

Medgeneracijsko sodelovanje – primerjava organizacij v Sloveniji in na Portugalskem

Petra Eder, Tamara Kocbek, Petra Krašovec

Filozofska fakulteta Univerze v Ljubljani

eder.petra1@gmail.com

Mentorica: izr. prof. dr. Eva Boštjančič

POVZETEK

V raziskovalnem članku smo se osredotočile na raziskovalni problem "Ali medgeneracijsko sodelovanje prispeva k boljšim delovnim rezultatom/uspehu organizacije?" V raziskavi je sodelovalo 10 vodilnih in 5 zaposlenih v podjetjih iz Portugalske in 10 vodilnih ter 10 zaposlenih v podjetjih iz Slovenije. Za namene te raziskave smo oblikovale dve obliki strukturiranega intervjuja: za vodilne in zaposlene v podjetjih ter jih po izvedbi obdelale s postopkom kodiranja. Ugotovile smo, da medgeneracijsko sodelovanje doprinese k višjim rezultatom, višji delovni učinkovitosti in dobičku podjetij v obeh državah in je tudi eden izmed vzrokov, da starejši ostajajo dlje časa aktivni na trgu dela. Zaključki raziskave kažejo številne pozitivne rezultate medgeneracijskega sodelovanja, ki so uporabni v vsaki organizaciji, ki zaposluje različno stare posameznike, ne glede na vrsto dela, delovnih ciljev in nalog.

UVOD

Naš raziskovalni problem je bil natančneje preučiti pojem, pojavnost in načine izvajanja medgeneracijskega sodelovanja, ki je ključnega pomena pri učenju, prenosu, izmenjavi znanja in izkušenj ter pomoči ene generacije drugi, ustvarjanja, ohranjanja in širjenja socialne mreže na področju dela med posamezniki različnih generacij (Baby boom, X,Y). V namen raziskave smo izvedli primerjavo med posamezniki, ki medgeneracijsko sodelujejo v dveh državah, Sloveniji in Portugalski. Predstavili bomo teoretične implikacije pretekle raziskave ter primerjave med državami z baterijo vprašalnikov MAUT (Lupoua, Dorobangua in Fioreb, 2010).

Teoretično ozadje raziskave

Evropa se v zadnjem desetletju sooča s pomembnimi spremembami v svoji starostni strukturi prebivalstva. Zaradi socialnih in demografskih sprememb, bi morali starejši in mlajši ljudje sodelovati v dejavnostih na delovnem mestu in tudi izven njega. Vendar lahko medgeneracijska izmenjava in sodelovanje naletita na nekatere težave, saj različne generacije uporabljajo "različne jezike", imajo različne družbene in delovne prakse ter se aktivirajo in delujejo na različnih stopnjah. Da bi spodbujali medgeneracijsko sodelovanje med mladimi in starejšimi odraslimi, je koordinator projekta CROSS AGES v Padovi razvil zbirko vprašalnikov, imenovano Motivacija za pridobivanje, uporabo in prenos znanja (MAUT), z namenom ocene t.i. sodelovanja med generacijami. Baterija vprašalnikov MAUT je bila uporabljena v treh evropskih državah: Italiji, Romuniji in Franciji. Rezultati raziskav kažejo podobnosti in razlike pri motivaciji za pridobivanje in prenos znanja na delovnem področju (Lupoua idr., 2010). V naši raziskavi smo želeli prikazati primerjavo medgeneracijskega sodelovanja dveh evropskih držav; Slovenije in Portugalske, izvedli smo intervjuje vodij posameznih organizacij in njihovih zaposlenih.

Odkritja pretekle raziskave so pokazale pomembnost izboljšanja poslovnega okolja, ki deluje na podlagi odnosov med sodelavci. Povečanje medgeneracijskega sodelovanja doprinese pomembne prednosti v produktivnosti podjetja. Posledično povečuje zadovoljstvo zaposlenega posameznika v določeni organizaciji. Danes se prisotnost starejših delavcev in delovna doba viša, zato je nujno posredovanje organizacij s pozitivnimi ukrepi, katerih cilj je povečati možnost generacijske izmenjave. Poleg tega se podjetja s stalnim povpraševanjem po višjih kompetencah zavedajo pomembnosti medgeneracijske izmenjave kompetenc, ki so lahko resnično konkurenčni dejavnik za podjetja. Tako medgeneracijsko sodelovanje prinaša vzajemno razumevanje med starejšimi zaposlenimi in mlajšimi generacijami, zmanjšujejo se nasprotja, višje je osebno zadovoljstvo vseh delavcev ter boljši končni rezultat celotne organizacije (Lupoua in dr., 2010). Glavni zaključki in teoretična vrednost raziskave se nanaša na pomembnost medgeneracijskega sodelovanja ter s tem na uspešno uporabo informacij, tako s trga kot s strani drugih ključnih deležnikov, še posebej pa zaposlenih (sta namreč ključni za ohranjanje vitalnosti oz. uspeh vsake organizacije). Dokler je organizacija odprta do novih informacij, jih sprejema in sistematično deli znotraj organizacije, toliko časa ostaja vitalna – v nasprotnem primeru postaja samozadostna. Tako Slovenci, kot tudi Portugalci postajamo vedno bolj dolgoživa družba. Staranje prebivalstva pospešuje še nizka stopnja rodnosti (Žezlina, 2012). Zato je pomembno začeti dajati poudarek na generacijski izmenjavi, ki omogoča tako izmenjavo izkušenj in spoznanj hkrati pa tudi materialno varnost in ohranjanje kulturne dediščine ter socialno in čustveno oporo ter kompetentnost starejši na delovnem trgu (Klančnik in dr., 2010).

Praktična vrednost raziskave je bila predstaviti dejansko stanje medgeneracijskega sodelovanja med določenimi državami Evrope ter hkrati opozoriti na samo pomembnost le tega, ter morda vzpodbuditi večje prizadevanje posameznih organizacij k prakticiranju le tega.

Namen raziskave

Namen same raziskave je preučiti razlike med navedenima državama v medgeneracijskem sodelovanju v posameznih organizacijah. Ustrezne podatke bomo pridobile z intervjuji posameznih delovodij in njihovih zaposlenih v obeh državah., ki bodo odgovorili na strukturirana vprašanja glede značilnosti in prakse njihove organizacije, ki je pomembno povezano z medgeneracijsko izmenjavo. Pričakujemo, da bodo rezultati med državama podobni.

1. Medgeneracijsko sodelovanje doprinese k višjim rezultatom in dobičku podjetij v obeh državah; Portugalski in Sloveniji. Glede na pretekle raziskave (Lupoua in dr., 2010), pričakujemo, da tako podjetja, kot tudi zaposleni posamezniki različnih generacij, ki medgeneracijsko sodelujejo s pretokom znanja in izkušenj ter kakovostnega medsebojnega sodelovanja doprinesejo k končnemu rezultatu in dobičku posamezne organizacije.

2. Cilji in vrste medgeneracijskega sodelovanja so si med državama Slovenija in Portugalska podobni. Menimo, da je glavni cilj predvsem povečati končni rezultat podjetja oz. uspeh in s tem posledično tudi povečati sodelovanje in zadovoljstvo med zaposlenimi. Glede samih vrst, sklepamo, da se jih največ poslužuje tako imenovanih mentorskih shem, ki temeljijo na metodi mentorstva, pomoči ene osebe drugi in je najučinkovitejši integriran učni proces ter coachinga; enega izmed najučinkovitejših načinov za doseganje potrebnih sprememb v razmišljanju in obnašanju tako pri zaposlenih kot tudi v celotni organizaciji.

3. Delovna učinkovitost posameznikov, ki aktivno sodelujejo v medgeneracijskem sodelovanju je višja v obeh državah. Pretekle raziskave kažejo na nižjo delovno učinkovitost

v starosti. Raziskava iz Ameriškega ministrstva za delo (Skirbekk, 2004) je ugotovila, da gre za povečanje učinkovitosti dela do 35. leta starosti, potem pa opazimo vztrajen upad. Menimo da, lahko torej medgeneracijsko sodelovanje prispeva k manjšemu upadu učinkovitosti starejših zaposlenih, saj so nenehno v stiku z pretokom znanja in idej mlajših zaposlenih in tudi medsebojno sodelovanje lahko pozitivno prispeva k višji učinkovitosti vsakega posameznika.

4. Starejši zaposleni ostajajo dlje časa aktivnejši na trgu dela med drugim tudi zaradi medgeneracijskega sodelovanja. Rezultati kažejo, da za delo pomembne kognitivne sposobnosti, kot so sklepanje, hitrost in epizodični spomin, pomembno upadejo po 50 letu starosti (Verhaegen in Salthouse, 1997). Menimo, da medgeneracijsko sodelovanje pozitivno prispeva k aktivnosti starejših na delovnem mestu, saj s pretokom znanja, idej in izkušenj ohranjajo določen končni rezultat, sodelovanje omogoča starejšim posameznikom, da so v stiku z novostmi, tekmovalnost jih vzpodbuja k treniranju kognitivnih sposobnosti (kognitivni trening), ter s tem posledično prispeva k njihovi kompetentnosti na trgu dela.

METODA

Udeleženci

Intervjuvali smo 20 vodilnih in 20 zaposlenih v podjetjih - 10 vodilnih iz Slovenije, 10 iz Portugalske in 10 zaposlenih iz Slovenije ter 5 iz Portugalske.

Udeleženci v raziskavi so bili stari med 25 in 62 let, bili so moškega in ženskega spola. Kontaktirali smo več kot 60 vodilnih in zaposlenih v podjetjih, na koncu pa se je v končni vzorec uvrstilo 40 udeležencev. Udeležence smo izbirali glede na sorodna področja dela in sorodne panoge s katerimi se ukvarjajo podjetja (industrija, prodaja, kadrovske storitve,...). Udeležence smo kontaktirali preko e – maila, telefona in osebno ter tako tudi izvedli intervjuje.

Pripomočki

Za namene te raziskave smo oblikovale dve obliki strukturiranega intervjuja: obliko za vodilne v podjetju in obliko za zaposlene. Vprašanja so bila zastavljena v obliki lijaka. V intervju smo vključili vprašanja s področij splošne opredelitve medgeneracijskega sodelovanja (kaj jim pomeni, kakšne cilje in vrste imajo v podjetju, med katerimi generacijami poteka sodelovanje, koliko časa temu namenjajo), vprašali smo jih po pozitivnih in negativnih posledicah takšnega sodelovanja, kakšne aktivnosti potekajo ter pri kakšnih oblikah nalog, ali vidijo razlike v uspešnosti in dobičku, kakšni so odnosi ter prenos znanja, ki ga medgeneracijsko sodelovanje prinese.

Postopek vzorčenja zbiranja in obdelave podatkov

Podatke smo zbirale v dveh državah in sicer v Sloveniji in na Portugalskem. Vzorec smo pridobile preko kontaktiranja podjetij v katerih izvajajo medgeneracijsko sodelovanje.

Intervjuje na Portugalskem je opravila Tamara Kocbek, v Sloveniji pa Petra Eder in Petra Krašovec. Opravljeni so bili večinoma direktno na podjetjih, kjer smo se lahko srečale z vodilnimi in zaposlenimi. Intervjuje smo si zapisovale, trajali pa so od 15 minut pri obliki za zaposlene do 45 minut pri obliki za vodilne v podjetjih.

Oblikovanja vprašalnika smo se lotile po metodi lijaka, najprej smo intervjuvancem zastavile nekaj osnovnih vprašanj, ki so bila ista tako za vodilne, kot za zaposlene (Kaj za vas

pomeni pojem medgeneracijsko sodelovanje? Kateri so cilji medgeneracijskega sodelovanja v vašem podjetju? Kako potekajo aktivnosti v okviru medgeneracijskega sodelovanja). Proti koncu pa smo zastavile tudi nekaj bolj specifičnih vprašanj, ki so se razlikovale glede na vodilne ali zaposlene v podjetju (Kakšni so odnosi in interakcije med posameznimi generacijami, ki sodelujejo? Ali menite, da medgeneracijsko sodelovanje doprinese k uspehu in dobičku vašega podjetja? Če bi lahko izbirali, s katero generacijo zaposlenih bi najraje sodelovali?).

Odgovore intervjuvancev smo zapisale v skupno datoteko. Za razvrščanje rezultatov smo uporabile postopek kodiranja, kjer enote analize združujemo v kategorije glede na njihove skupne lastnosti. Pri tem smo uporabile program QDA Miner Lite, ki je dostopen na spletu. S pomočjo tega programa, smo oblikovale zbrane podatke po posameznih kategorijah, ločile pa smo jih tudi glede na državo in vodje ter zaposlene v podjetjih. Zbrane podatke po kategorijah smo potem opisno analizirali oz. primerjali. Posebej smo primerjali vodje v podjetjih na Portugalskem in vodje v Sloveniji, po posameznih kategorijah in posebej zaposlene v podjetjih na Portugalskem in v Sloveniji, prav tako po posameznih kategorijah.

REZULTATI

Med seboj smo primerjali vodje posamezne države, po posameznih kategorijah, nato pa še enako za zaposlene.

Vodje portugalskih podjetij, ki smo jih intervjuvali, so v veliki meri navajale, da razumejo medgeneracijsko sodelovanje kot sodelovanje ter prenos znanja in izkušenj med mlajšo in starejšo generacijo posameznikov. Podobno so to opredelile tudi vodje slovenskih podjetij. Dodali so še, da gre za sodelovanje med različnimi generacijami za doseg skupnega cilja. Eden izmed njih je povedal, da razume tako sodelovanje kot pomoč mlajšim s strani starejših in sicer z nasveti, izkušnjami in strpnostjo, mlajši pa dajejo mladostno energijo, zagnanost in so bolj strpni in tako lahko pomagajo starejšim.

Na vprašanje »Med katerimi generacijami poteka medgeneracijsko sodelovanje v vašem podjetju?« so tako portugalske, kot tudi slovenske vodje odgovarjale različno. Nekateri so navedli starosti zaposlenih (najmlajšega in najstarejšega), drugi so poimenovali generacije (Baby boom, X, Y), nekateri pa so zgolj opisali »od najmlajših do najstarejših zaposlenih«, med »mlado in srednjo generacijo.«

Naprej smo vodje podjetij spraševali, kakšni so cilji in vrste medgeneracijskega sodelovanja, ki se jih poslužujejo v njihovih podjetjih. Tudi tukaj so tako vodje v portugalskih podjetjih, kot tudi vodje v slovenskih podjetjih odgovarjale zelo podobno. Največkrat so navajali, da je glavni cilj predvsem povečati končni rezultat podjetja oz. uspeh, pa tudi povečati sodelovanje in zadovoljstvo med zaposlenimi. Le-to pa dobro povzame odgovor enega izmed slovenskih vodij: »Izboljšati ali pa ohraniti dobro delovanje podjetja preko sodelovanja naših zaposlenih.«

Glede vrst so bili sicer negotovi, saj niso poznali posameznih vrst medgeneracijskega sodelovanja, zato je večina odgovorila z opisom načina v njihovem podjetju. V nekaterih podjetjih navajajo, da zaposleni medgeneracijsko sodelujejo na skoraj vseh ravneh poslovanja, v vsakodnevnih delovnih nalogah in med vsemi generacijami zaposlenih. Drugi so navajali, da v njihovem podjetju poteka mentorstvo, kot oblika prenosa znanja starejših in izkušenejših k mladim, ki so brez izkušenj. Eden izmed slovenskih vodij, pa je povedal, da se v njihovem podjetju poslužujejo rotacije delovnih mest. Nekatere vodje v portugalskih podjetjih, ki smo jih intervjuvali, so povedale, da imajo raznolike (v znanju in starosti) time,

znotraj katerih se izvaja medgeneracijsko sodelovanje. Drugi takšnih delovnih skupin ali timov nimajo. Veliko jih ni znalo povedati kako potekajo aktivnosti medgeneracijskega sodelovanja ali pa so povedali, da tega nimajo. Nekateri izmed njih pa so navajali, da imajo v podjetju organizirane seminarje »coachinga«. Slovenske vodje na drugi strani pa so na vprašanje o aktivnostih v podjetju odgovarjali širše. »Poslužujemo se sodelovanja, kjer mlajši zaposleni starejše učijo in usposablajo za prilagajanje novostim in kjer starejši zaposleni mlajše učijo na podlagi izkušenj.« je povedal eden izmed njih. Veliko jih je povedalo, da imajo starostno raznolike time, ki sodelujejo pri različnih aktivnostih (npr. v proizvodnji, pri prodaji, v laboratorijih,...).

Na vprašanje »Pri kakšnih delovnih nalogah je sploh mogoče medgeneracijsko sodelovanje med vašimi zaposlenimi?« so odgovarjali različno – nekateri so navajali, da je to mogoče pri skoraj vseh nalogah, drugi so navajali točno določene (organizacija, prodaja, specifične naloge na terenu,...). Glede nalog, pri katerih je mogoče medgeneracijsko sodelovanje, pa so vsi odgovorili, da je to mogoče pri skoraj vseh delovnih nalogah. Zelo dobro pa odgovore povzame odgovor enega izmed slovenskih vodij: »Medgeneracijsko sodelovanje je mogoče je skoraj pri vseh delovnih nalogah, razen tistih, ki so tako individualne in specifične, da so namenjene zgolj za delovanje posameznika.

V portugalskih podjetjih imajo za svoje zaposlene na voljo podporo predvsem v obliki splošne pomoči oz. kot možnost, da se zaposleni obrnejo na vodstvo, če bi prišlo do kakšnih težav, sicer pa posebej organizirane podpore večinoma nimajo. Eden izmed intervjuvanih je navedel, da so za zaposlene organizirana dodatna izobraževanja. V slovenskih podjetjih pa imajo različno organizirano podporo za svoje zaposlene. Nekateri imajo organizirane 'team buildinge', fokusne skupine, drugi imajo podporo na letnih delovnih razgovorih. Nekateri pa organizirane podpore ne nudijo, z izjemo študentom, ki so v podjetju pod mentorstvom zaposlenega. Na splošno pa navajajo, da so svojim zaposlenim na voljo za pomoč, če bi prišlo do težav.

Tako vodje portugalskih podjetij, kot vodje slovenskih podjetij pa v medgeneracijskem sodelovanju vidijo veliko več pozitivnih posledic, kot negativnih. Na primer »doprinese timski duh in pripravljenost na sodelovanje«, »doprinese nova znanja, obliko pomoči, ideje, boljše medsebojno razumevanje«, »prenašanje znanja starejših na mlajše«, »prinese izkušnje, motivirane ljudi, pozitivno klimo, korak s časom, boljše delovanje podjetja«, »višja produktivnost in zadovoljstvo zaposlenih«, itd. Medtem, ko pa med negativne posledice predvsem uvrščajo možnost, da pride do nesoglasij med predstavniki različnih generacij, saj si nekateri želijo sprememb, drugi pa so navajeni ustaljenega načina dela. Navajajo tudi, da tako sodelovanje zavzame veliko več časa, tudi za razna izobraževanja in podobno. Prav tako pa so tudi medgeneracijski prenos znanja in izkušenj označili kot pozitiven. »Prinesejo prenašanje znanja, izkušnje, motivirane ljudi, pozitivno klimo, korak s časom, boljše delovanje podjetja.« Starejšim doprinesejo »spoznavanje z novimi tehnologijami in inovacijami, mlajšim pa predvsem znanje.« Odgovor enega izmed slovenskih vodij dobro povzame zadovoljstvo tudi pri slovenskih vodjih: »Mlajšim generacijam prinese predvsem znanje, ki ga ne morejo pridobiti na fakulteti, saj jim starejši lahko nudijo napotke, ki jih ne poznajo. Mlajši zaposleni pa starejšim predstavijo nove postopke ..., ki so se jih naučili na fakulteti in jih je potrebno prenesti v prakso.«

Na vprašanje, ali opažajo razlike med delovno učinkovitostjo tistih, ki so aktivni pri medgeneracijskem sodelovanju in tistimi, ki niso, je veliko vodij (tako portugalskih, kot slovenskih) odgovorilo, da opažajo razlike. »Tisti, ki so aktivni, so pri nas bolj cenjeni.« »Zaposleni, ki so sodelujoči pri medgeneracijskem sodelovanju so bolj odprti za spremembe in novosti na delovnem mestu, kot tisti, ki v tem procesu ne sodelujejo.« Drugi pa teh razlik

ne opažajo, ali pa imajo vse zaposlene vključene v medgeneracijsko sodelovanje, zato do takšnih razlik ne prihaja.

Vodje smo vprašale tudi, ali menijo, da starejši ostajajo dlje časa aktivnejši na trgu dela zaradi medgeneracijskega sodelovanja in se jih je veliko s tem strinjalo, saj v tem vidijo možnost, da starejši »ostanejo v koraku s časom, novimi spretnostmi in znanji« in še naprej konkurirajo mlajšim. »Počutijo se zaželjene na delovnem mestu in kompetentne, ker zlahka poiščejo pomoč pri mlajših generacijah.« »Starejši zaposleni večkrat poudarijo, da bi jih, če ne bi medgeneracijsko sodelovali povozil čas, saj se bi uspeli slediti novim tehnologijam in jih ravno pomoč mlajših ohranja, da so delovno sposobni dlje časa.«

Vodje portugalskih podjetij in vodje slovenskih podjetij namenjajo različno količino časa medgeneracijskemu sodelovanju. V nekaterih podjetjih to poteka skozi cel delovnik, v drugih pa le del (7 ur na teden, 30 minut dnevno,...).

Vodje portugalskih podjetij opažajo, da so odnosi in interakcije med zaposlenimi dobri, so spoštljivi in si med seboj pomagajo. Vodje v podjetjih v Sloveniji pa še dodajajo, da »posamezniki različnih generacij med seboj radi sodelujejo, ko pa pride do konfliktov, pa se tudi hitro razrešijo.«

Vodilni, tako v podjetjih na Portugalskem, kot v Sloveniji, se strinjajo, da medgeneracijsko sodelovanje doprinese k uspehu in dobičku njihovih podjetij. »Zaradi medgeneracijskega sodelovanja zaposleni boljše delajo, rojevajo pa se tudi nove ideje, ki pripomorejo k napredku podjetja.« Le eden izmed vodilnih pa meni, da medgeneracijsko sodelovanje s študenti, po njegovem mnenju škoduje, saj lahko le-ti večkrat naredijo več škode kakor koristi. Ob tem je še povedal, da ima za seboj nekaj slabih izkušenj s sodelovanjem s študenti, saj se nanje ni mogel zanesti.

Na koncu smo vodilne vprašali še, ali v podjetju kako vrednotijo medgeneracijsko sodelovanje in ali na tak način sodelujejo tudi s kakšnimi osebami zunaj organizacije. Večina izmed njih je odgovorila, da posebnega vrednotenja v podjetju nimajo, nekateri imajo to vključeno v vrednotenje na vsakih nekaj mesecev (3, 6 ali 12). Z drugimi, izven podjetij pa večinoma sodelujejo le s svojimi strankami, nekateri izjemoma ob kakšnem projektu ali pa ob večji odsotnosti zaposlenih, poleti najamejo študente v pomoč.

Intervjuvani **zaposleni** v portugalskih podjetjih dojemajo medgeneracijsko sodelovanje kot sodelovanje med različnimi generacijami v delovnem okolju. Podobno dojemajo pojem medgeneracijskega sodelovanja intervjuvanci zaposleni v slovenskih podjetjih, a so le-ti bolj specifični, saj navajajo tudi prenos znanja, sposobnosti, pogledov in izkušenj iz ene generacije na drugo. Prav tako navajajo, da se generaciji dopolnjujeta na področjih, kjer je ena generacija šibkejša v določenem pogledu in ji druga generacija pomaga za izboljšanje poslovanja oziroma delovanja.

Zaposleni v portugalskih podjetjih menijo, da je medgeneracijsko sodelovanje neizogibno, ter da v največji meri poteka sodelovanje med 20-30 let ter 45-60 let starimi posamezniki. Enako velja za posameznike, ki so zaposleni v slovenskih podjetjih, ob tem pa oni navajajo sodelovanje med generacijami X in Y ter generacijo baby boom. Tako medgeneracijsko sodelovanje poteka med vsemi aktivno zaposlenimi generacijami v slovenskih podjetjih. Prav tako pa oboji navajajo, da imajo generacijsko mešane delovne enote oziroma time.

Intervjuvani zaposleni v portugalskih podjetjih najraje sodelujejo s posamezniki, ki pripadajo isti generaciji kot oni sami. Prav tako največ zaposlenih v slovenskih podjetjih sodeluje z drugimi, ki so pripadniki isti generacije kot so sami, oziroma od njihove generacije

niso oddaljeni preveč, s tem mislimo na eno generacijo prej ali kasneje. Med portugalskimi zaposlenimi se delovne skupine pojavljajo, a glede na pridobljene podatke s strani intervjuvancev, so le ti redkost, saj poteka sodelovanje med starejšimi, ki so zaposleni na višjih pozicijah ter mlajšimi, ki so na nižjih pozicijah. Je pa medgeneracijsko sodelovanje bolj neformalne narave pri vsakodnevni nalogah v podjetju. Za razliko od portugalskih zaposlenih, slovenski zaposleni navajajo, da imajo delavne skupine, ki so starostno raznolike. A da kljub temu neke formalne oblike medgeneracijskega sodelovanja ni.

Zaposleni intervjuvanci v portugalskih podjetjih menijo, da je odnos med sodelavci zelo pomemben, saj je težko ne sodelovati v delovnem okolju. Prav to menijo tudi slovenski zaposleni, saj menijo, da tisti, ki sodelujejo so odprti in imajo več idej. Samo medgeneracijsko sodelovanje tako ustvarja pozitivno klimo na delovnem prostoru in so zaposleni zato bolj produktivni.

Pozitivne posledice medgeneracijskega sodelovanja na delovnem mestu so za intervjuvane zaposlene v portugalskih podjetjih boljše razumevanje in hitreje opravljeno delo. Prav tako pa izpostavljajo prenos znanja in informacij iz ene generacije na drugo, pa naj si bo to dajanje informacij starejšim o novejših tehnologijah ali mlajšim generacijah o delu na splošno s strani starejših. Kot negativne posledice pa so navajali počasnost starejših, ki tako zavirajo delo, ter to, da zaradi različnih pogledov, prihaja do konfliktov. Enako so izrazili tudi zaposleni v slovenskih podjetjih.

Iz odgovorov tako slovenskih zaposlenih kakor tudi portugalskih zaposlenih lahko sklepamo, da medgeneracijskega sodelovanja z drugimi izven podjetja ni. Razen če gre za druga podjetja, ki so stranke primarnemu podjetju zaposlenega. V slovenskih podjetjih, glede na pridobljene podatke, vlagajo več pozornosti medgeneracijskemu sodelovanju, saj se formalno pogovarjajo o samem medgeneracijskem sodelovanju v podjetju. In vzporedno tudi podajanje povratnih informacij vseh akterjev o zadovoljstvu s samim sodelovanjem. Seveda, pa moramo tu poudariti, da se tega ne poslužujejo vsa podjetja. Intervjuvanci, ki so zaposleni v portugalskih podjetjih pa so navedli, da podpore pri medgeneracijskem sodelovanju ne dobijo.

RAZPRAVA

Rezultati raziskave so v veliki meri, takšni kot smo pričakovale v skladu že obstoječe teorije in povzetki raziskave z MAUT baterijo vprašalnikov (Lupoua in dr., 2010).

1. Medgeneracijsko sodelovanje doprinese k višjim rezultatom in dobičku podjetij v obeh državah; Portugalski in Sloveniji. Hipotezo lahko potrdimo. Delovodje iz Slovenskih in Portugalskih organizacij poročajo o pozitivnih posledicah sodelovanja, številnih novih idej, ki pripomorejo k napredku podjetja in so plod tega sodelovanja. Medgeneracijsko sodelovanje pa doprinese timski duh, nova znanja, obliko pomoči, ideje ter s tem višjo produktivnost in zadovoljstvo zaposlenih. Zaposleni posamezniki menijo, da je odnos med sodelavci zelo pomemben in da samo medgeneracijsko sodelovanje tako ustvarja pozitivno klimo na delovnem prostoru in so zaposleni zato bolj produktivni, prispeva k boljšemu razumevanju in hitreje opravljeno delo. Izpostavljajo tudi prenos znanja in informacij iz ene generacije na drugo, pa naj si bo to dajanje informacij starejšim o novejših tehnologijah ali mlajšim generacijah o delu na splošno s strani starejših. Pomembno je torej predstaviti in izpostaviti velike prednosti medgeneracijskega sodelovanja; tako v prid zaposlenih (višje zadovoljstvo,

sodelovalnost, produktivnost), kot tudi v prid samega podjetja (višji uspeh in dobiček podjetij).

2. Cilji in vrste medgeneracijskega sodelovanja so si med državama Slovenija in Portugalska podobni. Tudi to hipotezo lahko potrdimo. Glavni cilj večine organizacij obeh podjetij je predvsem povečati končni rezultat podjetja oz. uspeh, pa tudi povečati sodelovanje in zadovoljstvo med zaposlenimi. Poslužujejo se rotacije delovnih mest in v podjetju organiziranih seminarjev »coachinga«. Drugih vrst načeloma vodje večine organizacij v obeh državah niso poznali.

3. Delovna učinkovitost posameznikov, ki aktivno sodelujejo v medgeneracijskem sodelovanju je višja v obeh državah. Hipotezo lahko potrdimo. Zaposleni, ki so soudeleženi pri medgeneracijskem sodelovanju so bolj odprti za spremembe in novosti na delovnem mestu, kot tisti, ki v tem procesu ne sodelujejo, s strani delodajalcev so bolj cenjeni in hkrati pretok znanja, informacij, idej prispeva k delovni učinkovitosti tako mlajših, kot tudi starejših zaposlenih.

4. Starejši zaposleni ostajajo dlje časa aktivnejši na trgu dela med drugim tudi zaradi medgeneracijskega sodelovanja. Hipotezo lahko potrdimo. Starejšim zaposlenim medgeneracijsko sodelovanje omogoča, da ostanejo v koraku s časom, novimi spretnostmi in znanji in še naprej uspešneje konkurirajo mlajšim. Prav tako se počutijo se zaželeni na delovnem mestu in kompetentni, ker zlahka poiščejo pomoč pri mlajših generacijah. Starejši zaposleni so poudarili, da jih pomoč mlajših ohranja, da so delovno sposobni dlje časa.

Zaradi socialnih in demografskih sprememb, vse višjega staranja prebivalstva, je pomembno, da se podjetja poslužujejo medgeneracijskega sodelovanja, saj je eden izmed vzrokov, da starejši ostajajo dlje časa aktivnejši na trgu dela (Schmidt Vosen, 2013). Hkrati pa je delovna učinkovitost posameznikov višja prav zaradi medgeneracijske izmenjave. V nordijskih državah in v zahodni Evropi mladi zaposleni jasno vidijo potencial dela v različnih starostnih skupinah, saj s tem pridobijo številne poklicne spretnosti, ki so lahko vir konkurenčne prednosti, poleg tega pa so kompetence, ki vplivajo na delovno učinkovitost, tako starejših, kot tudi mlajših zaposlenih (Hofacker, 2012; Kohli, 2012; Heath, 2013; Benzoni, 2003). Prav tako mlajši zaposleni opozarjajo na problem marginalizacije starejših delavcev z vidika lastnega nadaljnjega poklicnega razvoja, ter se zavedajo prenosa kompetenc iz starejših na mlajše zaposlene in pomembne vloge pri pravilnem delovanju organizacije s procesom prenosa znanja med sodelavci iz različnih generacij in ustvarjanjem starostnih skupin.

Zaključki raziskave kažejo številne pozitivne rezultate medgeneracijskega sodelovanja. Negativnih posledic skorajda ni, glede na izhodišča raziskav (Hanks & Icenogle, 2001), pa se tudi zaposleni z veseljem udeležujejo usposabljanj, ki podpirajo takšna sodelovanja. Številni programi, ki spodbujajo izmenjavo sposobnosti in kompetenc za en skupni cilj; "skupna tehnologija predstavlja enega izmed stalnih postopkov v številnih podjetjih v omenjenih evropskih državah (Covertino, 2007). Ugotovitve raziskave so uporabne v vsaki organizaciji, ki zaposluje različno stare posameznike, ne glede na vrsto dela, delovnih ciljev in nalog. Izsledki raziskave so rezultat nabora intervjujev različnih organizacij, za različnimi načini dela in sestavo same organizacije. Nova področja in možnosti za raziskovanje so predvsem izboljšanje kvalitete samega medgeneracijskega sodelovanja, s podporo različnih skupin in seminarjev ter razširitev le tega in prepoznavnost rezultatov v smislu podjetij ter tako starejše in mlajše generacije zaposlenih.

Izpostavljene omejitve raziskave so predvsem velikost vzorca, saj izsledke zelo težko posplošimo na celotno populacijo. Opravile smo primerjavo samo dveh evropskih držav, kar

posledično prav tako ne povzema dejanskega stanja drugod po svetu. Prav tako trditve temeljijo na predpostavkah samo določenih oseb po posameznih organizacijah, kar težko posplošimo na celotno strukturo zaposlenih.

ZAKLJUČEK

Medgeneracijsko sodelovanje na Portugalskem in Sloveniji doprinese k skupnim ciljem in dosežkom podjetja, ter pozitivno vpliva na delovno učinkovitost posameznika v določeni organizaciji. Prav tako je medgeneracijsko sodelovanje eden izmed razlogov, da starejši ostajajo dlje časa aktivni na delovnih mestih, cilji in vrste medgeneracijske izmenjave so po podjetjih obeh držav podobne. Takšni rezultati so bili pričakovani in so uporabni v številnih vejah organizacijske in kadrovske psihologije, kakor tudi ostalih potrebah samih organizacij. Izsledki so lahko vzpodbuda številnim organizacijam tudi drugod po svetu, da začnejo uvajati vrste medgeneracijskega sodelovanja in s tem povečajo kompetentnost, cilje, zadovoljstvo in dobiček lastnega podjetja. Pomanjkljivost naše raziskave vidimo predvsem v majhnem vzorcu, zaradi tega pa dopuščamo možnost, da lahko dejanski podatki odstopajo od predstavljenih.

VIRI

- Convertino, G., Farooq, U., Rosson M.B., Carroll J.M, in Meyer B.J.F. (2007). Supporting intergenerational groups in computer-supported cooperative work (CSCW). *Behaviour & Information Technology*, 26, 275–285.
- Hanks, R.S., & Icenogle, M. (2001). Preparing for an age-diverse workforce: intergenerational service-learning in social gerontology and business curricula. *Educational Gerontology*, 27, 49–70.
- Hofacker, D. (2012). Globalization and the Labour Market Situation of Older Workers: Exploring Trends, Challenges and Strategies for Adaptation. *Thematic Review Seminar on "Employment policies to promote active ageing"* Brussels.
- Klančnik B., Pivk, A. in Zakšek, K. (2010). *Medgeneracijska solidarnost in medgeneracijsko učenje*. V N. Ličen, B. Bolčina (ur.), *Izobraževanje – most med generacijami*. Priročnik za medgeneracijsko učenje. Ajdovščina: Ljudska univerza.
- Lupoua, R., Dorobangua, A. in Fioreb, F. (2010). A new lifelong learning model based on intergenerational exchange: Premises and foreseen benefits. *Science Direct*, 2761–2765.
- Schmidt, T. in Vosen, S., (2013) Demographic change and the labour share of income. *Journal of Population and Economy*, Vol. 26, 357–378.
- Skirbekk, V. (2004). "Age and individual productivity: a literature survey.". V G. Fechter (ur.), *Vienna yearbook of population research*: 133–155.
- Verhaeghen, P. in Salthouse, T. A. (1997). Meta-Analyses of Age-Cognition Relations in Adulthood: Estimates of Linear and Nonlinear Age Effects and Structural Models. *American Psychological Association*, Vol. 122, 231–249.
- Žezlina J. (2012). *Inovativni primeri kadrovske prakse*. HRM: Human resource management magazine - Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu, 10, 6–10.