

POMEN MEDGENERACIJSKEGA SODELOVANJA NA DELOVNEM MESTU

ANDREJ RASPOR,¹ BOJAN MACUH,¹ GORAN VUKOVIČ²

¹ Visoka šola za transport in logistiko, Ljubljana, Slovenija

andrej.raspor@t-2.si, bojan.macuh@vstl.si

² Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenije

goran.vukovic@um.si

Medgeneracijsko sodelovanje je učinkovito sodelovanje med različnimi generacijami zaposlenih na delovnem mestu, ki delajo skupaj. Tovrstno sodelovanje prinaša številne koristi na delovno mesto. Starejši zaposleni prinašajo dolgoletne izkušnje in modrost, mlajši pa svežino, inovativnost in razumevanje sodobnih tehnologij. Sodelovanje omogoča izboljšanje komunikacije, prenosa znanja in izvedbo mentorstva, reševanje problemov in ustvarjanje bolj uravnoteženega in kakovostnega delovnega okolja. Povezava med medgeneracijskim sodelovanjem in vseživljenjskim učenjem na delovnem mestu je zato nujna in pogojena s kakovostjo dela in storitev. Za doseganje dobrih rezultatov pa je na delovnem mestu zelo pomembna motivacija zaposlenih, pri čemer ima najpomembnejšo vlogo vodja le-teh. Sodelovanje omogoča in spodbuja vseživljenjsko učenje in posledično tudi vseživljenjsko izobraževanje za še boljši kader v podjetju. Pri tem ima velik pomen usposabljanje na delovnem mestu.

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.fov.5.2023.7](https://doi.org/10.18690/um.fov.5.2023.7)

ISBN
978-961-286-767-6

Ključne besede:
medgeneracijsko
sodelovanje,
vseživljenjsko učenje,
delo,
delovno mesto,
generacije,
usposabljanje,
kadri

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.fov.5.2023.7](https://doi.org/10.18690/um.fov.5.2023.7)

ISBN
978-961-286-767-6

THE IMPORTANCE OF INTERGENERATIONAL COOPERATION IN THE WORKPLACE

ANDREJ RASPOR,¹ BOJAN MACUH,¹ GORAN VUKOVIČ²

¹ Faculty for transport and logistics, Ljubljana, Slovenia
andrej.raspor@t-2.si, bojan.macuh@vstl.si

² University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia
goran.vukovic@um.si

Keywords:
intergenerational
cooperation,
lifelong learning,
work,
workplace,
generations,
training,
HRM

Intergenerational cooperation is effective cooperation between different generations of employees in the workplace working together. This type of collaboration brings many benefits to the workplace. Older employees bring years of experience and wisdom, while younger employees bring freshness, innovation and understanding of modern technologies. Cooperation enables the improvement of communication, transfer of knowledge and the implementation of mentoring, solving problems and creating a more balanced and high-quality working environment. The connection between intergenerational cooperation and lifelong learning in the workplace is therefore necessary and conditioned by the quality of work and services. In order to achieve good results, the motivation of employees is very important in the workplace, and their manager plays the most important role. Cooperation enables and encourages lifelong learning and, consequently, lifelong education for even better personnel in the company. Here, on-the-job training is of great importance.



1 Uvod

Svetovna populacija se stara, to je neizogibno dejstvo. Najbolj na udaru so zahodne razvite države Evrope in Severne Amerike. Azija in Afrika, na drugi strani, imata več mladine. Ta sicer stremi k migracijam v razvite države in poleg tega, da je večinoma neizobražena, je razvite države ne želijo sprejeti.

Demografske spremembe tudi za podjetja postajajo vedno bolj raznolike. Na eni strani predstavniki generacije baby boom postopoma sestopajo s trga dela, na drugi strani pa predstavniki generacije Z na trg vstopajo. Ta raznolikost zahteva določeno mero prilagajanja. S sodelovanjem med generacijami v podjetju prihaja do več socialnih stikov in izmenjave informacij. Neizpodbitno dejstvo je, da starejši in mlajši zaposleni lahko prejmejo veliko koristi od medsebojnega sodelovanja (preko prenosa znanja, učenje eden od drugega idr.), če le prisluhnejo en drugemu.

Človek je socialno živo bitje, ki ob sebi bolj ali manj ves čas potrebuje drugo živo bitje. Sociologi poudarjajo, da je človek živo bitje, ki ne more živeti samo. Ugotavljajo, da samota ubija. Menijo, da je zato treba poskrbeti, da človek od rojstva (primarna socializacija) do smrti ostaja družbeno bitje. S tem se izpopolnjuje, zapolnjuje svoje primarne človeške vrzeli, s tem je človek, ki mu je mar za sočloveka. Sobivanja pa je treba človeka naučiti. To je primarna naloga staršev – družine, vzgojno izobraževalnih ustanov, družbenega sistema kot celote in vsega življa v družbi. Vendar ne samo to. V današnjih storitvenih družbah je potreba po sodelovanju nujna. Nihče namreč ne dela v popolnoma izoliranem okolju. S tem pa prihaja do vedno več možnosti za timsko delo in prenos znanja ter izkušenj iz starejših na mlajše in obratno.

V nadaljevanju bomo predstavili pomembno področje življenja vsakega posameznika v družbi, tj. uravnavanja življenja med generacijami v sodobni družbi, tudi na delovnem mestu. Splošna ugotovitev je, da je za kakovostno življenje v družini (skupnost mladih in starejših) potrebno sožitje vseh članov v njej. Če v primarni celici družine to počnemo, za delovno okolje ni take obveze. Odtujenost dela človeka sili, da opravlja le tiste naloge, ki so mu delegirane.

Ukvarjamo se z dvema pojmom. Medgeneracijsko sodelovanje in vseživljenjsko učenje sta pomembna dejavnika življenja vsakega posameznika, hkrati pa sta tudi ključna elementa uspešnega delovanja podjetja v sodobnem poslovnem okolju.

Medgeneracijsko sodelovanje se nanaša na aktivno sodelovanje in komunikacijo med zaposlenimi različnih generacij, kot so babyboomerji, generacija X, milenijci in generacija Z (o tem bomo več v nadaljevanju). Vsaka generacija prinaša svoje edinstvene izkušnje, znanja in perspektive. Z združevanjem teh različnih perspektiv lahko podjetje doseže inovativnost, ustvarjalnost in boljše rešitve za izzive, s katerimi se sooča.

Medgeneracijsko sodelovanje je lahko učinkovito pri prenosu strokovnega znanja in izkušenj izkušenejših zaposlenih na mlajše generacije ter pri spodbujanju mentorskega odnosa. Mlajše generacije lahko prispevajo sveže ideje, tehnološko znanje in agilnost pri prilagajanju spremembam. Starejši zaposleni pa prispevajo svoje zanje, odnos do pripadnosti podjetju in izkušnje, ki so jih pridobili v letih, ko so bili zaposleni v podjetju. V večini novodobnih, razvitih in globalno naravnanih podjetjih to že nemoteno poteka.

Vseživljenjsko učenje pa je ključnega pomena za zaposlene v podjetju. Omogoča pridobivanje novih znanj, veščin in kompetenc ter prilagajanje hitrim spremembam v poslovnem okolju. In kako lahko podjetje spodbuja vseživljenjsko učenje? Zagotovo z zagotavljanjem priložnosti za stalni razvoj zaposlenih, kot so interni in zunanji seminarji, usposabljanja, delavnice, mentorstvo ipd. S tem se gradi kultura učenja, ki spodbuja inovativnost, rast in posameznikom omogoča, da ohranjajo svojo konkurenčnost na trgu dela.

Potrebe zaposlenih na delovnem mestu se lahko razlikujejo glede na vrsto dela, organizacijsko kulturo in individualne preference zaposlenih. Ločimo nekaj ključnih potreb, ki jih zaposleni pogosto izražajo na delovnem mestu: plačilo za delo, varstvo in varnost, razvoj in napredovanje, pohvale in priznanja (stimulacija), pristni medosebni odnosi, osebna in delovna oprema itd. Menimo, da se mora vsako podjetje posvetiti individualnim zahtevam delavcev in da mora poskušati ustrezno zadovoljiti potrebe svojih zaposlenih. To prinaša boljšo kakovost dela in dviguje pripadnost zaposlenega na delovnem mestu.

2 Medgeneracijsko sodelovanje

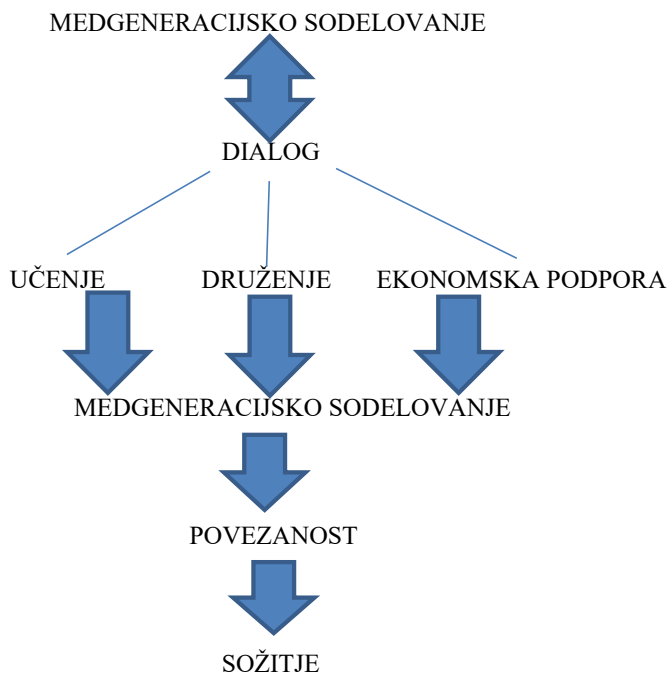
2.1 Pomen medgeneracijskega sodelovanja, sožitja in solidarnosti

Medgeneracijsko sodelovanje ima številne pozitivne učinke, tako na starejše kot na mlajše udeležence tega procesa. Temu lahko dodamo še nekaj zelo pomembnih komponent. Zmanjša se občutek osamljenosti, poveča se ali na novo nastane socialna mreža kot tudi občutek pripadnosti in pomembnosti za družbo. Vpliv na zdravje, ki so ga najbolj zaznali v času, ko je nastajal projekt, je opazen predvsem na duševnem področju in posledično pri večji skrbi za lastno telo (higiena, razgibavanje) ter na splošnem dobrem počutju. Dodamo lahko še misel ene od sodelujočih stanovalk: »Otroci nas pomladijo.« Mladi, predvsem tisti, ki ne živijo s starimi starši in nimajo stika s starejšimi osebami, v tem sodelovanju spoznajo ovire in omejitve, ki jih prinaša starost, po drugi strani pa si pridobijo ogromno znanja in življenjskih izkušenj. Predvsem pa vidijo, da je tudi na stara leta mogoče marsikaj početi, le na malce drugačen način. Tako kot v vsakem življenjskem obdobju.

Medgeneracijsko sodelovanje ima številne pozitivne učinke tako na starejše kot na mlajše udeležence tega procesa. Mlinar piše, kako sodelovanje različnih generacij izboljša pogoje za zdravje in blaginjo (Mlinar, 2009). Pri starejših vključevanje v medgeneracijske aktivnosti zmanjšuje težave, povezane s presnovo in prehrano, izboljša se njihovo počutje, zmanjša se razmišljanje o smiselnosti življenja.

Medgeneracijsko sožitje in solidarnost med generacijami sta med najbolj pogostimi pojmi današnje razprave o staranju prebivalstva, ugotavlja K. Ramovš (Ramovš, 2013). Avtorica navaja, da se je v obsežni reprezentativni raziskavi v letu 2008 z naslovom »Stališča, potrebe in zmožnosti, ki jih imajo prebivalci RS, stari 50 let in več, na področju zdravja in socialnega funkcioniranja« veliko vprašanj nanašalo na različne vidike medgeneracijske povezanosti.

Hozjan je medgeneracijsko sodelovanje predstavila nekako drugače, saj je vključila vse elemente (Slika 1) (Hozjan, 2010).



Slika 1: Medgeneracijsko sodelovanje

Vir: povz. po Hozjan, 2010

Obstaja veliko načinov, kako mladi lahko učijo starejše v podjetju. Na primer mladi lahko starejše poučijo e-veščin, kot je uporaba informacijske tehnologije in interneta. To lahko starejšim pomaga pri e-vključevanju v družbo in postanejo bolj učinkoviti v digitaliziranem svetu. Dijaki lahko sodelujejo pri e-izobraževanju starejših kot prostovoljci. Po drugi strani pa lahko starejši zaposleni mlajšim zaposlenim v podjetju prenesejo veliko informacij o preteklih izkušnjah in jih lahko naučijo veliko stvari, ki bi sicer z menjavo generacij izumrle. Na primer starejše generacije lahko mlajšim generacijam prenesejo preudarnost in zrelost, ki temeljita na preteklih izkušnjah reševanja kompleksnih primerov. Starejši zaposleni lahko mlajše zaposlene naučijo tudi utečenih navad in postopkov v podjetju ter delujejo kot njihovi mentorji. Ti primeri kažejo, da je medgeneracijsko sodelovanje zelo pomembno.

Ta proces pa se ne zaključi samo v času zaposlitve. Nadaljuje se tudi v obdobju starosti. Tudi na obiskih v domovih starejših smo se lahko prepričali, da se tovrstne oblike vseživljenjskega učenja zelo pogosto tudi izvajajo. Njihovo poslanstvo ni zgolj

oskrba starostnikov, temveč predvsem skrb, da se počutijo dobro. To lahko dosežajo le tako, da so usmerjeni k stalnemu izboljševanju kakovosti življenja starostnikov, pri čemer starostnike spodbujajo in jim hkrati omogočajo priložnosti, da se čim bolj aktivno vključujejo v nove okvire življenja, ki so si ga izbrali v tretjem in četrtem življenjskem obdobju. V okviru medsebojne solidarnosti pa se med starostniki kot tudi med zaposlenimi in starostniki oblikujejo prijateljske vezi, kar preprečuje osamljenost, izoliranost, pasivnost, občutek nepomembnosti, intelektualno in telesno propadanje ter zanemarjanje (Macuh, 2019).

Med generacijami zaradi različnih pogledov na življenje, medosebnih odnosov, razumevanja družbe in drugih problemov prihaja do različnih razhajanj. Poglejmo si nekatera, ki jih navajata (Tomšič, 2010):

- težave pri komunikaciji med mlajšimi in starejšimi,
- nespoštovanje in nestrpnost med generacijami (zaradi različnega načina dela in življenjskih ciljev),
- nasprotje med strukturirano in svobodnjaško mentaliteto,
- težave v odnosu med mlajšimi vodji in starejšimi podrejenimi.

Ličen in Bolčina navajata ukrepe, ki jih lahko uporabijo podjetja, da bi uravnotežila potrebe in stališča posameznikov iz različnih generacij ter preprečila nepotrebne konflikte (Tomšič, 2010):

- medgeneracijsko učenje (izmenjava izkušenj in znanja med generacijami) je prvo pomembno sredstvo za preseganje takšnega prepada in doseganja nove solidarnosti in zaupanja med generacijami;
- uvedba medgeneracijskega povezovanja (medgeneracijski timi, usposabljanja) v prakso dela, ki pomaga generacijam, da prerastejo ravnodušnost drug do drugega, nezaupanje in zavračanje skupnega sodelovanja;
- vzpostavitev sistema medgeneracijskega sodelovanja.

Medgeneracijsko sodelovanje je antipod dominaciji ene generacije in tiščanje dol druge generacije. Seveda je to prisotno le občasno, saj se tako mladi kot stari trudijo, da bi čim bolj poredko prihajalo do podobnih situacij (Tomšič, 2010).

Mlade in starejše povezujeta obe vrsti uĉenja, saj temeljita na uĉenju, vkljuĉevanju in solidarnosti. Za mnogo starejše lahko pomeni tako uĉenje tudi, da niso osamljeni, da najdejo druŹbo in svoj smisel ter postanejo aktivni.

»Medgeneracijske skupine lahko nastajajo v vsakem kraju, saj ima vsak kraj svojo zgodovino, ki je za sedanost pomembna. Dogodki iz preteklosti oblikujejo sedanost prek zgodovinskega spomina. Spoznavanje in raziskovanje dogodkov iz skupne zgodovine mesta ali vasi je posebno zanimiva tema za medgeneracijske skupine. Temeljni ris je povezava: mladi – stari – skupnost. Ta ris tvori druŹbeni in mentalni prostor za medgeneracijsko uĉenje« (TomŹiĉ, 2010).

Āprav je moŹnosti za medgeneracijsko sodelovanje veliko, pa je 21. stoletje tudi obdobje, ki ga lahko imenujemo po Goriup in Źoba (2015) »vzpon medgeneracijske vrzeli« (Goriup & Źoba, 2015). Avtorici navajata, da je nastala »predvsem zaradi demografskih sprememb in avtoritete znanja«. Ob tem navajata razseŹnosti sodobne postmoderne druŹbe, ki poudarja pomen (Goriup & Źoba, 2015):

- Źirine dostopa do izobraŹevanja, inkluzivne politike, sposobnosti za delo z drugimi;
- dolgoroĉnosti – uĉenje kot vseŹivljenjski proces;
- globine – kakovostno uĉenje, pogoje za razvoj otrok in potencial uĉencev;
- poŹtenosti – spoŹtovanje in upoŹtevanje razliĉnosti odpira razliĉne moŹnosti;
- sposobnosti zbrati razliĉne vire (ĉloveŹke, materialne) in
- ohranjanja le-teh v praksi.

Goriup in Źoba (2015) Źe ugotavljata, da je v takih primerih medgeneracijsko uĉenje Źe toliko bolj pomembno, saj pomaga pri uravnoveŹenju razlik med generacijami (Goriup & Źoba, 2015). To lahko premaga socialno izkljuĉenost in prispeva k boljšemu razumevanju in spoŹtovanju sodelovanja med generacijami. Poleg tega prispeva k boljši usposobljenosti posameznikov in njegovih razvojnih priloŹnosti, ki omogoĉajo laŹje vkljuĉevanje v druŹbo (Goriup & Źoba, 2015).

Sklenemo lahko, da se medgeneracijsko sodelovanje torej nanaša na aktivno vključevanje različnih generacij v skupne dejavnosti, izmenjavo znanja, izkušenj in virov ter gradnjo medsebojnega razumevanja in spoštovanja med različnimi starostnimi skupinami.

2.2 Pomen vseživljenjskega učenja za medgeneracijsko sodelovanje

Medgeneracijsko sodelovanje temelji na prostovoljni udeležbi. Med udeleženci poteka t. i. delitev vlog učenja in prenašanje znanja iz ene generacije na drugo. Tovrstno učenje je ena od poti za sožitje generacij, ki omogoča mladim spoznavati starost, starejšim pa slediti mladosti. Veliko je prenosa znanja, modrosti in izkušenj.

V nadaljevanju Ličen in Bolčina (2010) predstavljata (Tomšič, 2010) ugotovitve različnih avtorjev in navajata, da je bil že v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja koncept vseživljenjskega učenja postavljen kot »master concept« za izobraževalne politike ob koncu stoletja in za čase. Takrat so ga poimenovali permanentno izobraževanje. Nato je sledilo poimenovanje vseživljenjsko izobraževanje. V sodobnosti se vse bolj pogosto uporablja izraz vseživljenjsko učenje. Delors s sodelavci piše o učenju kot o skritem zakladu, pomembnem za razvoj (Delors, 2013). Krajnc (2009) izobraževanje in učenje označi kot možnost za izhod iz krize sodobnega zahodnega sveta. Učenje v vseh okoljih in vseh obdobjih življenja postaja zanimivo za različne prakse in različne vede ter tudi za inovativno spreminjanje praks.

Termin vseživljenjsko učenje označuje časovno, vsebinsko, generacijsko vseobsežnost. Učenje se dogaja v vseh obdobjih (angl. lifelong) in na vseh področjih (angl. lifewide) življenja. Učenec gradi svoje znanje biografsko skozi vse dogodke svojega življenja (priložnostno, naključno, izkustveno) in s pomočjo vseh organiziranih vzgojno-izobraževalnih dogodkov v toku življenja (neformalno, formalno izobraževanje). V prvem primeru se uči ob spremembah, ki se zgodijo. V drugem primeru je sprememba vpeljana z namenom, da bi se posameznik ali skupina učila.

Tudi medgeneracijsko učenje poteka vse življenje. Posamezniki so v času svojega otroštva v stiku s starejšimi in ko kasneje sami odrastejo, so v stiku z mladimi. Kot smo ugotavljali leta 2009 na strokovnih srečanjih, ki jih je pripravilo Andragoško

društvo Slovenije (Ličen, 2009), je medgeneracijskost del življenja in pomemben del koncepta vseživljenjskega učenja. Medgeneracijsko učenje se odvija v formalnih in neformalnih izobraževalnih programih ter tudi kot priložnostno in naključno učenje.

Goriup in Lahe navajata, da vsi starostniki, bodisi v tretjem bodisi v četrtem življenjskem obdobju, niso obnemogle osebe, temveč posamezniki z različno bogatimi biografijami, izkušnjami in znanjem (Goriup & Lahe, 2018). Poudarjata, da je navedeno v svoji klasifikaciji starostnikov in njihovi afiniteti za izobraževanje upošteval tudi Jarvis, ki je starostnike razdelil v skupine (Jarvis, 1994):

- modrijanov, ki se (še) zavedajo, da je še vedno na voljo veliko vsebin, o katerih so se pripravljene poučiti; to je zanje razlog za vseživljenjsko učenje in izkoristek vseh priložnosti, ki se jim na tem področju ponujajo;
- dejavnih, ki se osredotočajo na razvoj svojih spretnosti na različnih področjih, zanje je značilna velika angažiranost v široki paleti dejavnosti, ki se jim ponujajo v primarnem (doma) ali sekundarnem okolju (domovi za starejše);
- iskalcev harmonije, ki si prizadevajo živeti skladno z okoliščinami, poleg tega si želijo ustvariti varno in mirno okolje, kajti dosegli so duševni mir, zato si morda želijo omejiti svoje učenje; pogosto se izognejo tistim novim priložnostim za učenje, ki niso skladne z njihovo samopodobo, saj iščejo harmonijo s svetom, v katerem živijo.

Medgeneracijsko sodelovanje razumemo kot izmenjavo izkušenj in spoznanj, druženje, učenje, pomoč ene generacije drugi, ustvarjanje, ohranjanje in širjenje socialne mreže. Gre za materialno varnost in ohranjanje kulturne dediščine ter socialno in čustveno oporo. Statistični prikazi kažejo, da stari starši skrbijo za vnuke in so pomemben del življenja otrok. Več osamljenosti se pojavi v poznejši starosti, zato so potrebni različni programi za povezovanje. V osnovnih in srednjih šolah so se oblikovali programi »Prostovoljno delo srednješolcev in osnovnošolcev«, ki se izvajajo med šolskim letom. Namen teh programov je, da bi nekoliko omilili osamljenost, izoliranost in občutek nepotrebnosti starih ljudi v domu. Inštitut Antona Trstenjaka je razvil mrežo društev za medgeneracijsko sožitje. Učenje ponuja veliko možnosti, kar kažejo tudi različni drugi programi.

2.3 Programi medgeneracijskega učenja

Programi medgeneracijskega učenja navadno vključujejo dve nestični generaciji, včasih tudi več različnih generacij, ki so vključene v organizirano ali namerno izobraževalno dejavnost. Najpogostejša oblika je učenje mlajših od starejših, ko starejši v organiziranih, običajno šolskih situacijah, učijo ali delijo svoje spretnosti z mlajšimi. Pogosti so tudi programi, ko se starejši učijo od mlajših. Starejši morda ne potrebujejo vseh znanj kot mlajši, toda s pridobivanjem nekaterih novih znanj na področju družbenih, kulturnih in tehnoloških sprememb se izognejo nevarnosti, da bi postali marginalizirani.

Najbolj splošen primer tega, kaj lahko mlajši naučijo starejše, je uporaba e-pošte in spletnih strani. Različne raziskave in projekti, ki smo jih zasledili na spletnih straneh univerze v Ulmu, ki je nosilka projektov Learning in later life (www.lill-online.net/online/), kažejo, da se starejši udeležujejo izobraževanja v starostno mešanih skupinah. Ob pregledu strokovne literature (Jelenc Karšovec in Kump, 2009) in prakse lahko ugotovimo, da ima medgeneracijsko učenje več funkcij:

- starejši postanejo pomembna podpora drugim skupinam pri učenju in sodelovanju, pa tudi pri osebnostnem razvoju ter razvoju samozavesti;
- projekti medgeneracijskega učenja so priložnost za dejavno družbeno vključevanje;
- medgeneracijsko učenje nudi priložnosti za prostovoljno delo, bodisi mladih ali starejših, tako se povečujejo tudi njihove možnosti za vključevanje v skupnost, oblikovanje medsebojne pomoči, krepijo se njihova socialna omrežja;
- mlade in stare spodbuja k premagovanju stereotipov;
- ob druženju spoznavajo, da se različne generacije v isti kulturi srečujejo s podobnimi težavami.

Medgeneracijsko učenje se tesno povezuje z učenjem v prostorih, kjer ljudje živijo ali delajo. Pogosto povežujemo dva koncepta učenja, to sta medgeneracijsko (angl. intergenerational learning) in skupnostno učenje (angl. community learning, community education). Skupnost razumemo kot družbeno enoto, ki ima svoje meje. Slednje so v nekaterih skupnostih toge, v drugih pa bolj fluidne in odprte. Za

nekateri ljudi in skupine so skupnosti lahko inkluzivne, za druge izključujoče. Findeisen (1999) zapiše, da skupnost opredeljujejo predvsem skupne potrebe in skupni interesi njenih članov, ki jih medsebojno povezujejo. Skupni interesi se kažejo na naslednjih področjih: skupna tradicija, kulturna dediščina, skupna identiteta, pripadnost in zvestoba kraju, socialne vezi v soseski ali kraju, solidarnostna pomoč, prizadevanje za skupno politično moč, skupno delovanje za spremembe in podobno.

Medgeneracijsko učenje in učenje v skupnosti najpogosteje opazujemo ter interpretiramo s pomočjo socialnih teorij učenja. Med najbolj znanimi teorijami sta Illerisov in Wengerjev model. E. Wenger (Wenger, 2009) in K. Illeris (Illeris & Ryan, 2020) sta predstavila učenje kot proces, ki se vedno odvija v družbenem okolju in je z okoljem določen. Znanje in zmožnosti se konstruirajo v določenem okolju, zato je bistvenega pomena dialog, možnost spraševanja, sprotnega preverjanja smisla in lastnih domnev. Skupnostno učenje se razvije tudi tedaj, ko si ljudje želijo vplivati na dogodke v svojem vsakdanjem življenju in zato te dogodke poglobljeno spoznavajo skozi učne procese.

Ljudje se učijo postati aktivni člani skupnosti, »učijo se biti« v smislu ustvarjanja skupne družbene identitete. Značilne poteze te oblike učenja so prostovoljna udeležba, delitev vlog učenja in poučevanja med vsemi člani in spreminjanje skupnosti ter posameznikov, kar je posledica kolektivnega namena in delovanja. Učenje v skupnosti je učenje z drugimi in učenje od drugih. Gre za tranzicijo informacij in transformacijo znanja ter identitete.

2.4 Medgeneracijsko sodelovanje v podjetju

Medgeneracijsko sodelovanje in vseživljenjsko učenje sta ključna dejavnika, ki lahko podjetju prineseta številne koristi. Oba koncepta prispevata k raznolikosti, inovativnosti ter izmenjavi znanja in izkušenj med različnimi generacijami zaposlenih. V nadaljevanju bomo v obrisih predstavili medgeneracijsko sodelovanje in njegovo korist v podjetju.

Medgeneracijsko sodelovanje v organizaciji ni nov pojav, vendar je s povečanjem generacij med zaposlenimi prišlo precej do izraza. Kot smo že opisali, imajo pripadniki različnih generacij svoje vrednote, delovne navade, sposobnosti ter različen pogled in pristop do dela. Današnja delovna sila bolj kot vodjo potrebuje

mentorja, ki bo prepoznal potrebe posamezne generacije in si jih bo prizadeval zadovoljiti. Kot je dobrodošlo izobraževanje med zaposlenimi, je koristno tudi usposabljanje mentorjev v organizacijah, da bodo lažje prepoznali spremembe in reševali nastale težave. Vsaka organizacija ima zastavljene cilje, smotre in vizijo, pomembno je, da so načrtani tako, da se lahko vsak zaposleni poistoveti in najde motivacijo za uspešno delo (Rojc, 2021).

Medgeneracijsko okolje lahko opredelimo v petih pristopih (Zemke in sod., 2000; povz. po Comperatore & Nerone, 2008):

- Prilagoditi razlike med zaposlenimi: vsak posameznik ima svoj interes, potrebe in želje. Da zaposleni ostanejo zadovoljni in motivirani, mora podjetje te težnje prepoznati in upoštevati.
- Omogočiti možnost izbire na delovnem mestu: nudenje možnosti izbire zaposlenim, če ne vplivajo na delo. Primer je možnost izbire oblačil, starejše generacije izbirajo bolj tradicionalna oblačila, mlajše pa bolj sproščena. S prepuščanjem neškodljivih možnosti izbire bo delovno okolje bolj pozitivno in sproščeno.
- Prilagojeno upravljanje: slog vodenja zaposlenih, prilagojen glede na situacijo, zaposlenim podati cilje, povratno informacijo, pohvale in nagrade. Zaposlene je treba premišljeno združiti v ekipe. Pomembno je pridobiti zaupanje zaposlenih in jih poslušati.
- Spoštovati sposobnosti zaposlenih: gledati na vsakega posameznika kot na dobrega delavca, ki lahko v organizaciji veliko prispeva.
- Vlaganje v zaposlene: delati na tem, da se obdržijo trenutni zaposleni. Omogočiti jim različna izobraževanja in usposabljanja.

Bolj ali manj vsaka organizacija bo uspešno delovala, če sprejme vse zaposlene, njihove različne lastnosti, prednosti in slabosti ter se nauči, kako to uporabiti v svojo korist in korist zaposlenih. Organizacije velikokrat iščejo popolnega zaposlenega po stereotipnih prepričanjih, a bolj učinkovito je prepoznati značilnosti posameznika in jih izkoristiti. Za določeno delo lahko potrebujemo izkušnje, kjer pridejo v poštev starejše generacije, ali pa so potrebna tehnična znanja, kjer so primerne mlajše generacije – če delo vključuje oboje, generacije med seboj sodelujejo. Tako delodajalci kot zaposleni se morajo zavedati, da bodo v življenju delali z ljudmi

razliĉnih starosti, zato je kljuĉno, da se med seboj razumejo. Zaposlenim je treba prisluhniti, saj lahko vsak ne glede na starost nekaj prispeva (Comperatore & Nerone, 2008).

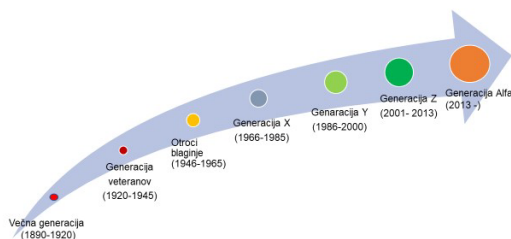
To poglavje zakljuĉujemo s poudarkom na pomenu vseŹivljenjskega izobraŹevanja, ki je prav tako pomembno za medgeneracijsko sodelovanje v podjetju. VseŹivljenjsko izobraŹevanje se namreĉ nanaša na proces pridobivanja znanja, spretnosti in kompetenc skozi vse Źivljenje. Gre za koncept, ki poudarja, da se uĉenje in razvoj posameznika ne konĉata s formalnim izobraŹevanjem v osnovni, srednji ali visoki Źoli, temveĉ se nadaljujeta skozi celotno Źivljenje, tudi v ĉasu redne zaposlitve, ker je vseŹivljenjsko izobraŹevanje pomembno zaradi hitrih sprememb in napredka v sodobni druŹbi. Tehnologija se nenehno razvija, nove veŹĉine postajajo potrebne, delovna mesta se spreminjajo in prilagajajo. VseŹivljenjsko izobraŹevanje omogoĉa ljudem, da se prilagajajo tem spremembam, izboljŹujejo svoje poklicne moŹnosti, razvijajo svoje interese in se osebno uresniĉujejo.

V nadaljevanju predstavljamo pojem generacije, ki pomembno vpliva na medgeneracijsko sodelovanje in soŹitje kakor tudi na vseŹivljenjsko uĉenje in vseŹivljenjsko izobraŹevanje.

3 Generacije

3.1 Pomen generacij na delovnem mestu

Generacije dajejo zaposlenim v podjetju oz. na delovnem mestu doloĉen opis in skupne lastnosti. Generacije zaposlenih lahko umestimo v generacije na sploŹno. Slika 2 predstavlja nekatere znaĉilnosti, ki bodo v nadaljevanju Źe dodatno pojasnjene.



Slika 2: Āasovna razporeditev generacij zaposlenih

Vir: (Raspor & Macuh, 2021)

Beseda *generacija* izhaja iz latinske besede *generatio*. Pomeni rojstvo, ustvarjanje, družina, človeštvo. V 20. stoletju je ta pojem dobil še demografske, genealoške in sociološke pomene (Kuljić, 2007). Treba je poudariti, da starostna skupina, čeprav tesno povezana med seboj na svetovni ravni, ne ustvari skupnega stila in se lahko uvrsti v mlajšo ali starejšo generacijo (Bonnin, 2006). Na to ima vpliv zgodovinska in kulturna religija in tudi interpretacija izkušenj glede na politično stran (Mannheim; 1978 v Kohli, 1978). Prebivalstvo v Evropi se stara, zato je izrednega pomena tudi medgeneracijsko učenje v času, ko mladi postajajo aktivno prebivalstvo.

3.2 Večna generacija

To je najstarejša trenutno živeča generacija, generacija stoletnikov, saj gre za ljudi, rojene pred letom 1920. V prihajajočih letih bodo popolnoma izginili s trga, vendar jih bodo obravnavale knjige. Večna generacija je oblikovala sodoben, po drugi svetovni vojni razvijajoči se trg dela, ko se je ta razvijal. V tistem obdobju so bili namreč že odrasli in večina njih je bila tudi finančno dovolj svobodnih, da so si lahko privoščili vstop v podjetništvo. Pustili so svoj pečat pri oblikovanju organizacije dela kot podjetniki in odločevalci.

3.3 Generacija veteranov

V to generacijo sodijo osebe, ki so rojene približno med letoma 1920 in 1945. Roos navaja naslednje karakteristike (Taveggia in Ross, 1978). Večinoma so že šli s trga dela in uživajo zaslužen upokojitev. Nekateri so vitalni in gibčni, drugi pa imajo že zdravstvene težave. Na to generacijo je zelo vplivala druga svetovna vojna. Po vojni je bilo treba na novo izgraditi gospodarstvo. Pri veteranih sta zakoreninjeni prepričanji »Brez dela ni jela.« in »Uči se, da ti ne bo treba delati.« Njeni predstavniki so popolnoma zaupali v državo in njene institucije. Tudi oni, podobno kot večna generacija, so bili soustvarjalci gospodarskega razvoja. Njihova posebnost je, da so bili že bolj izobraženi in da so zato zasedali vodilna delovna mesta.

3.4 Generacija baby boom

Ta generacija je generacija otrok blaginje. To so osebe, rojene med letoma 1946 in 1965. Ime je dobila po eksploziji rojstev v povojnem obdobju in velja za najštevilnejšo slovensko generacijo. Otroštvo generacije baby boom sta zaznamovala

kolektivni optimizem in gospodarska rast. Večinoma so še prisotni na trgu dela in so najbolj aktivni, saj so rasli z dostopnostjo dela in so imeli možnost za karierni razvoj in zasedbo vodilnih funkcij v podjetju. Za uspeh so bili pripravljene trdo delati.

Oblikovali so se v obdobju ekonomske stabilnosti in gospodarske rasti, veliko več poudarka je bilo tudi na izobrazbi. Njihovi starši so bili iz generacije tradicionalistov, zato so jim nekatere vrednote skupne.

Njihova delovna etika je močna, so zvesti in predani svoji organizaciji, čustveno zreli in imajo dobro razvite komunikacijske veščine. Vodilne položaje v organizacijah zasedajo posamezniki iz te generacije, ki so s svojim znanjem in izkušnjami mentorji mlajšim generacijam Y in X (Mlakar, 2016). So zelo optimistična generacija, odprti za spremembe in na delovnem mestu iščejo osebno zadovoljstvo (Jenkins, 2007). Med komuniciranjem ni več toliko neposrednega sporazumevanja, saj uporabljajo že druga komunikacijska orodja. V pogovoru uporabljajo tudi tuje besede in celo žargon (Tomšič, 2010).

3.5 Generacija X

Ta generacija sodi v obdobje med letoma 1966 in 1985. To je bil čas gospodarske recesije, inflacije v devetdesetih letih (Lyons idr., 2005), afere Watergate, pojava MTV, prvih osebnih računalnikov, padca Berlinskega zidu in razpada komunizma, vojne v Vietnamu, smrti Elvise Presleyja, nesreče treh miljskih otokov, krize talcev v Iranu in atentata na Johna Lennona (Bejtkovský, 2016). Pripadniki te generacije ne živijo več samo za delo in napredovanje v službi kot prejšnje generacije, temveč mnogo bolj cenijo prosti čas (Yu in Miller, 2005). To je prva generacija, ki razmišlja globalno. Zaradi vpliva dogajanj na svetu in spreminjajočega se sveta so pridobili več ustvarjalnosti. Odraščali so namreč v bolj omejenem okolju kot generacije za njimi. Kot mladi so imeli zaradi gospodarske krize manjše možnosti za potovanje, zato bodo gotovo želeli vse to nadoknaditi. Zato tudi niso pripravljene delati zgolj za podjetje.

3.6 Generacija Y

Pripadniki te generacije so odraščali z digitalno tehnologijo, kot sta računalnik in internet, kasneje pa tudi pametni telefon. To je močno vplivalo na njihove vrednote, tudi na njihov način razmišljanja in komuniciranja. Razvoj informacijske tehnologije pa je pripomogel tudi k dobremu znanju angleškega jezika.

To je trenutno že zelo aktivna generacija (1986–2000) na trgu delovne sile. Del nje se še vedno izobražuje. Oznako Y ima zato, ker v angleški abecedi Y sledi črki X. Generacija je poznana tudi pod oznako milenijci oziroma milenijska generacija. Gre namreč za generacijo na prelomu stoletja. Rojeni so bili v preveč načrtovanem svetu. Doživeli so prehod iz tradicije v novo dobo in jih lahko opredelimo kot »svobodne duše«. To je generacija, ki odrašča z internetom, poplavo informacij, računalniškimi igrami, Facebookom (FB), elektronsko pošto, forumi, blogi, elektronsko glasbo, šolskim nasiljem, motnjami hranjenja, ločitvami in istospolnimi zvezami, hkrati pa velja za najbolj izobraženo generacijo (Zemke in sod., 2000). Ker se lastnosti generacij spreminjajo in se individualizem stopnjuje, smo opredelili osrednjo generacijo Y, za katero prevladuje mnenje, da so vzgojeni v tekmovalnem duhu in zato egoistični, brezkompromisni, samozavestni, neučakani, ambiciozni, slabše osebno komunicirajo in so materialistično naravnani, kar se z generacijo Z še stopnjuje (Brečko, 2005). Poleg rednega izobraževanja so vključeni tudi v veliko občolskih dejavnosti – od glasbenih šol, športa pa do jezikovnih tečajev. Milenijci so kot turisti zelo aktivni. Vsak konec tedna so radi v drugem kraju. Koristijo nizkocenovne letalske prevoze in radi raziskujejo s pomočjo informacijske tehnologije. Pri tem so zelo samostojni. Zagotovo pa bodo kreirali nove turistične storitve in generirali nove smeri v turizmu.

Predstavniki generacije Y težijo k večji plači, projektному delu in čim večji svobodi na delovnem mestu. V nasprotju s starejšimi generacijami niso tako izraziti deloholiki in se izogibajo odgovornosti (Kozjek & Ovsenik, 2016).

3.7 Generacija Z

Člani te generacije (2001–2013) skušajo razumeti hitro spreminjajoči se svet in odraščajo v njem. Začetek generacije je takoj po prelomu tisočletja. Nekateri se že pojavljajo na trgu dela, a večina še študira. Vsekakor je to generacija, ki je pretirano zaščiten s strani svojih staršev in starih staršev. Posledice te zaščitenosti se bodo

pokazale šele, ko bodo lahko prevzemali vodilne poloŹaje (Howe in Strauss, 2007). So generacija, ki se je rodila staršem, ki so bili Źe deleŹni permisivne vzgoje.

Do sedaj so znani kot generacija, ki je tesno povezana s svetovnim spletom in digitalno tehnologijo. To je generacija Facebooka in drugih socialnih omreŹij. Ovsenik in Kozjek sta generacijo Z poimenovala mreŹna generacija, saj veliko Źasa preŹivijo na spletu, kar 96 % jih je aktivnih in imajo tudi spletno identiteto (Kozjek & Ovsenik, 2016).

Za pripadnike generacije Z je socialno okolje zelo pomembno, na delovnem mestu morajo biti sreĹni, drugaĹe razmišljajo o odhodu. Dobro sodelujejo v timu, aktivno sodelujejo v druŹbenih dejavnostih in so samozavestni ter kot vse ostale samozavestne generacije avtoritete ne sprejemajo najboljše. Źelijo, da so njihove ideje slišane in da v organizaciji cenijo njihovo mnenje. Pripadniki te generacije imajo drugaĹne pristope k delu in mišljenju, zato morajo

trenutni in prihodnji managerji pozabiti na tradicionalne poslovne kulture in se prilagoditi novim tehnološkim izboljšavam, še posebej, Ĺe Źelijo biti konkurenĹni. Pomembno je, da omogoĹijo, da so njihovi zaposleni zadovoljni na delovnem mestu, saj jih bodo le tako lahko obdrŹali (Ozkan & Solmaz, 2015).

Za pripadnike generacije Z je socialno okolje zelo pomembno, na delovnem mestu morajo biti sreĹni, drugaĹe razmišljajo o odhodu. Dobro sodelujejo v timu, aktivno sodelujejo v druŹbenih dejavnostih in so samozavestni ter kot vse ostale samozavestne generacije avtoritete ne sprejemajo najboljše. Źelijo, da so njihove ideje slišane in da v organizaciji cenijo njihovo mnenje. Pripadniki te generacije imajo drugaĹne pristope k delu in mišljenju, zato morajo trenutni in prihodnji managerji pozabiti na tradicionalne poslovne kulture in se prilagoditi novim tehnološkim izboljšavam, še posebej, Ĺe Źelijo biti konkurenĹni. Pomembno je, da omogoĹijo, da so njihovi zaposleni zadovoljni na delovnem mestu, saj jih bodo le tako lahko obdrŹali (Ozkan & Solmaz, 2015).

3.8 Generacija alfa

V to generacijo sodijo otroci, ki so rojeni leta 2013 in kasneje. Tako kot prejšnje generacije bodo tudi oni z vstopom v zgodnjo odraslost začeli oblikovati svoje mesto v zgodovini. To se bo zgodilo leta 2030. Raziskovalci jih že spremljajo in skušajo ugotoviti, kateri dejavniki jih bodo izoblikovali. V nadaljevanju podajamo nekaj značilnosti generacije, ki nam bo kmalu krojila svet.

Otroci te generacije bodo vedeli, da je duševno zdravje pomembno. Veliko mamic milenijk na družbenih omrežjih *gradi podobo popolne mame*, nato pa se soočajo s skoraj neizogibnimi občutki krivde. Kako to vpliva na generacijo alfa? Otrokom lahko pokaže, da duševno in čustveno zdravje ni nič manj pomembno kot fizično. Leta 2019 je na družbenih omrežjih vladal pojem skrbi zase (*#selfcare*). Nekatere šole v ZDA so celo vpeljale dneve za duševno zdravje, ko lahko otrok upravičeno izostane od pouka. Veliko staršev je z veseljem pozdravilo ta novi trend in s tem so pomagali svojemu otroku okrepiti zavedanje o pomenu duševnega zdravja.

Ob vstopu v najstniška leta in tudi nekaj let za tem se bo generacija alfa spopadala z vse več težavami, povezanimi s podnebnimi spremembami. Poznavanje obremenitev, ki jih prinaša naraščajoče svetovno prebivalstvo, bo lahko zelo vplivalo na njihovo izbiro, zato bodo v dilemi, ali sploh imeti otroke (Žuvela, 2020).

Sociologi verjamejo, da bodo otroci milenijcev pripomogli k temu, da bo naša družba postala vključujoča in sprejemajoča. Zagotovo bo to prva generacija, ki bo vstopila na trg dela in jim umetna inteligenca ne bo tuja, ampak jo bodo znali tudi vsakodnevno uporabljati pri delu. Seveda jih bo definirala tehnologija in morda bodo še posebej dobri pri vizualnem učenju. Čas, preživet pred zasloni, bo imel še neznane posledice za alfa otroke. Pravkar izvajajo dolgoročne študije o vplivu časa, preživetega za zasloni, na razvoj možganov in zgodnji rezultati niso nič kaj rožnati.

4 Motivacija in potrebe zaposlenih na delovnem mestu

Potrebe posameznikov se razlikujejo glede na tipe osebnosti, interese in želje. Vendar pa obstajajo nekatere osnovne potrebe (fiziološke, kulturne, družbene, potreba po zabavi itd.), ki jih v življenju želi izpolniti večina zaposlenih.

4.1 Potrebe vs. motivacija

Maslow je razdelil potrebe na štiri osnovne oz. niŹje (tj. tiste, ki so pomembne predvsem za ĉlovekovo preŹivetje) in viŹje (potrebe po osebni rasti). Glede na njihovo pomembnost jih je razvrstil v t. i. hierarhijo potreb.

Vodje morajo znati svoje sodelavce tudi motivirati. Beseda *motivacija* izhaja iz latinske besede *movere*, ki pomeni *premik, korak, akcija* (Hodgetts, 1991, str. 129; Kreitner, 1992, str. 385). Vendar je danes njen pomen bistveno ŹirŹi. Motivacijo izpeljemo iz besede *motiv* in pomeni *navajanje pobud, razlogov in utemeljitev* (Hodgetts in Altman, 1991). Motivirano delovanje (Lipovec, 1987, str. 109) je torej sredstvo za uresniĉevanje nekega cilja. Zaĉne se s povodom ali pobudo, ki izvira iz ĉlovekove notranjosti ali pa iz njegovega okolja. Ta zbudi ĉloveku zavest o njegovi potrebi, pa tudi del znanja o moŹnih alternativnih naĉinih zadovoljevanja te potrebe. Lipovec (1987, str. 109) meni, da je motivacija v resnici spreminjanje teh moŹnosti v resniĉnost.

George in Jones (2008, str. 181) navajata, da je v uporabi veĉ kot 140 razliĉnih definicij motivacije. Tukaj so v kronoloŹkem zaporedju naŹtete le nekatere definicije tujih avtorjev (Raspor, 2017):

- za motivacijo je DuBrin (1984, str. 105) zapisal, da ima generalno dva pomena: prvi pomen je vidik aktivnosti menedŹmenta, drugi vidik se nanaŹa na notranje stanje in napor, ki vodi in usmerja posameznika na poti proti zastavljenemu cilju;
- motivacija zavzema jasno smer vedenja; dobro motivirana oseba je tista oseba, ki ima jasne cilje in ki prevzema popolno odgovornost za doseg ciljev (Armstrong, 1993, str. 145);
- motivacija se nanaŹa na vloženo energijo za doseg doloĉene potrebe (Boone in Kurtz, 1992); ta energija je lahko le zaĉasna in jo aktiviramo za doseganje posameznih ciljev (Gibson, Ivancevich in Donnelly, 1994, str. 145);
- Robbins (1994, str. 465) je motivacijo opredelil kot pripravljenost uveljavitve visoke ravni napora za doseganje ciljev organizacije, pri ĉemer se zadovoljijo tudi osebne potrebe;

- Keenan (1996, str. 5) je v svoji definiciji uporabil pridih literarnosti, saj je dejal, da pojem motiviranja pogosto razumemo kot nekaj koristnega, podobnega čarobnemu prahu, ki ga potresemo po ljudeh, da nenadoma pridobijo moč in postanejo pripravljeni za ustvarjalno delo;
- motivacija z bolj ekonomskega vidika pomeni pripraviti sodelavce, da si želijo narediti to, kar vodje od njih zahtevajo; učinkovite odločitve in sprejemanje vse večje odgovornosti je mogoče pričakovati samo od izobraženih, usposobljenih in za delo navdušenih ljudi (Johnson, 1999, str. 55);
- Kim je motivacijo opredelil kot silo, ki ustvarja vedenje, s katerim potešimo neko potrebo (Kim, 2001, str.1);
- glede na vrsto motivacije (Armstrong, 2003, str. 217; George in Jones, 2008, str. 184), kot so jo opredelili Herzberg (1959), bi jo lahko razdelili v notranjo (kaj ljudi od znotraj usmerja proti določenemu cilju) in zunanjo (kaj je bilo narejeno, da bi ljudi motivirali).

Znanih je tudi nekaj definicij motivacije domačih avtorjev (Raspor, 2017):

- za motivacijo Možina (1975, str. 125) pravi, da je tesno **povezana s človekovimi aktivnostmi**, z delom. Za vsako človekovo aktivnost obstaja vzrok, neka potreba, ki jo bo človek s svojo aktivnostjo tako ali drugače zadovoljil; mehanizem motivacije torej predstavlja vse, kar nas **vodi k aktivnosti**, oziroma vse, kar daje tej aktivnosti vektorsko znamenje: smer, intenziteto in trajanje (Možina, 1992, str. 183);
- Lipičnik (1998, str. 184) je motivacijo opredelil **kot tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo**; brez motivacije človek ne more storiti nobene aktivnosti, ne more zadovoljiti svojih potreb; posebej pomembna je motivacija za delo, ki mu pomaga, da uresniči svoje cilje in cilje organizacije, v kateri je zaposlen;
- Uhan (2000, str. 11) je motivacijo opredelil kot **usmerjanje človekove aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo njegovih motivov**;
- motivacija je **aktivirano in usmerjeno obnašanje k želenemu cilju** (Musek in Pečjak, 2001, str. 88; Musek, 2005, str. 115), **s katerim bomo potrebe zadovoljili** (Musek in Pečjak, 2001, str. 89).

Ne glede na različnost definicij bi lahko izluščili, da je proces motivacije sestavljen iz potrebe, iz katere nastane želja po doseganju cilja, aktivnosti za doseganje cilja. Ta proces se ciklično ponavlja, dokler obstajajo **motivi**.

Proces lahko opišemo tudi kot smer, kamor želi posameznik priti (od potrebe do cilja), napor, ki ga posameznik vloži, in vztrajnost (aktivnost) (Arnold in Silvester, 2005, str. 310). Takoj ko potešimo eno potrebo, se pojavi nova. Celoten proces izhaja iz motivov, ki jih je Lipičnik (1998, str. 156–159) kategoriziral na več načinov: glede na pomen (primarni in sekundarni motivi), glede na nastanek (podedovani in pridobljeni) in glede na razširjenost (univerzalni, regionalni in individualni). Beardwell, Holden in Claydon (2004, str. 505) so motive opredelili kot hotenja, ki se porajajo v človekovi notranjosti na podlagi njegovih potreb in ki usmerjajo njegovo delovanje. Uhan (2000, str. 11) je motiv opredelil kot razlog in hotenje, da človek deluje. Uspešnost delovanja vsakega človeka je odvisna tudi od njegovega znanja, tj. od usposobljenosti, psihofizičnih in spoznavnih sposobnosti ter vedenja, kar torej uporabi pri uresničevanju ciljev v okolju, v katerem živi in dela ter deluje. Proces motivacije (Armstrong, 2003, str. 215) je zato bistveno bolj zapleten, kot večina ljudi sploh lahko verjame. Motivi so zavestne ali podzavestne potrebe, želje, ki jih ima posameznik, in so usmerjeni k ciljem (Hersey in Blanchard, 1982, str. 15).

4.2 Motiviranje zaposlenih

Eden najpomembnejših faktorjev za motivacijo zaposlenih je, kako pogosto je prepoznano njihovo trdo in dosledno opravljanje dela in izvajanje dogovorjenih nalog. Pri tem pa ni pomembno samo, da je njihovo delo prepoznano, temveč je pomembno tudi, kako je prepoznano. Nekatere nagrade so za dvig motivacije učinkovite bolj, druge manj. Samo bonus konec leta s strani vodje žal ne bo naredil vtisa na zaposlene. Zagotovitev majhnih, konsistentnih nagrad je odličen način za dvig motivacije. Motivacija je ciljna usmerjenost, s katero dosežemo svoje cilje. Trdo delo in zavestno zasledovanje zastavljenih ciljev nam pomagata, da stopimo iz cone udobja in dosežemo napredek. Pri motivaciji zaposlenih v organizaciji pa je ključnega pomena vloga vodje. Pomembno je, da vsak vodja na primeren način ustvarja okolje, ki dobro vpliva na motivacijo pri svojih zaposlenih. Razumevanje osnovnih potreb zaposlenih lahko vodji v veliki meri pomaga pri motiviranju zaposlenih. Vodenje je orodje za motiviranje drugih.

Motivacijo lahko opredelimo kot enega izmed najpomembnejših psiholoških procesov, ki se spreminja in uravnava človekove aktivnosti k cilju oziroma k zadovoljitvi potrebe (Levine & Crom, 2000).

Motivacija se nanaša na vsakega posameznika v podjetju, menijo Rahimić in sodelavci, saj je motiviranje zaposlenih v poslovnem okolju eden izmed najresnejših problemov, s katerim se srečujejo menedžerji (Rahimić idr., 2012). Kljub dejstvu, da so mnogi teoretiki ustvarili različne motivacijske sisteme in preučili številne raziskave, ki so bile izvedene v različnih poslovnih okoljih, ni enotne rešitve za motivacijo zaposlenih. Motivacija je skupni izraz za vse dejavnike, ki vplivajo na organizacijo in vodenje človekovega vedenja. Na motivacijo vplivajo številni dejavniki, od osebnega karakterja, delovnih karakteristik pa do organizacije same. Zunanji dejavniki, vključno z življenjskimi standardi, sistemom moral in vrednot ter socialnoekonomskim razvojem, lahko vplivajo na motivacijo zaposlenih. Čeprav je jasno, da so notranji in zunanji motivacijski dejavniki neločljivo povezani, je omenjena raziskava osredotočena na notranje dejavnike.

Zaposlenim v nekem podjetju je skupno to, da najbolje delajo, če so motivirani. Zelo pomembna je povezava med motivacijo in uspešnostjo posameznika, saj je uspešnost tista, ki motivira zaposlene. Menedžerji se soočajo s problemom, kako dobiti zaposlenega, ki bi bil v vseh pogledih najboljši. To jim predstavlja enega izmed težjih izzivov, ugotavljata (Järnström & Sällström, 2012).

Če nismo sami motivirani, navaja Oblak, je zelo težko motivirati druge ljudi (Oblak, 2005). Zaposleni, ki prihaja na delo z veseljem, je zanesljiv in pošten, pri svojem delu je bolj motiviran kot pa tisti, ki prihaja na delo vsak dan bolj nezadovoljen. To menedžerje zaradi pomanjkanja samomotivacije zelo težko motivira.

Z motivacijo zadovoljujemo individualne potrebe, hkrati pa dosežemo neki vnaprej zastavljen cilj. Motivacija je tesno povezana s človekovimi aktivnostmi in njegovim delom, saj je z vidika motivacije najmočnejša materialna spodbuda, sledijo ji priznanje, samostojnost in osebni razvoj. Vsi ti dejavniki posredno ali neposredno zagotavljajo materialno zadovoljitev potreb. Kako usposobiti zaposlenega, da bo učinkovit na vseh področjih? Kako in na kakšen način motivirati zaposlene, da bi ravnali v skladu s pričakovanji vodstva organizacije? Kdaj in v kolikšni meri plača motivira zaposlene? Vse to so vprašanja, na katera poskuša odgovoriti vodstvo.

Motiviranje zaposlenih je pomembna sposobnost vodilnega osebja, saj v večini primerov velja, da motivirani posamezniki dosegajo boljše rezultate kot nemotivirani (Kušar, 2014).

Da lahko povečamo človekovo zavzetost za uspešno upravljanje dela in naredimo delo bolj zanimivo, bolj humano in takšno, da omogoča ljudem zadovoljevanje njihovih potreb, je treba vedeti, kaj sploh motivacija je in kateri dejavniki sodelavce motivirajo za delo. Lipovec (1987) meni, da brez poznavanja obeh ni sodobnega vodenja, prav tako pa ne moremo doseči posebnih uspehov pri izobraževanju ljudi pri delu. Podobno meni Keenan (1996, str. 22), ki pravi, da ni dovolj zgolj razumeti, da ljudje želijo biti zadovoljni, temveč je treba dojeti, kaj jih motivira za zagnano delo. Potrebe in motivi so pomemben vidik motivacije: so odločilni pri treningu sodelavcev in usmerjanju sodelavcev s strani vodij (DuBrin, 1984, str. 92).

Pri razpravi o motivaciji in motivih je zanimivo to, da skoraj vedno (Boddy in Paton, 1998, str. 183) poteka iz perspektive menedžerja¹. Menedžerje zanima predvsem, kako lahko motivirajo svoje podrejene. Nenazadnje menedžerji (Gibson, Ivancevich in Donnelly, 1988, str. 107) cenijo motivirane sodelavce, ker so po naravi bistveno bolj zavzeti in dajejo višjo kakovost izdelkov ter storitev od nezavzetih delavcev. To prinaša menedžerjem večjo dodano vrednost, zato tudi imajo interes, da poznajo načine za motiviranje sodelavcev. In prav motiviranje drugih je ena od najpomembnejših nalog menedžmenta. Obsega sposobnosti menedžerjev za sporazumevanje, spodbujanje, postavljanje zgledov in izzivov, zbiranje pripomb in predlogov, vključevanje, pooblašcanje, razvijanje in usposabljanje, obveščanje, dajanje jasnih napotkov in zagotavljanje pravičnega plačila (Martin van Mesdag v Denny, 1997, str. 5). Naloga vodstva je, da zagotovi pogoje za motiviranje sodelavcev. Uspešne delavce bodo namreč pridobili in zadržali le s posebnim pristopom ter z ustreznim motiviranjem in nagrajevanjem, kar je posledica dobrih delovnih rezultatov. Sposobnost vpeljave motivacijskih dejavnikov, ki vplivajo na povečano zavzetost sodelavcev pri delu, je lahko eden največjih, če ne celo največji uspeh organizacije (Raspor, 2017).

¹ Treba jih je osvetliti tudi z vidika sodelavcev.

Motiviran in zadovoljen delavec predstavlja enega od osnovnih pogojev za uspešnost organizacije. Ljudje se pri delu ne razlikujejo med seboj zgolj po sposobnostih, temveč tudi po delovni vnemi oziroma motivaciji za delo. Slednja je odvisna od moči motivov posameznika.

Vsako podjetje mora na osnovi vpeljanih predpisov in lastnih ciljev oblikovati svoj sistem motiviranja in nagrajevanja, pri čemer naj bi izhajalo iz ciljev, ki naj bi jih sodelavci dosegli. Lipovec (1987, str. 109) opredeljuje motivirano delovanje kot sredstvo za uresničitev ciljev. Z motivacijo (Kim, 2003, str. 15) naj bi tako opogumljali nekoga, da izvrši tisto, kar mora in česar sicer ne bi mogel začeti ali končati sam.

Toda kako delavca ustrezno motivirati in nagraditi, da bo delal uspešno in v skladu s pričakovanji? Nekdaj je človek delal zgolj zaradi najosnovnejših potreb. Danes pa mnogi ljudje ne želijo delati zgolj za denar, temveč želijo z delom izkazovati tudi svojo ustvarjalnost, se pri delu dokazovati in samopotrjevati. Poleg materialnih nagrad želijo tudi moralne nagrade, kot so pohvale za uspešno delo, napredovanje, ugled ipd.

4.3 Motivacija ali manipulacija

Lahko bi rekli, da je meja med motivacijo in manipulacijo zelo tanka, vendar ni tako. Kdaj torej pozitivno dejanje motivacije postane negativno dejanje manipulacije? Manipulacija je dejanje, ko s prevaro napelješ nekoga k aktivnosti, ki je sicer morda ne bi opravil (Denny, 1997). Pri definicijah motivacije pa smo videli, da gre za opogumljanje nekoga, da izvrši tisto, kar mora in česar morda ne bi začel ali znal končati sam. Tako z motiviranjem pripomoremo, da njegova notranja želja postane dovolj velika, da doseže zastavljeni cilj. Zelo pomembna pri procesu motivacije je tudi samomotivacija. Dolgoročno namreč nikogar ni mogoče motivirati, če si sam tega ne želi. Pri manipulaciji pa manipuliramo z ljudmi, in sicer da izvedejo neko dejanje, čeprav si tega morda ne želijo (Raspor, 2017).

Primer manipulacije je tudi, ko ljudi zaradi njihove življenjske stiske prisilimo k aktivnostim, ki jih sami ne bi želeli izvesti, saj je to proti njihovim etičnim in moralnim normam. Motivacijske potrebe in dejanja, ki so včasih manipulativni in negativni motivatorji, so lahko (Kim, 2001):

- denar,
- ego, napuh,
- izdaja,
- jeza, maščevanje,
- nadzor,
- pohlep,
- politika,
- prevara,
- strah,
- upor.

Rezultati teh motivatorjev so zelo kratkoročni. Problemi ponovno vzniknejo na plan, ko izgineta začetni entuziazem in motivacija.

4.4 Uničevanje motivacije

Ni dovolj, da vemo, kako lahko povečamo motivacijo, zavzetost in delovno klimo. Pomembno je tudi, da se zavedamo, kako jo lahko nepremišljeno uničimo. Obstaja kar nekaj različnih vzrokov, zakaj se lahko motivacija sodelavcev uniči. Po Lipičniku (1994, str. 516) se lahko motivacijo z nespretnim ravnanjem uniči na sledeče načine:

- vsaka nova ideja od spodaj je sumljiva;
- sproščeno kritiziraj: pokaži, kaj znaš in veljaš;
- vsako opozarjanje na probleme je znak neuspešnosti;
- obvladuj in kontroliraj situacijo;
- poskrbi, da informacije ne bodo prosto krožile;
- zadolži podrejene, da bodo čim prej izvajali tvoje odločitve;
- zavedaj se, da kot menedžer veš že vse, kar je pomembno za delo.

Lipičnik (1994, str. 516) še dodaja, da se lahko uničevanje motivacije razširi tudi na druga področja, na sistem nagrajevanja:

- če delavci zaznajo, da plača ni povezana z uspešnim delovnim vedenjem, nereduciranim samo na količino opravljenega dela;
- če delavci ocenijo, da sistem nagrajevanja ni pravičen; do tega lahko delavec pride tako, da primerja svojo plačo s plačami sodelavcev ali pa s svojo plačo v prejšnjih obdobjih;
- če plača izgubi prvotni namen, na primer, da jo začenja imeti za socialno podporo.

Po Lipičnikovih (1994, str. 516) besedah je uničevanje motivacije preprosto dejanje. Zato se moramo zavedati nekaterih značilnosti motivacije:

- motivacija je nestabilno stanje, zato jo je treba neprestano vzdrževati; po možnosti naj bo to vzdrževanje planirano; realizacija naj poteka z več znanja, kakor so navadne izkušnje menedžerjev;
- reševanje motivacijskih problemov je delikatno delo, ki ga spremlja neprestana nevarnost nesporazumov, konfliktov ipd.; to nevarnost lahko v mnogih primerih nevtraliziramo, če delo poteka v ozračju medsebojnega zaupanja;
- izbirajmo le tista motivacijska orodja, ki sodijo v organizacijsko kulturo, ker dejavniki, ki pripadajo drugi kulturi, nimajo posebnega učinka ali pa so celo nezaželeni;
- težko bi našli posebne motivacijske dejavnike v takšni organizaciji, ki nima posebne organizacijske kulture, ali v takšni, kjer ne poznajo določenega sistema vrednot; v teh primerih moramo najprej vzpostaviti določeno organizacijsko kulturo, da bi lahko prišli do mehanizmov, s katerimi bi mogli vplivati na ravnanje ljudi.

Motivacija vodstvu podjetja vsekakor omogoča doseganje poslovnih ciljev, saj motivirana delovna sila pomeni večjo produktivnost in posledično boljše rezultate. Torej nikakor ne gre spregledati učinkov dobre motivacije na zaposlene. Med glavnimi koristmi, ki so posledica uspešnega motiviranja, lahko štejemo povečano zvestobo zaposlenih, večjo predanost delu, večje zadovoljstvo, razvoj zaposlenih in povečano učinkovitost.

Āe zakljuĀimo, motivacija zaposlenih na delovnem mestu spodbuja organizem, da ravna v skladu s potrebami in cilji podjetja.

5 IzobraŹevanje in usposabljanje

5.1 Osnove izobraŹevanja in usposabljanja

IzobraŹevanje in usposabljanje sta kljuĀni dejavnosti za pridobivanje znanja, veŹĀin in kompetenc. Le dobro usposobljen in izobraŹen kader predstavlja pomemben deleŹ pri uspeŹnosti organizacije in je gonilna sila njene inovativnosti, obenem pa predstavlja znanje konkurenĀno prednost tudi za posameznika in druŹbo (Kelemina, 2009, str. 132). Prav zahteve po nenehnem in izboljŹanem bogatenju znanja zaposlenih v prihajajoĀem Āasu vse veĀjega razvoja in napredka vseh izdelkov in storitev s podporo najnoveŹe IKT poudarja tudi Gomezelj Omerzel (2011, str. 381), saj je le tako moŹno izboljŹati svojo konkurenĀnost.

Temeljne razlike med izobraŹevanjem in usposabljanjem so predstavljene v tabeli (Tabela 1: Razlike med izobraŹevanjem in usposabljanjem).

Tabela 1: Razlike med izobraŹevanjem in usposabljanjem

IZOBRAŹEVANJE	USPOSABLJANJE
Formalni proces	Neformalni proces (obiĀajno)
Institucionalno doloĀeno	Neinstitucionalno doloĀeno
Rezultati so postavljeni kot sploŹni cilj	Rezultati so postavljeni kot vedenjski cilji
SploŹna oblika, zasnova	Prilagojena oblika
Dolgotrajen proces	Kratkotrajen proces
Usmerjeno k posamezniku	Usmerjen na opravljanje dela
Velik poudarek na teoriji in konceptih	ManjŹi poudarek na teoriji in konceptih
Pripravljeno za ŹirŹo populacijo	Usmerjen na ozko populacijo
Predstavlja temelj za razliĀna nespecifiĀna vedenja	Rezultati morajo biti toĀno doloĀena vedenja
Profesionalni, pooblašĀeni inŹtruktorji	Lahko so tudi neprofesionalni inŹtruktorji

(Scott, 2020)

Bolj podrobno so razlike opisane v nadaljevanju.

5.2 Izobraževanje

Izobraževanje je proces pridobivanja znanja, veščin, razumevanja in kompetenc. Je sistematični in načrtovani proces, ki se izvaja v izobraževalnih institucijah, kot so šole, univerze, poklicni centri, podjetja in druge organizacije. Cilj izobraževanja je omogočiti posamezniku razvoj in napredovanje v osebnem, akademskem ali poklicnem življenju.

Izobraževanje kot ožji pojem učenja predstavlja bolj eksplicitno znanje, pridobljeno v procesu posredovanja in sprejemanja znanja, in s tem izobrazbo, ki jo posameznik potrebuje za splošno življenje. Je učenje za življenje in pridobivanje znanj in izobrazbe za določeno delo in poklic, zato je njegov temeljni cilj razvijanje strokovne usposobljenosti za samostojno opravljanje posameznih del, ki so lahko zahtevnejša in kompleksna. Ni pa nujno ta pridobljena izobrazba primerna tudi za posamezno delovno mesto v organizaciji. Izobraževanje vsebuje vse komponente, ki posamezniku pomagajo razvijati njegove talente, zmožnosti in mišljenje, za lažje reševanje problemov z boljšim delovanjem in razmišljanjem. Je dolgotrajno sistematično in načrtno pridobivanje znanja, njegovih sposobnosti in navad, ki posamezniku pripomorejo k lažji vključitvi v delovanje družbe in organizacije, njegovemu delu in bolj strokovnemu pogledu na svet. Prav zato mora tudi organizacija v vsakem posamezniku najti in odkriti vse njegove skrite rezerve v interesih, sposobnostih in pripravljenosti za nadaljnje izobraževanje. Dejstvo je, da le ustrezno izobražen in usposobljen zaposleni lahko pokaže svojo kakovost, svojo učinkovitost in uspešnost (Možina idr., 1998, str. 181).

Po vsebini lahko izobraževanje delimo na:

- Splošno izobraževanje, ki je nekako nujno potrebno za normalno življenje in zajema za to potrebna določena znanja in sposobnosti. Pridobljeno splošno znanje se po navadi povezuje s strokovnim in praktičnim delom.
- Strokovno izobraževanje, kjer se znanje, sposobnosti in navade posredujejo z namenom izboljšanja znanja za opravljanje določenega in specifičnega dela in ki je osnova za uresničevanje ciljev določene organizacije.

Pri tem se splošno in strokovno izobraževanje nenehno prepletata in hkrati dopolnjujeta, zato je težko določiti mejo med njima, saj se splošno izobraževanje lahko implementira skupaj s strokovnim, prav tako pa prav strokovno izobraževanje pomaga oziroma omogoča povečevanje in izpopolnjevanje splošnega znanja (Jaklič idr., 2006, str. 177).

Izobraževanje pa ne pomeni samo sprejemanja znanja, temveč je s tem povezano tudi širjenje tega znanja naprej in izboljšanje delovnih procesov ter lažje reševanje nastalih problemov. Pri tem ločimo interno izobraževanje, ki poteka v organizaciji v sklopu funkcionalnih internih izobraževanj ter izobraževanj v okviru uvajanja zaposlenih, in pa zunanje ali eksterno izobraževanje, ki vključuje zunanje izobraževalne institucije s funkcionalnimi eksternimi izobraževanji, izobraževanje ob delu in iz dela ter samostojno izobraževanje.

5.3 Usposabljanje

Usposabljanje je proces, pri katerem posameznik pridobiva znanje, spretnosti, veščine ali izkušnje, da bi izboljšal svoje delovne sposobnosti ali se naučil nečesa novega. Usposabljanje se lahko izvaja v različnih kontekstih, vključno z delovnim okoljem, izobraževalnimi ustanovami, vojsko, športom in drugimi področji.

Usposabljanje je načrtno in sistematično razvijanje posameznikovih sposobnosti in vedenj za opravljanje določenega dela v organizaciji z določeno dejavnostjo s pomočjo načrtnega in organiziranega učenja. S pomočjo usposabljanja posameznik razvije določene sposobnosti, s katerimi lažje opravlja konkretno delo (Možina, 2002, str. 216). Svetlik in Zupan (Svetlik idr., 2009, str. 484) pa pojmujeta usposabljanje kot nadgrajevanje izobraževanja za opravljanje določenega dela z dodatnim treningom tistih znanj, sposobnosti in navad, ki so potrebna za opravljanje določenega dela. Predvsem pri fizičnih delih prihaja pri usposabljanju do izraza tiho oziroma tacitno znanje posameznika. Usposabljanje se lahko izvaja na več ravneh in v več oblikah kot pripravništvo z uvajanjem novega zaposlenega v delovno okolje, dopolnilno usposabljanje na določenem delovnem mestu, uvajanje, priučitev in usposabljanje za drugačno delo.

Prav tako se usposabljanje glede na namen uporabe lahko izvaja s pomočjo različnih metod (Treven, 1998, str. 213):

- Usposabljanje zaposlenih na delovnem mestu, ki se lahko izvaja kot učenje ob delu, s pomočjo mentorstva, v obliki različnih predstavitev in z menjavanjem zaposlenih.
- Formalno usposabljanje, ki je precej podobno izobraževanju, saj zajema razna predavanja, razprave, razgovore, oblikovanje skupin in timov in s tem skupnih nalog, učenje na daljavo, razne simulacije, delavnice in preučevanje posameznih primerov.
- Usposabljanje zaposlenih na delovnem mestu, združeno skupaj s formalnim usposabljanjem, kjer učenje sloni na reševanju konkretnih problemov in izvajanju točno določenih nalog ter projektov, fokusiranje na točno določena strokovna gradiva ob skupni uporabi vse novejših tehnologije na osnovi računalništva, interaktivnih videov in multimedijev.

Usposabljanje prinaša prednosti tako organizaciji kot zaposlenim, saj predstavlja njihovo dodano vrednost in omogoča tudi (Treven, 1998, str. 208):

- znižanje stroškov celotnega učenja;
- izboljšanje dela z vidika posameznika, skupine in celotne organizacije, predvsem pri boljši kakovosti, večji učinkovitosti, bolj hitremu delu in boljši produktivnosti;
- povečanje operativne fleksibilnosti s pomočjo izboljšanja in širitve posameznih sposobnosti posameznika;
- povečanje števila visoko usposobljenih posameznikov glede na pripravljenost za učenje in povečanje lastnih prednosti pred ostalimi;
- izboljšanje in sodelovanje pri izboljšanju kulture organizacije;
- izboljšanje in zagotavljanje višjega nivoja storitev zunanjim uporabnikom;
- izboljšanje zaupanja zaposlenih v skupno sodelovanje pri doseganju ciljev in smotra organizacije;
- izboljšano upravljanje sprememb v organizaciji glede na spremenjene razmere z večjim znanjem in sposobnostmi posameznikov.

Poleg tega McNamara (2012) navaja kot pozitivne uĉinke usposabljanja tudi boljše zadovoljstvo z delom in motivacijo posameznikov, veĉjo uĉinkovitost in laĉje sprejemanje novih tehnologij, deloma tudi zaradi veĉje inovativnosti, manjšo fluktuacijo oziroma menjavo zaposlenih, zmanjšanje števila neobvladljivih tveganj in izboljšano podobo organizacije. Obenem pa ne smemo ob usposabljanju zanemariti tudi prenosa znanja med zaposlenimi kot pomemben del procesa. Po Kramarjevi (2013, str. 20) predstavlja prenos znanja pomemben del usposabljanja in je kot tak pozitiven za obe strani, obenem pa je organizacija najbolj uspešna, ko njeno znanje in znanje zaposlenih uporablja ĉim veĉje število ljudi. Za to pa je treba zagotoviti primerno okolje s ĉim bolj razširjenim medsebojnim sodelovanjem in primerno kulturo komunikacije, saj se le tako lahko zagotovi veĉ posredovanja izkušenj in implicitnega znanja.

Na splošno se usposabljanje v praksi lahko izvaja spontano, na delovnem mestu, med različnimi pogovori in diskusijami, konferencami, raznimi seminarji, pod doloĉenim mentorstvom ali praktiĉnim usposabljanjem in samoizobraĉevanjem. V vsakem primeru pa je bolj uspešno, ĉe je naĉrtovano in izvedeno v skladu s potrebami delovnega procesa in zaposlenih, saj le tako lahko najbolj pomaga delovnemu procesu in obenem tudi zaposlenim in organizaciji.

5.4 Usposobljenost

Za uĉinkovito izvedbo in uspešnost je treba vzpostaviti okolje, ki bo zagotavljalo izvedbo nalog ali projektov v skladu s priĉakovanji naroĉnika. V projektno usmerjeni organizaciji so usposobljeni sodelavci sestavni del uĉinkovitega okolja. Pri izvajanju so lahko uĉinkoviti samo tisti vodje, ki so za svoje delo ustrezno usposobljeni. Ustrezno usposobljeni pa morajo biti tudi vsi ostali, ki so vkljuĉeni v organizacijo, v okviru funkcijske organizacije pa tudi linijski vodje.

Usposabljanje kljuĉnih kadrov se v podjetju izvaja na podlagi temeljito pripravljenih programov za posamezne vloge/ciljne skupine v organizaciji. Usposabljanja se izvajajo s pomoĉjo zunanjih in notranjih izvajalcev.

5.5 Programi usposabljanja

Programi so prilagojeni potrebam podjetja. Narejeni so na podlagi analize stanja usposobljenosti ključnih kadrov v podjetju. Ocenjujemo, da bi z uspešno izvedbo programov zadovoljili večino potreb podjetja. Programi se za večino posameznikov izvedejo enkrat, razen v primeru strateških delavnic za vodstvo družbe.

V družbi morajo zagotoviti ustrezno učenje in razvoj za posameznike in time, ki pokriva naslednja področja (Hartley, 2020):

- sprejemanje ali prevzemanje,
- spletno učenje,
- webinarji,
- formalni študij,
- kroženje na delovnih mestih,
- učenje na daljavo,
- interni tečajji,
- mentoriranje,
- zasebno raziskovanje,
- opazovanje,
- branje strokovne literature,
- delovanje na višjih položajih,
- delo odbora,
- spremljanje poteka dela,
- delegirane naloge,
- delovne izkušnje,
- posebne zadolžitve,
- programi medsebojne pomoči,
- strokovna članstva,
- vzorniki,
- konference,
- simulacije.

Programi se po potrebi dopolnjujejo. Za vodje se predvideva, da se lahko občasno udeležijo izobraževanja zunaj podjetja.

6 Razvoj kadrov

Razvoj kadrov vključuje spremljanje zaposlenih, njihovo poklicno usmerjanje in ocenjevanje. Glavna orodja so letni razvojni razgovori in ocenjevalni razgovori.

6.1 Letni razvojni razgovori

Redni razgovori med vodjo delovnega procesa in podrejenimi predstavljajo eno najstarejših orodij menedžmenta človeških virov in so ga začeli izvajati že konec 19. stoletja. Kasneje so se postopki spreminjali, razvijali, dopolnjevali in formalizirali. Pravi zagon so dobili s pojavom informacijske tehnologije, saj je ta poenostavila postopke in zagotovila anonimnost. Redni razgovor je pravzaprav osnova za ocenjevanje uspešnosti pri delu, načrtovanje nadaljnjega razvoja in izobraževanja zaposlenih. Razgovor naj bi pripomogel, da sodelavec od nadrejenega izve, ali je leta zadovoljen z njegovim delom, kakšna so njegova pričakovanja in kakšne rezultate pričakuje. Takšni razgovori so pogosto edina priložnost zaposlenih, da uskladijo svoje želje in pričakovanja z zahtevami nadrejenih (Brečević, 2000).

Ivanuša-Bezjak (1999, str. 70) redni razgovor opredeljuje kot razgovor med vodjo in sodelavcem ter ga označuje kot najvišjo stopnjo upravljanja s človeškimi viri. Poglobljen in sistematičen pogovor vsaj enkrat letno je edina in prava osnova za načrtovanje kariere posameznika, obenem pa koristi tudi vodji in organizaciji. Pozitivni učinki opravljenih rednih razgovorov se kažejo tako na zaposlenih kot pri vodji ter organizaciji, zato je pozitivno, da bi takšne letne razgovore vodje s svojimi zaposlenimi opravljali v vseh organizacijah (Majcen in Omerzel, 2001).

Za razgovor je značilno neposredno, sočasno komuniciranje, dvosmerno ali celo večsmerno, odvisno od števila udeležencev. Jedro sporočil in odgovorov v poslovnem razgovoru je govorno, besedilno komuniciranje. Ker so udeleženci v bolj ali manj neposrednem stiku, se govornemu komuniciranju pridružuje negovorno, ki lahko postane pomembnejše od besed (Možina idr., 1998, str. 114). Letni razgovor predstavlja najprimernejši mehanizem za neposredno ugotavljanje zadovoljstva zaposlenega ter usklajevanja ciljev zaposlenega in vodje – usmerjen naj bi bil v razvoj

zaposlenega kot tudi v razvoj organizacije. Zato lahko rečemo, da predstavlja tehniko vodenja, vključujoč način oblikovanja skupne vizije in poslanstva organizacije (Koščak, 2010, str. 7).

Pri načrtovanju letnega razgovora je treba upoštevati naslednje dejavnike, ki vplivajo na učinkovitost izvedbe, in sicer (Koščak, 2010, str. 11–12):

- Razgovor se izvaja vsako leto v istem časovnem obdobju, zato da se zaposleni lahko nanj že vnaprej pripravijo. To v organizaciji ustvari posebno klimo. Priporočljiva je izvedba letnih razgovorov dvakrat na leto, in sicer v mesecu oktobru in mesecu maju, zato da se lahko zaposlene intenzivno spremlja, vodi, usmerja in motivira.
- Pravočasno povabilo zaposlenega na letni razgovor, zato da se zaposleni lahko nanj pripravi in razmisli o morebitnem izboljšanju svoje strokovnosti (potrebi po izobraževanju in usposabljanju).
- Dovolj časa za razgovor, od ure in pol do dveh ur. Glede na to, da celoten proces letnega razgovora vključuje pripravo in evalvacijo, je priporočljivo, da vodja vsak dan izvede razgovor le z enim zaposlenim.
- Prostor, ki bo miren, domač in prijazen in bo obema udeležencema letnega razgovora omogočal dobro počutje (kot na primer bližnji park, miren lokal).
- Zaupanje med vodjo in zaposlenim, ki omogoča, da sta oba udeleženca na dobri poti do iskrenega in učinkovitega razgovora.

Izvedba letnih razgovorov v organizaciji pripomore na različne načine (Koščak, 2010, str. 7):

- Samoocena zaposlenega pripomore k temu, da zaposleni razmisli o svojem delu in ugotovi, kaj mora pri svojem delu izboljšati in katere kompetence mora še razviti oz. nadgraditi z dodatnim izobraževanjem.
- Pogovor pripomore k načrtovanju kariere zaposlenega. Glede na to, da si na splošno pretežno samoiniciativno prizadevamo doseči zastavljene cilje, karierni načrt na osnovi letnega razgovora pripomore k večji učinkovitosti zaposlenega.
- Pogovor pripomore k ugotavljanju potreb za izboljšanje informacijskega sistema, tehnične podpore.

- Pogovor pripomore k ugotavljanju zadovoljstva zaposlenega, ki je ključnega pomena z vidika motiviranosti in učinkovitosti delovanja.
- Pogovor pripomore k temu, da vodja bolje prepozna kompetence zaposlenih, jih tako lažje vodi in usmerja in s tem tudi poveča njihovo učinkovitost.

6.2 Potek letnih razvojnih razgovorov

Za začetek letnega razgovora je najtežji prvi korak, zato je pomemben pozdrav in prvi vtis, umirjeno in prijetno delovanje vodje, da se lahko ustvari prijetno vzdušje. Zaposlenemu je treba razložiti namen razgovora (Jereb, 2014). Za potek letnega razgovora mora vodja jasno predstaviti namen, kot na primer: »Tukaj sva zato, da pogledava vašo uspešnost dela za preteklo leto.« (Jacksonville University, 2010, str. 2)

Pri poteku letnega razgovora je treba upoštevati naslednje dejavnike (Koščak, 2010, str. 13–15):

- Vzpostavitev sproščenega odnosa med zaposlenim in vodjo, tako da je zaposleni sproščen in umirjen in pove svoje mnenje o delu, dosežkih, odnosu do sodelavcev.
- Pregled uspešnosti dela v preteklem obdobju in nalog, ki jih je zaposleni opravil odlično, nezadovoljivo, kakor tudi tistih, ki niso bile izvedene. Za slednje zaposleni poda ustrezno utemeljitev.
- Razgovor o organiziranosti in pogojih dela, tako da zaposleni predstavi, kako si organizira delo, postavlja prioritete in kakšen način dela mu najbolj odgovarja (tmsko, vodstveno, samostojno strokovno ali tehnično oziroma administrativno delo).
- Razgovor o zadovoljstvu zaposlenega, tako da zaposleni razkrije svoje želje in pričakovanja, počutje in sprejemanje s strani nadrejenih. Zadovoljstvo vsakega posameznega zaposlenega na delovnem mestu je pomembno za organizacijo, saj spodbuja zadovoljstvo pri drugih zaposlenih.
- Razgovor o strokovni usposobljenosti oziroma kompetencah, ki so potrebne za delo v organizaciji.

- Razgovor o delovni karieri, torej o vlogi zaposlenega v prihodnosti in njegovih željah po napredovanju.
- Razgovor o delovnih ciljih zaposlenega in njegovi odgovornosti, tako da skupaj opredelita cilje zaposlenega in jih pregledata pri naslednjem letnem razgovoru.
- Razgovor o merilih za ocenjevanje zaposlenega, kjer skupaj določita merila glede pričakovanih rezultatov njegovega dela.
- Razgovor o načrtovanju izobraževanja in usposabljanja, kjer skupaj opredelita potrebna usposabljanja in izobraževanja, ki bodo zaposlenemu omogočila učinkovito izvajanje del in nalog (Koščak, 2010, str. 15). S tem zaposleni sprejme zavezo izobraževanja in usposabljanja, ki jo je treba dokumentirati (Jacksonville University, 2010, str. 4).

Za organizacijo je bistveno, da vodja pridobljene podatke iz letnega razgovora z zaposlenim skrbno zapisuje, nato jih skupaj z zaposlenim pregledata in potrdita s podpisom. En izvod zapisnika letnega razgovora se hrani v personalni mapi zaposlenega, en izvod prejme zaposleni (Koščak, 2010, str. 13–15). Zavedati se je treba, da je letni razgovor del stalnega procesa komunikacije med zaposlenim in vodjem, zato je dokumentiranje z vidika stalnega spremljanja in izboljševanja dela zaposlenega kakor tudi z vidika problematike letnih razgovorov ključnega pomena za organizacijo (Jacksonville University, 2010, str. 4).

6.3 Ocenjevanje doseganja ciljev razvoja zaposlenih

Na osnovi poteka letnega razgovora je treba s strani vodje oceniti delovno uspešnost zaposlenega. Prav tako je pomembno, da zaposleni sam oceni svojo delovno uspešnost. Ocenjevanje poteka z oceno 1–5, zlasti za naslednje dejavnike, ki vplivajo na učinkovito delovanje zaposlenega (Springfield College, 2014) in uspešnost organizacije, hkrati pa predstavljajo osnovo za načrtovanje kariere:

- **Znanje:** ali zaposleni temeljito razume naloge/odgovornosti iz del in nalog, izkazuje usposobljenost za opravljanje del in nalog, ima zadostno znanje.
- **Kakovost dela:** treba je oceniti nivo točnosti in kakovosti končnih rezultatov dela in zavezanosti k nenehnemu izboljševanju dela in doslednemu reševanju problemov.

- **Produktivnost:** ali dejavno sledi rokom izvedbe, ustvarja ustrezne rezultate dela, učinkovito izkorišča čas in sredstva, vlaga dodatni napor, kadar je le-ta potreben.
- **Veščine komuniciranja:** ali razume ustna in pisna sporočila, jasno komunicira v ustni in pisni komunikaciji, spodbuja odprto izmenjavo idej in mnenj. Prav tako je treba oceniti, ali zaposleni razvija komunikacijske kanale vertikalno in horizontalno po vsej organizaciji, informira vodje in ostale zaposlene v organizaciji.
- **Sodelovanje/timsko delo:** ali razvija in vzdržuje učinkovit odnos znotraj organizacije in v okolici, učinkovito sodeluje z drugimi, izkazuje pripravljenost, da pomaga drugim. Spodbuja in pomaga sodelavcem. Sprejema usmeritve vodje oziroma nadrejenih.
- **Podpora strankam:** zagotavlja dosledno visoko kakovost storitev, kaže pripravljenost za zadovoljevanje potreb strank. Krepi medsebojne odnose znotraj oddelka, je vljuden in obziren.
- **Poštenost:** ima osebno verodostojnost, predstavlja sebe in situacije v organizaciji pošteno, njegovo delovanje je etično in ohranja zaupnost podatkov, informacij, ki predstavljajo poslovno skrivnost organizacije.
- **Prilagodljivost:** se hitro prilagaja spremembam delovnih potreb in prednostnih nalog, sprejema spremembe in vključuje nova znanja in spretnosti v delovni proces. Se je pripravljen učiti in/ali prevzeti nove naloge in si prizadeva za podporo različnih stališč.
- **Odločanje/reševanje problemov:** sprejema dobre odločitve, skladno s poslanstvom in cilji organizacije. Identificira probleme, ocenjuje dejstva in vrednoti posamezne rešitve. Sprejema odgovornost za lastne odločitve.
- **Samoiniciativnost:** sposobnost in pripravljenost za delo z minimalnim vodenjem ter samoiniciativno izpolnjevanje potreb organizacije. Pripravljenost in vztrajnost pri iskanju rešitev za probleme. Išče nove pristope in samoiniciativno skrbi za večjo učinkovitost dela.
- **Usmerjenost:** zasleduje vizijo organizacije skladno z zastavljenimi cilji, načrti in združuje prizadevanja, pri tem pa učinkovito upravlja z viri. Ustvarja pozitivno vzdušje, ki spodbuja visoko moralo, dosega rezultate s spodbujanjem timskega dela in učinkovito usmerja druge.
- **Lastni razvoj:** skrbi za povečanje znanja preko tečajev, seminarjev in uporablja pridobljene informacije na učinkovit način (na primer za

doseganje večje dodane vrednosti z uvedbo inovativnih orodij za podporo poslovnemu procesu vodenja upravnih postopkov).

Na tej osnovi se lahko oceni uspešnost zaposlenega za posamezno obdobje in ugotovi, ali zaposleni (Springfield College, 2014):

- nezadovoljivo izvajajo delovne obveznosti in ne izpolnjuje minimalnih pričakovanj,
- potrebuje nekaj izboljšav na nekaterih področjih dela,
- ustrezno izpolnjuje delovne obveznosti in izpolnjuje pričakovanja na vseh področjih,
- presega pričakovanja pri izpolnjevanju delovnih obveznosti,
- odlično izpolnjuje delovne obveznosti in izpolnjuje pričakovanja.

Zaključimo torej lahko, da se razvoj kadrov v podjetju nanaša na vloženi trud podjetja za izboljšanje znanja, veščin, sposobnosti in potenciala svojih zaposlenih. Gre za vsekakor sistematični pristop k podpori rasti in razvoja zaposlenih s tem, da bi dosegli boljše rezultate na individualni kakor tudi na organizacijski ravni.

7 Pregled stanja v podjetju aparati, d.o.o.

7.1 Metodologija raziskave

Namen te raziskave je bil ugotoviti stališče zaposlenih do vseživljenjskega izobraževanja. Glede na število vključenih zaposlenih v raziskavo iz organizacije smo dobili zadosten uvid, da smo na podlagi tega lahko izpeljali določene zaključke, ki jih bomo v zaključku poglavja podali v obliki priporočil, kaj lahko kadrovske službe pri svojem delu še izboljšajo. Raziskava je bila izvedena s spletnim orodjem 1KA med 25. 5. in 4. 6. 2023.

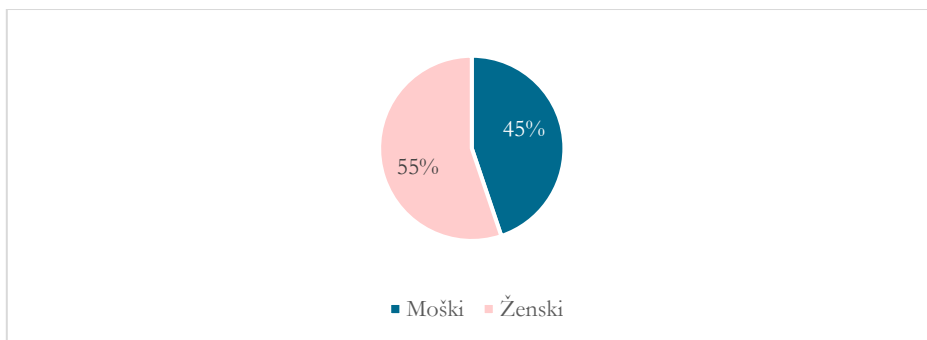
Anketni vprašalnik s posameznimi vprašanji zaprtega tipa je za zaposlene vseboval 12 vprašanj. Anketa je vključevala demografske podatke (spol, starost, število let zaposlitve pri delodajalcu in stopnja izobrazbe) in vprašanja, ki se nanašajo na predmet raziskave (opredelitev starejših delavcev, kateri starostni skupini se

pripisujejo značilnosti, kaj odlikuje uspešna podjetja, zadovoljstvo z vidiki delovnega okolja, vseživljenjsko izobraževanje, vidiki usposabljanja).

Glede na to, da vsi niso podali odgovorov na vsa zastavljena vprašanja, je pri posameznem vprašanju opredeljeno natančno število veljavno podanih odgovorov glede na celoten vzorec. Enota anketiranja je bila torej posamezen zaposleni. To je bilo enkratno zbiranje podatkov, vzorčenje pa je bilo neslučajno (volonterski vzorec).

7.2 Demografija

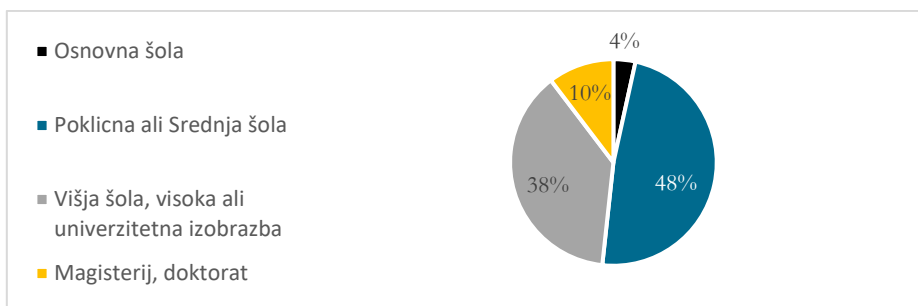
V nadaljevanju predstavljamo demografske podatke. Naš vzorec sestavlja 55 % žensk in 45 % moških.



Slika 2: Spol

Vir: lasten.

Več kot polovica anketirancev ima osnovno, poklicno ali srednjo šolo.



Slika 3: Izobrazba

Vir: lasten.

Povprečna starost v raziskavo vključenih zaposlenih znaša 37,7 let (najmlajši 25 in najstarejši 53). Povprečje let delovne dobe je 13,4. V organizaciji so osebe brez dopolnjenega enega leta delovne dobe. Največ delovne dobe ima oseba z 32 leti. Iz navedenega lahko zaključimo, da je vzorec predstavljala mlajša populacija.

7.3 Ugotovitve

7.3.1 Zadovoljstvo z vidiki delovnega okolja

Najprej predstavljamo ugotovitve zadovoljstva z vidiki delovnega okolja, ki smo jih ugotavljali z vprašanjem »Kako bi ocenili zadovoljstvo z naslednjimi vidiki delovnega okolja, kjer ste zaposleni?« in osmimi trditvami, ki so jih ocenjevali na sedemstopenjski Likertovi lestvici od »Zelo nezadovoljen« do »Zelo zadovoljen«.

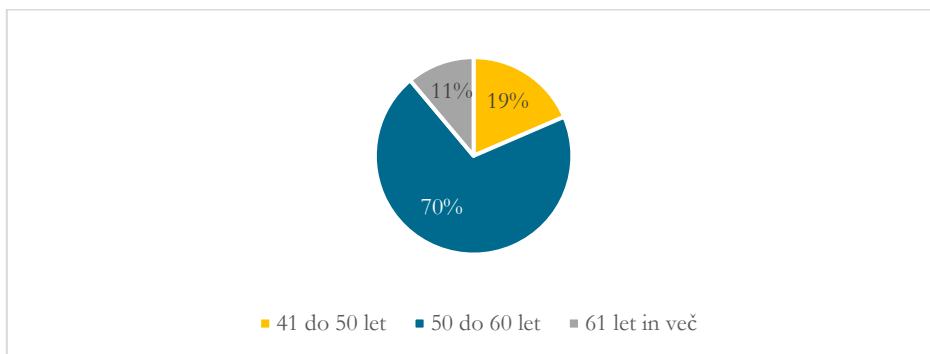
Tabela 2: Zadovoljstvo z vidiki delovnega okolja

	n	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Splošno zadovoljstvo	26	3	7	5,54	1,029
1. Vzdušje, odnosi med zaposlenimi	27	1	7	5,52	1,424
2. Vzdušje, odnosi med vodstvom in zaposlenimi	27	1	7	4,81	1,545
3. Kvaliteta opravljenega dela	27	3	7	5,56	,801
4. Količina opravljenega dela	27	3	7	5,30	,912
5. Način vodenja podjetja, organizacije	27	2	7	4,93	1,567
6. Sistem prenosa znanja in veščin s starejših zaposlenih na mlajše	27	4	7	5,48	,802
7. Sistem prenosa znanja in veščin z mlajših zaposlenih na starejše	26	4	7	5,23	,908

Splošna ugotovitev je, da so zaposleni zadovoljni, saj so bile vse trditve ocenjene dobro. Nekaj rezerv je še pri vzdušju in vodenju. Za našo raziskavo je pomembno, da so dobile visoke ocene trditve prenosa veščin z mlajših na starejše in obratno.

7.3.2 Pogled na generacije

V nadaljevanju nas je zanimalo stališče »Kolikšna je starost zaposlenega, ki bi ga vi osebno že označili z oznako starejši zaposleni?«. Večina meni, da je starejši delavec že nad 50 let starosti.



Slika 4: Starost, ki naj bi definirala starejšega zaposlenega

Vir: lasten.

Nadgradnja tega vprašanja so značilnosti posameznih starostnih obdobj, ki smo jih ugotavljali z vprašanjem »Kateri starostni skupini zaposlenih bi pripisali naslednje ...« in 18 trditvami, ki so jih ocenjevali s štirimi starostnimi obdobji (od 18 do 30 let; od 31 do 45 let; od 46 do 55 let; 56 let in več) in odgovorom »vsem enako«.

Tabela 3: Značilnosti posameznih starostnih obdobj

	Od 18 do 30 let	Od 31 do 45 let	Od 46 do 55 let	56 let in več	Vsem enako
1. Sprejemanje optimalnih odločitev	3,7	63,0	14,8		18,5
2. Dobro delo v kriznih situacijah	3,7	63,0	18,5		14,8
3. Dobro delo v skupini	14,8	44,4	7,4		33,3
4. Zanesljivost	48,1	22,2	3,7		25,9
5. Kvalitetno opravljeno delo	63,0	7,4			29,6
6. Znanje	40,7	29,6	7,4		22,2
7. Pripravljenost učiti se, nadgraditi svoje znanje	40,7	37,0			22,2
8. Kreativnost	40,7	37,0			22,2
9. Delavnost	3,7	55,6	11,1		29,6
10. Lojalnost		22,2	48,1	3,7	25,9
11. Ambicioznost	33,3	40,7			25,9
12. Učinkovitost	3,7	51,9	14,8		29,6
13. Prilagodljivost	22,2	44,4	7,4	3,7	22,2
14. Hitro reagiranje v kriznih situacijah	11,1	51,9	11,1		25,9
15. Ustrezna uporaba računalnika, tehnologije	44,4	37,0	3,7		14,8
16. Izkušenosť		22,2	59,3	7,4	11,1
17. Mentoriranje oz. neformalno deljenje svojega znanja		40,7	40,7	3,7	14,8
18. Sposobnosť sinteze – združitve delov informacij, podatkov v novo, smiselno celoto		55,6	22,2		22,2

Mlajšim starostnim skupinam se pripisuje: »3. Dobro delo v skupini«, »4. Zanesljivost«, »5. Kvalitetno opravljeno delo«, »6. Znanje«, »7. Pripravljenost učiti se, nadgraditi svoje znanje«, »8. Kreativnost«, »11. Ambicioznost«, »15. Ustrezna uporaba računalnika, tehnologije«.

Starejšim pa: »10. Lojalnost«, »16. Izkušnost«, »17. Mentoriranje oz. neformalno deljenje svojega znanja«, »18. Sposobnost sinteze – združitve delov informacij, podatkov v novo, smiselno celoto«.

7.3.3 Vseživljenjsko učenje v organizaciji

Nadalje smo na sedemstopenjski Likertovi lestvici od »Sploh se ne strinjam« do »Povsem se strinjam« ugotavljali, kako vidijo uspešna podjetja.

Tabela 4: Uspešna podjetja

	n	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
1. Uspešna podjetja imajo dober sistem prenosa znanja in veččin s starejših zaposlenih na mlajše zaposlene.	27	2	7	5,78	1,281
2. Uspešna podjetja imajo dober sistem prenosa znanja in veččin z mlajših zaposlenih na starejše zaposlene.	27	1	7	5,07	1,838

Trditev »1. Uspešna podjetja imajo dober sistem prenosa znanja in veččin s starejših zaposlenih na mlajše zaposlene« so ocenili s 5,78. Trditev »2. Uspešna podjetja imajo dober sistem prenosa znanja in veččin z mlajših zaposlenih na starejše zaposlene« pa s 5,07.

Na sedemstopenjski Likertovi lestvici od »Sploh se ne strinjam« do »Povsem se strinjam« smo ugotavljali, kako podjetje pristopa k usposabljanju svojih zaposlenih. Vsekakor je spodbudno to, da anketiranci ocenjujejo, da so seminarji in delavnice, ki jih organizira podjetje, povezani z delom. Pričakujejo pa potrebna znanja s področja informacijske tehnologije.

Tabela 5: Pristopi k usposabljanju

	n	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Usposabljanja v podjetju bi morala biti obvezna.	27	3	7	6,15	1,027
Organizacija ponuja dovolj usposabljanja.	27	1	7	5,15	1,610
Potrebna so znanja s področja informacijske tehnologije.	27	3	7	5,70	1,103
Seminarji in delavnice, ki jih organizira podjetje, so povezani z delom.	27	4	7	6,26	,764

»Kako primerno je posamezno usposabljanje za vaše delovno mesto?« smo ugotavljali na sedemstopenjski Likertovi lestvici od »Sploh mi ni všeč« do »Zelo mi je všeč«.

Tabela 6: Vrste usposabljanja

	n	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Klasično usposabljanje (celodnevno)	27	1	7	5,00	1,687
Klasično usposabljanje (popoldanski termini)	27	1	7	4,26	2,049
Coaching	27	1	7	5,59	1,248
E-usposabljanje	27	1	7	5,00	1,441
Kombinacija klasičnega in e-usposabljanja	27	3	7	5,48	,935
Kombinacija klasičnega, e-usposabljanja in coachinga	27	1	7	5,44	1,281

Najbolj si želijo coachinga, kombinacijo klasičnega in e-usposabljanja in kombinacijo klasičnega, e-usposabljanja in coachinga.

8 Zaključek

V prispevku v teoretičnem delu predstavljamo medgeneracijsko sodelovanje in vseživljenjsko učenje, pomen obojega za posameznika, predvsem pa na delovnem mestu. Medgeneracijsko sodelovanje, sožitje in solidarnost med generacijami so med najbolj pogostimi pojmi današnje razprave o staranju prebivalstva.

Na delovnem mestu se srečujejo različne generacije, zato smo jih tudi predstavili. Pomen medgeneracijskega sodelovanja v podjetju je zelo velik, saj na ta način zaposleni, sodelavci motivirajo drug druge in tako ustvarjajo bolj kakovostno. S pripadnostjo podjetju to le še nadgrajujejo.

Poudarjamo, da je motivacija ciljna usmerjenost, s katero dosežejo delavci in posledično delodajalci svoje cilje. Trdo delo in zavestno zasledovanje zastavljenih ciljev namreč pomaga, da se dosega napredek. Vsekakor je pri motivaciji zaposlenih v organizaciji ključnega pomena vloga vodje. Vodje morajo zato znati svoje sodelavce tudi motivirati. Z motivacijo se namreč zadovoljujejo individualne potrebe, hkrati pa se doseže neki vnaprej zastavljen cilj. Vodja mora na primeren način ustvarjati okolje, ki dobro vpliva na motivacijo pri njegovih zaposlenih. Vodenje je orodje za motiviranje drugih. Razumevanje osnovnih potreb zaposlenih lahko vodi v veliki meri pomaga pri motiviranju zaposlenih.

Za zaposlene je na delovnem mestu nujno, potrebno in želeno tudi dodatno izobraževanje in usposabljanje. S tem pridobiva na kakovosti delovni proces kot tudi produkti dela.

Izobraževanje na delovnem mestu je namreč proces pridobivanja znanj, veščin in kompetenc, ki jih zaposleni potrebujejo za izvajanje svojih delovnih nalog in doseganje poslovnih ciljev organizacije. To je pomemben element razvoja zaposlenih in omogoča, da ostanejo konkurenčni na trgu dela.

Usposabljanje na delovnem mestu pa je proces pridobivanja specifičnih znanj, veščin in kompetenc, ki so neposredno povezane z izvajanjem delovnih nalog na konkretnem delovnem mestu. To je pomemben del razvoja zaposlenih in omogoča izboljšanje njihove usposobljenosti, produktivnosti in učinkovitosti na delovnem mestu.

V zaključku teoretičnega dela smo predstavili, kako je za uspešno delovanje v podjetju, za kakovostno delo zaposlenih ob medgeneracijskem sodelovanju, sožitju in solidarnosti, pomenu vseživljenjskega učenja in izobraževanja, motivacije pomembno tudi to, kaj in koliko vlagamo v kadre, ki jih imamo na voljo v podjetju. Razvoj kadrov na delovnem mestu se namreč nanaša na nenehno izboljševanje in rast zaposlenih skozi pridobivanje novih znanj, veščin, kompetenc in sposobnosti

na njihovem obstoječem delovnem mestu. Bistvo in namen razvoja kadrov je povečanje usposobljenosti zaposlenih, to pa vodi v izboljšanje njihove učinkovitosti, zadovoljstva in dolgoročno uspešnost podjetja.

V empiričnem delu smo izvedli raziskave, da bi vodstvu dali usmeritve za bodoči razvoj omenjenega področja. Ugotovili smo, da je v raziskavo vključena populacija (oz. vsaj del le-te) v letih, ko bo treba razmišljati, kako jih pripraviti na zadnje obdobje delovno aktivnega obdobja. Pripraviti bo treba ustrezne programe za prenos znanja in izkušenj na mlajše generacije. Tu se lahko starejši sodelavci pokažejo primerni kot mentorji. Zanimivo je tudi to, da anketiranci dojemajo kombinacijo različnih pristopov k usposabljanju kot najbolj učinkovito.

Zahvala

Poglavje je nastalo kot del projekta "Vzpostavitev podpornega e-okolja deležnikov za celovito ureditev delovnega in bivalnega okolja v času Covid-19" z nazivom javnega razpisa "Projektno delo za pridobitev praktičnih izkušenj in znanj študentov v delovnem okolju 2022/2023", ki ga financirata Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in inovacije Republike Slovenije in Evropski socialni sklad Evropske unije (naložbo sofinancirata Republika Slovenija in Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada).

Literatura

- Armstrong, M. (2003). A handbook of human resource management practice. V *Management Science*. Kogan Page. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1141-1>
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of personnel management practice*. (4th ed.). Kogan Page.
- Arnold, J. & Silvester, J. (2005). *Work psychology: understanding human behaviour in the workplace* (4th ed.). Prentice Hall; Financial Times.
- Beardwell, I., Holden, L., & Claydon, T. (2004). *Human resource management: a contemporary approach* (4th ed.). Prentice Hall Financial Times.
- Bejtkovský, J. (2016). The employees of baby boomers generation, generation X, generation Y and generation Z in selected Czech corporations as conceivers of development and competitiveness in their corporation. *Journal of Competitiveness*, 8(4), 105–123.
- Boddy, D. & Paton, R. A. (1998). *Management: an introduction*. Prentice Hall Europe.
- Bonnin, M. (2006). The "Lost Generation": Its definition and its role in today's Chinese elite politics. *Social Research: An International Quarterly*, 73(1), 245–274.
- Boone, L. E. & Kurtz, D. L. (1992). *Management*. McGraw-Hill.
- Brečević, D. (2000). Letni razgovor. *Zbornik referatov*, 76–78.
- Brečko, D. (2005). *Generacijske razlike na delovnem mestu: rezultati raziskave s komentarjem*.
- Comperatore, E. & Nerone, F. (2008). Coping with different generations in the workplace. *Journal of Business & Economics Research (JBES)*, 6(6).
- Delors, J. (2013). The treasure within: Learning to know, learning to do, learning to live together and learning to be. What is the value of that treasure 15 years after its publication? V *International Review of Education* (Let. 59, Številka 3). <https://doi.org/10.1007/s11159-013-9350-8>
- Denny, R. (1997). *O motivaciji za uspeh* (1. natis.). Gospodarski vestnik.

- DuBrin, A. J. (1984). *Foundations of organizational behavior: an applied perspective*. Prentice-Hall.
- George, J. M. & Jones, G. R. (2008). *Understanding and managing organizational behavior* (5. ed.). Pearson Prentice Hall.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (1994). *Organizations: behavior, structure, processes* (8th ed.). Irwin.
- Gomezelj Omerzel, D. (2011). Pridobivanje znanja v slovenskih malih in srednje velikih podjetjih Knowledge acquisitions in Slovenian small and medium-sized enterprises. *Management*, 6(4), 381–398.
- Goriup, J. & Bezenšek, V.-A. (2015). Knowledge management for knowledge society and intergenerational education. *International Journal of Management, Knowledge and Learning*, 4(1), 109–126.
- Goriup, J. & Lahe, D. (2018). *Poglavja iz socialne gerontologije*. AMEU-ECM, Alma Mater Press.
- Hartley, S. (2020). *Project Management: A practical guide to planning and managing projects*. Routledge.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1982). *Management of organizational behavior: utilizing human resources* (4th ed.). Prentice-Hall.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. Wiley.
- Hodgetts, R. M. & Altman, S. (1991). *Organizational behavior: theory and practice*. Merrill.
- Howe, N. & Strauss, W. (2007). The next 20 years: how customer and workforce attitudes will evolve. *Harvard business review*, 85(7–8), 41–52.
- Hozjan, T. (2010). Aktualne dejavnosti na področju medgeneracijskega sodelovanja v Sloveniji. *Andragoška spoznanja*, 16(4), 45–52.
- Illeris, K. & Ryan, C. (2020). Contemporary theories of learning: Learning theorists... in their own words. *Australian Journal of Adult Learning*, 60(1), 138–143.
- Ivanuša-Bezjak, M. (1999). Letni pogovor vodje s sodelavci. *Podjetnik*, 15, 70–74.
- Jacksonville Univeristy. (2010). *Performance Appraisal Interview Guide*.
- Jaklič, M., Možina, S., Kovač, J., Ivanko, Š. & Šek Mertuk, P. (2006). *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učencem se podjetju*. Pivec.
- Järnström, E. & Sällström, L. (2012). *Work motivation. A qualitative study that describes what motivates employees with routine-based work tasks to go to work*.
- Jarvis, P. (1994). Learning, ageing and education in the risk society. *Education and Ageing*, 9, 6.
- Jenkins, J. (2007). Leading the four generations at work. Retrieved April, 15, 2008.
- Jereb, E. (2014). *Redni letni razgovori*.
- Johnson, B. (1999). *Introducing management: a development guide for new managers*. Butterworth-Heinemann.
- Keenan, K. (1996). *Kako motiviramo*. Mladinska knjiga.
- Kelemina, D. (2009). Učče se organizacije v slovenskem gospodarstvu. *Organizacija*, 42(3), A132–A144.
- Kim, S. H. (2001). *1001 način, kako motivirati sebe in druge, da dobite, kar si želite imeti*. Tuma.
- Kohli, M. (1978). *Soziologie des Lebenslaufs* (Let. 109). Luchterhand.
- Košćak, T. (2010). *Letni pogovori v nevladnih organizacijah*.
- Kozjek, D., & Ovseničnik, M. (2016). Knowledge factors and their impact on the organisation. *RUO. Revija za Univerzalno Odličnost*, 5(4), 283.
- Kramar, H. (2013). *Vpeljava enotnega sistema za obvladovanje procesa stalnih izboljšav v trgovskem podjetju [magistrska naloga]*. [H. Kramar].
- Kreitner, R. (b. d.). *Management*.
- Kuljić, T. (2007). Problem generacija: Nastanak, sadržaj i aktuelnost oglada Karla Manhajma. *Sociologija*, 49(3), 223–248.
- Kump, S., Jelenc-Krašovec, S., & Radovan, M. (2013). Uporaba osebnega izobraževalnega načrta v formalnem izobraževanju odraslih – rezultati evalvacijske študije. *Andragoška spoznanja* spoznanja, 19(1), 28–44.
- Kušar, A. (2014). Vpliv motivacije na zadovoljstvo zaposlenih. *Revija za univerzalno odličnost*, 3(3), 125–136.
- Levine, S. R., & Crom, M. A. (2000). *Kako uspešno vodimo ljudi*. Mladinska knjiga.

- Lipiĉnik, B. (1994). Motivacija in motiviranje. *Management*, 488–523.
- Lipiĉnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Gospodarski vestnik.
- Lipovec, F. (1987). *Razpita teorija organizacije*.
- Lyons, S., Duxbury, L., & Higgins, C. (2005). Are gender differences in basic human values a generational phenomenon? *Sex roles*, 53(9–10), 763–778.
- Macuh, B. (2019). *Medgeneracijsko sodelovanje: potreba in zahteva ĉasa*. Maribor: Kulturni center.
- Majcen, M., & Omerzel, K. (2001). *Redni letni razgovori med vodjo in sodelavci : priroĉnik za boljšo komunikacijo, boljše odnose, uspešnejše delo*. GV založba.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. Harper & Row.
- McNamara, C. (2012). *All About Training and Development (Learning and Development)*. Free management library.
- Mlakar, T. (2016). Prilaganje podjetij na staranje zaposlenih. *Kakovostna starost*, 19(2), 3.
- Mlinar, A. (2009). Medgeneracijski dialog, trajnostni druŹbeni razvoj in primeri dobrih praks. *Kakovostna starost*, 12(2).
- MoŹina, S. (1975). *Poslovna socio-psihologija*. Ekonomska fakulteta.
- MoŹina, S. (1992). *Osnove vodenja*. Ekonomska fakulteta.
- MoŹina, S. (2002). *Management kadrovskih virov*. Fakulteta za druŹbene vede.
- MoŹina, S., Jereb, J., Florjanĉiĉ, J. J., Svetlik, I., Jamšek, F., Lipiĉnik, B., Vodovnik, Z., Svetic, A., Stanojeviĉ, M., Merkaĉ Skok, M., Svetiĉ, A., Stanojeviĉ, M., & Merkaĉ Skok, M. (1998). *Management kadrovskih virov*. Fakulteta za druŹbene vede.
- Musek, J. (2005). *Predmet, metode in podroĉja psihologije*. Filozofska fakulteta, Oddelek za psihologijo.
- Musek, J., & Peĉjak, V. (2001). *Psihologija*. Educy.
- Oblak, L. (2005). Pomen znanja in motivacije v podjetjih. *Les*, 9(let 57), 239–242.
- Ozkan, M., & Solmaz, B. (2015). The changing face of the employees–generation Z and their perceptions of work (a study applied to university students). *Procedia Economics and Finance*, 26, 476–483.
- Rahimiĉ, Z., Resiĉ, E., & KoŹo, A. (2012). Determining the level of management competences in the process of employee motivation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 41, 535–543.
- Ramovš, K. (2013). Delo instituta antona trstenjaka za gerontologijo in medgeneracijsko sozite v letu 2012. *Kakovostna starost*, 16(1), 62.
- Raspor, A. (2017). *Prepletенost motivacijskih teorij in teorij menedŹmenta v sistemih nagrajevanja*. Perfectus, Svetovanje in izobraŹevanje.
- Raspor, A., & Macuh, B. (2021). *Trajnostno naravnani dostopni turizem (1.st)*. Perfectus, Svetovanje in izobraŹevanje.
- Robbins, S. P. (1994). *Management* (4th ed.). Prentice-Hall International.
- Scott, G. (2020). *Change matters: Making a difference in education and training*. Routledge.
- Springfield College. (2014). *Performance appraisal/ Annual Review*.
- Svetlik, I., Zupan, N., Stanojeviĉ, M., MoŹina, S., Kohont, A., & Kase, R. (2009). *MenedŹment ĉloveskih virov*. Fakulteta za druŹbene vede.
- Taveggia, T. C., & Ross, B. (1978). Generational differences in work orientations: Fact or fiction? *Pacific Sociological Review*, 21(3), 331–349.
- Tomšič, M. M. (2010). Medgeneracijske razlike, delo in uĉenje. *IzobraŹevanje–most med generacijami: priroĉnik za medgeneracijsko uĉenje*, 25–32.
- Treven, S. (1998). *Management ĉloveskih virov* (1. natis). Gospodarski vestnik.
- Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost, plaĉa (osebni dohodek)*. Moderna organizacija.
- Wenger, E. (2009). A social theory of learning. V *Contemporary theories of learning* (str. 217–240). Routledge.
- Yu, H.-C., & Miller, P. (2005). Leadership style: The X Generation and Baby Boomers compared in different cultural contexts. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1), 35–50.
- Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2000). *Generations at work: managing the clash of veterans, boomers, X'ers, and nexters in your workplace*. New York: Performance Research Associate. Inc.
- Źuvcla, T. (2020). *Kaj vemo o otrocih iz generacije alfa*. DruŹinaEnaA.