

UPRAVLJANJE MEDGENERACIJSKEGA SODELOVANJA IZ NASLOVA PREDISODKOV IN IZZIVOV

VANJA KOVAČEVIĆ, MIHA MARIČ

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija
vanja.kovacevic@student.um.si, miha.maric@um.si

Staranje prebivalstva pomembno vpliva na dinamiko delovne sile in zahteva učinkovito prilaganje spremembam. Osredotočili smo se na upravljanje medgeneracijskega sodelovanja in reševanje vrzeli, ki ob tem nastajajo. Starejše generacije imajo več delovnih in življenjskih izkušenj, na drugi strani pa mlajša generacija prinaša sveže ideje. Sodelovanje različnih generacij pomeni združevanje različnih perspektiv pri reševanju kompleksnih problemov, ki zahtevajo širok spekter znanj in izkušenj. Prilaganje spremembam za mlajšo generacijo ne predstavlja nekih večjih težav, na drugi strani pa se pogosto srečujemo s tem, da se starejši zaposleni težje prilagajajo novim okoliščinam. V delovnem okolju, kjer se dogajajo hitre tehnološke spremembe so starejši zaposleni pogosto zapostavljeni, saj se pojavljajo določeni predsodki, ki predstavljajo dodaten izziv pri upravljanju medgeneracijskega sodelovanja. Pri učinkovitem prilagajanju spremembam se starejši soočajo s specifičnimi izzivi pri uporabi digitalnih tehnologij. Reševanje teh izzivov zahteva prilagojene programe usposabljanja, ki temeljijo na individualnih potrebah zaposlenih. Ustvarjanje okolja, kjer se spodbuja sodelovanje med različnimi generacijami, se odraža z organizacijsko klimo, ki ima pozitiven vpliv celotno delovno okolje.

Ključne besede:

medgeneracijsko
sodelovanje,
delovno
okolje,
predsodki,
izzivi,
organizacijska
klima

MANAGING INTERGENERATIONAL COOPERATION BY ADDRESSING PREJUDICES AND CHALLENGES

VANJA KOVAČEVIĆ, MIHA MARIČ

University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia
vanja.kovacevic@student.um.si, miha.maric@um.si

The aging of the population has a significant impact on the dynamics of the workforce and requires effective adaptation to change. We focused on managing intergenerational cooperation and solving the gaps that arise. Older generations have more work and life experience, on the other hand, the younger generation brings fresh ideas. The cooperation of different generations means combining different perspectives in solving complex problems that require a wide range of knowledge and experience. Adapting to changes for the younger generation does not pose any major problems, but on the other hand, we often encounter the fact that older employees find it more difficult to adapt to new circumstances. In a work environment where rapid technological changes are taking place, older employees are often neglected, as certain prejudices appear, which represent an additional challenge in the management of intergenerational cooperation. When it comes to effectively adapting to change, the elderly face specific challenges when using digital technologies. Addressing these challenges requires customized training programs based on the individual needs of employees. Creating an environment where cooperation between different generations is encouraged is reflected in the organizational climate, which has a positive impact on the entire work environment.

Keywords:

Intergenerational
cooperation,
working
environment,
prejudices,
challenges,
organizational
climate

1 Uvod

Raznolikost delovne sile bi na prvi mah lahko označili kot orodje, s katerim organizacije lahko dosejajo konkurenčno prednost. Vendar pa je odnos med različnimi generacijami kompleksen izziv v katerem se prednosti pokažejo le z učinkovitim upravljanjem medgeneracijskega sodelovanja. Odnos do dela, vrednote in pričakovanja zaposlenih se spreminjajo, zato se srečujemo s pojavom predsodkov, ki so pogosta ovira pri premagovanju vrzeli na tem področju.

Stereotipi, ki se osredotočajo na starost so pogosta spodbuda za nastanek napetosti med generacijami, kar pa v končni fazi lahko privede do nesoglasij in konfliktov, ki negativno vplivajo na delovno okolje (Graf in Nikzad-Terhune, 2023). Če želimo izkoristiti prednosti, ki jih prinaša vsaka generacija, mora organizacija k temu pristopiti z ustrežno strategijo, ki bo omogočila učinkovito sodelovanje, ki ne bo podleglo vplivu stereotipov.

Medgeneracijsko sodelovanje postaja vedno večji izziv s katerim se organizacije srečujejo. Zaposleni predstavljajo gonilno silo podjetja, zato je pomembno, da sodelovanje med njimi temelji na prenosu in izmenjavi znanja. Vodstvo ima pomembno vlogo pri vzpostavitvi pozitivne organizacijske klime, ki spodbuja sodelovanje in ustvarja delovno okolje, ki je atraktivno tako za mlajše, kot tudi starejše zaposlene (Rožman, Tominc in Crnogaj, 2022).

Vsebina članka se nanaša na premostitev vrzeli pri medgeneracijskem sodelovanju, ki nastajajo kot posledica stereotipov. Na podlagi relevantne literature smo podali predloge, ki lahko pripomorejo pri upravljanju sodelovanja med generacijami. Izzivi, ki ob tem nastanejo so lahko priložnost za izboljšavo organizacijske klime in uvedbo pozitivnih sprememb, ki bodo podlaga za izkoristek potenciala različnih generacij.

2 Pregled literature

2.1 Opredelitev generacij in razlik v odnosu do dela

Generacijo lahko opredelimo kot skupino posameznikov, ki so rojeni v nekem časovnem okolju, ter pripadajo isti starostni skupini. Pripadniki določene generacije si običajno delijo podobna prepričanja, izkušnje in kulturne vzorce, ki so se

oblikovali na podlagi zgodovinskih dogodkov ter družbenih sprememb (Klimczuk, 2015). Razvrščanje posameznih generacij v časovni okvir je v literaturi opredeljeno na različne načine. Brečko (2008) je na podlagi raziskave generacije opredelila in razvrstila v pet skupin:

- Generacija veteranov (1920-1945),
- Baby boomer (1946-1965),
- Generacija X (1966-1985),
- Generacija Y Milenijci (1986-2000),
- Generacija Z (2000 in dalje).

V nadaljevanju bomo opredelili razlike v odnosu do dela med Baby Boomer generacijo, generacijo X, generacijo Y ter generacijo Z. Odnos do dela generacije veteranov, ki so po Brečko (2008) rojeni med leti 1920 in 1945, v tem članku ne bomo raziskovali.

Odnos do dela pripadnikov generacije Baby Boomer, je značilen po tem, da pogosto ni ravnotežja med zasebnim in poklicnim življenjem. Eden od razlogov je tudi v tem, da si želijo dolgoročne varnosti in stabilnosti skozi celo življenje. So zelo predani delavci, ki stremijo k učinkovitosti in kakovosti pri opravljanju delovnih nalog (Bejtkovsky, 2016).

Bejtkovsky (2016) ugotavlja, da je za to generacijo pohvala nadrejenih pomembna, a si poleg pohvale želijo tudi denarnih povišic, nagrad in napredovanja. Baby Boomerji se dobro znajdejo pri delu v timu, njihova učinkovitost pa najbolj jasno pride do izraza v podjetjih kjer je hierarhija jasno določena.

Generacija X stremi k finančni neodvisnosti s ciljem usklajevanja zasebnega in poklicnega življenja. Samostojnost pri delu je lahko razlog, da delo opravijo na svoj način in ne sledijo striktnim navodilom vodij. Za razliko od njihovih predhodnikov nimajo visoke stopnje zvestobe delodajalcu, zato brez težav zamenjajo delovno mesto (Gupta in Singh, 2020).

Generacijo Y z drugim izrazom imenujemo tudi "Milenijci". V delovnem okolju zelo samozavestni zato pogosto stremijo k neodvisnosti. Spoštujejo konstruktivno kritiko, na drugi strani pa so za svoje delo radi nagrajani, bodisi s pohvalo ali pa z drugimi ugodnostmi (Usmani, Asif, Mahmood, Khan in Burhan, 2019).

Ravnotežje med zasebnim in poklicnim življenjem ima velik vpliv na njihov odnos dela. Pozitivna organizacijska klima vpliva na njihovo zadovoljstvo pri delu, ki se kaže tudi pri delovni uspešnosti, a je njihova zavzetost nižja, glede na zavzetost prehodnih generacij (Usmani et al., 2019).

Generacija Z se najbolj razlikuje od vseh ostalih generacij, ki smo jih navedli. Njihova motivacija je usmerjena predvsem k ohranitvi njihovega življenjskega stila in prostega časa. Karierni cilji se ne osredotočajo le na eno samo, temveč stremijo k več karieram istočasno. S strani vodje ali mentorja si želijo konstantnih povratnih o svojem delu (Gaidhani, Arora in Sharma, 2019).

Velik vpliv na njihovo življenje ima tehnologija, kar se odraža tudi v načinu komunikacije s sodelavci in strankami, kar pomeni, da ta poteka predvsem preko digitalnih komunikacijskih kanalov. Delovno mesto naj bi jim omogočalo fleksibilen delovni čas in delo od doma (Gaidhani et al., 2019).

2.2 Stereotipi in izzivi

Vzpostavitev delovnega okolja, ki bo prilagojen značilnostim, ki jih imajo različne generacije, predstavlja izziv s katerim se organizacije vsakodnevno srečujejo. Različni pogledi na svet in delovni pristopi pogosto predstavljajo ovire, ki zavirajo sodelovanje in prenos znanja med zaposlenimi, ki spadajo v različne generacije (Brečko, 2021).

S staranjem prebivalstva se pojavljajo izzivi s katerimi se soočamo tako v vsakdanjem življenju, kot tudi v delovnem okolju. Spremembe na tem področju ustvarjajo vrzeli in povečujejo napetost med mlajšo in starejšo generacijo. Mlajše generacije kot vzrok za to, da jim primanjkuje željenih delovnih mest in posledično tudi izkušenj vidijo v tem, da starejše generacije ostajajo dlje časa delovno aktivne (Chung, Lee in Kim, 2023).

Kategorizacija posameznikov na podlagi stereotipov o starostnem obdobju vodi v prepričanje, da za celotno skupino veljajo določene lastnosti. Starejši zaposleni so pogosto označeni kot neprilagodljivi kar pomeni, da se niso pripravljene prilagajati spremembam in so posledično manj učinkoviti, sploh na področju digitalnih tehnologij (Fan, 2023).

Vsaka generacija ima svoje značilnosti zato je jasno, da mora biti vodstveni pristop prilagojen, če želimo dobiti željene učinke s strani zaposlenih. Mann (2023) ugotavlja, da so izzivi pri vodenju generacije Z: krajši razpon pozornosti, izrazita želja po avtonomiji ter naklonjenost k digitalni komunikaciji.

Baby Boomer generacijo spremlja stereotip, da se ne želijo prilagajati spremembam ter, da je ravno zato sodelovanje z njimi težavno. Stereotipi povezani z generacijo X so lenoba, nezadovoljstvo in cinizem. Generacija Y je pogosto opredeljena kot lena, saj jim več pomeni prosti čas, kakor pa čas, ki ga preživijo v delovnem okolju (Waldman, 2021). Stereotipi, ki se nanašajo na milenijce so (Arras-Djabi, Cottard in Shimada, 2023): slaba delovna etika; omejene sposobnosti ljudi ali komunikacija zaradi tehnologije; niso zainteresirani za zaslužek ali vlaganje svojega časa; več znanja o tehnologiji; občutek upravičenosti; samosvoj itd. Za generacijo Z velja (Uche, 2023), da: imajo kratek razpon pozornosti; večopravilniki (»multitaskerji«); zasvojeni s tehnologijo in ne zmorejo komuniciranja iz oči v oči; pričakujejo preveč od blagovnih znamk in podjetij, s katerimi sodelujejo; želijo biti hitro nagrajani.

Flores in drugi (2022) menijo, da je najpogostejši izziv komunikacija med različnimi generacijami. Različne izkušnje, mnenja ali hobiji, so razlogi, da generacije med seboj težko komunicirajo. Ob tem se pojavljajo občutki nelagodja ali nepripadnost delovnem okolju, saj se zaposleni lahko počuti izključenega, če obstaja pomanjkanje interakcije s sodelavci.

2.3 Učinkovito upravljanje medgeneracijskega sodelovanja

Tehnološki napredek in razvoj digitalnih tehnologij ima velik vpliv na delovne procese v organizaciji. Konkurenčnost človeških virov je v veliki meri odvisna od koncepta medgeneracijskega učenja, ki vključuje prenos in soustvarjanje znanja, ki je potrebno za doseganju organizacijskih ciljev. Raznolikost moramo prepoznati kot

priložnost ter strategijo upravljanja le te uskladiti s potrebami organizacije kot celote (Boštjančič, Prelog in Ismagilova, 2019).

Vodstvo ima veliko vlogo pri ustvarjanju okolja, kjer bo vpliv stereotipov manjši, oziroma ga sploh ne bo. Fan (2023) ugotavlja, da mora vodja spodbujati sodelovanje in spoštovanje med zaposlenimi, ter graditi organizacijsko kulturo, ki bo usmerjena k medsebojnemu zaupanju in sodelovanju. Pristop k zmanjšanju vpliva medgeneracijskih razlik z vidika stereotipov, mora biti prilagojen organizacijski kulturi in potrebam zaposlenih, z upoštevanjem organizacijskih ciljev.

Priložnost za spodbujanje sodelovanja ponuja mentorstvo, ki pa ni nujno, da se izvaja v tradicionalni obliki, kjer starejši zaposleni mentorira sodelavca, ki je mlajši od njega. Ta oblika mentorstva je priporočljiva pri uporabi digitalnih orodij, kjer so zahtevane specifične kompetence, ki primanjkujejo starejšim zaposlenim. Na ta način se poleg prenosa znanja, krepi tudi medsebojno spoštovanje in razumevanje razlik (Gadomska-Lila, 2020).

Digitalna pismenost pa nima pozitivnih učinkov le na razvoj zaposlenih in doseganje boljše delovne uspešnosti. Reis, Mercer in Boger (2021) menijo, da sodelovanje med različnimi generacijami lahko spodbudimo z uporabo tehnologije, ki omogoča podporo pri komunikaciji. To področje odpira širok spekter možnosti za nadaljnje raziskovanje, ki bo v pomoč pri sodelovanju starejših in mlajših generacij.

Rožman in drugi (2022) so ugotovili, da podjetja, ki imajo izdelano strategijo upravljanja medgeneracijskega sodelovanja, dosegajo konkurenčno prednost na trgu. Med drugim se kot pozitivna posledica kaže tudi večja zavzetost zaposlenih, predvsem v situacijah, ki ustvarjajo dodatne obremenitve in posledično tudi višji nivo stresa.

V prihodnosti bo poudarek na sodelovanju med generacijami vedno bolj izrazit, saj se podjetja zavedajo kako pomembno je ohranjati delovno silo. Zadovoljstvo, zavzetost in motivacija močno vplivajo na delovni učinek posameznika. Pintarič, Marič in Balantič (2023) so mnenja, da morajo organizacije spodbujati in vzdrževati pozitivno vzdušje, saj bodo zaposleni posledično bolj zadovoljni in motivirani tudi za delovne naloge, ki zahtevajo sodelovanje med različnimi generacijami.

3 Diskusija

Demografske spremembe in razvoj tehnologije sta bistveno poudarila medgeneracijske vrzeli v delovnem okolju. Raznolikost pa je pogosto opazovana z negativne strani, kar pa onemogoča, da prepoznamo priložnosti, ki se ob tem pojavljajo. Strinjamo se z Rožman in drugimi (2022), da ima vodstvo ključno vlogo pri vzpostavitvi okolja v katerem bodo zaposleni med seboj sodelovali, ne glede na starost in generacijo kateri pripadajo.

Poudariti je potrebno, da ima vsaka generacija svoje perspektive in značilnosti, ki se odražajo v delovnem okolju. Na podlagi raznolikosti pa se pogosto pojavljajo stereotipi, ki pa le onemogočajo napredek pri medsebojnem sodelovanju in povezovanju. Menimo, da je ravno ta raznolikost ključna prednost pri upravljanju človeških virov.

Z združevanjem v večgeneracijske time lahko dosežemo, da si zaposleni med seboj prenašajo znanja, ki jim bodo v pomoč pri nadaljnjem napredku. Generacija Z se s svojimi značilnostmi bistveno razlikuje od preostalih, kar pa je pogosto izraženo v negativnem kontekstu. Mann (2023) pravi, da je pripadnike potrebno sprejeti ter jim biti mentor, saj predstavljajo dinamično generacijo, ki odraščá s tehnologijo, kar se odraža tudi v digitalni pismenosti in kompetencah s tega področja.

Eden od ključnih izzivov, ki smo jih zaznali je vzpostavitev komunikacije, ki bo imela pozitivne učinke na sodelovanje. Ta komunikacija mora biti spoštljiva, vključujoča in upoštevati ter presežati razlike med posameznimi generacijami. Pintarič in drugi (2023) so izpostavili, da ima organizacija pri tem ključno vlogo, saj spodbujanje pozitivnega vzdušja vpliva na produktivnost zaposlenih.

Ker pa organizacija uspešno deluje le kot celota, je bistvenega pomena, da na poti k spremembam sodelujejo vsi deležniki. Tako vodstvo, kot tudi zaposleni morajo biti pripravljeni prilagajati se spremembam in biti odprti za nova znanja, ne glede na to ali bodo ta posredovana s strani mlajših ali pa s strani starejših generacij.

4 Zaključek

Medgeneracijsko sodelovanje med zaposlenimi predstavlja velik izziv, ki ima lahko, ob neučinkovitem upravljanju, negativne posledice na odnose med zaposlenimi in posledično tudi na celotno delovanje organizacije. Pintarič in drugi (2023) izpostavljajo, da bo komunikacija med deležniki predstavljala največji izziv pri upravljanju medgeneracijskega sodelovanja.

Kinger in Kumar (2023) ugotavljata, da je spodbujanje sodelovanje in komunikacije med različnimi generacijami, predstavlja pomembno nalogo kadrovskih strokovnjakov. Pri tem je potrebno upoštevati tudi razlike, ki se med njimi pojavljajo saj so stališča, vrednote in pričakovanja glede dela različni.

Prihodnost na trgu dela bo zaznamovana s prevlado generacij X, Y in Z, kar pomeni, da bo pod njihovim vplivom tudi organizacijska dinamika. Sodelovanja med različnimi generacijami ne smejo omejevati stereotipi, ki bi lahko negativno vplivali na odnose med zaposlenimi. Prepletanje različnih generacij znotraj organizacije pomeni, da lahko z raznovrstnim spektrom znanj, izkušenj in perspektiv zagotovimo inovativne rešitve.

Literatura

- Attas-Djabi, M., Cottard, L. in Shimada, S. (2023). Understanding the stereotypes of Millennials in the workplace. *European Management Review*, 1-21.
- Bejtkovsky, 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.
- Boštjančič, E., Prelog, N. in Ismagilova, F. (2019). Which Employees are Most Motivated to Share Knowledge -the Role of Age-Based Differentiation in Knowledge-Sharing Motivation. *Changing Societies & Personalities*, 3(1), 52-67.
- Brečko, D. (2008). Medgeneracijsko komuniciranje: v iskanju medgeneracijskega sožitja. *HRM*, 6(23), 48-56.
- Brečko, D. (2021). Intergenerational Cooperation, Learning and Knowledge-Sharing in the Workplace. *Izzivi prihodnosti*, 6(2), 61-84.
- Chung, S., Lee, A. in Kim, J. (2023). The Relationship between Media Portrayals of older People and Perceptions of intergenerational Conflict. *Innovation in Aging*, 7(S1), 841.
- Fan, X. (2023). Relation between Workplace Stereotypes, explicit Attitudes and implicit Attitudes. *SHS Web of Conferences*, 180(1), 03010.
- Flores, S. C., G. A., Bondal, M. L., Campos, A., Marticio, R., Paula, K. in Morales, S. (2022). The Employees Perception on Generation Stereotypes. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 6(8), 153-158.

- Gadomska-Lila, K. (2020). Effectiveness of reverse mentoring in creating intergenerational relationships. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1313-1328.
- Gaidhani, S., Arora, D. L. in Sharma, B. K. (2019). Understanding the Attitude of Generation Z towards Workplace. *International Journal of Management, Technology And Engineering*, 9(1), 2804-2812.
- Graf, A. S. in Nikzad-Terhune, K. (2023). Preparing students for a multigenerational workforce: Perspectives from older workers and retirees. *Innovation and Aging*, 7(1), 144.
- Gupta, R. in Singh, R. (2020). A Descriptive Enquiry for Identifying Factors Affecting Generation X and Generation Y at the Workplace. *SKIPS Anveshan*, 1(2), 1-14.
- Kinger, N. in Kumar, S. (2023). Generational Differences In Work Values In The Workplace. *Folia Oeconomica Stetinensia*, 23(2), 204-221.
- Klimczuk, A. (2015). Generational Differences, Generations of Western Society, Managing Multiple Generations in the Workplace. Munich Personal RePEc Archive MPRA.
- Mann, K. (5. 6 2023). Guiding The Next Generation: Understanding And Leading Gen-Z. *Forbes*.
- Pintarič, K., Marič, M. in Balantič, Z. (2023). Intergenerational Cooperation in the Work Environment. 42nd International Conference on Organizational Science Development: Interdisciplinarity Counts, 871-883.
- Reis, L., Mercer, K. in Boger, J. (2021). Technologies for fostering intergenerational connectivity and relationships: Scoping review and emergent concepts. *Technology in Society*, 64, 101494.
- Rožman, M., Tomic, O. in Crnogaj, K. (2022). Healthy and Entrepreneurial Work Environment for Older Employees and Its Impact on Work Engagement During the COVID-19 Pandemic. *Sustainability*, 14(8), 4545.
- Uche, S. (27. 6. 2023). 5 'Negative' Stereotypes About Gen Z That Will Actually Help Them in the Workplace. [www.ripplematch.com](https://ripplematch.com/insights/negative-stereotypes-about-gen-z-in-the-workplace-a2a02995/). Pridobljeno dne 16. 2. 2024 na spletni strani <https://ripplematch.com/insights/negative-stereotypes-about-gen-z-in-the-workplace-a2a02995/>
- Usmani, S., Asif, M. H., Mahmood, M. Z., Khan, M. Y. in Burhan, M. (2019). Generation X and Y: Impact of Work Attitudes and Work Values on Employee Performance. *Journal of Management and Research*, 6(2), 51-84.
- Waldman, E. (2021). How to Manage a Multi-Generational Team. *Harvard Business Review*.