kompetentne pri prilagajanju današnjemu dinamičnemu poslovnemu in delovnemu okolju (Ali, Ali, Albort-Morant & Leal-Rodriguez, 2021, str. 185–210; Wang & Wu, 2020, str. 468–474). Učenje, znanje in ustvarjalnost so postali ključni elementi konkurenčnosti posameznika ali organizacije. Za vzdrževanje konkurenčnosti

je ključnega pomena zadrževanje znanja znotraj organizacije. Ob upokojitvi zaposlenih ali nepričakovanem odhodu zaposlenega z delovnega mesta lahko povzroči organizaciji izgubo bistvenega znanja. Zato je medgeneracijska izmenjava znanja med zaposlenimi zelo pomembna za organizacije in tudi zadrževanje znanja znotraj organizacije. (Juriševič Brčić & Mihelič, 2015, str. 853–867; Wikström, Eriksson, Karamehmedovic, & Liff, 2018, str. 1510–1526)

Področje upravljanja znanja se je razvilo in postalo ključno za razvoj organizacij. Organizacije, ki bodo sposobne izpeljati učenje in znanje ter uspešno ustvariti proces menjave idej in znanja ter realizacijo idej, bodo inovativne in uspešnejše od drugih ter vodilne v družbi znanja. V sodobni organizaciji je proces izmenjave znanja eden večjih izzivov. Uresničitev izvedbe izmenjave znanja v praksi odraža vpliv številnih dejavnikov na izmenjavo znanja. Omenjeni proces je težko izvedljiv zaradi nepripravljenosti posameznika, da bi svoje znanje, izkušnje, ideje, modrost delil z nekom ali z več drugimi zaradi vpliva različnih dejavnikov, ki so prisotni pri posamezniku in v organizaciji. Z raziskavo smo preučevali načine in vpliv na izmenjavo znanja med inženirji v velikih proizvodnih organizacijah v Sloveniji. Inženirsko znanje Davenport in Prusak (1998, str. 1–15) opredeljujeta kot informacijo z notranjo vrednostjo, kot so posledice ali povezave z ljudmi, s kraji, s stvarmi in s tehnologijo. Omenjeno znanje se ne rodi, pač pa ustvari, naredi in nauči (Lifecycle Insights, 2021, 25. junij). Če posameznik ali več le-teh odide in zapusti iz različnih razlogov organizacijo in znanje, ki ga ima, in ga ni z nekom podelil ali izmenjal z zaposlenim sodelavcem, potem je to znanje za organizacijo izgubljeno. Izmenjava medgeneracijskega znanja omogoča stalno izboljševanje procesov in postopkov, ki inženirjem omogočajo učinkovito dokončanje nalog s spremenjenimi in s preoblikovanimi ter z izboljšanimi nekoč neuspešnimi primeri. Medgeneracijske razlike so lahko velike in so povezane s pomanjkanjem izmenjave znanja z nezmožnostjo opredeliti, ovrednotiti, prevesti in izmenjati generacijsko znanje, ki je potrebno za doseganje organizacijskih ciljev. (Davis, Sarkani, & Mazzuchi, 2012, str. 1–14)

Naše glavno raziskovalno vprašanje je: Kateri dejavniki ustvarjajo model medgeneracijske izmenjave znanja med inženirji v proizvodnih organizacijah? Zaposleni imajo visoko stopnjo strokovnega znanja, izobrazbo, izkušnje. Omenjeno znanje lahko zadržijo v sebi in odnesejo s seboj, ko zapustijo organizacijo, lahko pa znanje s sodelavci delijo ali ga izmenjajo ali zapišejo, dokumentirajo in s tem organizaciji omogočijo, da nemoteno deluje in je odzivna kljub odhodu ključnih zaposlenih iz organizacije. Raziskovali smo dejavnike spodbude izmenjave znanja, ki na podlagi teoretičnih izhodišč vključujejo ustvarjanje novega znanja ter inovativnost med inženirji. Skozi proučevanje teoretičnih izhodišč smo se osredotočali na izmenjavo znanja v organizacijah in na dejavnike, ki kakorkoli vplivajo nanj. Na podlagi pregledane literature smo v raziskovalnem delu naloge odgovorili na raziskovalno vprašanje in potrdili vpliv dejavnikov, kot so: medgeneracijske razlike, stopnja zaupanja ali medosebnega zaupanja med starejšo in mlajšo generacijo, vzajemni odnosi, nagrajevanje, pripadnost na izmenjavo znanja.

V vsaki organizaciji si želijo od zaposlenih kreativnost in proaktivnost ter visoko stopnjo zavzetosti v procesu dela. Kako vzpostaviti tako ravnovesje ali kako voditi organizacije danes in kako jutri, ko bodo verjetno drugačne razmere, da bodo zaposleni odzivni, hitri, inovativni in kreativni. Vprašanja se kar vrstijo, kako narediti in tudi mi smo strokovnjake vprašali po načinu, izkušnjah, vplivu in vzgibih, ki jih imajo, ki jih predlagajo in so potrebni, da se izmenjuje znanje in ustvarja konkurenčna prednost. Tudi zaposleni si želi, da bi bil v dobrih odnosih drug z drugim, ker z njimi na delovnem mestu preživi velik del svojega življenja. Medsebojna povezanost in vzajemno delovanje drug z drugim bo med zaposlenimi lažje doseženo, če bo sodelovanje in komuniciranje vzpostavljeno. V vsakdanjem življenju in v delovnem okolju dobro delujemo, če sklepamo kompromise, ki naj bodo vzajemni. Pogosto se ne zavedamo, da različno starim zaposlenim oziroma na podlagi generacijske pripadnosti pripišemo lastnosti, ki so zgolj stereotipi, kar pa ima lahko določene posledice za zaposlene in za organizacijo. Zato je nujno, da se v organizaciji zavedajo imenovane stereotipne grožnje in stremijo k odpravi in obvladovanju v

delovnem okolju. V organizaciji so danes na delu prisotne najmanj štiri generacije zaposlenih, ki so različne in se morajo med seboj prilagajati, da so delovne naloge uspešno opravljene in posledično je organizacija uspešna.

V odgovorih naše raziskave se pojavijo dodatni dejavniki, ki pripomorejo k obvladovanju medgeneracijskih razlik, vzpostavitvi zaupanja in medsebojnega zaupanja, gradnji vzajemnih odnosov, nagrajevanja in pripadnosti med različno starimi zaposlenimi v velikih proizvodnih organizacijah v Sloveniji.

1.2 Namen in cilj raziskovanja

V proizvodnih organizacijah je namen proučevati inženirje, ki sodijo v določeno generacijo. S tem mislimo na zaposlene, rojene v določenem časovnem obdobju, ki pripadajo posameznim starostnim skupinam – generacijam. Omenjeni zaposleni imajo različna pričakovanja, motivacijo in vedenje. Kim (2008) navaja, da generacijske značilnosti vplivajo na izmenjavo znanja ter prenos na druge generacije (str. 81). Kateri dejavniki ustvarjajo model medgeneracijske izmenjave znanja med inženirji v proizvodnih organizacijah? Zaposleni imajo visoko stopnjo strokovnega znanja, izobrazbo, izkušnje. Inženirji zaradi potrebnih posebnih tehničnih disciplin spadajo v posebno kategorijo znanja, katerim je potrebno prilagoditi tehnike in postopke prenosa in izmenjave znanja. V naši raziskavi želimo proučiti, kateri dejavniki so potrebni in kateri dejavniki ne smejo biti prisotni, da pri zaposlenih v organizaciji steče izmenjava znanja.

S sliko 1 prikazujemo raziskovalni problem, iz katerega je razvidno proučevanje vpliva dejavnikov na zaposlene, na organizacijo ter na izmenjavo znanja.

V teoretičnem delu naloge so cilji sledeči:

- pregled domače in tuje znanstvene in strokovne literature s področij: znanje, upravljanje znanja, generacije in njihove značilnosti,

generacija in znanje, medgeneracijska izmenjava znanja, izguba znanja, dejavniki, ki vplivajo na izmenjavo znanja;

- preučiti pomen izmenjave znanja v organizaciji in preučiti dejavnike spodbude ali dejavnike ovir, ki vplivajo na izmenjavo znanja;
- analiza literature preučevanega področja;
- oblikovanje teoretičnega dela monografije;
- opredelitev ključnih pojmov in terminologija;
- oblikovanje raziskovalnega vprašanja;
- razvoj in oblikovanje hipotez dejavnikov, ki vplivajo na izmenjavo znanja;
- sestava vprašalnika za raziskavo po delfski metodi in na tej osnovi sestava anketnega vprašalnika za empirični del naloge.



Slika 1. Raziskovalni problem

V empiričnem delu naloge so cilji sledeči:

- izbiranje in opredelitev vzorca iz ciljne populacije;
- priprava načina posredovanja vprašalnikov;
- preverjanje zanesljivosti merskega instrumenta;
- izvedba raziskave po delfski metodi;
- izbiranje metode za obdelavo podatkov;
- na osnovi doseženega konsenza iz odgovorov strokovnjakov in iz analize odgovorov anketnega vprašalnika ugotoviti dejavnike, ki ustvarjajo model medgeneracijske izmenjave znanja med inženirji v proizvodnih organizacijah;
- ugotavljanje vpliva medgeneracijskih razlik na izmenjavo znanja;
- ugotavljanje vpliva zaupanja na izmenjavo znanja;
- ugotavljanje vpliva vzajemnih odnosov na izmenjavo znanja;
- ugotavljanje vpliva dejavnika nagrajevanje na izmenjavo znanja,
- ugotavljanje vpliva dejavnika pripadnosti na izmenjavo znanja;
- ugotavljanje vpliva še ostalih dejavnikov, ki vplivajo na izmenjavo znanja.

V pregledani literaturi smo zasledili raziskave, ki so delno preučevale problem in so ugotovljale samo vpliv enega, dveh ali treh dejavnikov, ki značilno vplivajo na proces izmenjave znanja v organizacijah. V Sloveniji na področju med inženirji v velikih proizvodnih organizacijah nismo zasledili narejene raziskave, ki bi preučila dejavnike spodbujanja in ustvarjanja modela medgeneracijske izmenjave znanja.

1.3 Terminologija

Termin **znanje** je v Slovarju slovenskega knjižnega jezika (SSKJ, 2014a) v splošnem določen kot celota podatkov, ki si jih posameznik zapiše v zavest z učenjem, s študijem in kot celoto znanih, ugotovljenih podatkov o stvarnosti (n. d.). Pomen znanja se skozi obdobje spreminja in v zadnjem času pridobiva na pomenu. V organizaciji je znanje vrednota, ker le z nenehnim ustvarjanjem novega znanja se lahko organizacija uspešno ohranja na trgu, je hitro odzivna

na stranke, je inovativna in je konkurenčna. (Nonaka & Takeuchi, 2007, str. 162–171)

Inženirsko znanje je opredeljeno kot informacija z notranjo vrednostjo, to so posledice ali povezave z ljudmi, s kraji, s stvarmi in s tehnologijo. Omenjeno inženirsko generacijsko znanje je živo, nenehno raste in je zgrajeno iz preteklosti pridobljenih znanj posameznika in se povečuje s prenosom in izmenjavo znanj med pripadniki različne generacije. (Davenport & Prusak, 1998, str. 115)

Izmenjava znanja je pojem in je direkten in praktičen proces, kjer si osebi izmenjata znanje, ki ga potrebujeta v delovnem procesu na delovnem mestu in je tudi zavestni proces zaposlenih. Osebi si lahko v procesu izmenjave znanja ugotovljene morebitne pomanjkljivosti popravita in tako izboljšata proces s pomočjo lastnih komentarjev in inovativnosti. Izmenjava znanja poteka na subjektivni ravni in gradi lahko boljše delovne odnose in boljšo komunikacijo zaposlenih. (Ipe, 2003, str. 337–359) V literaturi o upravljanju znanja se pogosto uporabljajo izrazi delitev znanja, izmenjava znanja in prenos znanja. Mi bomo za namene monografije uporabili izraz izmenjava znanja, ki poteka dvosmerno med zainteresiranimi stranmi v organizaciji. Nekateri (Argote & Ingram, 2000, str. 150–162; Ipe, 2003, str. 337–359) opredelijo izmenjavo znanja kot dvosmerni proces med posamezniki, prenos znanja pa kot enosmerni proces in je bolj uporabljen med skupinami, ko sporočilo poteka v eni smeri. Izraza prenos znanja in delitev znanja se uporabljata v monografiji, kadar ju citirani avtorji uporabljajo izrecno in ob morebitnem navajanju v odgovorih vprašanih deležnikov v procesu raziskave. Lahko pa pride tudi do izmenjave napačnega znanja, ki se širi po podjetju (Riege, 2005, 18–35).

Generacija je pojem, ki ga lahko razumemo kot razvojno stopnjo enakovrstnih izdelkov, predvsem tehničnih, ki so bili narejeni v istem času in dosegajo podobno tehnološko in kakovostno raven, npr. nova generacija računalnikov ali tretja generacija mobilnikov. (SSKJ, 2014d) V monografiji bomo preučevali pojem generacija kot ljudi, približno iste starosti, ki živijo v istem času in imajo

podobne interese (SSKJ, 2014d). Preučili bomo generacijo babyboom oziroma generacijo otrok blaginje, generacijo X, generacijo Y in generacijo Z. V organizacijah so zaposleni posamezniki, ki pripadajo različnim generacijam in so doživeli podobne trende v istem življenjskem obdobju.

Medgeneracijske razlike so razlike, ki nastanejo med eno in drugo generacijo. Omenjene razlike prinašajo v organizaciji različne vrednote, obnašanje, načine komuniciranja, delovne vrednote, stališča in potrebe (Field, Lynch, & Malcolm, 2008, str. 13). V nalogi bomo preučevali vpliv navedenih značilnosti na izmenjavo znanja.

Dejavnik **zaupanje** je v Slovarju slovenskega knjižnega jezika (2014c) opredeljen kot prepričanje, da je kdo sposoben in pri volji nekaj narediti, kar se pričakuje, da je pošten, da je iskren, da je kaj dobro in bo dobro vplivalo na dosego določenih pričakovanj.

Dejavnik **pripadnost** je psihološki konstrukt, ki predstavlja navezanost posameznika na organizacijo in ima velik vpliv, kako zaposleni opravljajo delo in kako se kot posamezniki zaznavajo na delovnem mestu (Wasti, 2005, str. 290–308).

Dejavnik **nagrajevanje** in nagrade pomeni, da če zaposleni verjamejo, da bodo deležni zunanjih ugodnosti, kot so denarne nagrade, napredovanje ali izobraževalne priložnosti, bi le-ti delili pozitiven odnos do izmenjave znanja. (Bock & Kim, 2002, str. 1112–1125)

Dejavnik **vzajemni odnosi** so odnosi, ko zaposleni želijo vzpostaviti trajen odnos z drugimi v organizaciji (Bock, Zmud, Kim, & Lee, 2005, 87–112).

Delfska metoda je metoda, ki pomaga pridobiti in poenotiti mnenja strokovnjakov, ki so o problemu odgovarjali ločeno. Omenjena metoda je kombinacija kvalitativnega in kvantitativnega poteka raziskovanja in se opira na mnenja skupine strokovnjakov. Podrobneje bomo razložili proces s

tovrstno raziskavo v poglavju Metoda. Vendar moramo še razjasniti terminološki dvom, ki se je nam in se bo tudi bralcu porajal glede pisanja in poimenovanja že omenjene metode. Ob prebiranju literature najdemo različne zapise tovrstne metode. V monografiji bomo metodo zapisali, kot nam je stroka predlagala, torej z malo začetnico. V nadaljevanju pa ponujamo obrazložitev. V letu 2019 smo opravili poizvedbo na Inštitutu za slovenski jezik Frana Ramovša. V Terminološki sekciji so nam podali svoje mnenje oziroma odgovor, ki ga navajamo:

»Pravilna oblika je Delfi, saj je metoda dobila ime po starogrškem svetišču Delfi. Poimenovalna motivacija je torej metaforična – tako kot so v preročišču v Delfih prerokovali, tudi omenjena metoda služi za napovedovanje oz. predvidevanje. Mimogrede, razvila se je na začetku hladne vojne za napovedovanje vpliva tehnologije na vojskovanje. Na obliko Delfi metoda, v kateri je prilastek levo od jedra, je očitno vplivalo angleško poimenovanje Delphi method. Z vidika slovenskega jezikovnega sistema je primernejša oblika, v kateri je prilastek desno od jedra, tj. metoda Delfi, v kateri je določujoča sestavina lastno ime, oz. metoda delfi, v kateri delfi označuje vrstnost, zato ga je dopustno pisati z malo začetnico. Tretje poimenovanje, na katero smo pomislili in za katero smo ugotovili, da se že pojavlja v strokovnih besedilih, pa je delfska metoda. Pridevnik delfski je vključen tudi v SSKJ2, v katerem je razložen kot 'nanašajoč se na grško mesto Delfi', dodan pa je zgled delfsko preročišče. Ker so termini z levim pridevniškim prilastkom v slovenskem jeziku najbolj tipični in ker je delfski ustrezno tvorjen pridevnik iz lastnega imena Delfi, vam predlagamo, da za poimenovanje metode uporabljate termin delfska metoda.«

V sledečem poglavju bomo predstavili teoretična izhodišča našega raziskovalnega področja. Skozi pregled literature tujega in domačega znanstvenega ozadja bomo nanizali definicije znanja in vse, kar je povezano z znanjem, z generacijami, z medgeneracijskimi razlikami in z našim raziskovalnim delom.

2 TEORETIČNA IZHODIŠČA

2.1 Znanje

2.1.1 *Znanje skozi zgodovino*

Danes se organizacije na vseh ravneh soočajo s spremembami, ki jih prinaša konkurenca, tako domača kot mednarodna. Zahtevnejši kupci in hitra tehnološka rast predstavljajo izzive, ki otežujejo podjetjem konkurenčnost in dolgoročno prednost pred tekmeci. V študiji Eidizadeha, Salehzadeha in Chitsaz Esfahani (2017) je bilo ugotovljeno, da je izmenjava znanja ključnega pomena za ustvarjanje konkurenčne prednosti (str. 250–267).

Starogrški filozofi so raziskovali koncept znanja v antični Grčiji. Šarac (2019, str. 10–21) je v svojem članku predstavil Platonovo teorijo znanja in idej, ki pojmuje »spoznavanje« idej kot anamnezo - proces spominjanja. Po Platonovi doktrini ne pridobivamo znanja v klasičnem smislu, temveč se le spominjamo idej, ki naj bi jih posedovali že pred rojstvom, ko naj bi naša duša bivala med idejami. Osvajanje znanja torej vključuje proces, pri katerem iz neke informacije ustvarimo vednost, ki se zdi, da smo jo že imeli. Platon poudarja pomembnost dojetja učenja kot procesa spominjanja. Preverjanje veljavnosti Platonove teorije lahko dosežemo z introspekcijo, kjer preučujemo lastno spoznanje (Šarac, 2019, str. 10–21). Platon opisuje pot od neznanja do znanja, ki vključuje izgubo in kasnejše pridobivanje znanja, ki naj bi ga prejeli pred rojstvom. S procesom učenja ali spominjanja tega, kar smo nekoč že vedeli, pridemo do spoznanja idej (Platon, 1988, str. 169–170).

Teorijo spoznavanja razvija tudi Aristotel, ki raziskuje izvor znanja in načine, kako ga pridobivamo. Po njegovem mnenju je temeljno za spoznanje, da razumemo bistvo nečesa in verjamemo v obstoj tega bistva, saj brez tega ostane le domneva ali mnenje. Aristotelova teorija trdi, da se iz čutnega zaznavanja rodi spomin, iz spomina pa izkušnja, ki omogoča razumevanje in razlago zakaj so stvari takšne, kot so, in ne drugačne. (Aristotel, 2012, str. 185).

V svojem delu Locke (2014) podrobno obravnava človeško razumevanje in znanje kot kumulacijo idej in zaznav. Opisuje človeški um ob rojstvu kot prazen list, ki ga kasneje napolnimo z izkušnjami, pri čemer poudarja, da je znanje rezultat primerjanja ali nasprotovanja med idejami. Locke trdi, da je znanje o stvareh prednostno v primerjavi z znanjem o stvareh, kot so sanje in domišljije, in da se vsa naša znanja opirajo na intuicijo, ki je ključnega pomena za njihovo gotovost. Čutno znanje vstopa v um prek posameznikovih čutil in je temeljno za oblikovanje idej v človeškem umu. (str. 181).

Karl Popper (2013), ena najbolj vplivnih osebnosti 20. stoletja na področju teorije znanja, kritizira tradicionalno idejo, da posameznik pridobi znanje na podlagi izkušenj, in trdi, da je ta koncept napačen. Namesto tega zagovarja stališče, da je človeško znanje prirojeno ali dedno. Predstavi svojo teorijo v treh različnih svetovih: fizični svet predmetov v svetu 1, mentalne stanje v svetu 2 in produkte človeškega duha v svetu 3. Po njegovem prepričanju se znanje iz sveta 2, ki ga tvorijo subjektivna spoznanja in izkušnje, preoblikuje v objektivno znanje in preide v svet 3. Popper trdi, da objekti sveta 3 vplivajo na svet 1 prek posredništva sveta 2, ki deluje kot povezava med svetoma 1 in 3. Svet 3 je avtonomen, saj so problemi, teorije in izjave zunaj nadzora posameznika ter imajo posledice, ki jih ta ne more predvideti. Svet 3 je realen, saj je povezan s človekom in prek posredovanja sveta 2 z fizičnimi predmeti iz sveta 1. To pomeni, da posameznik iz sveta 3 prejme več, kot je vložil vanj, kar omogoča rast objektivnega znanja kot dela sveta 3 in povezanost vseh treh svetov. (Popper, 2013, str. 20–31)

Polanyijska teorija o znanju poudarja idejo, da človeško znanje sega onkraj izraženega, saj »vemo več, kot lahko povemo«. Po njegovem razumevanju ima znanje dvojno dimenzijo - tacitno in eksplicitno, ki dopolnjujeta teoretično in praktično znanje, znano kot »vedeti kaj« in »vedeti kako«. Polanyi predpostavlja, da se vse znanje začne kot tacitno, skrito v posameznikovem umu in telesu, pridobljeno s prakso in čustvenimi procesi ter postopoma postane eksplicitno, ko se izkušnje izrazijo z besedami. Kljub temu pa ostaja

velik del znanja tacitno, neizraženo, kar posameznik ponotranji kot nezaveden del svojega uma. Polanyi opozarja, da bi bilo formaliziranje vsega znanja brez upoštevanja tacitnega samouničujoče, saj tacitno vedenje nakazuje na še neodkrito skrivnost, ki lahko še vedno razkriva nove dimenzije znanja. (Polanyi, 1983, str. 20–23)

Skozi zgodovino človeštva so bile izmenjave znanja prisotne v različnih oblikah. V kasnejšem obdobju dvajsetega stoletja so se pojavila vprašanja glede izmenjave znanja v industriji, saj so se organizacije soočale z izzivi povečevanja uspešnosti, učinkovitosti in odzivnosti (Prusak, 2001, str. 1002–1007; Serenko & Bontis, 2013, str. 137–155; Wiig, 1997, str. 6–14). Po tem obdobju in še danes je delitev znanja pogosta tema raziskovanja v področjih menedžmenta, organizacijske znanosti, informacijskih sistemov in človeških virov. Še posebej v sodobnem času je izmenjava znanja deležna velike pozornosti tako v zasebnem kot v javnem sektorju, saj je znano, da pozitivno vpliva na konkurenčnost, inovativnost in ekonomsko uspešnost organizacij (Yeo & Marquardt, 2015, str. 318–328; Yahyapour, Shamizanjani, & Mosakhani, 2015, str. 1295–1309).

Okolje in organizacija se hitro spreminjata, kar predstavlja organizaciji kompleksen in nepredvidljiv izziv v upravljanju znanja ter izmenjavi le-tega med različnimi generacijami zaposlenih. Nadalje bomo podrobneje obravnavali znanje kot ključno sredstvo organizacije z različnih perspektiv, kar je pomemben del naše raziskave.

2.1.2 Pojem znanje

Znanje je v Slovarju slovenskega knjižnega jezika (SSKJ, 2014b) določeno kot celota podatkov, ki si jih kdo vtisne v zavest z učenjem, s študijem in kot celoto znanih, ugotovljenih podatkov o stvarnosti:

Celota podatkov, ki si jih kdo vtisne v zavest z učenjem, študijem: izpopolniti, poglobiti, razširiti, utrditi znanje; uporabiti v šoli pridobljeno znanje v praksi; ima pomanjkljivo jezikovno znanje; sistematično, temeljito znanje; zahtevati več strokovnega, teoretičnega znanja; trajnost znanja; ekspr. vrzeli v znanju //celota

znanih, ugotovljenih podatkov o stvarnosti: dobivati znanje iz knjig; posredovati komu znanje; enciklopedija zajema vse znanje svojega časa; novo odkritje je obogatilo znanje o morju/širiti meje znanja; - z učenjem pridobljeno tako poznavanje besedila, da se to lahko pove, navede: površno znanje pesmi, vloge; izkoristili so njegovo znanje pravljič/utrditi znanje abecede, poštevanke//seznanjenost z dejstvi, podatki s kakega strokovnega področja: zahtevati v računalništvu znanje matematike; znanje slovnice/znanje tujega jezika usposobljenost za sporazumevanje v njem // izurjenost, usposobljenost za kako dejavnost: iskati delavca z znanjem kmečkih del; predpisati za določeno delovno mesto znanje stenografije/znanje smučanja - star. poznavanje: dobro znanje dežele; znanje človeške narave-nav. mn., star. veščina, spretnost: obvlada temeljna znanja; telovadba, kolesarjenje in druga znanja- star. poznanstvo: očitati so mu znanje s sumljivimi ljudmi; dolgotrajno znanje/v vsakem kraju ima kako znanje kakega znanca//ljubezensko razmerje: imeti, skrivati, začeti znanje s poročeno žensko/grešno, prepovedano znanje izvenzakonsko spolno razmerje - dati na znanje sporočiti, pojasniti; ekspr. jemljem, sprejem na znanje izraža informiranost o stvari, ki se obravnava; ekspr. to opozorilo je treba vzeti na znanje upoštevati; publ. odliv znanja v tujino odhod izobražencev, strokovnjakov; v znanju je moč znanje poveča učinkovitost, vplivnost človeka - ped. formalistično znanje, ki sestoji iz naučenih podatkov brez razumevanja vsebine; uporabno znanje, ki omogoča reševanje novih nalog v novih okoliščinah; test znanja; šol. oceniti, preveriti znanje; znanje zadnje učne snovi. (1. ods.)

Nadalje v besedilu bomo obravnavali znanje, ki je različno opredeljeno s strani teoretikov in raziskovalcev. Različna literatura uporablja raznolika imena in razlaga različna mnenja glede različnih vrst znanja, kar bomo podrobneje raziskali v podglavju o vrstah znanja.

Polanyi je razlikoval med tacitnim in eksplicitnim znanjem znotraj tacitne vrednosti. Tacitno znanje obsega praktično znanje, osebna prepričanja, intuicijo, občutke, vrednote in čustva, ki se oblikujejo na podlagi osebnih izkušenj posameznika. To znanje je subjektivno, je prisotno v človekovem umu in ni enostavno izrazljivo ali deljivo z drugimi. Nasprotno pa je eksplicitno znanje objektivno, izraženo z besedami in je lahko posredovano drugim. Velik

del tacitne vrednosti, ki ostane nezaveden pri posamezniku, ni mogoče pretvoriti v izrazljivo znanje in deliti z drugimi. (Polanyi, 1983, str. 20–23)

Znanje predstavlja ključen vir in pomembno vrednoto za organizacijo, ki želi uspešno konkurirati na trgu. Nonaka in Takeuchi (2007, str. 162–171) poudarjata, da v gospodarstvu, kjer je edina stalnica negotovost, je znanje zanesljiv vir trajne konkurenčne prednosti.

S hitrim širjenjem tehnologije, naraščanjem trgov in konkurenčnosti, izdelki lahko hitro zastarajo. Podjetja, ki stalno ustvarjajo in širijo nova znanja po celotni organizaciji ter razvijajo inovativne izdelke ter se hitro odzivajo na potrebe strank, ostajajo inovativna in konkurenčna (Nonaka & Takeuchi, 2007, str. 162–171). Yashkova et al. (2016) opisujejo 21. stoletje kot obdobje znanja, informacij in globalizacije ter poudarjajo pomen inovativnega vodenja v organizacijah, kjer se od upravljavcev pričakuje, da sprejemajo odločitve, prevzemajo odgovornost, imajo vodstvene sposobnosti in so sposobni reševati konflikte ter stres (str. 4650–4659).

Novo znanje izvira iz posameznika in se nato transformira v organizacijsko znanje, ki je ključnega pomena za celotno organizacijo. Aktivno deljenje osebnega znanja med zaposlenimi je bistvena dejavnost, ki spodbuja ustvarjanje znanja in se izvaja neprekinjeno na vseh ravneh organizacije (Nonaka, 1994, str. 14–37; Nonaka, 2007, str. 162–171). Davenport in Prusak (1998, str. 1–15) opredeljujeta znanje kot kompleksno mešanico izkušenj, vrednot, konteksta informacij in strokovnega vpogleda, ki omogoča ocenjevanje in integracijo novih izkušenj ter informacij. Poudarjata razliko med podatki, informacijo in znanjem, pri čemer so podatki objektivna dejstva o dogodkih, medtem ko informacije predstavljajo sporočila v obliki dokumentov ali komunikacije (Davenport & Prusak, 1998, str. 1–15).

Goh (2002, str. 23–30) ugotavlja, da je eksplicitno znanje last organizacije in je zapisano v dokumentih, poročilih, bazah podatkov in knjigah. Nonaka in Takeuchi (2007, str. 162–172) razločujeta med dvema vrstama znanja:

eksplicitnim znanjem, ki je formalno in sistematično ter ga je mogoče enostavno komunicirati in deliti v različnih specifikacijah, znanstvenih formulah ali računalniških programih, ter tiho znanjem, ki je izrazito osebno in težko formalizirano ter deljeno z drugimi. Tiho znanje je globoko zakoreninjeno v posameznikovem delovanju in zavezanosti določenemu kontekstu. Nonaka in Takeuchi (1995) izhajata iz Polanyijeve razdelitve in opisujeta, da je tacitno znanje težko oblikovati, deliti in izmenjevati, medtem ko je eksplicitno znanje mogoče prevesti v besede in številke ter deliti z drugimi v obliki sporočil in podatkov (str. 8). Podrobnosti o tihih in tacitnih znanjih ter ostalih vidikih delitve znanja so podrobno predstavljene v podpoglavju o vrstah znanja.

Nonaka in Takeuchi (1995) nadaljujeta Polanyijevo razlikovanje med tacitnim in eksplicitnim znanjem, pri čemer opredelita tacitno znanje kot tisto, kar ni jasno vidno ali izraženo. Ta oblika znanja je opisana kot osebno, izkušnjsko in praktično, ustvarjeno v specifičnem okolju ali kontekstu (Nonaka & Takeuchi, 1995, str. 60–61). Japonska raziskovalca dodatno razdelita tacitno znanje na dve dimenziji: tehnično, ki vključuje neformalne veščine in spretnosti posameznika, ter kognitivno, ki obsega miselne modele, prepričanja in sisteme vrednot, ki so pogosto implicitni. Čeprav je tacitno znanje težje izmenjati, pa ga je mogoče pretvoriti v eksplicitno obliko, ki je dostopna vsem in jo je mogoče uporabljati kjerkoli in kadarkoli (Nonaka & Takeuchi, 1995, str. 68–69).

V epistemologiji se znanje pojavlja v posameznikovih mislih, lahko obstaja od rojstva naprej, izraža se v vedenju, izvira iz izkušenj, pridobljenih prek čutov, in se lahko ustvari z razlago; lahko je tudi logična in resnična trditev, ki predstavlja resnico ali resničnost. Razprave o tem, ali je znanje prirojeno ali pridobljeno, se nanašajo na vprašanje resničnosti ali gotovosti. Sisson in Ryan (2017) sta razvila koncept znanja, ki vključuje ideje, kot so razumljivost, nerazumljivost, podobnost, vednost, kompetentnost, vrednost in preverljivost, ki pomagajo pri splošnem razumevanju znanja. Raziskovanje

znanja na področjih upravljanja, inovacij in podjetništva razkriva raznovrstno področje, ki zahteva pozornost; povezovanje različnih vidikov znanja lahko zagotovi bolj trdno podlago za upravljanje znanja (Sisson & Ryan, 2017, str. 29–69).

Posamezniki pridobivajo tiho znanje skozi svoje osebne izkušnje. Kvaliteta tihega znanja je odvisna od dveh dejavnikov: prvič, od raznolikosti posameznikovih izkušenj, ki vključuje čim manj rutinskih operacij in ponavljajočih se nalog, saj to spodbuja ustvarjalno mišljenje in oblikovanje novega znanja; in drugič, od znanja, pridobljenega iz teh izkušenj, ki zahteva osebno predanost izkušnjam (Nonaka, 1994, str. 14–37).

Nonaka in Takeuchi (2007) predstavljata štiri modele ustvarjanja znanja v organizaciji, imenovane spirale znanja, ki razložijo razliko med tihim in eksplicitnim znanjem (str. 162–172):

- Socializacija: Ta model opisuje prehod od tihega do tihega znanja, kjer oseba neposredno deli svoje tiho znanje z drugimi, ga spozna z opazovanjem, posnemanjem in vadbo. V tej fazi posameznik pridobi tihe skrivnosti, vendar to znanje nikoli ne postane eksplicitno in ga organizacija kot celota ne more enostavno izkoristiti.
- Artikulacija: V tem modelu gre za prehod od eksplicitnega do eksplicitnega znanja, kjer posameznik združuje dele eksplicitnega znanja v novo celoto in sintetizira informacije iz različnih virov. Čeprav posameznik svoje tihe skrivnosti prevede v eksplicitno znanje, ki ga lahko deli naprej, ta kombinacija ne prispeva k širjenju baze znanja organizacije.
- Kombinacija: Ta model se nanaša na prehod od tihega do eksplicitnega znanja, kjer posameznik pretvori temelje tacitnega znanja v eksplicitno znanje. Ekipa v organizaciji nato standardizira to znanje, ga združi v priročnik in vključi v proces. To obliko ustvarjanja novega znanja imenujemo kombinacija.

- Internalizacija: Pri tem modelu gre za prehod od eksplicitnega do tihega znanja, kjer posamezniki delijo nova eksplicitna znanja v organizaciji, ki jih drugi zaposleni začnejo uporabljati za razširitev in preoblikovanje v lastno tiho znanje. Ta proces obogati njihovo lastno tacitno bazo znanja, kar imenujemo internalizacija.

Nonaka in Takeuchi (2007) pišeta, da pretvarjanje tihega znanja v eksplicitno znanje pomeni iskanje načina za izražanje neizrazljivega (str. 162–171).

Za razumevanje pojma znanja smo se obrnili k posameznikom, ki so skozi čas razvili različne opredelitve. Enotne opredelitve znanja ni, zato bomo v nadaljevanju naše raziskave razpravljali tudi o različnih vrstah znanja.

2.1.3 Vrste znanja

Proti koncu 20. stoletja se je pojmovanje znanja in njegove vrednosti za organizacije povečalo, kar je privedlo do uporabe izrazov, kot so eksplicitno znanje, implicitno znanje in tiho znanje (Bennet, Bennet, & Avedisian, 2015, str. 28). Glede na to situacijo Bennet, Bennet in Avedisian (2015, str. 22) poudarjajo, da je treba upoštevati več področij znanja, ki jih razvrstijo glede na podobnosti in razlike v sedem kategorij znanja, kar omogoča razumevanje različnih vrst znanja z vidika, kakšno znanje je potrebno za opravljanje določene vrste dela ali določenih aktivnosti. V to razvrstitev znanja sodijo:

- Meta znanje (angl. *meta knowledge*) pomeni sposobnost razumevanja, ustvarjanja, podobnosti, vzvod in uporaba različnih vrst informacij in znanja ter možnost združevanja različnih vrst znanj. To znanje omogoča zagotavljanje najboljšega razumevanja za razvoj in rešitve.
- Raziskovalno znanje (angl. *research knowledge*) je znanje, temelji na dokazih, vključuje teoretično in empirično znanje in s temeljnimi pojmi pojasnjuje, zakaj se stvari dogajajo. Omenjeno znanje uporabniku zagotavlja nivo zaupanja in ga usmerja v pričakovanja.

- Pragmatično znanje (angl. *praxis knowledge*) je tiho, izkustveno in intuitivno znanje, predstavlja praktično razumevanje situacij.
- Znanje v akciji (angl. *action knowledge*) vključuje sposobnost sprejemanja določenih dejanj, ukrepanja v situacijah, v katerih se doseže želeni rezultat.
- Opisno znanje (angl. *description knowledge*) je informacija, ki sporoča, kaj, kdo, kdaj in kje. To ustvarja razumevanje, ukrepanje in predvidevanje izida.
- Strateško znanje (angl. *strategic knowledge*) (razmišljanje na visoki ravni, nanaša se na informacije, procese in vzorce), vključuje zagotovljeno skladnost in dolgoročno učinkovitost sprejetih ukrepov s strategijo, prepoznavnostjo in vrednotami organizacije. Veliko vrst znanja se uporablja na strateški ravni.
- Znanje, ki vključuje individualno, skupinsko in organizacijsko učenje (angl. *learning knowledge*). Posamezniki se v dani situaciji učijo drug od drugega, vključuje še organizacijsko učenje v dano nalogo, kar pove, da se je organizacija sposobna prilagoditi bodočim spremembam v okolju. (Bennet, Bennet, & Avedisian, 2015, str. 22)

Srečujemo se tudi z drugimi delitvami znanja, ena delitev se z drugo delitvijo v določenih segmentih prekriva. Sitar (2006, str. 65) znanje deli na:

- Formalno znanje je znanje, ki je pridobljeno s formalno izobrazbo, v organizaciji izbrano glede na dejavnost in potrebe. To znanje je izraženo v eksplicitni obliki in je zapisano v učbenikih, kot so teorije, zakonitosti in formule.
- Instrumentalno znanje je znanje, ki se ga naučimo s prakso in ga uporabimo učinkovito še z ostalimi vrstami znanja.
- Neformalno znanje so predvsem dobre prakse in izkušnje, kako v praksi deluje teoretično znanje. Pridobljeno je prek ustnih nasvetov sodelavcev ali pisno prek navodil in priročnikov.

- Tiho znanje je znanje, ki ga ima posameznik in je shranjeno v njegovi glavi, njegov prenos je težaven in ga konkurenti težko posnemajo, zato predstavlja za organizacijo največjo vrednost.
- Meta znanje predstavljajo vrednote, temeljne cilje, ki so v organizaciji in so del filozofije organizacije.
- Situacijsko znanje je znanje, ki je vezano na določen kontekst. Je znanje, ki je vezano na posebno določeno situacijo. (Sitar, 2006, str. 65)

Posamezniki v organizaciji lahko obvladujejo strokovno znanje v eni, več ali nobeni od zgoraj navedenih kategorij. Potreba po določenih kategorijah znanja za uspeh je odvisna od okoliščin ali kompleksnosti situacije. Za uspešno delovanje je pomembno, da se doseže uravnoteženo razumevanje različnih vidikov znanja v danem kontekstu, ki je povezano z namerami, cilji, vrednotami in pričakovanimi rezultati, kar odraža modrost in prinaša uspeh. Ključnega pomena je tudi zagotavljanje pretoka znanja, preoblikovanje znanja ter vzpostavljanje povezav med posamezniki za uspešno vzdrževanje toka znanja. (Bennet, Bennet, & Avedisian, 2015, str. 22)

V organizaciji predstavlja znanje vir intelektualnega kapitala. Možina (2002) na ravni organizacije znanje razvrsti v:

- Interorganizacijsko znanje pomeni združevanje v organizaciji notranjega znanja in združevanje v organizacijskem okolju zunanjega znanja.
- Organizacijsko znanje je znanje, ki je oblikovano s pomočjo učenja in v organizaciji pospešuje pretok znanja.
- Skupinsko znanje je znanje, ki nastane s formalno in z neformalno obliko komunikacije.
- Individualno znanje je znanje, vezano na posameznika, ki omogoča iskanje informacij in novega znanja. (Možina, 2002, str. 19)

Podrobnejše razumevanje in uporaba znanja v kompleksnih situacijah in dejanjih omogočajo dobro poznavanje področji in ravni znanja, ki so:

- Površinsko znanje (angl. *surface knowledge*) je znanje, ko je poudarek na informiranju, to je preprostih dejstvih, podatkih, konceptih in drugih informacijah, ki si jih je možno zapomniti in uporabiti, zajeti ter shranjevati v sistemih za obdelavo.
- Plitvo znanje (angl. *shallow knowledge*) je znanje, ko je poudarek na družbenih interakcijah: pogovorih, dialogih, razpravah in pretoku idej v skupinah.
- Globoko znanje (angl. *deep knowledge*) je raven, kjer je poudarek na učenju iz prakse in izkušenj, ki ustvarjajo znanje in vzorci so se razvili skozi čas in temelji na kompleksnih situacijah. (Bennet, Bennet, & Avedisian, 2015, str. 19)

Površinsko znanje se večinoma, vendar ne izključno, osredotoča na informacije. To znanje je pogosto shranjeno v knjigah, računalnikih in predstavlja večino vsakodnevnih informacij posameznika, kot so pogovori in opisi, ki jih lahko obravnavamo kot površinsko razmišljanje in učenje, ki ustvarja površinsko znanje. (Bennet & Bennet, 2008, str. 405–420) Površinsko učenje temelji na kratkoročnem pomnjenju, kjer se nabirajo dejstva, podatki, koncepti in informacije. To znanje je pogosto težko zapomniti in enostavno pozabiti, saj ima malo pomena za izboljšanje spomina in ima malo povezav z drugimi shranjenimi spomini. (Sousa, 2006, str. 43)

Na podlagi teh ravni znanja organizacije lahko prepoznajo obseg in globino razpoložljivega znanja za reševanje problemov, odločanje ter ukrepanje v preprostih in zapletenih situacijah ter omogočajo izboljšanje izmenjave in ohranjanja znanja.

Bennet, Bennet in Avedisian (2015, str. 27) trdijo, da razčlenitev znanja na dimenzije: eksplisitno, implicitno in tiho, koristi pri razumevanju in pojasnjevanju izražanja znanja. Med temi različnimi vrstami znanja ni jasnih

meja. Nonaka in Takeuchi (1995, str. 72) govorita le o obstoju eksplicitnega in tihega dela znanja.

Eksplicitno ali izrecno znanje Bennet, Bennet in Avedisian (2015, str. 28) opredeljujejo kot informacije, vzorce in procese, ki jih posameznik lahko priključuje iz spomina in jih izrazi z besedami ter slikami na način, ki je razumljiv drugim osebam. Nonaka in Takeuchi (1995) pa opredeljujeta eksplicitno znanje kot formalno in sistematično znanje, ki ga je mogoče prevesti v formalen jezik v obliki besed in števil ter ga enostavno sporočiti drugim in izmenjati v različnih oblikah (str. 8).

V literaturi ni enotnega soglasja o uporabi izrazov "implicitno" in "tiho" znanje, kar kaže na prekrivanje med njimi. Implicitno znanje je tisto, ki je shranjeno v spominu, vendar ni takoj dostopno zavestno. Aktivira se lahko preko zunanjih dogodkov, kot so vprašanja, dialogi in razmišljanje. Posameznik se morda ne zaveda, da to znanje ima, vendar ga lahko odkrije, vendar pa ga morda ne more ustrezno opisati, da bi druga oseba lahko ustvarila isto znanje. Implicitno znanje predstavlja povezavo med tiho (ne-zavedno) in eksplicitnim (zavedno) znanjem (Bennet, Bennet, & Avedisian, 2015, str. 28).

Tiho znanje predstavlja tisto, kar povezuje misli na način, ki ga je težko izraziti z besedami, in je sposobnost, kako nekaj storiti, kar ni enostavno opisati tako, da bi druga oseba lahko razumela in na tej podlagi ustvarila novo znanje. Posameznik se morda zaveda ali pa ne, da ima tiho znanje, vendar ko to ugotovi, ga ni mogoče izraziti na način, ki bi sprožil razumljiv odziv, iz katerega bi prejemnik lahko izpeljal znanje. Tiho znanje prebiva v nezavednem in za dostop do njega mora posameznik preiti iz običajne zavesti v izjemno zavest ter pridobiti večji občutek za informacije, ki so shranjene v nezavednem (Bennet, Bennet, & Avedisian, 2015, str. 28). Nonaka in Takeuchi (1995) pa opozarjata, da je tacitno znanje mogoče pretvoriti v eksplicitno, kar pomeni, da ga je mogoče izraziti in deliti v organizaciji (str. 9).

Deklarativno znanje, kot je eksplicitno znanje, ki ga večina ljudi ima in vedno izvira iz posameznikov, je lahko preneseno v različne druge oblike, ki so lahko bodisi aktivne bodisi pasivne. Ta deklarativna znanja izražamo in predstavljamo kot izjave, pri čemer si nekatere od teh izjav lahko zapomnimo v jasnem in podrobnem jeziku. Nekateri koncepti pa so lahko zelo kompleksni. Nasprotno, nedeklarativno znanje je implicitno ali tacitno in je težje izražljivo (Wiig, 1993, str. 159–160).

Za izboljšanje organizacijske uspešnosti postaja tiho znanje vse pomembnejše. Bennet, Bennet in Avedisian (2015) poudarjajo, da z boljšim razumevanjem različnih vidikov tihega znanja lahko organizacija izvede boljše vodstvene ukrepe. Razlagajo dimenzijo tihega znanja s štirimi vidiki, pri čemer vsak od njih ima edinstvene lastnosti in prispeva k razvoju posameznika ter organizacije (str. 20). Širitev dimenzije tihega znanja skozi sledeče vidike:

- Utelešeno (angl. *embodied*) tiho znanje je znanje, ki je pogosto povezano z iskustvenim znanjem. Lahko se ga naučimo s posnemanjem, s prakso, s študijem na zavestni ravni, posamezniki razvijajo kompetenco na določenem področju. Znanje postane tiho in je težko razložiti ali nemogoče razložiti, kako posamezniki nekaj vedo in kaj posamezniki vedo.
- Intuitivno (angl. *intuitive*) tiho znanje je znanje, ki prihaja od posameznika in je rezultat nenehnega učenja skozi izkušnje in lahko vpliva na odločitve in dejanja. Odločevalec ne more razložiti, kako ali zakaj je bilo ustrezno ukrepanje. Pomembne so mu povratne informacije, ker pomagajo razviti vzorce v nezavednem – intuiciji.
- Učinkovito (angl. *affective*) tiho znanje je povezano z občutki, lahko so izraženi kot čustva, ki postanejo eksplicitna. Lahko pa občutki niso izraženi, so tisti, ki spadajo v območje učinkovitega tihega znanja. Ko občutki pridejo v zavedanje, igrajo obveščevalno vlogo in vplivajo na odločitve in dejanja.
- Duhovno (angl. *spiritual*) tiho znanje je znanje, ki predstavlja načela človeškega delovanja, vpliva na moralne vidike, na čustveni del

človeške narave in na višji razvoj miselnih sposobnosti. Omenjeno znanje se šteje za vir višjega učenja, ki pomaga ustvarjati znanje, ki ima večji pomen – modrost. Označujejo znanje kot pretakanje informacij, ki so zunaj osebne izkušnje ali zavedanja posameznika. (Bennet, Bennet, & Avedisian, 2015, str. 28)

Wiig (1993) navaja tri oblike znanja (str. 132–136):

- Javno znanje je eksplicitno znanje, naučeno in rutinsko deljeno znanje, ki je na voljo javno: objavljene knjige, informacije na javni spletni strani.
- Skupne izkušnje ali skupno strokovno znanje je znanje posameznikov, ki se pojavijo v skupni rabi pri njihovem delu ali je vgrajeno v tehnologijo.
- Osebno znanje je težko dostopno znanje, predvsem je to tiho znanje in se uporablja v vsakdanjem življenju in pri delu.

Wiig (1993, str. 136–138) razvršča znanje v štiri vrste:

- Dejansko znanje vključuje podatke, vzorčne odnose, ukrepe v vidnem in ovrednotenem kontekstu.
- Konceptualno znanje vključuje koncepte, sisteme in perspektive.
- Pričakovano znanje vključuje sodila, hipoteze in pričakovanja poznavalcev.
- Metodološko znanje vključuje argumente, strategijo, metode odločanja in tehnike.

Po Wiigu (1993) so oblike in vrste znanja v kombinaciji in tvorijo matriko modela upravljanja znanja. Prednost oblik je splošna delitev znanja, ki zagotavlja podlago za podroben pristop k upravljanju znanja, slaba stran pa je pomanjkanje praktične zasnovanosti modela. (str. 71)

Posameznikovo znanje postane za organizacijo vir, ko je to znanje možno vključiti v poslovni proces. Glede na vključevanje znanja v poslovni proces Čater (2000) navaja:

- Konceptualno znanje (angl. *know-what*) je znanje določenega področja, pridobljeno s šolanjem. Potrebno je to znanje v poslovanju podjetja, ne zadostuje pa za uspeh podjetja.
- Aplikativno znanje (angl. *know-how*) je znanje zaposlenih, da so sposobni prenesti teoretično znanje v prakso.
- Sistemsko znanje (angl. *know-why*) je znanje tistih z razvito intuicijo zaposlenih, ki lahko predvidijo nepričakovane posledice.
- Motivirana kreativnost (angl. *care-why*) je znanje, ki je sestavljeno poleg naštetega še iz motivacije, vztrajnosti in prilagodljivosti. In ti zaposleni lahko ob enakih pogojih dosegajo različne rezultate. (Čater, 2000, str. 505–520).

Davenport in Prusak (1998) poudarjata, da je »največja donosnost naložbe dosežena pri vlaganju v znanje.« Razumevanje znanja je ključno za poslovni uspeh in celo za preživetje organizacije (str. 17).

Teorijo ustvarjanja znanja v organizacijah sta razvila Nonaka in Takeuchi (1995), predstavljata pa jo skozi ontološko in epistemološko perspektivo, ki se med seboj dopolnjujeta. V ontološki dimenziji znanje ustvarjajo kreativni posamezniki, ki jih organizacija podpira in jim omogoča spodbudno okolje za ustvarjanje znanja. Po tej dimenziji se organizacijsko ustvarjanje znanja razume kot proces pretvorbe posameznikovega znanja na ravni skupine, nato na organizacijski ravni in končno na medorganizacijski ravni. Epistemološka dimenzija pa vključuje delitev znanja na tacitno in eksplicitno znanje. Trdita, da je bistvo ustvarjanja in širjenja znanja posledica nenehne in dinamične interakcije med tacitnim in eksplicitnim znanjem (str. 59–89). Po ugotovitvah Perumala in Sreekumarana Naira (2022, str. 410–421) je za novo ustvarjanje znanja ključnega pomena izmenjava tacitnega znanja.

Organizacije, ki sistematično ustvarjajo in širijo znanje ter ga vgrajujejo v nove tehnologije in poslovne prakse, so se izkazale kot uspešne. V teh organizacijah so inovacije stalna prisotnost, ki jim zagotavlja trajno konkurenčno prednost (Nonaka, 2007, 162–172). Izmenjava znanja je ključni dejavnik, ki spodbuja

inovacije. Po mnenju Kremerja, Villamorja in Aguinisa (2019, str. 65–74) ter Zhaoja, Jianga, Penga in Honga (2021, str. 371–394) je malo verjetno, da bi se inovacije pojavile v odsotnosti izmenjave znanja.

2.1.4 Menedžment znanja

Organizacije upravljajo s svojim kapitalom - sredstvi, ki jih uporabljajo za poslovanje in ki jih skušajo povečati. Kapital v podjetju predstavlja sredstva, ki so jih vložili lastniki v organizacijo, obenem pa tudi obveznost do teh lastnikov. Količina kapitala in njegove oblike se lahko razlikujejo med organizacijami (Lipičnik, 2005, str. 38). Vrednost organizacij se lahko razlikuje glede na tržno vrednost ali vrednost v knjigovodskih izkazih. Razlika se lahko razloži s formulo: tržna vrednost je enaka knjigovodski vrednosti organizacije in intelektualnemu kapitalu. Knjigovodska vrednost organizacije odraža materialna sredstva, medtem ko intelektualni kapital, ki prispeva k tržni vrednosti, vključuje znanje zaposlenih, patente in licence (Mouritsen et al., 2004, str. 380–392). Znanje, sposobnosti in kompetence zaposlenih pomembno vplivajo na tržno vrednost organizacije. Organizacije, ki imajo boljše znanje, so bolj cenjene s strani kupcev, kar vodi v povečano povpraševanje in tržno vrednost (Becker & Whisler, 1967, str. 462–469). Vlaganje v intelektualni kapital, vključno z razvojem zaposlenih, prispeva k povečanju kompetenc in tržne vrednosti organizacije. V času krize in negotovosti je za organizacije ključno, da se hitro prilagajajo visokotehnološkim spremembam in okoljskim izzivom (Cai et al., 2019, str. 421–438). Konkurenčnost in odzivnost organizacije sta odvisni od razpoložljivega znanja, procesa izmenjave znanja in uporabe preverjenega znanja, kar bo nadalje predstavljeno.

"Intelektualna gibčnost", sestavni del intelektualnega kapitala, predstavlja okolje, kjer so zaposleni pripravljeni prilagajati strukture in razmišljati inovativno, da bi se spopadli z izzivi. Prav tako morajo organizacije imeti sposobnost "organizacijske gibčnosti", ki jim omogoča prilagajanje strateške usmeritve in preusmerjanje virov glede na trenutne potrebe, s čimer ustvarjajo vrednost. Ta sposobnost organizacije omogoča učinkovit odziv in

prilagodljivost na spremenljive razmere (Teece et al., 2016, str. 13–35). Prožnost organizacije je povezana z razširitvijo intelektualne gibčnosti, kar vključuje pridobivanje, izmenjavo in integracijo znanja iz enega konteksta v drugega (Pereira et al., 2019, str. 1708–1728).

Cegarra-Navarro in Martelo-Landroguez (2020) sta preučevala vplive organizacijskega spomina in neustreznega ali napačnega znanja na proces uporabe znanja ter organizacijsko odzivnost v španskih podjetjih. Poudarjata, kako organizacijska odzivnost lahko okrepi uporabo znanja in prepreči uporabo napačnega znanja. Neustrezno ali napačno znanje opredeljujeta kot napačne, neutemeljene in nepreverjene informacije, ki se lahko interpretirajo kot dejstva in škodijo organizaciji. Organizacijski spomin pa definirata kot podatke iz preteklosti, ki so shranjeni v organizaciji in se lahko uporabijo pri trenutnih odločitvah. Ugotavljata, da temelji odzivnost organizacije na uporabi pravilnega znanja in premagovanju napačnega znanja. Kolektivno znanje ali organizacijski spomin lahko preprečita, da bi zaposleni napačno interpretirali informacije. Visoka stopnja zaupanja lahko spodbuja nove dogovore med zaposlenimi. To lahko privede do nadgradnje kolektivnega znanja z znanjem posameznikov, kar pomaga preprečevati širjenje lažnih ali pretiranih informacij ter povečuje stopnjo organizacijske odzivnosti (str. 459–479).

Nadalje bomo predstavili razdelitev intelektualnega kapitala na strukturni in človeški kapital, da bi lažje razumeli pomen znanja in izmenjave znanja v organizaciji.

Strukturni kapital v podjetjih predstavlja niz procesov, povezanih s poslovanjem, in ni neposredno odvisen od posameznikov. Ta kapital se najbolj izraža v podjetjih z dolgoletno tradicijo, jasno vizijo ter poslanstvom, ki z različnimi metodami nenehno izboljšujejo svoje procese in s tem gradijo svoj strukturni kapital. (Marr, 2004, str. 559–570) Kot del strukturnega kapitala je relacijski kapital, ki opisuje, kako podjetje vzpostavlja odnose in sodelovanje s svojimi dobavitelji ter strankami. Vrednost tega kapitala narašča v odvisnosti od stopnje sodelovanja med vsemi udeleženci (Mouritsen, Bukh, & Marr,

2004, str. 46–54). Procesni kapital, kot še ena veja strukturnega kapitala, se nanaša na organizacijo notranjih procesov v samem podjetju, kot so dodelitev odgovornosti in vzpostavitev učinkovitih komunikacijskih tokov. Ko podjetje razvije edinstven pristop k organizaciji poslovanja, ki ga težko posnemajo druge organizacije, to predstavlja konkurenčno prednost in prispeva k povečanju tržne vrednosti podjetja. Inovacijski kapital, kot tretja veja strukturnega kapitala, spodbuja inovacije ter neprestano izboljševanje procesov in organizacije, kar vodi v napredek poslovnih učinkov in odpiranje novih poslovnih priložnosti (Youndt, Subramaniam, & Snell, 2004, str. 335–361). Izmenjava znanja pozitivno vpliva na različne vidike intelektualnega kapitala, vključno s človeškim, strukturnim in relacijskim, kar poudarja pomembno vlogo intelektualnega kapitala in njegovih elementov pri spodbujanju pozitivnih učinkov izmenjave znanja. To poudarja pomembnost, da vodstvo prepozna ključno vlogo intelektualnega kapitala pri pozitivnih učinkih izmenjave znanja. (Zhang, Wang, & Chun, 2022, str. 1–21)

V podjetjih so ljudje ključnega pomena, kar prepoznava večina organizacij po vsem svetu. Te izkoriščajo in uporabljajo kompetence svojih zaposlenih, kar vodi k povečanju njihove tržne vrednosti. Človeški kapital zajema dejansko znanje in spretnosti zaposlenih ter novo znanje, ki nastaja s povezovanjem obstoječega znanja v podjetju. Napredek in inovacije spodbuja izključno izmenjava znanja in ustvarjanje ter razvoj novih spoznanj. (Sidorkin, 2007, str. 159–170) Zmožnosti ali osebne kompetence zaposlenih se lahko opredelijo kot kompetenten kader. Če organizacija razpolaga s takšnim kadrom, se v njej povečuje notranje znanje, kar omogoča nastanek novega znanja. To lahko prinese organizaciji konkurenčno prednost na tržišču in s tem poveča njeno tržno vrednost. (Hatch & Dyer, 2004, str. 1155–1178). Organizacije morajo zato svojim zaposlenim omogočiti pridobivanje novih kompetenc ter spodbujati razvoj kakovostnega kadra in bolj cenjenega človeškega kapitala, kar lahko prispeva k višanju njihove tržne vrednosti. (Mesner Andolšek & Štebe, 2006, str. 478–492) Intelektualna priložnost v podjetju označuje dejansko uporabo kompetenc zaposlenih in lokacijo, kjer se te kompetence

uporabljajo. Ključnega pomena je, da se kompetence med zaposlenimi premikajo in se med njimi izmenjuje znanje ter širi prek različnih metod, pri čemer se ne omejuje zgolj na posameznika ali določen sektor. Pomembni so tudi ustrezni medsebojni odnosi, sodelovanje, medsebojno spoštovanje, zaupanje ter komunikacija med zaposlenimi, ki omogočajo pretok znanja od enega do drugega zaposlenega. (Marr, Gupta, Pike, & Roos, 2003, str. 771–781; Pietruszka-Ortyl & Ćwiek, 2021, str. 5759) Za vse zaposlene v podjetju so pomembni tako zasebni kot poslovni odnosi, saj lahko ob dobrih odnosih med njimi lažje poteka izmenjava znanja, kar vodi k izboljšanju kompetenc. Posledično se dviguje kakovost poslovnih učinkov in posredno se povečuje tržna vrednost podjetja.

Socialni kapital, povezan s človeškim kapitalom, označuje raven vključenosti posameznika v družbo. Vlaganje v socialni kapital je ključno, saj omogoča dostop do ključnih informacij, ki so potrebne za doseg določenih ciljev. Sodelovalno vedenje igra pomembno vlogo pri pretoku in kroženju znanja v družbi, ki temelji na znanju. (Adam, Rončević, & Tomšič, 2001, str. 1–10) Organizacije se trudijo povečati učinkovitost delovanja in pridobiti konkurenčno prednost. V sodobni dobi znanja so informacije, znanje in človeški viri poleg tehnoloških in materialnih virov ključni viri. Organizacije želijo izkoristiti nevidni kapital in ga spremeniti v ekonomski kapital. Povezanost med organizacijo in socialnim kapitalom izhaja iz kompleksnega okolja, kjer so za doseg ciljev potrebno tesno sodelovanje in podpora med posameznimi zaposlenimi ter skupinami. Socialni kapital vključuje tako strukturo kot vsebino odnosov znotraj organizacije (notranji socialni kapital) ter odnose med organizacijo in zunanjimi poslovnimi partnerji (zunanji socialni kapital). Ta sistem omogoča izmenjavo znanja in informacij tako z okoljem kot znotraj zaposlenih v organizaciji. (Portes, 1998, str. 3; Metz, Stamper, & Ng, 2022, str. 122–137) Lenarčič (2011) v ospredje postavlja vidike socialnega kapitala, kot so družbena povezanost, recipročni odnosi, relacije ter zaupanje. Ti dejavniki omogočajo tako zaposlenim kot organizacijam, da dosežejo svoje cilje preko vzajemnega zaupanja in sodelovanja. (str. 109–111) Ganguly,

Talukdar in Chatterjee (2019) so med 190 anketiranci v indijski industriji preučevali vpliv izmenjave tihega znanja, socialnega kapitala, vzajemnosti znanja ter kakovosti znanja na inovativno sposobnost organizacije. Ugotovili so, da je ključna pot za doseganje inovativnosti v organizaciji učinkovita izmenjava znanja, ki deluje kot orodje ali posrednik v odnosu med socialnim kapitalom in inovativnostjo. Pomembno vlogo pri uspešni izmenjavi tihega znanja igra tudi socialni kapital, medtem ko vzajemnost in kakovost znanja pomembno prispevata k spodbujanju inovativne sposobnosti organizacije. Medsebojno zaupanje med zaposlenimi pa je prav tako ključno za pretok znanja. (str. 1105–1135) Ding, Choi in Aoyama, (2018, str. 163–170) ugotovijo, da medosebno zaupanje vpliva na prosocialno močviranost zaposlenih in naravnost za pomoč drugim ob nameri izmenjave znanja.

Znanje, izmenjava znanja in upravljanje znanja so glavna konkurenca in »orožje« v organizacijah in vodilo za nenehne inovacije.

Zaposleni, ki imajo specifično znanje, ki je povezano z nalogami, predstavljajo za organizacijo določeno odvisnost od teh zaposlenih in njihovega znanja. Lam (2011) opisuje, da je ključ do dolgoročnega uspeha organizacije v sposobnosti izkoriščanja obstoječih kompetenc in znanja ter nenehnem raziskovanju novih možnosti za tekovanje na dinamičnem trgu in sodobnem poslovnem okolju (str. 162–176). Odprtost organizacije za sprejemanje novega znanja in idej iz različnih virov povečuje možnost za ustvarjanje novih kombinacij znanja, idej in inovacij kot del procesa učenja. Pojav premajhne konkurenčnosti v gospodarstvu razlagajo Ebrahimi, Saives in Holford (2008) z nezadostno razpoložljivostjo strokovnega znanja v odnosu do povpraševanja (str. 124–140). Uspešne organizacije so že prepoznale pomen ustreznega ravnanja z zaposlenimi ter učinkovite metode za doseganje zaposlitvenih ciljev, pri čemer se zagotovi pravilna uporaba kompetenc in uspešno shranjevanje znanja za morebitne prihodnje generacije, saj se znanje mora prenašati in izmenjevati v celotni organizaciji, tudi s pomočjo mreženja, da se ustvarijo nova znanja.

Glavna naloga menedžmenta znanja je razširjanje znanja, da je dostopno in uporabno v celotni organizaciji (Paulin & Suneson, 2012, str. 81–91). V obsegu menedžmenta znanja se izvajajo procesi, kot so ustvarjanje, shranjevanje, ocenjevanje in izmenjava, pri čemer Gumus (2007, str. 15–26) poudarja izmenjavo znanja kot ključni proces za preživetje organizacij. Tudi Bock in Kim (2002, str. 14–21) opozarjata, da je izmenjava znanja bistvena sestavina menedžmenta znanja. Znanje zaposlenih v organizaciji olajšuje sprejemanje odločitev, oblikovanje strategije in povečuje konkurenčnost. Menedžment znanja je pomemben del poslovanja, ki omogoča prilagajanje spremembam in ohranjanje konkurenčne prednosti organizacije (Razak, Pangil, Zin, Yunus, & Asnawi, 2016, str. 545–553; Ayestarán, Lira, Gómez, Da Costa, & Martínez-Moreno, 2022, str. 175–187). Heisig in kolegi (2016, str. 1169–1198) so v obsežni raziskavi med strokovnjaki po svetu ugotovili, da strateški menedžment znanja v organizaciji ustvarja in ohranja konkurenčno prednost ter prispeva k dobičkonosnosti. Poudarjajo, da je znanje nov ključni vir in najpomembnejši element konkurenčnosti v gospodarstvu znanja, pri čemer različne kombinacije znanja lahko prispevajo k prednosti pred konkurenco. V gospodarsko razvitih državah je bolj gospodarno, glede na konkurenčnost, izkoriščati tiho znanje zaposlenih v organizaciji, kot navajajo v svoji globalni študiji Heisig in sodelavci (2016, str. 1169–1198).

Zaradi hitrih in nenehnih sprememb v konkurenčnem poslovnem okolju postaja vedno bolj ključno, da se izkušnje in znanje posameznikov upoštevajo na ravni celotne strategije organizacije. Menedžerji priznavajo, da je znanje ključen strateški vir in da je uspeh organizacije odvisen od tega, kako učinkovito upravljajo s svojim znanjem ter kako zanesljivo verjamejo v znanje v sami organizaciji. Ugotavljajo, da organizacije, ki uspešno upravljajo s svojim znanjem, pridobijo prednost pred konkurenco, saj izboljšajo skladnost pri oblikovanju in izvajanju strategije organizacije (Dayan, Heisig, & Matos, 2017, str. 308–329). Za uspešno strategijo upravljanja človeških virov v organizaciji je pomembno vključiti interakcijo med starajočo se delovno silo in mlajšimi

zaposlenimi ter spodbujati izmenjavo znanja med njimi (Tang & Martins, 2021, str. 722–742).

Izvajanje izmenjave znanja zahteva uporabo posebnih orodij, ki olajšajo ta proces v organizacijah. Ta orodja so znana kot sistemi upravljanja znanja (Davenport, Prusak, 1998, str. 1–15). Santoro, Vrontis, Thraddou in Dezi (2018) so preučevali povezavo med sistemom upravljanja znanja in odprto inovacijo v različnih sektorjih italijanskih podjetij. Ugotovili so, da sistem upravljanja znanja spodbuja vzpostavitev odprtih in sodelovalnih sistemov, ki izkoriščajo notranje in zunanje vire znanja ter omogočajo razvoj notranjega upravljanja znanja. To posledično prispeva k povečanju inovacijske sposobnosti organizacije (str. 347–354).

Spodbujanje izmenjave znanja predstavlja eno izmed ključnih funkcij upravljanja znanja (Bock & Kim, 2002, str. 14–21). Nonaka in Takeuchi (1995) opažata, da izmenjava znanja omogoča bolj učinkovito uporabo obstoječega organizacijskega znanja in hkrati predstavlja pot k ustvarjanju novega znanja in inovacij (str. 101). Porter (1998, str. 22) poudarja, da znanje postane trajno, ko organizacije uspejo prevesti tiho znanje posameznika v eksplicitno znanje in ga utelesijo v organizacijske postopke ter s tem prispevajo k strukturnemu kapitalu organizacije. Park, Ghauri, Lee in Golmohammadi (2022, str. 1–20) dodajajo, da je izmenjava eksplicitnega znanja pozitivno povezana z inovativnostjo.

Proces področji osnovnih funkcij menedžmenta znanja se začne z zajemom in ustvarjanjem: »Kaj je vredno vedeti« in se konča, ko je dosežena »poslovna vrednost učinkovite uporabe znanja.« Področja menedžmenta znanja so sledeča (Wiig, 1993, str. 62):

- kako se znanje pridobiva (nauči, kodificira, gradi);
- kaj znanje je;
- kako je znanje urejeno in organizirano, da je koristno;
- kako se izvaja sklepanje in razmišljanje;
- kako se znanje uporablja v praksi.

Ustvarjanje in širjenje znanja sta vse pomembnejša dejavnika konkurenčnosti, kljub temu da se v zadnjem času na znanje gleda kot na blago ali bogastvo, ima imenovane paradoksalne značilnosti, ki se razlikujejo od značilnosti drugih dobrin (Dalkir, 2017, str. 2):

- znanje se ob uporabi ne porabi,
- prenos znanja ne pomeni izgube znanja,
- znanja je v izobilju, sposobnosti uporabe malo,
- večino dragocenega znanja se izgubi oziroma ga »organizacije vržejo skozi vrata«.

Doba znanja nadomešča industrijsko dobo. Trajnostni napredek, ki ga organizacija ustvari, je, ko in da kolektivno ter učinkovito uporablja, kar zna in kako hitro pridobi ter uporablja nova znanja (Davenport & Prusak, 1998, str. 1–15). Santoro, Vrontis, Thraddou in Dezi (2018) navajajo, da morajo organizacije vključevati ter izkoriščati informacijsko in komunikacijsko tehnologijo v razvoj, v izvajanje in v trajnost razvoja sistema menedžmenta znanja ter v raziskovanje znanja za večjo inovacijsko uspešnost in inovacijsko zmogljivost. (str. 347–354)

Davenport in Prusak (1998, str. 1–15) opredeljujeta menedžment znanja kot proces zajemanja, hranjenja, souporabe in uporabe znanja. Poudarjata, da je naravno akumuliranje in pregledovanje znanja, ki ga ponujajo drugi. Za povečanje organizacijskih koristi je potreben proces organiziranja in izkoriščanja kolektivnega znanja organizacije, da bi dosegli trajno konkurenčno prednost, izboljšali inovativnost ter se bolje odzvali na spremembe v okolju. Sprejemanje znanja in digitalne tehnologije je nujno, zato organizacije razvijajo sisteme upravljanja znanja, ki so zasnovani za olajšanje ustvarjanja, izmenjave in shranjevanja znanja ob široki uporabi interneta in digitalne infrastrukture (Santoro, Vrontis, Thraddou & Dezi, 2018, str. 347–354).

V nadaljevanju smo predstavili več modelov menedžmenta znanja, da bi olajšali razumevanje in vpogled v znanje. Prvi široko uporabljen model je SECI ali spiralni model znanja, ki razlaga, kako se lahko tiho in eksplicitno znanje preoblikujeta v organizaciji. Ta model je bil do zdaj najbolj razširjen in uporabljen, zato smo ga podrobneje predstavili. Poleg tega smo predstavili tudi druge modele, ki so razširili in prilagodili spiralni model znanja ter so ponujeni kot alternativa pri upravljanju znanja, pri čemer upoštevajo kompleksno in dinamično naravo znanja ter kulturne in kontekstualne vplive.

Menedžment znanja temelji na teoriji, ki je predstavljena skozi obdobje v modelih menedžmenta znanja, ki kažejo ključne elemente za doseganje organizacijskih ciljev (Dalkir, 2017, str. 49). Da bi zagotovili širši celostni pogled na menedžment znanja, bomo v nadaljevanju predstavili nekatere modele (Dalkir, 2017, str. 50–56):

- *Model organizacijske epistemologije* avtorjev von Krogh in Roos temelji na razlikovanju med individualnim in družbenim znanjem. V omenjenem modelu navajajo znanje v glavah ljudi in v povezavah med njimi. Glavni epistemološki pristop upravljanja organizacijkega znanja naj bi pojasnil sledeča vprašanja: Kako in zakaj posamezniki v organizaciji prihajajo do znanja; Kako organizacije in družbeniki prihajajo do znanja; Kaj je pomembno za znanje posameznikov in organizacij in Kakšne so ovire menedžmentu znanja v organizaciji. V modelu pojasnjujeta, da se znanje nabira pri posamezniku, v organizaciji in se na družbeni ravni ustvarja v odnosih med posamezniki. Miselnost posameznikov, komunikacija v organizaciji, organizacijska struktura, odnosi med posamezniki in upravljanje človeških virov je pet osnovnih dejavnikov, ki vplivajo na uspeh ali neuspeh upravljanja znanja v smislu ustvarjanja inovacij in doseganja konkurenčne prednosti ter drugih ciljev organizacije. Vse dejavnike, ki omogočajo upravljanje znanja, je potrebno v organizaciji postaviti tako, da ustvarjajo razvoj znanja posameznika in skupinsko izmenjavo

znanja ter omogočiti ohranitev dragocenih in na znanju temelječih vsebin v organizaciji. (Dalkir, 2017, str. 50–52)

- *Model spirala znanja* avtorja Nonaka in Takeuchi (1995, str. 69) utemeljujeta s proučevanjem uspešnih, kreativnih in inovativnih japonskih podjetij. Ugotovila sta, da omenjena podjetja manj stremijo k mehaničnim postopkom pridobivanja objektivnega znanja, bolj stremijo k subjektivnemu vpogledu in tihemu pristopu vodenja in upravljanja znanja. Menita, da se ustvarjanje znanja začne vedno s posameznikom. Z modelom navajata, da se zasebno znanje posameznika pretvori v javno, organizacijsko znanje, ki je na voljo vsem v organizaciji. Predlagata model upravljanja znanja, ki poudari proces konverzije, ko se pridobljeno tiho in eksplicitno znanje iz zunanjega okolja deli po celotni organizaciji, shrani v bazah znanja organizacije in uporablja za razvoj. Nonaka in Takeuchi (1995, str. 69) v spirali znanja navajata štiri načine pretvorbe znanja, ki predstavljajo »motor« celotnega postopka ustvarjanja znanja:
- Postopek socializacije je od tihega v tiho znanje. Člani organizacije delijo svoje tiho znanje in izkušnje ter sprejemajo tiho znanje skozi izmenjavo izkušenj z opazovanjem, s posnemanjem in z usposabljanjem ter s prakso na delu.
- Postopek eksternalizacije je od tihega v eksplicitno znanje in pomeni artikulacijo ali jasno izražanje konceptualnega tihega znanja z uporabo abstrakcije, metafore, analogije ali modelov. Ta postopek je pretvorba ideje v konkretno znanje.
- Postopek kombinacije je preoblikovanje znanja od eksplicitnega do eksplicitnega, ko se eksplicitno znanje rekombinira v nove oblike eksplicitnega znanja. To pomeni upravljanje eksplicitnega, sistematičnega znanja s tehniko razvrščanja in s tehniko združevanja iz različnih virov. Posamezniki izmenjujejo svoje eksplicitno znanje preko telefonskih pogovorov in srečanj ter obstoječih informacij v podatkovnih bazah in ga razvrščajo na različne načine.

- Postopek internalizacije je pretvorba od eksplicitnega do tihega znanja, ko pretvori ali integrira skupne in ali posamezne izkušnje in znanje o posameznih miselnih modelih. Zaposleni v organizaciji novo eksplicitno znanje sprejmejo in na tej osnovi gradijo nov okvir za svoje, obstoječe tiho znanje. Novo znanje uporabljajo zaposleni, ki ga širijo, razširjajo in preoblikujejo znotraj svoje obstoječe tihe baze znanja, da lahko naloge opravljajo na različne potrebne načine.

Izkušnje, najboljše prakse in znanje se v procesu preoblikovanja v spirali znanja neprenehoma nadgrajujejo. Ko se znanje, predstavljeno v obliki skupnih informacij, vključi v tihe baze znanja posameznikov ali v miselne modele tehničnega znanja, postane to znanje dragoceno premoženje za posameznika, skupnost in organizacijo. Pri ustvarjanju organizacijskega znanja se celoten postopek pretvorbe ponovno začne, pri čemer je treba tiho znanje posameznika socializirati z drugimi posamezniki v organizaciji, kar začne novo spiralo ustvarjanja znanja. (Nonaka, Takeuchi, 1995, str. 69) Pretvorba opisuje, kako je mogoče ustvariti novo znanje s štirimi notranjimi in zunanjimi procesi pretvorbe obstoječega znanja. Splošno se razume, da procesi vključujejo dogajanje, kodifikacijo in izmenjavo tihega znanja. (Hislop, Bosua, & Helms, 2018, str. 21)

Ko se izkušnje in informacije prenašajo skozi proces opazovanja, posnemanja in praktičnega izvajanja, ta dejavnost pripada kvadrantu socializacije. Naslednji korak je formalizacija tega znanja in njegova pretvorba v eksplicitno znanje s pomočjo analogij, metafor in modelov, kar se uvršča v kvadrant eksternalizacije. Nato se eksplicitno znanje sistematično organizira in ponovno sestavlja v kombiniranem kvadrantu, kjer postane del posameznikovih izkušenj. V končnem koraku, v kvadrantu internalizacije, znanje postane tiho znanje. (Dalkir, 2017, str. 56)

Spirala znanja pove, kako organizirati artikulacijo, organizacijo in sistematizacijo za posamezno tiho znanje. Organizacije proizvajajo in razvijajo orodja, strukture in modele za kopičenje in delitve znanja. Spirala znanja

predstavlja oziroma pomeni stalno dejavnost pretoka znanja, deljenje znanja in pretvorbo znanja posameznikov, skupnosti in drugih organizacij. Visoko stopnjo osebne zavzetosti, osebno prepričanje in vrednote, miselne modele, so zahtevani v postopku eksternalizacije in internacionalizacije v spirali znanja, ker vključujeta spremembe v vrsti znanja. (Dalkir, 2017, str. 57) V nadaljevanju bralcu predstavimo modelno usmerjen pristop menedžmenta znanja, ki pripomore k boljšemu opisu dogajanja v organizaciji.

- *Choo Sense-Making model* menedžmenta znanja je model, ki poudarja smiselnost, menedžment znanja in sprejemanje odločitev. Choo poudarja, da so »organizacije, ki vedo«, tiste organizacije, ki informacije strateško uporabljajo na omenjenih področjih. Vsi trije procesi imajo pomembno vlogo pri razvijanju vizije znanja organizacije, ustvarjanje znanja v največji možni meri. Oblikovanje smiselnosti (angl. *sense*) je dolgoročni cilj organizacije, da se bodo organizacije prilagajale in uspevale v dinamičnem in zapletenem okolju. Menedžment znanja je postopek, ki organizaciji omogoča ustvarjanje in pridobivanje, organiziranje in obdelavo informacij z namenom pridobivanja novega znanja z organizacijskim učenjem. Tretja sestavina modela je odločanje. Organizacija mora izbrati najboljšo možnost med predstavljenimi in jo uresničiti na podlagi strategije organizacije. (Neto, Souza, Queiroz, & Chipp, 2009, str. 593–604)

Menedžment znanja predstavlja sistem, ki vključuje pridobivanje, zajemanje, deljenje, shranjevanje, razvijanje, izkoriščanje in širjenje učinkovitega znanja v organizacijah. Glavni cilj tega modela je spodbujanje napredka organizacij, hiter tehnološki razvoj ter ustvarjanje novih izdelkov in storitev v družbi. Čeprav poznavanje različnih modelov lahko vodstvu pomaga pri upravljanju, pa samo poznavanje ni dovolj. Organizacija mora znati pretvoriti svoje znanje

v ukrepanje ter izvajati načrte v praksi. (Neto, Souza, Queiroz, & Chipp, 2009, str. 593–604)

- *Wiig-ov model* za gradnjo in uporabo znanja poudarja, da je treba znanje organizirati, da je koristno in dragoceno, odvisno od tega, zakaj bo znanje uporabljeno. Dimenzije v tem modelu so (Dalkir, 2017, str. 76–77):
 - popolnost, ki obravnava, koliko ustreznega znanja je na voljo iz danega vira (tiho ali eksplicitno znanje);
 - povezanost se nanaša na dobro razumljene in natančno opredeljene odnose med različnimi predmeti znanja;
 - skladnost naj bi imela baza znanja, ko so vsa dejstva, pojmi, pogledi, vrednote, presoje, asociativne in relacijske povezave med predmeti znanja skladni;
 - perspektiva in namen sta pojava, skozi katera nekaj vemo, vendar iz določenega vidika in z določenim namenom.

Wiigov model opredeljuje različne ravni internalizacije znanja in ga je možno razumeti kot nadaljnjo natančnost četrtega kvadranta Nonake in Takeucija. (Dalkir, 2017, str. 76–77)

- *Model Boisot I-Space* menedžmenta znanja izhaja iz koncepta ločevanja med podatki in informacijami, pri čemer se poudarja, da informacija nastane, ko opazovalec izlušči pomen iz podatkov, pri čemer je ta pomen odvisen od njegovih pričakovanj in predhodnega znanja. Ta model predstavlja kot tridimenzionalno kocko, ki zajema dimenzije od nekodificiranega do kodificiranega, od konkretnega do abstraktnega ter od nerazpršenega do razpršenega. Proces delovanja potekajo zaporedno in oblikujejo šest faz družbenega učnega cikla, ki uporablja I-prostor za dinamičen pretok znanja skozi

različne stopnje: optično branje, reševanje problemov, abstrakcija, razpršenost, absorpcija in vpliv. Ta cikel socialnega učenja služi kot povezovalni element med vsebinami, informacijami in menedžmentom znanja. Organizacija, ki si prizadeva za konkurenčno prednost, mora svoje znanje usmeriti v območje minimalne stopnje entropije. Poudarek na prepoznavanju nedostopne in dinamične narave znanja pomeni, da se podatki filtrirajo v pomembne informacije, ki se nato abstrahirajo in kodificirajo v koristna znanja. Ta znanja se uporabljajo v praktičnih situacijah, kjer se generirajo nove izkušnje, ki služijo kot osnova za nadaljnje ustvarjanje znanja. Pomembna predpostavka tega modela je, da organizacije obravnavamo kot žive entitete, pri čemer se proces pridobivanja in razvijanja znanja v organizacijah nenehno spreminja. Zato je ključno razviti dinamično strategijo upravljanja znanja, ki je prilagojena dinamiki organizacijskega cikla učenja. (Dalkir, 2017, str. 66–67)

- *Kompleksni modeli prilagodljivih sistemov* menedžmenta znanja temeljijo na teoriji prilagodljivih sistemov in poudarjajo pomembnost osebnih kompetenc in sposobnost učenja. Po teoriji ICAS (Intelligent Complex Adaptive Systems) je organizacija obravnavana kot živo bitje, ki se ukvarja z obstojem in preživetjem in je prilagodljiv ter zapleten sistem. Organizacijska inteligenca se nanaša na zmožnost podjetja za inovacije, pridobiti znanje in ga uporabiti v ustreznih situacijah. (Dalkir, 2017, str. 71)

Glavni namen modelov menedžmenta znanja je združevanje sestavnih elementov in faktorjev menedžmenta znanja, ki olajšajo razumevanje procesa upravljanja ter poudarjajo možnosti za izvajanje tega modela na način, ki omogoča uspešno doseganje strateških ciljev organizacije. (Biloslavo & Kljajić-Dervić, 2016, str. 54–55)

Modeli menedžmenta znanja služijo za razumevanje tako posameznih komponent kot tudi celotne strukture organizacije. Modeliran pristop

menedžmenta znanja omogoča natančnejši opis dogajanja v organizaciji ter ponuja učinkovitejše strategije za doseg njihovih ciljev. (Dalkir, 2017, str. 92)

Bralcu povzemamo podpoglavje in izpostavljam ključna spoznanja. Skozi zgodovino se je obravnavanje človeškega znanja in povezanih teorij spreminjalo. V sodobnem času organizacije stremijo k povečanju uspešnosti, učinkovitosti in prilagodljivosti, zato je znanje postalo ključno področje zanimanja. Teoretiki in raziskovalci so razvili različne definicije, pojmovanja in klasifikacije znanja, ki segajo od delitev glede na podobnosti do razlik ter glede na potrebo po določenem znanju za različna dela ali situacije. Kljub tem različnim klasifikacijam je bistveno, da organizacije prepoznajo pomembnost posameznikov in njihovega znanja ter kompetenc za napredek, inovacije in prilagajanje. Znanje zaposlenih igra ključno vlogo pri olajšanju poslovanja in sprejemanju odločitev. V konkurenčnem okolju je še posebej pomembno, da organizacije uspešno integrirajo izkušnje in znanje posameznikov na ravni celotne organizacije.

2.2 Generacija in znanje

2.2.1 Definicija generacije

Prebivalstvo se stara, zato je potrebno v sodobnem času vzpostaviti medgeneracijsko sodelovanje. Po podatkih SURS-a (Statistični urad Republike Slovenije) je bilo 1. julija 2019 beleženih 2.094.060 (1. julij 2022 pa je bilo beleženih 2.108.732) prebivalcev Slovenije, njih povprečna starost je bila 43,4 leta (1. julij 2022 pa 43,9 leta), 20 % (1. julij 2022 pa 21,3 %) prebivalcev je na ta dan starih 65 let ali več. Demografski podatki dokazujejo, da se slovensko prebivalstvo stara. Vpliv staranja prebivalstva znotraj EU je dolgoročen trend, ki se je začel pred nekaj desetletji. Leta 2017 je bila po podatkih Eurostata (2019, str. 2443–8219) skoraj petina (19 %) prebivalstva EU stara vsaj 65 let. V letu 2019 je bilo 20,3 % prebivalstva starejših od 65 let. Starostna struktura se kaže v velikem deležu starejših in z manjšim deležem delovno aktivnih oseb. Poklicna pot zaposlenih se podaljšuje in širi v pozno starost. Na delovnem

mestu zaposleni preživi veliko časa in v organizaciji se naj bi ves čas usposabljal, izobraževal od drugih in predajal znanje drugim.

V organizacijah so zaposleni, rojeni v določenih časovnih obdobjih in pripadajo posameznim starostnim skupinam – generacijam. Generacija so ljudje iste starosti, ki živijo v istem času, to je doba približno tridesetih let in imajo podobne interese ali nazore (SSKJ, 2014d). V Collins Dictionary (2022) je opredeljena generacija kot vsi ljudje v skupini ali državi, ki so podobne starosti, še posebej, če se šteje, da imajo enake izkušnje ali stališča in se običajno šteje za časovno obdobje trideset let. (n. d.) V Centru za generacijsko kinetiko (The Center for Generational Kinetics – CGK, 2020) generacijo definirajo kot skupino ljudi, rojenih ob približno istem času in odraslih v istem okolju ter da imajo v posamezni »rojstni kohorti« ljudi v življenju podobne lastnosti, preference in vrednote. Poudarjajo, da je ključno razumeti začetek in konec vsake generacije, saj obstajajo pomembne razlike med njimi. Raziskave o odnosu med geografijo in generacijo so pokazale opazne razlike med pripadniki generacije Y, odvisno od tega, ali so odrasli v urbanem ali podeželskem okolju ali pa so se preselili v novo državo. Člani generacij delijo podobne vzorce v komunikaciji, nakupovanju, motivaciji in drugih značilnostih, saj so doživeli podobne trende v svojem življenju. Ti trendi oblikujejo generacijo, zato je pričakovati, da bodo imeli njeni člani podobne vrednote, prepričanja in pričakovanja. Razumevanje posameznikov skozi prizmo generacijskih vidikov je dragoceno orodje za tiste, ki želijo doseči in informirati širok krog ljudi.

Zemke, Raines, in Filipchak (2000) opredeljujejo generacijo kot skupino ljudi, ki so rojeni v istih časovnih obdobjih, delijo podobna vedenjska vzorca ter so doživeli enake zgodovinske dogodke v določenem času (str. 60).

Prvi, ki je s sociološkega stališča sistematično preučeval koncept generacij, je bil Karl Mannheim, ki je v začetku dvajsetega stoletja predstavil svoje ugotovitve v članku z naslovom "Problem generacij". Pred njim so že drugi raziskovalci opazili, da generacije zaznamujejo skupna prepričanja in izkušnje

življenja. Mannheim je dodal, da čas rojstva in odraščanja posameznikov še ne določa generacijskega položaja, ampak ga oblikujejo skupne priložnosti za sodelovanje pri določenih dogodkih in vsebinah. (DeMartini, 1985, str. 1–16) Mannheimova teorija generacij poudarja vpliv družbenozgodovinskega okolja v mladosti posameznikov, zlasti pomembnost dogodkov, ki aktivno vključujejo ljudi in na podlagi skupnih izkušenj oblikujejo družbene kohorte, ki nato vplivajo na prihodnje dogodke in oblikujejo prihodnje generacije (Pilcher, 1993, str. 481–495). Raziskovanje generacij je pomembno, ker omogoča boljše razumevanje pospešenega ritma družbenih sprememb v določenem obdobju, kot trdi sociolog Mannheim. Strauss in Howejeva teorija generacij pa se osredotoča na vpliv preteklih generacij in poudarja univerzalne vzorce obnašanja. Obe teoriji pomagata razložiti, kako se generacije oblikujejo in definirajo v svojem zgodovinskem kontekstu (DeChane, 2014, str. 1–3).

V sodobni družbi je opazen trend privatizacije posameznikov in avtomatizacije dela. Zaradi demografskih, kulturnih in intelektualnih sprememb je pritegnil pozornost k raziskovanju generacij. Edmunds in Turner (2005) opisujeta različna obdobja generacij, ki so se razvila skozi zgodovino. Na koncu devetnajstega in začetku dvajsetega stoletja so bila mednarodna obdobja generacij, ki so bila povezana prek tiskanih medijev. V sredini dvajsetega stoletja so se pojavile transnacionalne generacije, ki so izvirale iz radijske komunikacije. V drugi polovici dvajsetega stoletja pa je prevladovalo obdobje globalnih generacij, ki so bile zaznamovane s tehnološkim napredkom elektronskih komunikacij (Edmunds & Turner, 2005, str. 559–577). V literaturi se pojavljajo pet generacij ali generacijskih skupin, ki so raziskane in opisane: generacija veterani ali tradicionalisti, generacija izobilja, znana tudi kot generacija »baby boom«, generacija X, generacija Y, ki je poznana tudi kot »individualisti«, »milenijci« ali »ipsilonarji«, ter generacija Z, imenovana tudi e-generacija. (Hernaus, & Pološki Vokic, 2014, str. 615–641; Rothman, 2016, str. 1–5) Pri razumevanju generacij so različna mnenja o posameznih rojstnih letih, ki opredeljujejo vsako generacijo.

Pripadniki določene generacije se ločijo po vrednotah, dogodkih, tehnologijah, ki so jih v času odraščanja zaznamovali. Generacije se v družbi zamenjajo na okrog dvajset let. Nekatere skupine se raztezajo skozi daljše časovno obdobje, druge skozi krajše. Časovni razponi se od vira do vira razlikujejo. Večina virov se opira na dele zahodnega sveta, predvsem ZDA, zato se pojavijo odstopanja v družbenih spremembah pri nas in po svetu. (Biljak Gerjevič, 2018, 5. november) V Sloveniji so meje posameznih generacij postavljene za ameriško populacijo z zamikom nekaj let. (Biljak Gerjevič, 2018, 5. november) Različno stari zaposleni posamezniki, ki pripadajo različnim generacijam, se razlikujejo tudi v želji oziroma interesu za izmenjavo znanja s svojimi sodelavci.

Trenutno je živčih pet generacij. V literaturi so posamezne kohorte različno imenovane in različno definirane. V reviji *Moje finance* je bilo objavljeno (Bedene, 2015, 20. oktober): »V resnem sociološkem diskurzu se izrazi generacija X, Y, Z ... ne uporabljajo, ker niso znanstveno utemeljeni. Uporabljajo se bolj v trženske namene.« (5. ods.) Rudolph in Zacher (2020b) trdita, da dejavniki, ki se pojavljajo, kot so gospodarske razmere ali COVID-19 pandemija, se kažejo kot učinki ali vplivi obdobja in ne kot generacijski učinki, kar pomeni, da je vpliv tak ali drugačen ne glede na rojstno leto ene ali druge generacije. Priznava, da so generacije priročen način za razlago negotovosti zaradi pandemije COVID-19, vendar priročnost ne pomeni dobre znanosti. Bodočim raziskovalcem poklicnega vedenja priporočajo, naj se ne ozirajo na predpostavke generacij, pač pa na razumevanje vpliva pandemije naj na delavce vseh starosti gleda z vidika razvoja življenjske dobe. (str. 103433)

Constanza, Finkelstein, Imose in Ravid (2020) so v raziskavi ugotavljali in preučevali dokaze o generacijskih razlikah in zaničnostih generacije. Navajajo, da se v organizacijah in zunaj njih spremembe dogajajo in se zaposleni, delo in organizacije spreminjajo. Pišejo, da se zaposleni iz vseh generacij spreminjajo s časom in kot odziv na pomembne dogodke in s hitrostjo ter rezultati, ki se med ljudmi lahko zelo razlikujejo. Pišejo, da dokazi o

generacijskih razlikah niso podprti s teoretičnega stališča in da so pomankljivi z metodološkega vidika ter da značilnosti in razlike generacijam pripišejo zaradi predsodkov in stereotipov. (str. 20–41). Salvi, Ravid in Constanza (2022) v raziskavi sklenejo, da so generacije stereotipni družbeni konstrukti, popularni ter privlačni in jih raziskave ne podpirajo. Dodajo, da se vrednote, stališča ter preference ljudi danes razlikujejo od tistih iz preteklosti. Spremembe ljudi tekom življenja in spremembe znotraj širših okoljskih, geopolitičnih, družbenih in gospodarskih ter tehnoloških organizacijskih premikov se spremlja z upravljanjem zaposlenih ter prilagajanjem politiki in praksi, da ustrezajo v največji meri zaposlenim. Zapišeno, da navedene spremembe ni možno pripisati trenutno oblikovanim generacijam pri funkcionalni uporabnosti v raziskavah ali praksi (98–113).

Ne glede na to, kako pripadnike, ki so rojeni v določenem časovnem obdobju, poimenujemo ali definiramo in ali zakaj potrebujemo sploh definiranje. Zaposleni iz različnih generacij se ne bi smeli počutiti prisiljeni v povezovanje, morali bi imeti občutek enakega statusa v generaciji in bi morali imeti možnost interakcije na načine za ustvarjanje pozitivnih učinkov v prid sebe in v prid organizacije. Mi smo se odločili, da se bralec sam odloči in presodi, zato smo predstavili različna definiranja generacij in njihove značilnosti. Jasno začrtanih mej med generacijami ni, obstaja postopno prehajanje in se posameznika z isto letnico rojstva najdeta v eni ali drugi generaciji. V nadaljevanju bomo predstavili poimenovanja generacij ter bomo tudi izbrane in definirane generacije skozi celotno raziskavo uporabili. Generacije, glede na njihova leta rojstva, opredeljujejo (Legas & Sims, 2011, str. 1–9; Rothman, 2016, str. 1–5; Schenarts, 2020, str. 246–253) sledeče: veterani (rojeni med 1925 in 1946), otroci blaginje (rojeni med 1947 in 1964), generacija X (rojeni med 1965 in 1980), generacija Y (rojena med 1981 in 1995) in generacija Z (rojeni med letoma 1996 in 2010). Nekoliko drugače definirata (Frym, 2018, str. 1; Dimock, 2019, str. 1–7): veterani (rojeni med 1928 in 1945), otroci blaginje (rojeni med 1946 in 1964), generacija X (rojeni med 1965 in 1980), generacija Y (rojena med 1981 in 1996) in generacija Z (rojeni med 1997 in 2012). Brečkova (2005,

str. 85–87) ter Zemke, Raines in Filipczak (2000, str. 60) beležijo meje kohort: veterani (rojeni med 1922 in 1943), otroci blaginje (rojeni med 1943 in 1960), generacija X (rojeni med 1960 in 1980), generacija Y (rojeni med 1980 in 2000). V generacijo otroci blaginje (rojeni med leti 1946 in 1964), v generacijo X (rojeni med 1965 in 1980), v generacijo Y (rojeni med 1980 in 2000) razvrstijo posameznike Becton, Walker in Jones-Farmer, (2014, str. 175–189). Generacija Z kot najmlajša generacija na trgu dela (Cilliers, 2017) je rojena po letu 1995 in končna meja starostnega obdobja ni še prečučena in določena (str. 188–198). Še bi lahko nizali raziskovalce, ki so opredelili posamezne kohorte nekoliko drugače glede na letnico rojstva.

Definiranja posamezne generacije se razlikujejo glede na geografsko območje oziroma na različne dele sveta (CGK, 2020, n. d.). Kje se generacija začne in kje se konča oziroma katera je prava določena meja kohorte in iz katere že opravljene raziskave izhajati? To se ves čas sprašujemo, ko študiramo znanstveno in strokovno literaturo, saj se v svetovnem znanstvenem pogledu le-ta razlikuje. V CGK (2020, n. d.) so raziskovali in še ravno te različne dolžine generacije raziskujejo. Pomembno je upoštevati, da posameznik, ki se rodi v treh letih na obeh straneh začetka ali konca generacije, ima lahko vse značilnosti generacije pred ali po njej in je povezano z različnimi dejavniki, npr.: starostjo staršev, odraščanje v mestnem ali podeželskem okolju, bogastvo, izobraževanje in drugo.

Iz znanstvene in strokovne literature, ki je na voljo, je vidno, da znanstveniki raziskujejo generacijske skupine drugod po svetu veliko bolj, kot v slovenskem prostoru, ki je poznavanje manjše in manj raziskano. V CGK (2020, n. d.) definirajo generacije delovne sile sledeče: veterani (rojeni pred letom 1945), otroci blaginje (rojeni med 1946 in 1964), generacija X (rojeni med 1965 in 1976), generacija Y (rojeni med 1977 in 1995) in generacija Z (rojeni po letu 1996 do danes). Po navedbah CGK je rojstno leto 1977 do 1995 zlasti uporabljeno za Severno Ameriko. Ne strinjajo se s številnimi raziskovalci, ki pišejo, da se leto rojstva generacije Y konča leta 2000. Kot razlog navajajo za

omenjeno generacijo pomemben trenutek, ki se je zgodil 11. septembra 2001 v ZDA. Pišejo, da posamezniki, rojeni med letoma 1996 in 2000 ne morejo imeti močne čustvene navezanosti na ta dogodek, ker so rojeni v tem času premladi, da bi lahko to umestili v kulturni, geografski ali drugi kontekst. Lahko so le člani generacije Z. Leto 1977 je po CGK (2020, n. d.) leto začetka Y-generacije. To leto ni jasnega in opredeljujočega trenutka, ki bi generaliziral generacijo in v tem primeru se v Centru osredotočajo na vedenje in stališča posameznikov. V takem primeru je prehod iz ene generacije v drugo postopen in se v nekaj letih meša, razen kadar gre za dogodke kot je v ZDA 11. september 2001, ko je bil teroristični napad. Ključni trendi, ki oblikujejo generacije, so: starševstvo, tehnologija in ekonomija. (CGK, 2020, n. d.) Med navedenimi petimi generacijskimi skupinami se bomo za potrebe naše monografije osredotočili na le štiri kohorte, opredeljene v delovni sili in na starostno izbiro, definirano po Dimocku (2019, str. 1–7): generacija otrok blaginje (rojena med 1946 in 1964), generacija X (rojena med 1965 in 1980) in generacija Y (rojena med 1981 in 1996) ter generacija Z (rojena od 1996 in 2010). Časovni okvir generacij po Dimocku se sklada po definiranju z drugimi že navedenimi avtorji in vključuje generacijo Z, ki je že vključena ali pa se vključuje v delovni proces. Omenjene štiri generacije bodo predmet naše raziskave. V obdobju pred generacijo otrok blaginje so skupina veteranov, katere posamezniki niso več delovno aktivni in jih v naši nalogi ne bomo proučevali. Pripadniki Z generacije, ki so rojeni po letu 1996, niso bili prvotno načrtovani za obravnavo, vendar so nekateri izmed njih iz te generacije že vstopili na trg delovne sile in so četrta generacija, ki je prisotna v delovnem okolju in bo zato tudi predmet obravnave v naši nalogi. (Zemke, Raines, & Filipczak, 2000, str. 60).

2.2.2 Vrste generacij

Generacija Veterani (rojeni med 1928 in 1945)

Pripadniki generacije veteranov so prepoznavni po praktičnem znanju in na delovnem mestu jim je pomemben ugled, čutijo pripadnost organizaciji ter potrebo po prenašanju znanja na mlajše generacije. (Brečko, 2005, str. 85–87)

Omenjena generacija je v Sloveniji vezana na politično ureditev, ki je spadala pod kraljevino Jugoslavijo in kasneje v socialistično Jugoslavijo. Značilnost slovenskih veteranov je udeleževanje prostovoljnih delovnih akcij. Osebni stik in pisanje pisem in pošiljanje po navadni pošti sta bili edini komunikaciji ter velik pomen je imelo vse za ohranjanje poznanstev, vezi in solidarnosti. (Novak, 2007, str. 30–34) Tomšič (2010b, str. 25–32) navaja, da je to generacija radia in njihova bistvena komunikacija so pisma in osebni pogovori. Goldman in Schmalz (2006, str. 159–161) pišeta, da veterani Amerike predvsem spoštujejo oblast, so zvesti delodajalcu v organizaciji in ne marajo sprememb. Prav tako jim je pomemben osebni stik, saj radi razvijajo medsebojne odnose in zapletene naloge rešujejo tako, da se posvetujejo z drugimi sodelavci.

Generacija otrok blaginje ali babyboom generacija (rojeni med 1946 in 1964)
Nekateri pripadniki te generacije so že upokojeni, nekateri so še delovno aktivni. Erjavšek (2005, str. 58) navaja, da so babyboomerji vzgojeni po drugi svetovni vojni, ko je bilo dovolj priložnosti za gospodarsko rast in napredek. Tudi Draškovič (2010, str. 16–19) piše, da se je življenjski standard ves čas izboljševal, saj se je tudi v tem času uveljavila televizija kot glavni medij. Na trgu dela so se pojavile ženske, ker se je začel čas zagovarjanja enakopravnosti med spoloma in družina je začela izgubljati tradicionalno vlogo. Pripadniki omenjene generacije cenijo trdo delo, ustreza jim timsko delo, pomemben jim je osebni razvoj in skrbijo tudi za fizično kondicijo in zdravje (Brečko, 2005, str. 85–87). Zemke, Raines in Filipczak (2000, str. 60) na podlagi statistike navaja visoko rodnost po drugi svetovni vojni, pripadniki so živeli v velikih družinah, kar pomeni, da jim ustreza sodelovanje in sožitje. Komunikacija s sodelavci je manj neposredna kot med sodelavci predhodne generacije.

Generacija X (rojeni med 1965 in 1980)

Generacijo X Novakova (2007, str. 30–34) definira med leti 1966 do 1985. V tem času je bila Slovenija del Jugoslavije, kjer je vladal soscilastični sistem. V mladosti je to generacijo zaznamovala socialistična ureditev, kasneje pa je

vstopila v začetke kapitalizma in Novakova imenuje kot tranzicijsko generacijo, saj je bilo potrebno hitro prilagajanje, dinamika sprejemanja odločitev. Pojavile so se nove tehnologije, računalništvo in internet, globalizacija v poslovanju ter velik pretok idej. Tomšič (2010b, str. 27) navaja, da je generacija X prva digitalno pismena generacija. Omenjena generacija si je prizadevala ustvariti pogoje za materialni uspeh, gojiti pozitivne odnose in socilano mrežo s sodelavci v organizaciji (Novak, 2007, str. 30–34). Za pripadnike te generacije je značilno upiranje avtoritetam, kar pa lahko ustvari medgeneracijske konflikte v družini in na delovnem mestu. Na delu si želijo mentorja, so samostojni, prilagodljivi, cenijo prijateljstvo in timsko delo ter pri odločitvah razmišljajo globalno. Pri vzgoji oziroma odraščanju X-generacije je imela pomembno vlogo televizija, saj so njihovi starši veliko časa preživeli na delovnem mestu. (Tomšič, 2010b, str. 25–32) Pripadniki generacije X imajo boljšo izobrazbo kot predhodna generacija in tudi izkušnje. Svoje znanja v večini želijo posredovati na trgu delovne sile. Pri komuniciranju se omejuje na predmet in vsebino povedanega, veliko komunicirajo s svojimi sogovorniki, vendar ne preverjajo, če jih je sogovornik sploh razumel. V svojem govoru Uporabljajo veliko tujk in strokovnih izrazov. (Tomšič, 2010b, str. 25–32)

Generacija Y ali Milenijska generacija (rojeni med 1981 in 1995)

Generacija Y velja po raziskavi CGK (2020, n. d.) kot najbolj dosledna in najbolj raznolika generacija potrošnikov v ZDA in drugod po svetu. Za omenjeno generacijo je značilno nakupovanje preko različnih kanalov in načinov ter plačevanje s kreditnimi karticami, po nasvetu prijateljev upoštevajo nakupovalne izkušnje in izbiro blagovne znamke. V zakonsko zvezo in odločanje za družino ter nakup stanovanja ali gradnjo hiše je ta generacija potrebovala več časa napram drugim generacijam. Samo generacijo v CGK (2020, n. d.) razdelijo na prvo generacijsko skupino, imenovano tradicionalno odrasla, ki je v življenjski fazi kopičenja bogastva, in drugo generacijsko skupino, ki še vedno živi doma in je delno v breme staršem.

Po CGK (2020, n. d.) je generacija Y najhitreje rastoča ameriška delovna sila. Pripadniki imajo več univerzitetne izobrazbe kot katerakoli druga predhodna generacija in to znanje prinašajo na delovno mesto. Komunicirajo preko e-pošte, chat aplikacije, družbenih medijev, telefonskih klicev in osebno. Želijo pogosto komunikacijo z vodstvom, ker bi radi takojšen vpliv in idealen odnos (Mehra, & Nickerson, 2019, str. 524–547). Izpodbijajo status quo, želijo vseskozi prisotne izzive. Na delovno mesto so vstopili ali vstopajo pozneje, kar posledično pomeni, da imajo pri enaki starosti manj delovnih izkušenj napram drugim generacijam. So zvesti in pridni zaposleni, le ves čas na delu potrebujejo izzive in življenjsko ravnovesje. Ustreza jim, če so zaposleni za krajši delovni čas in krajše trajanje zaposelitve. Pričakujejo hitro napredovanje, imajo visoka pričakovanja in ne razumejo, kako so lahko dolgo delale druge generacije, preden so napredovale. Skratka imajo željo po hitrem kariernem napredku. Kljub malo izkušnjam z veseljem delijo svoje mnenje o tem, kaj ne deluje in kaj bi bilo lahko boljše, kar lahko pozitivno vpliva na inovacije. (CGK, 2020, n. d.) Podobno kot generacija Z je tudi generacija Y vzgojena v tehnoloških okoljih in v podobnem ali celo istem družbenem okolju. (Schenarts, 2020, str. 246–253)

Gozukara (2022) v svoji raziskavi navede o generaciji Y kot priznani največji delovni sili, da je delodajalčevo razumevanje njihovih edinstvenih lastnosti in pričakovanj od njihovega poklicnega življenja ključnega pomena. V organizaciji je potrebno po njegovem mnenju razviti strategije, značilne za generacijo Y, da bi dosegli učinkovito vodenje teh zaposlenih. Zdi se, da v organizacijah, ki lahko ponudijo zahtevno, prilagodljivo, a tudi prijetno delovno okolje, opremljeno s tehnologijo, pa tudi podporno in usmerjevalno vodstvo bi poganjalo zaposlene generacije Y, da pokažejo svoje najbolj koristne talente, kar vodi do višje ravni organizacijske uspešnosti. (str. 88–101)

V Sloveniji so se pripadniki generacije Y rodili ali pa vsaj odraščali v samostojni državi. Omogočen jim je bil dostop do računalnika in interneta, koriščenje ali uporaba satelitske antene, uporabljanje mobilnih telefonov ... Komunikacija s

svetom je globalna, na voljo imajo mobilne telefone na dotik, pa tudi tablični računalnik, video-konferenčne in komunikacijske aplikacije in so večji uporabe tehnologije. Večinoma obvladajo svetovni angleški jezik. (Novak, 2007, str. 30–34) Že od otroštva so člani te generacije zaposleni z različnimi dejavnostmi, starši so svoje življenje podrejali otrokom. Ves čas so otroci vključeni v sprejemanje družinskih odločitev. Posledično to pomeni, da bo delovno mnenje upoštevano. V njihovem obdobju odraščanja se pojavijo različne oblike partnerskih zvez. Na voljo so razne omamne tablete in pogosto vrstniško nasilje v šolah. (Novak, 2007, str. 30–34; Brečko, 2005, str. 85–87) Pripadniki generacije Y pričakujejo, da po opravljenem delu sledi nagrada. Značilno za njih je, da so na delovnem mestu red, jasna pravila, zvestoba, možen osebni razvoj, da čutijo varno zaposlitev in so pripadniki organizaciji. Slovenski predstavniki te generacije v delu ne vidijo in ne prepoznajo zabave. (Brečko, 2005, str. 85–87; Tomšič, 2010, str. 25–32) Tomšič navaja, da želijo pripadniki generacije Y pogosto komunikacijo z vodjo, svobodo pri delu, fleksibilni delovni čas in delo z različnimi projekti. Vrednost na trgu si povečujejo s samoizobraževanjem.

Generacija Z (rojeni 1996 do 2010)

Generacija Z je tudi generacija internet, i-generacija, net-generacija, tiha generacija po navajanju Draškovičeve (2010, str. 16–19). Predstavniki te generacije niso zaradi uporabe digitalnih pripomočkov večji komunikacijskih veščin. Ne znajo si predstavljati življenja brez komuniciranja po spletu prek Googla, Twitterja, Facebooka, (Vidak, 2014, str. 48–52; Mahmoud, Reisel, Fuxman, & Mohr, 2021, str. 267–275) Youtuba in drugih omrežij. (Draškovič, 2010, str. 16–19) Vzpostavijo si virtualna srečanja in so v njih včlanjeni. Ves čas so popolnoma mobilni in povezani v digitalni svet, saj imajo svoj mobilni telefon v lasti in ga ne posodijo drugim in si ga ne izposodijo od prijatelja, starša. Za njih ni pomemben osebni fizični stik. Zelo so nestrpni in imajo želje po hitrih dosežkih. Imajo močan čut za socialne pravice in so inovativni misleci, cenijo izobraževanje. (Draškovič, 2010, str. 16–19) Vse značilnosti so ključnega

pomena za delodajalce, predvsem za razumevanje dojemanja in vedenja te generacije v delovni skupnosti.

Po letu 2010 in predvidoma do leta 2025 je definirana nova generacija Alfa. O njej ni veliko znanega, predvsem pa ni predmet obravnave našega raziskovalnega dela. V letu 2020 se je vzpostavila retorika in definiranje nove generacije, imenovane generacija COVID-19. Za enkrat še ni zaslediti točne časovne opredelitve generacije oziroma z drugimi besedami povedano, ni določeno, kakšne starosti ali pripadniki s katero letnico rojstva sodijo v omenjeno novo generacijo in bodo imeli podobne izkušnje, odnose, vrednote in vedenja. Predvidevajo oziroma mogoče je, da bodo zaposleni, ki delajo za male in srednje velike organizacije, bolj občutili vpliv pandemije, kot pa bodo občutili zaposleni v velikih organizacijah. Navajajo, da je malo verjetno, da bodo učinki vpliva vidni v posledicah na odnosu posameznikov, vrednotah in vedenju in se učinki bistveno razlikovali med generacijami. (Rudolph & Zacher, 2020a, str. 139–145)

2.2.3 Značilnost generacij

Danes delajo v organizacijah štiri generacije in vsaka izmed teh ima različne poglede, želje, pričakovanja, ambicije, vrednote in ideje o življenju in o delu. Z razumevanjem zaposlenih se bodo v organizaciji lažje prilagodili in izkoristili večgeneracijsko delovno silo, kar pa vodi k izboljšanju produktivnosti in konkurenčne prednosti. Če v organizacijah želijo ohraniti konkurenčno prednost in se soočiti s stalnimi spremembami poslovnega okolja, je bistveno poznati raznoliko delovno silo (Bennett, Pitt, & Price, 2012, str. 278–288).

Posamezniki različnih starosti so združeni v generacije in razlike med njimi so osmišljene kot generacijske razlike. Rudolph in Zacher (2020b) navajata, da se z novo generacijsko retoriko opazi, kako so ljudje različnih starosti prizadeti zaradi pandemije COVID-19, ko se razpravlja o vplivu krize na delo in kariero. (str. 103433)

V Steelcase družbi pišejo, da je bilo za tradicionaliste delo obveznost, ki vključuje žrtvovanje. Babyboomerji delo enačijo s pustolovščino, ki prinaša osebne koristi in izpolnitev, brez časa za počitek in da je delo vse, brez udobnega življenja. Generacija X pa delo jemlje kot izziv, dosežen s pogodbo, vendar ne na stroške socialnega ali družinskega življenja, kar pomeni, da morata biti delo in življenje ločena v ustrezni meri. Generacija Y pa povezuje v polni meri delo in življenje in išče z delom izpolnitev in pomen za delo. (How the workplace can improve collaboration, 2010)

Pripadniki generacije babyboom v nekaterih pogledih sledijo generacijama X in Y, saj po navedbah Vogelsa (2019) sprejemajo in uporabljajo digitalno življenje in tehnologijo, kot so pametni telefoni, tablični računalniki ter uporabo družabnih omrežij. Hkrati pa dodaja, da se pripadniki babyboom soočajo z ovirami pri sprejemanju tehnologij zaradi pomanjkanja zaupanja z uporabo novih tehnologij in tudi zaradi fizičnih izzivov pri manipuliranju z novimi napravami. Starejši zaposleni potrebujejo ustrezne pogoje za učenje in sprejemanje znanja, mlajši zaposleni in novo zaposleni lažje sprejemajo znanje zaradi tekočih kognitivnih sposobnosti (Dietz, Burmeister, & Fasbender, 2022, str. 259–276; Burmeister, Alterman, Fasbender, & Wang, 2022, str. 1303–1322).

Poleg generacijskih raznolikosti se vodstvo že in se še bo v prihodnje srečevalo z izzivi, kako pridobiti in zadržati ter upravljati delovno silo. Ni preprosto obvladati medgeneracijskega konflikta, ki je posledica generacijske raznolikosti in uporabiti kot priložnost in dolgoročno prednost poslovanja (Bennett, Pitt, & Price, 2012, str. 278–288). Razlike so vidne v kulturnih normah in vrednotah vsake generacije, da bodo le-te lahko sodelovale, je treba v organizaciji uskladiti poslovne cilje z generacijskimi razlikami (Bennett, Pitt, & Price, 2012, str. 278–288). McGuire, Todnem By in Hutchings (2007, str. 592–608) trdijo, da si morajo v organizacijah prizadevati, da raznolikost starostnih skupin izkoristijo za individualno in organizacijsko prednost in ustvarjajo nove organizacijske kulture, ki cenijo raznolikost. Twenge (2010)

piše, da je generacijo Y v neki meri težje motivirati od generacije X. Manj so namreč pripravljeni trdo delati in bolj cenijo prosti čas. Vendar je vseeno težko napovedati, če bo to povzročilo upad produktivnosti. (str. 201–210) Generacija Y je z delom bolj zadovoljna kot predhodna generacija v smislu, da vidi delo kot manj pomembno, hkrati pa so bolj zadovoljni s svojimi službami, navajajo Kowske, Rasch, & Wiley (2010, str. 265–279). Twenge (2010, str. 201–210) ugotavlja, da bo Y-generacija ostala na delovnem mestu oziroma jo bodo vodje uspešno zadržali, če delovno mesto prilagodijo njim, z dovolj prostega časa in drugih ugodnosti. Visoko plačilo za delo pomeni generaciji X veliko več kot pa generaciji Y in generaciji baby boom. Svobodo, prosti čas in ravnovesje med poklicnim življenjem bolj cenijo generaciji tako X in Y kot pa generacija baby boom (Twenge, 2010, str. 201–210).

Dumais (2009) trdi, da je potrebno zaposlene obravnavati individualno in ne kot pripadnike neke generacije, hkrati pa omenja, da Y-generaciji ustreza sodobno delovno mesto z več ugodnostmi (str. 767–780). Prostovoljno delati v ponujanem prostem času oziroma uvajanje programov s poudarkom na pomoči drugim ne izstopa nobena od generacij (Twenge, 2010, str. 201–210). Posebej se razlikuje generacija Y od ostalih, ker želijo doseči uravnoteženo delo in prosti čas oziroma prožne urnike. Po ugotovitvah Brečkove (2021) so pripadniki generacije Y manj primerni za pripovedovanje o pomembnih razgovorih in o ključnem znanju na konferencah ter za izmenjavo pridobljenega znanja skozi prakso in izkušnje (str. 61–84).

Tyson, Kennedy in Funk (2021) so v raziskavi med Američani ugotovili, da generacija Y in generacija Z v primerjavi s pripadniki predhodnih generacij izstopata po visoki stopnji sodelovanja pri ukrepanju za izboljšanje in reševanje podnebnih sprememb in izražajo zaskrbljenost zaradi prihodnosti. Izražajo mnenja, da velike organizacije in korporacije premalo naredijo na tem področju (str. 5).

Za uspešno poslovno sodelovanje je ključnega pomena tudi spoznavanje in sodelovanje med generacijami, kar je neizogibno. Biti pripravljen na izmenjavo

znanja in učenja drug od drugega je koristno v konkurenčnem trgu dela danes. (Dolot, 2018, str. 44–50) Generacija Z postaja v zadnjem času vse pomembnejša za delodajalce in skupnost, saj je že vstopila in še prihaja ter zaseda delovna mesta v organizacijah. Omenjena generacija je ves čas povezana in potopljena v digitalni svet. Razumevanje intenzivnega digitalnega vedenja je ključnega pomena za razumevanje dožemanja in vedenja te generacije. Generacija Z želi pogostejše komunikacije na delovnem mestu kot predhodna generacija Y. Za Z-generacijo je pomembna pogostost povratnih informacij, želijo vedeti, kako jim delo gre, kako in kje bi se lahko izboljšali in na katera področja se morajo osredotočiti. Komunikacijo z vodstvom si želijo časovno kratko in s pomočjo tehnologije. (Burton, Mayhall, Cross, & Patterson, 2019, str. 369–401; Acikgoz, 2019, str. 1–13; CGK, 2020, n. d.) Dolotova (2018) navaja, da so nove tehnologije za generacijo Z naravno okolje. Navaja sledeče značilnosti, ki jih je z raziskavo ugotovila in pripadajo pripadnikom generacije Z:

- niso se pripravljeni preseliti zaradi dela, so pa jim v velikem interesu službena potovanja v tujino;
- če jim je delo privlačno, so pripravljeni biti dlje časa pri enem delodajalcu, celo celotno zaposlitveno obdobje;
- ni jim pomembna in prednostna hitra kariera;
- zelo pomembna je komunikacija in takoj pričakujejo povratne informacije o rezultatih svojega dela. (str. 44–50)

Po ugotovitvah Brečkove (2021) je značilno, da generaciji Z ni pomembno izmenjati znanje, mnenje in deliti delovne izkušnje s sodelavci iz drugih generacij (103–125).

Generacija Y je bila v zaposlitveni starosti ravno v času velike recesije. Njihovi nasledniki, Z-generacija, pa je odraščala v močnem gospodarstvu in rekordno nizki brezposelnosti. Svetovna pandemija je z virusom COVID-19 preoblikovala družbeno, politično in gospodarsko pokrajino sveta. Že obstajajo znaki prizadetih pripadnikov Z-generacije v prvih tednih in mesecih koronavirusne

krize, ker so oni ali nekdo iz njihovega gospodinjstva izgubili službo. Raziskovalca navajata, da je generacija Z bolj izobražena od prejšnjih generacij in so njihovi pogledi usmerjeni na ključna socialna in politična vprašanja. (Parker & Igielnik, 2020)

Ljudje so lahko različni, tudi če pripadajo isti starostni skupini. Je pa vse bolj pogosta opredelitev in definiranje ljudi po starostnem razponu. Skozi opredelitev je lažje razumeti ljudi, katerih odnos in osebnost lahko nastanejo v različnih okoliščinah. Pandemija COVID 19 je zaznamovala leto 2020 in tudi že velik del leta 2021, zato je in bo »top of mind« raziskovalcem, zaposlenim, organizacijam in zdravnikom iz razlogov, ki se nanašajo na delo, staranje, upokojitve, vpliv sedanje pandemije na izkušnje in vedenje delavcev, na njihovo kronološko starost in individualne razlike (izobraževanje, zdravstveno stanje, osebnost) in z delom povezane značilnosti (vrsta zaposlitve, sposobnost za delo na daljavo, organizacijska podpora. (Rudolph & Zacher, 2020a, str. 139–145) Pomembno je spodbuditi menedžment in spremljati, kako v organizacijah upravljajo to »covid krizo«, kako vpliva na delavce različnih starosti v smislu generacijskih posledic, medsebojnih razmerij pri delu in okrepitve socialne podpore med zaposlenimi. (Rudolph & Zacher, 2020a, str. 139–145)

Ob koncu podpoglavja smo zbrali ključno literaturo v tabelo 2.2, da bralcu olajšamo prebiranje in omogočimo hiter pregled ključnih teoretičnih osnov.

Na kratko bralcu monografije povzamemo drugo podpoglavje in razložimo bistvena spoznanja v sledečem odstavku. Starostna struktura predstavlja velik delež starejših in na delovnem mestu v organizaciji lahko delujejo tri ali štiri različne starostne skupine. Ljudje iste starosti, ki živijo v dobi približno tridesetih let in imajo podobne nazore in interese, so doživeli podobne zgodovinske dogodke, pripadajo posameznim starostnim skupinam ali generacijam. V literaturi so generacije različno imenovane in definirane. Ne glede na to, kako pripadnike poimenujemo, definiramo, je bistveno, da so razumljeni njihovi različni pogledi, želje, pričakovanja, ambicije, vrednote,

ideje in se organizacija prilagodi in izkoristi njihovo generacijsko raznolikost kot konkurenčno prednost. Neizogibno in ključnega pomena je spoznavanje in sodelovanje med generacijami. Na konkurenčnem trgu dela je koristna pripravljenost na izmenjavo znanja in učenje drug od drugega.

2.3 Medgeneracijska izmenjava znanja

2.3.1 Izmenjava znanja v proizvodnih organizacijah

Avtomatizacija in tehnologija se v stalno razvijajočem gospodarstvu 21. stoletja hitro spreminjata in preoblikujeta delovne procese, kar ustvarja znanje in zato je izmenjava znanja med zaposlenimi v organizaciji pomembnejša kot kdajkoli prej (Balle, Oliveira, & Curado, 2020, str. 1943–1964). V organizaciji izgubijo človeški kapital in nakopičeno znanje, če zaposleni odidejo. Labarre (1998, str. 48) navaja: "I know I can't stop people from walking out the door – but how do I stop them from taking their knowledge with them?" –»Vem, da ljudi ne morem ustaviti, da ne bi odšli skozi vrata – ampak, kako naj jih ustavim, da ne bi vzeli s seboj svojega znanja?« Reyshaw in Weisberg (2009) sta raziskovala okvir odnosov med eksplicitno in tiho izmenjavo znanja ter njihov odnos do nagrad, uspešnosti in namere zaposlenih posameznikov, da odidejo iz organizacije. Ugotovila sta, da zaposleni, ki izmenjujejo znanje, vplivajo neposredno in posredno na denarne in nedenarne nagrade, na uspešnost zaposlenih in na namero odhoda iz podjetja. (str. 186-197; Ahmad & Karim, 2019, str. 207–230)

Kateri izraz je primernejši za uporabo: prenos ali izmenjava znanja? Polkinghorne (2011, str. 4) je raziskal poglede na nekaterih univerzah in ugotovil, da je prenos znanja večstranski proces, vendar izraz izmenjava znanja sporočilo jasneje posreduje zainteresiranim stranem in je večkrat uporabljen. Na področju upravljanja znanja se pogosto uporablja proces izmenjave znanja (angl. knowledge sharing) in proces prenosa znanja (angl. knowledge transfer) napačno, in sicer kot pomensko enaka procesa (Ipe, 2003, str. 337–359). V literaturi o upravljanju znanja se pogosto uporabljajo

izrazi delitev znanja, izmenjava znanja in prenos znanja. Mi bomo za namene monografije uporabili izraz izmenjava znanja, ki poteka dvosmerno med zainteresiranimi stranmi v organizaciji. Tudi (Argote & Ingram, 2000, str. 150–162; Ipe, 2003, str. 337–359) opredelijo izmenjavo znanja kot dvosmerni proces med posamezniki, prenos znanja pa kot enosmerni proces in je bolj uporabljen med skupinami, ko sporočilo poteka v eni smeri. Izraza prenos znanja in delitev znanja se v nalogi uporabljata le, kadar ju citirani avtorji uporabljajo izrecno in ob morebitnem navajanju v odgovorih vprašanih deležnikov v procesu raziskave.

Izmenjava znanja med posamezniki privede do reševanja problemov, do ustvarjanja znanja in do ustvarjanja idej (Wang & Noe, 2010, 115–131) in posledično do doseganja inovativnosti (Zhou & Li, 2012, str. 1090–1102; Muhammed & Zaim, 2020, str. 2455–2489) ter do povečanje sposobnosti in trajne konkurenčnosti organizacije (Alavi & Leinder, 2001, str. 1090–1102; Yang, 2019, str. 217–224), kar privede do organizacijskega uspeha (Wang, Noe, & Wang, 2014, 978–1009) ter finančnega uspeha (Muhammed & Zaim, 2020, str. 2455–2489).

V organizacijah se v današnjih časih narava delovnih mest spreminja, ves čas morajo biti odzivna na konkurenčno poslovno okolje in na globalizacijo. Čeprav izmenjava znanja v opisih delovnih mest v večini ni izrecno opredeljena, je delitev in izmenjava znanja vse bolj pomembna, ker skušajo biti organizacije vse bolj prilagodljive pri zadovoljevanju potreb kupcev in potrošnikov (Wang & Noe, 2010, str. 115–131).

Učinkovita izmenjava znanja prispeva k povečanju stopnje inovativnosti (Muhammed & Zaim, 2020, str. 2455–2489), izkorišča obstoječe znanje, spodbuja izmenjavo najboljših praks, pospešuje reševanje problemov, omogoča učinkovito uporabo novih strokovnih spoznanj ter spodbuja individualno in organizacijsko učenje. Singh, Gupta, Busso in Kamboj (2021) so v svoji raziskavi med malimi in srednje velikimi podjetji v proizvodnem sektorju Združenih arabskih emiratov preučevali vpliv izmenjave znanja na odprte

inovacije ter organizacijsko uspešnost. Njihova študija potrjuje, da organizacije z razvito prakso izmenjave znanja dosegajo več odprtih inovacij ter večjo uspešnost pri procesih in izdelkih na konkurenčnih trgih. (str. 788–798)

V organizacijah se razvijajo kulture in sistemi za upravljanje znanja, ki spodbujajo izmenjavo znanja. Po Wangu, Noeu in Wangu (2014) je razvoj ter uvedba najnovejših sistemov upravljanja znanja naložba, ki sama po sebi ne zagotavlja visoke stopnje deljenja znanja v organizaciji. Za spodbujanje izmenjave znanja je potrebno ocenjevanje in nagrajevanje izmenjave znanja, kar zaposlenim sporoča, da so odgovorni za ta proces in da organizacija ceni njihov prispevek. Ta pristop pomaga oblikovati kulturo in postaviti norme, ki spodbujajo izmenjavo znanja. Uvajanje odgovornosti prek ocenjevanja ali kombinacija ocenjevanja in spodbud je še posebej pomembno pri razvoju norm za izmenjavo znanja, zlasti ko se organizacija sooča z uvajanjem novega sistema upravljanja znanja, kjer pa je uspeh tega uvajanja odvisen tudi od osebnostnih lastnosti posameznika. Ugotavljajo, da morajo organizacije oceniti osebnostne lastnosti uporabnikov novega sistema upravljanja znanja, da bi ugotovile, katere prakse upravljanja z izboljšanjem odgovornosti bodo najboljše spodbudile izmenjavo znanja. (Wang, Noe, & Wang, 2014, str. 978–1009)

Pogosto se poudarja, da je znanje ključni vir v sodobnem gospodarstvu, kar krepi interes za izmenjavo in ohranjanje znanja. Glede na staranje delovne sile in naraščajočo starostno raznolikost postaja še bolj pomembno vzpostaviti učinkovit sistem za ohranjanje znanja v organizacijah. Nastaja vprašanje, kako, zakaj in kdaj se zaposleni v različnih življenjskih obdobjih vključujejo v izmenjavo znanja. Raziskovalci so opazili, da so mlajši zaposleni bolj odprti in motivirani za sprejemanje znanja, medtem ko so starejši zaposleni bolj usposobljeni in motivirani za deljenje znanja. Organizacije lahko razvijajo procese izmenjave znanja, ki presegajo življenjske faze posameznika, tako da

spodbujajo mlajše zaposlene k deljenju in starejše zaposlene k sprejemanju znanja. (Dietz, Burmeister, & Fasbender, 2022, str. 259–276).

Izmenjava znanja igra ključno vlogo pri pridobivanju konkurenčne prednosti organizacije z izboljšanim sodelovanjem na delovnem mestu, zmanjšanjem stroškov ter povečanjem produktivnosti, kar so opazili Nguyen, Nham, Froese in Malik (2019, str. 998–1016). V določenih delovnih okoljih, kjer je znanje cenjeno in pridobivanje specifičnega znanja težavno, se lahko zaposleni odločijo zadržati to znanje kot strategijo za ohranitev konkurenčne prednosti (Wittenbaum, Hollingshead, & Botero, 2004, str. 286–310).

Doniranje znanja označuje proces, v katerem zaposleni delijo svoje znanje z drugimi. Nasprotno, zbiranje znanja je postopek, pri katerem se zaposleni posvetujejo med seboj in spodbujajo izmenjavo znanja. Skrivanje znanja pa je proces, v katerem zaposleni sprejemajo in hkrati zadržujejo znanje (Van den Hoof & Ridder, 2004, str. 117–130; Arain, Bhatti, Ashraf, & Fang, 2020, str. 611–625). Spletna izmenjava znanja danes igra ključno vlogo pri uspehu organizacij, vendar se mnogi zaposleni izogibajo deljenju znanja na spletu (Nguyen, Nham, & Hoang, 2019, str. 76–94). Spletno znanje je še posebej koristno v velikih podjetjih z obsežnim številom zaposlenih, ki pogosto uporabljajo digitalne komunikacije in izmenjave (Yang, 2007, str. 530–543). Raziskava na vzorcu zaposlenih v vietnamskih sektorjih telekomunikacij, bančništva in zavarovalništva je pokazala, da je spletna izmenjava znanja, doniranje znanja in zbiranje znanja močno povezano z delovno uspešnostjo, medtem ko ni bilo opaziti povezave s skrivanjem znanja pred sodelavci. Dejanja doniranja, zbiranja in skrivanja znanja imajo pomemben vpliv na notranje nagrade zaposlenih v organizaciji. (Nguyen & Prentice, 2020, str. 1–12)

Shepard poudarja, da organizacija postane inovativna, ko se nauči izvajati nekaj, kar prej ni bila sposobna (1967, str. 470–477). Becker in Whisler (1967) opisujeta inovacijo kot idejo, ki jo prva uporabi med množico organizacij z enakimi cilji (str. 464). Organizacije morajo spodbujati posameznike, da

uporabijo svoje znanje v korist organizacije, delijo svoje izkušnje odprto in svobodno ter preprečijo kopičenje znanja (Hall, 2001, str. 1–24; Clinton & Gamble, 2019, str. 237–260; Chrisman, Neubaum, Welter, & Wennberg, 2022, str. 479–496). Wang in Noe (2010) poudarjata, da organizacije prilagajajo delovna mesta v odgovor na konkurenčno okolje in globalizacijo. Izmenjava znanja in izkušenj, ki ni navedena v opisih delovnih mest, postaja vse bolj pomembna, saj organizacije želijo postati bolj prilagodljive. Zato je ključno prenašati in izmenjevati znanje ter izkušnje med zaposlenimi (str. 127). Na ravni organizacije je treba vzpostaviti sistem, ki obravnava vse vrste znanja, saj ignoriranje katere koli vrste znanja predstavlja zapravljanje dragocenega vira, ki prispeva k konkurenčni prednosti organizacije (Gamble, 2020, str. 1123–1142). V filozofiji organizacije bi morala implementacija spodbuditi lažjo izmenjavo in upravljanje ter prepoznati tudi tiho znanje, kar po mnenju Gamble (2020, str. 1123–1142) prispeva k ustvarjanju dvosmernega toka ali izmenjave znanja.

Pérez-Luño, Alegre, and Valle-Cabrera (2018) so preučevali vpliv tihega znanja na inovacije v vzorcu inovativnih podjetij. Ugotovili so, da je najbolj optimalna možnost zmerna izmenjava tihega znanja, to je do neke mere. Ključno je, da menedžerji prepoznajo, kdaj je dosežena ta raven ali prag nasičenosti, pri čemer ni linearnih pozitivnih učinkov, kar pomeni, da povečana uporaba tihega znanja ne povzroči linearnega povečanja verjetnosti ustvarjanja inovativne vrednosti (str. 186–198). Uporaba eksplicitnega znanja je povezana z operativnimi vprašanji in je manj verjetno, da bo ustvarila novo vrednost. Alegre in Pasamar (2017, str. 421–433) poudarjata, da morajo menedžerji nameniti večjo in posebno pozornost tihi plati znanja ter s tem človeški strani inovacij. Upravljanje tihega znanja je v smislu shranjevanja in distribucije bolj zapleteno kot upravljanje eksplicitnega znanja. Če menedžerji želijo poudariti upravljanje tihega znanja in povečati njegov vpliv na inovacije, so najučinkovitejši sistemi in postopki, ki zahtevajo širjenje znanja preko formalnih in neformalnih kanalov, ki vključujejo veliko ljudi, timsko delo in organizacijsko mentorstvo (Alegre, Sengupta, & Lapiedra, 2013, str. 454–470).

Nonaka in Takeuchi (1995, str. 27) že poudarjata, da je človeška interakcija ključnega pomena pri upravljanju tihega znanja.

Inovativnost izvira iz predhodnega akumuliranja znanja, kar omogoča inovatorjem, da izkoristijo novo pridobljeno znanje (Cohen & Levinthal, 1990, str. 128–152). Glavna tema se osredotoča na prenos ali izmenjavo znanja v kolektivno znanje organizacije, ki je sestavljeno iz akumuliranega znanja, shranjenega v pravilih, postopkih, rutinah in skupinskih normah, ter pomaga usmerjati dejavnosti za reševanje problemov ter oblikuje vzorce interakcij med člani organizacije. Lamova (2011) je preučevala značilnosti inovativnosti kot kombinacijo idej, ki generira nove kombinacije in povečuje možnosti za razvoj bolj izpopolnjenih inovacij (str. 162–176). Yashkova in sodelavci (2016) so s svojo raziskavo dokazali pomen edinstvenega stila vodenja in vodstvenih lastnosti pri spodbujanju kreativnih in inovativnih idej zaposlenih. V sodobnem poslovnem modelu inovativnih menedžerjev mora vodja imeti lastnosti, ki omogočajo odkrivanje in spodbujanje kreativnih in inovativnih idej zaposlenih. Zaposleni v organizaciji tvorijo skupino posameznikov z enakimi miselnimi vzorci v komunikacijskem procesu in tvorijo celoto (Yashkova et al., 2016, str. 4650–4659). Al-Kurdi, El-Haddadeh in Eldabi (2020, str. 217–227) v svoji raziskavi poudarjajo pomen pozitivnega odnosa med vodstvom in zaupanjem zaposlenih do vodstva pri spodbujanju izmenjave znanja v organizaciji.

Ključni element za olajšanje delitve tihega znanja je "dialog", ki ga opisujejo kot odprto razmišljanje (Nonaka & Toyama, 2005, str. 419–436). Druga ključna sestavina je vizija družbe, ki se razprši po celotni organizaciji, spodbujajoč izmenjavo in povezovanje organizacijskih vrednot z individualnimi. Znanje, ki ga starejši delavci prinašajo v obliki modrosti, praktične presoje ali izkušenj, bi moralo biti deljeno med vsemi zaposlenimi, kar bi omililo težave pri izmenjavi znanja med generacijami (Nonaka & Toyama, 2005, str. 419–436). Starejši zaposleni lahko spodbujajo izmenjavo znanja in inovacij s svojimi izkušnjami, vendar pa lahko tudi zavirajo inovacije, če ne spodbujajo deljenja znanja ali ignorirajo nove ideje in pristope, kot ugotavljata Delong in Storey (2004, str.

51) ter Nonaka in Takeuchi (2007, str. 162–172). Specifične veščine in sposobnosti, ki jih imajo starejši zaposleni v organizaciji, so pogosto težko prenosljive in zato lahko predstavljajo pomemben vir konkurenčne prednosti (Rožman & Tominc, 2014, str. 3–11).

Rožmanova in Tominčeva (2014) v svojem prispevku poudarjata, da je bistveno, da organizacije premagajo stereotipe in predsodke delodajalcev glede mlajših in starejših zaposlenih. Prav tako poudarjata, da je treba oblikovati ustrezne delovne pogoje za starejše zaposlene, ki predstavljajo pomemben vir znanja in izkušenj, ter graditi na pomeni medgeneracijskega sodelovanja med zaposlenimi (str. 3–11).

Skozi zgodovino so bile izmenjave znanja med ljudmi prisotne v različnih oblikah. V sodobnem času pa se strokovnjaki vse bolj osredotočajo na izmenjavo znanja v organizacijah, saj želijo te organizacije postati bolj uspešne in odzivne v konkurenčnem okolju (Serenko & Bontis, 2013, str. 137–155). V času kriznih situacij, kot je bila pandemija COVID-19, so raziskovalci opazili pojav izmenjave znanja in sodelovanja med zaposlenimi v organizacijah, ki so imela učinkovito vodenje in izboljšano notranjo komunikacijo v času krize. To so ugotovili na podlagi preučevanja različnih panog v ZDA (Lee, Tao, Li, & Sun, 2021, str. 1526–1549). V času organizacijskih kriz pa se med zaposlenimi pogosto pojavljajo čustvena izčrpanost, cinizem in konflikti, kar lahko zavira željo posameznikov po izmenjavi znanja, kot dodaja Nguyen (2022, str. 1–10). Vendar pa izmenjava znanja lahko služi kot rešitev, saj povezuje zaposlene, jih motivira in vpliva na njihovo uspešnost ter jih odvrne od občutka negotovosti na delovnem mestu.

Ipe (2003) opisuje proces izmenjave znanja kot pretvorbo znanja posameznikov v obliko, ki je razumljiva in uporabna za druge. Pri tem pošiljatelj znanja ne izgubi lastništva nad njim, temveč se proces izmenjave odvija skozi skupno lastništvo med pošiljateljem in prejemnikom znanja. (str. 337–359)

Organizacije imajo ključno vlogo pri izmenjavi znanja, ki ga imajo posamezniki, ker le-ti skozi pretvorbo ustvarjajo novo organizacijsko znanje. Bock, Zmud, Kim in Lee (2005) pišejo, da učinkovite izmenjave znanja ni mogoče prisiliti ali pooblastiti. Organizacije, ki želijo ustvariti izmenjavo znanja, morajo spodbujati okoliščine, ki olajšujejo delo. Zaposleni morajo biti pripravljeni za delitev znanja s sodelavci. (str. 87–112) Yang (2019) izreka, da sta pretok in preoblikovanje znanja izhodišče in ključ do inovacije znanja v organizacij. Bolj kot eksplisitno znanje lahko tiho znanje ustvari večjo vrednost za organizacijo, ker ga je težko posnemati, kodirati ali ga ni mogoče kodirati ter izraziti z besedami ter jeziki in zaradi tega postane temelj ter vir oblikovanja jedra konkurenčne sposobnosti organizacije. (str. 217–224)

Nonaka (1994, str. 14–37) in Bock, Zmud, Kim in Lee (2005, str. 87–112) opisujeta izmenjavo znanja kot pripravljenost zaposlenih, da delijo tako tiho kot izrecno znanje s svojimi sodelavci. Po Ipeju (2003, str. 337–359) pa izmenjava znanja predstavlja zavesten proces zaposlenih, ki preoblikujejo svoje znanje v obliko, ki je razumljiva enemu ali več prejemnikom, kar vodi v skupno lastništvo znanja.

Argote in Ingram (2000, str. 150–169) poudarjata, da je ključno za konkurenčno prednost organizacije vključevanje znanja, ki obsega posameznika, tehnologijo, naloge ter različne mreže članov, orodij in nalog v organizaciji. Wang in Noe (2010) dodajata, da čeprav izmenjava znanja ni vedno izrecno opredeljena v opisih delovnih nalog in mest, postaja vse pomembnejša, saj si organizacije želijo biti odzivne in konkurenčne v širšem poslovnem okolju in ob globalizaciji (str. 115–131). Pri uvajanju novih nalog, ki so ključne za uspeh, organizacije spodbujajo in podpirajo kulturo izmenjave znanja. Pomembno je spodbujati zaposlene k odgovornosti, bodisi z ovrednotenjem opravljenega dela bodisi z nagradami, kar olajša izmenjavo znanja. Ocenjevanje in nagrajevanje izmenjave znanja v organizaciji sporočata zaposlenim, da so odgovorni za izmenjavo znanja in da jo organizacija ceni, s čimer se vzpostavljajo norme, ki spodbujajo izmenjavo znanja. Uvajanje

odgovornosti in vrednotenje s spodbudami imata pomemben vpliv na razvoj norm izmenjave znanja (Wang, Noe, & Wang, 2014, str. 978–1009).

Izmenjava znanja je proces, ki zahteva čas in vztrajnost. Člani organizacije se soočajo z dvema strateškima možnostma v zvezi s tiho vednostjo: ali bodo delili svoje znanje z drugimi člani ali pa se bodo odločili zadržati znanje zase (Yang, 2019, str. 217–224). Ta izmenjava znanja lahko poteka neposredno preko komunikacije med posamezniki ali pa posredno preko različnih arhivov znanja.

Davenport in Prusak (1998) opozarjata, da je tiho, zapleteno znanje, ki ga posameznik pridobi in notranje utelesi v določenem obdobju, težko ali nemogoče reproducirati v pisnih dokumentih ali v bazi podatkov. To znanje vključuje obsežno kopičenje in utelešeno učenje, pri katerem ni jasnega ločevanja med pravili in posameznikovim delovanjem (str. 70). Težava pri izmenjavi tihega znanja v organizaciji izhaja iz njegove nematerialne narave in pogosto podzvestnega značaja. Spremembe v zavedanju posameznika, ki poseduje tiho znanje, lahko omogočijo izmenjavo le v praksi, ko se znanje dejansko uporablja in ko se pojavi potreba po njegovi uporabi (Chen, Nunes, Ragsdell, & An, 2018, str. 478–498). Borges, Bernardi in Petrin (2019, str. 742–762) prav tako poudarjajo, da se lahko izmenjava tihega znanja najbolj učinkovito zgodi v procesu uporabe, saj izmenjava izkušenj z dejanji olajša prenos tihih veščin.

Serenko in Bontis (2016, str. 687–712) sta preučevala vplive štirih načinov (pogajalski, vzajemen, splošen in produktiven) socialne izmenjave na vedenje pri izmenjavi znanja med zaposlenimi. Ugotovila sta, da pri vzajemnem načinu izmenjave posamezniki iščejo lastno korist. Pri pogajalskem načinu, čeprav struktura ne omogoča razvoja negativnih stališč izmenjave znanja, še vedno ne spodbuja ustrezne izmenjave znanja. Splošen način izmenjave spodbuja pozitiven odnos do izmenjave znanja, če v organizaciji obstaja kultura, ki spodbuja delitev znanja med sodelavci, pričakujejo vzajemnost med zaposlenimi in podpira delitev znanja kot del vsakodnevnih rutin. Zaposleni, ki

se vključujejo v produktiven način izmenjave, razvijajo afektivno navezanost na organizacijo, kar spodbuja pomembno vedenje pri izmenjavi znanja, saj jih motivira notranja želja po prispevku k uspehu organizacije v korist vseh njenih članov. (Serenko & Bontis, 2016, str. 687–712; Fasbender, Burmeister, & Wang, 2020, str. 407–430) Če postopek izmenjave znanja vključuje pozitivna čustva, dojemanje prijateljstva in medsebojno zaupanje, lahko okrepi vzajemne izrazne vezi med prejemnikom in dajalcem znanja. Te izrazne vezi, ki temeljijo na čustveni povezanosti med zaposlenimi, olajšujejo pozitivna socialna vedenja in izmenjavo znanja, kar poudarja pomen notranje motivacije in altruizma v organizaciji. (Ling, Hong & Zhang, 2011, str. 256–262; Gerpott, Fasbender, & Burmeister, 2020, str. 789–810)

S procesom izmenjave znanja so povezane prednosti za sodelovanje zaposlenih v procesu in tudi ovire, ki upočasnijo ali zavirajo izmenjavo. V organizaciji so številne ovire na posameznikovi ravni, ki onemogočajo izmenjavo znanja, in sicer Riege (2005, str. 18–35) navaja predvsem: pomanjkanje časa, pomanjkanje zaupanja, strah pred morebitno izgubo zaposlitve, nezavedanje o koristih in vrednostih pridobljenega znanja, pomanjkanje komunikacije, slabi medosebni odnosi, razlike med posamezniki, premalo mreženja. Tudi na organizacijski ravni so po mnenju Riege (2005, str. 18–35) ovire: neustrezna komunikacija, premalo vodstvenih napotkov, tekmovalnost med zaposlenimi, neustrezna organizacijska struktura pa tudi neučinkovita tehnična podpora in nepripravljenost zaposlenih za uporabo informacijsko-komunikacijske tehnologije in napačna pričakovanja glede uporabe le-tega, ki jih raziskovalec uvrsti med tehnološke ovire. (Gagné et al, 2019, str. 783–799)

Ipe (2003) opisuje izmenjavo znanja kot obseg informacij, ki so na voljo drugim znotraj organizacije, vključno z namenom in aktivnostmi zaposlenega, ki ima to znanje (str. 337–359). Aktivno sodelovanje zaposlenih pri delitvi idej, informacij, predlogov in izkušenj s sodelavci spodbuja ustvarjalnost na individualni in kolektivni ravni v organizaciji. Kljub temu pa zaposleni niso

vedno pripravljeni deliti svojega znanja in v mnogih primerih ga namerno skrivajo. Včasih posamezniki niso niti zavedajoči se potreb drugih po znanju, kar lahko privede do nenamernega zadrževanja in kopičenja znanja. (Anand, Centobelli, & Cerchione, 2020, str. 379–399). Skrivanje znanja lahko poteka na ravni posameznika, skupine ali celotne organizacije. Khalid, Bashir, Khan in Abbas (2018) na ravni posameznika identificirajo dejavnike, ki spodbujajo skrivanje in kopičenje znanja, kot so nezadovoljstvo pri delu, pomanjkanje motivacije, škodljivi medosebni odnosi ter občutek negotovosti v zaposlitvi (str. 794–806). Dejavniki skrivanja znanja v skupini so lahko po navedbah raziskovalcev sledeči: skupinska kultura (Bogilović, Černe, & Škerlavaj, 2017, str. 710–723), skupinska naloga in skupinsko zaupanje (Černe, Hernaus, Dysvik, & Škerlavaj, 2017, str. 281–299), relacijski kapital, negativni odnosi s sodelavci (Nugroho, 2018, str. 1138–1152). Skrivanje znanja na organizacijski ravni so sledeči dejavniki: nedotakljivost delovnega mesta, organizacijska klima (Černe, Hernaus, Dysvik, & Škerlavaj, 2017, str. 281–299), organizacijska kultura (Nugroho, 2018, str. 1138–1152) in nagrade (Wang, Han, Xiang, & Hampson, 2019, 279–296). Anand, Centobelli in Cerchione (2020) so preučevali razloge, zakaj zaposleni skrivajo svoje znanje ter možne pristope, ki jih organizacije lahko uporabijo za zmanjšanje tega pojava na delovnem mestu. Ugotovili so, da do skrivanja znanja zaposlenih vodijo situacijski dejavniki, kot so pomanjkanje časa, neprijetne situacije za izmenjavo znanja, nizka motivacija, negativna čustva in konkurenčno okolje na delovnem mestu, kjer je prisotno tekmovanje, kultura sovražnosti ter nasilno delovno okolje. Predlagajo, da bi vodje v organizacijah morali razviti strategije za obvladovanje teh situacijskih dejavnikov ter pravočasno prepoznati potencialne razloge za tovrstno vedenje posameznikov. (str. 379–399; Pereira & Mohiya, 2021, str. 368–381) V nekaterih državah zaposlujejo tuje delavce v svojih organizacijah kot nadomestek za lokalne zaposlene. V primeru Saudske Arabije je država zelo odvisna od tujih delavcev, saj ti predstavljajo kar 75 % delovne sile. V raziskavi, izvedeni v tej državi, so raziskovalci analizirali vpliv ali odločilnost tujih delavcev glede pripravljenosti za izmenjavo, deljenje ali zadrževanje znanja s svojimi sodelavci. Ugotovili so, da v organizacijah, kjer se ne posveča

ustvarjanju primernih delovnih pogojev in kjer se prezira delovna angažiranost tujih delavcev, se njihova nagnjenost k izmenjavi znanja zmanjšuje. Strah pred izgubo zaposlitve med tujimi delavci povzroča anksioznost in stres, kar negativno vpliva na njihovo počutje ter zmanjšuje produktivnost, kar nato vodi v negativne rezultate pri delu in pristop k upravljanju in izmenjavi znanja ter strategiji zadrževanja znanja. (Ali, Ali, Albort-Morant, & Leal-Rodriguez, 2021, str. 185–210)

V organizacijah želijo biti konkurenčni na industrijskem in tehnološkem področju in za njih je kakovost celovita filozofija in metodologija, ki nenehno izboljšujeta poslovanje. Značilnost strategije celovitega obvladovanja kakovosti - TQM (angl. Total Quality Management) je prizadevanje in pripravljenost vseh zaposlenih prispevati s svojim znanjem in s sposobnostmi k učinkovitemu poslovanju organizacije. Saffar in Obeidat (2020, str. 77–90) sta ugotovila, da prakse TQM s svojimi dimenzijami vplivajo na uspešnost zaposlenih z izmenjavo znanja. Organizacije se danes zanašajo na znanje kot na glavni vir svoje moči. Izmenjava znanja pri zaposlenih izboljša učenje in izkoristi njihovo učenje, pomaga zaposlenim zgraditi svoje učne sposobnosti za reševanje težav, prispeva k ustvarjalnosti in inovacijam. Ravno stalno izboljševanje kot del TQM za doseganje zadovoljstva vsem sodelujočim ustvari razlikovanje od konkurence. Že na začetku preteklega odstavka smo omenili tudi prednosti v organizaciji zaradi izmenjave znanja. Raziskovalci (Goh, 2002, str. 23–30; Gumus, 2007, str. 15–26) trdijo, da organizacijski dejavniki vplivajo na izmenjavo znanja, ker se preoblikuje individualno znanje v organizacijsko znanje in spodbudi ustvarjanje novega znanja ter posledično nastanek inovacij, ki izboljšajo položaj organizacije in reševanje problemov.

2.3.2 Dejavniki vpliva na izmenjavo znanja

Goh in Sandhu (2013) so opazili, da zaposleni, ki se močno počutijo pripadne organizaciji in imajo dobre medosebne odnose, bolj verjetno delijo svoje znanje pod vplivom socialnega pritiska s svojimi kolegi (str. 290–298). Nonaka (1994) poudarja pomen vzpostavitve okolja v organizaciji, ki spodbuja

nenehno izmenjavo znanja med vsemi generacijami zaposlenih (str. 14–37). Ključni dejavniki, ki prispevajo k tej izmenjavi znanja, vključujejo ustvarjanje ugodnega delovnega okolja, vzpostavljanje visoke stopnje zaupanja med sodelavci ter ustvarjanje pozitivnega odnosa med vodstvom in zaposlenimi.

Medgeneracijske razlike so ključnega pomena za organizacijo, saj vplivajo na raznolike vidike, kot so vrednote, obnašanje, potrebe, komunikacijski slogi, delovne etike in stališča (Field, Lynch, Malcolm, 2008, str. 28). Kim (2008) opozarja na vpliv generacijskih značilnosti na izmenjavo in prenos znanja med generacijami (str. 81). Pri delu s pripadniki različnih generacij v organizaciji je ključno razumeti tako skupne točke kot tudi razlike med njimi. Različne generacije na delovnem mestu pogosto kažejo raznolika pričakovanja, motivacije in vedenjske vzorce, kar zahteva temeljito razumevanje (Zemke, Raines & Filipchak, 2000, str. 60; Gagné et al, 2019, str. 783–799). Osebna rast in zadovoljstvo pri delu sta cenjena med pripadniki generacije blaginje, medtem ko posamezniki generacije X izkazujejo neodvisnost, samostojnost in visoko stopnjo tehnološke pismenosti. V generaciji Y je poudarek na timskem delu, družabnosti in samozavesti (Zemke, Raines & Filipchak, 2000, str. 60). Različne generacije imajo torej različne prioritete in vrednote, kar se odraža tudi v njihovem pristopu k delu. Generacijske značilnosti imajo pomemben vpliv na izmenjavo znanja, saj se razlikujejo med generacijami (Kim, 2008, str. 81; Davis, Sarkani, & Muzzuchi, 2012, str. 1–14). Davis, Sarkani in Mazzuchi (2012) opozarjajo, da se generacijske razlike včasih obravnavajo kot ovire ali meje pri strateškem prenosu inženirskega znanja. Pomembno je prepoznati ovire znotraj organizacije, ki lahko vplivajo na učinkovitost izmenjave znanja (str. 1–14). Interakcija med različnimi generacijami lahko vpliva na organizacijo na različne načine, bodisi pozitivno bodisi negativno. Pozitivna interakcija lahko privede do povečane ustvarjalnosti in inovacij zaradi raznolikih pogledov in razmišljanj različnih generacij. Nasprotno pa lahko negativna interakcija sproži konflikte in težave v organizaciji. Eden najbolj izrazitih generacijskih konfliktov se pojavlja med generacijama X in Y (Levin &

Cross, 2004, str. 1477–1490). Težave zaradi velikih medgeneracijskih razlik pri delu, kot so jih opazili Levin in Cross (2004, str. 1477–1490), vključujejo:

- pri komunikaciji med mlajšimi in starejšimi;
- pri nespoštovanju in nestrpnosti med generacijami zaradi različnega načina dela in zaradi različnih življenjskih ciljev;
- pri nasprotju med strukturirano in svobodnjaško mentaliteto;
- pri težavah med odnosom med mlajšimi vodji in starejšimi podrejenimi.

Delovna populacija se postopoma stara, in organizacije se morajo zavedati, da je izmenjava znanja ključnega pomena za njihov uspeh. Potrebno je dodatno prizadevanje za ohranjanje dragocenega znanja starejših zaposlenih, ki bodo kmalu zapustili podjetje. To vključuje aktivno spodbujanje izmenjave znanja med tistimi, ki so pripravljeni deliti svoje znanje, in tistimi, ki so pripravljeni to znanje sprejeti. (Fasbender, Gerpott, & Unger, 2021, str. 2420–2443)

Schmidt in Muehlfeld (2017) sta opazila, da v organizacijah s starostno raznolikimi zaposlenimi pogosto prihaja do več konfliktov, kar lahko ovira učinkovitost medgeneracijske izmenjave znanja. Ti konflikti lahko zmanjšajo stopnjo sodelovanja pri delitvi znanja. Poudarjata, da je verjetnost konfliktov med generacijami večja kot znotraj posameznih generacij, še posebej v primerih, ko organizacija poskuša spodbujati integracijo in medgeneracijsko izmenjavo znanja. (str. 375–411)

Bethune (2018) je prav tako raziskovala proces delitve organizacijskega znanja v vesoljski organizaciji v Washingtonu med dvema generacijama vesoljskih inženirjev: babyboomerji in generacijo X. Ugotovila je, da se ob upokojitvi inženirjev babyboom generacije izgubi njihovo tiho znanje, razen če ga uspešno prenesejo na svoje naslednike. Poudarila je pomen pretvorbe tihega znanja v eksplicitno znanje ter spodbujanje izmenjave znanja med posamezniki in organizacijo za uspešen prenos med generacijami. (str. 95)

Argote in Ingram (2000, str. 150–169) opozarjata, da je prenos znanja proces, ki neposredno vpliva na generacijo s strani druge generacije. Davis, Sarkani in Mazzuchi (2012) pa opisujejo, da se generacijske razlike in značilnosti v organizacijah pogosto obravnavajo kot ovire ali meje pri strateškem prenosu inženirskega znanja. Zato je pomembno, da v organizaciji prepoznamo ovire, ki lahko vplivajo na prenos znanja. (str. 1–14)

Weiss in Weiss (2022) svarita pred pretirano uporabo generacijskih oznak v medgeneracijskih delovnih odnosih, kar lahko poveča možnost medgeneracijskih napetosti in konfliktov. Naj ne bi različne generacije na delovnem mestu poudarjale in ne uporabljale za ustvarjanje miselnosti »mi« proti »onim«. S tem mislita na stereotip kot starejšo marljivo generacijo in obratno za mlajšo generacijo. (str. 46–62)

V nadaljevanju predstavimo zaupanje kot dejavnik vpliva na izmenjavo znanja.

V Slovarju slovenskega knjižnega jezika (SSKJ, 2014c) je opredeljeno zaupanje: kot prepričanje, da je kdo sposoben, voljen narediti, kar se pričakuje; kot prepričanje, da je kdo pošten, iskren; kot prepričanje, da je kaj dobro in da bo dobro vplivalo na uresničitev določenih pričakovanj. (n. d.) Vloga odnosa med ponudnikom znanja in prejemnikom lahko zavira ali pospeši izmenjavo znanja med zaposlenimi. Zaupanje izboljša izmenjavo znanja, navajata Levin in Cross (2004, str. 1477–1490; Pietruszka-Ortyl & Ćwiek, 2021, str. 5759). V okviru dolgoročnih dejavnosti v organizaciji ima zaupanje pomembno vlogo in vpliva na izmenjavo znanja, ugotavljata Argote in Ingram (2000, str. 150–169). Zaupanje ima mediatorski vpliv na učinke spodbud za formalno in neformalno izmenjavo znanja (Lee, Malik, Rosenberger III & Sharma, 2020, str. 1987–2006). Ključni za izmenjavo znanja sta dve obliki zaupanja (Abrams, Cross, Lesser, & Levin, 2003, str. 64–77):

- Zaupanje, ki temelji na naklonjenosti, je za izmenjavo tihega znanja pomembno, ker je izpostavljenost dajalca tihega znanja visoka, ker to znanje ni nikjer zapisano in uradno zabeleženo, da je pravilno. Dajalec

tihega znanja s prenosom postane ranljiv, ker tvega nerazumevanje ali napačno razumevanje podanega.

- Zaupanje, ki temelji na kompetentnosti, je, ko udeleženec sogovornika posluša in sprejeto ali povedano dejansko uporabi.

Levin in Cross (2004, str. 1477–1490) trdita, da izmenjava znanja izboljša zaupanje v kompetentnost kot dobronamerno zaupanje. Pietruszka-Ortyl in Ćwiek (2021, str. 5759) poudarjata, da je zaupanje, ki temelji na kompetentnosti in naklonjenosti, ključno za učinkovito izmenjavo znanja v organizaciji, hkrati pa tudi zaupanje, ki je podprto s prijaznostjo in zanesljivostjo, igra pomembno vlogo. To izpostavljata ob vedno večjih digitalnih neenakostih.

Sankowska (2013) navaja, da obstajajo močne povezave med zaupanjem in ustvarjanjem in prenosom in inovativnostjo znanja. Ugotovitve kažejo, da je za vodstvo organizacij, delujočih v intenzivnem okolju, ključno razumevanje vloge zaupanja v organizacijo in v posameznike, če želijo biti inovativni v znanju in konkurenčni. Zato je bistvena naloga vodstva »nega« organizacijskega zaupanja. (str. 85–100) Zaupanje je ključnega pomena za razvoj odnosov z zainteresiranimi stranmi ter za doseganje gospodarskih in negospodarskih ciljev, v raziskavi ugotovijo Chaudhary, Dhiri, Ferraris, & Bertoldi (2021, str. 143–161).

V raziskavi na Nizozemskem, ki so jo izvedli Rutten, Blaas-Franken in Martin (2016), so upoštevali tako implicitno kot eksplicitno znanje ter raziskali zaupanje, ki izhaja iz spoznanja, in afektivno temelječe zaupanje. Njihova študija je razkrila, da nižja raven zaupanja vodi k manjši izmenjavi znanja in da so razlike v stopnji izmenjave znanja pomembne v vseh situacijah. Ugotovili so, da ima zaupanje, ki temelji na afektivnih vidikih, večji učinek na deljenje implicitnega znanja. Povečanje ravni zaupanja med sodelavci bi posledično spodbudilo delitev znanja. Prav tako so rezultati študije pokazali, da potek zaupanja poteka od ponudnika znanja k iskalcu znanja. (str. 194–214)

Casimir, Lee in Loon (2012) so v svoji študiji opazili, da čustva pomembno vplivajo na vedenje pri izmenjavi znanja. Poudarjajo, da je zaupanje v sodelavce, ki temelji na afektivnih vidikih, ključno za uspešnost izmenjave znanja. Med sodelavci izraženo zaupanje vpliva na njihovo vedenje ter na učinkovitost pri izmenjavi znanja. Prav tako opozarjajo na pomen organizacijske kulture, ki spodbuja zaupanje med sodelavci in olajša izmenjavo znanja. Ugotavljajo, da učinkovito zaupanje v sodelavce igra vlogo moderatorja pri povezavi med afektivno zavzetostjo in izmenjavo znanja ter pri razmerju med stroški delitve znanja. Od vodstva v organizaciji se pričakuje, da ustvari delovno okolje, ki spodbuja zaposlene, skrbi za njihovo dobrobit, vzpostavi sisteme za izmenjavo znanja in oblikuje organizacijsko strukturo, ki olajša pretok znanja. Organizacijska kultura ima ključno vlogo pri spodbujanju zaupanja med sodelavci in pri olajšanju izmenjave znanja. (str. 740–753; Juevesa, Juevesa, & Castino, 2020, str. 36–40)

Swift in Hwang (2013) v svoji študiji poudarjata, da je pri deljenju znanja afektivno zaupanje pomembnejše kot kognitivno zaupanje, medtem ko je kognitivno zaupanje ključno pri spodbujanju organizacijskega učenja. Njihove ugotovitve kažejo, da se kognitivno in afektivno zaupanje razlikujeta v njihovem vplivu na pripravljenost zaposlenih za izmenjavo znanja med seboj. (str. 20–37)

Holste in Fields (2010) tudi z raziskavo kažeta na vpliv in spoznanje ter pripravljenost strokovnjakov, da delijo in uporabljajo tiho znanje. Ravni obeh vrst zaupanja vplivajo na stopnjo, v kateri so uslužbenci pripravljeni deliti in uporabljati tiho znanje. Zaupanje, ki temelji na afektu, ima bistveno večji učinek na pripravljenost za delitev tihega znanja, medtem ko ima zaupanje, ki temelji na spoznanju, večjo vlogo pri pripravljenosti za tiho znanje. (str. 128–140) Imam & Zaheer (2021, str. 463–473) navedeta, da ima zaupanje v ekipo sodelavcev učinek na vedenje do izmenjave znanja.

Evans (2013, 1–17) je odkril, da je zaupanje ključen faktor, ki vpliva na izmenjavo znanja, pri čemer ima pozitiven vpliv na vse tri vidike izmenjave

znanja: pripravljenost za izmenjavo, pripravljenost za uporabo ter zaznavanje koristnega prejetega znanja. Raziskava je pokazala, da sta zaupanje, skupni jezik in skupna vizija najpomembnejši dejavniki, ki vplivajo na pripravljenost za izmenjavo znanja, medtem ko imata zaupanje in skupna vizija najmočnejši vpliv tudi na pripravljenost za uporabo znanja. (Kmieciak, 2021, str. 1832–1859)

Wang in Noe (2010) poudarjata, kako ključna je organizacijska kultura pri oblikovanju vedenja in stopnje zaupanja med zaposlenimi, kar neposredno vpliva na izmenjavo znanja in nastanek inovativnosti. Vodstvo igra ključno vlogo pri spodbujanju pobud za izmenjavo znanja med zaposlenimi. Pomembno je tudi, da posamezniki notranje doživljajo zadovoljstvo in zaupajo v proces izmenjave koristnih informacij z drugimi. (str. 115–131) Jamshed & Majeed (2019, str. 90–109) dodajata, da k vzpostavitvi sodelovalnosti in vedenju izmenjave znanja vodi tudi poznavanje čustvenih potreb drugih in inteligentna uporaba čustev v delovnem timu.

Ko (2010) je raziskoval vlogo zaupanja ter njegov vpliv na izmenjavo znanja in ugotovil, da dobronamerno zaupanje vpliva na izmenjavo znanja, kompetenčno zaupanje pa na to ne vpliva (str. 202–213; Nguyen, Siri, & Malik, 2021, str. 70–87).

V zadnjem obdobju sta norveška znanstvenika (Bjorvatn & Wald, 2020) ugotavljala na vzorcu 285 projektnih skupin, ali časovni pritisk vpliva na učinkovitost v prenosu znanja in kakšen je učinek zaupanja na ta odnos. Ugotovili so, da je časovni pritisk negativno povezan na učinkovitost prenosa znanja. Zaupanje je nujno potrebno za povečanje učinkovitega prenosa znanja pod časovnim pritiskom, časovni pritisk pa zmanjšuje tudi krepitev zaupanja, da pa ima zaupanje med člani skupine dopolnjujočo mediacijo na ta odnos. (str. 2357–2372) Študija, ki ugotavlja stališče zaupanja v izmenjavo znanja inštitucij v Singapurju, kaže, da morajo menedžerji spodbujati višjo raven zaupanja med zaposlenimi. Če se raven zaupanja v sodelavce povečuje, se povečuje vedenje izmenjave znanja. Večje zaupanje v sodelavce umerja

imenovani socialni ali družbeni pritisk in vpliva na izmenjavo znanja pozitivno. (Ng, 2020, str. 1221–1240; Ng, 2022, pred tiskom)

Vzajemni odnosi so odnosi, ko zaposleni želijo vzpostaviti trajen odnos z drugimi v organizaciji (Bock, Zmud, Kim, & Lee, 2005, 87–112). Vedenje izmenjave znanja izboljšuje medsebojni odnos med lastnikom znanja in prejemnikom znanja. Glede na to so vzajemni odnosi ključni dejavnik za izmenjavo znanja (Ko, Kirsch, & King, 2005, 59–86). Posamezniki, ki delijo svoje znanje z vzajemnostjo, pričakujejo, da bo prejemnik znanja v prihodnosti, če bo potrebno, pomagal, sodeloval in s svojim znanjem ali kako drugače nudil podboro. (Hendriks, 1999, str. 91–100)

V Slovarju slovenskega knjižnega jezika (SSKJ, 2014d) sta pojem vzajemnost in sinonim recipročnost opredeljena kot povezanost s čim enakim, ustreznim kot povračilom. (n. d.) Bock, Zmud, Kim, & Lee, (2005, str. 87–112) in Bock, & Kim (2002, str. 14–21) navajajo, da izmenjava znanja deluje po načelu recipročnosti. Ponudnik izmenja znanje na podlagi recipročnosti, ker pričakuje od prejemnika znanja, da mu bo znanje vrnil enkrat v prihodnosti. Ob predpostavki, da ponudnik v zameno za izmenjavo znanja pričakuje od prejemnika, da mu bo vrnil znanje, ko ga bo ta potreboval, izmenja znanje na osnovi dejavnika recipročnosti.

Delitev znanja je socialna interakcija med ljudmi, ki jo pojasnujeta teorija ekonomske izmenjave, ki zadeva zunanje koristi, in teorija socialne izmenjave, ki zadeva notranje nagrade (Blau, 1967, str. 14). Kot ključni dejavnik delitve znanja je potrebno obravnavati zunanje koristi in notranje koristi v organizaciji.

Ljudje si poskušajo zadovoljevati potrebe in dosegati cilje, ob tem pa se vedejo na različne načine. Vpliv potreb zaposlenih na vzorce vedenja posameznika v večini razlagajo motivacijske teorije. Posameznikovo doživljanje dela v organizaciji vpliva na željo ponavljanja aktivnosti, za kar je potrebno zgraditi vzorec vedenja zaposlenih, po katerem bo izzvano želeno vedenje,

ponavljajoče ob primernem času. (Možina, 1994, str. 504) Vedenje zaposlenega posameznika odraža ustrezna organizacijska kultura, ki jo Schein (1992, str. 12) definira kot temeljne domneve, ki jih je neka skupina iznašla, odkrila ali razvila ob reševanju problemov. Navaja, da gre za vzorec obnašanja, v katerega zaposleni verjamejo in učijo po tem vzorcu nove sodelavce v organizaciji.

Uspešen in učinkovit delovni proces je mogoče doseči z ustreznim delovanjem motivacijskih dejavnikov, ki pa so za vsakega posameznika različno pomembni in se v istem okolju lahko razlikujejo. Eden izmed motivacijskih dejavnikov je nagrajevanje. Nagrade so lahko denarne, stvarne ali psihološke narave in Buckman (2004, str. 134) navaja, da denarne nagrade hitro spremenijo pravico in izgubijo moč motivacije, kar narekuje potrebo, da je v organizaciji tudi drug način nagrajevanja. Merkač Skok (2005) ugotavlja, da finančne nagrade delujejo motivacijsko, vendar ne zagotavljajo pripadnosti, kar pomeni, da se ob pomanjkanju nagrad zaposleni vrnejo k ustaljenemu vedenju (str. 199). Avtonomija je oblika nagrajevanja z najdaljšim motivacijskim učinkom, piše Buckman (2004, str. 134). Pri izmenjavi znanja v organizaciji na sodelovanje zaposlenega vplivajo: notranja motivacija kot zadovoljstvo ob posredovanju znanja; zunanja ureditev kot nagrajevanje in kaznovanje v skladu s pravili; prilagoditev pravilom organizacije, ko se posameznik izogne občutku krivde in strahu; poistovetenje posameznika s cilji in pravili; integracija s ponotranjanjem ciljev in poistovetenjem, kjer je izmenjava znanja popolnoma normalno dejanje. (Malhotra, Galletta, 2003, str. 4–5)

Nagrajevanje in nagrade pomenijo, da če zaposleni verjamejo, da bodo deležni zunanji ugodnosti, kot so denarne nagrade, napredovanje ali izobraževalne priložnosti, bi le-ti delili pozitiven odnos do izmenjave znanja (Brock & Kim, 2002, str. 14–21). Do izmenjave znanja pride, ko posameznikove nagrade presegajo posameznikove stroške (Constant, Kiesler & Sproull, 1994, str. 400–421). Socialna izmenjava znanja vključuje občutke osebne obveznosti, hvaležnosti in zaupanja (Blau, 1967, str. 16). Brock in Kim (2002) navajata, da

so raziskovalci v teoretičnem vidiku poudarili pomen nagrad za izmenjavo znanja, kar pomeni, da se človek po teoriji ekonomske izmenjave obnaša glede na izračun pričakovanih nagrad in stroškov. Nasprotno kaže njuna raziskava in pove, da pričakovane nagrade odvrčajo od oblikovanja pozitivnega odnosa do izmenjave znanja (str. 14–21). Kohn (1993, str. 54–63) navaja razloge, zakaj nagrajevanje lahko ne uspe pri izmenjavi znanja: nagrade imajo kaznovalni učinek; nagrade prekinajo odnose, ker so zaposleni tekmeci do lastnega uspeha; večja spodbuda ali nagrada, ki je ponujena, vpliva na prejemnika, saj čuti, da je z njo podkupljen, da naj nekaj stori in tega ne bi smel početi; upravljalci uporabljajo sisteme spodbud kot nadomestek za posameznikove koristne informacije; nagrade lahko spodbujajo intrinzično motivacijo. Zhao, Feng, Wei in Wang (2022, pred tiskom) so ugotovili, da intrinzična motivacija spodbuja eksplicitno in tacitno izmenjavo znanja, ekstrinzična motivacija pa eksplicitno izmenjavo. Kohn (1993) piše, da je z nagradami možno zagotoviti le začasno izpolnjevanje in trdi, da se posamezniki vrnejo na svoje staro vedenje, če ni nenehnega nagrajevanja. (str. 54–63) Blau (1967) piše, da je nagrada lahko sprožilec delitve znanja, ni glavna temeljna sila za oblikovanje odnosov v organizaciji (str. 16). Mesner-Andolšek in Andolšek (2011, str. 140–152) sta raziskovala ravnanje in razumevanje posameznika v procesu izmenjave znanja v organizaciji na osnovi teorije družbene menjave. Ugotovila sta temeljne norme in pravila, ki v procesih menjave usmerjajo posameznikovo vedenje. Pojasnjujeta razliko med ekonomsko in družbeno menjavo in navajata, da je družbena menjava med posamezniki lahko neinstucionalizirana, kjer vsi procesi potekajo spontano ali pa je institucionalizirana, kjer norme in pravila ter vrednote spodbujajo organizacija. Oblikujeta vrednost v procesu menjave in pravila tudi na ravni institucionalne narave. Organizacije v Sloveniji prepuščajo izmenjavo znanja neinstucionalizirani menjava in tako ne usmerjajo procesov menjave. Predlagata institucionalizacijo procesov izmenjave znanja in usmerjata pozornost organizacije na tiste elemente menjave, ki zagotavljajo okolje za izmenjavo, stabilnost menjave, trajanje, upravljanje, pravila in norme. Tako sta povezala posameznikovo raven z ravno organizacije preko procesov in praks

izmenjave znanja, ko ima organizacija vzpostavljen sistem merjenja uspešnosti zaposlenih z merjenjem izmenjave znanja, ima oblikovano delovno mesto posameznikov, da zahteva delitev in izmenjavo znanja, ima vzpostavljen sistem nagrajevanja tako, da motivira posameznike s kombinacijo ekstrinzičnih in intrinzičnih motivatorjev, ustvarjena taka organizacijska kultura, da je delitev in izmenjava znanja pričakovana, skrivanje in zadrževanja znanja pa nenavadno. Vsi procesi pripomorejo k izmenjavi znanja, kjer je vse prepuščeno naključju posameznikov v institucionalizirano menjavo in posredno menjavo z organizacijskimi vrednotami. (Mesner Andolšek & Andolšek, 2011, str. 140–152) Bukowitz in Williams (2000) navajata, da resnično motivacijo za izmenjavo znanja strokovnjaku ne predstavlja denarna nagrada, pač pa priznanje in cenjenje njihovega dela. Posamezniki v organizacijah, ki znanje redno izmenjujejo, želijo, da se jim prizna njihov doprinos. (str. 201)

V vseh organizacijah je pridobivanje znanja enako pomembno kot izmenjava znanja. Pridobivanje in izmenjavo si zagotovijo z višanjem vrednosti zaposlenih ali višanjem njihove uspešnosti. (Saffar & Obeidat, 2020, str. 77–90) To pa v organizaciji dosežejo z opolnomočenjem zaposlenih, ko jim v procesu vodja deli svojo moč, jim nudi znanje, podatke, veščine, da se lahko samostojno odločajo in za odločitve odgovarjajo. Poleg informacij, znanja, moči je tudi nagrada pomemben element opolnomočenja. Z nagrado se zaposlenim v organizaciji pokaže, da se njihovo delo opazi in spodbuja. (Fernandez, Moldogaziev, 2015, str. 375–401)

V organizacijah imajo opolnomočeni zaposleni višjo samopodobo, motivacijo, produktivnost in pripadnost, so bolj ustvarjalni in bolj zadovoljni. Konkurenčna prednost organizacij je opredeljena z obsegom izmenjave znanja, ki pa ga je potrebno spodbujati in negovati, da bi povečali zaposlenčevo ustvarjalnost in okretnost (Uriarte & Filemon, 2008, str. 49).

Steers (1977) je opredelil organizacijsko pripadnost kot posameznikov odnos do organizacije, v kateri je posameznik visoko pripaden z željo ostati v organizaciji in se je pripravljen truditi v imenu organizacije in sprejeti vrednote

in cilje organizacije (1977, str. 121). Organizacijska pripadnost označuje odraz psihološkega stanja kot odnos posameznega zaposlenega do organizacije in odnos do odločitve zaposlenega o nadaljnjem obstoju v organizaciji. Meyer in Allenova (1997) navajata sledeče tri vrste pripadnosti ali trikomponentni model pripadnosti (str. 11–24):

- Emotivna pripadnost organizaciji je pripadnost, ko so zaposleni čustveno navezani in vpleteni v organizacijo in ostanejo v njej, ker si to želijo in hočejo. Zaposleni se poistovetijo z organizacijo in so najbolj motivirani za delo, so čustveno navezani na organizacijo. Zaposleni z močno emotivno pripadnostjo za delo so bolj motivirani in manjkrat odsotni z dela ter delo opravljajo bolje.
- Kalkulativna ali vztrajnostna pripadnost je pripadnost, povezana s stroški, ki nastanejo v vezi z odpovedjo in zaposlitvijo v drugi organizaciji. Če so zaposleni pripadni samo preko kalkulativne pripadnosti, ostanejo v organizaciji zato, ker potrebujejo to zaposlitev. Tovrstna pripadnost za organizacijo ni dobra, saj zaposleni ostanejo v organizaciji zato, da ne bi bili brez dela.
- Normativna pripadnost je pripadnost zaposlenih, ki imajo občutek, da so dolžni ostati v organizaciji. Zaposleni so prepričani, da je tako prav in čutijo obvezo do organizacije. Posameznik bi se počutil krivega, če bi zapustil organizacijo in ves čas čuti odgovornost do ljudi v organizaciji. Zato ima omenjena vrsta pripadnosti pozitivne učinke na organizacijo, ker zaposleni svoje delo opravljajo vestno in v korist organizacije.

Organizacijska pripadnost je psihološki konstrukt, ki predstavlja navezanost posameznika na organizacijo. Meyer in Allen (1997) pripadnost opredeljujeta kot čustvo pozitivne usmerjenosti zaposlenih glede prihodnje smeri razvoja organizacije, kar tudi vpliva na sedanje delovanje (str. 11–24). Posameznik mora imeti občutek, da je del skupnosti, namreč njegovo tiho znanje je

povezano z organizacijsko pripadnostjo. Zaposleni so pripravljeni sodelovati in izmenjati znanje drug z drugim, če imajo občutek pripadnosti. (Konrad, 2002, str. 70–79)

Podnar (2006, str. 4–9) je v svojem prispevku opozoril na pomen spodbujanja pripadnosti zaposlenih: »Pripadni zaposleni pomenijo konkurenčno prednost za organizacijo in so zagotovilo za gospodarski razvoj države, velja pa tudi nasprotno, da nepripadni zaposleni za organizacije pomenijo konkurenčno cokol oziroma oviro pri razvoju konkurenčne rasti.« Al Jabari in Ghazzawi (2019, str. 78–119) opozorita, da imajo vodje najpomembnejšo vlogo pri predanosti, zavezanosti in pripadnosti zaposlenih organizaciji.

Beckerjeva (1960) vidi vzrok h krepitvi zavezanosti zaposlenih organizaciji v tem, da se zaposleni ne morejo zlahka odpovedati znanju, času in energiji, ki so jo pridobili in prenesli na druge ter drugi razlog vidi v tem, da ima zaposleni na voljo premalo nadomestnih delovnih mest (str. 32–40). Po navedbah nekaterih je razlog, da zaposleni še naprej delajo v organizaciji, predvsem zaposlenčev občutek odgovornosti (Allen & Meyer, 1990, str. 1–18; Posojilo, 2020, str. 3307–3312). Vedenjska zavezanost kot odgovornost zaposlenih za organizacijo pomeni ustvarjanje skupnih ciljev in vrednot ter združevanje organizacije in posameznika (Demirel, 2008, 179–194). Pomembno je individualno znanje zaposlenih preoblikovati v organizacijsko znanje. Ustvarjanje organizacijske zavzetosti je ustvarjena iz »Prispevka zaposlenega k organizaciji, ki obsega: povečanje organizacijske uspešnosti, reševanje odsotnosti z dela, zmanjšanje stopnje fluktuacije zaposlenih in, ko stopnja zavzetosti zaposlenih narašča, posledično narašča stopnja zaposlenčevega truda za organizacijo.« Organizacijska zavezanost je ključna za izmenjavo znanja kot postopka, pri katerem posameznik izmenjuje znanje z drugimi posamezniki, da si ga lahko prilagodijo in to znanje uporabijo. Zaposleni bodo prispevali k skupni rabi znanja znotraj organizacije glede na organizacijsko zavezanost in vse to prispeva k razvoju organizacije in zaposlenih. (Demirel, 2008, str. 179–194)

Pripadnost je psihološki konstrukt, ki predstavlja navezanost posameznika na organizacijo. Individualna pripadnost organizaciji ima velik vpliv, kako zaposleni opravljajo delo in kako sami sebe zaznavajo na delovnem mestu. (Wasti, 2005, str. 290–308) Bock, Zmud, Kim in Lee (2005), opredeljujejo pripadnost kot: »dojemanje občutka povezanosti med člani organizacije, odraža skrb in prosocialno vedenje, ki sta ključnega pomena za spodbujanje članov organizacije, da si pomagajo« (str. 87–112). Močna pripadnost organizaciji spodbuja zaposlene, da presegajo svojo odgovornost in da si med seboj pomagajo (Bock & Kim, 2002, str. 14–21). Zaposleni z visokim občutkom pripadnosti bodo razvili močno prijateljsko vez z drugimi in povečala se bo socialna interakcija, so bolj zaskrbljeni glede doseganja ciljev in pričakovani sodelavcev, kar je verjetno, da bo pripadnost pozitivno vplivala na spodbujanje sodelavcev k izmenjavi znanja v organizaciji (Goh & Sandhu, 2013, str. 290–298).

Izmenjavo znanja je nemogoče nadzirati in uveljavljati, zato v organizacijah iščejo načine, kako zaposlene spodbuditi, da med seboj delijo svoje znanje. Na prostovoljno izmenjavo znanja in na nagnjenost zaposlenih k sodelovanju vpliva tudi po ugotovitvah Cabrere, Collinsa in Salgada (2006, str. 245–264) v manjši meri organizacijska zavzetost, ki pripeva k izmenjavi znanja z izboljšanjem dojemanja ljudi o podpori, ki jo prejema od nje in od kakovosti informacij.

Demirel in Goc (2013, str. 954–963) navajata, da organizacijska zavzetost, predvsem čustvena zavezanost, pozitivno vplivajo na izmenjavo znanja. Rezultat tega je, da organizacije učinkovito uporabljajo svoje trenutne vire – stabilnost in lojalnost zaposlenih z ustvarjanjem kulture izmenjave znanja. Tako je povečana zaščita intelektualnega kapitala organizacije s pretvorbo znanja zaposlenih v organizacijsko znanje.

Van den Hoof in de Ridder (2004, str. 117–130) sta ugotovila pomen organizacijske zavezanosti na izmenjavo znanja. Čustvena zavzetost ali predanost povečuje izmenjavo znanja in pripravljenost zaposlenih za

izmenjavo in predstavili so, da je izmenjava znanja težja od pridobivanja znanja.

Zavezanost uporabnikov posreduje učinek oziroma vpliva v korist socialne izmenjave vedenja uporabnikov pri izmenjavi znanja. Čustvena in normativna zavezanost pomembno vpliva na namen zaposlenih glede izmenjave znanja. Ključni predhodniki zavezanosti zaposlenih so odnosi, ugled in vzajemnost kot vrste ugodnosti socialne izmenjave. (Luo, Lan, Luo, & Li, 2020, str. 1–11)

V gospodarstvu, temelječem na znanju, je znanje eden izmed glavnih virov trajnostne konkurenčne prednosti v organizaciji. Izmenjava znanja je pri tem pomembna in znanje, ki ga imajo zaposleni, ne more postati organizacijsko znanje, dokler se ne deli v celotni organizaciji. Izmenjava znanja zahteva celotno organizacijsko kulturo, ki vključuje zaposlene in organizacijsko strukturo, delovanje v organizaciji pa deluje v smeri stalnega učenja in obvladovanja sprememb. (Egan, Yang & Bartlett, 2004, str. 279–301; Fasbender & Gerpott, 2021, str. 125–142)

Dobro je, da so zaposleni pripravljeni žrtvovati lastne cilje za kolektiv organizacije, ker močna solidarnost zaposlenih v organizaciji z organizacijsko kulturo spodbuja učenje in psihološko navezanost zaposlenih na organizacijo. Organizacijska kultura ima tudi pomemben vpliv na izmenjavo znanja, spodbuja namen izmenjave znanja in je povezana z organizacijsko zavezanostjo, ki spodbuja namen izmenjave znanja. Vloga organizacijske kulture spodbuja in poudarja rast skozi učenje širjenja znanja. Namen izmenjave znaja dokazuje, da so zaposleni pripravljeni deliti svoje znanje prostovoljno z drugimi, brez izraženega pritiska in koristi. Ne sme se pozabiti pomena socialnih dejavnikov pri izmenjavi znanja. Učenje organizacijske kulture ima pomembne povezave z organizacijsko zavezanostjo in namenom izmenjave znanja. (Jo, & Joo, 2011, str. 353–364) Tudi Ipe (2003, str. 337–359) je ugotovil, da je organizacijska kultura splošni dejavnik, ki vpliva na namen izmenjave znanja.

V organizacijah je znanje pomemben dejavnik konkurenčne prednosti. Jurišević Brčić in Mihelič (2015) sta proučevali izmenjavo znanja med zaposlenimi, ki pripadajo različnim generacijam. Raziskava je bila narejena v Sloveniji, kjer so ugotavljali, kako so posamezniki v organizaciji pripravljeni, motivirani, komunikativni in sodelovalni pri izmenjavi znanja. Bistvena strategija, ki jo uporabljajo v organizacijah, je mentorstvo in ugotovili sta, da mlajši delijo znanje preko mentorstva starejšim v manjši meri kot obratno. (str. 853–867) V študiji sta Serenko in Bontis (2016) proučila teorijo socialne izmenjave in na modelu razkrila pogajalski, splošni, vzajemni in produktivni način izmenjave znanja. Zaposleni, ki je vključen v pogajalski način izmenjave, določa pogoje za vzajemnost. Pri recipročnem izmenjavanju bo prejemnik sčasoma delil svoje znanje, posameznik, ki deluje v splošnem načinu izmenjave predpostavlja pa, če on deli svoje znanje s sodelavcem, bodo tudi drugi v organizaciji delili znanje z njim. Pri produktivnem načinu izmenjave znanja posameznik meni, da vsi zaposleni sodelujejo pri doseganju skupnega cilja in bi zato morali brezpogojno pomagati drug drugemu. (str. 687–712) Nonaka (1994, 14–37) poudarja, da je potrebno v organizaciji vzpostaviti razmerje, ki omogoča neprekinjen prenos znanja med generacijami.

Za izmenjavo znanja je idealen trenutek težko določiti, ker po mnenju DeLonga (2004) mnogokrat obstajajo komunikacijski problemi med generacijami (str. 51). Yang (2019) navaja, če želimo spodbujati pretok znanja za povečanje sposobnosti in konkurenčnosti organizacije, moramo spremeniti velikost dejavnikov in odnos med njimi (str. 217–224). Z raziskavo pokažejo (Burmeister, Fasbender, & Deller, 2018, str. 518–545), da so starejši zaposleni prepoznani kot sposobni deliti znanje, mlajši zaposleni pa cenijo svoje edinstveno in visoko aktualizirano znaje, ki je specifično za organizacijo in so ga pridobili z izkušnjami, navedejo Gerpott, Lehmann-Willenbrock, Wenzel in Voelpel (2021, str. 3777–3804).

Spodbujanje k izmenjavi znanja ni mogoče prisiliti. Znanje je v posamezniku. Največji izziv, s katerim se soočajo organizacije, je, da se spreminja vedenje

ljudi z namenom povečanja izmenjave znanja. DeLong in Fahey (2000, str. 113–127) sta iskala vzvode ali dejavnike, ki bi motivirali ali drugače sprožili vedenje ljudi, ki bi povečali izmenjavo znanja. Na izmenjavo znanja vpliva struktura osebnega prepričanja, kot vedenje zaradi individualne, skupinske in organizacijske koristi in vpliva institucionalna struktura, kot so vrednote, norme in sprejete prakse. Bock, Zmud, Kim in Lee (2005) ugotavljajo v nasprotju z drugimi raziskavami, da zunanje nagrade ne spodbujajo ugodnega odnosa, ampak lahko zelo ovirajo odnos za izmenjavo znanja (str. 87–111). Odnos posameznika do izmenjave znanja temelji na pričakovanem vzajemnem odnosu in posameznik ima občutek, da za lastno vrednost izmenjave znanja poveča prepoznavnost skupne rabe znanja ter na ugodni organizacijski klimi (Bock, Zmud, Kim & Lee, 2005, str. 87–111).

Po ugotovitvah Yanga (2019, str. 217–224) so za spodbudo pretoka tihega znanja v organizaciji potrebni:

- vzpostavljen sistem nagrajevanja, imenovan organizacijska motivacija, ki vključuje materialne (razmerje med spodbudami in rezultati) in duhovne spodbude (občutek povezanosti z drugimi in občutek sočutja do drugih, spoznanje notranjega življenja s smiselnim delom v dobro skupnosti, naravnost posameznikov in skladnost delovnega mesta z njihovim duhovnim življenjem);
- zmanjšanje stroškov pretoka znanja (vzpostavitev organizacijske strukture, ki vodi k pretoku znanja, vzpostavitev inovativne organizacijske kulture, ki je usmerjena v znanje, v sposobnosti učenja svojih članov – kodiranje in dekodiranje tihega znanja ter vzpostavitev infrastrukture in napredne informacijske tehnologije za pretok znanja).

Tudi Hall (2001) na osnovi pregleda literature ugotavlja, da posameznika k izmenjavi znanja spodbudi organizacija v obliki oprijemljivih gospodarskih koristi, kot so: plače, bonusi, karierni napredek ... in druge nagrade, kot so:

uživanje osebnega zadovoljstva v neki skupnosti in ugled. Poleg tega pa navaja, da so pogoj za izmenjavo znanja organizacijski dejavniki, kar poudarja ustvarjanje pogojev za delitev z enostavnostjo dostopa do virov, spodbujanje ljudi k izmenjavi znanja s poudarkom na strategijah za spremembo vedenja ljudi (izmenjava kot odgovornost, opremljanje zaposlenih z ustrezno informacijsko in komunikacijsko tehnologijo, vrednotenje prispevkov znanja ...). (str. 1–20)

Ključen dejavnik za spodbujanje delavcev, da prispevajo svoje znanje v organizaciji, je po mnenju Davenporta in Pruska (1998) ravno organizacijska kultura (str. 1–15; Tsai, 2018, str. 1712–1735; Zhang, 2018, str. 384–399; De Luca & Cano Rubio, 2019, str. 10–26; Heo, Toomey & Song, 2020, str. 291–304). Kako to doseči v organizacijah ob prisotni globalnosti? Amundsen in Martinsen (2014) sta razvila model opolnomočenja vodenja, ki sta podpora avtonomnim dejavnostim podrejenih z delegiranjem, spodbujanjem iniciative in izboljšanjem učinkovitosti ter podpora učenju in razvoju podrjenih preko zgledov in usmerjanja vodji (str. 487–511). Dostopni vodje s pozitivnim delovanjem in naklonjenostjo prispevajo k smiselnosti dela v njihovih organizacijah (Wang & Xu, 2019, str. 919–940) ter gradijo delovno okolje, ki omogoča pozitivno interakcijo med mlajšimi in starejšimi delavci (Ho & Yeung, 2021, str. 102–125). V sodobnih organizacijah se soočajo z izzivi brez primere, s povečano globalno konkurenco v vseh sektorjih in spreminjajočo se gospodarsko realnostjo, ki prinaša težke in hitre odločitve in tudi moralne in etične dileme. Vodje, ki so iz različnih generacij, imajo svoj pogled na dojemanje dela zaposlenih in sprejemanja različne strategije za reševanje normalnih dilem, izzivov, povezanih s smiselnostjo dela v njihovi organizaciji (Arslan et al., 2022, str. 1–11).

Zhang (2018, str. 384–399) je preučeval zasnove nagrajevanja z izmenjavo znanja in ustreznost zaporedja procesov (napoved – angl. announcement, vrednotenje – angl. evaluation, deljenje – angl. sharing, učenje – angl. learning, produkcija – angl. production) za oblikovanje organizacijsko

kulturnega ujemanja podjetja in povečanje njegovega dobička. Ugotovil je, da glede na različne kulturne sposobnosti delavcev, ki se vključijo v izmenjavo in produkcijo znanja, vpliva vrstni red procesov: delitev – osredotočanje na zajemanje znanja in kodifikacijo, učni proces – izmenjava znanja, postopek vrednotenja pomeni oceno kakovosti znanja, proizvodni proces simbolizira uporabo znanja. Optimalna delitev nagrad delavcu, ki se ukvarja z znanjem, zmanjšuje verjetnost delavca v podjetju, da bo prepoznan kot kulturno nesposoben delavec in bo kulturno ustrezal trgu dela.

Medgeneracijsko sodelovanje prek timov in mentorstev med zaposlenimi se kaže v kulturi izmenjave znanj in izkušenj, organizacijskega učenja in oblikovanja shrambe znanja (Rocco, Stein, & Lee, 2003, str. 155–180). Jurišević Brčić in Mihelič (2015) sta proučevali izmenjavo znanja med zaposlenimi v Sloveniji, ki pripadajo različnim generacijam. Ugotavljali sta pripravljenost, motiviranost, komunikativnost in sodelovalnost posameznikov v organizaciji za izmenjavo znanja. Bistvo ugotovljenega je v organizacijah uporabljena strategija mentorstvo, in sicer da mlajši delijo znanje preko mentorstva starejšim v manjši meri kot pa obratno (str. 853–867). Deljenje in izmenjava znanja je v negotovih časih in zaradi dinamičnega okolja ključni izziv za delujoče sodobne organizacije. Kot že navedeno, se kaže potreba po uporabi obratnega mentorstva za spodbujanje izmenjave znanja, predvsem tihega, ki »prebiva« v različnih generacijskih skupinah. (Singh, Thomas, & Numbudiri, 2021, str. 153–164)

Jurišević Brčićeva in Miheličeva (2015) v raziskavi ugotavljata, da sta med slovenskimi zaposlenimi ključnega pomena za izmenjavo znanja osebna dejavnika pripravljenost in motivacija. Pišeta, da je potrebno izmenjavo znanja in različnih pridobljenih kompetenc spodbujati na organizacijski ravni z razvijanjem sistemov spodbud in podpornega delovnega okolja. Izmenjavo je potrebno spodbujati v vseh smereh ne glede na generacijo zaposlenih, ker novo razvite teorije in visoka tehnološka znanja ter nove poglede je mogoče dobiti pri mlajših generacijah, neprecenljive izkušnje in znanje pa imajo

starejše generacije. Navajata ugotovitev, da v Sloveniji med zaposlenimi medosebna dejavnika komunikacija in sodelovanje ne vplivata oziroma ne podpirata izmenjave znanja. (str. 853–867)

Organizacije imajo zaposlene posameznike, ki pripadajo različnim generacijam. Uspešno izmenjavo med zaposlenimi različnih starosti Alavi in Leinder (2001) obravnavata kot bistveno za trajno organizacijsko uspešnost in inovativnost (str. 107–133). V večgeneracijski delovni sili imajo pripadniki posamezne generacije lahko različne delovne vrednote in tako tudi drugačna pričakovanja. Proces izmenjave lahko steče v sami organizaciji ali izven organizacije. Poznavanje in razumevanje zadovoljstva zaposlenih z intenzivnostjo izmenjave znanja lahko vodstvu organizacije pomaga razviti programe, ki olajšajo izmenjavo znanja ter povečajo pogostost sodelovanja med generacijsko raznolikimi zaposlenimi (Jurišević Brčić, & Mihelič, 2015, 853–867).

2.3.3 Izguba znanja

Že leta 2004 je DeLong (2004) v svoji knjigi zapisal, da se organizacije soočajo s strahom pred pomanjkanjem mlajših kvalificiranih delavcev na znanstvenih in tehnoloških področjih ter z izgubo znanja z upokojitvijo starejših kvalificiranih delavcev (str. 6). V vedno bolj starajoči družbi zaposleni zapustijo organizacije, kar ima za posledico nevarnost izgubljenega znanja. Zaradi izgube znanja privede organizacijo z vidika inovativne sposobnosti do zmanjšanja produktivnosti, predvsem v visokotehnoloških podjetjih, navaja DeLong (2004, str. 10). Nevarnost izgube znanja lahko povzročijo starejši delavci, ki zapuščajo podjetje. Zavedati se nevarnosti izgube pomeni, da bi morale organizacije ustvariti podlago za zaposlene, ki omogoča pridobiti kompleksno in tiho znanje izkušenih zaposlenih, da bi bili le-ti sposobni interpretirati in seveda tudi uporabljati znanje vsak kasnejši čas (DeLong, 2004, str. 41; Massingham, 2018, str. 721–758).

Ko se znanje prenaša med vir in prejemnik, lahko pride do izgube ali poslabšanja le-tega. Strokovnjak, ki je lastnik znanja na določenem področju, običajno hrani tiho znanje. Da bi prenesel to znanje na prejemnika, mora strokovnjak pretvoriti to tiho znanje v eksplicitno obliko in ga izraziti v primernem jeziku, saj je to znanje razvito v posebnem "jeziku". Strokovnjak lahko svoje občutke izrazi z besedami in razloži, kar ve. Kljub temu prejemnik znanja včasih težko razume ali uporabi prejeta gradivo, saj ga morda ne more pravilno dekodirati. Pogosto se prejemnik znanja sooča z izzivi pri razumevanju in uporabi tega znanja v praksi. Lahko se zgodi, da prejemnik ne razume ali ne ustreza obstoječim čustvenim modelom, se spopada s prejšnjimi prepričanji ali pa mu je predstavljeno znanje preveč kompleksno ali tuje za njegovo razumevanje ali uporabo. V takih primerih lahko pride do izgube znanja, saj prejemnik morda ne doseže zahtevane ravni razumevanja ali ima težave pri notranjem sprejemanju znanja, ki mu ga posreduje strokovnjak. (Wiig, 1993, str. 214–215)

Demografske spremembe predstavljajo vedno večji izziv v sodobnih družbah. Kuyken, Ebrahimi in Saives (2009, str. 1–8) so v svoji študiji primerjali raziskave praks v Quebecu v Kanadi in Nemčiji ter preučili, kako starajoče se prebivalstvo vpliva na prenos znanja med generacijami v visokotehnoloških podjetjih. Starejši strokovnjaki, ki se upokojujejo, predstavljajo tveganje za uspešnost podjetja, saj s svojim odhodom lahko izgubimo dragoceno znanje na znanstvenih in tehnoloških področjih. Ugotovili so, da podjetja v Nemčiji in Quebecu poudarjajo nenehno pridobivanje znanja. Nemška podjetja spodbujajo prenos znanja z mentorstvom, ki vključuje mlade zaposlene. Prav tako poudarjajo odgovornost in avtonomijo nemških delavcev. Nasprotno pa je v Quebecu odločanje o medgeneracijskem prenosu znanja omejeno zaradi finančnih in strukturnih izzivov. V Nemčiji je ključna prednost zaposlenih v podjetjih njihova zvestoba do organizacijske enote, kar prinaša razvito zaupanje in omogoča pridobivanje tihega znanja. Kljub temu se pojavlja težava s posamezniki, ki ostanejo dolga leta na istem položaju, kar lahko zavira nove ideje in inovacije. V primerjavi s tem v Quebecu podjetja spodbujajo rotacijo

zaposlenih med različnimi delovnimi mesti, kar spodbuja motivacijo za spremembe, vendar ne prispeva k prenosu kompleksnega znanja, ki je ključen pri medgeneracijskem prenosu znanja, zlasti ko gre za vlogo tihega znanja. Ugotovljeno je, da socialni dejavniki pomembno vplivajo na medgeneracijski prenos znanja. Medtem ko se nemška vizija podjetij osredotoča na vključevanje mladih zaposlenih, v Quebecu finančni vidik igra ključno vlogo, in prenos znanja zaposleni pogosto dojemajo kot dodaten napor. V Nemčiji se starejši delavci pogosto zadržijo na istem položaju dolga leta, medtem ko se v Quebecu delavci vidijo na enaki ravni kot mladi delavci in se bojijo strukturnih sprememb. Pomembne so tudi družbene razlike, ki vplivajo na prenos znanja. Predstavljena študija poudarja pomen znanja v sodobnem gospodarstvu, demografske spremembe in s poudarkom na primerjavi med družbami razkriva razlike v odnosih ter vpliv kulturnih razlik na izziv prenosa medgeneracijskega znanja. (Kuyken, Ebrahimi, & Saives, 2009, str. 1–8)

Bethune (2018) je v vesoljski organizaciji v Washingtonu preučevala postopek deljenja organizacijskega znanja med dvema skupinama inženirjev: babyboomerji in generacijo X. Njen zaključek je bil, da se ob upokojitvi inženirjev iz babyboom generacije, imenovane tudi generacija obilja ali blaginje, izgubi njihovo tiho znanje, če se to znanje ne prenese na njihove naslednike. (str. 95)

Pomanjkljivo izvajanje redne izmenjave znanja lahko ovira organizacije pri prilagajanju spremenljivim okoliščinam in zahtevam nenehno razvijajočega se gospodarstva (Sánchez Polo, Cegarra-Navarro, Cillo, & Wensley, 2019, str. 508–526). Po navedbah Massinghama (2018, str. 721–758) izguba znanja lahko povzroči številne težave v organizaciji in negativno vpliva na produktivnost, uspešnost zaposlenih, izkušnje, delovne rezultate, čas potreben za pridobivanje kompetenc, stroške učenja, tveganja pri delovnih aktivnostih ter ustvarjanje organizacijskega znanja.

V tretjem podpoglavju smo obravnavali pomen izmenjave znanja v sodobnih organizacijah, zlasti v kontekstu razvijajočega se gospodarstva, ki ga

zaznamuje hitra tehnološka naprednost in avtomatizacija delovnih procesov. V organizacijskem okviru je zdaj znanje in sodelovanje med zaposlenimi ključno za ohranjanje konkurenčne prednosti in spodbujanje inovativnosti. Poudarili smo, da izmenjave znanja ni mogoče vsiliti, ampak morajo biti zaposleni pripravljeni in voljni sodelovati ter deliti svoje znanje. Hkrati smo opozorili na pomembnost ustvarjanja ustreznih okoliščin v organizaciji, ki spodbujajo in olajšujejo to izmenjavo. Prisotnost različnih generacij v delovni sili lahko vpliva na to interakcijo na različne načine, lahko ustvari ustvarjalno okolje ali pa povzroči konflikte. Opozorili smo tudi na vpliv prepričanj posameznikov, ki lahko bodisi spodbujajo bodisi ovirajo izmenjavo znanja, ter na pomembnost zaupanja med sodelavci za uspešnost tega procesa. Vzajemnost med sodelavci je lahko motivacijski dejavnik za izmenjavo znanja, pri čemer ponudnik pričakuje podporo ali povračilo, če je to potrebno. Prav tako smo izpostavili pomen visoko pripadnih posameznikov, ki so pripravljeni prispevati k organizaciji in slediti njenim vrednotam ter ciljem. Za organizacijo je ključno, da spodbuja kulturo, ki spodbuja takšno vedenje in omogoča učenje novega osebj po vzorcu obstoječih zaposlenih. Nazadnje smo poudarili, da neuspešna izmenjava znanja lahko prinese izgubo znanja in konkurenčne prednosti organizacije.

2.4 Medgeneracijska izmenjava znanja med inženirji v proizvodnih organizacijah

V naprednih organizacijah, ki temeljijo na visokih tehnologijah, je nujno nenehno inoviranje in ustvarjanje, če želijo ostati konkurenčne (Zuo, Fisher & Yang, 2019, str. 1166–1183). Ključnega pomena je stalno vzdrževanje, upravljanje, deljenje in generiranje novih znanj, ki so ključna za inovacije. Koncept inženirskega znanja, kot ga opredeljujeta Davenport in Prusak (1998, str. 1–15), zajema informacije z notranjo vrednostjo, ki izhajajo iz posledic ali povezav z ljudmi, kraji, predmeti in tehnologijo. Ta inženirska znanja so dinamična, neprestano rastoča in izvirajo iz preteklih izkušenj posameznika, pri čemer se širijo in nadgrajujejo s prenosom in izmenjavo med člani različnih generacij (Davenport & Prusak, 1998, str. 1–15). Wong, Cross in Burton (2021,

str. 174-186) v svoji študiji izpostavljajo upravljanje inženirskega znanja kot proces pridobivanja in ohranjanja talentov, ki ga omogoča proaktivno sodelovanje med mentorjem in mentorirancem, gradnja zaupanja, notranja motivacija in podpora kariernemu razvoju, zlasti pri mlajših zaposlenih generacij Y in Z.

Dobri inženirji in inženirsko znanje niso rezultat naravnega daru, temveč se razvijejo, ustvarijo in pridobijo skozi prakso ter učenje. Individualno in skupinsko odločanje in sprejemanje odločitev v inženirski organizaciji postaneta bolj kakovostna, kadar se izkoriščajo pretekle izkušnje inženirskega znanja. To lahko dosežemo z uvedbo in razvojem upravljanja z inženirskim znanjem, ki predstavlja strategijo za zajemanje tako eksplicitnega kot implicitnega znanja, ki je koristno pri odločanju in razvoju (Levallet & Chan, 2019, str. 176–199; Lifecyle Insights, 2021, 25. junij).

Upravljanje z inženirskim znanjem se sooča s sledečimi izzivi (Lifecyle Insights, 2021, 25. junij):

- Opredelitev notranjih in zunanjih virov inženirskega znanja, ki omogočajo sprejemanje inženirskih odločitev na zanesljivih virih, ne glede na njihov izvor.
- Ustanovitev skupne dostopne baze ali vira inženirskega znanja, ki omogoča inženirjem stalno osveževanje njihovega znanja in spretnosti.
- Razvoj postopkov za zajemanje inženirskega znanja izkušenih inženirjev, da organizacija ohrani dostop do inženirskega znanja, tudi ko ti inženirji zapustijo organizacijo.

V sodobni globalizirani družbi, kjer je povpraševanje po inženirjih na mednarodnem trgu dela visoko, je ključno dokumentiranje in vrednotenje učnih izidov formalnih, neformalnih in priložnostnih izobraževanj inženirjev. Pomembno je, da organizacija evidentira kompetence in formalno ter neformalno znanje inženirjev, saj se zaradi hitrega tehnološkega napredka

nenehno povečuje potreba po stalnem strokovnem razvoju in vseživljenjskem učenju v formalnih in neformalnih okoljih. Inženirji potrebujejo kontinuiran strokovni razvoj v vseh fazah svoje kariere, pri čemer je pomembno, da posamezniki načrtujejo in zahtevajo sodelovanje, spodbudo in podporo s strani delodajalcev. Poudarja se, da se približno dvajset odstotkov znanja inženirjev vsako leto zastara zaradi hitrega tehnološkega napredka. (Soeiro, Golith, Bochar, Kiefer, Videncova, & Krstelj, 2017, str. 66–77). To kaže na ključno pomembnost vseživljenjskega učenja in nenehnega strokovnega razvoja na področju inženirstva.

Bistvena spoznanja v sledečem odstavku na kratko bralcu povzamemo. Inženirsko znanje se pridobi in ustvari ter nauči skozi različne oblike nenehnega izobraževanja. Dobro je, da se posamezni zaposleni učijo nenehno in povsod. Poleg formalnega učenja ima pomembno vlogo učenje doma ali drugje in na delovnem mestu. Visokotehnoški razvoj v organizacijah povečuje potrebo po zaposlenčevemu posedovanju strokovnosti, znanja in kompetenc. Poklicni razvoj posameznika in uspešno konkuriranje v sodobni globalizirani družbi bo lahko dosežen s pomočjo samorazvoja zaposlenega, načrtovanja poklicnega razvoja zaposlenega s strani vodstva ali organizacije in upravljanjem inženirskega znanja. Na delovnem mestu v organizaciji danes delajo tri ali štiri generacije različno starih zaposlenih, ki imajo in ponujajo znanje, pridobljeno na formalen način in pridobljeno tekom dela, z izkušnjami. Koliko je posamezni zaposleni pripravljen ponuditi drugemu zaposlenemu ali ga izmenjati s sodelavci, je odvisno tudi od dejavnikov, ki so prisotni v organizacijah in vplivajo ali pa ne vplivajo na proces izmenjave znanja med generacijsko različnimi zaposleni. V nadaljevanju predstavimo raziskovalno vprašanje in razvoj hipotez.

2.5 Starost in staranje na delovnem mestu

Staranje prebivalstva prinaša številne izzive v zvezi z zaposlovanjem, delovnimi pogoji, življenjskim standardom in blaginjo. Po podatkih Eurostata je delež oseb, starih 65 let in več v EU narasel s 16 % leta 2002 na 21 % leta 2022. Delež

starejših od 80 let se je med omenjenimi leti skoraj podvoji, delež mladih (starih od 0 do 19 let) se je v tem obdobju zmanjšal v vseh državah članicah in sicer za 3 %, s 23 % na 20 %. Drug način za analizo staranja družbe v EU je pogled na povprečno starost prebivalstva, ki se je v obdobju 2002 do 2022 zvišala: leta 2002 je bila 38,7 leta, leta 2012 41,9 leta in leta 2022 44,4 leta. To pomeni, da se je povprečna starost v EU v tem obdobju zvišala za 5,7 leta. Med državami članicami EU je bila leta 2022 najvišja povprečna starost v Italiji (48,0 leta), sledile so ji Portugalska (46,8), Grčija (46,1) in Nemčija (45,8), najnižjo pa Ciper (38,3 leta), Irska (38,8), Luksemburg (39,7) in Malta (40,4). V tem letu je Slovenija imela povprečno starost 44, 7 leta. (Eurostat, 2023) Zaradi navedenih statističnih informacij je staranje prebivalstva pomembna skrb, ki se osredotoča na trajnostnost pokojninskih sistemov in razpoložljivost delovne sile. Za spodbujanje zaposlitvenih možnosti za starajočo se delovno silo je potreben inovativen pristop na ravni podjetij, nacionalne politike ter ravni Evropske unije. Zavedanje o demografskih spremembah narašča, še posebej o staranju prebivalstva, ki vpliva na delovna mesta (Rudolph, & Zacher, 2019, str. 425).

Staranje delovne sile ima globalno pomemben vpliv na delovna mesta, kar predstavlja zaskrbljujoč trend. Vlade po svetu vse bolj spodbujajo vključevanje starejših delavcev na trg dela, s čimer želijo omogočiti večjo izbiro delavcem. Kaže se pomanjkanje sistematičnih pristopov delodajalcev k prilagajanju demografskim in tržnim spremembam ter izkoriščanju njihovih potencialov. Menedžerji in starejši delavci razmišljajo o starosti in staranju na delovnem mestu, o dostopni podpori starejšim delavcem, ter o prihodnjih prednostnih nalogah, pri čemer upoštevajo življenjske izkušnje starejših delavcev. Morala bi biti obravnava starosti in delovne zmožnosti zaposlenih individualna, namesto da bi se osredotočali le na uradne načrte za upravljanje starejših delavcev. To kaže na potrebo po neposrednem vodstvenem pristopu. (Egdell, Maclean, Raeside, & Chen, 2020, str. 784–804).

Raziskave kažejo, da je odločitev za ostajanje na delovnem mestu po upokojitvi tesno povezana s sociodemografskimi in zdravstvenimi dejavniki. Za daljše zadrževanje na trgu dela so ključni dejavniki, kot so prožne delovne ureditve, možnosti za nadaljnje učenje in razvoj, delovna avtonomija, priznanje in spoštovanje, ugodna organizacijska klima ter socialna podpora. Te ugotovitve so podprte v študijah, kot so Sewdas et al. (2017, str. 1–9), Magnavita (2018, str. 1096) in Chen in Gardiner. (2019, str. 1318–1335).

V dobi digitalizacije se delo avtomatizira in izvaja na visokem tehnološkem nivoju, kar zahteva prisotnost delavcev s potrebnimi kompetencami na področju informacijske tehnologije in sorodnih področjih. Poudarja se potreba po nadaljnjem usposabljanju in izobraževanju starejših iskalcev zaposlitve, saj je povpraševanje delodajalcev po naprednih računalniških in tehnoloških veščinah lahko ovira za to populacijo. Starejši iskalci zaposlitve pogosto niso dobro ozaveščeni o potrebnih veščinah, ki bi jih potrebovali za zaposlitev. Poleg tega je raznolikost starejše delovne sile pomembno upoštevati tudi pri uvajanju novih tehnologij, saj se višje kvalificirani starejši delavci bolj naklonjeni učenju in prilagajanju novim tehnologijam v primerjavi z nižje kvalificiranimi. Uporabljene nove tehnologije za premagovanje starostnih omejitev in izboljšanje zaposljivosti lahko ustvarijo nove ovire, če niso zasnovane na uporabniku prijazen način. (Bianco, 2021, str. 1–22) Raziskava iz Avstrije, Danske in Poljske se osredotoča na uporabo digitalnih spretnosti starejših delavcev v teh državah. Kljub predsodkom v Avstriji se je delo na daljavo še vedno širilo pred pandemijo COVID-19, še posebej med starejšimi delavci, ki so pa tovrstno delo dojemali bolj negativno in so se soočali s težavami pri povezovanju in napetostmi med generacijami. V Danski so starejši delavci bolj sprejemajoči do nove tehnologije, ki pa lahko vpliva na njihovo odločitev za zapustitev trga dela pred ali po upokojitveni starosti. Poleg tega se vpliv tehnologije na kakovost dela in ustrezno usposabljanje izkažeta kot ključna dejavnika, ali starejši dojemajo tehnologijo kot nekaj pozitivnega ali negativnega. V Poljski pa se starejši delavci soočajo s kritičnimi vprašanji glede sprejemanja in uporabe informacijsko-komunikacijske

tehnologije, kot so kakovost sistema in podatkov, organizacijska ustreznost, usposabljanje ter finančni in projektni vidiki. (Sundstrup, Ajslev, & Andersen, 2022, str. 46–63)

Po začetku pandemije COVID-19 se je v razmeroma kratkem času vzpostavilo delo na daljavo in hibridno delo, če je le narava dela to dopuščala in v mnogih organizacijah se je omenjena praksa obdržala. Starejši delavci so delo na daljavo dojemali bolj negativno in pogosto so poročali o težavah s povezavo ter napetostmi med generacijami. Vsi zaposleni so bili prisiljeni delati na daljavo, starejši so pokazali večjo odpornost kot mlajše starostne skupine. Navedena odpornost se je izrazila v boljšem zdravju, dobrem počutju, večji sposobnosti osredotočanja med delovnim časom ter občutku socialne vključenosti. Kljub temu se je pri nekaterih starejših delavcih občutek stresa povečal zaradi potrebe po fizičnem srečanju z drugimi (Scheibe, De Bloom, & Modderman, 2022, str. 1762).

V organizaciji je potrebna prisotnost kadrovskih praks zaposlenih zaradi vpliva na angažiranost starejših delavcev, predvsem v: manjši obremenitvi, dodatnem dopustu, polovični upokojitvi ali dostopu do usposabljanja, kar je povezano z večjim zadovoljstvom pri delu (Visser, Lössbroek, & Van der Lippe, 2021, str. 303–321.). Nekateri poudarjajo tudi ponujeno vlogo mentorstva, priložnosti za učenje in razvoj ter podporno organizacijsko klimo kot strategije za vplivanje na odločitve starejših delavcev za delo ali upokožitev (Chen & Gardener, 2019, str. 1318–1335).

Ukrepi za usposabljanje in ozaveščanje za boj proti stereotipom o starosti poskušajo obravnavati dejstvo, da čeprav se je udeležba starejših delavcev na trgu dela povečala, je potrebno nameniti veliko pozornosti v organizacijah in celotni politiki za učinkovito izkoriščanje starajoče se delovne sile. Starost ne bi smela biti osrednji kriterij pri izbiri kadrov, saj so ključni dejavniki delovne uspešnosti tekoča kognitivna sposobnost in vestnost, ki sta lahko tako povezana s starostjo pozitivno kot negativno. (Schmidt, & Hunter, 1998, str. 262–274) Pomembno je opozoriti, da mnoge raziskave niso vključevale

delavcev, starejših od 60 let, kar postavlja vprašanja o splošnosti ugotovitev glede starosti in delovne uspešnosti. (Rudolph, & Zacher, 2022, str. 2–24)

2.6 Učinkovito izkoriščanje prednosti starajoče se delovne sile

Odpravljanje stereotipov o starejših zaposlenih je ključno. Pomembno je poudariti, da je označevanje starejših delavcev s stereotipi, kot je nesposobnost pri tehnologiji, nevarno in napačno, saj ti stereotipi le posplošujejo in ovirajo sodelovanje. Koristno je, da v delovnem okolju presežejo takšne oznake in spodbujajo sodelovalnost znotraj delovne ekipe, saj starostno mešane ekipe prinašajo podjetjem obilo priložnosti. (Harris, Krygsman, Waschenko, & Laliberte Rudman, 2018, str. 1–14). Potrebno je spremeniti stereotipno mišljenje o starejših zaposlenih, ne le v interesu starejših delavcev, ki iščejo delo ali so pripravljeni delati naprej, ampak tudi v interesu organizacij, ki prehitro »odpisujejo« starejše delavce. Omenjena delovna sila ima močne imenovane »mehke veščine«, kot so zvestoba organizaciji, zanesljivost in medosebne veščine, vendar so na splošno negativni stereotipi o tako imenovanih »trdih veščinah«, kot je sprejemanje in sposobnost uporabe novih tehnologij. ter prilagajanje organizacijskim spremembam in pripravljenost za učenje novih veščin ali znanj in prav za slednje veščine so na delovnem mestu prisotni stereotipi. (Van Dalen, & Henkens, 2020, str. 535–550).

Za obvladovanje staranja prebivalstva in spodbujanje dolgotrajne zaposlenosti starejših delavcev so potrebni različni ukrepi. Ena od ključnih nalog je obravnava diskriminacije zaradi starosti s kampanjami ozaveščanja javnosti ter spodbujanje delodajalcev k upravljanju raznolike delovne sile. Pomembno je tudi delo na ustvarjanju pozitivne kulture v organizacijah in spodbujanje pobud, ki vključuje starost ter vključuje pregled praks zaposlovanja, prilagoditev postopkov ter naložbe v znanja in spretnosti starejših delavcev. Pri uvajanju nove tehnologije je treba upoštevati starostno strukturo podjetja in prilagoditi programe usposabljanja potrebam starejših delavcev. (Bianco, 2021, 1–22) Uvedba programov izpopolnjevanja in novih oblik organizacije

dela lahko olajša odnos med starejšimi delavci in novimi tehnologijami. Poleg tega bi morali oblikovati ukrepe za usposabljanje, ki upoštevajo različne načine učenja, in spodbujati sisteme mentorstva med starejšimi in mlajšimi delavci za prenos znanja.

Prilagodljivost pri upokojevanju oziroma odhodu ključnega delavca iz organizacije. Starojoči delovni sili se skrajša delovni čas in upelje delavca v postopno upokojitev, hkrati pa se v organizaciji menedžment pripravi in usposobi nove delavce, brez nepotrebnega šoka ob nenadnih morebitnem odhodu. (Monych, 2024) Postopno skrajševanje delovnega časa pred upokojitvijo omogoča starejšim zaposlenim prilagajanje delovnega časa ter hkrati ohranja njihovo zaposlitev. Ta praksa lahko pomaga zadržati delavce, ki bi sicer zapustili trg dela zaradi različnih razlogov, vključno z zdravstvenimi težavami, osebnimi odločitvami ali življenjskim slogom. Druga možnost je začasno skrajšanje delovnega časa, na primer zaradi potrebe po negi partnerja ali starša, ki se lahko nato ponovno prilagodi po zahtevi zaposlenega. (Eiffe, Muller, & Weber, 2024, str. 24)

Poiskati stanja in oceniti, kaj ustreza naboru sprenosti starejšega zaposlenega, kje morda starost zmanjša nekatere sposobnosti ali pa drugje razširi in poveča druge potrebne lastnosti. Neprestano je potrebno v organizaciji razmišljati o ukrepih in pobudah, namenjenih splošni starejši populaciji, kot učne pobude s poudarkom na digitalnih veščinah ali drugih kompetencah starejše populacije in spodbujanju vseživljenjskega učenja. (Eiffe, Muller, & Weber, 2024, str. 29)

Usmeriti delovno silo, da se vzpostavi širjenje znanja skozi dvosmerni mentorski program . Povezati svoje starejše in mlajše zaposlene in jih spodbuditi k komunikaciji ali sodelovanju pri projektih. To omogoča, da oba zaposlena delita svoje znanje in izkušnje kar koristi celotni organizaciji. S strategijami za zagotavljanje kvalifikacij in usposabljanja zaposlenih se je potrebno osredotočiti preko različnih pristopov, ki bi lahko podjetjem pomagali oblikovati učinkovitejše programe usposabljanja. Velik izziv v organizacijah je

zagotoviti, da so tako starejši kot mlajši zaposleni dobro seznanjeni z novo tehnologijo. Priporočena je uvedba mentorskega programa med vsemi zaposlenimi, kjer mlajši zaposleni delijo svoje znanje o aplikacijah s starejšimi sodelavci, medtem ko izkušeni starejši sodelavci mentorirajo mlajše pri reševanju situacij s strankami. (Eiffe, Muller, & Weber, 2024, str. 33)

Soočanje s staranjem prebivalstva vključuje podaljšanje delovne dobe, osredotočenost na delovne pogoje in karierno pot, ki delavcem omogočajo ohranjanje fizičnega in duševnega zdravja, motivacije ter produktivnosti v daljšem delovnem obdobju. Trajnostna zaposlenost postaja ključna za celotno življenjsko dobo. Vključenost starejše delovne sile na trg dela zahteva večplastno in večdimenzionalno prizadevanje, predvsem je potrebno nameniti pozornost socialno-demografskim faktorjem, dejavnikom povezanim z delovnim mestom in zaposlitvijo ter faktorje, oblikovane na ravni države ali regije. Poleg tega so ukrepi za povečanje trajnosti delovnih mest osredotočeni na ekonomske spodbude, uporabo nove tehnologije, delo na daljavo, hibridno delo, kadrovske prakse ter boj proti starostni diskriminaciji, osredotočajo na reforme pokojninskih sistemov, trga dela ter spodbujanje daljše delovne kariere s prilagodljivimi možnostmi upokojitve ali krepitev pravic starejših delavcev. Poudarek je tudi na izboljšanju zaposljivosti in spretnosti starejših delavcev prek podpore za kvalifikacije, spodbud in financiranja ter osredotočenosti na razvoj digitalnih spretnosti.

2.7 Utemeljitev hipotez oz. raziskovalnega vprašanja

Najprej smo analizirali tujo in domačo znanstveno ter strokovno literaturo. Davisova (2013) je v svojem doktorskem delu predstavila model prenosa znanja v inženirstvu, ki ponazarja omejitve prenosa znanja med večgeneracijskimi organizacijami ali znotraj njih. Njeno delo se je osredotočilo na prenos generacijskega inženirskega znanja, ki vodi k ustvarjanju novih spoznanj. V svoji študiji je nakazala možnost razvoja modela izmenjave znanja, ki upošteva obstoječe meje prenosa znanja (str. 12), kar lahko služi kot smernica za nadaljnje raziskave. Naš namen je raziskati dejavnike in ustvariti

model medgeneracijske izmenjave znanja med inženirji v proizvodnih podjetjih, pri čemer bomo predstavili tudi razvoj našega raziskovalnega vprašanja in hipotez.

RV: Kateri dejavniki ustvarjajo model medgeneracijske izmenjave znanja med inženirji v proizvodnih organizacijah?

V proizvodnih organizacijah bomo proučevali inženirje, ki sodijo v določeno generacijo. Zaposleni imajo visoko stopnjo strokovnega znanja, izobrazbo, izkušnje. Inženirji zaradi potrebnih posebnih tehničnih disciplin spadajo v posebno kategorijo znanja, katerim je potrebno prilagoditi tehnike in postopke prenosa in izmenjave znanja. Narejena je bila raziskava generacijskega prenosa znanja med ameriški inženirji in arhitekti (Davis, 2013, str. 165). V raziskavi je predstavljen model prenosa znanja o inženirstvu, ki prikazuje meje posredovanja ali meje prenosa znanja med večgeneracijskimi organizacijami ali znotraj njih. Proučili so prenos generacijskega inženirskega znanja, ki ima za posledico ustvarjanje znanja. (Davis, 2013, str. 167)

H1: Medgeneracijske razlike statistično značilno vplivajo na izmenjavo znanja.

Poznavanje raznolikosti zagotavlja prednost v času, ko sta prožnost, prilagodljivost in ustvarjalnost ključnega pomena za konkurenčnost. Heterogene skupine ustvarjajo in dajejo boljše rešitve težav v času prisotnih sprememb. (University of California, Berkeley, 2019)

Generacijska raznolikost na delovnem mestu je kot »organizacijski pojav«, ki izhaja iz glavnega vzroka posameznikov ali skupin, ki so rojeni v istem zgodovinskem obdobju ter kulturnem okviru, ki v mladostniškem obdobju življenja doživljajo enake ali podobne izkušnje, razvijajo skupne vrednote, stališča in vedenja, navajajo Joshi, Dencker, & Franz (2011, str. 177–205). Ravno naraščajoča raznolikost v organizacijah ponuja priložnosti za motiviranje starejših in mlajših zaposlenih, da jim omogoča, da z izmenjavo znanja

koristijo drug drugemu (Burmeister, Wang, & Hirschi, 2020, str. 748–759). Posledice organizacijskega pojava so pogosto generacijski konflikti, ki nastajajo na delovnem mestu v obliki napetosti, nezaupanja, slabe komunikacije in nesporazumov, pišejo Zopiatis, Krambia-Kapardis in Varnavas (2012, str. 101–121). V organizaciji omenjene posledice vplivajo na pomembne rezultate, predvsem na zadovoljstvo z delom, absentizem, delovno vnemo, produktivnost, zavzetost in organizacijsko vedenje, ugotavljajo Chi, Maier in Gursoy, (2013, str. 42–50) ter Park in Gursoy, (2012, str. 1195–1202). Sakdiyakorn in Wattanacharoensil (2017), ob sistematičnem pregledu literature ugotavljata, da navedeno stališče generacijske raznolikosti odmeva skozi večino generacijskih študij, ki se pojavljajo v prejšnjem stoletju v štirih skupinah: tradicionalisti, babyboomerji, generacije X in generacije Y in temeljijo na skupnih letih rojstva in določenih izkušnjah v mladosti (str. 135–159).

Porter (1998, str. 29) piše, da se konkurenčna prednost nanaša na organizacijske dejavnike, ki podjetju omogoča, da je boljše od konkurence. Glavni namen in strategija organizacije je ohranjanje konkurenčne prednosti in ustvarjanje sredstev za doseg tega. Pojavljajoče nenadne spremembe, predvsem v zadnjem obdobju, je epidemija koronavirusov prizadela vse vrste organizacij večine svetovnega gospodarstva. V obdobju negotovosti je uspešnost in konkurenčno prednost še posebej pomembno ustrezno upravljanje znanja in vzpostavljeno strategijo obvladovanja tveganj. (Mahdi, Nassar, & Almsafir, 2019, str. 320–334; Hsieh, Nguyen, Wang, & Lee, 2020, str. 1–27; Mahdi & Nassar, 2021, str. 9891)

Glass (2007) navaja, da se kljub razlikam med posameznimi generacijami ljudje v vseh starostnih skupinah učijo drug od drugega. Na delovnem mestu je pomembna empatija drug do drugega in nenehno usposabljanje in izobraževanje o raznolikosti. (str. 98–103)

H2: Stopnja zaupanja statistično značilno vpliva na izmenjavo znanja.

Na zaupanje je potrebno gledati kot na pomemben dejavnik v družbi, ki je za vzpostavitev odnosov med zaposlenimi nujno potreben ter za sodelovanje in doseganje ciljev v organizaciji. Čeprav je izmenjava znanja in informacij ključna za orgaanizacijo, so zaposleni previdni, komu zaupajo svoje znanje, če sploh zaupajo. Jones in George (1998, str. 531–546) navajata, da je zaupanje pogoj za prosto izmenjavo informacij in znanja v organizaciji. Trdita, da če zaposleni zaupajo drug drugemu, je možna izmenjava poleg eksplicitnega tudi tacitnega znanja, ki največkrat ostane skrito in ko posameznik zapusti organizacijo, vzame s seboj tudi znanje. Ling (2011, str. 335) navaja, da je z ustvarjanjem kulture zaupanja potrebno doseči, da zaposleni verjamejo, da ne bo njihovo znanje zlorabljeno in bodo z vzajemno izmenjavo dobili nekaj v zameno. Po ustvarjeni kulturi zaupanja v organizaciji je potrebno ustvariti še kulturo izmenjave znanja, v kateri bodo zaposleni pripravljeni izmenjati znanje s svojimi sodelavci, kar pa bo pripomoglo k uspehu v organizaciji (Gurteen, 1999, str. 1–4; Mohajan, 2019, str. 52–61).

H3: Vzajemni odnosi statistično značilno vplivajo na izmenjavo znanja.

Po Blauovi teoriji socilane izmenjave je vedenje osnova za raziskovanje posameznika o izmenjavi znanja. Po tej teoriji posamezniki sodelujejo z drugimi posamezniki na osnovi analize lastnih interesov do koristi in stroškov, ki nastanejo zaradi sodelovanja. (Liang, Liu, & Wu, 2008, str. 1–18). Gouldner (1960) trdi, da se lahko posamezniki vključijo v interakcijo in sodelujejo v izmenjavi s pričakovanjem vzajemnosti in ni nujno, da pričakujejo oprijemljive koristi (str. 161–178). Posamezniki drug z drugim gradijo družbene odnose in izmenjujejo znanje ter pridobivajo željene vire s socialno vzajemnostjo (Liang, Liu, & Wu, 2008, str. 1–18). Davenport in Prusak (1998) sta analizirala obnašanje in vedenje ob izmenjavi znanja in opisala poleg drugih ugodnosti tudi vzajemnost (str. 1–15). Posameznik doseže koristi z vzajemnostjo in izmenjava znanja nanj pozitivno vpliva (Cabrera, E. F., & Cabrera, A., 2005, str. 720–735).

H4: Dejavnik nagrajevanje statistično značilno vpliva na izmejavo znanja.

Davenport in Prusak sta vedenje ob izmenjavi znanja analizirala in navedla poleg vzajemnosti tudi druge koristi oziroma ugodnosti, kot so: status, varnost zaposlitve in promocijske možnosti (str. 1–15). Kankanhalli, Tan in Wei (2005, 113–143) menijo, da je zaposlenemu posamezniku za izmenjavo znanja zaznana korist glavni dejavnik.

H5: Dejavnik pripadnost statistično značilno vpliva na izmenjavo znanja.

V organizacijah je ključno zadržati usposobljenega delavca, ker so panoge in dela odvisna od znanja. Zamenjava delavca, če gre le-ta iz organizacije, zahteva veliko časa in denarja, zato je pomembno, da ne izgubijo zaposlenih. Za organizacijo je odhod zaposlenega velika izguba. Pripadnost zaposlenega in organizacijska zavezanost omogoča izmenjavo znanja. Pripadnost je pripravljenost zaposlenih, da imajo željo ostati v organizaciji, da so lojalni in sprejmejo vrednote in cilje v organizaciji. (Podnar, 2006, str. 4–9)

V odgovorih deležnikov procesu raziskovanja se lahko pojavijo morebitni dejavniki, ki vplivajo na medgeneracijsko izmenjavo znanja med inženirji v proizvodnih organizacijah.

Zaposleni znanje prispevajo in izmenjujejo v delovni skupnosti, odvisno od stopnje zadovoljstva (Ma & Agarwal, 2007, str. 42–67). Raziskovali bomo dejavnike, ki vplivajo na izmenjavo znanja v tistih organizacijah, ki potrebujejo za uspešno delovanje v večini specifično znanje, ki pa ga pridobijo iz izkušenj zaposlenih, idej zaposlenih in predvsem z izmenjavo znanja. Izmenjava znanja med zaposlenimi s specifičnim znanjem vpliva na odzivno delovanje organizacije na hitre spremembe in na preživetje organizacije v imenovani »globalni vasi«, v kateri danes organizacije delujejo.

3 METODA

3.1 Zbiranje podatkov in merski instrument

Pregled literature je kritičen povzetek in ocena obsega obstoječe vsebine knjig, člankov ..., ki obravnavajo dano področje. Blaxter, Hughes in Tight (2006) navajajo potek sistematičnega pregleda literature: osredotočenost na raziskovalno vprašanje; iskanje in primerjava rezultatov raziskav na sistematičen način; zmanjševanje pristranskosti na vseh stopnjah pregleda (objave, izbira in druge oblike pristranskosti); ocenjevanje kakovosti raziskave glede na raziskovalno vprašanje; sinteza rezultatov pregleda; ustvarjanje dostopne baze znanja; opredelitev vrzeli; dajanje novih predlogov v okviru obstoječega znanja; predlaganje prihodnjega programa raziskav; dajanje priporočil; predstavitev vseh faz pregleda v končnem poročilu, da se omogoči kritična ocena in komentar (str. 124). Tudi Saunders, Lewis in Thornhill (2011) pišejo, da je potrebno začeti brati literaturo na splošnem področju in nato ožiti na raziskovalno vprašanje in cilje; podati kratek pregled ključnih idej in tem; povzemati in primerjati raziskave ključnih pisateljev; ožiti in poudariti prejšnje raziskovalno delo, ki je najbolj pomembno za raziskavo; podrobno predstaviti ugotovitve te raziskave in pokazati povezave; poudariti tiste vidike, kjer bodo raziskavi prinesle nove vpoglede; bralca pripeljati do projektnega poročila, ki raziskujejo ta vprašanja (str. 66). Potrebno znanje ter teoretično podlago smo si ustvarili tako, da smo zbirali in brali tujo in domačo literaturo. Raziskovalno delo smo si organizirali in urejali z brezplačnim orodjem Mendeley, ki nam je omogočalo tudi citiranje in organizacijo referenc. Ob posamezni najdeni za nas ustrezni literaturi smo si zabeležili krajši ali daljši povzetek ali samo naredili kratek zaznamek, kar nam je ob pisanju in ponovnem prebiranju prišlo prav. Zbrana besedila smo si tudi barvno označevali in dodajali lastne opombe. Tako smo lažje našli in se spomnili besedila ob ponovnem iskanju in branju posameznega dokumenta. V nadaljevanju pa predstavimo potek raziskovanja.

Problem smo raziskovali v prvem delu z uporabo delfske metode, ki pa na temo izmenjave znanja ni bila pogosto uporabljena. V proučevani literaturi so

raziskovali z uporabo anketnih vprašalnikov, intervjujev, fokusnih skupin, meta analize. Ljudi je od vedno vznemirjalo napovedovanje prihodnosti. Prav omenjena metoda se uporablja tudi v znanosti. Ime je dobila po antičnem preroku Delfi, kamor so Grki hodili po odgovore na vprašanja o prihodnosti. Metodo so razvijali med leti 1950 in 1960 po naročilu ameriškega vojnega letalstva, ker so želeli predvideti prihodnji tehnološki napredek na vojaškem področju za učinkovito zaščito ZDA. (Bourgeois et al, 2006, str. 1–4) S to metodo so v naslednjih desetletjih napovedovali prihodnji razvoj. Delfska metoda je kombinacija kvalitativnega in kvantitativnega poteka raziskovanja in temelji na mnenjih skupine strokovnjakov. Omogoča oblikovanje teorij in napovedovanje prihodnosti. (Bourgeois et al, 2006, str. 1–4) Metoda temelji na zaupanju v znanje in sposobnosti osebe, strokovnjaka oziroma izvedenca. Delfska metoda pomaga pridobivati, uskladiti in poenotiti menja strokovnjakov, ki odgovarjajo na vprašanja ločeno. Strokovnjaki dobijo vprašanja večkrat zaporedoma in svoja mnenja nadgrajujejo na osnovi rezultatov prejšnjih krogov. Usklajujejo se posamezna stališča in končni rezultat je dosežen, ko so odgovori usklajeni z večino vprašanih strokovnjakov. Metoda je zanesljiva kljub raznolikosti mnenj ljudi in brez neposrednega stika z izvedenci in med njimi. Linstone in Tuuroff (2002, str. 3–12) navajata, da je delfska tehnika primerna takrat, ko lahko subjektivna presoja in skupna inteligenca koristi pri reševanje problemov ter ko so izkušnje in strokovno znanje posameznikov koristni za poročanje o problemu. Delfska tehnika je primerna, kadar ni zgodovinskih podatkov in ko so posamezniki s strokovnim znanjem na različnih lokacijah v svetu in ne morejo priti na določeno lokacijo (Jung-Erceg, Pandza, Armbruster, & Dreher, (2007, str. 35–51). Pri proučevanju prenosa znanja je Coppedge (2010, str. 250) uporabila delfsko metodo, kjer je s kvalitativno raziskavo ugotavljala, kako in zakaj nekaj vpliva na prenos tihega znanja, v kvantitativnem delu raziskave drugega kroga delfske metode je razvrstila odgovore strokovnjakov z uporabo Likertove lestvice. Likertovo lestvico (angl. Likert scale) je leta 1932 razvil ameriški psiholog Rensis Likert in s tem spremenil način raziskovanja posameznikovih stališč. Lestvico odgovorov od 1 do 5 danes zelo pogosto uporabljamo v

družboslovnem raziskovanju, predvsem kadar gre za ocenjevanje sklopa več trditev. V uporabi so sicer tudi krajše (4- ali 3-stopenjske) ali daljše (7-, 9- ali 11-stopenjske) merske lestvice, vse pa običajno označujemo kot Likertovo lestvico. Omenjena lestvica ponudi možne odgovore na izjavo ali vprašanje, ki vprašanim omogočajo, da navedejo pozitivno do negativno moč strinjanja. Likertova lestvica predpostavlja, da je moč/intenzivnost stališča linearna, v kontinuumu od popolnoma se strinjam do popolnoma se ne strinjam in predpostavlja, da je stališče ali preiskovani odnos mogoče izmeriti. (McLeod, 2019). S podatki je mogoče izvajati operacije in iz odgovorov ali ocen določenega sklopa trditev izračunati indeks, ki predstavlja novo spremenljivko, ki ima intervalno mersko raven. Ob normalni porazdelitvi podatkov se lahko uporabi parametrične teste, primerne intervalni merski lestvici. (Tanujaya, Prahmana, & Mumu, 2022, str. 89–101) Strokovnjaki v drugem krogu dobijo na voljo zajete izjave iz prvega kroga, kjer lahko pojasnijo ali spremenijo svoje odzive in tudi razvrščajo odgovore. V tretjem krogu pregledajo odgovore in odgovorijo na zadnji krog vprašanj, sprejmejo ali zavrnejo odgovore za doseg soglasja.

V omenjeni metodi v naši raziskavi sodelujejo strokovnjaki. Kdo je pravzaprav strokovnjak (angl. expert)? V Slovarju slovenskega knjižnega jezika (2014e) je strokovnjak tisti, kdor kako stroko »dobro« obvlada, se spozna nanjo ali je dober poznavalec česa (n. d.). Na področju merjenja ekspertnosti na delovnem mestu je nekaj razsikav v tujini, vendar po mnenju van der Heijdna (2002, str. 54–79) je premalo narejenega na splošnem vpogledu v koncept. Torraco in Swanson (1995) navajata, da je uspeh organizacije odvisen, kako so v njej pri svojem delovanju zmožni optimalno uporabiti ekspertnost svojih zaposlenih (str. 10–21; Swanson, 2022, str. 227). Eksperti imajo določene kompetence, ki jih morajo znati uporabiti v različnih situacijah (Herling & Provo, 2000, str. 1–7). Swanson in Holton (2001, str. 89) definirata kompetence kot skupek med seboj povezanega znanja, veščin, izkušenj in stališč v povezavi z nekim določenim delom ali področjem. Po mnenju Herlinga in Prova (2000) imajo strokovnjaki znanje, spretnosti, izkušnje, stališča,

vrednotenje, povezano z njihovim delom in imajo sposobnost, da delujejo v različnih situacijah. Strokovnost se lahko izkaže s pomočjo dokazljivih kazalnikov: ustrezne kvalifikacije, znanja o nekem področju, izobrazbe, specifičnega znanja in tudi s pomočjo subjektivnih dejavnikov, ki so vezani na karizmo, vloženo energijo, dužabnost, intuicijo. (Boštjančič, Bračič, & Ivančič, 2014, str. 1–18) Strokovnjak na nekem področju pomeni biti povezan z namero delitve znanja prek strokovnjakove zaznave pomembnosti lastnega prispevka, piše Moser (2017, str. 674–709). Dietz, Burmeister in Fasbender (2022) dodajo, da imajo strokovnjaki zbrane velike količine znanja in izkušenj in so idealni ponudniki znanja (str. 259–276). V Sloveniji primanjkujejo instrumenti za prepoznavanje strokovnjakov.

V kvalitativnem raziskovanju je cilj celovito spoznati proučevano osebo, institucijo, pojav, skupino in zanimanje za raznoličnost struktur. (Vogrinc, 2008a, str. 55) Pomembno je, da je vzorec za raziskavo primeren oziroma, da je raziskovalec prepričan, da bodo pridobljene potrebne ali iskane informacije, ki jih potrebuje odgovoriti na raziskovalna vprašanja in za cilj raziskave. (Engel & Schut, 2005, str. 286) Izraz izbor je po mnenju Meseca (1998, str. 73) primernejši v kvalitativnem raziskovanju, ki vsebuje reprezentativni namen, in sicer namesto izraza vzorčenje. V naši nalogi uporabljamo izraz vzorec in vzorčenje in s tem mislimo in označujemo proučevane enote, ki so vključene v raziskavo. S tem mislimo na strokovnjake iz velikih proizvodnih podjetij v Sloveniji.

Z delfsko tehniko želimo raziskati dejavnike spodbude medgeneracijske izmenjave znanja, ki na podlagi teoretičnih izhodišč vključuje ustvarjanje novega znanja ter inovativnost v proizvodnih organizacijah.

V naši delfski raziskavi so (Mugo, 2002, 1–11) posamezni strokovnjaki na podlagi lastnih izkušenj in zaznav podali izkušnje in interpretacije ob poznavanju raziskovalnega problema. V kvalitativni metodi raziskave smo iskali čim boljši vidik v razumevanju problematike z izbranimi strokovnjaki, zato smo v delfski raziskavi uporabili metodo namenskega vzorčenja, ker je

vsak strokovnjak izbran z določenim namenom. Predvidevali smo, da izbrani strokovnjaki, ki imajo izkušnje in znanje, so najbolj informirani o proučevani temi, sodelujejo v pripravljenih krogih delfske metode. Kriterij za izbor strokovnjakov, ki so sodelovali v delfski metodi, so predvsem: izkušnje in znanje, povezano z izmenjavo znanja, z delitvijo znanja, s poznavanjem sodelovanja med generacijami. Za našo delfsko študijo je razpoložljivost strokovnjakov v sodelovalnih velikih podjetjih narekovala vzorec ali izbor. Sodeluje strokovnjak, ki ima temeljit vpogled v določeno tematiko ali ima znanje na določenem področju in pripada eni izmed štirih generacij (generacija blaginje, generacija X, generacija Y, generacija Z) in deluje v velikih podjetjih, ki so geografsko razpršena po vseh regijah celotne države Slovenije. De Villiers, De Villiers in Kent (2005) so zapisali, da je ustrezen strokovnjak uredeljen kot nekdo, ki ima ustrezna znanja in izkušnje, katerih mnenja so spoštovana s strani sodelavcev na svojem področju (str. 640). Ugotovitve, pridobljene na namenskem vzorcu, niso posplošljive na širšo populacijo, ampak so omejene na proučevani izbor (Engel & Schutt, 2005, str. 122).

Poleg namenskega vzorčenja smo si v izboru pomagali z metodo snežne kepe, kjer smo poiskali osebo, za katero smo predpostavili, da pozna ciljano tematiko, nato pa omenjeno osebo prosili, naj nam priporoči ali najde naslednjo osebo in tako najprej smo prosili za stike oseb, ki so po presoji bile primerne za razsikavo.

Proces izbora ali vzorčenja in proces delfske raziskave je sledeč: Najprej smo vsem velikim proizvodnim podjetjem v Sloveniji posredovali prvo kontaktno pismo ali povabilo k sodelovanju. V pismu smo se predstavili in predstavili cilj, namen in potek naše razsikave. Podjetjem, ki so privolila k sodelovanju, smo se najprej pisno zahvalili, nato pa jih telefonsko kontaktirali. Na recepciji so nas usmerili in nam uredili vezo z vodjo kadrovske službe ali z generalnim vodjem. Po obrazložitvi problema smo dobili e-naslov ali telefonski kontakt strokovnjaka, kamor smo posredovali podrobnejšo obrazložitev problema in proces razsikave. Posamezniki so se odločili, kdo iz proučevanega podjetja bo

odgovarjal in koliko posameznikom bodo izročeni vprašalnik posredovali. Glede na epidemične razmere, ki so bile prisotne od novembra 2021 do konec marca 2022, je bil velik izziv pridobiti ljudi, ki bi imeli čas sodelovati v obsežni raziskavi, ker je bila v omenjenem času zdesetkana prisotnost zaposlenih na delovnem mestu in so morali drug drugega v delu nadomeščati. Mnogi izmed njih so nam najprej privolili v raziskavo, kasneje pa so zaradi izpada zaposlenih oziroma absentizma sodelovanje odpovedali. Pa vendar smo uspeli dobiti kar 21 respondentov iz celotne Slovenije oziroma iz vsake regije (dvanajst regij v Sloveniji) je sodelovalo vsaj eno podjetje.

V delfski metodi ali metodi konsenza zbiramo stališča in mnenja sodelujočih respondentov, da odgovarjajo na vprašalnik, ki jim je poslan. Mi smo v prvem krogu vprašalnik posredovali po elektronski pošti kot prilogo v Wordovi datoteki, kar nam je omogočilo poceni izvedbo naloge ne glede na geografsko razdajlo vprašanega. Zbiranje podatkov je kvalitativno in omogoča, da pridemo do kvantitativne ocene. Klasično poteka v treh krogih, v tretjem krogu je namen doseči strinjanje med udeleženci z določeno trditvijo. Udeleženci ali respondenti izmenjujejo izkušnje in mnenja o danem kompleksnem problemu anonimno in ne vedo, kdo so ostali sodelujoči akterji. Udeleženci so medsebojno anonimni, kar pomeni manjšo možnost, da bi dajali odgovore take, da bi nekomu ugajali, pač pa je med njimi spodbujeno kritično razmišljanje ob ciljnem problemu, za katerega se želi doseči konsenz. Celoten proces delfske metode (Priloga A) smo koordinirali mi sami, in sicer izvedbo anketiranja in analiziranja izidov.

Prvi krog delfske metode: Vse odgovore v prvem krogu nismo prejeli v načrtanem urniku in smo dvakrat zapored posredovali prijazni opomnik in posameznike tudi telefonsko kontaktirali ter jih prosili k izpolnitvi vprašalnika, v katerem so bila vprašanja postavljena odprto in so omogočila širše odgovore (npr.: Kako v organizaciji gradite vzajemne odnose ...?). Od vseh pozvanih smo dobili izčrpne odgovore in opisana stališča o proučevani tematiki. Večina respondentov je odgovarjala v slogu kratkega eseja ali s širšimi odgovori. Iz

njih smo pripravili dokumente, ki smo jih ustrezno opremili in jih uvozili v računalniško orodje Atlas.ti 22. Omenjene odgovore je bilo potrebno za izvedbo drugega kroga analizirati v kontekstu kvalitativne analize besedila. Omenjeno analizo smo izvedli kot že navedeno s pomočjo računalniškega orodja Atlas.ti 22. Računalniško orodje smo kupili preko dostopne spletne strani, in sicer študentsko verzijo, ki je veljavna ali delujoča dve leti. Da smo jo lahko kupili, smo na fakulteti pridobili ustrezno potrdilo o šolanju v angleškem jeziku, s katerim smo dokazovali verodostojnost študiranja. Kar nekaj tednov smo potrebovali, da smo usvojili program toliko, da smo lahko analizo izvedli, v nekaterih segmentih procesa analize smo potrebovali tutorjeve usmeritve. Glavni osrednji in prvi del kvalitativne vsebinske analize je bil proces kodiranja, v katerem smo določili pomen posameznim segmentom besedila. Glavni namen kvalitativne vsebinske analize je oblikovanje konceptov in pri čemer je osrednji proces v oblikovanju »utemeljene teorije« (angl. »*Grounded Theory*«), kar je zanjo značilno, da jo oblikujemo korak za korakom z nenehnim sprotnim preverjanjem njenih trditev (Glaser & Strauss, 1967, str. 5). Mesec (1998) razdeli postopek kvalitativne analize sledeče: urejanje gradiva, določitev enot kodiranja, kodiranje, izbor in definiranje relevantnih pojmov ter oblikovanje kategorij, definiranje kategorij in oblikovanje končne teoretične oblike in je oblikovana induktivno ter podkrepljena s podatki (str. 103). Mi smo v »Atlasu« urejeno besedilo razčlenili na sestavne dele oziroma v enote kodiranja, ki so za raziskavo vsebovale pomembne informacije in smo jih v nadaljevanju analizirali. Posameznemu delu stavka ali celotnemu stavku ali odstavku smo določili kodo. Pazili smo, da je bila enota kodiranja smiselno sklenjen del besedila. Proces kodiranja smo izvedli z uporabo induktivnega pristopa. To pomeni, da raziskovalec kode določa med analizo besedila (Hesse-Biber & Leavy, 2004, str. 411). Mi smo kategorije in abstraktne pojme oblikovali iz empiričnih podatkov. Mesec (1998) opredeljuje induktivni pristop kot »odprto kodiranje« oziroma kot postopek oblikovanja pojmov oziroma kod iz enot razčlenjenega besedila (str. 106). V nadaljevanju smo imeli veliko število neurejenih in nepovezanih kod ali pojmov, ki smo jih grupirali oziroma razvrstili v kategorije. Kode smo primerjali med seboj in sorodne kode, ki so se

nanašale na podobne pojave, smo združili v kategorije in jih poimenovali. Flick (1998) navaja, da kategorije oblikujemo tako, da abstrahiramo skupno značilnost več različnih opisov in opredelimo povezave med posameznimi kodami (str. 179). Mesec (1998) postavi kategorijo na višjo raven, kot so kode, in pravi, da so »vogelni kamni« za teorijo, ki nastaja oziroma so sredstvo, s katerim lahko teorijo povežemo (str. 102). Iz empiričnega gradiva je nastalo veliko kod in kategorij. V nadaljevanju analize smo iz velikega števila kod in kategorij izbrali tiste, ki so bile videti relevantne za cilj raziskave in določili pomen tako, da smo kategoriji dodali kode iz temeljnega gradiva in jo poskušali s pomočjo tega gradiva opisati. Tako določene kategorije smo primerjali in povezali z domnevnimi odnosi. Pripravljene kategorije in trditve oziroma mnenja smo pripravili in razvrstili v enajst tematskih sklopov za oceno v drugem krogu delfske metode. Pred tem pa smo dali v oceno naše kodiranje in v ponovno vzporedno kodiranje ali presojanje trem strokovnjakom, da so preverili naš proces in samo kodiranje. Dobili smo pozitivne odgovore kodiranja oziroma smo se v večini procesa dela strinjali. Tam, kjer je bilo potrebno oziroma v določenih kategorijah, segmentih smo se med sabo uskladili in oddali trditve za v oceno respondentom.

Drugi krog delfske metode: Trditve smo pripravili v orodju 1KA, ki je prijazno respondentom, ki pristopijo k reševanju tovrstne ankete. Kot navedeno v prejšnjem odstavku, smo v enajstih sklopih uvedli v orodje trditve in na koncu vsakega sklopa smo prosili, ali dali možnost in priložnost reševalcu, da še izrazi dodatno svoje mnenje ali dopolni in o tematiki širše razpravlja. Ob vsaki trditvi so respondenti ocenili ali izrazili svoje (ne)strinjanje za vsako izmed navedenih trditev skozi celotni vprašalnik. Na številčni lestvici so izbirali (npr. od 1 do 4), kjer pomeni najnižjo vrednost, ki je ena (1), popolno nestrinjanje s trditvijo in najvišja vrednost na lestvici, ki je štiri (4), s katero so izrazili svojo popolno strinjanje s trditvijo. Range smo sešteli in v naslednjem krogu zopet poslali respondentom v vednost in v ponovno oceno strinjanja s trditvijo. Na osnovi skupne ocene, ki so jo dobili v vednost, so lahko o svojem preteklem

ocenjevanju razmislili in oceno spremenili ali pa označili isto številko na lestvici.

Delfska metoda je lahko modificirana ali preoblikovana v krogu tako, da strokovnjaki ne rangirajo vsako napisano trditev, ampak označijo tisto trditev, s katero se absolutno ne strinjajo. Tako je zagotovljeno gotovo strinjanje s preostalimi trditvami (angl. *agrees with the issue*) ter dosežen konsenz v naslednjem krogu (angl. *agree with each other*). Namreč možno je tudi, da se strokovnjaki v drugem krogu ne bi strinjali z velikim številom trditev, kar pa bi lahko v končnem konsenzu vsebino odgovorov zmanjšalo.

Tretji krog delfske metode: V tem krogu respondenti ponovno ocenijo ali rangirajo posamezno trditev ob pomoči prikazane ocene skupine drugega kroga. Oceno, ki so jo predhodno podali, lahko spremenijo ali pa ponovno potrdijo. Zopet smo trditve pripravili v orodju 1KA in jih podali v enajstih sklopih. Primer posamezne trditve v orodju: *Predlog uporabe obstoječega znanja zaposlenih so programi uvajanja novo zaposlenih,...(Ocena skupine prejšnjega kroga: Povprečje: 3,6; Mediana: 4)* in poleg navedena še možnost trenutne ocene trditve na štiristopenjski lestvici. Ocene ob posamezni trditvi so seštete in povprečna vrednost njih predstavlja stopnjo strinjanja s trditvijo.

Poplas Susičeva navaja, da doseženo strinjanje ali dosežen konsenz ne pomeni, da je bil najden »pravilni« odgovor, pač pa pomeni, da se udeleženci z dano trditvijo strinjajo (2012, str. 116).

Kvalitativno in kvantitativno raziskavo smo izvedli v velikih proizvodnih organizacijah v Sloveniji. V Zakonu o gospodarskih družbah (ZGD-1) je definiran kriterij, ki razvrsti družbe po velikosti v 55. členu. Po ZGD-1 se družbe razvrščajo na mikro, majhne, srednje in velike družbe na dan letne bilance stanja po sledečih merilih: povprečno število delavcev v poslovnem letu, čisti prihodki od prodaje in vrednost aktive. Na podlagi podatkov zadnjih dveh zaporednih poslovnih let na bilančni presečni dan so družbe razvrščene v velike družbe, če dosežejo oziroma so v skladu z dvema izmed meril za velike

družbe po ZGD-1. Bilančni presečni dan je dan, po stanju na katerega se izdela bilanca stanja, bilančni presečni dan letne bilance stanja je zadnji dan poslovnega leta (ZGD-1, 53. člen). Bilanca stanja je temeljni računovodski izkaz in prikazuje stanje sredstev in obveznosti do virov sredstev ob koncu poslovnega leta. Izkaz poslovnega izida prikazuje prihodke, odhodke in poslovni izid v poslovnem letu. (ZGD-1, 60. člen) Velika družba je družba, ki izpolnjuje dve od navedenih meril:

- povprečno število delavcev v poslovnem letu (Povprečno število zaposlenih se izračuna kot število delovnih ur v obdobju, za katero so zaposleni dobili plačo in nadomestilo plače v breme delodajalca, pri čemer se upošteva ure na delu, praznike, dopuste in nadomestilo plače iz lastnih sredstev v primerih nezmožnosti delavca za delo zaradi njegove bolezni ali poškodbe, nadomestilo plače iz lastnih sredstev v primerih nezmožnosti za delo delavca ali poškodbe pri delu, v primerjavi s številom možnih delovnih ur za obdobje) presega 250,
- čisti prihodki od prodaje (So prihodki, ki jih poslovni subjekt ustvari s prodajo proizvodov, trgovskega blaga ali z opravljenimi storitvami na domačem in tujih trgih.) presegajo 40.000.000 eurov in
- vrednost aktive (Aktiva predstavlja eno stran bilance stanja in kaže premoženje družbe. V aktivni so navedena vsa sredstva družbe in njihova trenutna vrednost.) presega 20.000.000 eurov. (ZGD-1, 55. člen)

Podatke o seznamu oziroma naboru velikih podjetij v Sloveniji smo dobili na AJPes-u. Podatke so nam na osnovi prošnje za uporabo podatkov v namene študentske raziskave posredovali v obliki datoteke v Excelovi tabeli. Do nekaterih podatkov smo v času raziskave lahko dostopali preko njihove spletne strani. AJPES nam je pripravil izpise iz Poslovnega registra Slovenije (PRS) po kriteriju našega naročila. Prejeli smo podatke, ki so navedeni v strukturi podatkov PRS. V naročilu smo navedli, katere podatke želimo, in sicer potrebovali smo seznam vseh velikih podjetij v Sloveniji, da smo na tej osnovi lahko iskali kontakte le-teh za sodelovanje v raziskavi. Na AJPES-u so nam

pripravili nabor podatkov velikih enot organizacij, ki jih izračunavajo na podlagi ZGD-1, ki določa kriterije tudi za velike družbe.

Omejili smo se na kriterij dejavnosti proizvodna podjetja. Dejavnosti v PRS vodijo s Standardno klasifikacijo dejavnosti (SKD), ki so dostopne na spletni strani AJPes-a. Glede na usmeritve AJPes-a smo pridobili podatke iz SKD-šifranta (Pojasnila k standardni klasifikaciji dejavnosti – SKD 2008), ki spadajo pod oznako C predelovalne dejavnosti, v katero spadajo šifre 10.110, 10.120, 10.200 in vse do 33.200, pod oznako D pa smo prosili za podatke šifer: 35.11: 35.111, 35.112 in 35.21: 35.210, 35.300. Po tem kriteriju je 161 velikih organizacij v Sloveniji za l. 2021. Vse velike organizacije smo kontaktirali ali telefonsko ali preko elektronske pošte, se predstavili in jih vljudno prosili za sodelovanje v raziskavi. Zdi se, da je bil odziv dober, saj je kar 10 % vprašanih potrdilo, da bodo pomagali pri raziskavi in ponudili strokovnjake.

AJPes nam priprave podatkov ni zaračunal, ker smo kot prosilec navajali, da podatke potrebujemo za študijske namene. Posredovali smo jim dispozicijo naloge ter potrditev oziroma odobritev naloge s strani fakultete oziroma profesorja – mentorja. Vse zaprosene podatke so nam pripravili brezplačno. Zaposleni, s katerimi smo kontaktirali, so bili zelo prijazni in so nam ponudili pomoč v primeru nejasnosti in morebitnih dodatnih vprašanjih v zvezi z omenjeno ponudbo. Ves čas smo bili z njimi v kontaktu preko e-pošte in telefonske komunikacije. Hvaležni smo jim za pomoč.

Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (AJPes) je osrednja nacionalna institucija na področju registracije poslovnih subjektov ter zbiranja, objavljanja in posredovanja podatkov in informacij za zagotavljanje preglednega nacionalnega in evropskega poslovnega okolja. AJPes ima 13 organizacijskih enot, določenih v Sklepu o ustanovitvi AJPes. Razvejana mreža organizacijskih enot je v prid dajalcem podatkov kot tudi uporabnikom podatkov – državi, državnim institucijam, znanstveno-raziskovalnim in drugim institucijam ter posameznim poslovnim subjektom. (AJPes, 2021)

Na osnovi pridobljenega konsenza z delfsko metodo smo sestavili anketni vprašalnik, ki je naš merski inštrument, ki ga smo razdelili inženirjem in le-ti delujejo v velikih proizvodnih podjetjih v Sloveniji oziroma v podjetjih, iz katerih prihajajo strokovnjaki, ki so bili predhodno vprašani po delfski metodi. Vzorec v kvantitativnem raziskovanju vključuje inženirje v velikih proizvodnih organizacijah v Sloveniji, iz katerih prihajajo strokovnjaki, ki so sodelovali v naši kvalitativni raziskavi oziroma delfski metodi. Za izvedbo raziskovalnega procesa smo pridobili ustrezna soglasja in dovoljenja, upoštevali smo etičnost in varstvo podatkov sodelujočih. Anketiranci so bili obveščeni, da je sodelovanje v raziskavi njihova prostovoljna odločitev in da je možno od nje v vsakem trenutku odstopiti. Anketiranju je potekalo v dogovorjenem omejenem časovnem okviru. Izračun zanesljivosti anketnega vprašalnika je podrobneje predstavljen v sledečih podglavljih.

Kako velika je populacija in na njeni osnovi vzorčenje? Kot že navedeno, smo na osnovi ZGD povabili v raziskavo vsa velika proizvodna podjetja iz vseh regij v Sloveniji. Pozitivno so se odzvali iz vsake regije, vsaj eno podjetje ali več. Pojasniti moramo, da je v posameznih regijah velikih proizvodnih podjetij več kot v drugih, npr. v letu 2021 sta bili v zasavski regiji 2 podjetji, v osrednjeslovenski pa je bilo 37 podjetij, jugovzhodna Slovenija 15 podjetij. Kriterij, več kot 250 zaposlenih, je kriterij za veliko podjetje, ni pa edini, zato obrazložimo, da je veliko podjetje lahko tudi, če je zaposlenih manj kot sto in ustreza drugim dvema pogojema ZGD. V nekaterih podjetjih jih je zaposlenih več tisoč. Mi nismo iskali vseh zaposlenih, pač pa v prvem delu raziskave strokovnjake, v drugem delu pa inženirje vseh generacij. Po aktivni ustni in pisni komunikaciji z vodstvom podjetij, ki je privolilo v sodelovanje, smo prišli do zaključka, da je inženirjev v podjetju od pet do deset odstotkov. V drugem kvantitativnem delu raziskave smo vprašalnik posredovali sodelujočim podjetjem – enemu vodilnemu, ki je posredoval povezavo do vprašalnika do posameznega inženirja glede na njihovo kadrovske evidenco. V spremnem dopisu smo se z vodstvom dogovorili za okvirni čas zaključka raziskave. Nismo se tudi v tem delu držali predvidene oziroma načrtane časovnice. Dvakrat smo

za teden in deset dni podaljšali termin vračila odgovorov. Ko smo prejeli odgovore, smo se lotili analiz, ki jih v naslednjih poglavjih predstavimo.

3.2 Model raziskave

V nadaljevanju predstavljamo potek raziskovanja glede na model raziskave, prikazan na sliki 3.2. Namen naše študije je odgovoriti na raziskovalno vprašanje: Kateri dejavniki ustvarjajo model medgeneracijske izmenjave znanja med inženirji v proizvodnih organizacijah?

- Najprej smo izbrali udeležence raziskave - strokovnjake, ki so neodvisno sodelovali v treh krogih odgovarjanja. Udeleženci so izbrani visoko usposobljeni posamezniki, ki poznajo področja, povezana z raziskovalnim problemom. Pri določanju ali ugotavljanju delfske strokovne skupine je potrebno razumeti koncept stokovnega znanja strokovnjaka za namene sedanje raziskave. Oseba, ki ima strokovno znanje, izkazuje temeljit pogled v določeno domeno ali znanje in izkušnje ter mnenja njih so spoštovana in cenjena s strani sodelavcev (De Villiers, De Villiers &, Kent, 2005, str. 639–643).
- Od udeležencev, ki so v naši raziskavi sodelovali, smo preko e-pošte pridobili dovoljenje oziroma soglasje kot privolitvev k sodelovanju, preden smo jim zastavili raziskovalna vprašanja. Posredovali smo jim pozdravno oziroma prvo kontaktno pismo, v katerem je pojasnjen namen študije in potek raziskave. Pri celotnem procesu je nujna zaupnost posameznikom, ki sodelujejo, anonimnost raziskave. Zaupnost in anonimnost sta glavni značilnosti delfske tehnike, ker ni povezave med imeni udeležencev študije ali stališči in odgovori udeležencev (De Villiers, De Villiers &, Kent, 2005, str. 639–643). Tudi Creswell (2018) opozarja na etično prakso ohranjanja zaupnosti udeležencev raziskave, namreč zaupnost posameznikom, ki sodelujejo, nudi anonimnost in zasebnost raziskave (str. 19).
- Oblikovanje vprašalnikov, uporabljenih v delfski študiji, je možno oblikovati na dva načina: z zbiranjem idej iz proučevane literature in

pa vrsto odprtih vprašanj pošiljati skupini strokovnjakov (De Villiers, De Villiers &, Kent, 2005, str. 639–643). V naši raziskavi smo preko spletnega orodja skozi odprta vprašanja pridobili mnenja strokovnjakov. Za izvedbo kvalitativne raziskave smo pripravili protokol poteka izvedbe prvega dela raziskave po delfski metodi, ki ga v nadaljevanju predstavljamo.

- Pred samo raziskavo smo opravili pilotno študijo. Vsaj dva izvedenca sta preizkusila vsebino in potek spletnega inštrumenta. Na testni osnovi procesa smo dobili informacije, ki so nam koristile v poteku naše raziskave. Izvedenca pilotne študije v osrednji raziskavi nista sodelovala. Z izvedeno pilotno študijo smo preverili in preizkusili vsebino in potek vprašalnika. Po testni študiji je bil vprašalnik v enem delu dopolnjen oziroma spremenjen.
- Koraki delfske tehnike: V prvem krogu so dobili izbrani posamezniki vprašalnik prek spleta v Wordovi datoteki, poleg drugega kontaktnega pisma. Vprašalnik je vseboval odprta vprašanja, ki so povezana z našim raziskovalnim problemom. Strokovnjaki so podali mnenja in vrnili vprašalnik. Analizirali smo odgovore in na podlagi dobljenih rezultatov oblikovali nov vprašalnik oziroma trditve. Omenjeni drugi vprašalnik je imel kratek pregled rezultatov iz prvega kroga. V drugem vprašalniku so strokovnjaki ocenjevali in razvrščali teme, ki so bile oblikovane v prvem krogu, in s tem določili pomembnost le-teh. Lahko so si pomagali z mnenji ostalih strokovnjakov iz prvega kroga, kar imenujemo sodelovanje ali interakcija. Poleg znanih tem je bil ob vprašanju nagovor strokovnjakom, kjer so imeli le-ti možnost podati mnenja in utemeljiti odgovore. Strokovnjakom so na voljo v drugem krogu zajete izjave iz prvega kroga, kjer so lahko pojasnili ali spremenili svoje odzive ter razvrstili odgovore z uporabo Likertove lestvice. Po obdelanih rezultatih drugega kroga smo imeli podlago za vprašalnik, ki je sestavljen iz treh delov. V tretjem krogu so strokovnjaki pregledali drugi krog vprašanj, ob trditvi je podana ocena odgovorov drugega kroga, da so strokovnjaki lahko primerjali svoje

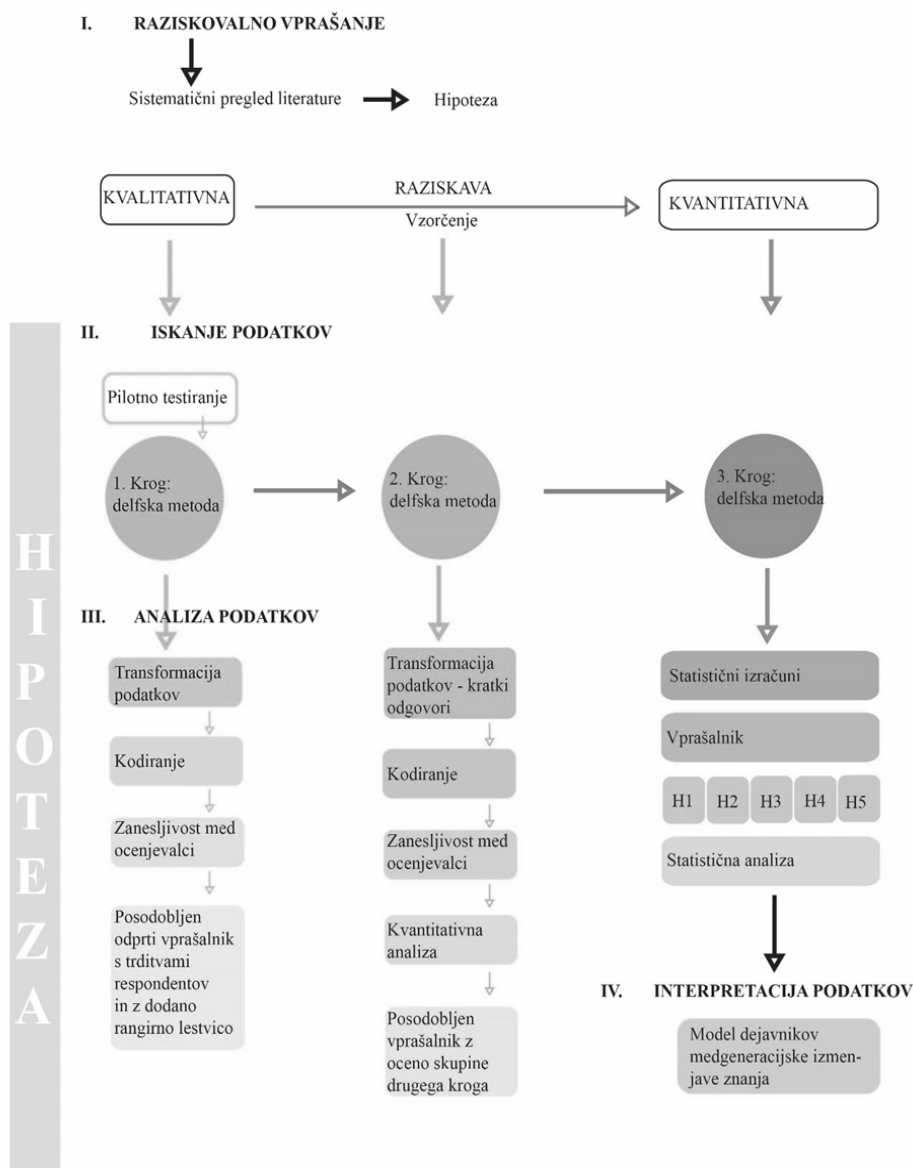
odgovore z drugimi. Vprašani sodelujoči so sprejeli ali zavrnilili odgovore za dosego soglasja. Čas odgovarjanja smo predvideli za posamezni krog največ en teden, vendar smo ga morali zaradi epidemičnih razmer podaljšati. Raziskava je potekala v elektronski delfski študiji, kar je prilagodljivo posameznikom oziroma udeležencem, saj se na vprašalnike lahko odzovejejo kadarkoli, v katerem koli delu dneva, predno odgovore oddajo. Prav zaradi časovne prilagodljivosti procesa je raziskovanje z delfsko tehniko omogočeno strokovnjakom, da razmišljajo o vseh vidikih problema (Pollard & Pollard, 2005, str.145–160). Pri raziskavi prenosa tacitnega znanja z gibanjem ljudi v multinacionalni korporaciji je Coppedgeva (2010, str. 70) uporabila delfsko metodo. Z omenjeno tehniko lahko uporabniki nje ustvarjajo napovedi in raziskujejo ideje podjetja, informacijske tehnologije, izobraževanja in še druga področja (Pollard & Pollard, 2005, str.145–160).

- Postopki vseh udeležencev, ki so v študiji sodelovali v celotnem raziskovalnem procesu, so anonimni. Odgovori na vprašalnik so dostopni samo raziskovalcu študije. Raziskava ni predstavljala tveganja za udeležence, ker le-ti niso bili izpostavljeni fizični ali psihični škodi. Njihova udeležba je bila prostovoljna. V primeru zavrnitve sodelovanja niso prejeli nobenih sankcij. Zagotovili smo zaupnost podatkov v vsakem trenutku pri udeležencih ali pri organizaciji, iz katere prihajajo.

Na osnovi pridobljenega konsenza z delfsko metodo smo sestavili vprašalnik, ki smo ga razdelili inženirjem, ki delujejo v velikih proizvodnih podjetjih v Sloveniji oziroma v podjetjih, iz katerih prihajajo strokovnjaki, ki so bili predhodno vprašani v delfski metodi.

Skozi pisanje monografije skušamo slediti že vnaprej oblikovanemu modelu raziskave (slika 2). Načrt prikazuje protokol dogodkov in dejanj, ki si sledijo. Problem, viden v raziskovalnem vprašanju, želimo sprva razjasniti skozi

preučevnje že znane domače in tuje literature. Nadaljujemo s kvalitativno in kvantitativno raziskavo. V kvalitativni delfski metodi smo iskali podatke v treh krogih, da smo s pomočjo strokovnjakov prišli do ustreznega konsenza. Na osnovi odgovorov udeležencev smo pripravili anketni vprašalnik, ki ga smo razdelili v izbrani vzorec anketiranih inženirjev. Tudi v kvantitativnem delu raziskovanja smo imeli zaradi epidemičnih razmer težave pri izvedbi procesa. Namreč nismo se uspeli držati načrtovane časovnice, ker so nam nekatera podjetja posredovala elektronsko pošto s prošnjo za podaljšanje roka vrnitve odgovorov. Nekateri so se oglasili po našem prvem ali drugem prijaznem opomniku, da ne bo odgovorov ali pa jih bo malo, ker ljudi ni na delovnih mestih. Namreč bila so pogosta nadomeščanja zaradi bolniških odsotnosti. Vprašalnik je bil posredovan vsem velikim proizvodnim podjetjem v Sloveniji, ki so privolila v sodelovanje. V omenjenih podjetjih, po izračunu iz podatkov AJ PES-a, je bilo v 2021 zaposlenih 5557. Prvotno je bilo dogovorjeno z vodstvom podjetji, da bo prejelo 418 zaposlenih vprašalnik. Naknadno so nam sporočili že v procesu, da zaradi okoliščin v organizaciji ne utegnejo posredovati vprašalnika. Na koncu je vprašalnik prejelo 358 zaposlenih inženirjev, kar predstavlja, 6,44 % zaposlenih iz sodelujočih organizacij. Kljub neugodnim razmeram zaradi epidemije, ki je bremenila vse organizacije, smo prejeli 171 odgovorov, ki so rešili vsaj eno vprašanje in 135 (37,71 %) vprašanih je rešilo vprašalnik v celoti. Pridobljene podatke smo statistično analizirali in potrdili hipoteze. Sledi interpretiranje pridobljenih podatkov in predstavitev modela dejavnikov medgeneracijske izmenjave znanja.



Slika 2. Model raziskave

3.3 Analiza podatkov

S pomočjo analize podatkov in postopkov kvalitativnega in kvantitativnega raziskovanja smo oblikovali koncept in utemeljeno teorijo. Creswell (2018) je navedel, da se z uporabo kvalitativnih študij uporablja odprt raziskovalni pristop. Ugotovil je, da se z odprtim stališčem do obravnavanega problema pojavijo nove informacije v času študija in se nadaljnja vprašanja razvijejo na podlagi odgovorov udeležencev. (str. 145) S sliko 2 prikažemo, da smo po predstavljenih teoretičnih izhodiščih raziskovali najprej kvalitativno, in sicer s pomočjo delfske tehnike, ko so geografsko razpršeni strokovnjaki reševali zapleten problem vpliva dejavnikov za medgeneracijsko izmenjavo znanja med inženirji v velikih proizvodnih organizacijah. V prvem krogu smo zbrali percepcije, misli in stališča vprašanih, zato smo vprašalnik široko zastavili. Creswell (2018) navaja, da so v kvalitativni raziskavi odgovori informacijsko bogati in svetuje, da za obdelavo podatkov uporabimo kvalitativni program za analizo podatkov, ki pomaga pri organizaciji, razvrščanju in iskanju informacij v besedilu oziroma zbirkah podatkov (str. 245). Pridobljene odgovore na raziskovalna vprašanja smo s pomočjo programa Atlas.ti analizirali in interpretirali podatke. Mesec (2018) (opiral se je na opisan postopek Glaserja in Straussa in kasneje Straussa in Corbinove) je razdelil postopek kvalitativne analize sledeče: urejanje gradiva, določitev enot kodiranja, odprto kodiranje, izbor in definiranje relevantnih pojmov in kategorij, odnosno kodiranje in oblikovanje končne teoretične formulacije (str. 105). Podobno kvalitativno analizo navaja Creswell (2018) v šestih korakih:

1. Priprava in urejanje podatkov za analizo s prepisovanjem ali s skeniranjem odgovorov in razvrščanje podatkov glede na vir informacije.
2. Branje vseh podatkov in razmislek o splošnem pomenu govora vprašanih (globina, verodostojnost in uporaba informacij).
3. Kodiranje podatkov po postopku: branje celote, izbira odgovora in razmišljanje o osnovnem pomenu in hkrati odgovarjanje na vprašanje: »Za kaj gre?«, združiti podobne teme in jih razvrstiti, teme okrajšati kot

kode, teme spremeniti v kategorije, kategorije razvrstiti po abecedi, sestaviti podatkovno gradivo, po potrebi prekodiranje.

4. Prepoznavanje in analiziranje tem za vsak primer in oblikovan splošen opis. Sledi preverjanje točnosti informacij.
5. Opis in medsebojna povezanost teme, razprava z medsebojno povezanimi temami.
6. Interpretacija ugotovitev in tolmačenja ter razpravljanje o temi in opis analiziranega. (2018, str. 245–250)

Zbirko odgovorov strokovnjakov smo ustrezno obdelali in na tej osnovi pripravili drugi krog v delfski tehniki. Vprašani so prejeli povzetek prvega dela in navodilo poteka ocenjevanja podatkov, zbranih v prvem krogu na 4-stopenjski Likertovi lestvici. Vprašani strokovnjaki so imeli možnost vključiti morebitne pripombe. V tretjem, zadnjem krogu, so vprašani prejeli ponovno vabilo k sodelovanju, kjer so ponovno pregledali poročilo drugega kroga in potrdili ali zavrnili soglasje. Drugi in tretji krog je po naravi kvantitativen. Na osnovi odgovorov iz kvalitativnega dela raziskave smo sestavili vprašalnik, ki smo uporabili v nadaljnji kvantitativni raziskavi.

V kvantitativni raziskavi smo odgovore anketnega vprašalnika ob pomoči certificiranega strokovnjaka ali metodologa analizirali in obdelali s statističnimi metodami. Pri tem so nam bila v pomoč računalniško podprta orodja in program MS Exel in statistični program IBM SPSS 22.0. Vse dejavnike ali spremenljivke smo tabelarično in grafično predstavili, prikaz pa je prilagojen glede na posamezne spremenljivke. Odnose med odvisnimi in neodvisnimi spremenljivkami smo analizirali s pomočjo statističnih metod. Testiranja so izvedena pri kritični vrednosti ali stopnji značilnosti $\alpha = 0,05$. Z regresijsko analizo smo preverjali vpliv neodvisnih spremenljivk na odvisno. Glede na zbrane podatke smo s statistično analizo preverjali podatke oziroma statistično sklepali o sprejemanju hipotez.

3.4 Zanesljivost in veljavnosti metode, modela, merskega instrumenta in podatkov

V monografiji smo preučevali inženirje v proizvodnih organizacijah, ki sodijo v določeno generacijo. Ugotavljali smo, kateri dejavniki ustvarjajo medgeneracijsko izmenjavo znanja med inženirji v proizvodnih organizacijah. Raziskali smo dejavnike spodbude izmenjave znanja, ustvarjanje novega znanja ter inovativnost med zaposlenimi inženirji na proučevanem vzorcu. Na osnovi proučenih teoretičnih izhodišč smo se seznanili s številnimi ovirami in spodbudami, ki vplivajo na izmenjavo znanja med generacijami zaposlenih v organizacijah (Coppedge, 2010, str. 254; Khumalo, 2012, str. 128; Martin, 2013, str. 170; Bethune, 2018, str. 94). Dejavniki so v nadaljnjem raziskovanju podlaga za sestavo modela izmenjave znanja med inženirji v proučevanih proizvodnih organizacijah. Pri raziskavi smo upoštevali že znane ugotovitve nekaterih raziskovalcev (Coppedge, 2010, str. 230; Khumalo, 2012, str. 127), med njimi tudi Davisove (2013, str. 75), ki se je osredotočila v doktorski disertaciji na meje in ovire, ki vplivajo na prenos znanja med ameriškimi inženirji in arhitekti. Nadaljevali smo z raziskavo modela izmenjave znanja glede na dane ugotovitve in bodoče raziskave. Metodološko gledano je v raziskavi osrednji prispevek uporaba delfske metode v prvem delu, uporabili bomo tudi kvantitativno metodo v drugem delu.

- Verodostojnost kvalitativne analize

Verodostojnost je po mnenju Lincolna in Gube (1985) glavni kriterij za ugotavljanje kakovosti kvalitativnih raziskav. Pove nam, ali je bila raziskava izpeljana tako kakovostno, da so izsledki verodostojni in ugotovitve vredne za pozornost širši javnosti in nadaljnega proučevanja. Kredibilnost je najpomembnejši kriterij v zagotavljanju verodostojnosti izsledkov kvalitativne raziskave. (Lincoln & Guba, 1985, str. 290) Predstavimo različne poglede na proučevani proces ter ustavirimo iz različnih zornih kotov ali pogledov sklep, s katerim so se posamezniki vključeni v proučevani proces strinjali. To smo

dosegli s korektno izpeljano raziskavo in uporabo triangulacije, o kateri več predstavimo v nadaljevanju.

V isti raziskavi kombinacija znanstvenih disciplin, različnih metod, tehnik, virov podatkov, raziskovalcev in teorij pomeni trianguliranje. Vogrinc (2008b) triangulacijo utemeljuje kot strategijo zagotavljanja kakovosti vseh znanstvenih spoznanj kvalitativnega raziskovanja (str. 108–122). V raziskovalni nalogi smo za pridobivanje podatkov in njih analizo uporabili raziskovalne pristope trianguliranja. Z namenom, da pridobimo celovit pregled v proučevano problematiko medgeneracijske izmenjave znanja med inženirji v proizvodnih organizacijah, smo se odločili za triangulacijo. V raziskavi uporabljene različne oblike triangulacije pripomorejo k dobremu razumevanju že omenjenega problema, ker želimo z raziskovalno strategijo povečati celovitost spoznanj raziskave. Triangulacija je strategija preverjanja veljavnosti znanstvenih spoznanj in omogoča popolnejše razumevanje vsakega proučevanega problema (Denzin & Lincoln, 2018, str. 5). Raziskovalec lahko triangulira na različne načine. Mi smo kombinirali raziskovalne pristope. Poleg pregleda literature smo izvedli kvalitativno in kvantitativno raziskovanje. Hkrati smo kombinirali različne tehnike zbiranja podatkov, in sicer skozi zaporedni način kombiniranja tehnik (Neuman, 2014, str. 139). Najprej smo pristopili k enemu raziskovalnemu pristopu ali tehniki, in sicer pristopimo z delfsko tehniko. Ko smo kvalitativno raziskavo končali, smo sestavili anketni vprašalnik in nato nadaljevali s kvantitativno tehniko. Creswel (2018, str. 177) navaja nadrejeni in podrejeni način kombiniranja raziskovalnih pristopov in tehnik. Mi razumemo oba pristopa kot enakovredna, spoznanja, pridobljena s kvalitativnim raziskovanjem, imajo enako veljavo kot tista, ki jih smo pridobili s kvantitativnim raziskovanjem. Poleg uporabe mešanih tehnik raziskovanja smo v kvalitativni metodi vire podatkov iskali med strokovnjaki v proizvodnih organizacijah, v kvantitativni metodi pa so vire podatkov dobili z anketnim vprašalnikom od vprašanih inženirjev v proizvodnih organizacijah. Kombinacija odgovorov enih in drugih na različne načine vprašanih nam bo omogočila celostnejši pregled v proučevani problem.

Začeli smo s kvalitativno raziskavo in si pridobili podatke ali odgovore na vprašanja s pomočjo delfske metode, nato smo oblikovali vprašalnik in nadaljevali s kvantitativno metodo.

- Zanesljivost kvalitativne analize

Kvalitativna raziskava je vključevala vprašalnik z vprašanji odprtega tipa, na katera so strokovnjaki odgovarjali in izražali svoja mnenja po načrtovanem protokolu, ki smo ga predstavili v predhodnem podpoglavju. Pred začetkom raziskave smo vprašalnik pilotno testirali pri dveh strokovnjakih, ki v raziskavi nista sodelovala. S pilotnim testiranjem smo preverili jasnost in razumljivost zastavljenih vprašanj. Raziskovalci v kvalitativnem procesu raziskovanja zastavijo okvirna raziskovalna vprašanja, kar strokovnjakom omogoča, da preučijo kompleksne situacije poteka, navaja Vogrinc (2008a, str. 46).

Vprašalnik za delfsko metodo smo pilotno testirali. Posredovali smo ga trem strokovnjakom. K sodelovanju sta privolila dva udeleženca, ki kasneje v raziskavi nista sodelovala. Eden prihaja iz Jugovzhodne regije, drugi pa prihaja iz Osrednje slovenske regije. Odgovore prvega kroga smo prejeli v načrtovanem času. Odgovore smo analizirali po procesu kvalitativne analize besedila. Trditve in rangirno lestvico smo v oceno posredovali v drugem krogu istima strokovnjakoma, da izrazita svoje (ne)strinjanje o njih oziroma za vsako navedeno trditev. Omenjena rangirna lestvica razpona od 1 do 4 pomeni 1 najnižjo vrednost ali popolno nestrinjanje s trditvijo in vrednost 4 pomeni popolno strinjanje s trditvijo. Odgovore oziroma ocene trditev, ki smo jih v načrtovanem času prejeli, smo analizirali tako, da smo range sešteli in jih v naslednjem, tretjem krogu, ponovno posredovali in jih prosili, da razmislijo in ponovno ocenijo svoje strinjanje s trditvijo. Tudi v tretjem krogu ocenijo posamezno trditev po enaki, že omenjeni rangirni lestvici. Svojo oceno lahko spremenijo glede na predhodni krog ali pa potdijo. Ocene po posamezni trditvi smo sešteli in dobili stopnjo strinjanja s trditvijo. Konsenz ali strinjanje smo iskali na ravni strinjanja strokovnjakov z navedenimi trditvami in na podlagi strinjanja sodelujočih med seboj, kar smo izrazili s statističnimi vrednostmi:

povprečjem in mediano. Konsenz nam pomeni, da se udeleženci z dano trditvijo strinjajo. Upoštevali smo kriterij za opredeljevanje konsenza. Vse trditve, ki so dosegle na rangirni lestvici več kot 51 % udeležencev, smo sprejeli. Namen pilotnega testiranja vprašalnika je bil, da se prepričamo v primernost in smiselnost sestavljenega vprašalnika.

Mi smo pristopili do vprašanih strokovnjakov virtualno in od njih zbrali podatke v naravnih situacijah, kjer delovnik preživljajo. Okvirna vprašanja smo v procesu raziskave oblikovali v raziskovalna vprašanja, ki so specifične narave. Tudi po navedbah Vogrinca (2008a) se med potekom zbiranja podatkov oblikujejo specifična vprašanja v kvalitativni raziskavi (str. 47). Naš namen je bil ugotoviti, kakšen pomen vprašani pripisujejo tematiki in pridobiti poglede ter ugotovitve strokovnjakov, interpretiranje in doživljanje dane situacije. V kvalitativnem raziskovanju (Bryman, 2016, str. 281) je pomembna interpretacija situacij, dogodkov in ravnanj, razumevanja raziskave in pogled vprašanega strokovnjaka. Skozi raziskovalno vprašanje ugotavljamo, kako vprašani v določeni situaciji mislijo, kako v njej ravna in kakšen je njihov motiv za njihovo ravnanje. Vogrinc (2008a, str. 14) navaja, da je interpretativna paradigma značilna v kvalitativnem raziskovanju, s subjektivnimi dožitvi vprašanega, ki jih pripisuje posamezni situaciji. S strategijo triangulacije želimo doseči popolnejše razumevanje proučevanega procesa in izčrpnjšo interpretacijo podatkov. Vsaka tehnika in teorija razkrije posamezen del raziskave po svoje in prav zaradi tega ne moremo pričakovati, da izsledki, pridobljeni z različnimi tehnikami in teorijami, sestavijo skladno podobo proučevanega pojava. Vsaka uporabljena metoda in tehnika vpliva na to, kar vidimo v danih okoliščinah in v danem procesu. (Vogrinc, 2008b, str. 108–122)

Skozi izvedbo raziskave je bistveno ugotavljati in presojati kakovost izvedbe, zagotoviti verodostojnost ugotavljanja v kvalitativnem raziskovanju. Celovitost, skladnost, pristnost, poštenost, verodostojnost in pravilnost ugotovitev bomo dokazovali s kriterijema zanesljivosti in veljavnosti.

Omenjena kriterija obstajata v kvantitativnem raziskovanju, vendar po navedbah Vogrinca (2008a) sta neposredno ali s prilagoditvami prenešena in uporabna tudi v kvalitativnem pristopu raziskave (str. 147). Kriterij zanesljivosti definira Silverman (2013) kot doslednost pri analizi podatkov. Raziskovalec pripomore k večji zanesljivosti analize, če izvede obdelavo podatkov, ki je računalniško podprta in je bolj natančna kot ročna (str. 223). Izziv je v procesu raziskave in analize biti dosleden, kar pomeni, da bi pri ponovnem zbiranju podatkov z istim instrumentom oziroma v našem primeru s procesom delfske metode na istem vzorcu deležnikov dobili enake ponovljive podatke (Vogrinc, 2008a, str. 147). Razumemo, da zanesljivost dosežemo, če izpeljemo in opišemo postopek oziroma proces analize dosledno in pregledno.

- Veljavnost kvalitativne analize

Omenjeni kriterij po mnenju Flicka (1998, str. 225) pomeni ugotavljanje ujemanja proučevane situacije z dejansko, ali raziskovalec ima utemeljeno razlago v realnosti proučevane situacije. Notranje veljavna je raziskava (Sagadin, 2001, str. 20), če rezultati natančno opisujejo in posamezen primer interpretirajo ter raziskovalcu uspe zbrati podatke, v katerih imajo ugotovitve.

Nadaljevali smo s kvantitativno raziskavo. Uporabili smo veljaven in zanesljiv merski instrument, da je izvedba tega dela raziskave čim veljavnejša in zanesljivejša.

- Veljavnost kvantitativne analize

Že pri pisanju in sestavljanju ter načrtovanju anketnega vprašalnika smo sodelovali z metodologom, da je naš merski pripomoček služil svojemu namenu. Veljavnost merjenja označuje stopnjo, do katere spremenljivka meri teoretični konstrukt oziroma kako dobro merski pripomoček meri, čemur je nemenjen. Z veljavnostjo želimo dokazati, da smo izmerili tisto, kar smo želeli oziroma je bil naš cilj raziskave in se veljavnost pokaže v odnosu med

teoričnimi in merjenimi spremenljivkami. Zdravorazumska veljavnost (angl. *face validity*) (Fornell & Larcker, 1981, str. 39–50) je kriterij preverjanja veljavnosti, po kateri bomo preverjali oziroma utemeljevali veljavnost vprašalnika oziroma merjenje bo vsebinsko veljavno, če bo vprašalnik meril tisto, kar se predvideva glede na pregledano literaturo. Za preverjanje veljavnosti vprašalnika lahko uporabimo različne multivariantne pristope, faktorsko analizo. S faktorsko analizo ugotavljamo (Fornell & Larcker, 1981, str. 39–50), kako visoko spremenljivke posameznega konstrukta korelirajo med seboj in ocene faktorskih uteži naj bi bile višje od 0,5.

- Zanesljivost kvantitativne analize

Zanesljivost vprašalnika je opredeljena s ponovljivostjo merjenja. To pomeni, da v primeru ponovnega merjenja v enakih ali podobnih razmerah in okoliščinah, dobimo enake ali podobne rezultate. Najpogosteje zasledimo metodo notranje konsistentnosti ali skladnosti, ki temelji na izračunu kovarianc ali korelacij med spremenljivkami. Rezultat je prikazan s Cronbachovim alfa koeficientom zanesljivosti (Fornell & Larcker, 1981, str. 39–50). Tudi mi smo zanesljivost preverjali ali merili s Cronbachovim koeficientom alfa. Vrednosti se gibljejo na intervalu od 0 do 1.

Gibanje vrednosti Cronbachovega koeficienta alfa je na intervalu od 0 do 1:

- $\alpha \geq 0,90$ – odlična zanesljivost konstrukta
- $0,70 \leq \alpha < 0,90$ – dobra zanesljivost konstrukta
- $0,60 \leq \alpha < 0,70$ – sprejemljiva zanesljivost konstrukta
- $0,50 \leq \alpha < 0,60$ – slaba zanesljivost konstrukta
- $\alpha < 0,50$ – nesprejemljiva zanesljivost konstrukta.

V splošnem višje vrednosti pomenijo boljše zanesljivost konstrukta. Z meritvijo smo se prepričali, da bi dobili enake rezultate, če bi dali vprašalnik v reševaje enaki skupini ljudi. Visoka vrednost Cronbachovega alfa koeficienta zanesljivosti še ne pomeni nujno dobrega rezultata. Dobro je dodati ali odvzeti trditve iz posameznega sklopa vprašanj in s tem sproti preverjati vpliv trditve

na vrednost koeficienta. Če z rezultatom nismo zadovoljni, želimo zvišati njegovo vrednost, potem vključimo nekaj več trditev, ki merijo isti koncept in so povezane z ostalimi trditvami sklopa.

Tabela 1. Stopnja zanesljivosti

	Cronbach alfa	N (vprašanja v sklopu)	Ocena
Skupaj	0,980	112	
Q1	0,905	12	odlična
Q2	0,889	11	dobra
Q3	0,763	8	dobra
Q4	0,738	9	dobra
Q5	0,867	7	dobra
Q6	0,892	11	dobra
Q7	0,913	10	odlična
Q8	0,910	9	odlična
Q9	0,894	6	dobra
Q10	0,934	14	odlična
Q11	0,903	16	odlična

Iz tabele 1 je razvidno, da je vrednost Cronbachovega koeficienta večja od 0,80 v vseh sklopih vprašalnika, kar pomeni, da je notranja konsistentnost vprašalnika dobra. Na osnovi izračunanega podatka zanesljivosti, da so bile okoliščine testiranja tolikšne, da smo lahko prepričani, da bi dobili enake rezultate, če bi enaki skupini ljudi dali v ponovno reševanje dani vprašalnik.

Po opisanem metodološkem protokolu smo dobili rezultate, ki jih predstavljamo v sledečem poglavju. Pridobljeni odgovori v različnih oblikah nam služijo kot odgovor na zastavljeno raziskovalno vprašanje in potrditev oziroma zavrnitev danih hipotez. Proces dela in rezultatov nas pripelje do predloga modela medgeneracijske izmenjave znanja med inženirji v velikih proizvodnih organizacijah.

4 REZULTATI

4.1 Rezultati delfske raziskave

4.1.1 Demografski podatki sodelujočih

V prvem krogu delfske raziskave so sodelovali strokovnjaki iz velikih slovenskih podjetij, ki delujejo v posameznih regijah v Sloveniji (tabela 2).

Tabela 2. Sodelujoči strokovnjaki v kvalitativni metodi

Strokovnjak	Regija v Sloveniji	Generacija	Spol	Formalna izobrazba po SOK-lestvi	Delovna doba v letih
1YM7a	Pomurska	Y-gen	moški	raven 7	0 - 10
2XŽ8c	Podravska	X-gen	ženski	raven 8	21-30
3XM9d	Koroška	X-gen	moški	raven 9	od 31
4YŽ8a	Savinjska	Y-gen	ženski	raven 8	0 - 10
5BM8d	Zasavska	B-gen	moški	raven 8	od 31
6ZM7a	Posavska	Z-gen	moški	raven 7	0 - 10
6XM8c	Posavska	X-gen	moški	raven 8	21 - 30
7XM8b	Jugovzhodna	X-gen	moški	raven 8	11 - 20
7YM8b	Jugovzhodna	Y-gen	moški	raven 8	11 - 20
7XM9c	Jugovzhodna	X-gen	moški	raven 9	21 - 30
7XM9b	Jugovzhodna	X-gen	moški	raven 9	11 - 20
7YŽ8a	Jugovzhodna	Y-gen	ženski	raven 8	0 - 10
7BŽ8d	Jugovzhodna	B-gen	ženski	raven 8	31 dalje
7ZM5a	Jugovzhodna	Z-gen	moški	raven 5	0 - 10
8XŽ8b	Osrednja	X-gen	ženski	raven 8	11 - 20
9YŽ8a	Gorenjska	Y-gen	ženski	raven 8	0 - 10
10XM8c	Primorsko-not	X-gen	moški	raven 8	21 - 30
10XM9c	Primorsko-not	X-gen	moški	raven 9	21 - 30
11YŽ7a	Goriška	Y-gen	ženski	raven 7	0 - 10
12ZM6a	Obalno-kraška	Z-gen	moški	raven 6	0 - 10
12XM7c	Obalno-kraška	X-gen	moški	raven 7	21 - 30

V sodelovanje je Privolilo 21 strokovnjakov. Iz vsake slovenske regije je odgovarjal en strokovnjak (4,8 % delež), ponekod sta odgovarjala dva strokovnjaka (9,5 % delež), v Jugovzhodni Sloveniji pa je sodelovalo sedem strokovnjakov (33,3 % delež). V tabeli 2 so prikazani podatki sodelujočih

strokovnjakov, razvrščenih po formalni izobrazbi, delovni dobi, spolu, generaciji, v katero sodijo in v kateri slovenski regiji delujejo.

Za lažje razumevanje bralcu predstavljamo oziroma pojasnimo s spodnjo legendo, kaj pomenijo črke in številke v stolpcu Strokovnjak v tabeli 2 in kot razlaga za nadaljnje branje rezultatov v nalogi:

- Prva številka pomeni slovensko regijo, v kateri deluje vprašani strokovnjak. Po AJPES-ovi klasifikaciji so regije zaporedno beležene sledeče: 1 Pomurska, 2 Podravska, 3 Koroška, 4 Savinjska, 5 Zasavska, 6 Posavska, 7 Jugovzhodna Slovenija, 8 Osrednje-slovenska, 9 Gorenjska, 10 Primorsko-notranjska, 11 Goriška, 12 Obalno-kraška.
- Na drugem mestu črka predstavlja generacijo, v katera leta glede na rojstvo sodi vprašani strokovnjak. Skozi celotno nalogo smo upoštevali sledeče definiranje: B - generacija blaginje (rojeni med leti 1946 in 1964); X – generacija X (rojeni med leti 1965 in 1980); Y – generacija Y (rojeni med leti 1981 in 1995); Z – generacija Z (rojeni med leti 1996 in 2010).
- Na tretjem mestu je črka, ki predstavlja spol: M-moški; Ž-ženski.
- Na četrtem mestu je številka, ki predstavlja najvišjo doseženo formalno stopnjo izobrazbe po SOK-lestevici: SOK-raven 1: zaključeno spričevalo osnovne šole (prilagojeni/nižji program); spričevalo o končanem 7. oz. 8. razredu OŠ (prilagojeni/nižji program); SOK-raven 2: zaključeno spričevalo osnovne šole; SOK-raven 3: spričevalo o zaključenem izpitu (nižja poklicna); SOK-raven 4: spričevalo o zaključenem izpitu (srednja poklicna); SOK-raven 5: spričevalo o poklicni maturi; spričevalo o splošni maturi; spričevalo o opravljenem mojstrskem izpitu; spričevalo o opravljenem poslovodskem izpitu; spričevalo o opravljenem delovodskem izpitu; SOK-raven 6: diploma o višji strokovni izobrazbi (po 1996 oz. 2004); diploma o višji strokovni izobrazbi oz. višješolski izobrazbi (do leta 2002); SOK-raven 7: diploma 1. bolonjske stopnje (VS, UNI); diploma VS (prejšnja); diploma o specializaciji (po višji strokovni izobrazbi oz. višješolski izobrazbi);

SOK-raven 8: diploma 2. bolonjske stopnje (MAG); diploma 2. stopnje (enoviti magistrski študijski program); diploma o univerzitetnem izobraževanju (prejšnja); diploma o specializaciji (po visokošolski strokovni izobrazbi); diploma o visokošolskem izobraževanju; SOK-raven 9: diploma o magisteriju znanosti (prejšnja); diploma o specializaciji (po univerzitetni izobrazbi); diploma o specializaciji (po visokošolski izobrazbi do l. 1997); SOK-raven 10: diploma 3. stopnje; diploma o doktoratu znanosti.

- Na petem mestu je mala črka, ki predstavlja delovno dobo vprašanega: a - od 0 do 10 let; b - od 11 do 20 let; c - od 21 do 30 let; d - od 31 let dalje.

V tabeli 3 je prikazano, kakšna je demografija strokovnjakov, ki so sodelovali. V prvem krogu delfske metode je odgovarjalo 14 oz. 66,7 % moških, še enkrat več kot žensk, predvsem iz generacije X jih je bilo največ, in sicer 8 in samo 1 iz B-generacije. Največ vprašanih je imelo po SOK-lestvici formalno izobrazbo ravni 8. Vprašani, velja za oba spola, imajo pretežno krajši zaposlitveni čas, do deset let, 38,1 % je delež takih. So pa tudi trije strokovnjaki, ki imajo dolg stalež zaposlitve več kot 31 let. Vprašani, ki so zaposleni med 21 in 30 leti, pa je kar 28, 6 % oz. 5 moških in 1 ženska. Podrobne podatke pa so v tabeli 3.

Tabela 3. Demografski podatki strokovnjakov

		f	%		
Spol	Moški	14	66,7		
	Ženski	7	33,3		
	Skupaj	21	100	Moški	Ženski
Generacija	B	2	9,5	1	1
	X	10	47,6	8	2
	Y	6	28,6	2	4
	Z	3	14,3	3	0
	Skupaj	21	100	Moški	Ženski
Delovna doba	Od 0 do 10 let	8	38,1	4	4
	Od 11 do 20 let	4	19,0	3	1
	Od 21 do 30 let	6	28,6	5	1
	Od 31 let dalje	3	14,3	2	1
	Skupaj	21	100	14	7
Formalna izobrazba po SOK-lestevici	SOK-raven 5	1	4,8	1	0
	SOK-raven 6	1	4,8	1	0
	SOK-raven 7	4	19,0	3	1
	SOK-raven 8	11	52,4	5	6
	SOK-raven 9	4	19,0	4	0
	Skupaj	21	100	14	7

Opomba. f – frekvenca odgovorov, % – odstotni delež.

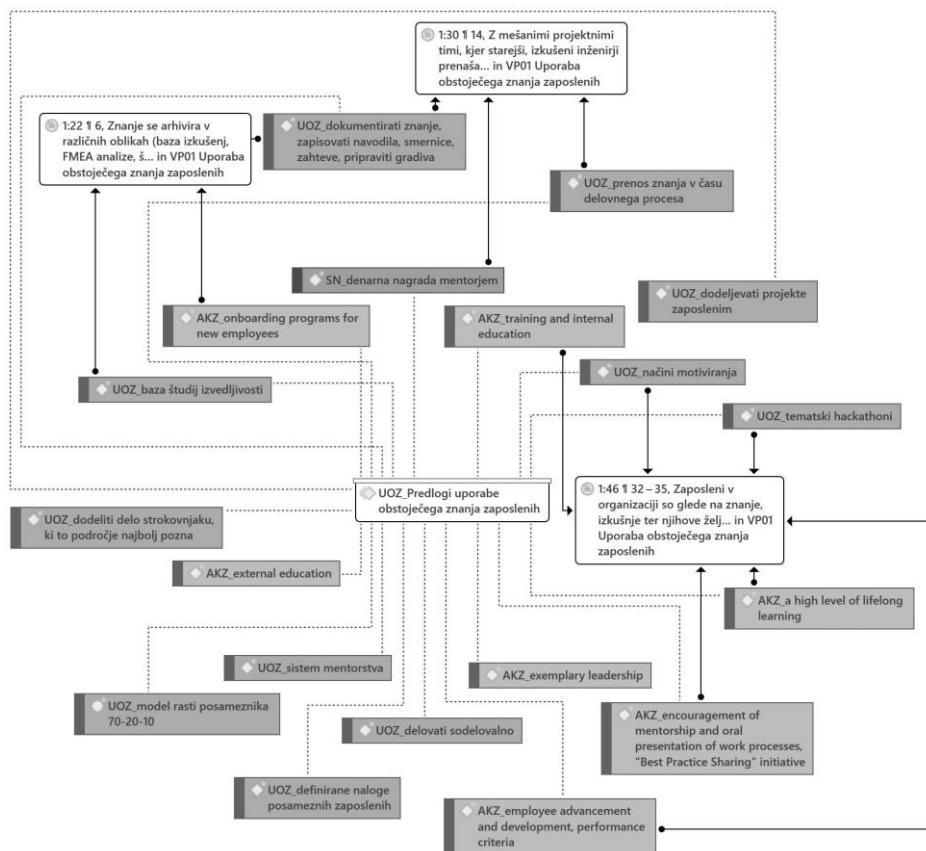
4.1.2 Rezultati analize delfske metode

Prvi krog – kvalitativna raziskava

Vprašanje 1: Kako omogočite uporabo obstoječega znanja zaposlenih v organizaciji?

Predloge za uporabo obstoječega znanja zaposlenih v organizaciji so podali vprašani strokovnjaki. Na sliki 3 so v okvirjih pred besedilom velike črke, ki jih navajamo zato, da posamezne analizirane odgovore ločimo oziroma lažje prikažemo, h kateremu vprašnju sodi in s kom je povezano. Navedeni so odgovori, označeni UOZ, ki so jih neposredno podali strokovnjaki, ko so odgovarjali na vprašanje 1. Poleg so še drugi odgovori, ki so povezani s tem

vprašanjem posredno, a so pomembno povezani z uporabo obstoječega znanja in so zato prikazani na sliki. Vprašani predlagajo postavitev imenovane baze študij izvedljivosti, kjer se sproti in ves čas beleži: analize, vezane na delovno mesto, baza analiz možnih okvar in njihovih posledic, baza izkušenj, baza izkušenj starejših, stanje izkušenosti in usposobljenosti zaposlenih. Navajajo, da zaposlenim omogočijo uporabo obstoječega znanja z uvedbo sistema nenehnega dokumentiranja: zapis procesov in navodil ter smernic za delo, dokumentiranje znanja v obliki napisanih poročil. Novo zaposlenim predlagajo, da se predstavi: namen in vizija podjetja, pravila in politika dela, ustno in praktično prikaže proces. Hkrati pa predlagajo v vsaki organizaciji uveden sistem mentoriranja. Predlagajo, da se posameznemu zaposlenemu glede na učni razvoj definira naloge. Strokovnjak 8XŽ8b navede procese za uporabo znanja zaposlenih: *»Zaposleni v organizaciji so glede na znanje, izkušnje ter njihove želje razporejeni na delovna mesta, ki so dovolj izzivajoča, da pri posamezniku sama po sebi prožijo dovolj visoko motivacijo za uspešno delo in nadaljnji kompetenčni razvoj posameznika. Stremimo k temu, da kandidat 80 % ustreza veščinam za delovno mesto, medtem ko se jih 20 % priuči pri opravljanju aktivnosti, ki so del delovnega mesta. /.../ Filozofija nenehnega izboljševanja usmerja zaposlene, da vedno znova iščejo priložnosti za izboljšavo, ob tem uporabljajo svoja znanja, ki so vodilo v stalna uvajanja novih in inovativnih pristopov in rešitev na vseh segmentih organizacije: sistem, proces, proizvod, metode dela, medsebojni odnosi ... /.../ možnost uporabe obstoječega znanja tudi preko aktivnosti: model »inoviranje za vse«, tematski hatchatoni, ko imamo vsi možnost in priložnost svoje znanje uporabiti in deliti pri predlaganju izboljšav ali pa zgolj kot slušatelji nadgraditi. /.../ imamo visoko stopnjo zavedanja vseživljenjskega učenja in močno uvlejavljen model nenehnega razvoja vsakega posameznika, ki mu pravimo model rasti posameznika 70-20-10. Verjamemo, da 70 % novega znanja pridobi ob izvajanju del in nalog na delovnem mestu, 20 % preko povratne informacije svojih sodelavcev, nadrejenih ter s coachingom in mentoriranjem, 10 % pa izven podjetja na strokovnih usposabljanjih.«*

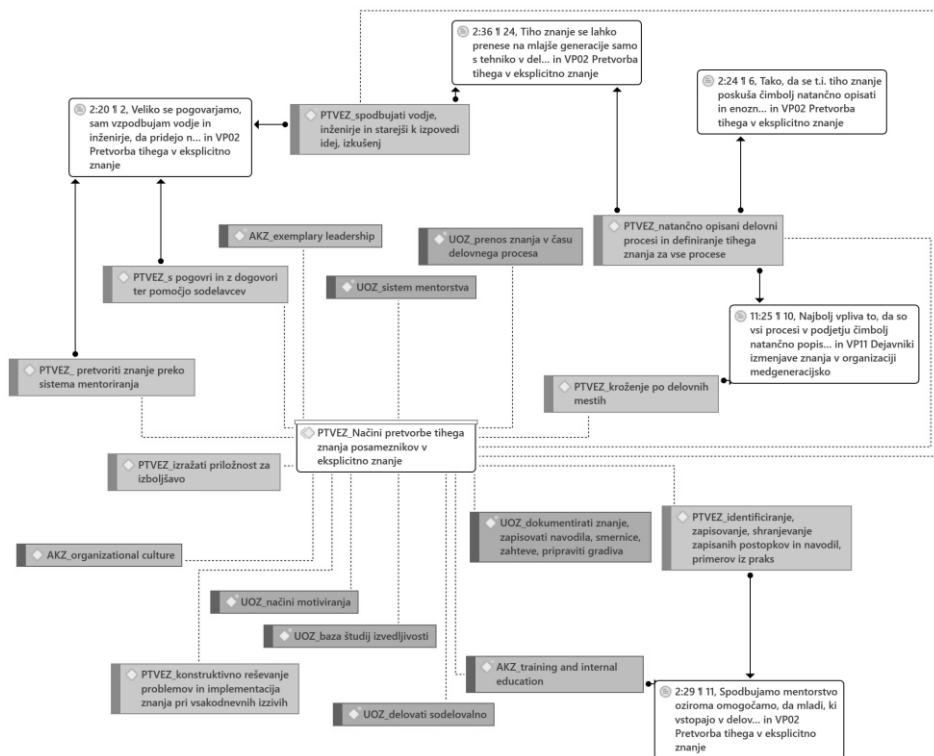


Slika 3. Prikaz predlogov uporabe obstoječega znanja zaposlenih

Vprašanje 2: Kako tiho znanje posameznikov pretvorite ali spremenite v eksplicitno znanje?

Načine za pretvorbo tihega znanja posameznega zaposlenega v eksplicitno znanje v organizaciji so podali vprašani strokovnjaki. Na sliki 4 so v okvirjih pred besedilom velike črke, ki jih navajamo zato, da posamezne analizirane odgovore ločimo oziroma lažje prikažemo, h kateremu vprašnju sodi in s kom je povezano. Navedeni so odgovori, označeni PTVEZ, ki so jih neposredno podali strokovnjaki, ko so odgovarjali na vprašanje 2. Poleg so še drugi odgovori, ki so povezani s tem vprašanjem posredno, a so pomembno

povezani z načini pretvorbe tihega znanja v eksplicitno znanje. Strokovnjaki poudarijo način, da je zaposlene potrebno spodbujati k izražanju idej in če je možno idejo pretvoriti v realnost v nadaljevanju. Identificiranje, zapisovanje, shranjevanje zapisanih postopkov in navodil, primeri iz prakse so načini, da se beleži eksplicitno znanje. Vsa opravljena dela je potrebno v poročilu napisati na način, da lahko drugi pridobijo iz zapisanega znanje o nekem problemu. Kompetentni zaposleni pripravijo gradivo internega usposabljanja in če se na osnovi analiz, vezanih na delovna mesta, ugotovi med načrtovanim ali želenim procesom in med realnim ali sedanjim doseženim procesom odkrije luknje v znanju, jih lahko zapolnimo. Izkušene zaposlene je dobro izobraziti v mentorje, ki preko mentorskega sistema pretvarjajo svoja znanja in znanja drugih v različne oblike in vsebine. Mentor poda znanje v smislu svetovanja in reševanja konkretnih delovnih izzivov, podajanih idejah, vključenih zaposlenih v sistem internih izobraževanj in vse se hkrati identificira in zapiše. Strokovnjak 2XŽ8c navede, da *»/.../ tiho znanje posameznikov pretvorimo ali spremenimo v eksplicitno znanje s sodelovanjem posameznikov v različnih projektnih timih za investicije, razvoju novih izdelkov, izvajanjem specifičnih nalog itd.«* Vprašani sporoči, da je pomembno upoštevati osebni profil posameznika, ko zaposlenega razporejamo v delovno okolje, ker se po mnenju vprašanega lahko ustvarijo dobri in konstruktivni odnosi in v takem okolju se s pomočjo sistema ocenjevanja delovne uspešnosti tiho znanje pridobi trajnost v rezultatu dela. Strokovnjak navede, da je potrebno imeti ciljano organizacijsko kulturo in klimo, da pride do pretvorbe znanja in napiše: *»/.../ Vse se začne s kulturo in klimo, ki je v podjetju. V organizaciji spodbujamo in gojimo okolje, kjer se vsak počuti varnega, ko izraža svoja mnenja, vidike, izkušnje, misli, prepričanja, pomisleke, priložnosti za izboljšavo... Ko smo pred izzivom in viharimo možgane z idejami, je dovoljena vsaka ideja ... Pri tvorjenju idej za rešitve smo spodbujani in se spodbujamo, kako bi to rešil, če bi imel na voljo neomejena sredstva ... S tem vedno dobimo izjemno veliko idej, ki izhajajo iz znanja, izkušenj, želja ... Te ideje nato s pomočjo »Design thinking« pristopov pretvorimo v konkretne modele, nove pristope, torej eksplicitna znanja.«*

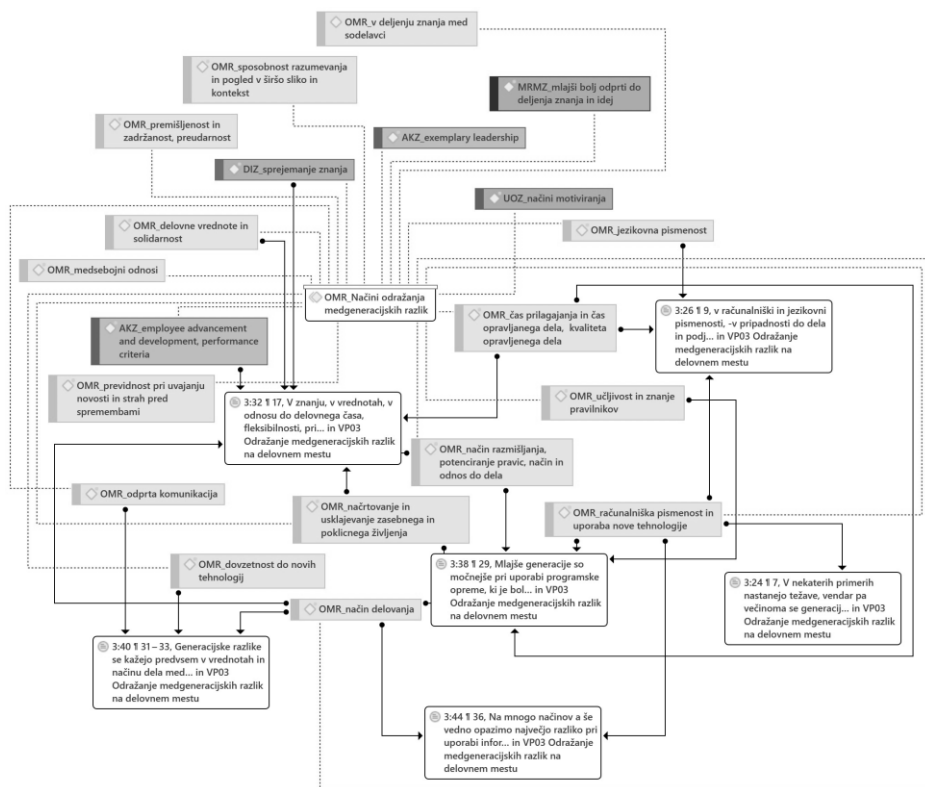


Slika 4. Prikaz načinov pretvorbe tihega znanja posameznikov v eksplicitno znanje

Vprašanje 3: Na kakšen način se odražajo medgeneracijske razlike na delovnem mestu?

Načine za odražanje medgeneracijskih razlik na delovnem mestu so podali vprašani strokovnjaki. Na sliki 5 so v okvirjih pred besedilom velike črke, ki jih navajamo zato, da posamezne analizirane odgovore ločimo oziroma lažje prikažemo, h kateremu vprašnju sodi in s kom je povezano. Navedeni so podani analizirani odgovori, označeni OMR, ki so jih podali strokovnjaki, ko so odgovarjali na vprašanje 3. Poleg so še drugi odgovori, ki so povezani s tem vprašanjem posredno, a so pomembno povezani z načini odražanja medgeneracijskih razlik v organizaciji. Vprašani je poudaril, da v njihovi organizaciji ne čutijo medgeneracijskih razlik. Sicer pa so strokovnjaki

odgovorili, da se kažejo medgeneracijske razlike: v računalniški in jezikovni pismenosti, v pripadnosti do dela podjetja, v kvaliteti in kvantiteti opravljenega dela, v načinu komunikacije, medosebnih odnosih. Strokovnjak 9YŽ8a doda: *»Medgeneracijske razlike so naravni pojav, ki se pa še stopnjuje z razcvetom digitalizacije, kar še pogloblja vrzel med starejšimi generacijami, katerim je digitalizacija bolj tuja in mlajšim generacijam, ki digitalizacijo sprejemajo na zelo naraven način. Prav tako so med generacijami, ki niso sosledne razlike vidne v načinu pridobivanja znanja in v dejansko pridobljenem znanju preko izobraževalnih ustanov.«* Pišejo, da se pri reševanju problemov starejše generacije zanašajo bolj na izkušnje, mlajši pa se lotijo proučevanja nekih dostopnih virov. Opažajo raznolikost v različnih vrednotah, v nižji pripadnosti, v večjemu individualizmu in v potenciranju pravic pri mlajših generacijah. Generacijske razlike se kažejo predvsem v vrednotah in načinu dela med različnimi generacijami. Menijo, da se je tega potrebno v organizacijah zavedati, sicer lahko oteži delo, komuniciranje in medsebojne odnose in tudi vprašani 8XŽ8b navede primer: *»/.../ Zaposlenim iz generacije baby boom je zelo pomembna varnost delovnega mesta in se težje prilagajajo spremembam, še posebno tehnološkim, ker jih skrbi za njihovo delovno mesto. Medtem ko je zaposlenim iz generacije Y najpomembnejša svoboda in fleksibilnost in jih ne zanima delo ali projekt, ki bi jih utegnil toliko zavzeti, da bi bila njihova svoboda in fleksibilnost ogrožena./.../«* Odgovorili so, da je mlajša generacija hitrejša pri samem delu, ker obvlada programe in programsko opremo, starejša generacija ima praktične izkušnje, ki so pridobljene skozi količino opravljenih projektov in hkrati bolj pozna pravilnike, način dela, postopke in pravila načrtovanja. Strokovnjak 7BŽ8d vidi načine odražanja medgeneracijskih razlik: *»V znanju, v vrednotah, v odnosu do delovnega časa, v fleksibilnosti, v prioritetah, pri usklajevanju zasebnega in poklicnega življenja, v solidarnosti, v ciljni osredotočenosti, v specialnosti oziroma v specializiranosti, v izkušnjah, v razvojni poti posameznika.«* Po mnenju vprašanega starejši izkušeni sodelavci več časa in vzpodbude potrebujejo, da uvidijo dodano vrednost mlajših delavcev, ki imajo sveže ideje in so običajno spretnejši z novimi tehnologijami.

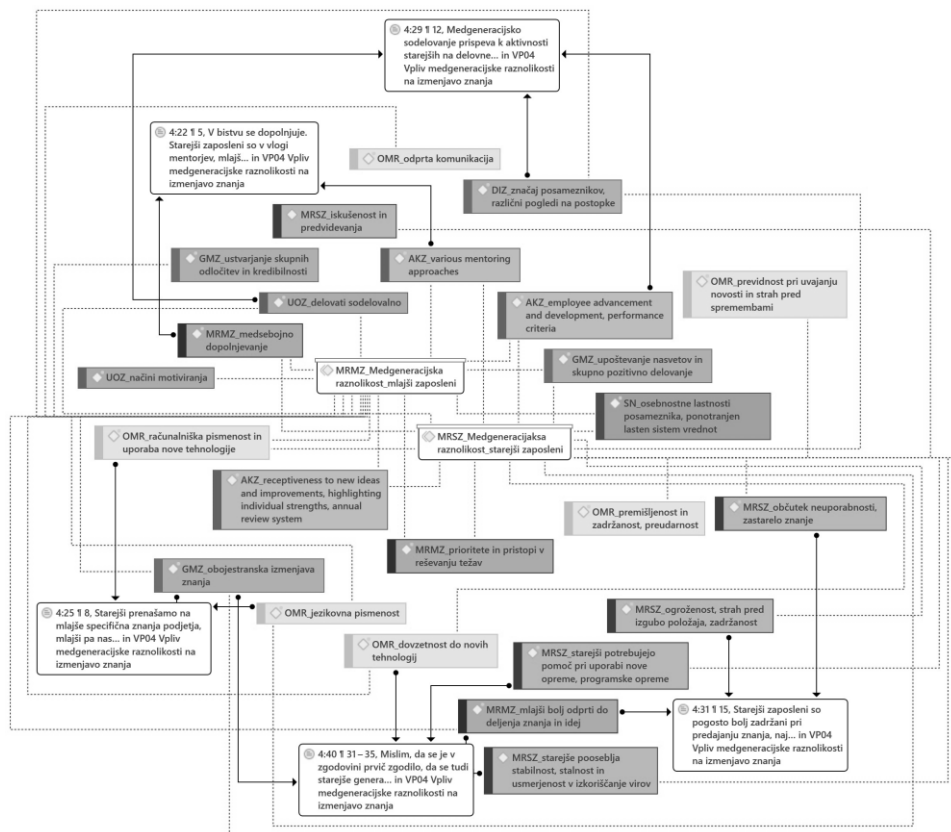


Slika 5. Prikaz odražanja medgeneracijskih razlik med zaposlenimi v organizaciji

Vprašanje 4: Kako medgeneracijska raznolikost na delovnem mestu vpliva na izmenjavo znanja?

Strokovnjaki so podali načine prisotnih medgeneracijskih raznolikosti ob izmenjavi znanja na delovnem mestu. Na sliki 6 so v okvirjih pred besedilom velike črke, ki jih navajamo zato, da posamezne analizirane odgovore ločimo oziroma lažje prikažemo, h kateremu vprašnju sodi in s kom je povezano. Navedeni so odgovori, označeni MRMZ in MRSZ, ki so jih neposredno podali strokovnjaki, ko so odgovarjali na vprašanje 4. Poleg so še drugi odgovori, ki so povezani s tem vprašanjem posredno, a so pomembno povezani z vplivanjem medgeneracijskih raznolikosti na izmenjavo znanja in so zato prikazani na sliki. Po mnenju strokovnjakov »starejše« in »mlajše« ali »nove«

generacije prinašajo različne poglede in znanja na iste postopke oziroma težave. Pišejo, da starejše generacije prinašajo drugačna znanja in poznavanja ter izmenjava s še neizkušeno mlajšo generacijo lahko pozitivno vpliva na organizacijo, v kolikor ne prihaja do velikih trenj, če je vsaka generacija prepričana izključno samo v svoje znanje. Vprašani 7BŽ8d pove, da medgeneracijska raznolikost na delovnem mestu vpliva na izmenjavo znanja *»odlično in prinaša pospešen osebnostni razvoj in odlične delovne rezultate posameznika in tima, vse ob predpogoju ustrezne razporeditve na delovno mesto, v delovno okolje z dobrim timom in pravim vodjem ter ustreznim vodenjem.«* Strokovnjak 8XŽ8b doda, da se je v zgodovini prvič zgodilo, ds se tudi *»starejše generacije učijo od mlajših in lahko govorimo o obojestranskem izmenjavanju znanja. Starejše generacije imajo poglobljeno strokovno znanje, ki je podkrepljeno z dolgoletnimi izkušnjami, kot tudi pri grajenju oziroma upravljanju odnosov. Mlajše generacije pa so izjemno napredne v znanju in izkušnjah na področju noviz oziroma IT tehnologij. Starejše generacije poosebljajo stabilnost, stalnost, so bolj usmerjeni v izkoriščanje virov, mlajše generacije pa v nenehno in hitro spreminjanje in trajnostno upravljanje z viri. Medgeneracijska raznolikost na delovnem mestu iz razlogov, ki so navedeni, da je vsaka generacija v nečem dobra in uspešna in da znanje tako dopolnjuje, pozitivno vpliva na izmenjavo znanja.«* Starejše zaposlene vprašani označijo kot zadržane pri predajanju znanja in idej, češ da bi to ogrozilo njihovo pozicijo, hkrati pa strokovnjaki menijo, da mljaši motivirajo starejše, da naredijo kaj, česar si sami ne bi upali. Navedejo, da so mlajši sodelavci običajno bolj odprti do deljenja idej in včasih tudi menijo, da je znanje in »know-how« starejših »zastarelo« in ni več uporabno. Ne glede na medgeneracijsko raznolikost na delovnem mestu poteka izmenjava znanja v obe smeri, iz ene starostne skupine v drugo.



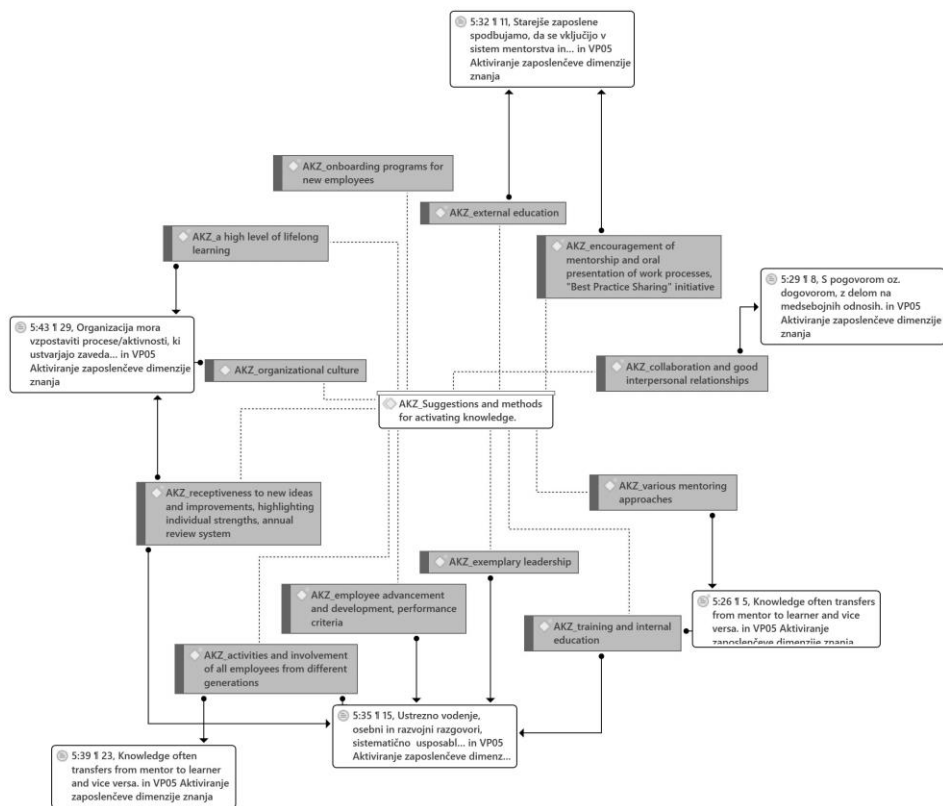
Slika 6. Prikaz pojavljanja medgeneracijskih raznolikosti ob izmenjavi znanja na delovnem mestu

Vprašanje 5: Kako aktivirate zaposlenčevo posamezno dimenzijo znanja pri različnih generacijah v organizaciji, da so pripravljeni izmenjati svoje znanje z drugo generacijo?

Strokovnjaki so podali načine in predloge za aktivacijo zaposlenčeve posamezne dimenzije znanja med generacijsko različnimi zaposlenimi in so pripravljene izmenjati svoje znanje z drugo generacijo. Na sliki 7 so v okvirjih pred besedilom velike črke, ki jih navajamo zato, da posamezne analizirane odgovore ločimo oziroma lažje prikažemo, h kateremu vprašnju sodi in s kom je povezano. Navedeni so odgovori, označenih AKZ, ki so jih neposredno

podali strokovnjaki, ko so odgovarjali na vprašanje 5. Poleg so še drugi odgovori, ki so povezani s tem vprašanjem posredno, a so pomembno povezani z aktivacijo zaposlenčeve posamezne dimenzije znanja in so zato prikazani na sliki. Po mnenju strokovnjakov je v organizaciji potrebno z dodatnim izobraževanjem kompetentno razvijati talente, zaposlene vključevati v projektne time in nuditi dodatne delovne zadolžitve, da si na različne načine bogatijo znanje, ki ga ob danih okoliščinah širijo med sodelavce. Vprašani pišejo, da na izmenjavo znanja vpliva zgledno vodenje, vodstvo mora imeti posluš za nove ideje ter izpostavljanje prednosti posameznika. Strokovnjak 3XM9d pravi, da je primeren vzgib za medgeneracijsko izmenjavo znanja preko postopka mentorstva in tudi poda način aktiviranja zaposlenčevega znanja pri zaposlenih: *»/.../ da je v timu združenih več generacij in se izkušnje prepletajo z »viharnostjo« in podprtostjo z novimi tehnologijami.«* Vprašani 10XM8c dodaja: *»/.../ Z metodami delavnic lahko pripomoremo k pretoku znanj med generacijami tudi v smeri mentoriranja mlajši na starejše, ker imajo mlajši zaposleni specifična znanja, ki jih starejši zaposleni nimajo.«* Aktiviranje znanja in izmenjava po uspešnem spodbujanju starejših zaposlenih v sistem mentorstva in na tak način spodbudijo delitev tacitnega in eksplicitnega znanja, mladim pa omogočijo, da znanje pridobijo na eksternih izobraževanjih in ga v bodoče prenesejo med sodelavce. Strokovnjak 7BŽ8d navede vzvode in načine aktiviranja in izmenjave znanja: *»Ustrezno vodenje, osebni in razvojni razgovori, sistematično usposabljanje in merjenje ali ocnjevanje delovne uspešnosti. Organizacija dela z ustrezno razporeditvijo zaposlenih na delovna mesta in zelo pomembno je upoštevti kompetenčni profil posameznika.«* Vprašani meni, da je potrebno oblikovati generacijsko mešane skupine, v katerih se prepoznajo sposobnosti posameznika, hkrati pa spodbujati in iskati dobre lastnosti pri zaposlenem in nikoli izpostavljati slabih. Pišejo, da v taki skupini je lažje izpeljati delovni proces in medgeneracijsko izmenjati znanje ter lažje priti do željenih rezultatov. Strokovnjak 8XŽ8b dodaja: *»Organizacija mora vzpostaviti procese ali aktivnosti, ki ustvarjajo zavedanje med zaposlenimi o medgeneracijskih razlikah na eni strani, na drugi strani pa mora proaktivno*

izpostavljati prednosti posamezne generacije kot tudi zavedanje za potrebo vseživljenjskega učenja. V kolikor je to zavedanje na visoki ravni in je del organizacijske kulture, potem medgeneracijska razlika na delovnem mestu ugodno vpliva na izmenjavo znanja med generacijami.«

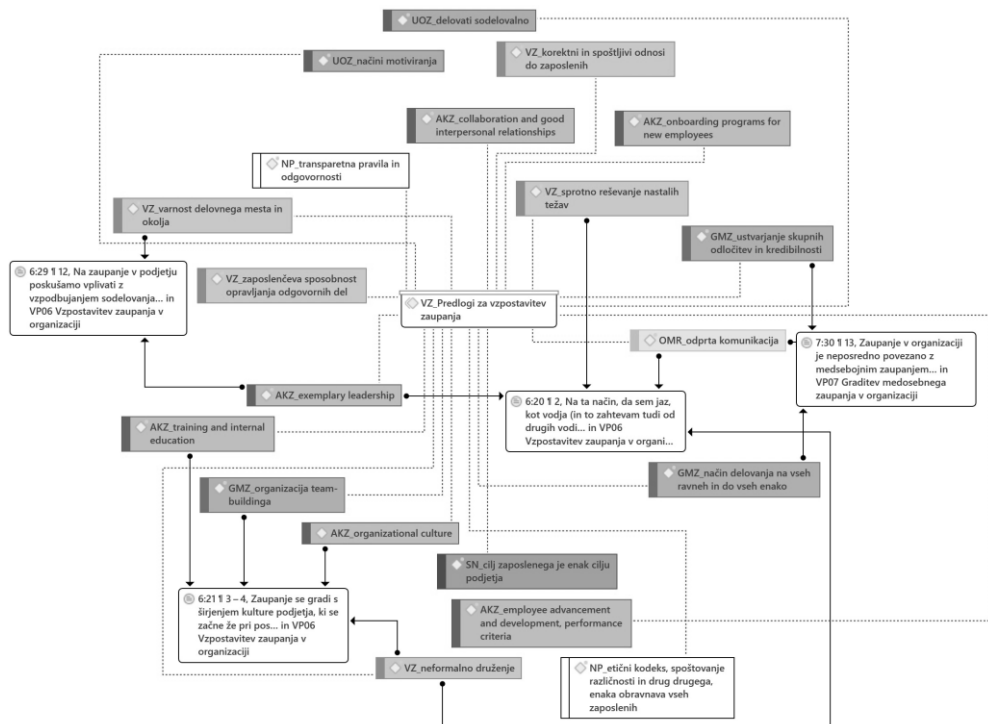


Slika 7. Prikaz predlogov in načinov aktiviranja zaposlenčeve posamezne dimenzije znanja pri različnih generacijah v organizaciji, da so pripravljeni izmenjati svoje znanje z drugo generacijo

Vprašanje 6: Kako vzpostavite zaupanje v organizaciji?

Predloge za vzpostavitev zaupanja med zaposlenimi so podali vprašani strokovnjaki. Na sliki 8 so v okvirjih pred besedilom velike črke, ki jih navajamo zato, da posamezne analizirane odgovore ločimo oziroma lažje prikažemo, h

kateremu vprašnju sodi in s kom je povezano. Navedeni so odgovori, označenih VZ, ki so jih neposredno podali strokovnjaki, ko so odgovarjali na vprašanje 6. Poleg so še drugi odgovori, ki so povezani s tem vprašanjem posredno, a so pomembno povezani z vzpostavljanjem zaupanja in so zato prikazani na sliki. Vprašani strokovnjaki so za vzpostavitev zaupanja v organizaciji navajali kot potrebno odprto komunikacijo med zaposlenimi in vodstvom, vzorno oziroma zgledno vodenje ter postavljeno na vseh ravneh pravična »pravila« igre. Poudarjajo, da je skrbeti za pravičen ter enakopraven odnos do vseh zaposlenih. Vprašani 7BŽ8d navede: *»Komunikacija najvišjega vodstva z zaposlenimi o rezultatih oziroma o doseganju ciljev je element kolektivne motivacije in zaupanja.«* Strokovnjak 9YŽ8a piše: *»Zaupanje se gradi s širjenjem kulture podjetja, ki se začne pri postopku uvajanja novo zaposlenega. /.../ s skrbjo prenosa znanja s procesom mentoriranja zaposlenih. /.../ z organizacijo team building dogodkov, strateških konfrenc, internih usposabljanj, novoletnih zabav, obdarovanj ob posebnih priložnostih.«* Nedvomno so se v odgovorih izrazili, da je dejavnik za zaupanje medosebni odnos in spoštovanje med vsemi zaposlenimi ne glede na starost, status, delovno dobo, spol in spoštovanje različnosti. Vprašani 7XM9b zapiše: *»Predpogoj za zaupanje je spoštovanje. Ko predstavniki različnih generacij uvidijo, da predstavniki druge generacije na svoj način lahko pripomorejo k dosegu cilja in da imajo specifična njim neznana znanja, se vzpostavi spoštovanje in potem zaupanje. Vodstvo mora poskrbeti, da jih obravnava enako ter spodbuja posameznike in time k enakim ciljem.«* Zaposlenemu je potrebno izkazati zaupanje, da je opolnmočen in mu je zaupana odgovornost ter dana avtonomnost, poudarja strokovnjak. Če v organizaciji želimo vzpostaviti zaupanje, strokovnjak 8XŽ8b navaja, da se jo postavlja na vseh ravneh: *» /.../ z jasno vizijo in strategijo, s pravičnostjo, z zglednim vodenjem, z možnostjo soodločanja in opolnomočenosti, /.../ s transparentnim delovanjem, s sodelovalnostjo, s spoštovanjem različnosti.«*

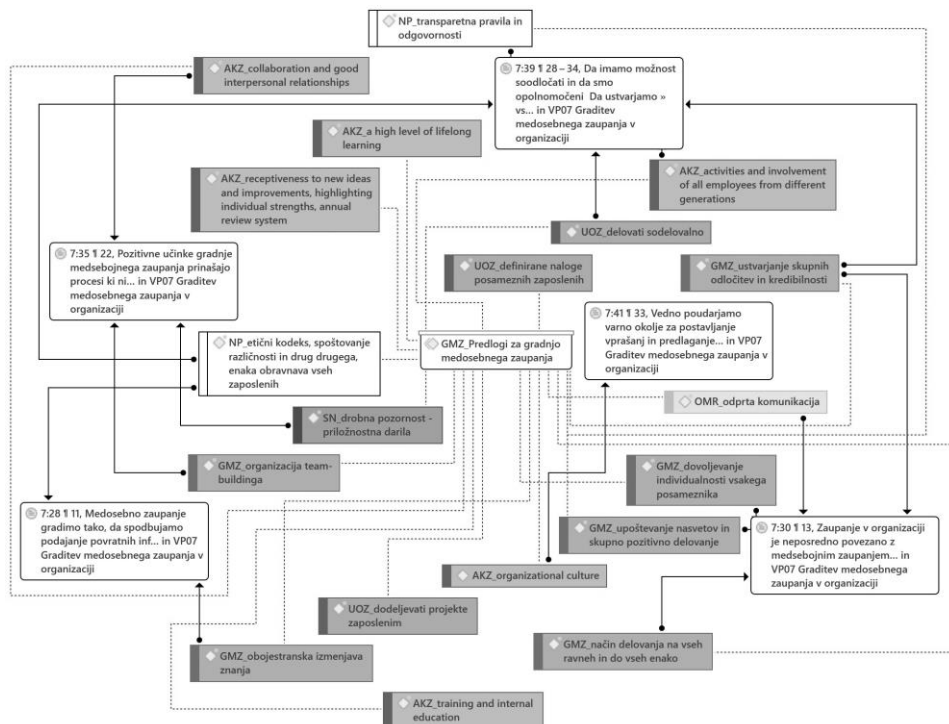


Slika 8. Prikaz predlogov za vzpostavitev zaupanja v organizaciji

Vprašanje 7: Kako gradite medosebno zaupanje v organizaciji?

Vprašani strokovnjaki so podali predloge in vzgibe za gradnjo medosebnega zaupanja med zaposlenimi. Na sliki 9 so v okvirjih pred besedilom velike črke, ki jih navajamo zato, da posamezne analizirane odgovore ločimo oziroma lažje prikažemo, h kateremu vprašnju sodi in s kom je povezano. Navedeni so odgovori, označeni z GMZ, ki so jih neposredno podali strokovnjaki, ko so odgovarjali na vprašanje 7. Poleg so še drugi odgovori, ki so povezani s tem vprašanjem posredno, a so pomembno povezani z gradnjo medosebnega zaupanja in so zato prikazani na sliki. V odgovorih vprašanih je kot pomemben vzgib gradnje medosebnega zaupanja: odprta komunikacija in vključevanje zaposlenih v sodočlanje, ki se pritika njih ter aktivnosti in vključenost vseh

zaposlenih. Po mnenju vprašanega je treba definirati naloge posameznim zaposlenim, jih usposablјati in interno izobraževati ter imeti sistem, ki bo omogočil, da bodo zaposleni prejeli od vodji povratne informacije. Strokovnjak 11YŽ7a napiše: *»Medosebno zaupanje gradimo, da spodbujamo podajanje povratnih informacij, predvsem s strani nadrejenih, da spodbujamo pozitivno delovno okolje, nekonfliktnost, pravičnost in sodelovanje.«* Vprašani predlagajo uvedena transparentna pravila in odgovornosti, spoštovanje različnosti in spoštovanje drug drugega ter enaka obravnava vseh zaposlenih, kar velja tudi, da se s temi dejavniki lažje dosega pripadnost zaposlenih. Medosebno zaupanje se ne zgradi na hitro, pač pa je to daljši proces, meni strokovnjak in navede: *»/.../ V odnosu mentor in novi sodelavec se ustvari medosebno zaupanje in dobra vez skozi vsakodnevno skupno delo, s sprotno komunikacijo, s spoštovanjem drug drugega, z aktivno vključenostjo v reševanje delovne naloge in ne nazadnje z neformalnim druženjem.«* Tudi izleti, športne aktivnosti, skupna kosila, pikniki, kratka neformalna druženja so po mnenju vprašanih pomemben dejavnik medosebnega zaupanja, ker se po njihovem mnenju najbolj spozna posameznika ali drug drugega z vsemi lastnostmi, ki morda na delovnem mestu niso vidne. Strokovnjak 12XM7c doda: *»Pozitivne učinke gradnje medsebojnega zaupanja prinašajo procesi, ki niso direktno povezani z delom. Na druženju steče lažje neformalen pogovor o delu in prinese dobre rezultate za rešitev problemov ali je pokazatelj problemov, ki na delovnem mestu niso bili zaznani.«*

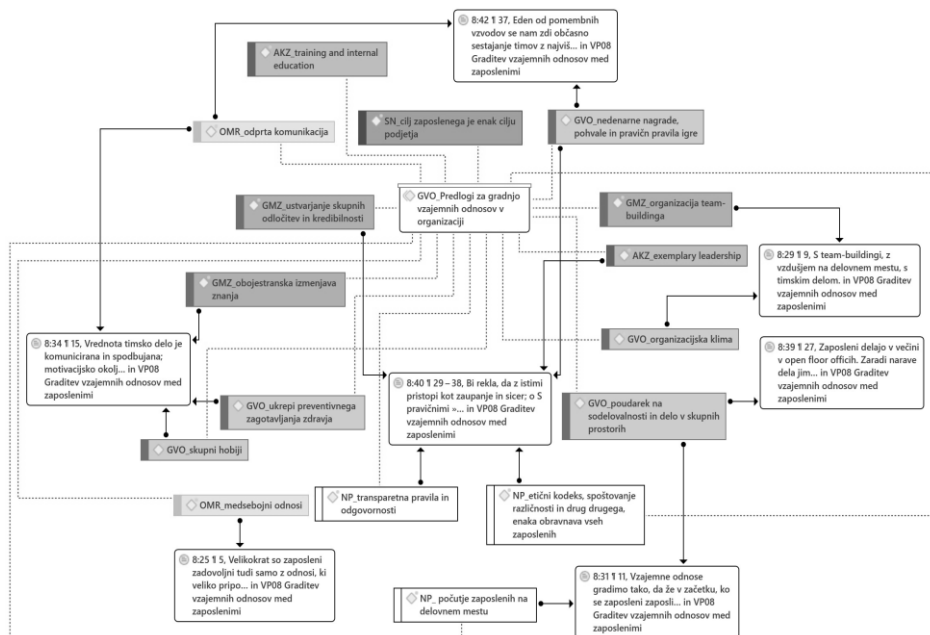


Slika 9. Prikaz predlogov za gradnjo medosebnega zaupanja v organizaciji

Vprašanje 8: Kako v organizaciji gradite vzajemne odnose med zaposlenimi?

Predloge in načine za gradnjo vzajemnih odnosov med zaposlenimi so podali vprašani strokovnjaki. Na sliki 10. so v okvirjih pred besedilom velike črke, ki jih navajamo zato, da posamezne analizirane odgovore ločimo oziroma lažje prikažemo, h kateremu vprašanju sodi in s kom je povezano. Navedeni so odgovori, označeni z GVO, ki so jih neposredno podali strokovnjaki, ko so odgovarjali na vprašanje 8. Poleg so še drugi odgovori, ki so povezani s tem vprašanjem posredno, a so pomembno povezani z gradnjo vzajemnih odnosov in so zato prikazani na sliki. Predvsem strokovnjaki odgovarjajo, da: team building dogodki, neformalna druženja, zaposlenim skupni hobiji, druženja ob službenih aktivnostih, ki jih delodajalec organizira, so pomembni dejavniki vzajemnih odnosov. Vprašani strokovnjak 7BŽ8d našteje aktivnosti, ki po

njegovem mnenju gradijo vzajemne odnose: »Vrednota timsko delo je komunicirana in spodbujana, motivacijsko okolje udejanjeno z ukrepi družini prijaznega podjetja, z urejenim in varnim delovnim okoljem, z ukrepi spodbujanja in preventivnega zagotavljanja zdravja, z aktivnostmi športnega in kulturnega društva, s spodbujanjem nenehnega izobraževanja in sistematičnega usposabljanja, s sistemom nagrajevanja in motiviranja (doseganja kazalnikov učinkovitosti – merljivih in opisno mehkih), s sistematičnim informiranjem in komuniciranjem...« Izobraževanje po izbiri zaposlenega, vsakodnevno sodelovanje na delovnih nalogah, skozi aktivnosti usposabljanja so predlogi, ki jih v podajajo strokovnjaki, da pripomorejo h graditvi vzajemnih odnosov in posledično izmenjavi znanja. Strokovnjak 3XM9d piše: »/.../ določenega zaposlenega napotimo na neko izobraževanje, ki si ga je sam izbral, na podlagi osebnega razgovora ob postavitvi lastnih ciljev. /.../ zaposlenega spodbudimo, da njegovo pridobljeno znanje prenaša naprej na sodelavce v krogu podjetja. /.../ zaposleni je s svojim dodatnim znanjem postal bolj ključen član organizacije, hkrati so tudi drugi sodelavci pridobili znanje. /.../ Vsi zaposleni tvorijo še bolj trden in vzajemno povezan tim v podjetju.« Strokovnjak 7BŽ8d dodaja: »Odnosi se gradijo skozi vsakodnevne interakcije. V podjetju se posamezne funkcije prepletajo skozi procesno delovanje, da zaposleni iz različnih oddelkov in funkcij vsakodnevno sodelujejo drug z drugim in so za uspešno realizacijo ciljev odvisni drug od drugega, s čimer se gradijo vzajemni odnosi. /.../« Po mnenju vprašanih je pomembno, da zaposleni delajo v enem skupnem prostoru (odvisno od narave dela), da se lahko ves čas pogovarjajo ter stalno izmenjujejo znanje, se povezujejo in krepijo odnose.

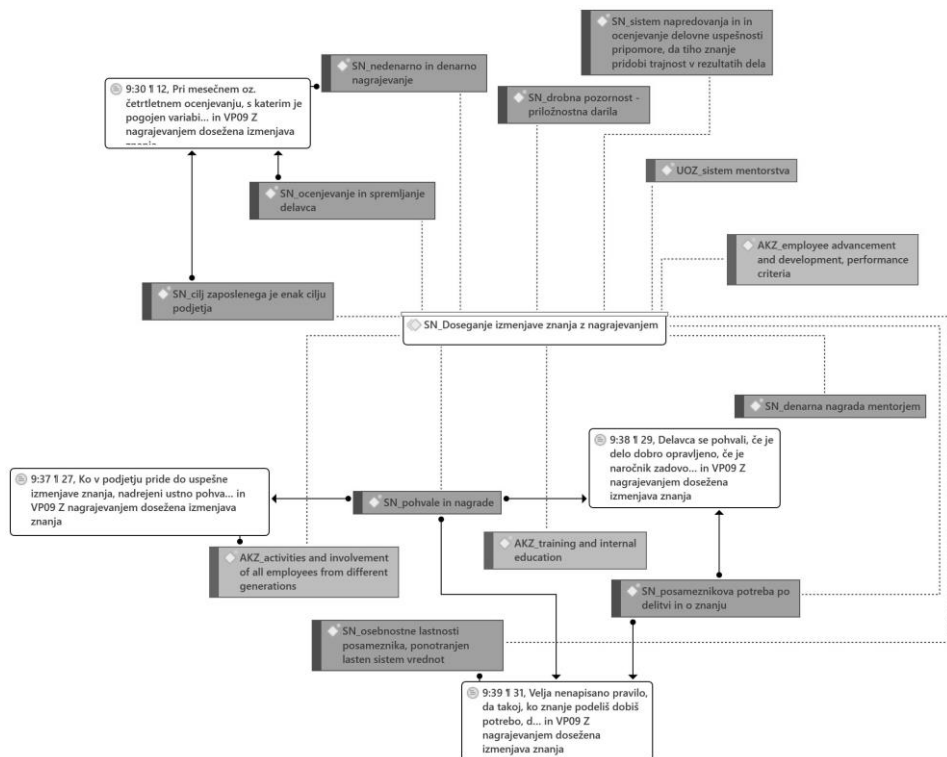


Slika 10. Prikaz predlogov za gradnjo vzajemnih odnosov v organizaciji

Vprašanje 9: Kako izmenjavo znanja dosežete z nagrajevanjem?

Vprašani strokovnjaki so podali predloge in načine za doseg izmenjave znanja z nagrajevanjem, ki jih prikažemo na sliki 11. Na tej sliki so v okvirčkih pred besedilom dve ali tri velike črke, ki jih predstavimo za lažje razumevanje in operativno z besedilom v orodju Atals.ti. Črke navajamo zato, da posamezne analizirane odgovore ločimo oziroma lažje prikažemo, h kateremu vprašnju sodi in s kom je povezano. Na sliki 11 je navedenih devet odgovorov, označenih SN, ki so jih neposredno podali strokovnjaki, ko so odgovarjali na vprašanje 9. Poleg teh so podani še štirje odgovori, ki pa pripadajo drugim vprašanjem, odgovori pa so posredno povezani z izmenjavo znanja zaradi nagrajevanja. Pomemben dejavnik se zdi za izmenjavo prav denarna nagrada mentorjem, ko vprašani 9YŽ8a navaja: »Najbolj očitna oblika nagrajevanja za izmenjavo znanja je pri nas mentorski dodatek za mentorje novo zaposlenih in štipendistov.« Strokovnjak 4YŽ8a navaja bistvena vzvoda za izmenjavo znanja

zaradi nagrajevanja: pohvale in nagrade, vprašani 1YM7a navaja: *»Ko pride do uspešne izmenjave znanja, nadrejeni ustno pohvali celo skupino, ki je bila udeležena pri izmenjavi znanja /.../«*; posameznikova potreba po delitvi in posameznikova želja po znanju. Strokovnjak 8XŽ8b pa doda, da so poleg izrečenega še bistvene primerne osebnostne lastnosti posameznika ter ponotranjen lasten sistem vrednot. Drobna pozornost – priložnostna darila so vzvod za izmenjavo znanja po mnenju strokovnjaka 7YŽ8a, poleg nadenarnega in denarnega nagrajevanja in ocenjevanja ter spremljanja delavca. Po mnenju vprašanega je bistveno, da je cilj zaposlenega enak cilju podjetja, strokovnjak 7XM9b doda: *»/.../ pri tistih zaposlenih, ki so najbolj izkušeni, pa je prenos znanja na mlajše običajno zapisan tudi med osebne cilje, kar še posebej pomembno vpliva na višino variabilnega dela plače oziroma nagrade.«* Je pa mnenja strokovnjak 12XM7c, da nagrajevanje ni vedno vzpodbuda za izmenjavo znanja in navaja: *»/.../ v vsaki skupini se najde nekdo, ki mu nagrada ne predstavlja dovolj velikega interesa, da bi se še bolj trudil. Bistveno večje težave se pojavijo pri nagrajevanju posameznikov, ko nekdo začuti, da je bil krivično oškodovan. Zelo slabo je, če posameznik zaide v krizo, kjer izgubi voljo po iskanju novih rešitev in iskanju samopotrjevanja, da pride do nagrade.«* Vprašani odgovarja, da na voljo za izmenjavo znanja pri zaposlenem pripomore ustrezno vzpostavljen način dela v podjetju ter vseživljenjsko učenje posameznika, navaja: *»Velja nenapisano pravilo, da takoj, ko znanje podeliš, dobiš potrebo, da pridobiš novega. Prav tako velja ljudski rek, da je srečnejši tisti, ki deli, kot tisti, ki prejema. ..., in tudi zavedanje za vseživljenjsko učenje, ki je nujno potrebno v hitro se spreminjajočem svetu, dovolj velik motiv, za izmenjave znanj.«*

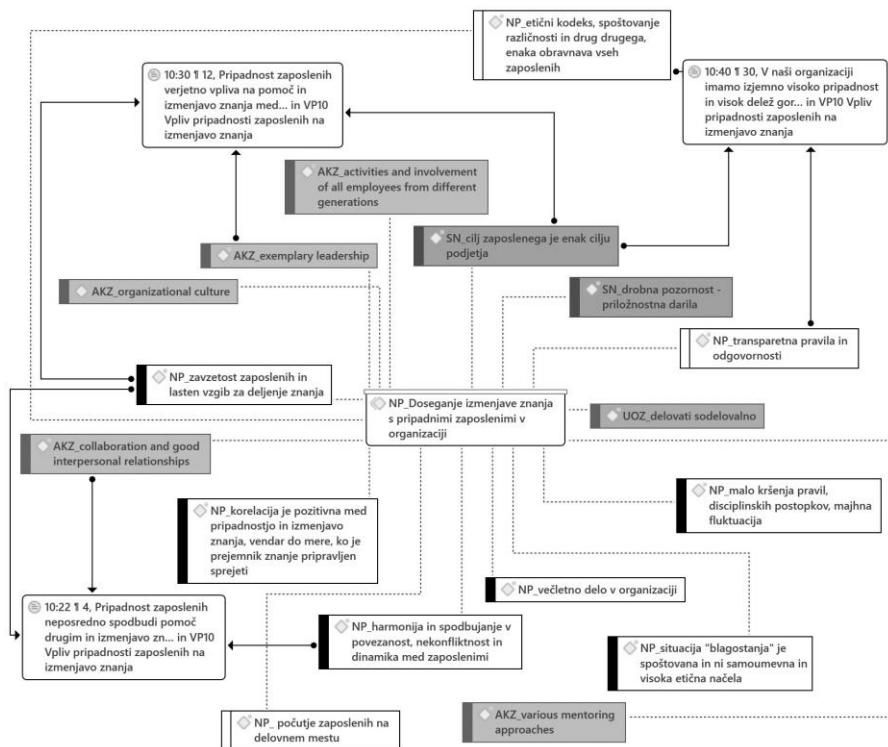


Slika 11. Prikaz predlogov in načinov za doseg izmenjave znanja z nagrajevanjem

Vprašanje 10: Kako pripadnost zaposlenih v vaši organizaciji vpliva, da drug drugemu pomagajo in izmenjajo znanje?

Na sliki 12 so navedeni predlogi, označeni SN, ki so jih neposredno podali strokovnjaki, ki so odgovarjali na deseto vprašanje. Poleg so odgovori, ki se posredno navezujejo na to vprašanje, kako k izmenjavi znanja v organizaciji pripomorejo pripadni zaposleni. Predlog strokovnjakov je, da sta za deljenje znanja potrebna lasten vzgib in zavzetost zaposlenih. Strokovnjak 7YŽ8a odgovarja, da: » /.../ imamo veliko zaposlenih, ki čutijo pripadnost podjetju. Ti zaposleni cilje podjetja jemljejo kot lastne, izzive organizacije sprejemajo kot njihove lastne izzive. /.../ zaposleni z visoko stopnjo pripadnosti delajo bolj zavzeto. Vložijo več truda za doseganje rezultatov, kar pa tudi pomeni več

sodelovanja z ostalimi sodelavci /.../« Odgovarjajo, da se kaže pripadnost v večletnem delu v organizaciji ter da je korelacija pozitivna med pripadnostjo in izmenjavo znanja, vendar do mere, ko je prejemnik znanje pripravljen sprejeti. Strokovnjak navaja, da: *»Pripadnost zaposlenih verjetno vpliva na pomoč in izmenjavo znanja med zaposlenimi, saj tisti zaposleni, ki je pripaden, bo imel lasten vzgib za deljenje znanja in bo s svojim vplivom pritegnil tudi ostale sodelavce. /.../ v kolektivu, kjer so zaposleni pripadni, bodo bolj razvijali občutek sodelovanja, izmenjave znanja, saj delajo vsi za isto dobro, za isti cilj.«* Vprašani napiše, da je postopek gradnje pripadnosti zaposlenih do organizacije izjemno dolgotrajen postopek, ki ga je potrebno graditi skozi vsa leta s pomočjo spodbud in aktivnosti, zaradi katerih so zaposleni zadovoljni in zavzeti. Strokovnjak odgovarja, da dobri medsebojni odnosi in sodelovanje drug z drugim privede do pripadnosti. Vprašani 9YŽ8a navaja: *»Pripadnost zaposlenih neposredno spodbudi pomoč drugim in izmenjavo znanja, saj zaposleni, ki se čuti pripadnega, razume, da sta izmenjava znanja in dobri odnosi v korist podjetju kot celoti. /.../ tisti, ki se čuti pripadnega, želi ostati v podjetju na dolgi rok in posledično gradi dolgoročne dobre odnose, da si (so)ustvari prijetno delovno okolje.«* Vprašani dodaja, da je situacija »blagostanja« spoštovana in ni samoumevna, ampak je zelo težko pridobljena in zaradi tega imajo zaposleni večjo pripadnost organizaciji, hkrati je potrebno v organizaciji imeti merljive cilje in skozi njih izpostaviti posamezne dosežke zaposlenih. Pomoč sodelavcem v smislu izmenjave in deljenja znanja je v organizaciji po mnenju strokovnjaka vrednota, ki je spoštovana od najvišjega vodstva. Vprašani odgovarja, da pripadnost zaposlenih vpliva na zavzetost zaposlenih in dodaja: *» /.../ Pripadni zaposleni so bolj pripravljeni sodelovati, izmenjevati znanje in izkušnje, nastopati v vlogi mentorja /.../ Pri starejših delavcih je pripadnost bolj očitna, pri mlajših jo je potrebno še vzgojiti.«* Visoka etična načela in zgledno vodenje so po mnenju strokovnjaka tista, ki vodijo zaposlene v sodelovalnost in jih povezuje med seboj. Piše vprašani, da je za izmenjavo znanja in pomoč drug drugemu potrebno v organizaciji imeti vzpostavljeno visoko stopnjo zaupanja, spoštovati različnost in delovati transparentno.



Slika 12. Prikaz predlogov in načinov za dosego izmenjave znanja s pripadnimi zaposlenimi

Vprašanje 11: Kaj po vašem mnenju v organizaciji med različnimi generacijami najbolj vpliva na izmenjavo znanja?

Na sliki 12 so strokovnjaki podali predloge, ko so odgovarjali na vprašanje 11 in so označeni z DIZ. Poleg tako označenih so tudi predlogi, ki so posredno povezani s tem vprašanjem, torej kaj po njihovem mnenju najbolj vpliva med različnimi generacijami na izmenjavo znanja. Strokovnjak navede pomanjkanje časa kot dejavnik, ki ne spodbuja izmenjave znanja oziroma negativno vpliva na izmenjavo. Proces izmenjave bo dosežen, če ga bo zaposleni pripravljen sprejeti in bo hkrati mentor dovolj strokoven. Predlog, ki ga navedejo, je značaj posameznikov in različni pogledi na postopke dela. Vprašani 10XM9c navede: »/.../ gre za čisto konkretne lastnosti udeležencev

(velik vpliv ima »kemija« med ljudmi) in pa nekateri zaposleni so boljši prenašalci in prejemniki znanja, ki kažejo višjo stopnjo pripadnosti podjetju.« Dejavnik zaupanje je predlagan tudi pri drugih sklopih vprašanj. Strokovnjak 1YM7a pravi: »Mislim, da je velik faktor ravno zaupanje, saj mora tako mlajša kot starejša generacija druga drugi zaupati in dati možnost izražanja idej, predajanja ter sprejemanja znanja /.../ mora biti kolektiv sestavljen iz različnih generacij in odprt za različna mnenja in znanja.« Aktivnosti, ki vključujejo vse zaposlene iz različnih generacij, poslušaj za nove ideje ter izboljšave, izpostavljene prednosti posameznika in uveden sistem letnih razgovorov za zaposlene so predlogi, ki so povezani tudi z aktivacijo znanja, pretvorbo znanja, z dejavnikoma zaupanja in medosebnega zaupanja, z vzajemnimi odnosi – to so predlogi, ki po mnenju strokovnjakov vplivajo na izmenjavo znanja. Vprašani 7YŽ8a na prvo mesto predlogov poda organizacijsko kulturo in napiše: »Organizacijska kultura v podjetju mora temeljiti na zaupanju med zaposlenimi, konstruktivnem delovanju in vzajemnem sodelovanju.« Dodaja svoje mnenje: »Izmenjava znanja je večja, v kolikor se zaposleni čutijo v delovnem okolju varni, njihovo znanje je cenjeno, oni so prepoznavni kot uspešni posamezniki in so temu primerno nagrajeni.« V odgovorih je zapisno kot pomembno, da se v organizaciji poslužijo kroženja po delovnih mestih, češ da se v vsakem kroženju pojavi izboljšava in dodajo, da je potrebno vse procese v organizaciji čim bolj natančno popisati in definirati posamezne naloge zaposlenih. Med vplivnimi predlogi so: osebne lastnosti posameznika, ponotranjen sistem vrednot in vpostavljeni medsebojni odnosi ter zgledno vodenje. Izpostavijo tudi prisilno izmenjavo znanja, ko vidijo kot dejavnik vpliva potrebo po nadomeščanju oseb zaradi epidemiološke situacije v zadnjem obdobju.



Slika 13. Prikaz predlaganih dejavnikov, ki med različnimi generacijami najbolj vplivajo na izmenjavo znanja

V naslednjem podpoglavju podamo v preglednicah doseženo strinjanje za vsako postavljeno vprašanje strokovnjakom v prvem krogu izvedenega procesa delfske tehnike. Drugi in tretji krog ali prvo in drugo merjenje so strokovnjaki merili podane analizirane predloge na enajst odprtih vprašanj.

Drugi in tretji krog (prvo in drugo merjenje) – kvantitativna raziskava

V drugem krogu procesa delfske tehnike je sodeloval en strokovnjak manj, v tretjem krogu pa sta sodelovala dva manj glede na prvi krog. V drugem delu merjenja je bilo prisotnih v procesu 14 moških in 6 žensk, v tretjem delu merjenja pa ena ženska manj, torej skupno 19 udeleženih (tabela 4).

Tabela 4. Demografski podatki za drugi in tretji krog

		Prvo merjenje (drugi krog)		Drugo merjenje (tretji krog)	
		f	%	f	%
Spol	Moški	14	70,00	14	73,68
	Ženski	6	30,00	5	26,32
	Skupaj	20	100,00	19	100,00
Generacija	B	1	5,00	1	5,26
	X	10	50,00	10	52,63
	Y	7	35,00	5	26,32
	Z	2	10,00	3	15,79
	Skupaj	20	100,00	19	100,00
Delovna doba	Od 0 do 10 let	8	40,00	6	31,58
	Od 11 do 20 let	4	20,00	4	21,05
	Od 21 do 30 let	6	30,00	6	31,58
	Od 31 let dalje	2	10,00	3	15,79
	Skupaj	20	100,00	19	100,00
Formalna izobrazba po SOK lestvici	SOK-raven 5	1	5,00	1	5,26
	SOK-raven 6	1	5,00	1	5,26
	SO- raven 7	4	20,00	4	21,05
	SOK-raven 8	10	50,00	9	47,37
	SOK- raven 9	4	20,00	4	21,05
	Skupaj	20	100,00	19	100,00

V nadaljevanju predstavimo doseganje konsenza v drugem in tretjem krogu. Podani predlogi za omogočanje uporabe obstoječega znanja zaposlenih v organizaciji so v prvem merjenju (drugi krog) dosegli visoko strinjanje. Na podlagi poziva strokovnjakom za še dodatne predloge smo prejeli še predlagani trditvi: »Vzpostavitev sistema zajemnja znanja« in »Vzpodbuda dodatnega izobraževanja za dvig splošne ravni izobrazbe,« ki sta v drugem merjenju dosegli strinjanje, vendar izmed vseh predlogov v povprečju najnižje 3,21 (SD = 0,535). V sklopu predlogov prvega vprašanja je v povprečju najvišje strinjanje 3,80 (SD = 0,523) doseženo v prvem merjenju v trdvi: »Vzpostavljeni sistemi mentorstva in pristopi mentoriranja ter prenos znanja v času delovnega procesa.« V tretjem merjenju pa je dosegel v povprečju

najvišji konsenz 3,84 (SD = 0,375) predlog: »Program uvajanja novo zaposlenih.«

Za pretvorbo ali spremembo tihega znanja posameznikov v eksplicitno znanje so bili podani številni predlogi, ki so že v drugem krogu oziroma prvem merjenju dosegli visok konsenz. V povprečju je v omenjenem prvem merjenju najvišje ocenjen 3,7 (SD = 0,470) predlog: »Spodbujanje vseh zaposlenih k izražanju idej, mnenja, vidikov, izkušenj, misli, prepričanj, pomislekov, priložnosti za izboljšavo ...« V tretjem krogu oziroma drugem merjenju je isti predlog dosegel najvišje strinjanje 3,84 (SD = 0,375). V drugem krogu so podali strokovnjaki dodatna predloga: »Predaja znanja mlajšim zaposlenim pred upokojitvijo« in »Organizacijska klima in vzpostavljeni vodstveni modeli.« V tretjem krogu sta obe trdivi dobili v povprečju nižje strinjanje, gledano primerjalno. V prvem 3,15 (SD = 0,470) in drugem 3,32 (SD = 0,478) merjenju je primerjalno najnižje ocenjen predlog: »Identificiranje, zapisovanje, shranjevanje postopkov in primerov iz praks, zapisovanje smernic, navodil in ustnih poročil.«

Strokovnjaki niso podali veliko število predlogov za način odražanja medgeneracijskih razlik na delovnem mestu. V drugem krogu so dodatno navedli predlog kot način odražanja: »Želja posameznika po napredovanju,« ki pa je bil v drugem merjenju ocenjen 3,37 (SD = 0,496), med nižjo polovico merjenih predlogov. V drugem merjenju je primerjalno najvišjo vrednost konsenza 3,79 (SD = 0,419) dosegel predlog: »Računalniška pismenost in uporaba nove tehnologije.« Nekaj predlogov je doseglo konsenz, vendar ne primerjalno, gledano z visoko oceno.

Zelo konkretne predloge so podali strokovnjaki, ko so pisali o medgeneracijski raznolikosti na delovnem mestu, ki vpliva na izmenjavo znanja. Primerjalno gledano ima najvišjo oceno 3,84 (SD = 0,375) obeh merjenj predlog: »Vsaka generacija je v nečem dobra in uspešna, raznolikost lahko prinaša pospešen osebni razvoj ter odlične delovne rezultate posameznika in tima ob zglednem vodenju in vzpostavljeni organizacijski kulturi v organizaciji.« V

drugem krogu oziroma prvem merjenju je bil dodatno izražen predlog: »Vodenje z zgledom,« ki je bil primerjalno visoko ocenjen 3,58 (SD = 0,607).

Številčno gledano je bilo najmanj podanih predlogov za način aktivacije zaposlenčeve posamezne dimenzije znanja pri različnih generacijah v organizaciji, da bi bili sodelujoči pripravljeni izmenjati svoje znanje z drugo generacijo. Navišje ocenjen 3,79 (SD = 0,419) primerjalno videno oziroma doseženo strinjanje je za predlog: »Sodelovanje drug z drugim in dobri medsebojni odnosi.« V tem sklopu je primerjalno gledano najnižji konsenz dosežen za predloga: »Aktivnosti in vključenost vseh zaposlenih« in »Visoka stopnja vseživljenjskega učenja.«

Strokovnjaki so v drugem in tretjem krogu ocenjevali tudi številne predloge vzpostavitve zaupanja v organizaciji. Predlog: »Odprta komunikacija in sprotno informiranje zaposlenih na vseh ravneh« je primerjalno videno doseženo najvišje strinjanje 3,89 (SD = 0,315). Primerjalno gledano so predlogi v drugem merjenju visoko ocenjeni in se gibljejo med 3,32 in 3,89. Poleg napisanega najvišje ocenjenega predloga so še podani predlogi z visokim konsenzom 3,84 (SD = 0,375): »Zgledno vodenje in zgledno delovna« in »Sprotno reševanje težav« ter »Varno delovno okolje« in »Medčloveški odnosi« Najnižji 3,32 (SD = 0,478) dosežen konsenz je s predlogom: »Kolektivno motiviranje,« in sicer v prvem in drugem krogu. Še nižji strinjanje je bilo za predlog: »Osebnostne lastnosti.«

Gradnja medosebnega zaupanja v organizaciji je glede na številne podane predloge pomembna, hkrati pa se številni predlogi enačijo s predhodnim sklopom, ko so podajali načine za vzpostavitev zaupanja v organizaciji. Primerjalno gledano so štiri predlogi enako ocenjeni 3,68 (SD = 0,478, SD = 0,582) oziroma je strinjanje izenačeno v: »Odprta komunikacija«, »Podajanje povratnih informacij s strani vodji«, »Zaupanje v organizaciji«, »Nekonfliktnost v delovnem okolju in pozitivno delovanje.« Najnižji konsenz je bil dosežen s predlogom: »Sistem mentoriranja in usposabljanja in spoštovanje različnosti.«

Gradnja vzajemnih odnosov med zaposlenimi v organizaciji je sklop predlogov, ki so jih podali strokovnjaki, in so v tretjem krogu ali drugem merjenju primerjalno gledano dosegli najvišje strinjanje 3,79 (SD = 0,419) za predloga: »Korekten odnos in obravnava zaposlenih ter skrb za zaposlene« in »Vodja vzor in zgled delovanja.« Na predlog: »Interno izobraževanje in skupni sestanki ter timsko delo« so v drugem merjenju dosegli malenkost nižje strinjanje 3,26 (SD = 0,452) kot v prvem. Še vedno dosežen konsenz, a malenkost nižji je za predloge: »Team-building dogodki in neformalno druženje« in »Ukrepi in spodbude k preventivnemu zagotavljanju zdravja« in »Sistemi nagrajevanja in motivacijsko okolje.«

Najmanj predlogov je bilo izrečenih, ko so se strokovnjaki izrekli o doseganju izmenjave znanja zaradi nagrajevanja. V drugem merjenju je bilo primerjalno gledano najvišje strinjanje 3,53 (SD = 0,513) pri predlogih: »Transparentni kriterij nagrajevanja in merila uspešnosti zaposlenih« in »Pravičnost in poštenost pri nagrajevanju posameznikov.« Najnižje strinjanje 3,16 (SD = 0,501) je bilo doseženo za predlog: »Dodatno izobraževanje.« Nekaj predlogov je bilo nižje ocenjenih, vendar še vedno dosežen konsenz (Priloga C).

Številne predloge so strokovnjaki nanizali za pripadnost zaposlenih v organizaciji in kako vpliva, da drug drugemu pomagajo in izmenjajo znanje. »Zgledno vodenje« je predlog, ki je dosegel primerjalno gledano v drugem krogu ali prvem merjenju 3,55 (SD = 0,510) in v tretjem krogu oziroma v drugem merjenju najvišjo oceno 3,79 (SD = 0,419). »Organizacijska kultura« je za omenjeni sklop dosegla najnižje ocenjeno strinjanje 3,11 (SD = 0,459), in sicer v prvem in drugem merjenju. Tudi v tem sklopu smo izločili nekaj predlogov, ki so dosegli konsenz, vendar z nižjo oceno.

Zadnji sklop 11 je bil splošni oziroma krovni, v katerem so ocenjevali predloge, ki po njihovem mnenju v organizaciji med različnimi generacijami najbolj vpliva na izmenjavo znanja. Najvišji konsenz je primerjalno gledano ocenjen 3,89 (SD = 0,315) dosežen s predlogom: »Zaupanje v delovnem timu.« Izmed

nižjih doseženih strinjanj 3,26 (SD = 0,452) sta trditvi: »Vzajemni odnosi med zaposlenimi« in »Zavedanje o prednostih, ki jih prinašajo medgeneracijske razlike.« Primerjalno gledano se ocene vseh predlogov, ki so dosegli konsenz, gibajo med 3,26 in 3,89.

4.2 Rezultati kvantitativne raziskave

4.2.1 Demografski podatki sodelujočih in opis vzorca

Na podlagi vprašalnika, ki je bil izdelan po delfski metodi, smo v kvantitativnem delu raziskave na vzorcu inženirjev iz različnih starostnih skupin velikih proizvodnih organizacij pridobili odgovore, ki jih v nadaljevanju predstavimo. Naš raziskovalni vzorec predstavlja 171 anketirancev, in sicer so odgovarjali v 82 % moški in v 18 % ženske. Anketirane smo razvrstili tudi generacijsko. Največ (tabela 5) jih je odgovorilo iz generacije Y (45,03 %), visok odstotek odgovorov smo prejeli iz generacije X (37,43 %), generacija blaginje je odgovorila v 11,11 % in generacija Z je odgovorila 6,43 %. Delovna doba je bila strukturirana v štiri skupine, in sicer 31,57 % anketiranih je zaposlenih od 0 do 10 let, 27,49 % so podali odgovore anketiranci, ki so zaposleni od 11 do 20 let, 20,47 % odgovorov smo prejeli od zaposlenih, ki so v službi že od 21 do 30 let in enak odstotek odgovorov smo dobili od zaposlenih z daljšo delovno dobo kot 31 let. Odgovarjali so inženirji v proizvodnih organizacijah in izobrazbena struktura po SOK-lestvici je sledeča: raven 6 jih je odgovorilo kar 52,05 % vprašanih, 42,11 % anketiranih ima izobrazbo ravni 7, preostali vprašani pa imajo raven 8 (2,92 %) in raven 9 (1,75 %) formalno izobrazbo. Anketirani, ki predstavljajo 1,17 % izobrazbene lestvice ravni 5 so posmezniki, ki so že dolga leta zaposleni na inženirskih delovnih mestih in opravljajo njihovo delo. Anketirani so odgovarjali iz vseh dvanajstih slovenskih regij. Najvišji odstotek odgovorov smo prejeli iz zaposlitvene Jugovzhodne Slovenije (25,15 %), sledita ji Zasavska regija (19,88 %), Posavska (12,28 %), Goriška (9,36 %), Savinjska (8,77 %), Primorsko-notranjska (6,43 %), Osrednjeslovenska in Podravska z enakim odstotkom odgovorov (4,68 %), Gorenjska (3,51 %), Koroška, Obalno-kraška in Pomurska pa iz vsake po 1,75 % odgovorov.

Tabela 5. Demografski podatki anketiranih

		f	%
Spol	Moški	141	82,00
	Ženski	31	18,00
	Skupaj	171	100,00
Generacija	B	19	11,11
	X	64	37,43
	Y	77	45,03
	Z	11	6,43
	Skupaj	171	100,00
Delovna doba	Od 0 do 10 let	54	31,57
	Od 11 do 20 let	47	27,49
	Od 21 do 30 let	35	20,47
	Od 31 let dalje	35	20,47
	Skupaj	171	100,00
Formalna izobrazba po SOK lestvici	SOK-raven 5	2	1,17
	SOK-raven 6	89	52,05
	SOK-raven 7	72	42,11
	SOK-raven 8	5	2,92
	SOK-raven 9	3	1,75
	Skupaj	171	100,00
Regija zaposlitve	Gorenjska	6	3,51
	Goriška	16	9,36
	Jugovzhodna Slovenija	43	25,15
	Koroška	3	1,75
	Obalno-kraška	3	1,75
	Osrednjeslovenska	8	4,68
	Podravska	8	4,68
	Pomurska	3	1,75
	Posavska	21	12,28
	Primorsko-notranjska	11	6,43
	Savinjska	15	8,77
	Zasavska	34	19,88
	Skupaj	171	100,00

Opomba. f – frekvenca odgovorov, % – odstotni delež.

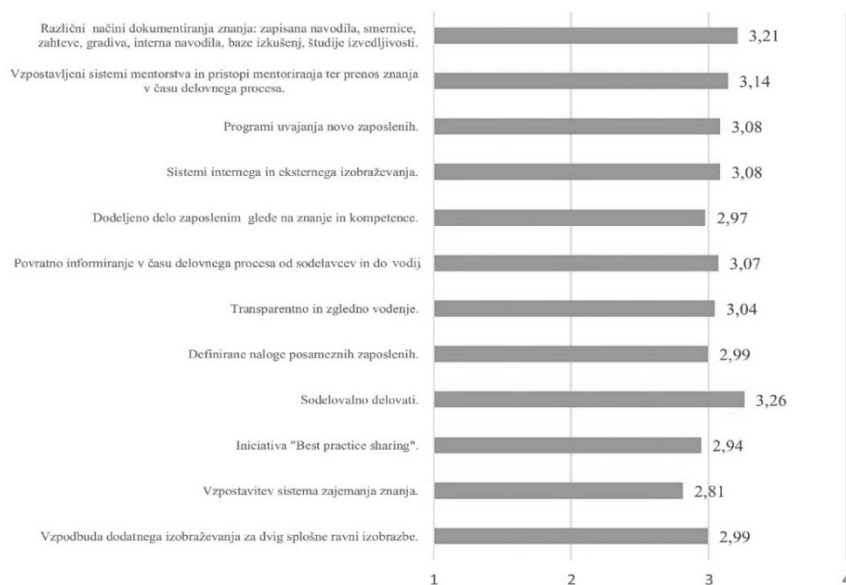
V nekaterih vprašanjih so inženirji odgovorili v manjšem deležu, kot omenjeno že v poglavju Metode.

4.2.2 Opisna statistika

Za posamezne sklope trditev, s katerimi smo merili predloge in dejavnike, v nadaljevanju prikazujemo na slikah 13 do 24 z opisno statistiko.

Sklop 1: Ocenjeni predlogi uporabe obstoječega znanja v organizaciji

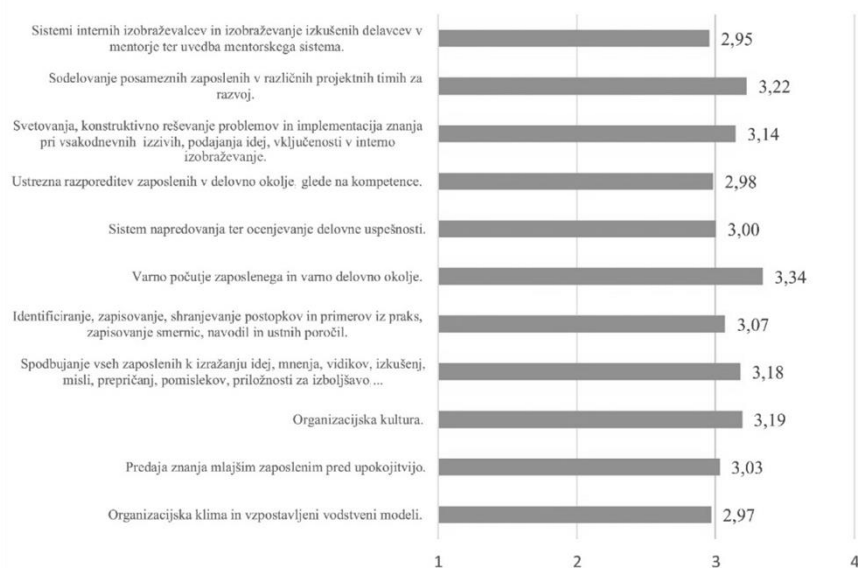
Na sliki 13 prikazujemo z opisno statistiko sklop predlogov, s katerimi smo ocenjevali na štiristopenjski lestvici uporabo obstoječega znanja v organizaciji. Vsi predlogi so ocenjeni in povprečne ocene se gibajo med 2,81 in 3,21. Predlog: »Sodelovalno delovati« je najvišje povprečno s 3,26 ocenjen ($SD = 0,66$). Sledijo predlogi, katerih večji delež je ocenjenih le za 0,01 ali 0,02 ali 0,03 manj od najvišje povprečno ocenjenega predloga. Najnižje je ocenjen predlog »Vzpostavitev sistema zajemanja znanja«, in sicer povprečno z 2,81 ($SD = 0,77$).



Slika 14. Obstoječa uporaba znanja

Sklop 2: Ocenjeni predlogi pretvorbe ali spremembe tihega znanja posameznikov v eksplicitno znanje

Ugotovimo, na sliki 15, primerjalno gledano sklop ocenjenih predlogov pretvorbe ali spremembe tihega znanja posameznikov v eksplicitno znanje, da so na 4-stopenjski lestvici povprečne ocene najnižje 2,95 (SD = 0,73) pri predlogu: »Sistemi internih izobraževalcev in izobraževanje izkušenih delavcev v mentorje ter uvedba mentorskega sistema.« Najvišje ocenjeni predlog v vrednosti povprečno s 3,34 (SD = 0,55) je: »Varno počutje zaposlenega in varno delovno okolje.« Tudi sicer ni velikega odstopanja in se povprečno ocenjeni predlogi gibajo med 2,95 in 3,34.



Slika 15. Pretvorba tihega v eksplicitno znanje

Sklop 3: Ocenjeni predlogi načinov odraženja medgeneracijskih razlik

Na sliki 16 so ocenjeni predlagani načini odražanja megeneracijskih razlik in primerjalno gledano je predlog najvišje povprečno s 3,22 (SD = 0,70) ocenjen, in sicer: »Računalniška pismenost in upoaraba nove tehnologije.« Na sploh so vsi predlogi na 4-stopenjski ocenjevalni lestvici visoko ocenjeni in z malo

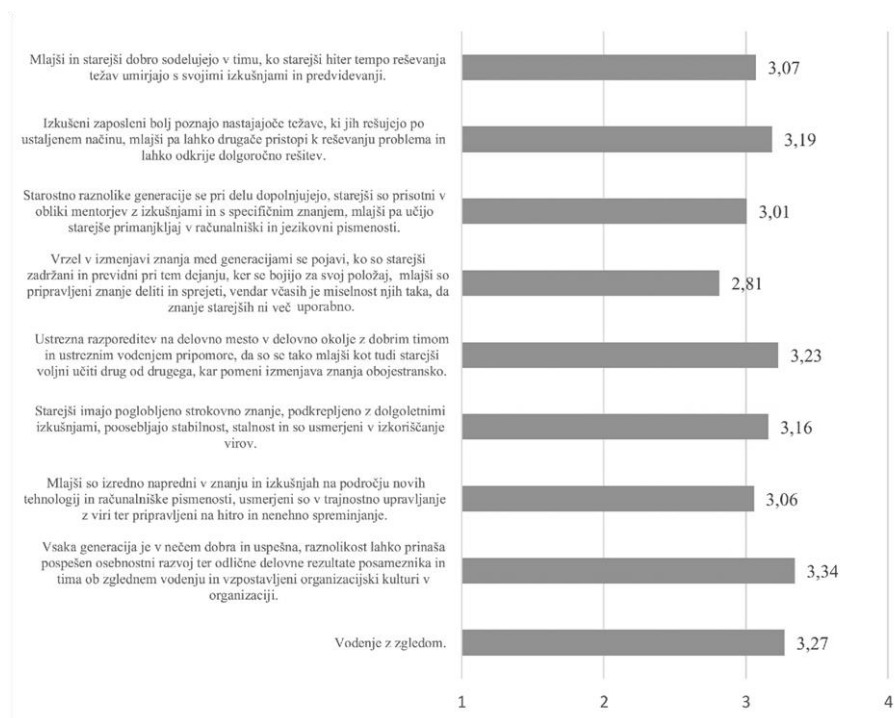
medsebojnega odstopanja, saj se povprečne ocene gibljejo med 3,04 in 3,22. Najnižje ocenjeni predlog je: »Prioritete, usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja,« ki je ocenjen povprečno s 3,04 (SD = 0,67).



Slika 16. Odražanje medgeneracijskih razlik

Sklop 4: Ocenjeni predlogi medgeneracijskih raznolikosti vplivanja na izmenjavo

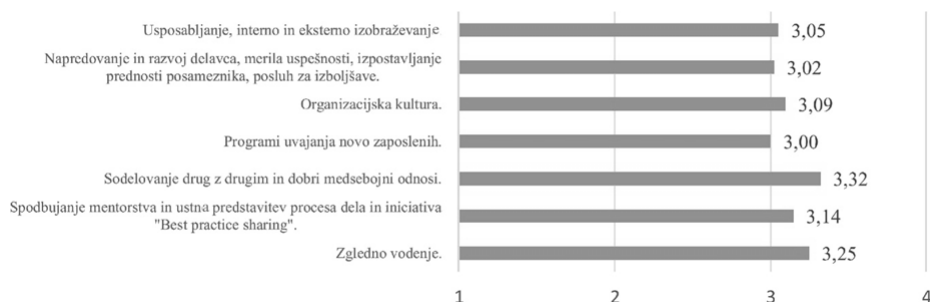
Medgeneracijske raznolikosti v razikavi predstavljajo dejavnik, zaradi katerega smo na osnovi raziskane literature predpostavili, da vpliva na izmenjavo znanja kot odvisno spremenljivko. Povprečno ocenjeni predlogi s 4-stopenjsko lestvico so med 2,81 in 3,34. Na sliki 17 je prikazano, primerjalno gledano, najvišje ocenjeno povprečno s 3,34 (SD = 0,60), da ob zglednem vodenju vzpostavljeni organizacijski kulturi v organizaciji lahko medgeneracijske raznolikosti izboljšajo osebni razvoj posameznika ter prinesejo odlične delovne rezultate.



Slika 17. Medgeneracijska raznolikost vplivanja na izmenjavo znanja

Sklop 5: Ocenjeni predlogi posameznikove aktivacije in pripravljenosti za izmenjavo znanja z drugo generacijo

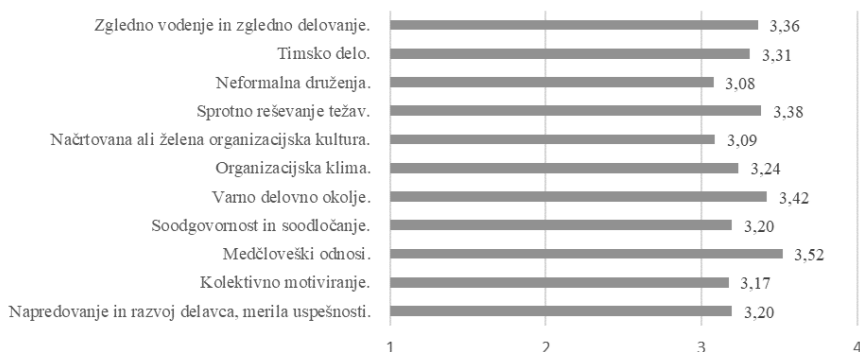
Ugotovimo, (slika 18) primerjalno gledano, da so povprečne ocene predlogov na 4-stopenjski ocenjevalni lestvici pri posameznikovi aktivaciji in pripravljenosti za izmenjavo znanja z drugo generacijo, kjer se povprečne ocene predlogov gibljejo med 3,00 in več, najnižje pri programu uvajanja novo zaposlenih. »Sodelovanje drug z drugim in dobri medsebojni odnosi« so najvišje, povprečno s 3,32 (SD = 0,68) ocenjen predlog v petem sklopu.



Slika 18. Aktivacija in pripravljenost na izmenjavo znanja

Sklop 6: Ocenjeni predlagani načini vzpostavitve zaupanja, ki vplivajo na izmenjavo znanja

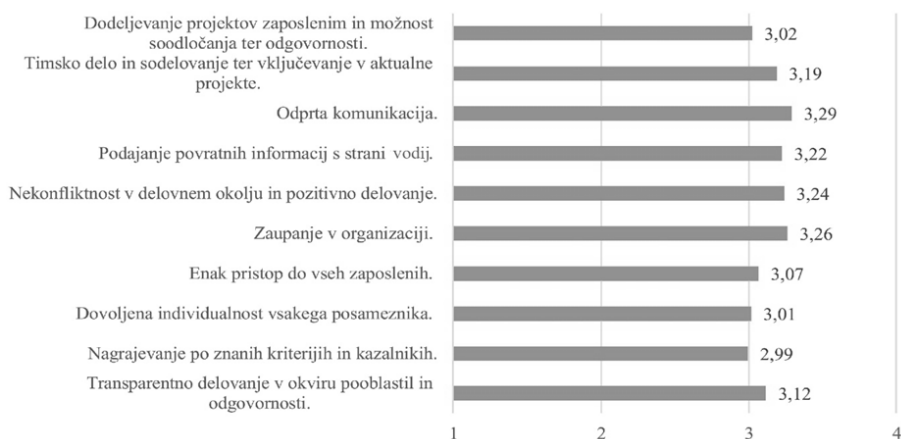
Vzpostavljeno zaupanje v raziskavi predstavlja enega izmed dejavnikov, za katerega smo na osnovi spoznanj iz teoretičnega dela predpostavili, da ima vpliv na izmenjavo znanja kot odvisno spremenljivko. Predlogi iz sklopa 6 so ocenjeni (slika 19) in se gibljejo v povprečju med 3,08 in 3,52. Predlog »Medčloveški odnosi« je najvišje ocenjen povprečno s 3,52 (SD = 0,54). Sledijo mu predlogi: »Varno delovno okolje; Sprotno reševanje težav; Zgledno vodenje in zgledno delovanje«, ki so ocenjeni v povprečju med 3,36 in 3,42. V tem sklopu je najnižje ocenjen predlog: »Noformalna druženja«, in sicer povprečno s 3,08 (SD = 0,74).



Slika 19. Vzpostavitev zaupanja

Sklop 7: Ocenjeni predlagani načini graditve medosebnega zaupanja, ki vpliva na izmenjavo znanja

V nadaljevanju na sliki 20 prikazujemo ocenjene predloge sklopa 7, s katerimi smo merili predlagane načine graditve medosebnega zaupanja. Ugotovimo, primerjalno gledano, da so na 4-stopenjski ocenjevalni lestvici ocene najnižje povprečno z 2,99 (SD = 0,77) pri predlogu: »Nagrajevanje po znanih kriterijih in kazalnikih.« Najvišje ocenjeni povprečno s 3,29 (SD = 0,69) je predlog: »Odprta komunikacija.« V celoti gledno je v sklopu 7 majhen razpon med ocenjenimi predlogi med 2,99 in 3,29.



Slika 20. Gradnja medosebnega zaupanja

Sklop 8: Ocenjeni predlagani načini gradnje vzajemnih odnosov, ki vplivajo na izmenjavo znanja

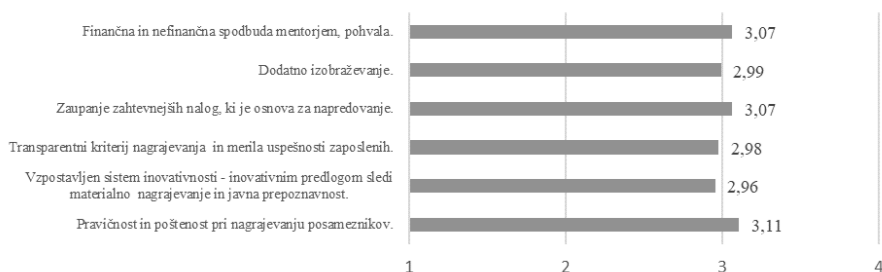
V sklopu 8 so podani ocenjeni predlagani načini gradnje vzajemnih odnosov (slika 21). Povprečna ocena je na 4-stopenjski ocenjevalni lestvici najnižja 3,07 (SD = 0,88) pri predlogu: »Enakost pravil do vseh.« Predlog: »Varno delovno okolje« je ocenjen povprečno s 3,3 (SD = 0,52) kot najvišje ocenjen predlog in primerjalno gledano na sliki 21 z osnovno opisno statistiko najbolj izstopa in najbolj pripomore k gradnji vzajemnih odnosov, ki vplivajo na izmenjavo znanja.



Slika 21. Gradnja vzajemnih odnosov

Sklop 9: Ocenjeni predlagani načini nagrajevanja za dosego izmenjave znanja

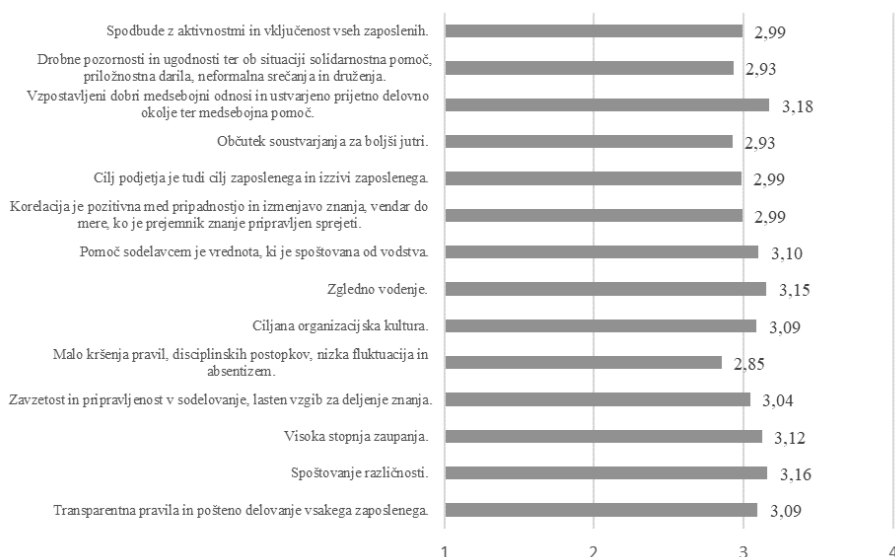
Po mnenju ocenjevalcev je v sklopu 9 (slika 22) najnižje ocenjen povprečno z 2,96 (SD = 0,77) predlog za dosego izmenjave znanja: »Vzpostavljen sistem inovativnosti – inovativnim predlogom sledi materialno nagrajevanje in javna prepoznavnost.« Najvišje ocenjen povprečno s 3,11 (SD = 0,85) je predlog: »Pravičnost in poštenost pri nagrajevanju posameznikov,« sicer pa so anketiranci ocenili predloge v povprečju med 2,99 in 3,11 za omenjeni sklop, ki nudi v oceno predlagane načine nagrajevanja za dosego izmenjave znanja.



Slika 22. Izmenjava znanja zaradi nagrajevanja

Sklop 10: Ocenjeni predlagani načini pripadnosti za dosego izmenjave znanja

Na sliki 23 je prikazan sklop 10, ko so anketiranci ocenjevali na 4-stopenjski lestvici predlagane načine pripadnosti za doseg izmenjave znanja. Predlog: »Vzpostavljeni dobri medsebojni odnosi in ustvarjeno prijetno delovno okolje ter medsebojna pomoč« je najvišje ocenjen povprečno s 3,18 (SD = 0,63). Tudi drugi predlogi občutno ne odstopajo od najvišje ocenjenega predloga. Predlog: »Malo kršenja pravil, disciplinskih postopkov, nizka fluktuacija in absentizem« je ocenjen povprečno z 2,85 (SD = 0,73) kot najnižje v povprečju ocen anketirancev.

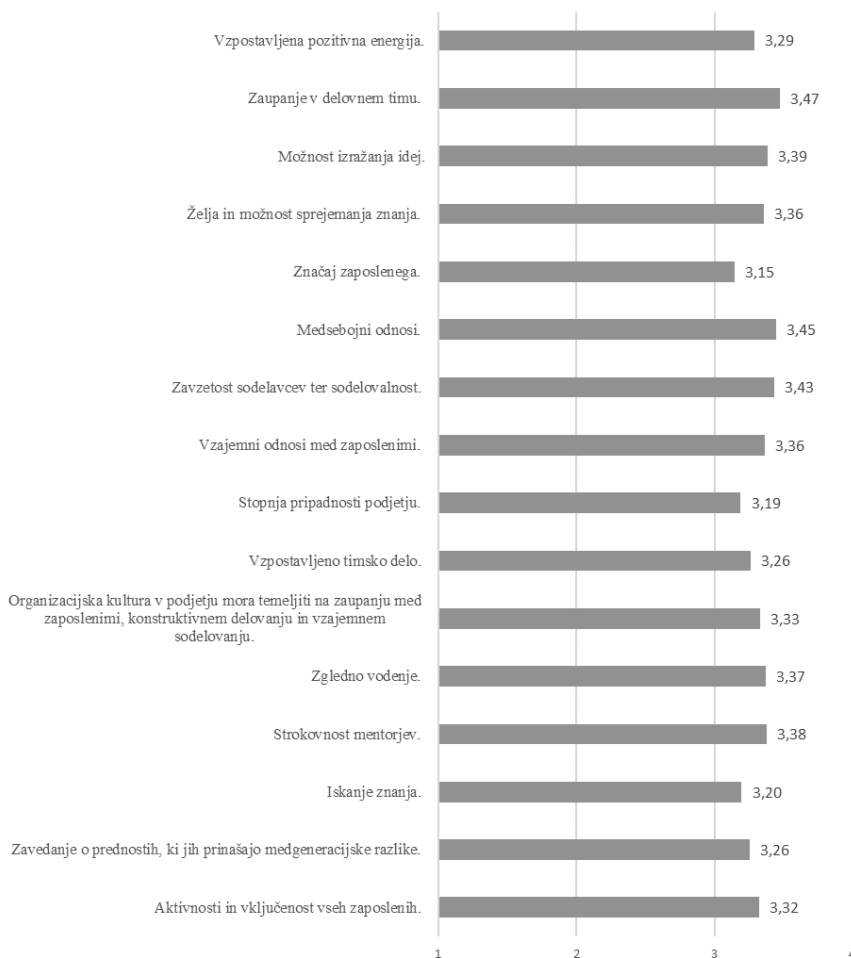


Slika 23. Izmenjava znanja zaradi pripadnosti

Sklop 11: Ocenjeni predlogi, ki vplivajo na izmenjavo znanja med generacijami

V sklopu 11 so na sliki 24 prikazani predlogi, ki smo jih anketirancem ponudili v ocenjevanje kot predloge, ki glede na preučeno literaturo in kvalitativno raziskavo z delfsko metodo vplivajo na izmenjavo znanja med generacijami. Primerjalno gledano spodnjo sliko ugotovimo, da se ocene predlogov na 4-stopenjski lestvici gibajo med povprečno 3,15 in 3,47. Najnižjo oceno

povprečno s 3,15 (SD = 0,61) ima predlog: »Značaj zaposlenega«, najvišjo oceno povprečno s 3,47 (SD = 0,56) pa predlog: »Zaupanje v delovnem timu.«



Slika 24. Dejavniki vpliva na izmenjavo znanja med generacijami

4.2.3 Rezultati regresijske analize

Raziskavo oziroma analizo smo izvedli v velikih slovenskih proizvodnih organizacijah med generacijsko različnimi inženirji. Za preverjanje hipotez smo

uporabili linearno regresijsko analizo in preverjali vplivanje predlaganih dejavnikov na izmenjavo znanja. V pomoč bralcu so v Prilogi E zbrani uporabljeni statistični simboli.

H1: Medgeneracijske razlike statistično značilno vplivajo na izmenjavo znanja.

Ugotavljali smo značilnost vplivanja medgeneracijskih razlik na izmenjavo znanja med inženirji v proizvodnih organizacijah.

Tabela 6. Povzetek regresijskega modela 1 za spremenljivko: medgeneracijske razlike

					Statistika sprememb					
Model	R	R na kvadrat	Prilagojen R na kvadrat	Std. napaka napovedi	Sprememba R kvadrat	F	df1	df2	p-vrednost	Durbin-Watson
1	.319a	,101	,095	,35246	,101	15,250	1	135	<0,001	2,142

a. Neodvisna spremenljivka: (konstanta), medgeneracijske razlike

b. Odvisna spremenljivka: izmenjava znanja

Spremenljivka medgeneracijske razlike ima statistično značilno pomemben vpliv na izmenjavo znanja, saj je p -vrednost pod mejo statistične pomembnosti 0,05 ($p < 0,001$). Determinacijski koeficient znaša 0,095, ki pove, da lahko neodvisno spremenljivko medgeneracijske razlike pojasnimo z 9,5 % vpliva na izmenjavo znanja. Izračun moči učinka dobljenega regresijskega modela po postopku, ki ga priporoča Cohen (Cohen, 2013, str. 15), je majhna ($f^2 = 0,112$), saj je pod mejo 0,15. Kljub majhni moči učinka je učinek statistično značilen, zato hipotezo sprejmemo.

Napake v regresijskem modelu so v dovoljenem intervalu med 1,5 in 2,5 (tabela 6). Z Durbin-Watsonom smo testirali autokorelacije ostankov modela in pokazali, da so ostanki neodvisni, kar je tudi pogoj, da je dobljen model veljaven. Do tega zaključka smo prišli na podlagi vrednosti Durbin-Watsonovega testa, ki je blizu idealne vrednosti 2 (DW = 2,142) in je daleč od skrajnih vrednosti 0 in 4.

Tabela 7. Koeficienti napovedovanja izmenjave znanja s pomočjo medgeneracijskih razlik

Model	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	p-vrednost
	B	Std. napaka	Beta		
1 (Konstanta)	2,437	0,229		10,621	<0,001
Medgeneracijske razlike	0,286	0,073	0,319	3,905	<0,001

a. Odvisna spremenljivka: Izmenjava znanja

V tabeli 7 nestandardizirani pozitivni koeficient ($B = 0,286$) pove, za koliko se spremeni odvisna spremenljivka, če neodvisno spremenljivko spremenimo za 1 enoto. Neodvisna spremenljivka nam pove moč vpliva na odvisno spremenljivko izmenjave znanja in vidimo, da je vpliv medgeneracijskih razlik pozitiven.

Rezultate linearne regresije prikažemo v tabelah 6 in 7, kjer je razvidno, da med spremenljivkama medgeneracijske razlike in izmenjava znanja obstaja linearna povezanost, saj se za vsako enoto medgeneracijske razlike za 0,286 poveča tudi izmenjava znanja. Ta povezanost je statistično značilna, saj je vrednost statistične značilnosti p pod mejo statistične značilnosti 0,05 ($p < 0,001$). Prilagojen determinacijski koeficient R^2 kaže, da dobljen model pojasnjuje, da smo 9,5 % celotne variance izmenjava znanja uspeli pojasniti z variabilnostjo neodvisne spremenljivke medgeneracijske razlike. Kakovost regresijskega modela ugotavljamo s F-testom in glede na vrednost p ($p < 0,001$) trdimo, da je kakovost modela dobra.

H2: Stopnja zaupanja statistično značilno vpliva na izmenjavo znanja.

Tabela 8. Povzetek regresijskega modela 2 za spremenljivko: zaupanje

Model	R	R na kvadrat	Prilagojen R na kvadrat	Std. napaka napovedi	Statistika sprememb					Durbin-Watson
					Sprememba R kvadrat	F sprememba	df1	df2	p-vrednost	
2	.524a	,274	,269	,31674	,274	51,047	1	135	<0,001	2,268

a. Neodvisna spremenljivka: (konstanta), zaupanje

b. Odvisna spremenljivka: Izmenjava znanja

Spremenljivka zaupanje je statistično pomembna oziroma njen vpliv je statistično pomemben, p -vrednost je pod 0,05 ($p < 0,001$). Determinacijski koeficient znaša 26,9 %, ki pove, da lahko z neodvisno spremenljivko zaupanje pojasnimo kar 26,9 % vpliva izmenjave znanja. Moč učinka neodvisne spremenljivke je tokrat velika, saj je nad mejo 0,35 ($f^2 = 0,377$). Hipotezo sprejmemo.

Napake v regresijskem modelu so v dovoljenem intervalu med 1,5 in 2,5 (tabela 8). Z Durbin-Watsonovim testom smo pokazali, da so ostanki neodvisni, saj je rezultat testa ponovno daleč od skrajnih vrednosti in blizu optimalne 2 (DW = 2,268).

Tabela 9. Koeficienti napovedovanja izmenjave znanja s pomočjo zaupanja

Model	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	p -vrednost
	B	Std. napaka	Beta		
2 (Konstanta)	2,176	,163		13,339	<0,001
Zaupanje	,366	,051	,524	7,145	<0,001

a. Odvisna spremenljivka: Izmenjava znanja

Pri posamezni neodvisni spremenljivki smo preverjali moč vpliva na odvisno, prikazano v tabeli 9 z nestandardiziranim koeficientom ($B = 0,366$). Pove nam, za koliko se spremeni odvisna spremenljivka, če neodvisno spremenljivko spremenimo za 1 enoto. Neodvisna spremenljivka nam pove moč vpliva na odvisno spremenljivko izmenjava znanja. Zaupanje ima pozitiven vpliv na izmenjavo znanja.

V tabelah 8 in 9 prikažemo rezultate linearne regresije, kjer je razvidno, da med spremenljivkama zaupanje in izmenjava znanja obstaja linearna povezanost, saj se za vsako enoto zaupanja za 0,366 poveča tudi izmenjava znanja. Ta povezanost je statistično značilna, saj je vrednost statistične značilnosti p pod mejo statistične značilnosti 0,05 ($p < 0,001$). Prilagojen determinacijski koeficient R^2 kaže, da dobljen model pojasnjuje, da smo 26,9

% celotne variance izmenjava znanja uspeli pojasniti z variabilnostjo neodvisne spremenljivke zaupanje. Kakovost regresijskega modela ugotavljamo s F-testom in glede na vrednost p ($p < 0,001$) trdimo, da je kakovost modela dobra.

H3: Vzajemni odnosi statistično značilno vplivajo na izmenjavo znanja.

Tabela 10. Povzetek regresijskega modela3 za spremenljivko: vzajemni odnosi

Model	R	R na kvadrat	Prilagojen R na kvadrat	Std. napaka napovedi	Statistika sprememb					Durbin-Watson
					Sprememba R kvadrat	F sprememba	df1	df2	p-vrednost	
3	.578a	,334	,330	,30335	,334	67,839	1	135	<0,001	2,253

a. Neodvisna spremenljivka: (konstanta), Vzajemni odnosi

b. Odvisna spremenljivka: Izmenjava znanja

Spremenljivka vzajemni odnosi je statistično pomembna oziroma njen vpliv je statistično pomemben, p -vrednost je pod 0,05 ($p < 0,001$). Determinacijski koeficient znaša 33,0 %, ki pove, da lahko neodvisno spremenljivko vzajemni odnosi pojasnimo s 33,0 % vpliva na izmenjavo znanja. Moč učinka v tem regresijskem modelu je tokrat velika, saj je Cohenova vrednost tudi tokrat nad mejo 0,35 ($f^2 = 0,502$). Hipotezo sprejmemo.

Napake v regresijskem modelu so v dovoljenem intervalu med 1,5 in 2,5 (tabela 10). Z Durbin-Watsonom smo preverjali autokorelacije ostankov in izkazalo se je, da autokorelaciji ni oz. ostanki so neodvisni, saj je rezultat testa blizu optimalne vrednosti 2 (DW = 2,253).

Tabela 11. Koeficienti napovedovanja izmenjave znanja s pomočjo vzajemnih odnosov

Model	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	p-vrednost
	B	Std. napaka	Beta		
3 (Konstanta)	2,079	,154		13,544	<0,001
Vzajemni odnosi	,397	,048	,578	8,236	<0,001

a. Odvisna spremenljivka: Izmenjava znanja

Pri posamezni neodvisni spremenljivki smo preverjali moč vpliva na odvisno, prikazano v tabeli 11 z nestandardiziranim koeficientom B. Pove nam, za koliko se spremeni odvisna spremenljivka, če neodvisno spremenljivko spremenimo za 1 enoto. Vzajemni odnosi ima pozitiven vpliv.

Rezultate linearne regresije prikžemo v tabelah 10 in 11, kjer je razvidno, da med spremenljivkama vzajemni odnosi in izmenjava znanja obstaja linearna povezanost, saj se za vsako enoto vzajemni odnosi za 0,397 poveča tudi izmenjava znanja. Ta povezanost je statistično značilna, saj je vrednost statistične značilnosti p pod mejo statistične značilnosti 0,05 ($p < 0,001$). Prilagojen determinacijski koeficient R^2 kaže, da dobljen model pojasnjuje, da smo 33,0 % celotne variance izmenjava znanja uspeli pojasniti z variabilnostjo neodvisne spremenljivke vzajemni odnosi. Kakovost regresijskega modela ugotavljamo s F-testom in glede na vrednost p ($p < 0,001$) trdimo, da je kakovost modela dobra.

H4: Dejavnik nagrajevanje statistično značilno vpliva na izmenjavo znanja.

Tabela 12. Povzetek regresijskega modela 4 za spremenljivko: nagrajevanje

Model	R	R na kvadrat	Prilagojen R na kvadrat	Std. napaka napovedi	Statistika sprememb					
					Sprememb a R kvadrat	F sprememb a	df1	df2	p-vrednost	Durbin-Watson
4	,449a	,202	,196	,33219	,202	34,140	1	135	<0,001	2,169

a. Neodvisna spremenljivka: (konstanta), Nagrajevanje

b. Odvisna spremenljivka: Izmenjava znanja

Spremenljivka nagrajevanje je statistično pomembna oziroma njen vpliv je statistično pomemben, p -vrednost je pod 0,05 ($p < 0,001$). Determinacijski koeficient znaša 19,6 %, ki pove, da lahko neodvisno spremenljivko nagrajevanje pojasnimo z 19,6 % vpliva na izmenjavo znanja. Moč učinka je tokrat srednje močna, saj je vrednost med 0,15 in 0,35 ($f^2 = 0,253$). Hipotezo sprejmemo.

Durbin-Watsonov test je pokazal, da so autokorelacije napake regresijskega modela v dovoljenem intervalu med 1,5 in 2,5 (tabela 12) in je blizu idealne vrednosti 2 (DW = 2,169).

Tabela 13. Koeficienti napovedovanja izmenjave znanja s pomočjo nagrajevanja

Model	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	p-vrednost
	B	Std. napaka	Beta		
4 (Konstanta)	2,533	,139		18,285	<0,001
Nagrajevanje	,262	,045	,449	5,843	<0,001

a. Odvisna spremenljivka: Izmenjava znanja

Pri posamezni neodvisni spremenljivki smo preverjali moč vpliva na odvisno, prikazano v tabeli 13 z nestandardiziranim koeficientom B. Pove nam, za koliko se spremeni odvisna spremenljivka, če neodvisno spremenljivko spremenimo za 1 enoto. Neodvisna spremenljivka nam pove moč vpliva na odvisno spremenljivko izmenjava znanja. Vpliv nagrajevanja je pozitiven.

V tabelah 12 in 13 prikažemo rezultate linearne regresije, kjer je razvidno, da med spremenljivkama nagrajevanje in izmenjava znanja obstaja linearna povezanost, saj se za vsako enoto nagrajevanje za 0,262 poveča tudi izmenjava znanja. Ta povezanost je statistično značilna, saj je vrednost statistične značilnosti p pod mejo statistične značilnosti 0,05 ($p < 0,001$). Prilagojen determinacijski koeficient R^2 kaže, da dobljen model pojasnjuje, da smo 19,6 % celotne variance izmenjava znanja uspeli pojasniti z variabilnostjo neodvisne spremenljivke nagrajevanje. Kakovost regresijskega modela ugotavljamo s F-testom in glede na vrednost p ($p < 0,001$) trdimo, da je kakovost modela dobra.

H5: Dejavnik pripadnost statistično značilno vpliva na izmenjavo znanja.

Tabela 14. Povzetek regresijskega modela 5 za spremenljivko pripadnost

Model	R	R na kvadrat	Prilagojen R na kvadrat	Std. napaka napovedi	Statistika sprememb					Durbin-Watson
					Sprememba R kvadrat	F sprememba	df1	df2	p-vrednost	
5	.523a	,274	,268	,31687	,274	50,892	1	135	<0,001	2,237

a. Neodvisna spremenljivka: (konstanta), Pripadnost

b. Odvisna spremenljivka: Izmenjava znanja

Spremenljivka pripadnost je statistično pomembna oziroma njen vpliv je statistično pomemben, p -vrednost je pod 0,05 ($p < 0,001$). Determinacijski koeficient znaša 26,8 %, ki pove, da lahko neodvisno spremenljivko nagrajevanje pojasnimo z 26,8 % vpliva na izmenjavo znanja. Moč učinka je velika, saj je nad mejo 0,35 ($f^2 = 0,377$). Hipotezo sprejmemo.

Durbin-Watsonov test (tabela 14) je pokazal, da med ostanki ni autokorelacije, saj je rezultat tega testa blizu idealne vrednosti 2 in v dovoljenem intervalu med 1,5 in 2,5 ($DW = 2,237$).

Tabela 15. Koeficienti napovedovanja izmenjave znanja s pomočjo pripadnosti

Model	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	p-vrednost
	B	Std. napaka	Beta		
5 (Konstanta)	2,166	,165		13,155	<0,001
Pripadnost	,381	,053	,523	7,134	<0,001

a. Odvisna spremenljivka: Izmenjava znanja

Pri posamezni neodvisni spremenljivki smo preverjali moč vpliva na odvisno, prikazano v tabeli 15 z nestandardiziranim koeficientom B. Pove nam, za koliko se spremeni odvisna spremenljivka, če neodvisno spremenljivko spremenimo za 1 enoto. Pripadnost ima pozitiven vpliv.

Rezultate linearne regresije prikžemo v tabelah 14 in 15, kjer je razvidno, da med spremenljivkama pripadnost in izmenjava znanja obstaja linearna

povezanost, saj se za vsako enoto pripadnosti za 0,381 poveča tudi izmenjava znanja. Ta povezanost je statistično značilna, saj je vrednost statistične značilnosti p pod mejo statistične značilnosti 0,05 ($p < 0,001$). Prilagojen determinacijski koeficient R^2 kaže, da dobljen model pojasnjuje, da smo 26,8 % celotne variance izmenjava znanja uspeli pojasniti z variabilnostjo neodvisne spremenljivke pripadnost. Kakovost regresijskega modela ugotavljamo s F-testom in glede na vrednost p ($p < 0,001$) trdimo, da je kakovost modela dobra.

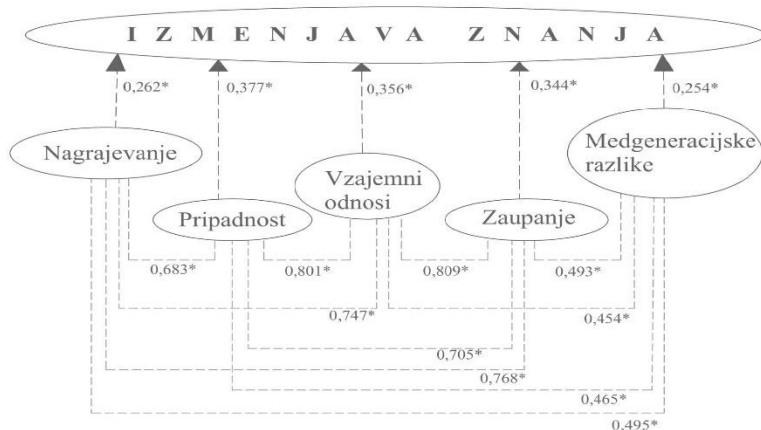
Tabela 16. Regresijski model vplivanja vseh dimenzij na izmenjavo znanja

Model	R	R na kvadrat	Prilagojen R na kvadrat	Std. napaka napovedi	Statistika sprememb				p -vrednost	Durbin - Watson
					Sprememba R kvadrat	Sprememba	df	df2		
Skupni	.650	.422	.381	.29237	.422	10,223	9	12	<0,001	2,089
i	a						6			

a. Neodvisne spremenljivke: (konstanta): Pripadnost, medgeneracijske razlike, odražanje medgeneracijskih razlik, uporaba obstoječega znanja, pretvorba tihega v eksplicitno znanje, vzpostavitev zaupanja, nagrajevanje, medsebojno zaupanje, aktivacija znanja, graditev vzajemnih odnosov

b. Odvisna spremenljivka: Izmenjava znanja

Lahko govorimo o skunem statistično pomembnem oziroma značilnem vplivu, p -vrednost je pod 0,05 ($p < 0,001$). Prilagojen determinacijski koeficient R^2 kaže, da dobljen model pojasnjuje, da smo 38,1 % celotne variance izmenjava znanja uspeli pojasniti z variabilnostjo neodvisnih spremenljivk, kar je vidno v tabeli 16. Moč učinka neodvisne spremenljivke je velika, saj je krepko nad mejo 0,35 ($f^2 = 0,730$). Serijske korelacije ali autokorelacije so med dovoljenimi vrednostmi (od 1,5 do 2,5) in ne povzročajo napak v regresijskem modelu. Z ANOVO smo testirali, ali je regresijski model statistično pomemben oziroma ali ga lahko posplošimo na celotno populacijo, iz katere smo vzeli vzorec in dokazali, da je model statistično pomemben, ker je p -vrednost pod 0,05.



Slika 25. Model latentnih vplivov med spremenljivkami

Izvedli smo struktarno modeliranje, ugotavljali smo, ali obstajajo dodatni latentni vplivi med spremenljivkami. Rezultati so podobni siceršnji regresijski analizi in ni bistvenih odstopanj, vsi vplivi so statistično značilni in model v celoti potrdimo in pokažemo v shemi (slika 25).

Želeli smo ugotoviti porazdelitev oziroma v kolikšni meri opazovani rezultati odstopajo od porazdelitve in naredili Kolmogorov-Smirnov in Shapiro-Wilkov test normalnosti porazdelitve za vse dimenzije. P -vrednosti so delno pod 0,05 kar pomeni, da obravnavamo podatke s predpostavko, da ne ustrezajo normalni porazdelitvi in v nadaljevanju na osnovi ugotovljenega uporabimo neparametrični statistični test. Ker je $p < 0,05$, ne moremo sprejeti, da spremenljivka sledi normalni porazdelitvi v populaciji.

V nadaljevanju smo s testom preverili razlike v povprečjih med več skupinami, ker porazdelitev podatkov ni normalna in imamo spremenljivke na ordinalnem nivoju.

Tabela 17. Statistično značilne razlike glede na generacije

Spremenljivke po sklopih	Kruskall-Wallis test	df	<i>p</i> -vrednost
Uporaba obstoječega znanja	4,215	3	0,239
Pretvorba znanja	0,874	3	0,832
Odražanje medgeneracijskih razlik	0,445	3	0,931
Medgeneracijska raznolikost	1,072	3	0,784
Aktiviranje znanja	0,380	3	0,944
Zaupanje	1,826	3	0,609
Medsebojno zaupanje	2,523	3	0,471
Vzajemni odnosi	4,288	3	0,232
Nagrajevanje	2,851	3	0,415
Pripadnost	5,944	3	0,114
Izmanjava znanja	5,951	3	0,114

a. Kruskal Wallis Test

Kruskall-Wallis test nam je preveril, ali se skupine v povprečju med seboj statistično pomembno razlikujejo. O statistično značilnih razlikah glede na generacije ne moremo govoriti, ker so *p*-vrednosti nad 0,05. (tabela 17) Meni se, da razlik ni in se jih tretira kot enake.

5 RAZPRAVA

5.1 Kratek opis rezultatov

5.1.1 *Kratek opis rezultatov analize po delfski metodi*

Razprava prvega kroga – kvalitativna raziskava

V monografiji smo raziskovali glavno vprašanje, ki se osredotoča na dejavnike, ki prispevajo k oblikovanju modela medgeneracijske izmenjave znanja med inženirji v proizvodnih podjetjih. Začeli smo s pridobivanjem mnenj strokovnjakov iz večjih proizvodnih organizacij v Sloveniji. Prejeli smo esejistične odgovore, ki so vsebovali predloge, načine, vzroke in vzvode, ki so po njihovem mnenju ključni za spodbujanje medgeneracijske izmenjave znanja. V nadaljevanju na kratko povzamemo analizirane odgovore strokovnjakov na posamezna vprašanja.

Vprašanje 1: Kako omogočite uporabo obstoječega znanja zaposlenih v organizaciji?

Za učinkovito upravljanje znanja v organizaciji je pomembno, da se to znanje dokumentira in zapiše na različne načine, kar omogoča ponovno iskanje in uporabo. Predlagane metode vključujejo zapisovanje navodil za proces dela, smernic, pripravljenih gradiv, baze izkušenj in študij izvedljivosti. Sistem mentorstva, programi uvajanja novih zaposlenih ter notranje in zunanje strokovno izobraževanje omogočajo učinkovito uporabo znanja zaposlenih. Dodeljevanje projektov glede na znanje in kompetence posameznikov spodbuja motivacijo za uporabo znanja in nenehno učenje, ob tem pa je ključno tudi vključevanje v modele za rast in razvoj posameznika, sisteme napredovanja in merila uspešnosti. Dodatne priložnosti za uporabo znanja in izmenjavo idej so lahko tematski dogodki, kot so hackathon. Znanje se pridobiva tudi na delovnem mestu, med izvajanjem nalog in procesov ter ob povratnih informacijah sodelavcev in nadrejenih ter s pomočjo mentorstva.

Vprašanje 2: Kako tiho znanje posameznikov pretvorite ali sprmenite v eksplicitno znanje?

Strokovnjaki predlagajo različne strategije za pretvorbo tihega znanja posameznih zaposlenih v eksplicitno znanje. To vključuje uvedbo notranjih izobraževalnih programov in mentorstva izkušenih delavcev, ki omogočajo prenos znanja v različne oblike, ki jih je mogoče pozneje uporabiti. S premikanjem med delovnimi mesti ter s sodelovanjem v projektih za razvoj novih izdelkov, investicije in izvedbo posebnih nalog ter z dokumentiranjem rešenih izzivov se tiho znanje postopoma pretvarja v eksplicitno. Znanje se prenaša s svetovanjem, reševanjem problemov, izmenjavo idej in sodelovanjem v notranjih izobraževalnih programih, spodbuja pa se tudi identifikacija znanja in njegova dokumentacija. Posameznik svoje znanje uporabi pri doseganju ciljev in ga prenaša v prakso, kar omogoča konstruktivno reševanje problemov. Zaposleni, ki delujejo v spodbudnem okolju, kjer se cenijo in spoštujejo njihove ideje ter mnenja, bodo bolj pripravljeni deliti svoje izkušnje in prepričanja, kar lahko vodi v ustvarjanje eksplicitnih znanj in inovativnih pristopov.

Vprašanje 3: Na kakšen način se odražajo medgeneracijske razlike na delovnem mestu?

Starejše generacije se pogosto soočajo z izzivi pri sprejemanju jezikovne in računalniške pismenosti ter digitalizacije, medtem ko mlajše generacije tehnologijo sprejemajo naravno. Starejši posamezniki se pogosto zanašajo na svoje izkušnje in so bolj previdni pri uvajanju novih postopkov, medtem ko mladi nudijo pomoč pri računalniški pismenosti. Mlajše generacije so bolj nagnjene k individualizmu in izražanju lastnih pravic, medtem ko izkušeni sodelavci lahko potrebujejo spodbudo, da prepoznajo dodano vrednost mlajših sodelavcev. Mlajši so običajno bolj odprti za novosti in spremembe, vendar jim morda primanjkuje izkušenj za celostno razumevanje situacije. Starejši so pogosto bolj seznanjeni s projekti in postopki dela, medtem ko mlajši izstopajo po znanju programske opreme in hitrosti pri učenju novih

veščin. Generacijske razlike se odražajo v vrednotah, prilagodljivosti, ciljih in ravnotežju med poklicnim ter zasebnim življenjem.

Vprašanje 4: Kako medgeneracijska raznolikost na delovnem mestu vpliva na izmenjavo znanja?

Mlajši in starejši zaposleni v timu delujejo skladno, pri čemer izkušeni kolegi z umirjenim pristopom uporabljajo svoje bogate izkušnje in predvidevanja za uravnoteženje hitrega tempa reševanja problemov. Starejši so pogosto bolje seznanjeni z nastajajočimi izzivi in jih rešujejo s tradicionalnimi pristopi, medtem ko mlajši lahko prinesejo nove perspektive in inovativne rešitve. Različne generacije se medsebojno dopolnjujejo: starejši delujejo kot mentorji z bogatimi izkušnjami, medtem ko mlajši pomagajo izboljšati digitalno in jezikovno pismenost. Včasih se lahko pojavijo težave pri izmenjavi znanja, saj so starejši včasih zadržani zaradi strahu pred izgubo položaja, medtem ko so mlajši bolj odprti za deljenje in sprejemanje znanja, čeprav včasih podcenjujejo vrednost izkušenj starejših. Ključno je ustvariti delovno okolje, ki spodbuja učenje med generacijami, saj imajo tako starejši kot mlajši kaj ponuditi drug drugemu. Starejši prinašajo globoko strokovno znanje in stabilnost, medtem ko so mlajši napredni na področju novih tehnologij in trajnostnega upravljanja. Raznolikost generacij lahko prinese izboljšan osebni razvoj in odlične delovne rezultate ob ustrezni podpori vodstva in vzpostavljeni organizacijski kulturi.

Vprašanje 5: Kako aktivirate zaposlenčevo posamezno dimenzijo znanja pri različnih generacijah v organizaciji, da so pripravljeni izmenjati svoje znanje z drugo generacijo?

Strokovnjaki v organizaciji menijo, da je ključno aktivirati različne dimenzije znanja zaposlenih pri različnih generacijah. To dosežejo z dodatnim izobraževanjem, razvojem kompetenc ter vključevanjem zaposlenih v projektne skupine in dodeljevanjem dodatnih nalog, kar omogoča zaposlenim, da bogatijo svoje znanje na različne načine in ga nato delijo med sodelavci.

Pomembno vlogo pri spodbujanju izmenjave znanja ima tudi zgledno vodenje, ki odpira vrata novim idejam in poudarja prednosti posameznikov. Za medgeneracijsko izmenjavo znanja se kot ustrezen postopek ponuja mentorstvo, ki naj bi potekalo v obeh smereh, tako od starejših k mlajšim kot tudi obratno. Ključno je, da v organizaciji obstaja visoka raven zavedanja o pomembnosti vsake generacije in priznavanju potrebe po vseživljenjskem učenju, saj to pozitivno vpliva na izmenjavo znanja med generacijami. Sodelovanje med zaposlenimi, dobri medosebni odnosi ter odprta komunikacija spodbujajo medgeneracijsko izmenjavo znanja. Priporočajo tudi vključitev vseh zaposlenih v mešane generacijske skupine, kjer se povečuje interes za delitev znanja. Interna izobraževanja, delavnice ter merjenje delovne uspešnosti po mnenju strokovnjakov prispevajo k pretoku znanja v organizaciji

Vprašanje 6: Kako vzpostavite zaupanje v organizaciji?

Za ustvarjanje zaupanja so vprašani poudarili potrebo po odprti komunikaciji med vodstvom in zaposlenimi ter po zglednem vodenju na vseh ravneh organizacije. Pomembno je redno obveščanje zaposlenih o ciljih, motiviranje ter zaupanje vanje. Pri uvajanju novih zaposlenih je ključno, da prejmejo ustrezno mentorstvo za pridobivanje potrebnega znanja. Poleg tega neformalna druženja zunaj delovnega časa krepijo povezanost med zaposlenimi na vseh ravneh. Priporočajo organizacijo team building dogodkov, novoletnih zabav ter obdarovanj ob posebnih priložnostih. Medosebni odnosi in spoštovanje med vsemi zaposlenimi, ne glede na njihove značilnosti, so ključni za ustvarjanje zaupanja. Zaposlenim je treba izkazati zaupanje, jih opolnomočiti ter jim zagotoviti avtonomnost, da se počutijo varne v delovnem okolju. Organizacijska kultura in aktivnosti za njeno uresničevanje naj se opirajo na poslanstvo, vrednote in cilje organizacije, ki naj bodo prepoznani in deljeni med vsemi zaposlenimi. Redno periodično informiranje in komunikacija najvišjega vodstva z zaposlenimi o doseganju ciljev predstavljata ključne dejavnike zaupanja in kolektivne motivacije.

Vprašanje 7: Kako gradite medosebno zaupanje v organizaciji?

Pri gradnji medosebnega zaupanja je ključna odprta komunikacija in vključevanje vseh zaposlenih v procese odločanja, kar jim omogoča, da se počutijo sposobne in pomembne. Pomembno je, da se zaposleni usposablajo in izražajo na način, ki spodbuja izražanje njihovih mnenj in idej ter zagotavlja, da so le-te slišane in upoštevane. Za ustvarjanje pozitivnega delovnega okolja je ključno, da so informacije dostopne in da se zaposleni redno informirajo o dogajanju ter dobivajo povratne informacije, ko jih potrebujejo. Transparentna pravila in odgovornosti ter spoštovanje raznolikosti in enako obravnavanje vseh zaposlenih so pomembni dejavniki, ki prispevajo k medosebnemu zaupanju in pripadnosti zaposlenih. Strokovnjaki predlagajo tudi organizacijo neformalnih druženj, kot so izleti, športne aktivnosti, skupna kosila in pikniki, saj so to priložnosti, kjer se zaposleni lahko bolje spoznajo zunaj delovnega okolja ter se povežejo na osebni ravni. Takšna druženja so pomemben dejavnik zaupanja med zaposlenimi, saj omogočajo spoznavanje posameznikov v njihovi celovitosti, kar morda na delovnem mestu ni vidno.

Vprašanje 8: Kako v organizaciji gradite vzajemne odnose med zaposlenimi?

Strokovnjaki so predstavili več predlogov in metod za izgradnjo medsebojnih odnosov med zaposlenimi v organizaciji. Iz njihovih priporočil lahko razberemo, da je ključno za ustvarjanje vzajemnih odnosov v organizaciji zagotoviti ugodnosti, kot so neformalna druženja, skupni interesi in izraževanje, ki ga izberejo zaposleni sami. Gradnja medsebojnih odnosov je olajšana, če se zaposleni počutijo dobro na delovnem mestu, kar vključuje korekten odnos vodstva in pravočasno informiranje o pomembnih zadevah. V organizaciji so poslovne funkcije med seboj prepletene skozi delovni proces, zato je ključno, da zaposleni vsakodnevno sodelujejo in so odvisni drug od drugega za uspešno izvedbo nalog ali doseganje ciljev. Vzdušje v organizaciji pomembno vpliva na vedenje in zadovoljstvo zaposlenih, zato strokovnjaki poudarjajo potrebo po spodbujanju medsebojne povezanosti s procesi,

strukturo zaposlenih, delovnim okoljem, zglednim vodenjem ter vrednotami, ki jih organizacija zagovarja.

Vprašanje 9: Kako izmenjavo znanja dosežete z nagrajevanjem?

Strokovnjaki so predlagali številne ukrepe in strategije za spodbujanje izmenjave znanja z uporabo nagrajevanja. Iz njihovih priporočil je razvidno, da je redno ocenjevanje in spremljanje delavcev v različnih obdobjih ključno. Pomembno je imeti vzpostavljen sistem nagrajevanja v organizaciji, v katerem je vključen tudi variabilni del plače, ki je odvisen od prenosa in izmenjave znanja med sodelavci. Dodatno izobraževanje zaposlenih se dojema kot nagrada, ki spodbuja izmenjavo znanja, saj se pričakuje, da bodo zaposleni, ki pridobijo dodatno znanje, to delili ali izmenjali s sodelavci ter tako pridobili dodatne pozitivne ocene, ki lahko vodijo k izvolitvi v mentorsko vlogo za določene veščine. Poleg denarnih nagrad so nedenarne nagrade, kot so drobne pozornosti in priložnostna darila, pomemben prispevek k spodbujanju izmenjave znanja. Strokovnjaki verjamejo, da je nepisano pravilo, da se ob delitvi znanja s strani zaposlenega, ta motivira in spodbudi k pridobivanju novega znanja.

Vprašanje 10: Kako pripadnost zaposlenih v vaši organizaciji vpliva, da drug drugemu pomagajo in izmenjajo znanje?

Strokovnjaki so poudarili, da obstaja tesna povezava med občutkom pripadnosti in izmenjavo znanja v organizaciji. Glede na njihove predloge je postopek ustvarjanja občutka pripadnosti dolgotrajen in zahteva številne spodbude ter vzvode s strani vodstva, vključno z vzpostavitvijo harmoničnega delovnega okolja, ki vključuje medgeneracijsko sodelovanje in integrirano organizacijsko kulturo. Zaposleni, ki se počutijo pripadne organizaciji, si želijo ostati v njej dolgo časa, kar spodbuja gradnjo dobrih odnosov, ustvarjanje prijetnega delovnega okolja in aktivno sodelovanje. Pričakovati je, da se pripadni zaposleni zavzeto lotijo nalog, ki jih postavi organizacija, in vlagajo veliko truda v doseganje ciljev, kar pa posledično spodbuja sodelovanje in

izmenjavo znanja med sodelavci. Za doseg občutka pripadnosti je ključnega pomena zagotavljanje zadovoljstva zaposlenih v organizaciji, pri čemer strokovnjaki poudarjajo potrebo po številnih spodbudah za vse zaposlene. Prav tako poudarjajo ključno vlogo vodstva pri organiziranju, razvoju zaposlenih in doseganju ciljev organizacije. Visoka stopnja zaupanja, transparentno delovanje vodstva in spoštovanje raznolikosti so po mnenju strokovnjakov ključni dejavniki, ki spodbujajo sodelovanje med zaposlenimi in motivirajo za delitev in izmenjavo znanja.

Vprašanje 11: Kaj po vašem mnenju v organizaciji med različnimi generacijami najbolj vpliva na izmenjavo znanja?

Mnenja strokovnjakov o vplivih na izmenjavo znanja med različnimi generacijami so raznolika. Omenjajo pomanjkanje časa kot oviro za izmenjavo znanja, saj se zaposleni vse bolj osredotočajo na operativno delo in trenutne naloge. Poleg tega je epidemija v zadnjem času prisotna na vseh ravneh organizacije, kar prispeva k prisilnim spremembam in otežuje izmenjavo znanja zaradi odsotnosti zaposlenih s svojih delovnih mest. Za uspešno izmenjavo znanja strokovnjaki poudarjajo pomen konstruktivnega delovanja in medsebojnega sodelovanja, ki mora temeljiti na organizacijski kulturi. Zaposleni morajo čutiti varnost in biti prepoznani ter nagrajeni za svoje dosežke. Ključen dejavnik je tudi zaupanje med generacijami, ki omogoča odprtost za različna mnenja in znanja ter vzpostavlja odprto komuniciranje. Poleg tega je natančna definicija procesov in nalog ter pripravljenost zaposlenih sprejeti novo znanje ključnega pomena. Kroženje zaposlenih po delovnih mestih spodbuja izmenjavo idej in izboljšav. Strokovnjaki poudarjajo tudi pomembnost konkretnih lastnosti udeležencev v izmenjavi, saj so bolj organizacijsko pripadni zaposleni boljši prenašalci in prejemniki znanja.

Razprava drugega in tretjega kroga – prvo in drugo merjenje

S strokovnjaki smo razpravljali o načinih, kako v organizaciji olajšati uporabo obstoječega znanja s strani zaposlenih, čeprav to vprašanje ni neposredno

povezano z našim glavnim raziskovalnim vprašanjem. Eden izmed predlogov je spodbujanje mentorstva z dodelitvijo mentorja novim zaposlenim, kar omogoča izmenjavo znanja. Obstoječi zaposleni lahko novincem ustno in praktično predstavijo potek dela, kar omogoča samostojno izvajanje nalog. V primeru odsotnosti izkušenih sodelavcev lahko mlajši zaposleni z ustrezno usposobljenostjo samostojno opravljajo delo. Priporočljivo je, da se starejši zaposleni vključijo v sistem mentorstva, kar spodbuja delitev znanja, medtem ko mladi lahko prenašajo znanje iz zunanjih izobraževanj na druge sodelavce. Izkušeni sodelavci so vključeni tudi v pripravo različnih navodil in smernic, ki so na voljo za uporabo. Znanje se arhivira v različnih oblikah, kot so baze izkušenj, analize FMEA, študije izvedljivosti, kar omogoča večkratno uporabo.

Pretvorba tihega znanja posameznikov v eksplicitno znanje je ključna za arhiviranje in izmenjavo znanja. Strokovnjaki predlagajo spodbujanje vseh zaposlenih, da izrazijo svoje ideje, mnenja, izkušnje, ki jih nato zabeležijo in evidentirajo. Tiho znanje se najlažje pretvori, če se ga natančno opiše in definira v vseh procesih dela. V organizacijah z ugodno organizacijsko kulturo se zaposleni počutijo varne, ko izražajo svoje mnenje in predloge za izboljšave, kar omogoča pridobivanje novih izkušenj in idej. Te izkušnje in ideje se lahko s pomočjo različnih pristopov pretvorijo v konkretne modele in nove pristope, torej v eksplicitno znanje.

Strokovnjake smo vprašali, kako se po njihovem mnenju odražajo medgeneracijske razlike na delovnem mestu. Ena izmed ključnih razlik, ki so jo izpostavili, je računalniška pismenost, ki se razlikuje med generacijami. Poleg tega se razlike kažejo tudi v spretnostih, potrebnih za delo z novimi tehnologijami. Starejše generacije pogosto težje sprejemajo novo znanje in hitro spreminjajočo se tehnologijo, kar lahko vpliva na delovne procese. Pri opravljanju nekaterih nalog so starejši zaposleni lahko manj prilagodljivi in učinkoviti, medtem ko so mlajši pogosto bolj prilagodljivi in hitreje učljivi. Vendar pa starejša generacija zaposlenih prinaša tudi prednost v obliki pridobljenih izkušenj skozi številne opravljene projekte. Poleg tega so starejši

zaposleni bolj seznanjeni s pravilniki, načini dela in postopki, kar lahko olajša delovne procese. Generacijske razlike se kažejo tudi v vrednotah in načinu dela med različnimi generacijami. Zaposleni iz generacije blaginje izkazujejo posebno zanimanje za varnost delovnega mesta in se težje prilagajajo spremembam, zlasti tehnološkim. Nasprotno pa je za zaposlene generacije Y najpomembnejša svoboda in fleksibilnost pri delu, pri čemer so manj zainteresirani za delo, ki bi lahko ogrozilo njihovo svobodo in fleksibilnost.

V prejšnjem odstavku smo obravnavali, kako se medgeneracijske razlike odražajo med zaposlenimi v organizaciji. Nadalje smo raziskali, ali in kako te razlike vplivajo na izmenjavo znanja na delovnem mestu. Ob prisotnosti zglednega vodenja in vzpostavljeni organizacijski kulturi lahko medgeneracijska raznolikost prispeva k pospešenemu osebnostnemu razvoju in odličnim delovnim rezultatom posameznika ter ekipe, saj vsaka generacija prinaša svoje specifične prednosti in uspešnosti. Starejše generacije se lahko tudi učijo od mlajših, kar omogoča obojestransko izmenjavo znanja. Starejši lahko mlajšim ponudijo globoko strokovno znanje, ki temelji na dolgoletnih izkušnjah, in jih vodijo pri razvoju odnosov. Mlajše generacije pa so napredne na področju nove tehnologije, računalniške pismenosti in pogosto prevzemajo mentorstvo nad starejšimi. Starejše generacije simbolizirajo stabilnost in zanesljivost ter so bolj osredotočene na izkoriščanje virov, medtem ko so mlajše generacije, zlasti generacija Z, usmerjene v hitre spremembe in trajnostno upravljanje z viri. Starejši imajo specifično znanje o organizaciji ali procesih, ki ga prenašajo na mlajše, medtem ko mlajši zaposleni obvladujejo programske rešitve in jezikovno pismenost ter ta znanja prenašajo na starejše.

Kako lahko spodbudimo zaposlene različnih generacij v organizaciji, da bodo pripravljeni deliti svoje znanje z drugimi generacijami? V organizacijskem okolju, ki je čim bolj odprto, se pričakuje, da bodo sodelavci medsebojno nudili pomoč in si pridobivali zaupanje. Pomembno je, da je razporeditev zaposlenih na delovna mesta ustrezna in da se upošteva kompetenčni profil vsakega posameznika. Ustrezno vodenje, razvojni pogovori, redno usposabljanje ter

ocenjevanje delovne uspešnosti so ključni dejavniki za aktiviranje znanja zaposlenih različnih starostnih skupin. Sodelovanje med sodelavci in vzpostavljane dobrih medsebojnih odnosov je še posebej pomembno.

Zaupanje v organizaciji se gradi z odprto komunikacijo na vseh ravneh. Pomembno je poslušati zaposlene in se odzvati na njihove težave, obenem pa jih obveščati o dosežkih in deliti prijetne novice. Varno delovno okolje, kjer se spodbuja sodelovanje in organizirajo delavnice o medosebnih odnosih, je temelj zaupanja. Pri timskem delu ali projektih je ključno, da vsi člani stremijo k istim ciljem in delijo vizijo organizacije. Spoštljiv odnos in odprta komunikacija, ki se kaže v vsakodnevnem delu, prispevata k vzpostavitvi in ohranjanju zaupanja med sodelavci.

Zaupanje v organizaciji je tesno povezano z medsebojnim zaupanjem, kot so poudarili vprašani. Medosebno zaupanje se vzpostavi s konsistentnim pristopom do vseh zaposlenih, spodbujanjem pozitivne in odprte komunikacije, ohranjanjem kredibilnosti ter spoštovanjem individualnosti vsakega posameznega zaposlenega. Pomembno je vključevati zaposlene pri načrtovanju, kreiranju in izvajanju nalog, ki so povezane z njihovimi delovnimi vlogami. Redna povratna informacija in pravično nagrajevanje na podlagi jasno določenih meril za uspeh pomagata graditi zaupanje v vodstvo in organizacijo. Poleg tega procesi, ki niso neposredno povezani z delom, lahko tudi prispevajo k pozitivnim učinkom medsebojnega zaupanja.

Gradnja vzajemnih odnosov med zaposlenimi v organizaciji zahteva sodelovanje delovnih timov z vodstvom organizacije in redno priznavanje timskih dosežkov v internih komunikacijskih kanalih. Pomembno je, da vodja deluje kot zgled, sledi načelom, ki jih zagovarja, in svoje besede uskladi z dejanji. Organizacija bi morala ustvariti vključujoče delovno okolje, ki spoštuje posameznikovo celovitost. Skrb za zaposlene in spoštljiv odnos do vseh zaposlenih prispevata k razvoju vzajemnih odnosov.

Izmenjava znanja zaradi nagrajevanja se najbolj učinkovito doseže, če v organizaciji obstajajo jasni in transparentni kriteriji ter merila za ocenjevanje uspešnosti zaposlenih, skupaj z uvedbo poštenega in pravičnega sistema nagrajevanja posameznikov. Vsi zaposleni bi morali biti seznanjeni s številom ocenjevanj v določenem časovnem obdobju (na primer, mesečno, četrtno, letno), pri čemer bi se rezultat ocene odražal v variabilnem delu plače, ki bi lahko vključeval tudi oceno njihovega odnosa do sodelavcev ter pripravljenost za izmenjavo znanja. Pri izkušenih zaposlenih bi bil lahko prenos znanja na manj izkušene ali nove zaposlene vključen kot osebni cilj posameznika, kar bi dodatno vplivalo na višino variabilnega dela plače ali nagrade.

Zaposleni, ki se čutijo povezane z organizacijo, samoiniciativno delijo in izmenjujejo znanje, kar spodbuja tudi druge sodelavce, da sledijo temu primeru in soustvarjajo občutek sodelovanja pri delu proti skupnemu cilju. Pripadnost zaposlenih v organizaciji je tesno povezana z vzpostavitvijo harmonije med delom, medsebojnimi odnosi ter organizacijsko kulturo, vključno z medgeneracijskim sodelovanjem. Takšno povezanost zmanjšuje fluktuacijo, absentizem in morebitne konfliktna situacije, kot so kršitve pravil, disciplinski postopki ali nezadovoljstvo zaposlenih. Visoka stopnja zaupanja med zaposlenimi v organizaciji spodbuja pripadnost, spoštovanje razlikosti ter vzpostavljanje transparentnih, poštenih odnosov, pri čemer posamezniki delujejo s stopnjo odgovornosti, kot da bi vodili lastno podjetje.

V organizaciji, kjer delujejo različne generacije, je ključni dejavnik za izmenjavo znanja med generacijami zaupanje med zaposlenimi, kar omogoča odprtost za izražanje idej ter prenos in sprejem znanja. Skupni cilji so postavljeni v organizaciji, kar ustvarja potrebo po sodelovanju in doseganju rezultatov skupaj, kar pa je mogoče le s kulturo organizacije, ki temelji na zaupanju med zaposlenimi, konstruktivnem delovanju in vzajemnem sodelovanju. Varno delovno okolje, kjer je cenjeno znanje zaposlenih, spodbuja večjo izmenjavo znanja, pri čemer je ustrezna nagrada za dosežene uspehe ključna. Spodbujanje timskih pristopov s strani vodstva krepi medsebojno sodelovanje

in povezovanje ter prispeva k oblikovanju kulture izmenjave znanja, kjer zaposleni notranje sprejemajo vrednote organizacije.

5.1.2 Kratek opis rezultatov kvantitativne analize

Naša študija je bila izvedena v dveh fazah - prvi del je bil kvalitativne narave, izveden z uporabo Delfske tehnike. Na podlagi rezultatov pridobljenih iz tega dela, smo nadaljevali v drugem delu s kvantitativnim pristopom. Odgovore inženirjev smo analizirali s statističnimi metodami in predstavili rezultate v poglavju Rezultati. Preko enajstih sklopov ali segmentov vprašanj smo merili predloge in dejavnike, ki so bili povezani z našo glavno spremenljivko: izmenjava znanja.

V prvem segmentu so inženirji najvišje ocenili predlog »Sodelovalno delovati« kot najbolj učinkovit način za izkoriščanje obstoječega znanja v organizaciji. Vse predlagane možnosti so bile ocenjene primerljivo, z ocenami znotraj tesnega območja med 2,81 in 3,26 (slika 14). Predlog »Različni načini dokumentiranja znanja, kot so zapisana navodila, smernice, zahteve, gradiva, interna navodila, baze izkušenj, študije izvedljivosti« je prejel oceno, ki je za 0,05 nižja od najvišje ocenjenega predloga.

V drugem segmentu so anketirani ocenili predloge za pretvorbo ali spremembo tihega znanja posameznikov v eksplicitno znanje. Tudi v tem delu so vsi predlogi primerljivo ocenjeni, z ocenami znotraj območja med 2,95 in 3,34 (slika 15). Predlog »Sistemi internih izobraževalcev in izobraževanje izkušenih delavcev v mentorje ter uvedba mentorskega sistema« je prejel oceno, ki je za 0,39 nižja od najvišje ocenjenega predloga: »Varno počutje zaposlenega in varno delovno okolje«.

V tretjem sklopu so inženirji najvišje ocenili predlog glede računalniške pismenosti in uporabe nove tehnologije v smislu odražanja medgeneracijskih razlik. Vsi predlogi so primerljivo ocenjeni, saj se gibljejo na podobnem območju med 3,04 in 3,22 (slika 16). Predlog »Prioritete in usklajevanje

poklicnega ter zasebnega življenja» je za 0,18 nižje ocenjen od najboljše ocenjenega predloga.

V četrtem sklopu so vprašani ocenili predloge medgeneracijskih raznolikosti vplivanja na izmenjavo znanja. Tudi v tem delu so primerjalno gledano vsi predlogi podobno ocenjeni in se gibljejo na intervalu med 2,81 in 3,34 (slika 17). Vprašani so predlog: »Vsaka generacija je v nečem dobra in uspešna, raznolikost lahko prinaša pospešen osebni razvoj ter odlične delovne rezultate posameznika in tima ob zglednem vodenju in vzpostavljeni organizacijski kulturi v organizaciji« najvišje ocenili. Med inženirji v proizvodnih organizacijah smo ugotavljali (hipoteza 1) vpliv medgeneracijskih razlik na izmenjavo znanja. Prikažemo rezultate (tabela 6 in tabela 7) linearne regresije, kjer razberemo, da med spremenljivkama medgeneracijske razlike in izmenjava znanja obstaja linearna povezanost, ki je statistično značilna, saj je vrednost statistične značilnosti p pod mejo statistične značilnosti 0,05 ($p < 0,001$). S prilagojenim determinacijskim koeficientom R^2 pokažemo, da dobljen model pojasnjuje, da smo 9,5 % celotne variance izmenjava znanja uspeli pojasniti z variabilnostjo neodvisne spremenljivke medgeneracijske razlike.

V petem sklopu so udeleženci ocenili predloge aktiviranja posameznika in pripravljenosti za izmenjavo znanja. Tudi v tem delu so vsi predlogi primerljivo ocenjeni in se gibljejo na območju med 3,00 in 3,32 (slika 18). Predlog "Sodelovanje med sodelavci in vzpostavljanje dobrih medsebojnih odnosov" je bil ocenjen najvišje.

V šestem sklopu so vprašani ocenili predlagane načine vzpostavitve zaupanja, ki vplivajo na izmenjavo znanja. Tudi v tem delu so primerjalno gledano vsi predlogi podobno ocenjeni in se gibljejo na intervalu med 3,08 in 3,52 (slika 19). Vprašani so predloga: »Medčloveški odnosi« in »Varno delovno okolje« najvišje ocenili. Med inženirji v proizvodnih organizacijah smo ugotavljali (hipoteza 2) vpliv zaupanja na izmenjavo znanja med inženirji v proizvodnih organizacijah. Prikažemo rezultate (tabela 8 in tabela 9) linearne regresije, kjer

razberemo, da med spremenljivkama zaupanje in izmenjava znanja obstaja linearna povezanost, ki je statistično značilna, saj je vrednost statistične značilnosti p pod mejo statistične značilnosti 0,05 ($p < 0,001$). S prilagojenim determinacijskim koeficientom R^2 pokažemo, da dobljen model pojasnjuje, da smo 26,9 % celotne variance izmenjava znanja uspeli pojasniti z variabilnostjo neodvisne spremenljivke zaupanje.

V sedmem sklopu so udeleženci ocenjevali predlagane metode za vzpostavitev medsebojnega zaupanja, ki vplivajo na izmenjavo znanja. Tudi v tem delu so bili vsi predlogi primerljivo ocenjeni in se gibljejo med 2,99 in 3,29 (slika 20). Predlog "Odperta komunikacija" je bil ocenjen najvišje.

V osmem sklopu so vprašani ocenili predlagane načine gradnje vzajemnih odnosov, ki vplivajo na izmenjavo znanja. Tudi v tem delu so primerjalno gledano vsi predlogi podobno ocenjeni in se gibljejo na intervalu med 3,07 in 3,30 (slika 21). Vprašani so predlog: »Varno delovno okolje« najvišje ocenili. Med inženirji v proizvodnih organizacijah smo ugotavljali (hipoteza 3) vpliv zaupanja na izmenjavo znanja med inženirji v proizvodnih organizacijah. Prikažemo rezultate (tabela 10 in tabela 11) linearne regresije, kjer razberemo, da med spremenljivkama zaupanje in izmenjava znanja obstaja linearna povezanost, ki je statistično značilna, saj je vrednost statistične značilnosti p pod mejo statistične značilnosti 0,05 ($p < 0,001$). S prilagojenim determinacijskim koeficientom R^2 pokažemo, da dobljen model pojasnjuje, da smo 33,0 % celotne variance izmenjava znanja uspeli pojasniti z variabilnostjo neodvisne spremenljivke zaupanje.

V devetem sklopu so vprašani ocenili predlagane načine nagrajevanja, ki vplivajo na izmenjavo znanja. Tudi v tem delu so primerjalno gledano vsi predlogi podobno ocenjeni in se gibljejo na intervalu med 2,96 in 3,11 (slika 22). Vprašani so predlog: »Pravičnost in poštenost pri nagrajevanju posameznikov« najvišje ocenili. Med inženirji v proizvodnih organizacijah smo ugotavljali (hipoteza 4) vpliv nagrajevanja na izmenjavo znanja med inženirji v proizvodnih organizacijah. Prikažemo rezultate (tabela 12 in tabela 13)

linearne regresije, kjer razberemo, da med spremenljivkama nagrajevanje in izmenjava znanja obstaja linearna povezanost, ki je statistično značilna, saj je vrednost statistične značilnosti p pod mejo statistične značilnosti 0,05 ($p < 0,001$). S prilagojenim determinacijskim koeficientom R^2 pokažemo, da dobljen model pojasnjuje, da smo 19,6 % celotne variance izmenjava znanja uspeli pojasniti z variabilnostjo neodvisne spremenljivke zaupanje.

V desetem sklopu so vprašani ocenili predlagane načine pripadnosti, ki vplivajo na izmenjavo znanja. Tudi v tem delu so primerjalno gledano vsi predlogi podobno ocenjeni in se gibljejo na intervalu med 2,93 in 3,18 (slika 23). Vprašani so predlog: »Vzpostavljeni dobri medsebojni odnosi in ustvarjeno prijetno delovno okolje ter medsebojna pomoč« najvišje ocenili. Med inženirji v proizvodnih organizacijah smo ugotavljali (hipoteza 5) vpliv pripadnosti na izmenjavo znanja med inženirji v proizvodnih organizacijah. Prikažemo rezultate (tabela 14 in tabela 15) linearne regresije, kjer razberemo, da med spremenljivkama pripadnost in izmenjava znanja obstaja linearna povezanost, ki je statistično značilna, saj je vrednost statistične značilnosti p pod mejo statistične značilnosti 0,05 ($p < 0,001$). S prilagojenim determinacijskim koeficientom R^2 pokažemo, da dobljen model pojasnjuje, da smo 42,2 % celotne variance izmenjava znanja uspeli pojasniti z variabilnostjo neodvisne spremenljivke zaupanje.

V enajstem sklopu so udeleženci ocenjevali predloge, ki vplivajo na izmenjavo znanja. Tudi v tem delu so bili vsi predlogi primerljivo ocenjeni in se gibljejo med 3,15 in 3,47 (slika 24). Predlog "Zaupanje v delovnem timu" je bil ocenjen najvišje.

5.2 Razprava o rezultatih glede na teoretične osnove

V organizacijah se vodstvo zaveda pomembnosti zaposlenih in izkorišča njihove kompetence. Praktično znanje in spretnosti zaposlenih, pa tudi nova spoznanja, ki izhajajo iz združevanja obstoječega znanja v organizaciji, se ustvarjajo s strani zaposlenih in se razvijajo z izmenjavo, kot je opisano v delu

Sidorkin (2007, str. 159–170). Tudi strokovnjaki, ki so bili anketirani, poudarjajo pomembnost znanja zaposlenih in ga priporočajo dokumentirati na različne načine ter večkrat uporabiti, kot navaja Tiwari (2022a, str. 1–4). Tiwari dodaja, da je treba znanje sistematično zbirati, dokumentirati, deliti in obravnavati kot strateški vir. Hatch in Dyer (2004, str. 1155–1178) dopolnjujeta, da se s kompetentnim kadrom v organizaciji povečuje notranje znanje, kar prinaša organizaciji konkurenčno prednost, ki bi jo lahko dosegli s programi uvajanja novih zaposlenih in s sodelovalnim delom. V organizaciji je ključno izkoristiti intelektualno priložnost in zagotoviti, da se znanje prenaša med zaposlenimi, kot ugotavljajo Marr, Gupta, Pike in Roos (2003, str. 771–781). Vprašani v raziskavi so izpostavili, da je popolna izraba znanja dosežena, ko strokovnjak pokriva področje, ki mu je najbolj znano. Zato je ključno dodeljevati projekte zaposlenim glede na njihovo znanje in kompetence ter spodbujati nenehno učenje in rast, kot navaja Nonaka (1994, str. 14–37; Nonaka 2007, str. 162–171). Arsawan in kolegi (2022, str. 405–428) v svoji raziskavi potrjujejo, da izmenjava znanja pomembno vpliva na inovacijsko kulturo, poslovno uspešnost in trajnostno konkurenčno prednost organizacije.

Ko organizacije uspešno preoblikujejo tiho znanje v eksplicitno znanje in ta postopek postane del njihove rutine, kar ustvari njihov strukturni kapital, po mnenju Porterja (1998, str. 22) znanje postane trajno. To se kaže kot strukturni kapital, ko so v podjetju razvite določene tradicije, vizije, in poslanstvo, ter se z različnimi metodami izboljšujejo procesi, kot opisuje Marr (2004, str. 559–570). Spiralni model znanja ponazarja, kako se tiho in eksplicitno znanje oblikujeta v organizaciji. Eden od postopkov v tem modelu je eksternalizacija, kjer se tiho znanje izrazi kot eksplicitno znanje prek abstrakcij, metafor, analogij ali modelov, kar pretvori ideje v konkretne oblike znanja. Znanje, izkušnje in najboljše prakse se skozi te procese v spirali nenehno preoblikujejo, brez ustavljanja na nobeni stopnji, in postanejo dragocen vir za posameznike in organizacije (Nonaka, Takeuchi, 1995, str. 69). Strokovnjaki poudarjajo, da je v organizaciji pomembno vzpostaviti upravljanje znanja, ki vključuje natančno opisane delovne procese in

identifikacijo tihega znanja za vse procese. Skrb za organizacijski spomin, dokumentiranje znanja, zapisovanje navodil, smernic, zahtev ter vzpostavitev sistema mentoriranja so ključni koraki, kot tudi opažajo Biloslavo in Lombardi (2021, str. 1747–1774). Nosilci znanja predstavljajo organizacijski spomin, ki ga oblikujejo elementi, ki omogočajo izmenjavo znanja v organizaciji. Za uspešno izmenjavo znanja so po njunem mnenju ključni medosebno zaupanje, vzajemnost in socialni kapital med zaposlenimi. Zaposleni v varnem delovnem okolju, kjer se dobro počutijo in spodbujajo drug drugega, lažje delijo svoje ideje, mnenja, izkušnje in podajajo priložnosti za izboljšave, kot so ugotovili strokovnjaki.

V uvodu je treba bralcu olajšati razumevanje naloge, ki se osredotoča na štiri generacije (generacija blaginje, generacija X, generacija Y, generacija Z), čeprav strokovnjaki niso vedno izrecno omenjali posamezne generacije, temveč so jih razdelili med mlajše in starejše generacije ali zaposlene. Pri navajanju njihovih odgovorov za vse štiri generacije se generacijo blaginje opredeli kot starejšo generacijo, medtem ko se generacije X, Y in Z obravnavajo kot mlajše generacije. Ko primerjamo dve generaciji, jasno navedemo, za katero sporočamo.

Čeprav zaposleni pripadajo isti starostni skupini, se lahko med seboj precej razlikujejo, vendar je bolj priročno in pogosto opredeljevati jih po starostnem razponu. Vogels (2019, 9. september) opozarja na izzive, s katerimi se soočajo pripadniki generacije blaginje pri sprejemanju novih tehnologij zaradi pomanjkanja zaupanja vanje, kar predstavlja velik izziv za njih. Podobno so strokovnjaki v naši raziskavi izpostavili, da je sprejemanje jezikovne in računalniške pismenosti ter digitalizacije problematično za starejše generacije, medtem ko mlajše generacije to sprejemajo naravno. Nove tehnologije so za generacijo Z naravno okolje, ki ga uspešno izkoriščajo za sodobne digitalne komunikacije (Dolotova, 2018, str. 44–50; Dreyer in Stojanová, 2023, str. 155–164). Po Twengu (2010) je motivacija generacije Y za delo težja kot pri generaciji X (str. 201–210). Starejša generacija delo

dojema kot sredstvo za osebno izpolnitev, pri čemer ni veliko prostora za počitek in udobno življenje. Generacija X vidi delo kot izziv, a želi ohraniti ločenost med delom in zasebnim življenjem. Generacija Y pa išče v delu izpolnitev in pomen, pri čemer združuje zasebno in poklicno življenje (How the workplace can improve collaboration, 2010). Visoko plačilo je za generacijo X najpomembnejše, medtem ko prosti čas, svoboda in ravnovesje med delom in življenjem so manj cenjeni, še posebej med generacijo blaginje (Twenge, 2010, str. 201–210). Strokovnjaki, ki so sodelovali v raziskavi, so opazili generacijske razlike v vrednotah, načinu dela, fleksibilnosti, prioritetah, usklajevanju zasebnega in poklicnega življenja, solidarnosti, ciljni usmerjenosti in prilagodljivosti. Čeprav v literaturi ni posebej izpostavljeno, da se starejši ponašajo z izkušnjami, so vprašani v naši raziskavi potrdili, da se starejše generacije zanašajo na svoje izkušnje, kar se kaže v njihovem delovnem in idejnem procesu ter v previdnosti pri uvajanju novih praks in sprememb. Mlajši sodelavci pomagajo starejšim pri računalniški pismenosti, medtem ko starejši nudijo mentorstvo mlajšim s svojimi izkušnjami. Pri mlajših generacijah je opaziti nižjo pripadnost, večji individualizem in poudarjanje lastnih pravic. Izkušeni sodelavci včasih z nezaupanjem gledajo na mlajše kolege, vendar potrebujejo nekaj časa, da spoznajo njihovo dodano vrednost v obliki svežih idej in spretnosti z novimi tehnologijami.

Generacija Z postaja vse bolj ključna za delodajalce, saj že zaseda delovna mesta in je nenehno prisotna v digitalnem svetu. Poznavanje njihovega intenzivnega digitalnega vedenja je ključno za boljše razumevanje in sprejemanje te najmlajše delovno aktivne generacije. Za pripadnike generacije Z je pomembno, da redno prejemajo povratne informacije o svojem delu s strani nadrejenih in sodelavcev (CGK, 2020, n. d.). Dobrowolski, Drozdowski in Panait (2022, str. 38–68) ter Aggarwal, Sadhna, Gupta, Mittal in Rastogi (2022, str. e2535) navajajo, da generacija Z pričakuje pošteno in partnersko obravnavo s strani delodajalcev in sodelavcev, ter si želi povratne informacije o opravljenem delu. Strokovnjaki niso izrecno omenili, da naj bi najmlajša generacija potrebovala več povratnih informacij kot druge generacije, vendar

so poudarili splošen pomen povratnih informacij in rednega obveščanja o rezultatih dela za vse zaposlene. Mlajše generacije so običajno bolj odprte za novosti in spremembe, vendar pogosto zaradi pomanjkanja izkušenj ne vidijo celotne slike ali širšega konteksta. Nasprotno, starejše generacije, ki imajo več praktičnih izkušenj, so bolj seznanjene s projekti, pravilniki, načini dela in načrtovanjem, medtem ko so mlajše generacije boljše pri uporabi programske opreme in se hitreje učijo pri samem delu.

V organizacijah, tako kot zunaj njih, se neprestano dogajajo spremembe, ki vodijo k prilagajanju zaposlenih, delovnih metod in organizacijskih praks. Čeprav raziskovalci ugotavljajo, da so dokazi o generacijskih razlikah teoretično podprti, so metodološko gledano pogosto pomanjkljivi, saj so značilnosti in razlike pogosto pripisane presojam in stereotipom (Constanca, Finkelstein, Imose & Ravid, 2020, str. 20–41). DeLong (2004) opozarja na pogoste komunikacijske težave med generacijami (str. 51). Mlajši in starejši zaposleni lahko učinkovito sodelujejo v timih, pri čemer starejši svoje bogate izkušnje in predvidevanja uporabijo za umirjanje hitrega tempa reševanja težav, medtem ko mlajši pristopajo k reševanju problemov na nove in inovativne načine (DeLong & Fahey, 2000, str. 113–127). Starejši zaposleni pogosto delujejo kot mentorji z bogatimi izkušnjami in specifičnim znanjem, medtem ko mlajši znanje o računalniški pismenosti in sodobnih tehnologijah delijo s starejšimi (Fasbender, Gerpott & Unger, 2021, str. 2420–2443). Vendar se lahko pojavi vrzel v izmenjavi znanja med generacijami, ko so starejši previdni pri deljenju svojega znanja zaradi strahu za svoj položaj, medtem ko so mlajši bolj pripravljeni znanje deliti in sprejeti, čeprav včasih menijo, da je znanje starejših zastarelo (Burton, Mayhall, Cross & Patterson, 2019, str. 369–401). Raziskovalci opozarjajo, da je v organizacijah s starajočo se delovno silo treba natančneje upravljati z edinstvenim znanjem starejših zaposlenih, ki se bodo kmalu upokojili, saj imajo starostno raznoliki zaposleni notranje motivacije za deljenje in prejemanje znanja, kar je ključno za organizacijo (Fasbender, Gerpott & Unger, 2021, str. 2420–2443). Ustrezna postavitev delovnih mest in vodenje lahko spodbujata tako mlajše kot starejše

k učenju drug od drugega, kar vodi v dvosmerno izmenjavo znanja (Burton, Mayhall, Cross & Patterson, 2019, str. 369–401). Starejši zaposleni so pogosto odlični v svojem poglobljenem strokovnem znanju, medtem ko mlajši izkazujejo izredno naprednost v znanju in izkušnjah na področju novih tehnologij. Vsaka generacija ima svoje moči in sposobnosti, kar lahko ob pravilnem vodenju in ustvarjanju organizacijske kulture prinese odlične rezultate tako posameznika kot tima.

Ipe (2003) opozarja, da ima organizacijska kultura pomemben vpliv na namen izmenjave znanja (str. 337–359). V sodobnem konkurenčnem okolju organizacije cenijo zaposlene, ki so dobro podkovani z znanjem in pripravljeni pridobivati nova znanja od svojih sodelavcev, ne glede na njihovo starostno pripadnost. Čeprav ljudje lahko pripadajo isti starostni skupini, so v resnici zelo različni, vendar je opredelitev po starostnem razponu v mnogih primerih lažje razumljiva (Rudolph & Zacher, 2020a, str. 139–145). Zhang in Liu (2022, str. 592–614) poudarjata, da je namero za stalno izmenjavo znanja mogoče spodbuditi s predanostjo odnosu in delu, družbeno podporo ter delno čustveno in informacijsko podporo. Sodelovanje med zaposlenimi ne glede na generacijsko pripadnost, ob odprti komunikaciji, prispeva k izmenjavi znanja, kar je ključno za organizacijski uspeh (Bennet, Bennet & Avedisian, 2015, str. 22). Poleg tega je izmenjava znanja ključna za organizacijo, saj omogoča pretok in preoblikovanje znanja med posamezniki. Tiho znanje, ki pogosto temelji na izkušnjah, se lahko prenaša z mentorstvom in prakso, kar posameznikom omogoča razvoj kompetenc na različnih področjih (Bennet, Bennet & Avedisian, 2015, str. 28). Strokovnjaki priporočajo vključevanje zaposlenih v projektne skupine z mešano generacijsko sestavo, kjer se lahko mlajši učijo od starejših sodelavcev, ki imajo bogate izkušnje in znanje. Poleg tega je pomembno v organizaciji izpostavljati prednosti zaposlenih, prisluhniti novim idejam in spodbujati sodelovalno delovno okolje ter program uvajanja novih zaposlenih (Crhová & Matošková, 2019, str. 1–23).

Odnos med ponudnikom znanja in prejemnikom lahko bodisi spodbuja bodisi zavira izmenjavo znanja na delovnem mestu. Zaupanje igra ključno vlogo pri izboljšanju izmenjave znanja, kar sta poudarila Levin in Cross (2004, str. 1477–1490) ter Wong, Cross in Burton (2021, str. 174–186). Sankowska (2013, str. 85–100) ugotavlja, da razumevanje vloge zaupanja tako v organizacijo kot v posameznike predstavlja ključno nalogo vodstva v organizaciji. Zaupanje prinaša različne koristi organizaciji, vključno s spodbujanjem komunikacije, zavzetosti in zadovoljstva zaposlenih, povezovanjem, reševanjem problemov, izboljšanjem organizacijskega zdravja, uspešnostjo ter lažjo izmenjavo znanja. Bennet, Bennet in Avedisian (2015, str. 30) opozarjajo na tveganje, ki ga prinaša situacija med ponudnikom in prejemnikom znanja. Simmel (1950) poudarja, da je zaupanje ključno vprašanje v smislu informacij, saj tisti, ki vse ve, ne potrebuje zaupanja (str. 318). Prav tako se pozitivna pričakovanja o vedenju drugih navezujejo na informacije o preteklem ravnanju zaposlenega. Strokovnjaki poudarjajo, da je zaupanje bistveno za izmenjavo znanja, še posebej v tveganih situacijah v poslovnem procesu. Vendar pa je ta proces povezan z določenimi izzivi, saj ponudnik znanja tvega izgubo konkurenčne prednosti, medtem ko prejemnik znanja lahko absorbira slabo kakovost informacij (Sankowska, 2013, str. 85–100). Analiza Santhos in Lawrence (2023) je pokazala, da so značilnosti posameznika, osebni odnos, kultura organizacije in zaupanje ključni dejavniki pri ustvarjanju izmenjave znanja v organizaciji, medtem ko pomanjkanje zaupanja predstavlja oviro za ta proces (str. 1–16). Zaupanje med sodelavci spodbuja izmenjavo znanja in razkritje informacij tudi v tveganih situacijah. Priporoča se odprta komunikacija, sodelovanje, zagotavljanje avtonomnosti in opolnomočenje zaposlenih na vseh ravneh, da se počutijo slišane in varne na delovnem mestu.

Zaupanje predstavlja stopnjo, do katere nekdo verjame v izražene besede, dejanja in namere ter se pričakuje, da se bo ravnal po njih (Diatmono, 2019, str. 701–713). V organizacijskem okolju prisotnost zaupanja olajša potek dela. Zaupamo lahko, kadar pričakujemo, da se lahko zanesemo drug na drugega, tudi ko vedenje zaupanja vredne osebe ni neposredno nadzorovano, pri

čemer se pričakuje, da ne bo škodljivo (Khan et al., 2022, str. 51–66). Strokovnjaki za menedžment vidijo modrost in človečnost na delovnem mestu kot ključna dejavnika za gradnjo zaupanja med zaposlenimi (Khan et al., 2022, str. 51–66). V organizaciji velja zaupanje kot vrednota, ki se uveljavlja med zaposlenimi prek sodelovanja, razumevanja in vzpostavljenega vedenja, ki ne dopušča "podiranja ali spodkopavanja" že vzpostavljenega dela. Vodje se odzivajo na spremembe, določajo cilje in s primerno komunikacijo pritegnejo zaposlene k aktualnostim ter jih opolnomočijo. Zaposleni so pravočasno obveščeni, občutijo ponos in odprtost v komunikaciji med seboj ter z vodstvom. Postanejo zagovorniki organizacije, aktivno sodelujejo in zavzeto prispevajo, kot da bi organizacija bila njihova last (Khan et al., 2022, str. 51–66). Spodbujanje zaupanja v organizaciji ustvarja bližje odnose in povezanost med zaposlenimi ter jih spodbuja, da delijo svoje znanje in izkušnje s kolegi (Khan et al., 2022, str. 51–66). Če zaposleni med seboj zaupajo, po oceni anketiranih ostanejo v podjetju dlje časa, so bolj motivirani za delo in posledično so tudi bolj produktivni. Sankowska (2013) izpostavlja močne povezave med zaupanjem in ustvarjanjem ter poudarja, da je ključna naloga vodstva negovanje organizacijskega zaupanja (str. 85–100). Khan et al. (2022) s svojo raziskavo dodajajo, da je povezava med modrostjo na delovnem mestu, izmenjavo znanja ter delovno angažiranostjo statistično pomembno in pozitivno posredovana s stopnjo zaupanja (str. 51–66). Tudi v naši raziskavi smo pokazali linearno povezanost med zaupanjem in izmenjavo znanja kot odvisnima spremenljivkama (tabela 8 in tabela 9). Sodobna organizacijska okolja so močno zaznamovana s spletnimi komunikacijskimi kanali, ki omogočajo hitro izmenjavo informacij v vseh smereh. Strokovnjaki menijo, da je zato ključno vlagati v krepitev odnosov med zaposlenimi in spodbujati medosebno zaupanje. Delovne potrebe se podaljšujejo, hkrati pa se prebivalstvo stara, kar v delovnih okoljih pomeni večjo raznolikost generacij in dodaten izziv za vzpostavljanje kakovostnih medosebnih odnosov. Strokovnjaki opozarjajo, da so na delovnem mestu ključni odnosi, ki temeljijo na spoštovanju, sprejemanju različnosti, zaupanju in priznanju vrednosti prispevka posameznika k skupnemu cilju organizacije. Po njihovem mnenju je

v kompleksnih situacijah lažje delovati, če so v proces vključeni ljudje z različnimi pogledi in znanji. Anketirani poudarjajo, da je pomembno prevzeti odgovornost za svoja dejanja in obvladovati lastna čustva za vzpostavitev dobrih medosebnih odnosov na delovnem mestu. Ključnega pomena za povezanost in ustvarjanje pozitivnih odnosov na delovnem mestu je odprta in iskrena komunikacija na vseh ravneh organizacije. Raziskava Casimir, Lee in Loon (2012) navaja, da organizacijska kultura pomembno vpliva na zaupanje med sodelavci ter olajšuje izmenjavo znanja. Medosebno zaupanje na delovnem mestu je kompleksen proces, ki se oblikuje na podlagi organizacijske kulture, etike, osebnostnih lastnosti in vrednot. Kitajska raziskava, izvedena v Šanghaju, je pokazala, da medosebno zaupanje pomembno vpliva na čustveno predanost organizaciji, izmenjavo znanja in inovativno vedenje (Yuan & Ma, 2022). Anketirani v naši raziskavi so izpostavili, da je ključni dejavnik medosebnega zaupanja odprta komunikacija na vseh ravneh delovnega procesa. Jain (2022) navaja, da vodstvo igra ključno vlogo pri spodbujanju medosebnega zaupanja in izmenjavi znanja s pomočjo inspirativnega vodenja. Čeprav vprašani niso eksplicitno omenjali tega vodstvenega stila, so izrazili potrebo po aktivnostih, ki prispevajo k vzpostavitvi medosebnega zaupanja, kot so skrb za posameznika, vključevanje posameznika in motivacija zaradi zadovoljstva in užitka, kar nakazuje na prisotnost inspirativnega vodenja.

Bock, Zmud, Kim in Lee (2005) opozarjajo, da si zaposleni prizadevajo za vzpostavitev trajnih odnosov z drugimi sodelavci v organizaciji preko vzajemnih odnosov (str. 87–112). Strokovnjaki izpostavljajo, da med pomembne dejavnike vzajemnih odnosov sodijo timsko delo, motivacijsko okolje, družini prijazna organizacija, urejeno in varno delovno okolje, preventivno zagotavljanje zdravja ter spodbujanje stalnega izobraževanja in usposabljanja. V Slovarju slovenskega knjižnega jezika je vzajemnost opredeljena kot povezanost s čim enakim ali recipročnostjo (SSKJ, 2014d). Gouldner (1960, str. 161–178) ugotavlja, da se zaposleni pogosto vključujejo v interakcije in sodelujejo v izmenjavi s pričakovanjem vzajemnosti, četudi ne

pričakujejo nujno oprijemljivih koristi. Vprašani strokovnjaki poudarjajo pomen organiziranja izobraževanj, prilagojenih željam zaposlenega, in nato spodbujanje prenosa pridobljenega znanja med sodelavci. Na ta način se znanje razširi po organizaciji, krepí medsebojno zaupanje in sodelovanje, kar prispeva k oblikovanju trdnega in povezanega tima. Davenport in Prusak (1998) sta preučevala vedenje in obnašanje med izmenjavo znanja ter poleg drugih koristi poudarila tudi vzajemnost (str. 1–15). Serenko in Bontis (2016) sta v svoji raziskavi ugotovila, da posamezniki pri vzajemni izmenjavi znanja med zaposlenimi pogosto iščejo svojo osebno korist (str. 687–712). Odnosi se razvijajo na osnovi kompromisov, kar pomeni, da je vzajemnost ključna. Po mnenju Možine (1994) je v organizaciji pomembno vzpostaviti vzorec vedenja zaposlenih, ki spodbuja želeno vedenje in se ponavlja ob primernih priložnostih (str. 504). Strokovnjaki poudarjajo, da medsebojni odnosi na delovnem mestu igrajo ključno vlogo v življenju zaposlenega, saj preživijo veliko časa s sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi. Zato je ključen proces komunikacije in korektnega sodelovanja. Zaposleni, ki so vključeni v sodelovanje pri nalogah, kjer imajo možnost izražati ideje, spodbude, izmenjati znanje in razpravljati o kompleksnih delovnih nalogah, se obnašajo proaktivno, ugotavljajo Donate, González-Mohíno, Appio in Bernhard (2022, str. 572–586). Strokovnjaki predlagajo, da se novim zaposlenim poudari pomen sodelovanja s sodelavci na vseh ravneh, kar lahko vsak posameznik prispeva k temu, prav tako pa naj ustrezne funkcije skrbijo za dobro počutje na delovnem mestu. Tiwari (2022B) dodaja, da redni rutinski sestanki, tako formalni kot neformalni, iz različnih področij dela in ekip s strokovnim znanjem, prispevajo k gradnji zaupanja, spodbujanju sodelovanja in obogatitvi znanja, ki ga delijo sodelavci. Hkrati poudarja, da ob sodobni tehnologiji nastajajo medsebojno povezane platforme, ki se redno posodablajo in so dostopne vsem (str. 68–74).

Strokovnjak poudarja, da nagrada posameznikom morda ni dovolj močan vzvod za njihov trud, kar lahko privede do občutka prikrajšanosti ali nezadostne nagrade v primerjavi s sodelavci. Merkač Skok (2005) opisuje, da

finančne nagrade lahko delujejo kot motivacijski dejavnik za posameznika, vendar ob njihovem pomanjkanju zaposleni lahko spremenijo svoje vedenje (str. 199). Buckman (2004) dodaja, da je v organizaciji potreben drugačen sistem nagrajevanja, saj denarne nagrade lahko spremenijo pravico in izgubijo svojo motivacijsko moč (str. 134). Raziskava Bocka in Kima (2002) kaže, da pričakovane nagrade lahko negativno vplivajo na pozitiven odnos do izmenjave znanja (str. 1112–1125). Wang, Yin, Ma in Liao (2022) dodatno navajajo, da večje število nagrad sicer povečuje eksplicitno izmenjavo znanja, vendar ne nujno tudi tiho izmenjavo znanja. Presežek nagrad lahko celo zmanjša motivacijo za tiho izmenjavo znanja. Zato predlagajo, da bi morali upravitelji znanja v celoti izkoristiti pozitivne učinke samoučinkovitosti in užitka, da bi vzpostavili ustrezne spodbude za nagrajevanje in spodbudili izmenjavo znanja, še posebej tiho izmenjavo znanja, ter bolje upravljali virtualne skupnosti (str. 485–505). Po Malhotriju in Galletti (2003) je izmenjava znanja v organizaciji povsem naravna, kadar posameznik deli cilje in pravila organizacije (str. 4–5). Strokovnjaki poudarjajo, da je ključno, da se posameznikovi cilji ujemajo s cilji podjetja in da je prenos znanja na mlajše kolege vključen v osebne cilje zaposlenega. Po Buckmanu (2004, str. 134) notranja motivacija, ki izhaja iz zadovoljstva ob deljenju znanja, vpliva na sodelovanje zaposlenega v izmenjavi znanja. Wang, Yin, Ma in Liao (2022) so v svoji raziskavi o delu v virtualnih delovnih okoljih in ekonomiji znanja ugotovili, da intrinzična motivacija pomembno vpliva na izmenjavo znanja v takšnem okolju (str. 485–505). Prav tako strokovnjaki opažajo, da se zaposleni ob deljenju znanja počutijo potrebne po pridobivanju novega znanja in so zadovoljni. Mesner-Andolšek in Andolšek (2011) izpostavljata, da organizacije v Sloveniji trenutno dopuščajo neinstitucionalizirano izmenjavo znanja, ki poteka spontano brez usmerjenih procesov. Predlagata institucionalizacijo teh procesov, kjer bi organizacija zagotovila okolje za izmenjavo, stabilnost, trajnost, upravljanje ter določila pravila in norme. Ugotavljata, da kombinacija ekstrinzičnih in intrinzičnih motivatorjev ter ustvarjena organizacijska kultura spodbujata pričakovano izmenjavo znanja, medtem ko nenavadno zadrževanje in skrivanje znanja ovirata ta proces (str. 140–152). Tudi

strokovnjaki v naši raziskavi poudarjajo, da je posameznik motiviran za izmenjavo ekstrinzično – zaradi nekega pričakovanega rezultata, kot so nagrade, pohvale in ocene. Prav tako odgovarjajo, da je zaposleni v aktivnost izmenjave znanja vključen zaradi zadovoljstva in užitka ob tem izvanju. Poudarijo vključenost posameznika v določeno aktivnost brez zunanjih in notranjih pritiskov ter brez pričakovane nagrade. Osebni interes za aktivnost daje ob izvajanju dejavnosti in ob doseženih rezultatih prinaša zaposlenemu užitek, zadovoljstvo in stimulativen občutek. Tudi Gooderham et al. (2022) zapišejo ugovitve, da intrinzično motivirani zaposleni izboljšajo izmenjavo znanja in navedejo pomen obstoja individualnih kompetenc, notranje motivacije, sodelovalne organizacijske kulture in priložnosti za interakcijo za izmenjavo znanja. (str. 859–884; Fasbender, Gerpott, & Unger, 2021, str. 2420–2443) Fernandez in Moldogaziev (2015) navajata, da si izmenjavo znanja v organizaciji vodje zagotovijo z opolnomočenjem zaposlenim, ko jim v procesu delijo moč, nudijo znanje, podatke, veščine, da lahko samostojno odločajo. Pomemben element opolnomočenja je tudi nagrada, s katero se zaposlenim pokaže, da je njihovo delo opaženo in spodbujeno. (str. 375–401) Tudi iz odgovorov strokovnjakov je vidno, da so pomembni za izmenjavo znanja različni elementi, ki zaposlenega opolnomočijo in pripomorejo k uspešnosti njega in celotne organizacije.

Visoko pripadni posameznik si želi ostati v organizaciji in se je pripravljen truditi v imenu organizacije in sprejeti vrednote ter cilje organizacije, pripadnost opredeli Steers (1977, str. 121). V delfski raziskavi so izpostavili, da pripaden zaposleni želi ostati v podjetju dolgo in dolgoročno gradi dobre odnose s sodelavci ter cilj organizacije poskuša vzeti za svoj cilj. Konrad (2002) piše, da je posameznik organizacijsko pripaden, ko ima občutek, da je del skupnosti in je pripravljen sodelovati in izmenjati znanje drug z drugim (str. 70–79). Tudi strokovnjaki so navedli, da bolj pripadni zaposleni, predvsem tisti, ki čutijo dolgoletno navezanost na organizacijo, si bolj medsebojno pomagajo in izmenjujejo znanje. Meyer in Allenova (1997) pišeta, da čustvena ali emotivna pripadnost organizaciji je željena, ker se zaposleni poistoveti z

organizacijo in je motiviran ter čustveno navezan, delo opravlja bolje in je manjkrat odsoten (str. 11–24). Tudi strokovnjaki so navedli, da tako pripadni zaposleni ne kršijo pravil, niso udeleženi v organizaciji v disciplinske postopke, ni prisotnega povečanega absentizma, je le majhna fluktuacija v organizaciji. Bock in Kim (2002) navedeta, da močna pripadnost organizaciji spodbuja zaposlene, da si med seboj pomagajo in presegajo svojo odgovornost (str. 1112–1125). Tudi Goh in Sandhu (2013) pravita, da visoko pripadni zaposleni so zaskrbljeni glede doseganja ciljev in pričakovanj sodelavcev, kar vodi k temu, da pripadnost pozitivno vpliva na spodbujanje sodelavcev k izmenjavi znanja v organizaciji (290–298). Po mnenju strokovnjakov je potrebno posvetiti pozornost integraciji organizacijske kulture v organizaciji, ki v splošnem vpliva na uspešnost organizacije. Po njihovem mnenju zgledno vodenje z jasnimi cilji in vizijo, ki so vodilo zaposlenim, vodi k željeni organizacijski kulturi in skupni prihodnosti. Niso se vprašani posebej opredeli na stil vodenja, pač pa so pisali o potrebnem zglednem vodenju, ki ga pojasnijo, da mora vodja delovati vzpodbudno in proaktivno. Hkrati dodajo, da je zgleden vodja spoštljiv, načelen, pravičen in omogoča zaposlenim, da so slišani. Bavik, Tang, Shao in Lam (2018, str. 322–332) v raziskavi zapišejo, da je mehanizem, s katerim vodje vplivajo na izmenjavo in deljenje znanja v etičnem vodenju, ki so ga z drugimi besedami opisali v podanih odgovorih vprašani v naši raziskavi. Če tega v organizaciji zaposleni ne začutijo, se začnejo krhati stiki med njimi in se vse bolj individualizirajo, hkrati pa pojenja motivacija. Ipe (2003) je ugotovil, da je organizacijska kultura splošni dejavnik, ki vpliva na motiv za izmenjavo znanja (str. 337–359). Po ugotovitvah Cabrere, Collinsa in Salgada (2006) na samoiniciativno nagnjenost k sodelovanju zaposlenih in izmenjavo znanja vpliva organizacijska zavzetost (str. 245–264), predvsem čustvena zavezanost pozitivno vpliva kulturo izmenjave znanja, pišeta tudi Demirel in Goc (2013, str. 954–963). Po ugotovitvah Ouakouak in Ouedraogo (2019, str. 757–779) je potrebno, da vodje skrbijo za kulturo izmenjave znanja in s tem ustvarijo pogoje, ki omogočijo razcvet pripadnosti, zavezanosti in zaupanja posameznika. Če zaposleni nima interesa znanje dati in sodelavec nima interesa znanja sprejeti, je po mnenju sogovornikov v naši raziskavi

povezanost med pripadnostjo in motivacijo izmenjave znanja negativna ali omejena. Tudi Meyer in Allenov (1997) predstviata kalkulativni ali vztrajnostni model, ko je pripadnost povezana s stroški in so zaposleni kalkulativno pripadni, saj ostanejo v organizaciji zato, ker potrebujejo zaposlitev, ne čutijo pa obveze do organizacije in do sodelavcev v smislu skupnega dobrega (str. 11–24).

Izmenjava znanja je proaktivno vedenje in če v organizaciji delajo zavzeti zaposleni, bodo vložili dodaten trud za izmenjavo znanja, ki je povezan z nalogami, da bi izboljšali svoje dolžnosti. Donate, González-Mohíno, Appio, & Bernhard (2022) v raziskavi pokažejo, da popolno zavzetost zaposlenih za delo se v organizaciji doseže z v znanje usmerjenim stilom vodenja. (str. 572–586). Vodenje, usmerjeno v znanje definirata Naqshbandi in Jasimuddin (2018) kot »odnos ali dejanje, opaženo ali pripisano, ki spodbuja ustvarjanje, deljenje in uporabo novega znanja na način, ki se zdi, da prinaša premik v razmišljanju in kolektivnih rezultatih« (str. 701–713). Tudi raziskovalci (Bavik, Tang, Shao, & Lam, 2018, str. 322–332; Jiang & Chen, 2018, str. 1819–1847; Liu & Li, 2018, str. 1331) so zapisali, da je vodenje orodje, ki pomaga olajšati izmenjavo znanja v organizaciji, predvsem transformacijsko in etično vodenje. Vprašani v naši raziskavi poleg zavzetosti za delo poudarijo pomen sodelovalnosti in lasten vzgib za deljenje znanja ter predlagajo vzorno in zgledno vodenje v organizaciji kot predlogi za lažjo izmenjavo znanja. Tudi organizacijska kultura ima vpliv na izmenjavo in spodbuja izmenjavo znanja ter poudarja rast skozi učenje in širjenje znanja in je povezana z organizacijsko zavezanostjo in zavzetostjo. (Jo, & Joo, 2011, str. 353–364) Po mnenju vprašanih mora temeljiti na organizacijski kulturi konstruktivno delovanje in vzajemno sodelovanje med zaposlenimi. Ipe (2003, str. 337–359) je zapisal, da je organizacijska kultura splošni dejavnik, ki vpliva na izmenjavo znanja, hkrati pa morajo zaposleni čutiti v delovnem okolju varnost in biti cenjeni in prepoznani kot uspešni posamezniki, ki so tudi primerno nagrajeni. Velik vpliv strokovnjaki vidijo v zaupanju med vsemi generacijami, da si drug drugemu ponudijo možnost v predajanju in sprejemanju znanja in so pripadniki različnih generacij

odprti za različna mnenja in znanja in imajo vzpostavljeno odprto komuniciranje.

Pomanjkanje časa je omenjen kot oteževalec izmenjave znanja, ker imajo zaposleni vse več operativnega dela in so osredotočeni na trenutno »nujno« delo. V zadnjih letih je epidemiološka situacija prisotna na vseh področjih ter procesih in prisilno vpliva na izmenjavo znanja, saj je v organizaciji potreba po nadomeščanju oseb, ker so le-te odsotne z delovnega mesta. Tudi zaradi epidemije se vse bolj pri delu uporablja digitalna tehnologija, ki omogoči olajšanje dela in izmenjavo znanja. Deng, Duan in Wibowo (2023) podajo ugotovitve, da vodenje, koordinacija in komunikacija, ki so izboljšane z digitalno tehnologijo, imajo pomemben vpliv na izmenjavo znanja ter boljše delovne uspešnosti organizacije (str. 404–425). Po mnenju Tiwarija (2022c) so nastajajoče tehnologije, orodja in viri, ki zaposlenim, organizaciji in družbi omogočajo raziskovanje, odkrivanje, ustvarjanje, ohranjanje, spreminjanje in tudi izmenjavo znanja na različne načine. Predvsem razvoj umetne inteligence, robotike, razvito 5G omrežje so primeri sodobnih nastajajočih tehnologij, zaradi katerih se znanje lahko pretaka med zaposlenimi, med organizacijami po vsem svetu in velik del izmenjave znanja se pripiše tehnološkemu napredku. (str. 310–314) Kriza COVID-19 je povzročila tudi, da je družba morala sprejeti spremembe v nastajajoči tehnologiji, saj je uspešno premagovanje omenjenih tehnologij omogočilo, da je organizacija konkurenčno delovala. V raziskavi so (Singh, Thomas, & Numbudiri, 2021, str. 153-164) predlagali izvajanje medgeneracijskega učenja kot rešitev izziva izmenjave znanja z izkoriščanjem večgeneracijske delovne sile v načinih dela, nastalih zaradi COVID-19. Da nekomu v organizaciji ponudijo znanje v trenutku, ko je to potrebno, je nujno, da so procesi in naloge čim bolj natančno popisane in definirane, hkrati pa morajo biti zaposleni pripravljeni sprejeti znanje in mentor strokovno usposobljen, da mu ga poda. Dobrodošlo je kroženje zaposlenih po delovnih mestih, ker se hkrati pojavi izboljšava ali nova ideja. Strokovnjaki menijo, da so bistvene konkretne lastnosti udeležencev v

izmenjavi, da so boljši prenašalci in prejemniki znanja bolj organizaciji pripadni zaposleni.

5.3 Razprava o rezultatih glede na raziskovalno vprašanje in hipoteze

V raziskovalnem vprašanju smo se spraševali, kateri dejavniki ustvarjajo model medgeneracijske izmenjave znanja med inženirji v proizvodnih organizacijah. Za kvantitativni del raziskave smo zapisali pet hipotez.

Hipoteza 1: Medgeneracijske razlike statistično značilno vplivajo na izmenjavo znanja.

Ugotavljali smo (hipoteza 1) značilnost vplivanja medgeneracijskih razlik na izmenjavo znanja med inženirji v proizvodnih organizacijah. Spremenljivka medgeneracijske razlike je statistično pomembna oziroma njen vpliv je statistično pomemben (tabela 6). Z determinacijskim koeficientom smo pojasnili, da medgeneracijske razlike vplivajo v 9,5 % na izmenjavo znanja. Hipotezo 1 potrdimo. Je pa omenjeni koeficient od vseh preverjenih hipotez najnižji, kar pomeni, da spremenljivka medgeneracijske razlike primerjalno gledano z ostalimi proučevanimi dejavniki v najmanjšem odstotku vpliva na izmenjavo znanja.

S nestandardiziranim koeficientom B pokažemo (tabela 7), kako močno spremenljivka medgeneracijske razlike vpliva na izmenjavo znanja in pomeni, večja kot je vrednost, večji bo vpliv neodvisne spremenljivke na odvisno. Medgeneracijske razlike so pozitivna spremenljivka in njih vpliv je pozitiven. Je pa med nižjim vplivom glede na vrednost ostalih spremenljivk.

Hipoteza 2: Stopnja zaupanja statistično značilno vpliva na izmenjavo znanja.

Ugotavljali smo (hipoteza 2) značilnost vplivanja zaupanja na izmenjavo znanja med inženirji v proizvodnih organizacijah. Spremenljivka zaupanje je statistično pomembna oziroma njen vpliv je statistično pomemben (tabela 8).

Z determinacijskim koeficientom smo pojasnili, da zaupanje vpliva v 26,9 % na izmenjavo znanja. Hipotezo 2 potrdimo. Omenjeni koeficient od vseh merjenih dejavnikov med višjimi, kar pomeni, da zaupanje v sorazmerno visokim odstotku vpliva na izmenjavo znanja.

Z nestandardiziranim koeficientom B pokažemo (tabela 9), kako močno spremenljivka zaupanje vpliva na izmenjavo znanja in pomeni, večja kot je vrednost, večji bo vpliv neodvisne spremenljivke na odvisno. Zaupanje je pozitivna spremenljivka in njen vpliv je pozitiven. Je pa med višjim vplivom glede na vrednost ostalih spremenljivk.

Hipoteza 3: Vzajemni odnosi statistično značilno vplivajo na izmenjavo znanja.

Ugotavljali smo (hipoteza 3) značilnost vplivanja vzajemnih odnosov na izmenjavo znanja med inženirji v proizvodnih organizacijah. Spremenljivka vzajemni odnosi je statistično pomembna oziroma njen vpliv je statistično pomemben (tabela 10). Z determinacijskim koeficientom smo pojasnili, da spremenljivka vzajemni odnosi vpliva v 33,0 % na izmenjavo znanja. Hipotezo 3 potrdimo. Omenjeni koeficient od vseh preverjenih hipotez je med najvišjimi, kar pomeni, da vzajemni odnosi najbolj vplivajo na izmenjavo znanja.

Z nestandardiziranim koeficientom B pokažemo (tabela 11), kako močno spremenljivka vzajemni odnosi vpliva na izmenjavo znanja in pomeni, večja kot je vrednost, večji bo vpliv neodvisne spremenljivke na odvisno. Vzajemni odnosi je pozitivna spremenljivka in njen vpliv je pozitiven. Je med najvišjim vplivom glede na vrednost ostalih spremenljivk.

Hipoteza 4: Dejavniki nagrajevanje statistično značilno vpliva na izmenjavo znanja.

Ugotavljali smo (hipoteza 4) značilnost vplivanja nagrajevanja na izmenjavo znanja med inženirji v proizvodnih organizacijah. Spremenljivka nagrajevanje

je statistično pomembna oziroma njen vpliv je statistično pomemben (tabela 12). Z determinacijskim koeficientom smo pojasnili, da nagrajevanje vpliva v 19,6 % na izmenjavo znanja. Hipotezo 4 potrdimo. Je pa omenjeni koeficient od vseh preverjenih hipotez med nižjimi, kar pomeni, da nagrajevanje v najmanjšem odstotku vpliva na izmenjavo znanja.

Z nestandardiziranim koeficientom B pokažemo (tabela 13), kako močno spremenljivka nagrajevanje vpliva na izmenjavo znanja in pomeni, večja kot je vrednost, večji bo vpliv neodvisne spremenljivke na odvisno. Nagrajevanje je pozitivna spremenljivka in njen vpliv je pozitiven. Je pa med nižjim vplivom glede na vrednost ostalih spremenljivk.

Hipoteza 5: Dejavnik pripadnost statistično značilno vpliva na izmenjavo znanja.

Ugotavljali smo (hipoteza 5) značilnost vplivanja pripadnosti na izmenjavo znanja med inženirji v proizvodnih organizacijah. Spremenljivka pripadnost je statistično pomembna oziroma njen vpliv je statistično pomemben (tabela 14). Z determinacijskim koeficientom smo pojasnili, da pripadnost vpliva v 26,8 % na izmenjavo znanja. Hipotezo 5 potrdimo. Omenjeni koeficient od vseh preverjenih hipotez je med višjimi, kar pomeni, da pripadnost v sorazmerno visokom odstotku vpliva na izmenjavo znanja.

Z nestandardiziranim koeficientom B pokažemo (tabela 15), kako močno spremenljivka pripadnost vpliva na izmenjavo znanja in pomeni, večja kot je vrednost, večji bo vpliv neodvisne spremenljivke na odvisno. Pripadnost je pozitivna spremenljivka in njen vpliv je pozitiven. Je pa med višjim vplivom glede na vrednost ostalih spremenljivk.

5.4 Predstavitev izvirnega modela

V nadaljevanju v sliki 26 podamo odgovor na naše razsikovalno vprašanje in pokažemo nastali model dejavnikov medgeneracijske izmenjave znanja med

inženirji v proizvodnih organizacijah v Sloveniji, ki je rezultat procesa kvalitativne in kvantitativne raziskave.

Medgeneracijske razlike so prisotne v organizaciji in pozitivno vplivajo na izmenjavo znanja. Omenjeno spremenljivko pojasnimo v 9,5 % ($R^2 = 0,095$) vpliva na izmenjavo znanja. Z izvedenim strukturnim modeliranjem smo ugotavljali med spremenljivkami dodatne latentne vplive, ki jih pokažemo na sliki 26. Medgeneracijske razlike imajo statistično značilen učinek na izmenjavo znanja ($B = 0,254$). V nadaljevanju medgeneracijske razlike uspešno pojasnjujejo mere: zaupanja ($B = 0,493$), vzajemnih odnosov ($B = 0,454$), pripadnosti ($B = 0,465$) ter nagrajevanja ($B = 0,495$). Same medgeneracijske razlike pa so latentna spremenljivka, ki nadomešča mere organizacijske kulture ($B = 0,176$), zglednega vodenja ($B = 0,269$), varnega delovnega okolja ($B = 0,295$), medsebojnega sodelovanja ($B = 0,025$), mentorstva/obratnega mentorstva ($B = 0,269$) ter timskega dela ($B = 0,196$).

Starostne razlike ne predstavljajo na delovnem mestu problema v procesu izmenjave znanja. Večina je menila, da je potrebno imeti v organizaciji zgledno vodenje, vzpostavljen sistem mentorstva in obratnega mentorstva. Starejši imajo bogate delovne izkušnje, ki niso plod teoretičnega znanja in so jih v prijetnem ter varnem delovnem okolju pripravljeni deliti in prenesti na mlade posameznike. Znanje, ki ga mentoriranec prejme, ima pomembno vlogo pri razvoju njegove prepoznavnosti in nadaljnje kariere. Ob načrtovanih dolgoročnih mentorskih programih v organizaciji bo lažje dosežen cilj, torej učinkovitost in uspešnost. Tradicionalno mentorstvo je ena starejših metod za prenos znanja, je pa pomembna za konkurenčnost in dosežen uspeh organizacije. Danes je prisotno na delovnem mestu veliko novih tehnologij, ki jih mlajše generacije zlahka obvladujejo, hkrati imajo mlajši zaposleni nova znanja, ki jih pridobijo na različne načine. Soglasje so dosegli strokovnjaki v pomanjkanju e-pismenosti in jezikovne pismenosti pri starejših. Prav z obratnim mentorstvom, ko je manj izkušeni zaposleni mentor in deli svoje znanje z bolj izkušenim sodelavcem, ki je mentoriranec. Z imenovanim

obrnjenim mentorstvom se inovativno spodbuja aktualno znanje in medgeneracijsko sodeluje ter odprto komunicira, ki pa je po mnenju vprašanih pomemben dejavnik v procesu dela in izmenjave. Z obratnim mentorstvom lahko v organizacijah nudijo podporo posameznikom, ki pripadajo tudi različnim kulturam kot tudi generacijam in spoštujejo različnost ter vzpostavijo korekten odnos in obravnavo vseh zaposlenih.

Spremenljivka zaupanje je prisotna v organizaciji in pozitivno vpliva na izmenjavo znanja. Omenjeno spremenljivko pojasnimo v 26,9 % ($R^2 = 0,269$) vpliva na izmenjavo znanja. Na sliki 26 pokažemo med spremenljivkami dodatne latentne vplive, tudi za zaupanje ima statistično značilen učinek na izmenjavo znanja ($B = 0,344$). V nadaljevanju zaupanje uspešno pojasnjujejo mere: vzajemnih odnosov ($B = 809$), pripadnosti ($B = 0,705$), nagrajevanje ($B = 0,768$) ter medgeneracijske razlike ($B = 0,493$). Samo zaupanje pa je latentna spremenljivka, ki nadomešča mere medčloveški odnosi ($B = 0,266$), varno delovno okolje ($B = 0,262$), sprotno reševanje težav ($B = 0,310$), zgledno vodenje in zgledno delovanje ($B = 0,196$), timsko delo ($B = 0,250$), organizacijska kultura ($B = 0,355$), neformalna druženja ($B = 0,262$) ter soodgovornost in soodločanje ($B = 0,310$).

Ciljana organizacijska kultura, sprotno reševanje težav, soodgovornost in soodločanje, zgledno vodenje in varno delovno okolje so po mnenju vprašanih ocenjeni kot bistveni dejavniki, ki gradijo zaupanje, ki pa na našem raziskanem področju pozitivno vpliva na izmenjavo znanja. Velik del časa ali lahko rečemo tretjino življenja smo na delovnem mestu. Z zaposlenimi je potrebno imeti dobre odnose, da razvijamo in ohranimo zaupanje. Za uspeh in uspešnost organizacije ni dovolj zavzet zaposleni, ki deluje na delovnem mestu, kjer so med sodelavci dobri medosebni odnosi, lahko pa k temu pomembno prispeva. Poslovno okolje, v katerem deluje organizacija, je nenehno spreminjajoče in se je potrebno ves čas poslovanja prilagajati, da smo konkurenčni. Z zaposlenimi, ki so pripravljeni sodelovati in timsko ustvarjati, lažje kljubujejo izzivom in stalnim spremembam. Ni dovolj za uspeh dober odnos in zaupanje

v podjetju, veliko pa pripomore, ker v okolju, v katerem se zaposleni dobro počutijo, delajo lažje in bolj ustvarjalno in tako tudi lažje dosežejo zadani cilj. Ko vzpostavljamo dober medosebni odnos in zaupanje v organizaciji ali samo na delovnem mestu, je nujno, da drug drugega poslušamo in slišimo; iščemo znanje in sprašujemo sodelavce, ki imajo več izkušenj v nekem procesu; smo do vsakega poštene in iskreni; iščemo poti za sodelovanje; skrbimo za odprto komunikacijo; sprejemamo drugačnost.

Spremenljivka vzajemni odnosi je prisotna v organizaciji in pozitivno vpliva na izmenjavo znanja. Omenjeno spremenljivko pojasnimo v 33,00 % ($R^2 = 0,330$) vpliva na izmenjavo znanja. Na sliki 26 pokažemo med spremenljivkami dodatne latentne vplive, tudi za vzajemni odnosi imajo statistično značilen učinek na izmenjavo znanja ($B = 0,356$). V nadaljevanju zaupanje uspešno pojasnjujejo mere pripadnosti ($B = 0,801$), nagrajevanje ($B = 0,747$), zaupanje ($B = 0,809$) ter medgeneracijske razlike ($B = 0,454$). Samo vzajemni odnosi pa je latentna spremenljivka, ki nadomešča mere varno delovno okolje ($B = 0,164$), vzorno in zgledno delovanje ($B = 0,175$), korekten odnos in obravnava vseh zaposlenih ($B = 0,337$), spoštovanje in različnost ($B = 0,282$), odprta komunikacija ($B = 0,188$), sodelovanje ($B = 0,272$), timsko delo ($B = 0,262$) ter možnost soodločanja ($B = 0,165$).

Vprašani so izpostavili, da se v organizaciji gradijo in vzpostavijo vzajemni odnosi v varnem delovnem okolju, kjer vzorno vodijo proces in zgledno delujejo. Doprinos pa tudi sodelovanje in delo v timih, kjer se spoštuje različnost in enako obravnava vse zaposlene. Vzajemni odnosi so spremenljivka, ki smo jo v razsikavi preverili in dokazali, da najbolj vpliva na izmenjavo znanja.

Spremenljivka pripadnost je prisotna v organizaciji in pozitivno vpliva na izmenjavo znanja. Omenjeno spremenljivko pojasnimo v 26,8 % ($R^2 = 0,268$) vpliva na izmenjavo znanja. Z izvedenim strukturnim modeliranjem smo ugotavljali med spremenljivkami dodatne latentne vplive, ki jih pokažemo na sliki 26. Pripadnosti ima statistično značilen učinek na izmenjavo znanja ($B =$

0,377). V nadaljevanju pripadnost uspešno pojasnjujejo mere nagrajevanje ($B = 0,683$), vzajemni odnosi ($B = 747$), zaupanje ($B = 768$) ter medgeneracijske razlike ($B = 0,465$). Samo pripadnost pa je latentna spremenljivka, ki nadomešča mere medsebojni odnosi ($B = 0,232$), prijetno in varno delovno okolje ($B = 0,157$), medsebojna pomoč ($B = 0,091$), spoštovanje različnosti ($B = 0,209$), zgledno vodenje ($B = 0,154$), organizacijska kultura ($B = 0,244$), visoka stopnja zaupanja ($B = 0,261$), vključenost vseh zaposlenih ($B = 213$), občutek soustvarjanje ($B = 174$) ter možnost soodločanja ($B = 0,195$).

Kako so posamezni zaposleni pripadni, je odvisno od številnih okoliščin in dejavnikov, ki pomagajo k temu. Vprašani so navedli tudi zgledno vodenje, ciljana organizacijska kultura in delovanje zaposlenih v prijetnem in varnem delovnem okolju. Poudarijo, da je ob prisotni visoki stopnji zaupanja med zaposlenimi dosežena pripadnost organizaciji. Zaposleni potrebujejo občutek, da soustvarjajo in soodločajo in so vključeni v celoten proces in so deležni rednega informiranja. V dobrih medsebojnih odnosih delujoči zaposleni začutijo in imajo lasten vzgib za deljenje znanja ter zavzetost za pomoč drugemu. Dejavniki pripadnosti značilno vpliva na izmenjavo znanja.

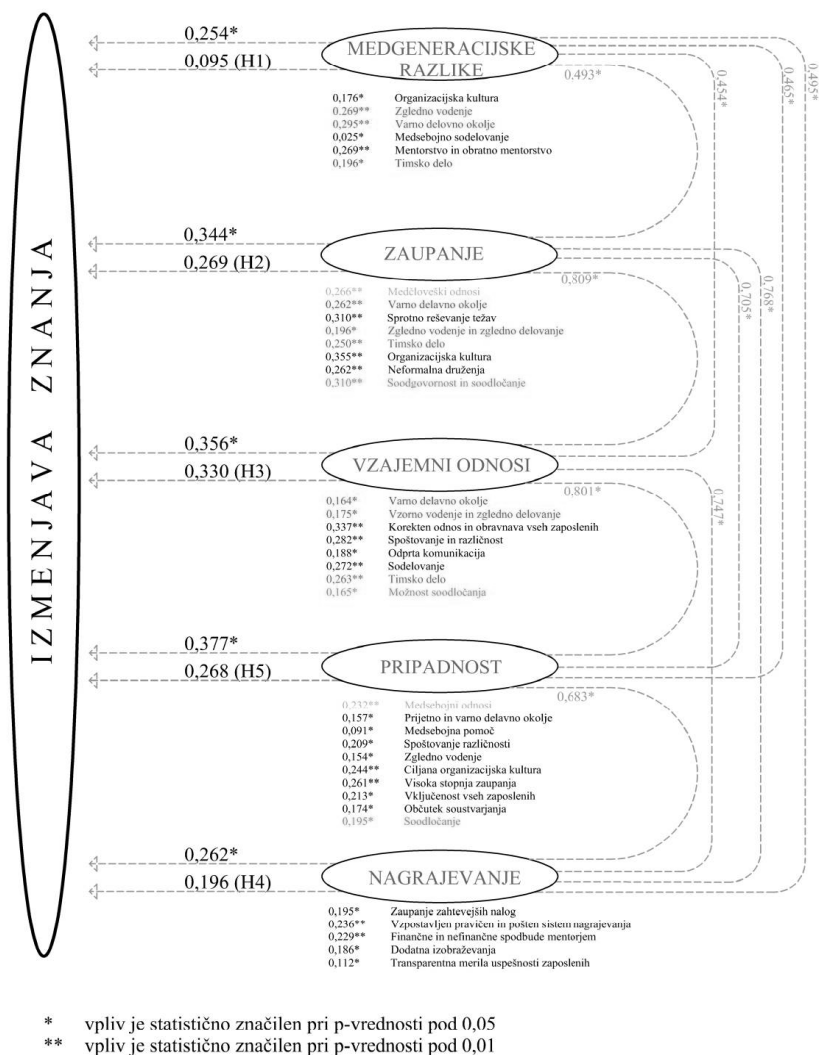
Spremenljivka nagrajevanje je prisotna v organizaciji in pozitivno vpliva na izmenjavo znanja. Omenjeno spremenljivko pojasnimo v 19,6 % ($R^2 = 0,196$) vpliva na izmenjavo znanja. Z izvedenim strukturnim modeliranjem smo ugotavljali med spremenljivkami dodatne latentne vplive, ki jih pokažemo na sliki 26. Nagrajevanje ima statistično značilen učinek na izmenjavo znanja ($B = 0,262$). V nadaljevanju nagrajevanje uspešno pojasnjujejo mere pripadnosti ($B = 0,683$), vzajemni odnosi ($B = 747$), zaupanje ($B = 768$) ter medgeneracijske razlike ($B = 0,495$). Samo nagrajevanje pa je latentna spremenljivka, ki nadomešča mere zaupanja zahtevnejših nalog ($B = 0,195$), vzpostavljen pravičen in pošten sistem nagrajevanja ($B = 0,236$), finančne in nefinančne spodbude mentorjem ($B = 0,229$), dodatna izobraževanja ($B = 0,186$) ter transparentna merila uspešnosti zaposlenih ($B = 0,112$).

V raziskavi dokažemo, da ima dejavnik nagrajevanje pozitiven vpliv na izmenjavo znanja. Potrebno je imeti v organizaciji pravičen sistem nagrajevanja. Ob transparentnih merilih uspešnosti zaposlenih in hkrati dodeljenih finančnih kot nefinančnih nagradah bodo zaposleni imeli vzgib za nekomu ponuditi znanje. Je pa bilo tudi izraženo mnenje, da nagrajevanje ni vedno spodbuda, ker velikokrat nagrada ne predstavlja dovolj velikega interesa, da bi se trudil in ali pa nekdo začuti, da je bil z nagrado krivično oškodovan. Lahko zaradi tega mišljenja posameznik zaide v krizo, ko izgubi voljo po iskanju novih rešitev, da pride do nagrade.

Vsaka organizacija je ustanovljena z namenom, da posluje vsaj večino časa uspešno. Zaposleni, ki delajo v okolju, ki ga sestavljajo ustrezne vrednote, ustrezno vedenje vseh in pristni odnosi, lahko ustvarjajo uspeh in dobre rezultate. Vsakodnevno se pokaže organizacijska kultura v različnih segmentih, ko se srečujejo zaposleni formalno in neformalno. Menimo, da naj vodilni načrtujejo in vzpostavijo potrebno organizacijsko kulturo ker so dolgoročno ciljno in strateško usmerjeni, v nadaljevanju pa vsak zaposleni s svojim vedenjem in izkušnjami dopolnjuje in razvijajo kulturo organizacije. Glede na naše izsledke raziskave in dejavnikov vpliva na izmenjavo znanja, je bila s strani vprašanih bistvena organizacijska kultura in zgledno vodenje, ki vodi zaposlene v izmenjavo znanja in v ustvarjanje novega znanja ter inovativnosti in razvoja. V organizaciji je dobro, da se vrednote in cilji zaposlenih skladajo s cilji organizacije, zato predlagamo vodstvu, da skrbno in načrtno ravna s kadri, da se v delovnem okolju počutijo varno in prijetno. Le tako bodo lahko dobro delali in imeli voljo in vzgib, da drug drugemu pomagajo v delu in ponudijo znanje in zaupajo izkušnje. Tudi prepoznavanje, da se nekdo trudi in je za dobro delo in trud tako ali drugače nagrajen ali pohvaljen, doprinese, da bo zaposleni še naprej sledil organizacijski kulturi in se bo na nek način ustvaril vzorec obnašanja, ki ga želi vodstvo doseči. Kot že navedeno, je danes v organizacijah cilj, da dobro izkoristijo izkušnje vseh zaposlenih in kolektivno modrost. To pa zahteva veliko mero sodelovalnosti med zaposlenimi in vzgib za delitev znanja, ki pa bo izvedeno, če bo med

zaposlenimi vzpostavljena ustrezna mera zaupanja. V zaposlenih je prisotno znanje, ki ga zavestno uporabijo pri vsakdanjem delu. Je pa v zaposlenih znanje, za katerega zaposleni ne ve, da ga ve oziroma da ga ima in s pomočjo izkušenj, modrosti in intuicije lahko reši zahteven problem. Prav omenjeno znanje so vprašani pripisali starejšim zaposlenim, ki pa bi ga delili in izmenjali vzajemno. Predvsem je bistveno, da se čimveč omenjenega znanja dokumentira ali pa ustno podeli, da ob reševanju problemov povežemo dva ali več kompetentnih zaposlenih skupaj. Velika motiviranost za izmenjavo znanja je odvisna od stopnje zaupanja, ki je ima zaposleni do sodelavca in do vodje.

Predlagamo, da se v podjetju poslužujejo iskrene in odprte komunikacije na vseh organizacijskih nivojih. V organizaciji je potrebno čim manj tvegati pri zaposlenih, da ne izgubimo njihovega zaupanja, kajti zaupanje se gradi počasi, je pa nujno, da si zaposleni medsebojno delijo izkušnje in znanje. Vsekakor vodstvo ali pa sodelavec ne more zaposlenega prisiliti, da sodeluje v izmenjavi, pač pa je potreben prostovoljen vzgib, ki pa vsekakor temlji na zaupanju in sodelovanju.



Slika 26. Model dejavnikov medgeneracijske izmenjave znanja med inženirji v proizvodnih organizacijah

Na kratko povzamemo, da model dejavnikov vpliva na medgeneracijsko izmenjavo znanja v proizvodnih organizacijah pokaže (tabele: 6 do 16, slika 26), da imajo vse spremenljivke ali dejavniki modela statistično pomemben vpliv, kar pove, da vsak dejavnik: medgeneracijske razlike, zaupanje, vzajemni odnosi, pripadnost in nagrajevanje z določenim odstotkom pojasnimo vpliv na izmenjavo znanja. Samo zaradi teh dejavnikov ne bo nastala izmenjava, pač pa v veliki meri pripomore, da proces izmenjave steče. Prav tako je v organizaciji ves čas treba skrbeti in vzpostaviti številne dejavnike, ki ustvarjajo med različnimi zaposlenimi vzgibe za aktivacijo izmenjave znanja na delovnem mestu v danem okolju in času.

6 ZAKLJUČEK

6.1 Povzetek rezultatov

S pomočjo delfske metode smo prejeli številne predloge, načine, dejavnike, ki vplivajo po mnenju vprašanih strokovnjakov na izmenjavo znanja. V tretjem krogu smo dosegli za večino njih konsenz.

V organizaciji z vzpostavljeno organizacijsko kulturo in transparentnim mentoriranjem je prenos in izmenjava znanja med zaposlenimi v času delovnega procesa visoko ocenjen predlog, ki omogoča uporabo obstoječega znanja zaposlenih v organizaciji. K uporabi obstoječega znanja pripomorejo različni načini dokumentiranja znanja, predvsem programi uvajanja novo zaposlenih, zapisana navodila, smernice, zahteve, gradiva, interna navodila, baze izkušenj, študije izvedljivosti in kot najpomembnejše pa je sodelovalnost v procesu dela. Navedejo vprašani, da spodbujanje vseh zaposlenih k izražanju idej, mnenja, vidikov, izkušenj, misli, prepričanj, pomislekov, priložnosti za izboljšavo ... pripomore, da se pretvori ali spremeni tiha znanja posameznikov v eksplicitna znanja, ki so lahko večkrat uporabljena. Prav tako pri pretvorbi znanja visoko ocenijo varno počutje zaposlenega in varno delovno okolje ter vključenost in sodelovanje zaposlenih v projektne time. Medgeneracijske razlike se odražajo v računalniški pismenosti in uporabi nove tehnologije, seveda po mnenju vprašanih. Na delovnem mestu se medgeneracijske raznolikosti pojavljajo, vendar ocenijo strokovnjaki, da je vsaka generacija v nečem dobra in uspešna, raznolikost lahko prinaša pospešen osebni razvoj ter odlične delovne rezultate posameznika ter tima ob zglednem vodenju in vzpostavljeni organizacijski kulturi v organizaciji. Sodelovanje drug z drugim in dobri medsebojni odnosi je najvišje ocenjen predlog za aktivirati zaposlenčevo znanje pri različnih generacijah v organizaciji. Medosebni odnosi so najvišje ocenjeni vzgib za vzpostavitev zaupanja. V organizaciji je vzpostaviti zaupanje najlažje v varnem delovnem okolju ter ob zglednem vodenju in delovanju ter s sprotnim reševanjem težav na vseh ravneh. Medosebno zaupanje se gradi v organizaciji s podajanjem povratnih informacij s strani

vodij, zaupanjem in tudi odprto komunikacijo. Če je vodja vzor in zgled delovanja ter je vzpostavljen korekten odnos in korektna obravnava zaposlenih ter skrb za njih v varnem delovnem okolju, se v organizaciji gradijo vzajemni odnosi med zaposlenimi. Izmenjava znanja, ki je dosežena zaradi nagrajevanja, če so zaposlenim zaupane zahtevnejše naloge in če je v organizaciji vzpostavljen transparentni kriterij nagrajevanja in merila uspešnosti zaposlenih na pošten in pravičen način. Z zglednim vodenjem, z vzpostavljenimi dobrimi medsebojnimi odnosi in v prijetnem delovnem okolju se v organizaciji po oceni strokovnjakov doseže pripadnost zaposlenih. V enajstem sklopu so vprašani inženirji ocenjevali predloge (slika 24), kaj po njihovem mnenju vpliva na izmenjavo znanja med generacijami. V povprečju najvišje ocenjen 3,47 je predlog: »zaupanje v delovnem timu«, ki vpliva na izmenjavo znanja med različnimi generacijami, sledi povprečno ocenjen 3,45 predlog: »medsebojni odnosi«. Tudi ostali predlogi ali dejavniki ocenjeni na 4-stopenjski lestvici se primerjalno gledano (slika 24) gibajo med povprečno oceno 3,15 in 3,47. Posamezne predloge in dejavnike prikazujemo na slikah 14 do 24 v poglavju Rezultati.

V drugem delu raziskave smo izvedli regresijsko analizo za hipoteze: H1, H2, H3, H4 ter H5 in preverjali vplivanje predlaganih dejavnikov na izmenjavo znanja. Rezultate smo prikazali v tabelah 6 do 16.

V H1 obstaja statistična zanačilnost z 9,5 % močjo vplivanja medgeneracijskih razlik na izmenjavo znanja med inženirji v proizvodnih organizacijah. Medgeneracijske razlike je spremenljivka, ki pozitivno vpliva na izmenjavo znanja. Kakovost regresijskega modela ugotavljamo s F-testom in glede na vrednost p ($p < 0,001$) trdimo, da je kakovost modela dobra. Moč učinka je majhna ($f^2 = 0,112$) in je pod mejo 0,15 (Cohen, 2013, str. 5), vendar je učinek statistično značilen, zato hipotezo sprejmemo. Z Durbin-Watsonom smo testirali autokorelacije ostankov modela in pokazali (tabela 6), da so ostanki neodvisni, kar je tudi pogoj, da je dobljen model veljaven. Med spremenljivkama medgeneracijske razlike in izmenjava znanja obstaja

linearna povezanost, saj se za vsako enoto medgeneracijske razlike za 0,286 (tabela 7) poveča tudi izmenjava znanja. Omenjena povezanost je statistično značilna, saj je vrednost statistične značilnosti p pod mejo statistične značilnosti 0,05 ($p < 0,001$).

V H2 je statistično pomembna spremenljivka zaupanje pojasnjena s 26,9 % močjo vpliva na izmenjavo znanja. Njen vpliv je pozitiven. Kakovost regresijskega modela ugotavljamo s F-testom in glede na vrednost p ($p < 0,001$) trdimo, da je kakovost modela dobra. Moč učinka je velika ($f^2 = 0,377$) in je nad mejo 0,35 (Cohen, 2013, str. 5), učinek je statistično značilen, hipotezo sprejmemo. Z Durbin-Watsonom smo testirali autokorelacije ostankov modela in pokazali (tabela 8), da so ostanki neodvisni, kar je tudi pogoj, da je dobljen model veljaven. Med spremenljivkama stopnja zaupanja in izmenjava znanja obstaja linearna povezanost, saj se za vsako enoto zaupanja za 0,366 (tabela 9) poveča tudi izmenjava znanja. Omenjena povezanost je statistično značilna, saj je vrednost statistične značilnosti p pod mejo statistične značilnosti 0,05 ($p < 0,001$).

V H3 je statistično pomembna spremenljivka vzajemni odnosi pojasnjena s 33,0 % močjo vpliva na izmenjavo znanja. Njen vpliv je pozitiven. Kakovost regresijskega modela ugotavljamo s F-testom in glede na vrednost p ($p < 0,001$) trdimo, da je kakovost modela dobra. Moč učinka je velika ($f^2 = 0,502$) in je nad mejo 0,35 (Cohen, 2013, str. 5), učinek je statistično značilen, hipotezo sprejmemo. Z Durbin-Watsonom smo testirali autokorelacije ostankov modela in pokazali (tabela 10), da so ostanki neodvisni, kar je tudi pogoj, da je dobljen model veljaven. Med spremenljivkama vzajemni odnosi in izmenjava znanja obstaja linearna povezanost, saj se za vsako enoto vzajemni odnosi za 0,397 (tabela 11) poveča tudi izmenjava znanja. Omenjena povezanost je statistično značilna, saj je vrednost statistične značilnosti p pod mejo statistične značilnosti 0,05 ($p < 0,001$).

V H4 statistično pomembno z 19,6 % močjo dejavnik nagrajevanje vpliva na izmenjavo znanja. Njen vpliv je pozitiven. Kakovost regresijskega modela

ugotavljamo s F-testom in glede na vrednost p ($p < 0,001$) trdimo, da je kakovost modela dobra. Moč učinka je srednje močna ($f^2 = 0,253$), vrednost je med 0,15 in 0,35 (Cohen, 2013, str. 5), učinek je statistično značilen, hipotezo sprejmemo. Z Durbin-Watsonom smo testirali autokorelacije ostankov modela in pokazali (tabela 12), da so ostanki neodvisni, kar je tudi pogoj, da je dobljen model veljaven. Med spremenljivkama nagrevanje in izmenjava znanja obstaja linearna povezanost, saj se za vsako enoto nagrajevanja za 0,262 (tabela 13) poveča tudi izmenjava znanja. Omenjena povezanost je statistično značilna, saj je vrednost statistične značilnosti p pod mejo statistične značilnosti 0,05 ($p < 0,001$).

V H5 je pripadnost statistično pojasnjena spremenljivka s 26,8 % močjo vpliva na izmenjavo znanja. Njen vpliv je pozitiven. Kakovost regresijskega modela ugotavljamo s F-testom in glede na vrednost p ($p < 0,001$) trdimo, da je kakovost modela dobra. Moč učinka je velika ($f^2 = 0,377$), vrednost je nad mejo 0,35 (Cohen, 2013, str. 5), učinek je statistično značilen, hipotezo sprejmemo. Z Durbin-Watsonom smo testirali autokorelacije ostankov modela in pokazali (tabela 14), da so ostanki neodvisni, kar je tudi pogoj, da je dobljen model veljaven. Med spremenljivkama pripadnost in izmenjava znanja obstaja linearna povezanost, saj se za vsako enoto pripadnosti za 0,381 (tabela 15) poveča tudi izmenjava znanja. Omenjena povezanost je statistično značilna, saj je vrednost statistične značilnosti p pod mejo statistične značilnosti 0,05 ($p < 0,001$).

V regresijskem modelu (tabela 16) pokažemo vplivanje vseh preučevanih neodvisnih spremenljivk na izmenjavo znanja. Govorimo o skupnem statistično značilnem vplivu, p vrednost je pod 0,05 ($p < 0,001$). Prilagojen determinacijski koeficient R^2 pove, da model pojasni, da smo 38,1 % celotne variance izmenjava znanja uspeli pojasniti z variabilnostjo neodvisnih spremenljivk. Moč učinka neodvisne spremenljivke je velika ($f^2 = 0,730$) in je krepko nad mejo 0,35 (Cohen, 2013, str. 5). Serijske korelacije (DW = 2,089) so med dovoljenimi vrednostmi (od 1,5 do 2,5) in ne povzroča napak v

regresijskem modelu. Z ANOVO smo testirali, ali je regresijski model statistično pomemben oziroma ali ga lahko posplošimo na celotno populacijo, iz katere smo vzeli vzorec, in dokazali, da je model statistično pomemben, ker je p vrednost pod 0,05.

Šli smo korak naprej od regresijske analize in izvedli strukturno modeliranje ter ugotavljali, ali obstajajo latentni vplivi med spremenljivkami. Namen je predvsem podpreti dokazovanje verodostojnosti modelov. Rezultati so podobni siceršnji regresijski analizi in ni bistvenih odstopanj, vsi vplivi so statistično značilni in model v celoti potrdimo in pokažemo s shemo (slika 25 in slika 26).

Kot navedeno, so v naši raziskavi odgovarjali v proizvodnih organizacijah zaposleni inženirji, ki jih lahko razvrstimo v štiri generacije: generacija blaginje, generacija X, generacija Y in generacija Z. Preverjali smo, ali razlike med skupinami obstajajo v populaciji, iz katere smo vzeli vzorec. Ugotovili smo, da o statistično značilnih razlikah glede generacij ne moremo govoriti, ker so p -vrednosti nad 0,05.

V izvrnem modelu (slika 26) podamo odgovor na naše raziskovalno vprašanje in pokažemo nastali model dejavnikov medgeneracijske izmenjave znanja med inženirji v proizvodnih organizacijah. Medgeneracijske razlike imajo statistično značilen učinek na izmenjavo znanja. V nadlajevanju medgeneracijske razlike uspešno pojasnijo mere (slika 26): zaupanja, vzajemnih odnosov, pripadnosti ter nagrajevanja. Same medgeneracijske razlike so latentna spremenljivka, ki nadomešča mere: organizacijske kulture, zglednega vodenja, varnega delovnega okolja, medsebojnega sodelovanja, mentorstva/obratnega mentorstva ter timskega dela.

Tudi dejavnik zaupanje ima statistično značilen učinek na izmenjavo znanja. V nadaljevanju zaupanje uspešno pojasnjuje mere (slika 26): vzajemnih odnosov, pripadnosti, nagrajevanja ter medgeneracijske razlike. Zaupanje je latentna spremenljivka, ki nadomešča mere: medčloveški odnosi, varno

delovno okolje, sprotno reševanje težav, zgledno vodenje in zgledno delovanje, timsko delo, organizacijska kultura, neformalna druženja ter soodgovornost in soodločanje. Dejavniki vzajemni odnosi ima statistično značilen učinek na izmenjavo znanja. V nadaljevanju vzajemni odnosi uspešno pojasnjujejo mere (slika 26): pripadnosti, nagrajevanje, zaupanje ter medgeneracijske razlike. Samo vzajemni odnosi pa je latentna spremenljivka, ki nadomešča mere: varno delovno okolje, vzorno in zgledno delovanje, korekten odnos in obravnava vseh zaposlenih, spoštovanje in različnost, odprta komunikacija, sodelovanje, timsko delo ter možnost soodločanja.

Pripadnost ima statistično značilen učinek na izmenjavo znanja. V nadaljevanju pripadnost uspešno pojasnjujejo mere (slika 26): nagrajevanje, vzajemni odnosi, zaupanje ter medgeneracijske razlike. Samo pripadnost pa je latentna spremenljivka, ki nadomešča mere: medsebojni odnosi, prijetno in varno delovno okolje, medsebojna pomoč, spoštovanje različnosti, zgledno vodenje, organizacijska kultura, visoka stopnja zaupanja, vključenost vseh zaposlenih, občutek soustvarjanja ter možnost soodločanja.

Dejavniki nagrajevanje ima statistično značilen učinek na izmenjavo znanja. V nadaljevanju nagrajevanje uspešno pojasnjujejo mere (slika 26): pripadnosti, vzajemni odnosi, zaupanje ter medgeneracijske razlike. Samo nagrajevanje pa je latentna spremenljivka, ki nadomešča mere: zaupanja zahtevnejših nalog, vzpostavljen pravičen in pošten sistem nagrajevanja, finančne in nefinančne spodbude mentorjem, dodatna izobraževanja ter transparentna merila uspešnosti zaposlenih.

Na kratko povzamemo, da vsak izmed preučevanih dejavnikov modela ima statistično pomemben vpliv in pove, da: medgeneracijske razlike, zaupanje, vzajemni odnosi, pripadnost in nagrajevanje z določenim odstotkom pojasnimo vpliv na izmenjavo znanja. To pomeni, da prisotnost dejavnikov ali spremenljivk v kakršni koli obliki ali obsegu pripomore, da proces izmenjave znanja steče v organizaciji. V organizaciji je treba nemoteno skrbeti in

vzpostaviti dejavnike, ki dajo in ustvarjajo vzgibe za aktivacijo izmenjave znanja med vsemi zaposlenimi v danem času.

V teoretičnih izhodiščih smo se dotaknili v dveh podpoglavjih na staranje delovne sile ter pristope in metode za učinkovito izrabo starejših delavcev v organizaciji. Poudarjamo pomen raziskovanja in preučevanja starajočega se prebivalstva ter starejše delovne sile, saj smo skozi celotno raziskavo proučevali sodelovanje in izmenjavo znanja med zaposlenimi različnih starosti ali generacij. Ob izrazitem demografskem staranju prebivalstva se soočajo politika in gospodarstvo z izzivom prilagajanja zaposlitvenim sistemom, ki se odraža v naraščanju deleža starejših od 50 let (Eurostat 2023). Trend staranja predstavlja pomembno vprašanje za zagotavljanje zaposlitvenih možnosti, delovnih pogojev ter vzdržnosti socialnih, pokojninskih in zaposlitvenih sistemov. Pričakovati je, da se bo omenjeni demografski trend nadaljeval tudi v prihodnjih desetletjih, saj se že in se še bo generacija baby-booma, ki je povojno rojena, postopoma upokojevala. V povprečju se zdravstveno stanje starejših izboljšuje, kar predstavlja za oblikovalce politik izzive, kako zagotoviti ustrezne delovne pogoje, socialno varnost ter spodbujati zaposlovanje starejše delovne sile. (Eiffe, Muller, & Weber, 2024, str. 12) Potrebno je razviti nove pristope in strategije na vseh ravneh, od organizacij do drugih institucij, za uspešno upravljanje s to demografsko spremembo.

Nekaj na tem področju je že narejeno, v Eurostatu 2024 navedejo, da evropski steber socialnih pravic predstavlja okvir, ki državam članicam omogoča prilagajanje na nove izzive, obenem pa spodbuja načela pravičnosti in solidarnosti med različnimi generacijami. Poudarja pravico delavca do delovnega okolja, ki je prilagojeno njegovim poklicnim potrebam, zdravju ter omogoča uravnoteženje med delovnim in zasebnim življenjem, kar prispeva k podaljšanju njegove aktivne vključenosti na trgu dela. Poleg tega avtonomni sporazum evropskih socialnih partnerjev o aktivnem staranju in medgeneracijskem pristopu, sklenjen leta 2017, zavezuje k olajšanju aktivnega sodelovanja starejših ter spodbujanju njihovega daljšega bivanja na

trgu dela. (Eiffe, Muller, & Weber, 2024, str. 17) Pomembno je vzpostaviti koncept celotnega življenjskega obdobja, ki poudarja pomen osredotočanja na delavce v vseh fazah njihovega življenja. Zato je trajnostno delo ali doseganje življenjskih in delovnih pogojev kompleksen politični izziv, ki zahteva celostni pristop. Dobrodošla je vzpostavitev tehnoloških in organizacijskih okvirov, ki bi omogočali ustvarjanje visoko kakovostnih delovnih mest in se ujemali s sposobnostmi, potrebami, zdravjem in spretnostmi posameznikov. Celotne spremembe bi bile potrebne na ravni države, sektorja in organizacije ter posameznika, vključno z zakonodajo, kolektivnimi pogodbami, socialnim dialogom, vseživljenjskim učenjem in zdravstvenimi pobudami. Še posebej ključno je to v luči digitalizacije in trajnostnega prehoda.

V Eurofound 2024 so navedli, da v Sloveniji ljudje relativno pozno vstopijo na trg dela, medtem ko se za upokojitev odločajo zgodaj. Poleg zdravstvene in starostne diskriminacije je pomanjkanje prožnih možnosti dela eden od razlogov, zakaj starejši delavci prezgodaj zapuščajo zaposlitev. Podobno kot na Češkem so ob težnji ponovni vključitvi starejših delavcev na trg dela in podaljšanju zaposlitve prožne oblike zaposlovanja povzročile povečanje števila starejših zaposlenih (Eiffe, Muller, & Weber, 2024, str. 32). To pa pomeni dodatno organizacijo na večjih področjih. Vsekar je treba razmisliti o vzpostavitvi nabora ukrepov, ki bi ustvarili delovna okolja, prijazna do vseh generacij. S prilagajanjem delovnih mest starejšim in z vključevanjem vseh generacij v delo, predvsem s poudarkom na medgeneracijskem sodelovanju in povezovanju ter mentorstvu in obratnem mentorstvu, bi zmanjšali izzive povezane s trgom dela. Dobro poznavanje in razumevanje delodajlca o vseh in vsakim zaposlenim bi bilo ključno za dobro kadrovanje in razdelitev delovnih nalog v organizaciji. Pri zaposlovanju in samem delovanju v organizaciji naj bodo na prvem mestu večšine in kompetence in ne starost.

6.2 Prispevek znanosti

Na osnovi preučene literature in analiz naše doktorske raziskave smo utvarili oziroma oblikovali model dejavnikov izmenjave znanja v organizacijah (slika 26). Oblikovani model (slika 26) temelji na velikih proizvodnih organizacijah, ki delujejo v Sloveniji. Raziskava je potekala v spreminjajočem se in nestabilnem okolju, saj so bili razmere v večini sodelujočih organizacij neobičajne ali »kaotične«, ker je bilo v epidemičnih razmerah zaradi bolnišk in izolacij zelo malo ljudi na delovnih mestih, ki so opravljali svojo delo. Kljub krizni situaciji smo izvedli raziskavo v prvem delu s pomočjo delfske metode, ko so odgovarjali strokovnjaki. V drugem delu smo se osredinili na raven zaposlenih generacij in na raven medgeneracijske izmenjave znanja inženirjev, ki so zaposleni v proizvodnih organizacijah. Na osnovi hipotez smo opredelili pet glavnih dejavnikov oblikovanega modela in na osnovi rezultatov prikazali moč vpliva na izmenjavo znanja.

Teoretični doprinos smo spisali na osnovi preučene razlage ter analiziranih dognanj na znanstvenih področjih in so osnova ter podlaga raziskovalni problematiki monografije. Konkretno smo se lotili preučevanja znanja skozi zgodovino do danes in ugotovili, da je veliko napisanega na tem področju ter tudi avtorji podajo različne prispevke glede pojmovanja, vrst in upravljanja znanja. Vsak avtor ima na tematiko svoj pogled in jo predstavi s svojega aspekta. Tudi definiranje, vrste in značilnosti generacij avtorji prikažejo različno in imajo do tematike različna stališča. Podali smo v teoretičnem delu pregled in bralcu ponudili različne vidike in poglede na: znanje, generacije, izmenjavo znanja ter dejavnike. Zapišemo lahko, da je teoretični sestavek znanstveni doprinos, ki je v pomoč nadaljnjim raziskovalcem in vsem, ki želijo o tematiki dobiti pregled na enem mestu.

V metodološkem prispevku z metodami preverjamo raziskovalno vprašanje. Spraševali smo se, na kakšen način priti do podatkov, kje iskati podatke in kako pridobljene podatke analizirati. Problem smo v prvem delu raziskovali z uporabo delfske metode. Omenjena metoda na temo izmenjave znanja glede

na preučeno literaturo ni bila pogosto uporabljena. Odgovore na odprta vprašanja smo skozi enajst sklopov iskali pri strokovnjakih v velikih proizvodnih organizacijah v Sloveniji. Prejete esejске odgovore smo analizirali kvalitativno, s pomočjo programa Atlas.ti. Po znanem procesu delfske tehnike (podroben opis procesa v tretjem poglavju) smo v drugem krogu ponudili strokovnjakom trditve v ocenjevanje po 4-stopenjski Likertovi lestvici. Že v omenjenem krogu smo dosegli visoko strinjanje v večini trditev. Prejete podatke smo statistično obdelali in v tretjem krogu strokovnjakom posredovali rezultate drugega kroga in ponudili trditve v ponovno oceno po 4-stopenjski Likertovi lestvici. Ponovno prejete rezultate oziroma odgovore smo statistično obdelali. V tretjem krogu ali drugem merjenju je bil dosežen konsenz med trdivami. Omenjene trditve so bile podlaga za drugi del raziskovanja. Po opravljeni kvalitativni analizi in doseženem konsenzu strokovnjakov oziroma zaključenem delu prvega dela raziskave smo imeli uporaben in visoko zanesljiv vprašalnik, ki smo ga posredovali inženirjem v velikih proizvodnih organizacijah. Tudi inženirji so trditve ocenjevali po 4-stopenjski ocenjevalni lestvici. Prejete odgovore smo statistično obdelali in podali izsledke v poglavju Rezultati. Zapišemo lahko, da je naš prispevek izviren in lasten v tem, da smo na osnovi novo nastalega vprašalnika skozi delfsko metodo v kvantitativnem delu raziskave dobili rezultate, s katerim odgovorimo na raziskovalno vprašanje in sprejmemo zastavljene hipoteze.

Proces prvega dela raziskave, kot že zapisano, smo izvedli z delfsko tehniko in prejeli številne predloge, načine, dejavnike, ki po mnenju strokovnjakov vplivajo na izmenjavo znanja. Do sedaj še nismo zasledili opravljene analize mnenj in stališč s področja medgeneracijske izmenjave znanja, ki je bila izvedena med inženirji v velikih proizvodnih organizacijah v Sloveniji. V hipotezah smo preverili vpliv dejavnikov na izmenjavo znanja. Hipoteze so bile sprejete oziroma vpliv dejavnikov je bil pozitiven na izmenjavo znanja. Z raziskavo so bili prepoznani številni dejavniki, ki so v organizaciji potrebni za izmenjavo znanja. Model dejavnikov medgeneracijske izmenjave znanja v proizvodnih organizacijah je izvirni prispevek monografije in je predstavljen v

petem poglavju (slika 26). Glede na temeljno raziskovalno vprašanje in postavljene hipoteze je prikazanih pet dejavnikov, in sicer: medgeneracijske razlike, zaupanje, vzajemni odnosi, pripadnost in nagrajevanje. V poglavju Rezultati (tabele 6 do 15) pokažemo z nestandardiziranim koeficientom moč vpliva neodvisnih spremenljivk (dejavnikov) na odvisno spremenljivko izmenjavo znanja. Vse navedene spremenljivke so pozitivne in njih vpliv na izmenjavo je pozitiven. Izvedli smo tudi strukturno modeliranje in ugotavljali dodatne latentne vplive med spremenljivkami ter izsledke pokažemo v sliki 5.1. Rezultati modeliranja pokažejo (slika 5.1), da imajo spremenljivke statistično značilen učinek na izmenjavo znanja. Nadalje je v modelu prikazano pojasnjevanje mer dejavnikov med seboj. Sami posamezni dejavniki so latentne spremenljivke, ki nadomešča mere dejavnikov. Model, ki ga prikažemo, je izviren in na enem mestu poda bralcu (stroki in znanosti) pogled na dejavnike, ki ustvarjajo in vplivajo na izmenjavo znanja.

Potrebno je upoštevanje načinov, vzgibov in vzvodov, kako v organizaciji delovati, da bodo dejavniki v organizaciji prisotni in se bo vršila oziroma bo aktivna medgeneracijska izmenjava znanja. Dejavniki modela pomembno prispevajo k ozaveščanju vrhnjemu menedžmentu in ostalim zaposlenim, da lahko delajo v prid medgeneracijske izmenjave znanja. Model nedvomno pokaže dodano vrednost trenutnim ugotovitvam, namreč izmenjava znanja in nasploh znanje je za obstoj in napredek organizacije velikega pomena.

6.3 Vpliv na menedžment, organizacijo in družbo

Znotraj organizacije je ključnega pomena zadrževanje znanja za vzdrževanje konkurenčnosti in za doprinos k skupnim ciljem in dosežkom organizacije. Skozi nalogo smo predstavili pogled v medgeneracijsko sodelovanje na delovnem mestu in na možne dejavnike, ki vplivajo na izmenjavo znanja v velikih proizvodnih organizacijah v slovenskem prostoru. Starejši ostajajo dlje časa aktivni na delovnih mestih in danes deluje v organizacijah štiri ali pet različnih generacij in vsaka od teh generacij ima »svoje lastnosti in obnašanje«, govori »svoj jezik« in ima »svoje stališče«, kar vodi do imenovanih

medgeneracijskih razlik. K uspešnemu megeneracijskemu učenju in izmenjavi znanja na delovnem mestu pripomore poznavanje medgeneracijskih razlik in drugih dejavnikov vpliva na izmenjavo ter na zadrževanje znanja v organizaciji. Proučevali smo dejavnike, ki ustvarjajo izmenjavo znanja med inženirji v velikih proizvodnih organizacijah. Znanje inženirjev oziroma inženirsko znanje je opredeljeno kot informacija z notranjo vrednostjo in to znanje se ne rodi, pač pa ustvari in nauči (Davenport & Prusak, 1998, str. 115). Za organizacijo je znanje izgubljeno, če zaposleni ali več njih zapusti organizacijo in in pred tem znanja ne deli s sodelavcem ali izmenja ali dokumentira, da ga je možno naknadno uporabiti v naslednjih procesih dela.

Rezultati študije pokažejo, da vsi dejavniki oziroma dejavniki, kot so: medgeneracijske razlike, zaupanje, vzajemni odnosi, nagrajevanje in pripadnost, statistično značilno vplivajo na izmenjavo znanja. Za prisotnost navedenih dejavnikov so potrebni številni vzgibi in vzvodi ter način delovanja na vseh področjih delovanja v organizaciji.

Organizacije imajo kapital v različnih pojavnih oblikah, ki ga s poslovanjem želijo oplemeniti. Posedujejo premičnine in nepremičnine ter intelektualni kapital (strukturni in človeški kapital), ki sestavlja in veča ceno tržne vrednosti organizacije. Strukturni kapital je proces, vezan na poslovanje, viden v podjetjih, ki dlje časa obstajajo in imajo razvite določene tradicije (Marr, 2004, str. 559–570) in pa človeški kapital, ki je določen kot dejansko znanje in kompetence zaposlenih ali kot novo znanje, ki nastaja s povezovanjem obstoječega znanja v organizaciji (Sidorkin, 2007, str. 159–170). S človeškim kapitalom je povezan socialni kapital, v katerega je potrebno vlagati, saj omogoča dostop do informacij, ki so ključne za doseg cilja (Adam, Rončević, & Tomšič, b. d., str. 1–10). Za inovativnost v organizaciji je ključna izmenjava znanja kot orodje ali kot posrednik med socialnim kapitalom in inovativnostjo (Ganguly, Talukdar &, Chatter, 2019, str. 1105–1135; Bhatti, Vorobyev, Zakariya, & Christofi, 2021, str. 243–259). V konkurenčnem organizacijskem okolju postaja pomembno, da se znanje in izkušnje posameznikov vključene

na vseh ravneh organizacije in v vsakem trenutku. Iz navedenega lahko poudarimo, da je potrebno vlagati v lastne zaposlene, v intelektualni kapital, da večajo tržno vrednost organizacije. Izsledki naše raziskave so uporabni za tiste, ki hočejo delovati v organizacijskem okolju inovativno in se hitro prilagajati in biti v prednosti, saj so v modelu navedeni bistveni dejavniki, ki pripomorejo posameznemu zaposlenemu in menedžmentu ter najvišjemu vodstvu, da zadržijo inženirsko znanje znotraj organizacije in uspešno ustvarijo izziv izmenjave modrosti, idej in znanja za realizacijo novih idej, inovativnih procesov v praksi sodobne organizacije.

Naša raziskovalna študija pripomore k odpravljanju vrzeli v literaturi, povezani z medgeneracijsko izmenjavo znanja med inženirji znotraj velikih proizvodnih organizacij v Sloveniji. Menedžmentu poda smernice, vzgibe in načine, kako delovati, da z vzpostavljenim sistemom prispevajo k uspešni izmenjavi znanja. Dejavniki modela so bistveni, da jih menedžment upošteva, ko postavlja vizijo in strateške cilje za organizacijo in proces dela. Kaj je tisto, ki privede do lažje izmenjave znanja v primeru, da na delovnem mestu delujejo različne generacije zaposlenih in so zato prisotne medgeneracijske razlike. Izsledki raziskave pokažejo, da medgeneracijske razlike pozitivno vplivajo na izmenjavo znanja, če je v organizaciji vzpostavljena dobra ciljana organizacijska kultura, kjer zgledno vodijo zaposlene, ki delajo v varnem in prijetnem delovnem okolju. Menedžmentu v modelu pokažemo, da je potrebno vzpostaviti timsko delo in usmeriti ljudi v sodelovanje. Hkrati pa je dobro, da se organizira za mlajše ali novo zaposlene tradicionalno mentorstvo, hkrati za izkušene, starejše zaposlene pa obrnjeno mentorstvo, kjer mlajši pomagajo izkušenim v šibkih segmentih. Po mnenju raziskovalcev (Chaudhuri, Park, & Johnson, 2022, str. 468–483) je namen obrnjenega mentorstva izmenjava in prenos znanja ter premostitev tehnološkega razkoraka med medgeneracijskimi skupinami. Tudi v naši raziskavi so strokovnjaki predlagali v organizaciji vzpostaviti sistem tradicionalnega in obrnjenega mentorstva. Ravno tako je dejavnik zaupanje, ki vpliva na izmenjavo znanja in ni zgrajen iz danes na jutri. Vzpostavitev medsebojnih

odnosov v organizaciji pripomore k sprotnemu reševanju težav na delovnem mestu, v timu. Graditi zaupanje je lažje v varnem delovnem okolju, kjer procese dela vodijo zgledno in je ciljana kultura organizacije visoko. Motivacija pri posameznikih za delitev znanja bo lažja ob večji stopnji zaupanja. Tudi vzajemni odnosi vplivajo na izmenjavo znanja in številni dejavniki so tisti, ki pomagajo menedžmentu, da se med zaposlenimi gradijo odnosi vzajemnosti. Vse se tudi pri tem dejavniku začne, če je vzpostavljeno varno delovno okolje, zaposlene pa vodi zgledno vodstvo, ki ima korekten odnos do vseh zaposlenih in jih enako obravnava. Ob medgeneracijski in multikulturni delovni sili je potrebno spoštovati različnost in z vsakim v sakem delu procesa odprto komunicirati in pravočasno informirati. V modelu prikažemo, da lahko vodstvo organizira delov v timih, kjer se razvija sodelovalnost in ima vsak možnost soodločanja. Vsak izmed navedenih dejavnikov na nek način pomaga, da se med zaposlenimi razvijejo odnosi vzajemnosti, ki vplivajo na izmenjavo znanja v raznoliki delovni sili. Vodstvo organizacije si želi imeti pripadne zaposlene v vseh pogledih. Gledano skozi izsledke naše raziskave lahko trdimo, da pripadnost vpliva na izmenjavo znanja. Da je dosežena pripadnost zaposlenih, je vredno imeti prijetno in varno delovno okolje, da se lažje razvijejo medsebojni odnosi in si zaposleni med seboj pomagajo. Vprašani so navedli, da imajo pripadni zaposleni lasten vzgib za deljenje znanja ter so zavzeti. Navedli so da je pripadnost izrazitejša ob visoki stopnji zaupanja in doseženi ciljani organizacijski kulturi. Tudi nagrajevanje je dejavnik, ki vpliva na izmenjavo znanja. Menedžment mora vzpostaviti transparenten sistem finančnega in nefinančnega nagrajevanja in druge ustrezne spodbude mentorjem, hkrati pa uvrsti tudi pravična merila ocenjevanja uspešnosti zaposlenih. Po ugotovitvah raziskovalcev (Biloslavo & Lombardi, 2021, str. 1747–1774) nefinančne spodbude zaposlenim omogočajo premagovanje težav pri iskanju nosilcev znanja in pri priznavanju baze znanja, ki jo vidijo zaposleni v sebi.

V tistih organizacijah, ki bodo sposobni organizirati učenje in znanje ter uspešno ustvariti proces izmenjave idej in znanja, bodo lahko vzdrževali

konkurenčnost ter zadržali znanje. Dejavniki vzpodbujajo in ustvarjajo izmenjavo znanja med različno starimi inženirji v organizacijah. Po doseženem konsenzu strokovnjakov je ugotovljeno, da je bistveno delovanje vodij, varno delovno okolje, sodelovanje in odprta komunikacija. Tudi vprašani inženirji so najvišje ocenili prav omenjene dejavnike, ki podpirajo dejavnike vplivanja na izmenjavo znanja.

Menimo, da izsledki naše raziskave s prikazanimi dejavniki modela povedo menedžmentu, kako ravnati z zaposlenimi, kako pripraviti delovno okolje, da bo dosežena željena izmenjava znanja. Prav tako gledano z organizacijskega vidika bo poslovanje bolj učinkovito in bolj uspešno ter konkurenčno, če bo znanje izmenjano, nadgrajeno, obnovljeno in predvsem bo ostalo v organizaciji. Hkrati pa zaposleni ob zglednem vodenju, prijetnem delovnem okolju in ciljani organizacijski kulturi ne bodo zapuščali organizacije in ne bodo pogosto bolniško odsotni.

Predlagane usmeritve in področja za skrb menedžmentu v organizacijah:

- Vzpostavljena organizacijska kultura;
- Jasna vizija, jasno poslanstvo;
- Zgledno vodenje;
- Varno delovno okolje;
- Prilagoditev obveznosti zaposlenčevim prioritetam glede na njegovo življenjsko obdobje;
- Timsko delo in ustrezno dodeljene odgovornosti na miselni, fizični in čustveni ravni;
- Učinkovit program tako za tradicionalno kot za obratno mentorstvo;
- Vpostavljen sistem finančnega in nefinančnega nagrajevanja;
- Spoštovanje različnosti in spoštljivi odnosi do vseh in na vseh nivojih;
- Dosledna in prepričljiva komunikacija ter redne in sprotne povratne informacije;
- Korekten odnos in obravnava vseh zaposlenih;

- Možnost zaposlenih za soodločanje in opolnomočenje, da lahko le-ti kreirajo rešitve;
- Transparentna merila uspešnosti zaposlenih;
- Sklepanje kompromisov v času procesa dela in skrb za ustrezne medsebojne odnose;
- Medgeneracijsko učenje, sodelovanje in solidarna pomoč med posamezniki, ki so vrednote, zapisane v stebre organizacijske kulture;
- Formalno in neformalno druženje ter širjenje socialne mreže;
- Povezovanje različnih generacij, da se ustvarja dobra klima med zaposlenimi;
- Graditev delovnega okolja, ki bo vključila vse sodelavce in njihove potenciale.

Raznoliko stara delovna sila, ki je trenutno delujoča, lahko povzroča nesoglasja in nasprotja interesov, če ne bo s strani vodstva poskrbljeno za celoten kadrovski potencial. Poslovanje organizacij zahteva jasne vizije in jasne cilje ter učinkovit menedžment, ki pelje organizacijo v uspeh. Če organizacije poslujejo uspešno in učinkovito in se uspešno odzovejo na spremembe ter so hkrati inovativne, potem dobro vpliva na družbo. V taki organizaciji zaposleni želijo delati in nimajo razloga za fluktuacijo ali absentizem ali prezentizem. Ob uštevanju dejavnikov, ki jih ponuja naš model, bo del, ki bo posredno pripomogel na družbo.

Staranje prebivalstva pomeni na eni strani več upokojitev, po drugi strani strani si starejši delavci odločijo dlje ostati na delovnem mestu, kot je potrebno za upokojitev, kar pomeni, da trenutno v organizacijah delajo štiri generacije. Prav raznoliko stara delovna sila lahko povzroči nasprotja interesov, zato dobro poznavanje razlik med generacijami pripomore h krepitvi dialoga in opogumljanju ljudi za učenje in izmenjavo znanja. Tehnologija in družba se ves čas spreminjata, zato je nujno krepiti ustvarjalnost, znanje in učenje v sodobnem procesu poslovanja organizacije z okoljem. Organizacije, ki bodo v celoti ali v nekem delu želele ravnati se po našem modelu dejavnikov,

ki pripomorejo k medgeneracijski izmenjavi znanja, bodo naprednejše, konkurenčne in delovale v harmoniji z družbo.

6.4 Omejitev raziskave

V raziskovalni študiji smo se omejili na slovenske organizacije in samo na proizvodne organizacije. Naša raziskava je bila v tem pristranska, saj smo namerno opredelili raziskovanje Slovenije oziroma na določeno geografsko področje – državo v kvalitativnem in kvantitativnem delu. V raziskavi smo zmanjšali pristranskost tako, da smo zajeli velike proizvodne organizacije, ki delujejo v vseh dvanajstih regijah države. V raziskavi sodelujoče organizacije so gospodarsko močne in so v letu 2021 ustvarile čisti dobiček v višini 505.717.763 €, kar ustreza 25,62 % vseh velikih podjetij v sektorju (AJ PES, 2022).

V prvem delu raziskave smo s pomočjo delfske metode spraševali strokovnjake iz velikih organizacij glede na kriterij ZGD-a. Na osnovi kvalitativne analize smo skozi proces treh krogov delfske raziskave ustvarili vprašalnik za drugi del študije. Omenjeni anketni vprašalnik pa smo razdelili med vse zaposlene inženirje vseh starostnih skupin ne glede na spol in raso ali etnično pripadnost, ki delajo na delovnem mestu v velikih proizvodnih organizacijah. Price in Murnan (2004) predlagata, da je nujno poročati o pristranskostih, ki so namerno vnesene v načrtovanje študije ali instrument raziskovalca (str. 66–67) in v našem primeru je omejitev raziskave v omenjeni razdelitvi instrumenta – anketnega vprašalnika. Anketni vprašalnik nismo razdelili sami, ker tudi nismo dostopali do elektronskih naslovov sodelujočih deležnikov. Omenjeni del procesa smo zaupali vodstvu kadrovske službe posamezne sodelujoče organizacije, ki je za nas opravila posredno korespondenco. Pogosta omejitev in grožnja notranji veljavnosti so psihometrične lastnosti instrumenta, ko gre za ugotavljanje veljavnosti in zanesljivosti instrumenta (Litwin, 2003, str. 32–44). Instrument je veljaven in zanesljiv za tiste populacije, ki so si zelo podobne na vzorec, na katerem sta bili veljavnost in zanesljivost prvotno določeni (Price & Murnan, 2004, str. 66–

67). Naš instrument je zanesljiv in veljaven za populacijo, ki je podobna na razsikovani vzorec, vendar ne moremo tega trditi za druge populacije. Izračun zanesljivosti celotnega vzorca je pokazal dobro ali odlično zanesljivost. Instrument je bil napisan v slovenskem jeziku in je razumljiv. Obstaja možnost, da nekateri anketirani deležniki besedila ne bi razumeli v celoti, ker bi bila za njih raven branja visoka. Mi smo dvom omilili in zmanjšali, ker smo pred zastavljenimi vprašanji pojasnili posamezne pojme in vprašanim omogočili jasnost vprašalnika. Odgovori sodelujočih v raziskavi so po našem videnju iskreni, saj jim je bila zagotovljena diskretnost. V času procesa raziskave smo skrbeli za anonimno sodelovanje oziroma sodelujočim deležnikom omogočili anonimno odgovarjanje na vprašalnik.

Grožnja notranji veljavnosti študije bi lahko bili nenadni dogodki, ki bi se pojavili v času raziskave in ne bi bili prisotni ves čas testiranja (Price & Murnan, 2004, str. 66–67). Nenadnih dogodkov ni bilo, ampak situacija v državi je bila izredna in posebna, zaradi tega vseeno zapišemo možnost, da je epidemično stanje morda omejitev, ki bi na nek način vplivala na pristnost odgovorov. So pa bili v času našega procesa v organizacijah primorani sprejeti številne ukrepe, ki so se tudi sprotno ter hitro spreminjali in so bili zaposleni v skrbeh ter negotovosti zaradi dela ali nedela. Mi smo se v raziskavi prilagajali epidemičnemu stanju in omogočili, da so deležniki, ki so sodelovali v raziskavi, imeli toliko časa za odgovore, kot so potrebovali, saj smo glede na potrebe prilagodili časovnico procesa izvedbe.

Nevarnost za zunanjo veljavnost rezultatov študije bi lahko bila v manjšem vzorcu. Predvsem vidimo omejitev v tem, da se je na povabilo k sodelovanju v raziskavi udeležilo nizek odstotek pozvanih. Kot že navedeno, smo proces raziskavo izvedli v času od septembra 2021 in v letu 2022 v prisotnosti epidemičnih razmer zaradi COVID-19. Veliko se organizacije zaradi pomanjkanja delovne sile niso odzvale ali pa so v procesu raziskave prekinile sodelovanje, ker je bilo veliko zaposlenih v bolniškem staležu ali pa so delali od doma nujna dela za reševanje trenutne poslovne krize. Tudi na kontakte z

vodstvom in pristojnimi v proučevanih organizacijah je bilo mnogokrat težko vzpostaviti, ker so bili odsotni ali zasedeni.

Onwuegbuzie in Leech (2007) opozorita kot grožnjo notranji verodostojnosti v kvalitativnem raziskovanju na pristranskost raziskovalca v fazi zbiranja podatkov, v fazi analize in interpretacije podatkov. Navedeta med pristranskosti osebnostne zaničilnosti ali lastnosti raziskovalca ter vedenje in izjave raziskovalca ter raziskovalčevo predhodno poznavanje udeležencev, ki bi morda vplivalo na njihovo vedenje. (str. 233–249) Med izvedbo procesa s pomočjo delfske tehnike nismo med sodelovanjem s strokovnjaki kakorkoli vplivali na njih. Preko elektronske pošte in telefonske komunikacije smo vzpostavili stik s pristojnimi v kontaktne pisarne podjetij. Nismo imeli možnosti, da bi vzpostavili kakršen koli odnos z vprašanimi strokovnjaki ali bi kakorkoli vplivali na njih. Transparentno smo v nagovoru in kontaktnem pismu predstavili načrt poteka in namena raziskave ter izpostavili pomembnost njihovega sodelovanja zaradi njihovega znanja in izkušenj in poznavanja problema. V esejskih odgovorih smo prejeli navedene izkušnje, vzvode, načine in priložnosti ter vzgibe v povezavi z raziskovalnim vprašanjem in namenom raziskave. V samem postopku kvalitativne analize so preverjali naše parafraze in kodiranje trije usposobljeni strokovnjaki, ki so ocenili in preverili veljavnost in prekrivnost kodiranja in se na koncu v posamezni neprekrivnosti uskaldili. Kordeš in Smrdujeva (2015) kot kriterij ocenjevanja veljavnosti v kvalitativnih raziskavi navede tudi konsenzualno validacijo ali proces preverjanja raziskovalčevih ponovitev besedila z uporabo drugih besed z udeleženci (str. 72). Po postopku kvalitativne analize smo podane trditve posredovali istim strokovnjakom v ocenjevanje in v dveh krogih dosegli konsenz. Nastali vprašalnik oziroma trditve smo v drugem delu posredovali inženirjem v istih organizacijah, iz katerih so bili vprašani strokovnjaki. Celoten potek raziskave smo izpeljali brez fizičnega srečanja z deležniki. Med raziskovanjem nismo imeli finančnih stroškov, smo pa vse dele procesa izvedli v lastni angažiranosti. Omejitev je bila vsekakor čas, s katerim smo bili ves čas omejeni, ker so v organizacijah odgovaljali in sodelovali med njihovim procesom dela.

Price in Murnan (2004) predlagata, da bi študijo ponovili z drugimi udeleženci v različnih okoljih in morda zagotovili pomembnejšo podlago za zunanjo veljavnost izvirnika ugotovitve študije (str. 66–67; Largan & Morris, 2019, str. 301). Mi predlagamo, da raziskovalci, ki delujejo na tem področju, študijo ponovijo z drugimi udeleženci v različnih okoljih.

6.5 Predlogi nadaljnjega raziskovanja

V monografiji smo proučevali medgeneracijsko izmenjavo znanja med inženirji v velikih proizvodnih organizacijah v Sloveniji. Kot prvo predlagamo, da bi bilo raziskavo smiselno razširiti tudi na majhne in srednje velike organizacije glede na kriteriji ZGD-a. Prav tako bi bilo dobro ločeno proučiti še druge panoge v javnem in v zasebnem sektorju. Mi smo se osredotočili geografsko gledano na vse regije v Sloveniji, vendar za širši pogled bi v nadaljevanju raziskali organizacije drugod po Evropi ali širše in dobili širšo sliko.

Ciljana skupina, ki smo jo spraševali, so bili inženirji vseh starosti, ki so trenutno zaposleni. Predlagamo v istih organizacijah vprašati z enakim vprašalnikom vse zaposlene ne glede kaj in s čim se ukvarja.

Mi smo, kot navedeno najprej, spraševali strokovnjake s pomočjo delfske metode, nato pa na osnovi analiziranih njihovih odgovorov oblikovani vprašalnik ponudili še inženirjem v istih organizacijah, iz katerih so prihajali strokovnjaki. Predlagamo, da se strokovnjake istih organizacij vpraša z intervjujem ali v fokusnih skupinah, kjer se fizično srečajo tako raziskovalec kot deležniki.

Preučevali smo generacijske razlike in iskali vplive njih na izmenjavo znanja. Model generacije, starosti, mandata in izobrazbe (*angl.* GATE – generation, age, tenure, education) kaže, da je generacijska identiteta pomembna sestavina, ki oblikuje subjektivno starost, pišeta North in Shakeri (2019, str. 281–286). Generacije kot družbeni konstrukt imajo pomembne učinke na to, kako posamezniki dojemajo sebe in druge. Posamezniki hkrati kategorizirajo

sebe in druge glede na starost in generacijo in imajo različne poglede na ti dve družbeni identiteti. (Weis & Zhang, 2020, str. 407–423). Gospodarske in tehnološke spremembe preoblikujejo delovne procese in ustvarjajo nove oblike znanja. Nguyen, Nham, Froese in Malik (2019, str. 998–1016) za doseganje organizacijske konkurenčnosti in večjo angažiranost zaposlenih na delovnem mestu poudarijo pomen deljenja znanja. Ob starajoči se delovni sili in vse večji starostni raznolikosti se poraja vprašanje, kako je mogoče v organizaciji učinkovito ohraniti znanje in kako zaposleni sodelujejo pri prenosu znanja skozi celotno kariero. Po mnenju Dietz, Burmeister in Fasbender (2022, str. 259–276) so mlajši zaposleni sposobni in motivirani za sprejemanje znanja, medtem ko so starejši zaposleni sposobni in motivirani za deljenje znanja, zato je treba organizirati in spodbujati delovne procese, ki bodo omogočali te aktivnosti. Prav ta segment predlagamo, da se v bodoče raziskuje, katero znanje so pripravljeni sprejeti mlajši zaposleni in katero znanje bi starejši bili pripravljeni deliti. Raziskava Schmidta in Muehlfelda (2017, str. 375–411) je pokazala, da je medgeneracijski prenos znanja oviran v organizacijah s starostno mešanimi zaposlenimi zaradi verjetnega povečanja konfliktov. V bodoče bi usmerili raziskovalce v iskanje konfliktov, ki nastanejo generacijsko raznoliki delovni sili. Po mnenju Davis, Sarkani, & Muzzuchi, (2012, str. 1–14) so generacijske razlike zaznane kot ovire za prenos znanja v tehniki. Kim (2008, str. 81) ugotavlja, da imajo generacijske značilnosti vpliv na prenos znanja. Posledično je pri delu z različnimi generacijami v organizaciji potrebno upoštevati njihove podobnosti in razlike ter pričakovanja. Raziskovalcem, ki preučujejo generacije, priporočamo, da iščejo merljive učinke in ugotavljajo, koliko stereotipa in koliko posplošljivosti je pripisanih generacijam ter kako pripadnost neki generaciji vpliva na vedenje, stališče, vrenote posameznika. Za raziskovalce Salvi, Ravid in Constanza (2022) ni sporno, da se vrednote in stališča ljudi danes razlikujejo od tistih v preteklosti ter da se ljudje tekom svojega življenja nenadno ter postopno spreminjamo in se te spremembe dogajajo znotraj širših okojskih, geopolitičnih, družbenih, gospodarskih, tehnoloških in organizacijskih premikov. V zapisanem trdijo, da ni dokazov, da bi bilo lahko katero od teh sprememb mogoče pripisati generacijskim učinkom

ali da imajo trenutno formulirane generacije kakršno koli funkcionalno uporabnost v raziskavah ali praksi. (str. 98–113) Vsekakor predlagamo raziskovanje področja in sestavo delovne sile in delovnih mest predvsem tam, kjer se sestava zaposlenih in sestava ali oblika dela neprestano spreminja. Efektivno in zanesljivo menedžiranje s človeškimi viri vključuje spremljanje sprememb in prilagajanje prakse in politike, ki kar najbolj ustrezajo posamičnim in skupnim potrebam delavcev (Salvi, Ravid, & Constanza, 2022, str. 113). Pomisleke o obstoju in opredelitvi generacije s kronološko starostjo in učinki sočasnega obdobja so bili obravnavani v (Constanza & Finkelstein, 2015, str. 1–16; Rudolph & Zacher, 2020, str. 139–145) in navedejo, da empirični dokazi ne podpirajo obstoja različnih generacij in jih primerjajo s horoskopi. Predlagamo, da se v bodoče raziskuje o vplivih starosti na delo, vplivih obdobja na zaposlene in na delo in na delovne rezultate ter kakšna je povezanost starosti in obdobja oziroma kaj za delo v organizaciji pomeni biti določene starosti v določenem obdobju.

V monografiji smo preučevali dejavnike, ki vplivajo na izmenjavo znanja na delovnem mestu v organizaciji. Pisali smo o naraščajočemu pomenu znanja, ki je dragoceni vir pri delu, hkrati pa smo opozorili na starajočo in starostno raznoliko delovno silo. Veliko starejših zaposlenih predstavlja tveganje, da bi se z upokojitvijo dragoceno znanje izgubilo, saj zaposleni po mnenju Manunuci in Young (2018) gradijo strokovno znanje skozi svojo celotno življenjsko dobo (str. 1741–1763). Raziskave z vidika ohranjanja znanja in medgeneracijskega učenja ter na znanju temelječe interakcije med mlajšimi in starejšimi zaposlenimi (Moore & Klein, 2020, str. 219–228) kažejo, da ohranjanje znanja starejših zaposlenih in omogočanje izmenjave znanja med starejšimi in mlajšimi zaposlenimi koristi tako organizacijam kot zaposlenim. Organizacije tako ohranijo strokovno znanje in vzdržujejo raven produktivnosti, starostno raznoliki zaposleni imajo koristi, ker so interakcije, ki temeljijo na znanju, usklajene s starostno specifičnimi motivacijskimi usmeritvami (Gerpott & Fasbender, 2020, str.185–206) Predlagamo, da se bodoči raziskovalci

usmerijo v vidik kognitivnosti, vedenjskih sposobnosti in emocionalnosti pri zaposlenih in kako ali če vpliva na izmenjavo znanja med mlajšimi in starejšimi.

V prikazanem modelu (slika 26) podamo dejavnike oziroma skupine dejavnikov in njihove vplive na izmenjavo znanja v velikih proizvodnih organizacijah v Sloveniji. Omenjeni model je bil izdelan na osnovi pridobljenih rezultatov in izsledkov analize v času epidemičnih razmer in posledično pomanjkanju delovne sile in prisotnih bolnišk. Smiselno bi bilo po določenem obdobju v prihodnje ponoviti raziskavo z enako metodologijo in deležniki iz istih organizacij. Izsledke naše raziskave in izsledke napovedane raziskave bi primerjali in ugotavljali morebitne odmike in vzroke za njih.

Z vsakim nadaljnim raziskovanjem bi dobili širši pogled na tematiko in spoznanja ter nadgradnjo raziskovalnega dela.

REFERENCE

1. Abrams, L. C., Cross, R., Lesser, E., & Levin, D. Z. (2003). Nurturing interpersonal trust in knowledge-sharing networks. *Academy of Management Perspectives*, 17(4), 64–77. doi: [org/10.5465/ame.2003.11851845](https://doi.org/10.5465/ame.2003.11851845)
2. Acikgoz, Y. (2019). Employee recruitment and job search: Towards a multi-level integration. *Human resource management review*, 29(1), 1–13. doi: [org/10.1016/j.hrmmr.2018.02.0](https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2018.02.0)
3. Adam, F., Rončević, B. & Tomšič, M. (2001). *Socialni kapital – za SRS*. Pridobljeno na <http://www.slovenijajutri.gov.si/fileadmin/urednik/dokumenti/sockap.pdf>
4. Aggarwal, A., Sadhna, P., Gupta, S., Mittal, A., & Rastogi, S. (2022). Gen Z entering the workforce: Restructuring HR policies and practices for fostering the task performance and organizational commitment. *Journal of Public Affairs*, 22(3), e2535. doi: [org/10.1002/pa.2535](https://doi.org/10.1002/pa.2535)
5. Ahmad, F., & Karim, M. (2019). Impacts of knowledge sharing: a review and directions for future research. *Journal of Workplace Learning*, 31(3), 207–230. doi: [org/10.1108/JWL-07-2018-0096](https://doi.org/10.1108/JWL-07-2018-0096)
6. Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107–133. doi: [10.2307/3250961](https://doi.org/10.2307/3250961)
7. Alegre, J., & Pasamar, S. (2017). Firm Innovativeness and Work-Life Balance. *Technology Analysis & Strategic Management*, 30(4), 421–433. doi: [org/10.1080/09537325.2017.1337091](https://doi.org/10.1080/09537325.2017.1337091)
8. Alegre, J., Sengupta, K., & Lapiedra R. (2013). Knowledge Management and Innovation Performance in a High-Tech SMEs Industry. *International Small Business Journal*, 31(4), 454–470. doi: [org/10.1177/0266242611417472](https://doi.org/10.1177/0266242611417472)
9. Ali, M., Ali, I., Albort-Morant, G., & Leal-Rodríguez, A. L. (2021). How do job insecurity and perceived well-being affect expatriate employees' willingness to share or hide knowledge? *International Entrepreneurship and Management Journal*, 17(1), 185–210. doi: [org/10.1007/s11365-020-00638-1](https://doi.org/10.1007/s11365-020-00638-1)
10. Al-Jabari, B., & Ghazzawi, I. (2019). Organizational Commitment: A Review of the Conceptual and Empirical Literature and a Research Agenda. *International Leadership Journal*, 11(1), 78–119. Prejeto na Layout 1 (internationalleadershipjournal.com)

11. Al-Kurdi, O. F., El-Haddadeh, R., & Eldabi, T. (2020). The role of organisational climate in managing knowledge sharing among academics in higher education. *International Journal of Information Management*, 50, 217–227. doi: org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.05.018
12. Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. doi: 10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x
13. Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The leadership quarterly*, 25(3), 487–511. doi: org/10.1016/j.leaqua.2013.11.009
14. Anand, A., Centobelli, P., & Cerchione, R. (2020). Why should I share knowledge with others? A review-based framework on events leading to knowledge hiding. *Journal of Organizational Change Management*, 33(2), 379–399. doi: org/10.1108/JOCM-06-2019-0174
15. Arain, G. A., Bhatti, Z. A., Ashraf, N., & Fang, Y. H. (2020). Top-down knowledge hiding in organizations: an empirical study of the consequences of supervisor knowledge hiding among local and foreign workers in the Middle East. *Journal of Business Ethics*, 164, 611–625. doi: rg/10.1007/s10551-018-4056-2
16. Argote, L. & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational behavior and human decision processes*, 82(1), 150–169. doi:1 0.1006/obhd.2000.2893
17. Arsawan, I.W.E., Koval, V., Rajiani, I., Rustiarini, N.W., Supartha, W.G.,& Suryantini, N.P.S. (2022). Leveraging knowledge sharing and innovation culture into SMEs sustainable competitive advantage. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(2), 405–428. doi: org/10.1108/IJPPM-04-2020-0192
18. Arslan, A., Ahokangas, P., Haapanen, L., Golgeci, I., Tarba, S. Y., & Bazel-Shoham, O. (2022). Generational differences in organizational leaders: an interpretive phenomenological analysis of work meaningfulness in the Nordic high-tech organizations. *Technological Forecasting and Social Change*, 180 (121717), (1–11). doi: org/10.1016/j.techfore.2022.121717
19. Ayestarán, S., Lira, E. M., Gómez, D., Da Costa, S., & Martínez-Moreno, E. (2022). A Model of Knowledge-sharing for the 21st Century

- Organizations. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 38(3), 175–187. doi: 10.5093/jwop2022a21
20. Balle, A. R., Oliveira, M., & Curado, C. M. M. (2020). Knowledge sharing and absorptive capacity: interdependency and complementarity. *Journal of Knowledge Management*, 24(8), 1943–1964. doi: org/10.1108/JKM-12-2019-0686
21. Bavik YL, Tang PM, Shao R and Lam LW (2018) Ethical leadership and employee knowledge sharing: Exploring dual-mediation paths. *The Leadership Quarterly* 29(2): 322–332. doi: org/10.1016/j.leaqua.2017.05.006
22. Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American journal of Sociology*, 66(1), 32–40. doi: org/10.1086/222820
23. Becker, S. W. & Whisler, T. L. (1967). The innovative organization: A selective view of current theory and research. *The journal of Business*, 40(4), 462–469. Pridobljeno na <https://www.jstor.org/stable/2351628>
24. Becton, J. B., Walker, H. J., & Jones-Farmer, A. (2014). Generational differences in workplace behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 44(3), 175–189. doi: 10.1111/jasp.12208
25. Bedene, P. (2015, 20. oktober). X, Y, Z – smo si res tako različni? *Moje finance*. Pridobljeno na <https://mojefinance.finance.si/8837196/X-Y-Z-smo-si-res-tako-razlicni>
26. Bennet, A., Bennet, D., & Avedisian, J. (2015). *The Course of Knowledge*. Frost, WV: MQIPress. Pridobljeno na: asset-v1:HKPolyUx+ISE101x+1T2016+type@asset+block@The_course_of_knowledge.pdf (edx.org)
27. Bennet, D., & Bennet, A. (2008). The depth of knowledge: surface, shallow or deep?. *Vine*, 38(4), 405–420. doi: org/10.1108/03055720810917679
28. Bennett, J., Pitt, M. and Price, S. (2012). Understanding the impact of generational issues in the workplace, *Facilities*, 30(7/8), 278–288. doi: org/10.1108/02632771211220086
29. Bethune, M. (2018). *Save That Thought: A Case Study of How Knowledge is Transferred Between Baby Boomers and Generation-X Aerospace Engineers* (Doctoral dissertation). City University of Seattle.
30. Bhatti, S. H., Vorobyev, D., Zakariya, R., & Christofi, M. (2021). Social capital, knowledge sharing, work meaningfulness and creativity: evidence from the Pakistani pharmaceutical industry. *Journal of*

- Intellectual Capital*, 22(2), 243–259. doi: [org/10.1108/JIC-02-2020-0065](https://doi.org/10.1108/JIC-02-2020-0065)
31. Bianco, A. (2021). Ageing workers and digital future. *Rivista Trimestrale di Scienza Dell'amministrazione*, 3(3), 1–22. Pridobljeno na: <https://ricerca.unich.it/handle/11564/759269>
 32. Biljak Gerjevič, R. (2018, 5. november). Po čem se razlikujejo slovenske generacije in kako velike so. *Dnevnik*. Pridobljeno na <https://www.dnevnik.si/1042845608>
 33. Biloslavo, R. & Kljajić-Dervić, M. (2016). *Dejavniki uspešnosti managementa znanja. Primer trgovine v državi v razvoju*. Koper: Univerza na Primorskem. Pridobljeno na <https://www.hippocampus.si/ISBN/978-961-6984-43-0.pdf>
 34. Biloslavo, R., & Lombardi, R. (2021). Knowledge transferring and small and medium enterprise's (SME's) effectiveness: emerging insights and future directions. *Business Process Management Journal*, 27(6), 1747–1774. doi: [org/10.1108/BPMJ-10-2020-0441](https://doi.org/10.1108/BPMJ-10-2020-0441)
 35. Bjorvatn, T. & Wald, A. (2020). The impact of time pressure on knowledge transfer effectiveness in teams: trust as a critical but fragile mediator. *Journal of Knowledge Management*, 24(10), 2357–2372. doi: [org/10.1108/JKM-05-2020-0379](https://doi.org/10.1108/JKM-05-2020-0379)
 36. Blau, P. (1967) *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley
 37. Blaxter, L., Hughes, C., & Tight, M. (2006). *How to research*. Berkshire.
 38. Bock, G. W. & Kim, Y. G. (2002). Breaking the Myths of Rewards: an exploratory study of attitudes about knowledge sharing. *Information Resources Management Journal*, 15(2), 14–21. doi: [org/10.4018/irmj.2002040102](https://doi.org/10.4018/irmj.2002040102)
 39. Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim, Y. G., & Lee, J. N. (2005). Behavioral Intention Formation in Knowledge Sharing: roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS Quarterly*, 29(1), 87–112. doi: [org/10.2307/25148669](https://doi.org/10.2307/25148669)
 40. Bogilović, S., Černe, M., & Škerlavaj, M. (2017). Hiding behind a mask? Cultural intelligence, knowledge hiding, and individual and team creativity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(5), 710–723. doi: [org/10.1080/1359432X.2017.1337747](https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1337747)
 41. Borges, R., Bernardi, M., & Petrin, R. (2019). Cross-country findings on tacit knowledge sharing: evidence from the Brazilian and Indonesian IT workers. *Journal of knowledge management*, 23(4), 742–762. doi: [org/10.1108/JKM-04-2018-0234](https://doi.org/10.1108/JKM-04-2018-0234)

42. Boštjančič, E., Bračič, M. F., & Ivančič, N. (2014). *Expertise, a New Approach in Human Resource Management*. Slovenian academy of management.
43. Bourgeois, J., Pugmire, L., Stevenson, K., Swanson, N., & Swanson, B. (2006). *The Delphi method: A qualitative means to a better future*. Pridobljeno na <http://www.Freequality.org/documents/knowledge/Delphimethod.Pdf>.
44. Brečko, D. (2005). 8. konferenca o ravnanju z ljudmi pri delu (HRM) v Novi Gorici in najboljši projekt HRM 2005. AS. *Andragoška spoznanja*, 11(3), 85–87. Pridobljeno na URN:NBN:SI:doc-EUGCMWD1 from <http://www.dlib.si>
45. Brečko, D. (2021). Intergenerational cooperation and stereotypes in relation to age in the working environment. *Changing Societies & Personalities*. 5(1), 103–125. doi: 10.15826/csp.2021.5.1.124
46. Bryman, A. (2016). *Social research methods*. Oxford university press.
47. Buckman, A. (2004). *Building knowledge-driven organization*. New York: McGraw-Hill.
48. Bukowitz, Wendi R., Ruth L. Williams. (2000). *The knowledge management fielbook*. New York: Financial Times7Prentice Hall.
49. Burmeister, A., Alterman, V., Fasbender, U., & Wang, M. (2022). Too much to know? The cognitive demands of daily knowledge seeking and the buffering role of coworker contact quality. *Journal of Applied Psychology*, 107(8), 1303–1322. doi: [org/10.1037/apl0000925](https://doi.org/10.1037/apl0000925)
50. Burmeister, A., Fasbender, U., & Deller, J. (2018). Being perceived as a knowledge sender or knowledge receiver: A multistudy investigation of the effect of age on knowledge transfer. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(3), 518–545. doi: [org/10.1111/joop.12208](https://doi.org/10.1111/joop.12208)
51. Burmeister, A., Wang, M., & Hirschi, A. (2020). Understanding the motivational benefits of knowledge transfer for older and younger workers in age-diverse coworker dyads: An actor–partner interdependence model. *Journal of Applied Psychology*, 105(7), 748–759. doi: [org/10.1037/apl0000466](https://doi.org/10.1037/apl0000466)
52. Burton, C. M., Mayhall, C., Cross, J., & Patterson, P. (2019). Critical elements for multigenerational teams: a systematic review. *Team Performance Management: An International Journal*, 25(7/8), 369–401. doi: [org/10.1108/TPM-12-2018-0075](https://doi.org/10.1108/TPM-12-2018-0075)

53. Cabrera, Á., Collins, W. C., & Salgado, J. F. (2006). *Determinants of individual engagement in knowledge sharing. The International Journal of Human Resource Management*, 17(2), 245–264. doi: 10.1080/09585190500404614
54. Cabrera, E. F. & Cabrera, A. (2005). Fostering knowledge sharing through people management practices. *The international journal of human resource management*, 16(5), 720–735. doi: org/10.1080/09585190500083020
55. Cai, Z., Liu, H., Huang, Q., & Liang, L. (2019). Developing organizational agility in product innovation: the roles of IT capability, KM capability, and innovative climate *R and D Management*, 49(4), 421–438. doi: org/10.1111/radm.12305
56. Casimir, G., Lee, K., & Loon, M. (2012). Knowledge sharing: influences of trust, commitment and cost. *Journal of Knowledge Management*, 16(5), 740–753. doi: 10.1108/13673271211262781
57. Cegarra-Navarro, J. G. & Martelo-Landroguéz, S. (2020). The effect of organizational memory on organizational agility: Testing the role of counter-knowledge and knowledge application. *Journal of Intellectual Capital*, 21(3), 459–479. doi: org/10.1108/JIC-03-2019-0048
58. Chaudhary, S., Dhir, A., Ferraris, A., & Bertoldi, B. (2021). Trust and reputation in family businesses: A systematic literature review of past achievements and future promises. *Journal of Business Research*, 137, 143–161. doi: org/10.1016/j.jbusres.2021.07.052
59. Chaudhuri, S., Park, S., & Johnson, K. R. (2022). Engagement, inclusion, knowledge sharing, and talent development: is reverse mentoring a panacea to all? Findings from literature review. *European Journal of Training and Development*, 46(5/6), 468-483. /doi: org/10.1108/EJTD-01-2021-0005
60. Chen, H., Nunes, M. B., Ragsdell, G., & An, X. (2018). Extrinsic and intrinsic motivation for experience grounded tacit knowledge sharing in Chinese software organisations. *Journal of Knowledge Management*, 22(2), 478-498. doi: org/10.1108/JKM-03-2017-0101
61. Chen, M. K. L., & Gardiner, E. (2019). Supporting older workers to work: A systematic review. *Personnel Review*, 48(5), 1318–1335. doi: org/10.1108/PR-11-2018-0455
62. Chi, C. G., Maier, T. A., & Gursoy, D. (2013). Employees' perceptions of younger and older managers by generation and job category.

- International Journal of Hospitality Management*, 34, 42–50. doi: 10.1016/j.ijhm.2013.01.009
63. Chrisman, J. J., Neubaum, D. O., Welter, F., & Wennberg, K. (2022). Knowledge accumulation in entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 46(3), 479–496. Prejeto na <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/10422587221093321>
 64. Cilliers, E.J. (2017). The challenge of teaching generation Z. *People: International Journal of Social Sciences*, 3(1), 188–198. doi: 10.20319/pijss.2017.31.188198.
 65. Clinton, E., & Gamble, J. R. (2019). Entrepreneurial behavior as learning processes in a transgenerational entrepreneurial family. *Entrepreneurial Behaviour: Individual, Contextual and Microfoundational Perspectives*, 237–260. doi: org/10.1007/978-3-030-04402-2_10
 66. Cohen, J. (2013). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Routledge.
 67. Cohen, W. M. & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 35(1), 128–152. doi: org/10.2307/2393553
 68. Constant, D., Kiesler, S., & Sproull, L. (1994). What's Mine Is Ours, or Is It? A Study of Attitudes about Information Sharing. *Information Systems Research*, 5, 400–421.
 69. Constanza, D. P., Finkelstein, L. M., Imose, R. A., & Ravid, D. M. (2020). Inappropriate Inferences from Generational Research. V B. J. Hoffman, M. K. Shoss, & L. A. Wegman (ur.), *The Cambridge Handbook of the Changing Nature of Work*. Pridobljeno 12. julija 2021, na <https://books.google.si/books?id=OZ7bDwAAQBAJ&lpg=PA20&ots=8djM5NpKTL&dq=generational%20characteristics%20in%20organizations&lr&pg=PA20#v=onepage&q=generational%20characteristics%20in%20organizations&f=false>
 70. Coppedge, B. B. (2010). *Transferring tacit knowledge with the movement of people: A Delphi study* (Doctoral dissertation). University of Phoenix.
 71. Costanza, D. P. & Finkelstein, L. (2015). Generationally based differences in the workplace: Is there a there there? *Industrial and Organizational Psychology*, 8(3), 1–16. doi: org/10.1017/iop.2015.15
 72. Creswell, J. W. & Creswell, J. D. (2018). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Description: Fifth

- edition. Los Angeles: SAGE. Includes bibliographical references and index.
73. Creswell, J. W. & Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications.
74. Crhová, Z., & Matošková, J. (2019). The link between knowledge sharing and organizational performance: empirical evidence from the Czech Republic. *International Journal of Knowledge Management*, 15(3), 1–23. doi: 10.4018/IJKM.2019070101
75. Čater, T. (2000). Znanje kot vir konkurenčne prednosti. *Naše gospodarstvo*, 46(4), 505–520.
76. Černe, M., Hernaus, T., Dysvik, A., & Škerlavaj, M. (2017). The role of multilevel synergistic interplay among team mastery climate, knowledge hiding, and job characteristics in stimulating innovative work behavior. *Human Resource Management Journal*, 27(2), 281–299. doi: org/10.1111/1748-8583.12132
77. Dalkir, K. (2017). *Knowledge management in theory and practice*. MIT press.
78. Davenport, T. H. & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press.
79. Davis, S. M. (2013). *Generational Knowledge Transfer: What is at STEAK?* (Doctoral dissertation). The George Washington University.
80. Davis, S. M., Sarkani, S., & Mazzuchi, T. (2012). A systematic approach to identifying engineering generational knowledge transfer boundaries. *Journal of Information & Knowledge Management*, 11(03), 1250015. doi: org/10.1142/S0219649212500153
81. Dayan, R., Heisig, P., & Matos, F. (2017). Knowledge management as a factor for the formulation and implementation of organization strategy. *Journal of Knowledge Management*, 21(2), 308–329. doi: org/10.1108/JKM-02-2016-0068
82. De Luca, P., & Cano Rubio, M. (2019). The curve of knowledge transfer: A theoretical model. *Business Process Management Journal*, 25(1), 10–26. doi: org/10.1108/BPMJ-06-2017-0161
83. DeChane, D. J. (2014). How to Explain the Millennial Generation? Understand the Context. *Inquiries Journal/Student Pulse*, 6(03), 1–3. Pridobljeno na <http://www.inquiriesjournal.com/a?id=878>
84. Deller, J. & Walwei, U. (2022). Workforce Age Trends and Projections. V H. Zacher & C. W. Rudolph (ur.), *Age and Work. Advances in Theory, Methods, and Practice*. (str. 25–43) New York: First published 2022 by

- Routledge. doi: 10.4324/9781003089674-3 Pridobljeno na:
<https://bookshelf.vitalsource.com/books/9781000542622>
85. DeLong, D. W. & Storey, J. (2004). *Lost knowledge: Confronting the threat of an aging workforce*. Oxford University Press.
86. DeLong, D.W. & Fahey, L. (2000) Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management. *Academy of Management Executive*, 14, 113–127. doi: org/10.5465/ame.2000.397982
87. DeLong, D.W. (2004), *Lost Knowledge: Confronting the Threat of an Aging Workforce*, Oxford University Press, Oxford, UK.
88. DeMartini, J. R. (1985). Change Agents and Generational Relationships: A Reevaluation of Mannheim's Problem of Generations. *Social Forces*, 64(1), 1–16. doi: 10.1093/sf/64.1.
89. Demirel, Y. & Goc, K. (2013). The impact of organizational commitment on knowledge sharing. *In 1st Annual International Interdisciplinary Conference*, 954–963. Pridobljeno na
<https://core.ac.uk/download/pdf/236412947.pdf>
90. Demirel, Y. (2008). Örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Tekstil sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 179–194.
91. Deng, H., Duan, S. X., & Wibowo, S. (2023). Digital technology driven knowledge sharing for job performance. *Journal of Knowledge Management*, 27(2), 404–425. doi.org/10.1108/JKM-08-2021-0637
92. Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (2018). *The Sage Handbook of Qualitative Research. Fifth Edition*. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC, Melbourne.
93. Denzin, N. K. (1978). *The Research act*. New York: McGraw – Hill Book Company.
94. DeVilliers, M. R., DeVilliers, P. J., & Kent, A. P. (2005). The Delphi technique in health science education research. *Medical Teacher*, 27(7), 639–643. doi: 10.1080/13611260500069947
95. Diatmono, P. (2019). Influence Of Organizational Justice, Leadership Behavior, Trust Employee And Job Satisfaction To Organization Commitment Of PT. Bram. *Business and Entrepreneurial Review*, 17(2), 105–120. doi: org/10.25105/ber.v17i2.5164
96. Dietz, L., Burmeister, A., & Fasbender, U. (2022). Age and knowledge exchange. Ability, Motivation, and Opportunities. V H. Zacher & C. W.

- Rudolph (ur.), *Age and work. Advances in Theory, Methods, and Practice*. doi: 10.4324/9781003089674-19
97. Dimock, M. (2019). Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. *Pew Research Center*, 17(1), 1–7. Pridobljeno na <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>
98. Ding, W., Choi, E., & Aoyama, A. (2018). Relationships between Interpersonal Trust and Knowledge Sharing in Workplace: The Mediation Role of Pro-social Motives. *International Business Research*, 11(8), 163–170. doi.org/10.5539/ibr.v11n8p163
99. Dobrowolski, Z., Drozdowski, G., & Panait, M. (2022). Understanding the impact of Generation Z on risk management—A preliminary views on values, competencies, and ethics of the Generation Z in public administration. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(7), 38–68. doi.org/10.3390/ijerph19073868
100. Dolot, A. (2018). The characteristic of Generation Z. *E-mentor*, 2(74), 44–50. doi: org/10.15219/em74.1351
101. Donate, M. J., González-Mohíno, M., Appio, F. P., & Bernhard, F. (2022). Dealing with knowledge hiding to improve innovation capabilities in the hotel industry: the unconventional role of knowledge-oriented leadership. *Journal of Business Research*, 144, 572–586. doi: org/10.1016/j.jbusres.2022.02.001
102. Draškovič, U. (2010). Medgeneracijska komunikacija. *HRM*, 8(37), 16–19. Pridobljeno na <https://hrm-storitve.si/clanki/sistemi-vodenja/medgeneracijska-komunikacija/>
103. Dreyer, C. & Stojanová, H. (2023). How entrepreneurial is German Generation Z vs. Generation Y? A Literature Review. *Procedia Computer Science*, 217, 155–164. doi: org/10.1016/j.procs.2022.12.211
104. Dumais, S. A. (2009). The academic attitudes of American teenagers, 1990–2002: Cohort and gender effects on math achievement. *Social Science Research*, 38(4), 767–780. doi: 10.1016/j.ssresearch.2009.05.010
105. Ebrahimi, M., Saives, A., & Holford, W. D. (2008). Qualified ageing workers in the knowledge management process of high-tech businesses. *Journal of Knowledge Management*, 12(2), 124–140. doi: 10.1108/13673270810859569

106. Edmunds, J. & Turner, B. S. (2005). *Global generations: social change in the twentieth century*. *The British Journal of Sociology*, 56(4), 559–577. doi: 10.1111/j.1468-4446.2005.00083.x
107. Egan, T. M., Yang, B., & Bartlett, K. R. (2004). The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly*, 15(3), 279–301. doi: 10.1002/hrdq.1104
108. Egdel, V., Maclean, G., Raeside, R., & Chen, T. (2020). Age management in the workplace: Manager and older worker accounts of policy and practice. *Ageing & Society*, 40(4), 784–804.
109. Eidizadeh, R., Salehzadeh, R., & Chitsaz Esfahani, A. (2017). Analysing the role of business intelligence, knowledge sharing and organisational innovation on gaining competitive advantage. *Journal of Workplace Learning*, 29(4), 250–267. doi: 10.1108/jwl-07-2016-0070
110. Eiffe, F., Muller, J. & Weber, T. (2024). *Keeping older workers engaged: Policies, practices and mechanisms*. Eurofound. Ireland. Pridobljeno na: <https://policycommons.net/artifacts/11371862/keeping-older-workers-engaged/12260875/> on 01 Apr 2024. CID: 20.500.12592/prr53jw.
111. Engel, R. J., & Schutt, R. K. (2005). *The practice of research in social work*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
112. Erjavšek, B. (2005). Generacije pri delu–Vodenje Veteranov, Bumerjev, Xerjev in Yarjev. *Revija Kadri*, 14(XI), 58–59.
113. Eurostat 2023. *Demography of Europe, 2023 edition*. Interactive publication. Pridobljeno na: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/interactive-publications/demography-2023>
114. Eurostat. Statistics Explained. (2019, 25. oktober). *Struktura in staranje prebivalstva*. Pridobljeno na https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Population_structure_and_ageing/sl
115. Evans, M. M. (2013). Is trust the most important human factor influencing knowledge sharing in organisations? *Journal of Information & Knowledge Management*, 12(04), 1350038. doi: 10.1142/s021964921350038x
116. Evropska komisija. (2021, 27. januar). *Zelena knjiga o staranju. Spodbujanje solidarnosti in odgovornosti med generacijami*. Pridobljeno na

- https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/com_2021_50_f1_green_paper_sl.pdf
117. Evropska komisija. (2022, 23. maj). *Staranje prebivalstva ostaja velik izziv. Delovni dokument služb komisije*. Pridobljeno na https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/2022-european-semester-country-report-slovenia_sl.pdf
 118. Fasbender, U., & Gerpott, F. H. (2021). To share or not to share: A social-cognitive internalization model to explain how age discrimination impairs older employees' knowledge sharing with younger colleagues. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 30*(1), 125–142. doi: [org/10.1080/1359432X.2020.1839421](https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1839421)
 119. Fasbender, U., Burmeister, A., & Wang, M. (2020). Motivated to be socially mindful: Explaining age differences in the effect of employees' contact quality with coworkers on their coworker support. *Personnel Psychology, 73*(3), 407–430. doi: [org/10.1111/peps.12359](https://doi.org/10.1111/peps.12359)
 120. Fasbender, U., Gerpott, F. H., & Unger, D. (2021). Give and take? Knowledge exchange between older and younger employees as a function of generativity and development striving. *Journal of Knowledge Management, 25*(10), 2420–2443. doi: [org/10.1108/JKM-11-2020-0856](https://doi.org/10.1108/JKM-11-2020-0856)
 121. Fasbender, U., Gerpott, F. H., & Unger, D. (2021). Give and take? Knowledge exchange between older and younger employees as a function of generativity and development striving. *Journal of Knowledge Management, 25*(10), 2420–2443. doi: [org/10.1108/JKM-11-2020-0856](https://doi.org/10.1108/JKM-11-2020-0856)
 122. Fernandez, S. & Moldogaziev, T. (2015). Employee empowerment and job satisfaction in the U.S. Federal Bureaucracy: A self-determination theory perspective. *American Review of Public Administration, 45*(4), 375–401.
 123. Field, J., Lynch, & H., Malcolm, I. (2008). *Generations, the life course, and lifelong learning*. Stirling: University of Stirling, The Stirling Institute of education.
 124. Flick, U. (1998). *An Introduction to Qualitative Research*. London. Thousand Oaks, New Dwlihi: Sage Publication, Inc.
 125. Flick, U. (2018). *An introduction to qualitative research*. Sage.

126. Fornell, C. & Larcker, D.F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing*, 18(1), 39–50. doi: org/10.2307/3151312
127. Frym R. (2018, 11. april). *Millennials are the largest generation in the U.S. labor force*. Fact Tank News in the numbers. Pridobljeno na <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2018/04/11/millennials-largest-generation-us-labor-force/>
128. Gagné, M., Tian, A. W., Soo, C., Zhang, B., Ho, K. S. B., & Hosszu, K. (2019). Different motivations for knowledge sharing and hiding: The role of motivating work design. *Journal of Organizational Behavior*, 40(7), 783–799. doi:org/10.1002/job.2364
129. Gagné, M., Tian, A. W., Soo, C., Zhang, B., Ho, K. S. B., & Hosszu, K. (2019). Different motivations for knowledge sharing and hiding: The role of motivating work design. *Journal of Organizational Behavior*, 40(7), 783–799. doi: org/10.1002/job.2364
130. Gamble, J. R. (2020). Tacit vs explicit knowledge as antecedents for organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 33(6), 1123–1141. doi: org/10.1108/JOCM-04-2020-0121
131. Ganguly, A., Talukdar, A., & Chatterjee, D. (2019). Evaluating the role of social capital, tacit knowledge sharing, knowledge quality and reciprocity in determining innovation capability of an organization. *Journal of Knowledge Management*, 23(6), 1105–1135. doi: org/10.1108/JKM-03-2018-0190
132. Generacija. (n. d.). V *Slovarju slovenskega knjižnega jezika, druga dopolnjena in deloma prenovljena izdaja*. (2014d). Pridobljeno na <https://fran.si/iskanje?Query=generacija&hs=1&View=1>
133. Generation definition and meaning in Collins English Dictionary. (2022). Pridobljeno na <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/generation>
134. Generation. *Collins Dictionary*. (2022). Pridobljeno na <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/generation>
135. Gerpott, F. H. & Fasbender, U. (2020). Intergenerational learning in age-diverse meetings: A social comparison perspective. V A. L. Meinecke, J. A. Allen, & N. Lehmann-Willenbrock (ur.), *Research on managing groups and teams. Managing meetings in organizations* (str. 185–206). Emerald Publishing. doi:org/10.1108/S1534-085620200000020009

136. Gerpott, F. H., Fasbender, U., & Burmeister, A. (2020). Respectful leadership and followers' knowledge sharing: A social mindfulness lens. *Human Relations*, 73(6), 789–810. Pridobljeno na <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0018726719844813>
137. Gerpott, F. H., Lehmann-Willenbrock, N., Wenzel, R., & Voelpel, S. C. (2021). Age diversity and learning outcomes in organizational training groups: The role of knowledge sharing and psychological safety. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(18), 3777–3804. doi: [org/10.1080/09585192.2019.1640763](https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1640763)
138. Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago: Aldine.
139. Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training*, 39(2), 98–103. doi: [10.1108/00197850710732424](https://doi.org/10.1108/00197850710732424)
140. Goh, S. C. (2002). Managing effective knowledge transfer: an integrative framework and some practice implications. *Journal of Knowledge Management*, 6(1), 23–30. doi: [10.1108/13673270210417664](https://doi.org/10.1108/13673270210417664)
141. Goh, S. K. & Sandhu, M. S. (2013). Affiliation, reciprocal relationships and peer pressure in knowledge sharing in public Universities in Malaysia. *Asian Social Science*, 9(7), 290–298. doi: [10.5539/ass.v9n7p290](https://doi.org/10.5539/ass.v9n7p290)
142. Goldman, K. D. & Schmalz, K. J. (2006). Builders, boomers, busters, bridgers: Vive la (generational) difference!. *Health Promotion Practice*, 7(2), 159–161. doi: [org/10.1177/1524839906286595](https://doi.org/10.1177/1524839906286595)
143. Gooderham, P.N., Pedersen, T., Sandvik, A.M., Dasi, A., Elter, F. & Hildrum, J. (2022). Contextualizing AMO Explanations of Knowledge Sharing in MNEs: The Role of Organizational and National Culture. *Management International Review* 62(6), 859–884. doi: [org/10.1007/s11575-022-00483-0](https://doi.org/10.1007/s11575-022-00483-0)
144. Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American sociological review*, 161–178. doi: [10.2307/2092623](https://doi.org/10.2307/2092623)
145. Gozukara, I. (2022). A Theoretical Paper on Generation Y as a Workforce. *Business Management and Strategy*, 13(1), 88–101. Pridobljeno na [RePEc:mth:bmsmti:v:13:y:2022:i:1:p:88-101](https://doi.org/10.1177/0018726719844813)
146. Guba, E. G. in Lincoln, Y. S. (2005). *Paradigmatic Controversies, Contradictions, and Emerging Confluences*. V: Denzin, N. K. in Lincoln,

- Y. S. (ur.), *The Sage Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage Publications, str. 191–215.
147. Gumus, M. (2007). The effect of communication on knowledge sharing in organizations. *Journal of Knowledge Management Practice*, 8(2), 15–26. Pridobljeno na <http://www.tlainc.com/article133.htm>
148. Gurteen, D. (1999). Creating a knowledge sharing culture. *Knowledge Management Magazine*, 2(5), 1–4. Pridobljeno na <https://wikis.uit.tufts.edu/.../Creating+a+Knowledge+Sharing+Culture>.
149. Hall, H. (2001). Social exchange for knowledge exchange. Predstavljeno na *Managing knowledge: conversations and critiques*, 1–23. University of Leicester Management Centre, 10–11. April 2001. Pridobljeno na <https://napier-repository.worktribe.com/preview/276320/hall.pdf>
150. Hammersley, M. (1992). *What's Wrong With Ethnography? Methodological Explorations*. Routledge. doi: [org/10.4324/9781351038027](https://doi.org/10.4324/9781351038027)
151. Harris, K., Krygsman, S., Waschenko, J., & Laliberte Rudman, D. (2018). Ageism and the older worker: A scoping review. *The Gerontologist*, 58(2), 1–14.
152. Hatch, N. W. & Dyer, J. H. (2004). Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage. *Strategic management journal*, 25(12), 1155–1178. doi: 10.1002/smj.421
153. Heisig, P., Suraj, O. A., Kianto, A., Kemboi, C., Perez Arrau, G., & Fathi Easa, N. (2016). Knowledge management and business performance: global experts' views on future research needs. *Journal of Knowledge Management*, 20(6), 1169–1198. doi: 10.1108/jkm-12-2015-0521
154. Hendriks, P. (1999). Why Share Knowledge? The Influence of ICT on the Motivation for Knowledge Sharing. *Knowledge and Process Management*, 6(2), 91–100. doi: [org/10.1002/\(SICI\)1099-1441\(199906\)6:2<91::AID-KPM54>3.0.CO;2-M](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1441(199906)6:2<91::AID-KPM54>3.0.CO;2-M)
155. Heo, M., Toomey, N., & Song, J. S. (2020). Self-evaluation of knowledge sharing through the lens of social comparison theory. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 50(2), 291–304. doi: [org/10.1108/VJKMS-04-2019-0056](https://doi.org/10.1108/VJKMS-04-2019-0056)
156. Herling, R. W. & Provo, J. (2000). Knowledge, competence, and expertise in organizations. *Advances in Developing Human Resources*, 2(1), 1–7. doi: [org/10.1177/152342230000200102](https://doi.org/10.1177/152342230000200102)

157. Hernaus, T. & Pološki Vokic, N. (2014). *Work design for different generational cohorts. Journal of Organizational Change Management*, 27(4), 615–641. doi: 10.1108/jocm-05-2014-0104
158. Hesse-Biber, S. N., & Leavy, P. (2004). Distinguishing Qualitative Research. V S. N. Hesse-Biber & P. Leavy (ur.), *Approaches to qualitative research* (str. 1–15) New York: Oxford University Press.
159. Hislop, D., Bosua, R., & Helms, R. (2018). *Knowledge management in organizations: A critical introduction*. Oxford university press
160. Ho, H. C., & Yeung, D. Y. (2021). Conflict between younger and older workers: an identity-based approach. *International Journal of Conflict Management*, 32(1), 102–125. doi: org/10.1108/IJCMA-08-2019-0124
161. Holste, J. S. & Fields, D. (2010). Trust and tacit knowledge sharing and use. *Journal of Knowledge Management*, 14(1), 128–140. doi: 10.1108/13673271011015615
162. How the workplace can improve collaboration. (2010). *A Threesixty Publication*. Pridobljeno na https://www.steelcase.com/search/?gsc_q=generation
163. Hsieh, H. C., Nguyen, X. H., Wang, T. C., & Lee, J. Y. (2020). Prediction of knowledge management for success of franchise hospitality in a post-pandemic economy. *Sustainability*, 12(20), 1–27. doi: org/10.3390/su12208755
164. Imam, H., & Zaheer, M. K. (2021). Shared leadership and project success: The roles of knowledge sharing, cohesion and trust in the team. *International journal of project management*, 39(5), 463–473. doi: org/10.1016/j.ijproman.2021.02.00
165. Ipe, M. (2003). Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework. *Human Resource Development Review*, 2(4), 337–359. doi: 10.1177/1534484303257985
166. Jain, P. (2022). Spiritual leadership and innovative work behavior: the mediated relationship of interpersonal trust and knowledge sharing in the hospitality sector of India. *Leadership & Organization Development Journal*, (ahead-of-print). doi: org/10.1108/LODJ-03-2022-0128
167. Jamshed, S., & Majeed, N. (2019). Relationship between team culture and team performance through lens of knowledge sharing and team emotional intelligence. *Journal of knowledge management*, 23(1), 90–109. doi: org/10.1108/JKM-04-2018-0265

168. Jiang, Y., & Chen, C. C. (2018). Integrating knowledge activities for team innovation: Effects of transformational leadership. *Journal of Management*, 44(5), 1819–1847. doi: [org/10.1177/01492063166286](https://doi.org/10.1177/01492063166286)
169. Jo, S. J. & Joo, B. K. (2011). Knowledge sharing: The influences of learning organization culture, organizational commitment, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(3), 353–364. doi: [org/10.1177/1548051811405208](https://doi.org/10.1177/1548051811405208)
170. Jones, G. R. & George, J. M. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of management review*, 23(3), 531–546. doi: [org/10.5465/amr.1998.926625](https://doi.org/10.5465/amr.1998.926625)
171. Joshi, A., Dencker, J. C., & Franz, G. (2011). Generations in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 31, 177–205. doi: [org/10.1016/j.riob.2011.10.002](https://doi.org/10.1016/j.riob.2011.10.002)
172. Juevesa, R. D., Juevesa, C. V., & Castino, J. M. P. (2020). Employee engagement, commitment, satisfaction and organizational performance among multigenerational workforce. *International Journal of Research in Engineering, Science and Management*, 3(7), 36–40. Pridobljeno na ([researchgate.net](https://www.researchgate.net))
173. Jung-Erceg, P., Pandza, K., Armbruster, H., & Dreher, C. (2007). Absorptive capacity in European manufacturing: a Delphi study. *Industrial Management & Data Systems*, 107(1), 37–51. doi: [10.1108/02635570710719043](https://doi.org/10.1108/02635570710719043)
174. Jurišević 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. doi: [org/10.1080/1331677X.2015.1092308](https://doi.org/10.1080/1331677X.2015.1092308)
175. Kankanhalli, A., Tan, B. C. Y., & Wei, K-K. (2005). Contributing Knowledge to Electronic Knowledge Repositories: An Empirical Investigation. *MIS Quarterly*, 29(1), 113–143. doi: [10.2307/25148670](https://doi.org/10.2307/25148670)
176. Khalid, M., Bashir, S., Khan, A.K. & Abbas, A. (2018), When and how abusive supervision leads to knowledge hiding behaviors: an Islamic work ethics perspective. *The Leadership and Organization Development Journal*, 39(6), 794–806. doi: [org/10.1108/LODJ-05-2017-0140](https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2017-0140)
177. Khan, J., Usman, M., Saeed, I., Ali, A., & Nisar, H. (2022). Does workplace spirituality influence knowledge-sharing behavior and work

- engagement in work? Trust as a mediator. *Management Science Letters*, 12(1), 51–66. doi: 10.5267/j.msl.2021.8.001
178. Khumalo, F. (2012). *The tacit knowledge transfer process: How middle managers facilitate knowledge sharing in organizations* (Doctoral dissertation). Capella University.
179. Kim, D. J. (2008). *Generation gaps in engineering?* Massachusetts Institute of Technology. Pridobljeno na <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=722703956ede14a786d23f1640144ea905dac0eb>
180. Kirk, J. & Miller, M. L. (1986). *Reliability and validity in qualitative research*. Sage.
181. Kmiecik, R. (2021). Trust, knowledge sharing, and innovative work behavior: empirical evidence from Poland. *European Journal of Innovation Management*, 24(5), 1832–1859. doi: org/10.1108/EJIM-04-2020-0134
182. Ko, D. (2010). Consultant competence trust doesn't pay off, but benevolent trust does! Managing knowledge with care. *Journal of Knowledge Management*, 14(2), 202–213. doi: 10.1108/13673271011032355
183. Ko, D. G., Kirsch, L. J., & King, W. R. (2005). Antecedents of Knowledge Transfer from Consultants to Clients in Enterprise System Implementations. *MIS Quarterly*, 29(1), 59–86. doi: org/10.2307/25148668
184. Kohn, A. (1993). Why Incentive Plans Cannot Work. *Harvard Business Review*, 71(5), 54–63. Pridobljeno na <https://hbr.org/1993/09/why-incentive-plans-cannot-work>
185. Konrad, E. (2002). Management znanja. Nova modrost ali minljiva moda. *Andragoška spoznanja*, 8(3–4), 70–79. doi: org/10.4312/as.8.3-4.70-79
186. Kordeš, U. & Smrdu, M. (2015). *Osnove kvalitativnega raziskovanja*. Koper: Univerza na Primorskem.
187. Kowske, B. J., Rasch, R., & Wiley, J. (2010). Millennials' (lack of) attitude problem: An empirical examination of generational effects on work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 265–279. doi: 10.1007/s10869-010-9171-8
188. Kremer, H., Villamor, I., & Aguinis, H. (2019). Innovation leadership: Best-practice recommendations for promoting employee creativity,

- voice, and knowledge sharing. *Business Horizons*, 62(1), 65–74. doi: [org/10.1016/j.bushor.2018.08.010](https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.08.010)
189. Kuyken, K., Ebrahimi, M., & Saives, A. L. (2009). Intergenerational knowledge transfer in hightechnological companies: A comparative study between Germany and Quebec. *In ASAC 30(2)*. Pridobljeno na <https://www.semanticscholar.org/paper/Intergenerational-Knowledge-Transfer-in-Companies%3A-Kuyken-Ebrahimi/768e748215e14e8a17fca68436ec5ed252bd2d7c>
190. Labarre P. (1998). *People Go, Knowledge Stay*. Fast Company, Sep: Harlan, IA, USA
191. Lam, A. (2011). Innovative organisations: Structure, learning, and adaptation. *In Paper presented at the DIME Final Conference 6(8)*, 162–176. Pridobljeno na <https://pdfs.semanticscholar.org/40f9/6a8deddd30315b40d4dce9fd01ba0ba170c1.pdf>
192. Largan, C., & Morris, T. (2019). *Qualitative secondary research: A step-by-step guide*. Sage. Pridobljeno na Qualitative Secondary Research: A Step-By-Step Guide - Claire Largan, Theresa Morris - Google Knjige
193. Lee, Y. L. A., Malik, A., Rosenberger III, P. J., & Sharma, P. (2020). Demystifying the differences in the impact of training and incentives on employee performance: mediating roles of trust and knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 24(8), 1987–2006. doi: [org/10.1108/JKM-04-2020-0309](https://doi.org/10.1108/JKM-04-2020-0309)
194. Lee, Y., Tao, W., Li, J. Y. Q., & Sun, R. (2021). Enhancing employees' knowledge sharing through diversity-oriented leadership and strategic internal communication during the COVID-19 outbreak. *Journal of Knowledge Management*, 25(6), 1526–1549. doi: [org/10.1108/JKM-06-2020-0483](https://doi.org/10.1108/JKM-06-2020-0483)
195. Legas, M. & Sims, C. H. (2011). Leveraging generational diversity in today's workplace. *Online Journal for Workforce Education and Development*, 5(3), 1–9. Pridobljeno na <https://opensiuc.lib.siu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1100&context=ojewed>
196. Lenarčič, B. (2011). *Socialni kapital v virtualnih skupnostih*. Koper: Univerzitetna založba Annales.
197. Levallet, N., & Chan, Y. E. (2019). Organizational knowledge retention and knowledge loss. *Journal of Knowledge Management*, 23(1), 176–199. /doi:[org/10.1108/JKM-08-2017-0358](https://doi.org/10.1108/JKM-08-2017-0358)

198. Levin, D. Z. & Cross, R. (2004). The strength of weak ties you can trust: The mediating role of trust in effective knowledge transfer. *Management science*, 50(11), 1477–1490. doi: org/10.1287/mnsc.1030.0136.
199. Liang, T. P., Liu, C. C., & Wu, C. H. (2008). Can social exchange theory explain individual knowledge-sharing behavior? A meta-analysis. ICIS 2008 proceedings, 171. Pridobljeno na <http://aisel.aisnet.org/icis2008>
200. Lifecycle Insights. (2021, 25. junij). Pridobljeno na: <https://www.lifecycleinsights.com/tech-guide/engineering-knowledge-management/>
201. Lifelong Learning. Learning Lives Summative Working Paper.
202. Lincoln, Y. S. in Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills: Sage.
203. Lincoln, Y. S., & Denzin, N. K. (1994). The fifth moment. *Handbook of qualitative research*, 1, 575–586.
204. Ling, C. T. N. (2011). Culture and trust in fostering knowledge-sharing. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 9(4), 328–339. Pridobljeno na www.ejkm.com/issue/download.html?idArticle=304
205. Ling, H., Hong, D. C., & Zhang, C. H. (2011). Research on tacit knowledge integration: a synthesis of social ties and TMS. *Knowledge Management Research & Practice*, 9(3), 256–262. doi: org/10.1057/kmrp.2011.18
206. Linstone, H. A., (Ed.) & Turoff, M. (Ed.). (2002). *The Delphi method: Techniques and applications*. Pridobljeno na <http://www.is.njit.edu/pubs/delphibook/>
207. Lipičnik, B. (2005). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
208. Litwin, M. S. (2003). Validity. V *How to assess and interpret survey psychometrics*. (2003), 32–44. SAGE Publications, Inc. doi: org/10.4135/9781412984409.n8
209. Liu, H., & Li, G. (2018). Linking transformational leadership and knowledge sharing: The mediating roles of perceived team goal commitment and perceived team identification. *Frontiers in Psychology*, 9, 1331. doi: org/10.3389/fpsyg.2018.01331
210. Locke, J., BOOK III, O. W., BOOK IV OF, K. N. O. W. L. E. D. G. E., & GENERAL II, I. O. K. I. (2004). *An essay concerning humane understanding*, Volume II. MDCXC, based on the 2nd ed., Books III and IV. Pridobljeno na:

- Locke's Essay Concerning Human Understanding Book IV
211. Luo, C., Lan, Y., Luo, X. R., & Li, H. (2020). The effect of commitment on knowledge sharing: An empirical study of virtual communities. *Technological Forecasting and Social Change*, 120438. doi: org/10.1016/j.techfore.2020.120438
 212. Ma, M. & Agarwal, R. (2007). Through a glass darkly: Information technology design, identity verification, and knowledge contribution in online communities. *Information systems research*, 18(1), 42–67. doi: org/10.1287/isre.1070.0113
 213. Magnavita, N. (2018). Obstacles and future prospects: considerations on health promotion activities for older Workers in Europe. *International journal of environmental research and public health*, 15(6), 1096. doi.org/10.3390/ijerph15061096
 214. Mahdi, O. R., & Nassar, I. A. (2021). The business model of sustainable competitive advantage through strategic leadership capabilities and knowledge management processes to overcome covid-19 pandemic. *Sustainability*, 13(17), 9891. doi: org/10.3390/su13179891
 215. Mahdi, O. R., Nassar, I. A., & Almsafir, M. K. (2019). Knowledge management processes and sustainable competitive advantage: An empirical examination in private universities. *Journal of Business research*, 94, 320–334. doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.02.013
 216. Mahmoud, A. B., Reisel, W. D., Fuxman, L., & Mohr, I. (2021). A motivational standpoint of job insecurity effects on organizational citizenship behaviors: A generational study. *Scandinavian journal of psychology*, 62(2), 267–275. doi: org/10.1111/sjop.12689
 217. Malhotra, Y. & Galleta, D. F. (2003). Role of commitment and motivation in knowledge management systems implementation: theory, conceptualization, and measurement of antecedents of success. *Management*, 4, 1–10. doi: 10.1109/hicss.2003.1174264.
 218. Mannucci, P. V. & Yong, K. (2018). The differential impact of knowledge depth and knowledge breadth on creativity over individual careers. *Academy of Management Journal*, 61(5), 1741–1763. doi: org/10.5465/amj.2016.0529
 219. Marr, B. (2004). Measuring and benchmarking intellectual capital. *Benchmarking: An International Journal*, 11(6), 559–570. doi: 10.1108/14635770410566474

220. Marr, B., Gupta, O., Pike, S., & Roos, G. (2003). Intellectual capital and knowledge management effectiveness. *Management decision*, 41(8), 771–781. doi: 10.1108/00251740310496288
221. Martin, D. (2013). *A case study of the knowledge transfer practices from the perspectives of highly experienced engineers in the aerospace industry* (Doctoral dissertation). University of La Verne.
222. Massingham, P. R. (2018). Measuring the impact of knowledge loss: a longitudinal study. *Journal of Knowledge Management*, 22(4), 721–758. doi.org/10.1108/JKM-08-2016-0338
223. McGuire, D., Todnem By, R., & Hutchings, K. (2007). Towards a model of human resource solutions for achieving intergenerational interaction in organisations. *Journal of European industrial training*, 31(8), 592–608.
224. McLeod, S. A. (2019). *Likert Scale Definition, Example and Analysis*. Prejeto na www.simplypsychology.org/likert-scale.h
225. Mehra, P., & Nickerson, C. (2019). Organizational communication and job satisfaction: what role do generational differences play?. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(3), 524–547. doi: org/10.1108/IJOA-12-2017-1297
226. Merkač Skok, M. (2005). *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
227. Mesec, B. (1998). *Uvod v kvalitativno raziskovanje v socialnem delu*. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo. Pridobljeno na <https://www.dlib.si/details/URN:NBN:SI:DOC-C11L6WB5>
228. Mesner-Andolšek, D. & Andolšek, S. (2011). Prenos znanja skozi perspektivo teorije družbene menjave. *Organizacija (Kranj)*, 44(4), 140–152. Pridobljeno na: <http://www.dlib.si/?URN=URN:NBN:SI:DOC-PKQT4KWA>
229. Mesner-Andolšek, D. & Štebe, J. (2006). Upravljanje znanja, delavski sindikati in skupna posvetovalna telesa v primerjalni analizi. *Teorija in praksa*, 3(43), 478–492. Pridobljeno na http://dk.fdv.uni-lj.si/db/pdfs/tip20063-4_Stebe_Mesner-Andolsek.pdf
230. Metz, I., Stamper, C. L., & Ng, E. (2022). Feeling included and excluded in organizations: The role of human and social capital. *Journal of Business Research*, 142, 122–137. doi: org/10.1016/j.jbusres.2021.12.045
231. Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage.

232. Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551. doi: org/10.1037/0021-9010.78.4.538
233. Mohajan, H. K. (2019). Knowledge sharing among employees in organizations. *Journal of Economic Development, Environment and People*, 8(1), 52–61. Pridobljeno na CEEOL - Article Detail
234. Monych, B. (2024). *An aging workforce: 6 ways to prepare your business*. Insperity HR that makes a difference. Pridobljeno na: <https://www.insperity.com/blog/forever-young-6-ways-to-prepare-your-business-for-an-aging-workforce/>
235. Moore, A. L. & Klein, J. D. (2020). Facilitating informal learning at work. *TechTrends*, 64(2), 219–228. doi: org/10.1007/s11528-019-00458-3
236. Moser, K. S. (2017). The influence of feedback and expert status in knowledge sharing dilemmas. *Applied Psychology*, 66(4), 674–709. doi: org/10.1111/apps.12105
237. Mouritsen, J., Bukh, P. N., & Marr, B. (2004). Reporting on intellectual capital: why, what and how?. *Measuring Business Excellence*, 8(1), 46–54. doi: 10.1108/13683040410524739
238. Mouritsen, J., Thorbjørnsen, S., Bukh, P. N., & Johansen, M. R. (2004). Intellectual capital and new public management. *The Learning Organization*, 11(4/5), 380–392. doi: org/10.1108/09696470410538279
239. Možina, S. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
240. Možina, S. (2002). Učēča se organizacija – učēči se management. V S. Možina (ur.), *Management: nova znanja za uspeh* (str. 12–45). Radovljica: Didakta.
241. Mugo, F. W. (2002). *Samling in research*. Pridobljeno na <http://41.204.161.209/bitstream/handle/11295/54895/mugo02sampling.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
242. Muhammed, S., & Zaim, H. (2020). Peer knowledge sharing and organizational performance: the role of leadership support and knowledge management success. *Journal of Knowledge Management*, 24(10), 2455–2489. doi: org/10.1108/JKM-03-2020-0227
243. Naqshbandi, M. M., & Jasimuddin, S. M. (2018). Knowledge-oriented leadership and open innovation: Role of knowledge management

- capability in France-based multinationals. *International Business Review*, 27(3), 701–713. doi: [org/10.1016/j.ibusrev.2017.12.001](https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.12.001)
244. Neto, R. C. D. de A., Souza, R. R., Queiroz, J. G., & Chipp, H. (2009). Knowledge Management Implementation: a Process Design Proposition at Brazil's ONS (National Operator of the Interconnected Power System). *Electronic Journal of Knowledge Management*, 7(5), 593–604. Pridobljeno na <https://academic-publishing.org/index.php/ejkm/article/view/878>
245. Neuman, W. L. (2014). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. Seventh Edition. Pearson Education Limited. Pridobljeno na http://letrunghieutvu.yolasite.com/resources/w-lawrence-neuman-social-research-methods_-qualitative-and-quantitative-approaches-pearson-education-limited-2013.pdf
246. Ng, K. Y. N. (2020). The moderating role of trust and the theory of reasoned action. *Journal of Knowledge Management*, 24(6), 1221–1240. doi: [org/10.1108/JKM-01-2020-0071](https://doi.org/10.1108/JKM-01-2020-0071)
247. Ng, K. Y. N. (2022). Effects of organizational culture, affective commitment and trust on knowledge-sharing tendency. *Journal of Knowledge Management*, (ahead-of-print). doi: [rg/10.1108/JKM-03-2022-0191](https://doi.org/10.1108/JKM-03-2022-0191)
248. Nguyen, M. (2022). Stay together to be strong: How online knowledge sharing matters. *Australasian Marketing Journal*, 0(0), 1–10. doi: [org/10.1177/14413582221096703](https://doi.org/10.1177/14413582221096703)
249. Nguyen, T. M. & Prentice, C. (2020). Reverse relationship between reward, knowledge sharing and performance. *Knowledge Management Research & Practice*, 1–12. doi: [org/10.1080/14778238.2020.1821588](https://doi.org/10.1080/14778238.2020.1821588)
250. Nguyen, T. M., Siri, N. S., & Malik, A. (2021). Multilevel influences on individual knowledge sharing behaviours: the moderating effects of knowledge sharing opportunity and collectivism. *Journal of Knowledge Management*, 26(1), 70–87. doi: [org/10.1108/JKM-01-2021-0009](https://doi.org/10.1108/JKM-01-2021-0009)
251. Nguyen, T.-M., Nham, P. T., & Hoang, V.-N. (2019). The theory of planned behavior and knowledge sharing: A systematic review and meta-analytic structural equation modelling. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 49(1), 76–94. doi: [10.1108/VJKMS10-2018-0086](https://doi.org/10.1108/VJKMS10-2018-0086)
252. Nguyen, T.-M., Nham, T. P., Froese, F. J., & Malik, A. (2019). Motivation and knowledge sharing: A meta-analysis of main and moderating

- effects. *Journal of Knowledge Management*, 23(5), 998–1016. doi: 10.1108/JKM-01-2019-0029
253. Nham, P. T., Nguyen, T.-M., Tran, H. N., & Nguyen, A. H. (2020). Knowledge sharing and innovation capability at both individual and organizational levels: An empirical study from Vietnam's telecommunication companies. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 15(2), 275–301. doi: 10.2478/mmcks-2020-0017
254. Nonaka, I. & Takeuchi, H. (2007). The knowledge-creating company. *Harvard business review*, 85(7/8), 162–172. Pridobljeno na [https://memberfiles.freewebs.com/84/90/65819084/documents/The %20Knowledge-Creating%20Company.pdf](https://memberfiles.freewebs.com/84/90/65819084/documents/The%20Knowledge-Creating%20Company.pdf)
255. Nonaka, I. & Toyama, R. (2005). The theory of the knowledge-creating firm: subjectivity, objectivity and synthesis. *Industrial and corporate change*, 14(3), 419–436. doi: 10.1093/icc/dth058
256. Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science*, 5(1), 14–37. doi: org/10.1287/orsc.5.1.14
257. Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New York.
258. North, M. S. & Shakeri, A. (2019). Workplace subjective age multidimensionality: Generation, age, tenure, experience (GATE). *Work, Aging and Retirement*, 5(4), 281–286. doi: org/10.1093/workar/waz020
259. Novak, M. (2007). Medgeneracijske razlike in vloga HRM: "z drugimi ravnajte tako, kot si oni želijo, da ravnate z njimi". *HRM*, 5(19), 30–34. Pridobljeno na hrm-storitve.si
260. Nugroho, M. A. (2018). The effects of collaborative cultures and knowledge sharing on organizational learning. *Journal of Organizational Change Management*, 31(5), 1138–1152. doi: org/10.1108/JOCM-10-2017-0385
261. Onwuegbuzie, A. J. & Leech, N. L. (2007). Validity and Qualitative Research: An Oxymoron?. *Quality and Quantity*, 41(2), 233–249. doi: 10.1007/s11135-006-9000-3
262. Ouakouak, M. L., & Ouedraogo, N. (2019). Fostering knowledge sharing and knowledge utilization: the impact of organizational

- commitment and trust. *Business Process Management Journal*, 25(4), 757–779. doi: org/10.1108/BPMJ-05-2017-0107
263. Park, C., Ghauri, P. N., Lee, J. Y., & Golmohammadi, I. (2022). Unveiling the black box of IJV innovativeness: The role of explicit and tacit knowledge transfer. *Journal of International Management*, 28(4), 1–20. doi: org/10.1016/j.intman.2022.100956
264. Park, J. & Gursoy, D. (2012). Generation effects on work engagement among U.S. hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1195–1202. doi: 10.1016/j.ijhm.2012.02.007
265. Parker, K. & Igielnik, R., (2020, 14. maj). *On the Cusp of Adulthood and Facing an Uncertain Future: What We Know About Gen Z So Far*. Pew Research Center. Pridobljeno na:
<https://www.pewresearch.org/social-trends/2020/05/14/on-the-cusp-of-adulthood-and-facing-an-uncertain-future-what-we-know-about-gen-z-so-far-2/>
266. Paulin, D. & Suneson, K. (2012). Knowledge transfer, knowledge sharing and knowledge barriers—Three blurry terms in KM. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 10(1), 81–91. Pridobljeno na https://www.researchgate.net/publication/286105137_Knowledge_transfer_knowledge_sharing_and_knowledge_barriers-Three_blurry_terms_in_KM
267. Pereira, V., & Mohiya, M. (2021). Share or hide? Investigating positive and negative employee intentions and organizational support in the context of knowledge sharing and hiding. *Journal of Business Research*, 129, 368–381. doi: org/10.1016/j.jbusres.2021.03.011
268. Pereira, V., Mellahi, K., Temouri, Y., Patnaik, S., & Roohanifar, M. (2019). Investigating dynamic capabilities, agility and knowledge management within EMNEs-longitudinal evidence from Europe. *Journal of Knowledge Management*, 23(9), 1708–1728. doi: org/10.1108/JKM-06-2018-0391
269. Pérez-Luño, A., Alegre, J., & Valle-Cabrera, R. (2018). The role of tacit knowledge in connecting knowledge exchange and combination with innovation. *Technology Analysis & Strategic Management*, 31(2), 186–198. doi:10.1080/09537325.2018.1492712
270. Perumal, S., & Sreekumaran Nair, S. (2022). Impact of views about knowledge and workplace relationships on tacit knowledge sharing.

- Knowledge Management Research & Practice*, 20(3), 410–421. doi: [org/10.1080/14778238.2021.1947756](https://doi.org/10.1080/14778238.2021.1947756)
271. Pietruszka-Ortyl, A., & Ćwiek, M. (2021). Social Facilitators of Specialist Knowledge Dispersion in the Digital Era. *Sustainability*, 13(10), 5759. doi: [org/10.3390/su13105759](https://doi.org/10.3390/su13105759)
 272. Pilcher, J. (1993) *Manhnheim,s sociology of generations: an undervalued legacy*. 481–495, Pridobljeno na <http://marcuse.faculty.history.ucsb.edu/classes/201/articles/94PilcherMannheimSocGenBJS.pdf>
 273. Platon. (1988). *Poslednji dnevi Sokrata*. Ljubljana: Slovenska matica.
 274. Podnar, K. (2006). Pripadnost in zavezanost zaposlenih kot konkurenčna prednost podjetij. *Ekonomska demokracija*, 10(5), 4–9. Pridobljeno na <https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fs%2Ftrokovniclanki.delavska-participacija.com%2Fpriloge%2FID060504.doc&wdOrigin=BROWSELINK>
 275. Polanyi, M. (1983). *The Tacit Dimension*. Gloucester, Mass. Peter Smith.
 276. Polkinghorne, M. (2011). *Review of the Use of the Terms 'Knowledge Transfer'and 'Knowledge Exchange'*. Bournemouth University. Pridobljeno na: Microsoft Word - Review of the Use of KT and KE Terminology.docx ([bournemouth.ac.uk](http://www.bournemouth.ac.uk))
 277. Pollard, C. & Pollard, R. (2005). *Research priorities in education technology: A Delphi study*. Pridobljeno na http://www.edtechpolicy.org/ArchivedWebsites/JCTE/session13_delphi_study.pdf
 278. Poplas-Susič, T. (2012). Kvalitativno raziskovanje v medicini: fokusne skupine in delfska metoda. V Adam, F., Hlebec, V., Kavčič, M., Lamut, U., Mrzel, M., Podmenik, D., Poplas-Susič, T., Rotar-Pavlič, D., & Švab, I., *Kvalitativno raziskovanje v interdisciplinarni perspektivi* (str. 97–121). Ljubljana: Inštitut za razvojne in strateške analize.
 279. Popper, K. (2013). *Knowledge and the body-mind problem: In defence of interaction*. Routledge.
 280. Porter, M. E. (1998). *On Competition*. Boston: Harvard Business School.

281. Portes, A. (1998). Social capital: Its origins and applications in modern sociology. *Annual review of sociology*, 24(1), 1–24. doi: org/10.1146/annurev.soc.24.1.1
282. Posojilo, L. J. M. S. L. (2020). Vpliv organizacijske zavezanosti na delovno uspešnost zaposlenih: Mediacialna vloga zadovoljstva z delovnimi mesti. *Management Science Letters*, 10(14), 3307–3312. doi: 10.5267/j.msl.2020.6.007
283. Price, J. H. & Murnan, J. (2004). Research Limitations and the Necessity of Reporting Them. *American Journal of Health Education*, 35(2), 66–67. doi: org/10.1080/19325037.2004.10603611
284. Prusak, L. (2001). Where did knowledge management come from?. *IBM systems journal*, 40(4), 1002–1007. doi: 10.1147/sj.404.01002
285. Razak, N. A., Pangil, F., Zin, M. L. M., Yunus, N. A. M., & Asnawi, N. H. (2016). Theories of Knowledge Sharing Behavior in Business Strategy. *Procedia Economics and Finance*, 37, 545–553. doi: 10.1016/s2212-5671(16)30163-0
286. Reychav, I. & Weisberg, J. (2009). Good for workers, good for companies: How knowledge sharing benefits individual employees. *Knowledge and Process Management*, 16(4), 186–197. doi: 10.1002/kpm.335
287. Riege, A. (2005). Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 18–35. doi: 10.1108/13673270510602746
288. Rocco, T. S., Stein, D., & Lee, C. (2003). An exploratory examination of the literature on age and HRD policy development. *Human Resource Development Review*, 2(2), 155–180. Pridobljeno na https://www.academia.edu/6247133/An_Exploratory_Examination_of_the_Literature_on_Age_and_HRD_Policy_Development
289. Rothman, D. (2016). *A Tsunami of learners called Generation Z*. Pridobljeno na http://www.mdle.net/JoumaFA_Tsunami_of_Learners_Called_Generation_Z.pdf.
290. Rožman, M. & Tominc, P. (2014). Upravljanje starostne raznolikosti na delovnih mestih. *Nase Gospodarstvo*, 60(5-6), 3–11. Pridobljeno na <https://www.dlib.si/details/URN:NBN:SI:DOC-R9K2GARN>
291. Rudolph, C. W. & Zacher, H. (2020a). "The COVID-19 Generation": A cautionary note. *Work, Aging and Retirement*, 6(3), 139–145. doi: org/10.1093/workar/waaa0

292. Rudolph, C. W. & Zacher, H. (2022). Research on Age(ing) at Works Has »Come of Age«. V H. Zacher & C. W. Rudolph (ur.), *Age and work. Advances in Theory, Methods, and Practice*. doi: 10.4324/9781003089674-2
293. Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2019). Managing employees across the lifespan. V B. Hoffman, M. Shoss, & L. Wegman (Eds.), *The Cambridge handbook of the changing nature of work* (425–445). Cambridge University Press.
294. Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2020b). COVID-19 and careers: On the futility of generational explanations. *Journal of Vocational Behavior*, 119, 103433. Academic Press Inc. doi: org/10.1016/j.jvb.2020.103433
295. Rutten, W., Blaas-Franken, J., & Martin, H. (2016). The impact of (low) trust on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 20(2), 199–214. doi: 10.1108/jkm-10-2015-0391
296. Saffar, N. & Obeidat, A. (2020). The effect of total quality management practices on employee performance: The moderating role of knowledge sharing. *Management Science Letters*, 10(1), 77–90. doi: 10.5267/j.msl.2019.8.014
297. Sagadin, J. (2001). Pregledno o kvalitativnem empiričnem pedagoškem raziskovanju. *Sodobna pedagogika*, 52(2), 10–25. Pridobljeno na <https://www.sodobna-pedagogika.net/arhiv/>
298. Sakdiyakorn, M. & Wattanacharoensil, W. (2017). *Generational Diversity in the Workplace: A Systematic Review in the Hospitality Context*. *Cornell Hospitality Quarterly*, 59(2), 135–159. doi: 10.1177/1938965517730312
299. Salvi, S. E., Ravid, D. M., & Costanza, D. P. (2022): Generational differences and generational identity at work. V H. Zacher & C. W. Rudolph (ur.), *Age and work. Advances in Theory, Methods, and Practice*. doi: 10.4324/9781003089674-8
300. Sánchez-Polo, M. T., Cegarra-Navarro, J. G., Cillo, V., & Wensley, A. (2019). Overcoming knowledge barriers to health care through continuous learning. *Journal of Knowledge Management*, 23(3), 508–526. doi: org/10.1108/JKM-10-2018-0636
301. Sankowska, A. (2013). Relationships between organizational trust, knowledge transfer, knowledge creation, and firm's innovativeness. *The Learning Organization*, 20(1), 85–100. doi: 10.1108/09696471311288546

302. Santhos, S. S. & Lawrence, L. N. (2023). Understanding the implementations and limitations in knowledge management and knowledge sharing using a systematic literature review. *Current Psychology*, 1–16. doi: org/10.1007/s12144-022-04115-6
303. Santoro, G., Vrontis, D., Thrassou, A., & Dezi, L. (2018). The Internet of Things: Building a knowledge management system for open innovation and knowledge management capacity. *Technological forecasting and social change*, 136, 347–354. doi:org/10.1016/j.techfore.2017.02.034
304. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2011). *Research methods for business students, Fifth Edition*. Pearson Education Limited. Edinburgh Gate.
305. Scheibe, S., De Bloom, J., & Modderman, T. (2022). Resilience during crisis and the role of age: Involuntary telework during the COVID-19 pandemic. *International journal of environmental research and public health*, 19(3), 1762. doi: org/10.3390/ijerph19031762
306. Schein, H. E. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Joseey-Bass.
307. Schenarts, P. J. (2020). Now arriving: surgical trainees from generation Z. *Journal of surgical education*, 77(2), 246–253. doi: org/10.1016/j.jsurg.2019.09.004
308. Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262–274. doi: org/10.1037/0033-2909.124.2.262
309. Schmidt, X., & Muehlfeld, K. (2017). What's so special about intergenerational knowledge transfer? Identifying challenges of intergenerational knowledge transfer. *Management Revue*, 28(4). 375–411. doi: org/10.5771/0935-9915-2017-4-375
310. Serenko, A. & Bontis, N. (2013). The intellectual core and impact of the knowledge management academic discipline. *Journal of Knowledge Management*, 17(1), 137–155. doi:10.1108/13673271311300840
311. Serenko, A. & Bontis, N. (2016). Negotiate, reciprocate, or cooperate? The impact of exchange modes on inter-employee knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 20(4), 687–712. doi: org/10.1108/JKM-10-2015-0394

312. Sewdas, R., De Wind, A., Van Der Zwaan, L. G., Van Der Borg, W. E., Steenbeek, R., Van Der Beek, A. J., & Boot, C. R. (2017). Why older workers work beyond the retirement age: a qualitative study. *BMC public health*, 17, 1–9. Pridobljeno na: <https://link.springer.com/article/10.1186/s12889-017-4675-z>
313. Shepard, H. A. (1967). Innovation-resisting and innovation-producing organizations. *The journal of Business*, 40(4), 470–477. Pridobljeno na <https://www.jstor.org/stable/2351629>
314. Sidorkin, A. M. (2007). Human capital and the labor of learning: A case of mistaken identity. *Educational theory*, 57(2), 159–170. doi: 10.1111/j.1741-5446.2007.00254.x
315. Silverman, D. (2013). *Doing qualitative research: A practical handbook*. Fourth Edition. Sage. Publications, London.
316. Simmel, G. (1950) *The sociology of Georg Simmel by Wolff*, K. H. Free Press. Digital publication, 2005/06/25. Pridobljeno na: https://archive.org/stream/sociologyofgeorg030082mbp/sociologyofgeorg030082mbp_djvu.txt
317. Singh, S. K., Gupta, S., Busso, D., & Kamboj, S. (2021). Top management knowledge value, knowledge sharing practices, open innovation and organizational performance. *Journal of Business Research*, 128(2018), 788–798. doi: org/10.1016/j.jbusres.2019.04.04
318. Singh, S., Thomas, N., & Numbudiri, R. (2021). Knowledge sharing in times of a pandemic: An intergenerational learning approach. *Knowledge and Process Management*, 28(2), 153–164. doi: 10.1002/kpm.1669
319. Sisson, P. & Ryan, J. J. (2017). A Knowledge Concept Map: Structured Concept analysis from Systematic Literature Review. *Jornal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 13(3), 29–69. doi: 10.7341/20171332
320. Sitar, A. S. (2006). Oblike in razsežnosti znanja v organizaciji. V S. Možina & J. Kovač (ur.), *Menedžment znanja – Znanje kot temelj razvoja – na poto k učečemu se podjetju* (str. 55–69). Maribor: Založba Pivec.
321. Soeiro, A., Golith, K., Bochar, D., Kiefer, T., Videncova, Z., & Krstelj, V. (2017). Dokumentiranje in vrednotenje neformalnih in priložnostnih izobraževanj za inženirje. *Glasilo Zveze inženirskih društev Maribor*. 3, 66–76. Pridobljeno na [GlasiloZID_2017_3_splet.pdf \(zid-mb.si\)](#)
322. Sousa, D. A. (2016). *How the brain learns*. Corwin Press.

323. Statistični urad Republike Slovenije. (2020). *Število in sestava prebivalcev*. Pridobljeno na <https://www.stat.si/StatWeb/Field/Index/17/104>
324. Statistični urad Republike Slovenije. (2023). *Število in sestava prebivalcev*. Pridobljeno na <https://www.stat.si/statweb/Field/Index/17/104>
325. Steers, R. M. (1977). *Organizational Effectiveness*. Santa Monica: Goodyear Publishing Company.
326. Strokovnjak. (n. d.). V *Slovarju slovenskega knjižnega jezika, druga dopolnjena in deloma prenovljena izdaja*. (2014e). Pridobljeno na: <https://www.fran.si/iskanje?View=1&Query=strokovnjak>
327. Sundstrup, E., Ajslev, J., & Andersen, L. L. (2020). Implementation of new technology and the intention to leave the labour market before or after retirement age. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 22(1), 46–63. doi: [org/10.7146/tfa.v22i1.120190](https://doi.org/10.7146/tfa.v22i1.120190)
328. Swanson, R. A. & Holton, E. F. (2001). *Foundations of human resource development*. Berrett-Koehler Publishers.
329. Swanson, R. A. (2022). *Foundations of human resource development*. Berrett-Koehler Publishers. Pridobljeno na http://elibrary.gci.edu.np/bitstream/123456789/503/1/BM-243%5BRichard_A._Swanson%2C_Elwood_F._Holton_III%5D_Foundat.pdf
330. Swift, P. E. & Hwang, A. (2013). The impact of affective and cognitive trust on knowledge sharing and organizational learning. *The Learning Organization*, 20(1), 20–37. doi: [10.1108/09696471311288500](https://doi.org/10.1108/09696471311288500)
331. Šarac, V. (2019). Pregled Platonova nauka o znanju . *Čemu: , XV*(26), 10–21. Pridobljeno na <https://hrcak.srce.hr/232429>
332. Tang, J., & Martins, J. T. (2021). Intergenerational workplace knowledge sharing: challenges and new directions. *Journal of Documentation*, 77(3), 722–742. doi: [org/10.1108/JD-08-2020-0129](https://doi.org/10.1108/JD-08-2020-0129)
333. Tanujaya, B., Prahmana, R. C. I., & Mumu, J. (2022). Likert scale in social sciences research: Problems and difficulties. *FWU Journal of Social Sciences*, 16(4), 89-101. doi: [org/10.51709/19951272/Winter2022/7](https://doi.org/10.51709/19951272/Winter2022/7)
334. Teece, D. J., Peteratd, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility. *California Management Review*, 58(4), 13–35. doi: [org/10.1525/cmr.2016.58.4.13](https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.13)

335. The Center for Generational Kinetics (2020, n. d.) Austin, Texas 78757 USA. Pridobljeno na: <https://genhq.com/>
336. Tiwari, S. P. (2022a). Knowledge Management Strategies and Emerging Technologies -- An Overview Of the Underpinning Concepts. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, 1(37), 1–4. doi: [org/10.31435/rsglobal_ijite/30032022/7791](https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/30032022/7791)
337. Tiwari, S. P. (2022b). Emerging Technologies: Factors Influencing Knowledge Sharing. *World Journal of Educational Research*. 9(2). 68–74. doi:10.22158/wjer.v9n2p68
338. Tiwari, S. P. (2022c). Covid-19: Knowledge Development, Exchange, and Emerging Technologies. *International Journal of Social Science Research and Review*, 5(5), 310–314. doi:10.47814/ijssrr.v5i5.270
339. Tomšič, M. (2010a). Pomen socialnega kapitala na področju znanstveno-raziskovalne dejavnosti. *Mednarodno inovativno poslovanje= Journal of Innovative Business and Management*, 2(2).
340. Tomšič, M. (2010b). Medgeneracijske razlike, delo in učenje. V N. Ličen & B. Bolčina (ur.), *Izobraževanje – most med generacijami: priročnik za medgeneracijsko učenje* (str. 25–32). Ajdovščina: Ljudska univerza
341. Torraco, R. J. & Swanson, R. A. (1995). The strategic roles of human resource development. *Human resource planning*, 18, 10–21.
342. Tsai, S. P. (2018). Innovative behaviour of knowledge workers and social exchange attributes of financial incentive: implications for knowledge management. *Journal of knowledge management*, 22(8), 1712–1735. doi: [org/10.1108/JKM-07-2017-0293](https://doi.org/10.1108/JKM-07-2017-0293)
343. Twenge, J. M. (2010). A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 201–210. doi: 10.1007/s10869-010-9165-6
344. Tyson, A., Kennedy, B., & Funk, C., (2021, 26. maj). *Gen Z, Millennials Stand Out for Climate Change Activism, Social Media Engagement With Issue*. Pew Research Center. Pridobljeno na <https://www.pewresearch.org/science/2021/05/26/gen-z-millennials-stand-out-for-climate-change-activism-social-media-engagement-with-issue/>
345. Uriarte Jr & Filemon A. (2008). *Introduction to knowledge management*. Jakarta: ASEAN

346. Van Dalen, H. P., & Henkens, K. (2020). Do stereotypes about older workers change? A panel study on changing attitudes of managers. *International Journal of Manpower*, 41(5), 535–550.
347. Van den Hooff, B., & de Ridder, J. A. (2004). Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 117–130. doi: 10.1108/13673270410567675
348. Van der Heijden, B. I. J. M. (2002). Individual career initiatives and their influence upon professional expertise development throughout the career. *International Journal of Training and Development*, 6(2), 54–79. doi: org/10.1111/1468-2419.00150
349. Vanhala, M. (2019). Trust as an organizational knowledge sharing enabler–validation of the impersonal trust scale. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 50(2), 349–368. doi: org/10.1108/VJIKMS-12-2018-0119
350. Vidak, I. (2014). Facebook, komunikacija 21. stoljeća. *Praktični menadžment*. 5(1), 48–52. Pridobljeno na <https://hrcak.srce.hr/134949>
351. Visser, M., Lössbroek, J., & Van der Lippe, T. (2021). The use of HR policies and job satisfaction of older workers. *Work, Aging and Retirement*, 7(4), 303–321. doi: org/10.1093/workar/waaa023
352. Vogels, A. E. (2019, 9. september). *Millennials stand out for their technology use, but older generations also embrace digital life*. Pew Research Center. Pridobljeno na <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/09/09/us-generations-technology-use>
353. Vogrinc, J. (2008a). *Kvalitativno raziskovanje na pedagoškem področju*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta, Univerza v Ljubljani.
354. Vogrinc, J., (2008b). Pomen triangulacije za zagotavljanje kakovosti znanstvenih spoznanj kvalitativnega raziskovanja. *Sodobna pedagogika*, 59(125), 108 –122. Pridobljeno na https://www.sodobna-pedagogika.net/clanki/05-2008_pomen-triangulacije-za-zagotavljanje-kakovosti-znanstvenih-spoznanj-kvalitativnega-raziskovanja/
355. Vzajemnost. (n. d.). V *Slovarju slovenskega knjižnega jezika, druga dopolnjena in deloma prenovljena izdaja*. (2014d). Pridobljeno na: <https://fran.si/iskanje?View=1&Query=vzajemnost>
356. Wang, N., Yin, J., Ma, Z., & Liao, M. (2022). The influence mechanism of rewards on knowledge sharing behaviors in virtual communities.

- Journal of Knowledge Management*, 26(3), 485–505.
doi.org/10.1108/JKM-07-2020-0530
357. Wang, S. & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115–131. doi: 10.1016/j.hrmr.2009.10.001
 358. Wang, S., Noe, R. A., & Wang, Z. M. (2014). Motivating knowledge sharing in knowledge management systems: A quasi-field experiment. *Journal of Management*, 40(4), 978–1009. doi: org/10.1177/0149206311412192
 359. Wang, W. T., & Wu, S. Y. (2020). Knowledge management based on information technology in response to COVID-19 crisis. *Knowledge Management Research & Practice*, 19(4), 468–474. doi: org/10.1080/14778238.2020.1860665
 360. Wang, Y., Han, M. S., Xiang, D., & Hampson, D. P. (2019). The double-edged effects of perceived knowledge hiding: Empirical evidence from the sales context. *Journal of Knowledge Management*, 23(2), 279–296. doi: 10.1108/JKM-04-2018-0245
 361. Wang, Y., Han, M.S., Xiang, D. & Hampson, D.P. (2018), The double-edged effects of perceived knowledge hiding: empirical evidence from the sales context. *Journal of Knowledge Management*, 23(2), 279–296. doi: org/10.1108/JKM-04-2018-0245
 362. Wang, Z. & Xu, H. (2019). When and for whom ethical leadership is more effective in eliciting work meaningfulness and positive attitudes: The moderating roles of core self-evaluation and perceived organizational support. *Journal of Business Ethics*, 156(4), 919–940. doi: org/10.1007/s10551-017-3563-x
 363. Wasti, S. A. (2005). Commitment profiles: Combinations of organizational commitment forms and job outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 290–308. doi: 10.1016/j.jvb.2004.07.002
 364. Weiss, D. & Weiss, M. (2022). Beyond chronological age. Alternative Age Constructs and Their Implications at Work. V H. Zacher & C. W. Rudolph (ur.), *Age and work. Advances in Theory, Methods, and Practice*. doi: 10.4324/9781003089674-5
 365. Weiss, D. & Zhang, X. (2020). Multiple sources of aging attitudes: Perceptions of age groups and generations from adolescence to old age across China, Germany, and the United States. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 51(6), 407–423. doi: org/10.1177/0022022120925904

366. Wiig Karl M. (1993). *Knowledge management Foundations. Thinking about Thinking. How People and Organizations Create, Represent, and Use Knowledge*. Arlington, Texas: Schema Press
367. Wiig, K. M. (1997). Knowledge management: an introduction and perspective. *Journal of knowledge Management*, 1(1), 6–14. doi: org/10.1108/13673279710800682
368. Wikström, E., Eriksson, E., Karamehmedovic, L., & Liff, R. (2018). Knowledge retention and age management–senior employees' experiences in a Swedish multinational company. *Journal of Knowledge Management*, 22(7), 1510–1526. doi: org/10.1108/JKM-09-2017-0442
369. Wittenbaum, G. M., Hollingshead, A. B., & Botero, I. C. (2004). From cooperative to motivated information sharing in groups: Moving beyond the hidden profile paradigm. *Communication Monographs*, 71(3), 286–310. doi:10.1080/0363452042000299894
370. Wong, S. S., Cross, J. A., & Burton, C. M. (2021). A quantitative analysis of knowledge collaboration enablers for practicing engineers. *Engineering Management Journal*, 33(3), 174–186. doi: org/10.1080/10429247.2020.1780840
371. Yahyapour, S., Shamizanjani, M., & Mosakhani, M. (2015). A conceptual breakdown structure for knowledge management benefits using meta-synthesis method. *Journal of Knowledge Management*, 19(6), 1295–1309. doi: 10.1108/jkm-05-2015-0166
372. Yang, J. T. (2007). Knowledge sharing: Investigating appropriate leadership roles and collaborative culture. *Tourism Management*, 28(2), 530–543. doi: 10.1016/j.tourman.2006.08.006
373. Yang, Y. (2019). Evolutionary Game and Alliance Management Analysis of tacit knowledge flow in Enterprises. *Advances in Economics, Business and Management Research. Proceedings of the 2019 4th International Conference on Financial Innovation and Economic Development (ICFIED 2019)*. Atlantis Press. doi: org/10.2991/icfied-19.2019.40
374. Yashkova, E. V., Sineva, N. L., Shkunova, A. A., Bystrova, N. V., Smirnova, Z. V., & Kolosova, T. V. (2016). Development of Innovative Business Model of Modern Manager's Qualities. *International Journal of Environmental and Science Education*, 11(11), 4650–4659

375. Yeo, R. K., & Marquardt, M. J. (2015). To share or not to share? Self-perception and knowledge-sharing intent. *Knowledge Management Research & Practice*, 13(3), 311–328. doi: org/10.1057/kmrp.2013.52
376. Yin, R. K. (1989). *Case Study Research: Design and Methods*. Newbury Park: Sage.
377. Youndt, M. A., Subramaniam, M., & Snell, S. A. (2004). Intellectual capital profiles: An examination of investments and returns. *Journal of Management studies*, 41(2), 335–361. doi: 10.1111/j.1467-6486.2004.00435.x
378. Yuan, H. & Ma, D. (2022). Gender differences in the relationship between interpersonal trust and innovative behavior: the mediating effects of affective organizational commitment and knowledge-sharing. *Behavioral Sciences*, 12(5), 145, 1–15. doi: org/10.3390/bs12050145
379. Zakon o gospodarskih družbah –ZGD-1. (2009, 14. avgust). *Poslovno knjige in letno poročilo*. Pridobljeno na <https://zakonodaja.com/zakon/zgd-1/55-clen-mikro-majhne-srednje-in-velike-druzbe>
380. Zaupanje. (n. d.). V *Slovarju slovenskega knjižnega jezika, druga dopolnjena in deloma prenovljena izdaja*. (2014c). Pridobljeno na <https://fran.si/iskanje?View=1&Query=zaupanje>
381. Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2000). Generations at work: Managing the clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in your workplace. *Training & Development*, 54(1), 60–60.
382. Zhang, X., & Liu, S. (2022). Understanding relationship commitment and continuous knowledge sharing in online health communities: a social exchange perspective. *Journal of Knowledge Management*, 26(3), 592–614. doi: org/10.1108/JKM-12-2020-0883
383. Zhang, Z. (2018). Organizational culture and knowledge sharing: design of incentives and business processes. *Business Process Management Journal*, 24(2), 384–399. doi: 10.1108/bpmj-08- 2015-0119
384. Zhang, Z., Wang, X., & Chun, D. (2022). The effect of knowledge sharing on ambidextrous innovation: triadic intellectual capital as a mediator. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(1), 1–21. doi: org/10.3390/joitmc8010025
385. Zhao, R., Feng, N., Wei, F., & Wang, Y. (2022). Rewards and knowledge sharing in the CoPS development context: the moderating role of

- transformational leadership. *Journal of Knowledge Management*, (ahead-of-print). doi: org/10.1108/JKM-10-2021-0780
386. Zhao, S., Jiang, Y., Peng, X., & Hong, J. (2021). Knowledge sharing direction and innovation performance in organizations: do absorptive capacity and individual creativity matter?. *European Journal of Innovation Management*, 24(2), 371–394. doi: org/10.1108/EJIM-09-2019-0244
387. Zhou, K. Z. & Li, C. B. (2012). How knowledge affects radical innovation: Knowledge base, market knowledge acquisition, and internal knowledge sharing. *Strategic Management Journal*, 33(9), 1090–1102. doi: 10.1002/smj.1959
388. Znanje. (n. d.). V *Slovarju slovenskega knjižnega jezika, druga, dopolnjena in deloma prenovljena izdaja*. (2014a). Pridobljeno na www.fran.si, dostop dd. mm. lll
389. Znanje. (n. d.). V *Slovarju slovenskega knjižnega jezika, druga, dopolnjena in deloma prenovljena izdaja*. (2014b). Pridobljeno na www.fran.si, dostop dd. mm. lll
390. Zopiatis, A., Krambia-Kapardis, M., & Varnavas, A. (2012). Y-ers, X-ers and Boomers: Investigating the multigenerational (is)perceptions in the hospitality workplace. *Tourism and Hospitality Research*, 12(2), 101–121. doi: org/10.1177/1467358412466668
391. Zuo, L., Fisher, G. J., & Yang, Z. (2019). Organizational learning and technological innovation: the distinct dimensions of novelty and meaningfulness that impact firm performance. *Journal of the academy of marketing science*, 47(6), 1166–1183. doi: org/10.1007/s11747-019-00633-1

STVARNO IN IMENSKO KAZALO

A

avtopoieza, 295

D

dejavniki tveganja, 296

delovna sila, 3, 11, 41, 55, 58, 59, 61, 62,
68, 76, 96, 99, 102, 103, 104, 105,
106, 107, 207, 217, 235, 242, 244,
246, 249, 250, 251

delovno mesto, 3, 11, 12, 14, 18, 19, 24,
50, 56, 58, 60, 63, 64, 65, 69, 72, 76,
78, 80, 86, 89, 93, 101, 102, 105, 107,
108, 109, 114, 116, 142, 145, 147,
149, 151, 154, 165, 189, 190, 191,
193, 196, 197, 209, 210, 212, 217,
221, 222, 228, 229, 239, 241, 244,
245, 249, 250

doktrina organizacije, 295

družba, 296

E

evolucija, 295

G

generacije, 3, 7, 9, 11, 14, 15, 18, 19, 20,
23, 40, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57,
58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 71, 77,
78, 79, 80, 92, 94, 95, 96, 97, 98, 99,
101, 103, 104, 108, 109, 115, 123,

131, 139, 140, 146, 148, 149, 151,
152, 161, 163, 165, 166, 167, 168,
173, 177, 178, 188, 190, 191, 195,
196, 197, 199, 201, 205, 206, 207,
210, 216, 221, 229, 233, 235, 236,
237, 239, 241, 244, 248, 255, 262,
264, 284

generacijske značilnosti, 15, 249

I

inženirji, 1, 2, 3, 7, 8, 9, 10, 13, 14, 15, 17,
79, 98, 99, 100, 107, 108, 111, 123,
126, 129, 131, 132, 137, 168, 170,
178, 179, 189, 200, 201, 202, 203,
218, 219, 220, 221, 227, 230, 233,
237, 238, 240, 241, 243, 248

inženirsko znanje, 100, 240, 241

izmenjava znanja, 1, 2, 3, 7, 8, 9, 10, 13,
14, 15, 16, 17, 18, 19, 21, 23, 36, 37,
38, 39, 40, 41, 42, 45, 53, 63, 66, 67,
68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 77, 78,
79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 87, 89, 90,
91, 92, 93, 94, 95, 96, 98, 99, 101, 107,
108, 109, 110, 111, 112, 115, 123,
127, 129, 131, 132, 137, 147, 149,
150, 156, 157, 159, 161, 163, 165,
167, 172, 173, 174, 175, 176, 177,
178, 179, 180, 181, 182, 183, 184,
185, 186, 189, 191, 192, 194, 195,
196, 197, 199, 200, 201, 202, 203,
204, 205, 207, 208, 209, 210, 212,

213, 215, 216, 217, 218, 219, 220,
221, 222, 223, 224, 225, 227, 228,
229, 230, 231, 232, 233, 234, 235,
237, 238, 239, 240, 241, 243, 244,
248, 250, 251

M

management, 296
medgeneracijska raznolikost, 7, 9, 14,
145, 146, 147, 148, 168, 179, 180,
186, 190, 191, 196, 197, 201, 218,
221, 222, 223, 224, 228, 230, 233,
234, 239, 240, 241
medgeneracijske razlike, 7, 9, 14, 145,
146, 168, 179, 180, 186, 190, 196,
197, 201, 218, 221, 222, 223, 224,
228, 230, 233, 234, 239, 240, 241
medgeneracijsko sodelovanje, 12, 50,
194, 199, 239
medgeneracijsko učenje, 11, 217, 250,
284
medosebni odnosi, 75, 76, 192, 222
medosebno zaupanje, 40, 153, 154, 193,
205, 210
menedžment znanja, 41, 42, 43, 44, 47,
48, 49
model, 4, 7, 8, 9, 14, 15, 17, 27, 28, 34,
44, 45, 47, 48, 49, 71, 88, 92, 94, 97,
107, 108, 123, 126, 131, 137, 142,
179, 180, 181, 182, 183, 184, 186,
187, 189, 201, 202, 203, 204, 216,
218, 220, 228, 230, 231, 232, 233,
234, 237, 239, 241, 243, 244, 251,
256, 259, 263, 272, 273, 297

N

nagrajevanje, 7, 14, 17, 19, 68, 73, 85, 86,
110, 158, 176, 183, 184, 185, 186,
198, 203, 213, 219, 220, 222, 223,
224, 225, 228, 231, 234, 239, 240, 242

O

odličnost, 295, 296, 297
organizacija, 4, 7, 8, 10, 12, 14, 15, 16,
17, 18, 19, 21, 23, 25, 27, 28, 29, 30,
31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40,
41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 49, 50, 53,
56, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 65, 66, 67,
68, 69, 71, 72, 73, 74, 75, 77, 78, 79,
80, 81, 82, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90,
91, 92, 93, 94, 95, 96, 98, 99, 100, 101,
104, 105, 106, 108, 109, 111, 112,
114, 117, 122, 126, 127, 129, 141,
143, 145, 147, 148, 149, 150, 151,
152, 153, 155, 156, 157, 159, 161,
162, 164, 165, 166, 167, 170, 172,
189, 191, 192, 193, 194, 195, 197,
198, 199, 200, 201, 203, 204, 207,
208, 209, 210, 211, 213, 214, 216,
217, 221, 222, 223, 224, 225, 226,
228, 229, 234, 235, 236, 238, 239,
240, 241, 243, 244, 245, 246, 248,
249, 250, 274, 282, 294, 295, 296
organizacijska misel, 296
organizacijska teorija, 294, 295, 296, 297

P

paradigma, 295, 296, 297
pripadnost, 7, 14, 19, 56, 87, 88, 89, 111,
154, 159, 167, 184, 185, 194, 199,
203, 206, 208, 214, 220, 223, 224,

228, 230, 232, 234, 239, 240, 242,
245, 249, 294

proizvodne organizacije, 1, 2, 3, 7, 8, 9,
10, 13, 14, 15, 17, 66, 99, 107, 108,
115, 120, 122, 123, 129, 131, 132,
137, 168, 178, 179, 201, 202, 203,
218, 219, 220, 221, 228, 230, 233,
237, 238, 239, 245, 248, 251

R

raziskovanje, 295
razvoj, 297

S

sistem, 297
Slovenija, 295, 296
sodobna organizacija, 294
staranje, 3, 11, 50, 65, 68, 101, 102, 105,
107, 235, 262

T

tveganja, 296

U

učinkovitost, 295
upravljanje znanja, 15, 18, 23, 27, 34, 40,
44, 66, 68, 109, 189, 204
uspešnost, 295

V

vodenje, 295
vzajemni odnosi, 7, 9, 14, 15, 17, 19, 84,
155, 157, 162, 167, 175, 176, 182,
183, 186, 193, 198, 202, 211, 219,
221, 222, 223, 224, 228, 230, 231,
233, 234, 239, 240, 242

Z

znanje, 3, 7, 8, 9, 10, 12, 14, 15, 16, 17,
18, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28,
29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38,
39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48,
49, 50, 56, 58, 62, 63, 64, 66, 67, 68,
69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 77, 78, 79,
80, 81, 82, 83, 84, 85, 87, 88, 89, 90,
91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100,
101, 105, 106, 107, 108, 109, 110,
111, 112, 113, 114, 115, 120, 124,
126, 131, 141, 143, 145, 146, 147,
149, 151, 152, 156, 157, 159, 161,
164, 165, 166, 167, 170, 171, 176,
177, 179, 180, 181, 182, 183, 184,
185, 186, 188, 189, 190, 191, 192,
194, 195, 196, 197, 199, 200, 201,
202, 203, 204, 207, 208, 209, 210,
212, 213, 214, 216, 217, 218, 219,
220, 221, 222, 223, 224, 225, 226,
228, 229, 230, 231, 232, 233, 234,
237, 238, 239, 240, 241, 242, 243,
244, 247, 249, 250, 255, 269, 273,
274, 282, 283

Založniška dejavnost
Fakultete za organizacijske študije v Novem mestu

IZDANE MONOGRAFIJE

1. **The Impact of COVID-19 Crisis on Diverse Democratic Perspectives through a Gender Perspective** (e-knjiga)
Pucelj, Maja et al. 2024
2. **Pisanje strokovnih in znanstvenih del - 2. izdaja**
Brcar, Franc 2024
3. **Informatizacija poslovnih procesov** (e-knjiga)
Dobrovoljc, Andrej 2024
4. **HEARD - The impact of COVID-19 crisis on diverse democratic perspectives through gender perspective: International Scientific Conference** (e-knjiga)
Pucelj, Maja (ur.) 2024
5. **Menedžment raznolikosti v izbranih gospodarskih družbah**
Markič, Mirko; Žula, Suzana 2023
6. **Modelne rešitve za izboljšanje kakovosti dela**
Bukovec, Boris et al. 2023
7. **Organizacijska energija sveta delavcev in odnosi z menedžmentom**
Božič, Mari; Gorenc Zoran, Annmarie 2023
8. **Analiza stanja na področju računalništva v oblaku v poklicnem izobraževanju**
Pucelj, Maja et al. 2023
9. **Onderwijskader voor cloud computing - eerste deel** (e-knjiga)
Pucelj, Maja et al. 2023
10. **Bulut bilgisim eğitim çerçevesi - birinci bölüm** (e-knjiga)
Pucelj, Maja et al. 2023
11. **Cadru educațional privind cloud computing - prima parte** (e-knjiga)
Pucelj, Maja et al. 2023
12. **Pedagogisk rammeverk for cloud computing - første del** (e-knjiga)
Pucelj, Maja et al. 2023
13. **Educational Framework on Cloud Computing - second part** (e-knjiga)
Pucelj, Maja et al. 2023
14. **Educational Framework on Cloud Computing - first part** (e-knjiga)
Pucelj, Maja et al. 2023
15. **Obrazovni okvir za računalstvo u oblaku - prvi dio** (e-knjiga)
Pucelj, Maja et al. 2023
16. **Izobraževalni okvir za oblačno računalništvo - prvi del** (e-knjiga)
Pucelj, Maja et al. 2023
17. **Model avtopoietskega vodenja - II. del (empirična raziskava)**
Kalan, Mateja; Meško, Maja 2022

18.	Pravni okvirji poslovanja (e-knjiga) Pucelj, Maja	2022
19.	Model intuitivnega odločanja vodij javnih komunalnih podjetij Galič, Stanislav; Gorenc Zoran, Annmarie	2022
20.	Dolgotrajna oskrba Kavšek, Marta	2021
21.	Menedžment dobrega počutja Bertoncel, Tine	2021
22.	Model avtopoietskega vodenja – I. del (teoretična raziskava) Kalan, Mateja; Meško, Maja	2021
23.	Generalizirano mehko linearno programiranje Usenik, Janez; Žulj, Maja	2021
24.	Planetarno prebujanje Ovsenik, Jožef; Ovsenik, Marija; Lipič, Nikolaj	2021
25.	Paradigma sodobne organizacije Ambrož, Milan	2021
26.	Raziskovanje izzivov organizacijskih teorij Ovsenik, M. et al.	2021
27.	Ranljivosti programske opreme Dobrovoljc, Andrej	2020
28.	Sistemska dinamika Turnšek, Tit	2020
29.	Družba 5.0: Izzivi prihodnosti Bertoncel, Tine	2020
30.	Gradniki novih organizacijskih modelov Gorenc Zoran, Annmarie et al.	2020
31.	Vodenje in pripadnost v osnovni šoli Plešnik, Janko; Bukovec, Boris	2020
32.	Poslovna matematike (e-knjiga) Usenik, Janez; Vidiček, Matija	2020
33.	Poslovna statistika (e-knjiga) Usenik, Janez; Vidiček, Matija	2020
34.	Izbrana poglavja iz matematike (e-knjiga) Usenik, Janez	2020
35.	Vpliv uporabe orodij managerjev na ekonomsko donosnost Markič, Mirko; Kreslin, Damijan	2019
36.	Delovni terapevt v inkluzivni šoli: Trenutno stanje in smernice Šuc, Lea	2019
37.	Zrna odličnosti Fakultete za organizacijske študije v Novem mestu: nove paradigme organizacijskih teorij 2018 Bukovec, Boris (ur.)	2019
38.	Zrna odličnosti Fakultete za organizacijske študije v Novem mestu: nove paradigme organizacijskih teorij 2017 Bukovec, Boris (ur.)	2018

39. **Značilnosti sistemov vodenja kakovosti v slovenskih organizacijah in njihov vpliv na poslovno uspešnost organizacij**
Vinko Bogataj; Gordana Žurga; Adolf Šostar 2018
40. **Menedžment kakovosti in odličnost zdravnikov v javnem zdravstvu**
Rumpf, Dean; Voga, Gorazd; Meško Štok, Zlatka 2018
41. **Sistemi vodenja kakovosti in modeli odličnosti: ključni dejavniki (ne)uspešnega delovanja (e-knjiga)**
Škafar, Branko 2018
42. **Temelji avtopoieze v orgaizaciji: Avtopoietska 4.0 (r)evolucija človeka**
Balažič Peček, Tanja; Bukovec, Boris 2018
43. **Management varnosti pri delu, delovne razmere in gospodarska učinkovitost (e-knjiga)**
Pavlič, Miran, Markič, Mirko 2018
44. **Kvalitativno raziskovanje koncepta avtopoieze v organizaciji (e-knjiga)**
Balažic Peček, Tanja 2018
45. **Podlage in metode za raziskovanje in projektiranje organizacije**
Ivanko, Štefan 2017
46. **Celostna obravnava dolgotrajne oskrbe v Sloveniji**
Kavšek, Marta; Bogataj, David 2017
47. **Sodelovalno mreženje in izraba inovacijskega potenciala v turističnem prostoru**
Colarič-Jakše, Lea-Marija 2017
48. **Model McKinsey 7-S kot kazalnik odličnosti organizacije**
Kalan, Mateja; Meško, Maja 2017
49. **Nova doktrina organizacije- 2.del: Preusmeritev pozornosti**
Ovsenik, Jožef; Ovsenik, Marija 2017
50. **Avtopoietska organizacija**
Bukovec, Boris (ur.) 2017
51. **Kakovost v slovenski javni upravi: Delovanje Odbora za kakovost 1999-2012**
Žurga, Gordana 2017
52. **Poslovne vrednote mladih v Sloveniji**
Pinterič, Uroš 2016
53. **Selected topics in modern society (e-knjiga)**
Kaplánová, Patrícia 2016
54. **Glocalisation of the crisis: could Slovenia survive economic crisis better? (e-knjiga)**
Pinterič, Uroš 2016

55. **Zrna odličnosti Fakultete za organizacijske v Novem mestu: nove paradigme organizacijskih teorij 2016**
Bukovec, Boris (ur.) 2016
56. **Pisanje strokovnih in znanstvenih del**
Brcar, Franc 2016
57. **Education policy as the factor of development (e-knjiga)**
Pinterič, Uroš 2016
58. **Spregledane pasti informacijske družbe**
Pinterič, Uroš 2015
59. **Psihosocialni dejavniki tveganja za bolečino v križu pri slovenskih poklicnih voznikih in absentizem**
Kresal, Friderika; Meško, Maja 2015
60. **Zgodovina organizacijske misli**
Ivanko, Štefan 2015
61. **Karierno načrtovanje: kako najti v sebi skriti zaklad?**
Turnšek Mikačič, Marija; Ovsenik, Marija 2015
62. **Sodobni trendi v turizmu**
Ovsenik, Rok 2015
63. **Selected topics in change management (e-knjiga)**
Kaplánová, Patrícia (ur.); Pinterič, Uroš (ur.) 2015
64. **Political legacy and youth civic engagement in Slovakia**
Mihálik, Jaroslav 2015
65. **Turistični prostori različnosti: turizem, turisti in fotografska podoba**
Ambrož, Milan; Bukovec, Boris 2015
66. **Izobraževanje za turizem v Sloveniji**
Ovsenik, Rok; Bukovec, Boris; Ovsenik, Marija 2015
67. **Zrna odličnosti Fakultete za organizacijske študije v Novem mestu: nove paradigme organizacijskih teorij 2015**
Bukovec, Boris (ur.) 2015
68. **Kontrolna teorija sistemov: model za sistemsko razmišljanje v sistemu zdravstvenega varstva**
Mlakar, Tatjana 2014
69. **Featuring Norden in ten episodes**
Czarny, Ryszard M. 2014
70. **Sociológia mládeže**
Macháček, Ladislav 2014
71. **Inter-municipal cooperation in Slovakia : the case of regions with highly fragmented municipal structure**
Klimovsky, Daniel 2014

72. **Rethinking public policies** (e-izdaja)
Pinterič, Uroš 2014
73. **Local Governance between democracy and efficiency**
Jüptner, Petr. (et al.) 2014
74. **Pasti razumevanja politične realnosti : pregled konceptov sodobnega političnega sistema**
Pinterič, Uroš 2014
75. **Selected issues of administrative reality**
Pinterič, Uroš; Prijon, Lea 2013
76. **Organizacijske paradigme: podlage za nastanek in razvoj organizacijskih teorij**
Ivanko, Štefan 2012

ZNANSTVENI REVIIJI FOŠ

RUO

Revija za univerzalno odličnost

Journal of Universal Excellence

Letnik x, številka x, mesec 20xx

Volume x, Issue x, Month 20xx



ISSN 2252-5204

Revija za univerzalno odličnost *(Journal of Univesal Excellence)*

je interdisciplinarna revija, ki
združuje organizacijske vede oz.
menedžment in univerzalno
odličnost, tj. poslovno,
organizacijsko in osebno odličnost.

ISSN 2463-9281

Izzivi prihodnosti

Challenges of the Future

Letnik x, številka x, mesec 20xx

Volume x, Issue x, Month 20xx



Izzivi prihodnosti *(Challenges of the Future)*

je znanstvena revija, ki poskuša
odgovarjati na ključna vprašanja
družbene teme pri čemer
akademsko rigoroznost
nadgrajuje z inovativnostjo v
tematikah in pristopu.

**RAZVIJAMO
USTVARJALNE
POTENCIALE
POSAMEZNIKOV IN
ORGANIZACIJSKE
ZNANOSTI
TER PRISPEVAMO K
NENEHNEMU
IZBOLJŠEVANJU
KAKOVOSTI
ŽIVLJENJA.**



**ŠTUDIJSKI PROGRAMI
MENEDŽMENT KAKOVOSTI**

- **VISOKOŠOLSKI**
- **MAGISTRSKI**
- **DOKTORSKI**



**www.fos-unm.si
info@fos-nnm.si**

**RAZVIJAMO VAŠO
USTVARJALNOST**