

Brigita Luzar, mag.

Zaposleni kot ključni vir konkurenčnosti sodobne organizacije

Strokovni članek

UDK 005.336+005.963

KLJUČNE BESEDE: zaposleni, organizacije, implicitno znanje, eksplicitno znanje, prenos znanja

POVZETEK - Zaposleni so s svojim znanjem in zavzetostjo za doseg ciljev ključni vir za konkurenčno prednost organizacije. Sodobna organizacija gradi na znanju zaposlenih, je dinamična, delo zaposlenim dodeljuje na osnovi sposobnosti, spodbuja timsko in projektno delo, hierarhija v teh organizacijah je vse bolj sploščena. Predvsem je za sodobne organizacije trg tisti, ki se spreminja, in to zahteva tudi od organizacije. Pomembno je znanje zaposlenih, in sicer tako eksplicitno kot implicitno, ki se naj bi med zaposlenimi prenašalo, plemenitilo in ustvarjalo sinergijo pozitivnih učinkov. Prenos znanja med zaposlenimi je potreben.

Empirični del prinaša izsledke raziskave, v kateri smo ugotavljali, kaj zaposleni menijo o vrednotenju in prenosu znanja, o svoji pripravljenosti na delitev le-tega, načinih za prenos znanja in svoji zavzetosti za delo. Ugotovili smo, da so zaposleni največkrat pripravljene znanje posredovati sodelavcu ali so ga od njega pripravljene sprejeti. Predvsem je v organizaciji pomemben prenos tihega znanja, ki se nanaša na vedenje, kako v spremenjenih okoliščinah delati oz. ukrepati.

Professional paper

UDC 005.336+005.963

KEY WORDS: employees, organisation, implicit knowledge, explicit knowledge, knowledge transfer

ABSTRACT - The employees with knowledge and endeavours to achieve their goals, represent the key source for competitiveness of an organisation. A modern organisation develops the knowledge of its employees, has a dynamic approach, appoints work to the employees according to their skills, encourages teamwork and project work, and tries to incorporate the flattest hierarchy model as possible. Modern organisations are closely connected to the ever changing market which consequently results in changing the organisations as well. An important quality of employees is their explicit and implicit knowledge, which is transferred, enriched, and creates a synergy of positive effects among the employees. The transfer of knowledge is thus necessary by all means.

The empirical part represents our research to determine the most appropriate type of knowledge transfer among the employees. The focus of the research was to acquire employees' feedback on knowledge evaluation and transfer, on their willingness to share the knowledge, on the possibilities of transferring knowledge, and their enthusiasm for work. We determined that the employees are mostly willing to upgrade their knowledge to a great extent by transferring it to or receiving it from their co-workers. The most important knowledge transfer within the organisation is mainly the so-called silent knowledge, which mostly applies to knowing how to work or act in changed conditions.

1 Uvod

Osrednjo pozornost v tem članku smo namenili zaposlenim. Ti so ključni vir konkurenčnosti sodobne organizacije. Zaposleni imajo znanje in veščine, ki pripomorejo h konkurenčnosti organizacije. Njihova pomembnost se je povečala v zadnjih letih.

Zaposleni v organizaciji predstavljajo človeški kapital, ki je v njihovem znanju, kvalifikacijah in informacijah. Znanje zaposlenih je trajna konkurenčna prednost. Merilo uspešnih organizacij je tudi internacionalizacija, uspešnost le-te pa je najbolj od-

visna od lastnih zaposlenih. Bolj kot finančno poslovanje je pomemben uspešni pretok informacij in uporaba znanja, ki je trajnejše.

Sodobna organizacija poleg uspeha na trgu zadovoljuje še druge trajnostne cilje. Taka organizacija se razlikuje od tradicionalnih. Njena posebnost je, da je dinamična in elastična, osredotočena na sposobnosti zaposlenih, delo organizira v obliki timov, pozna gibka delovna razmerja, upošteva različnost zaposlenih in ima sploščeno organiziranost.

V organizacijah imamo zaposlene, ki se bistveno razlikujejo v starosti, zato je treba zgladiti morebitne medgeneracijske razlike, da pride do pozitivne sinergije znanja.

Različne generacije zaposlenih imajo svoje lastnosti, cilje, vrednote in potrebe. V organizaciji se znanje lahko oplemeniti s prenosom tega med zaposlenimi, ne glede na starost oz. delovno dobo. To je potrebno, ker delovni kolektivi postajajo starostno vse bolj raznoliki, v službi se srečujejo pripadniki treh ali celo štirih generacij, ki so različni po znanju in veščinah. Za organizacijo je smiselno, da zna ravnati z različnimi generacijami. Pri prenosu znanja in veščin med zaposlenimi prihaja tudi do preprek. Ta odpor se zmanjšuje z naklonjeno klimo v organizaciji, bližino zaposlenih in različnimi možnostmi. Uporaba znanja, ki je potrebna na delovnih mestih in ni pridobljena v času rednega izobraževanja, je bistvena za konkurenčno prednost organizacije. Prenos znanja med zaposlenimi se mora časovno čim bolj krajšati, da zaposleni (zlasti novozaposleni) hitreje začnejo ustvarjati dodano vrednost.

Govorimo o izmenjavi znanja med različnimi generacijami. Ta izmenjava je vse bolj pomembna. Hkrati je potrebna tudi strpnost med starejšimi in mlajšimi zaposlenimi. Poleg potrebnega znanja in veščin zaposlenih je pomembna tudi zavzetost zaposlenih za delo. Nekateri bi temu rekli motivacija. Za to zavzetost je značilna predanost delu, zatopljenost v delo in živahnost. S pomočjo ankete smo želeli dobiti odgovor, kako vplivati, spodbujati proces v organizaciji, da bi znanje med generacijami krožilo v obe smeri. Starejša generacija ima več strokovnega znanja, mlajša pa tehničnega.

Namen raziskave je bil ugotoviti pripravljenost zaposlenih za medgeneracijski prenos znanja med aktivno zaposlenimi in pomen tega prenosa. V organizaciji želimo doseči, da ne bi bilo medgeneracijskega prepada. Ob dobrem sodelovanju vseh starostnih skupin zaposlenih prenos znanja ustvarja socialni kapital, ki lahko organizaciji prinaša konkurenčno prednost.

Raziskavo smo opravili z anketo. Pri nekaterih raziskovalnih vprašanjih in hipotezah so bolj natančno analizirana stališča mlajših oz. starejših zaposlenih. Zaposleni imajo tudi sicer veliko implicitnega znanja. Manjši razkorak se je pokazal pri primerjavi prednosti in sposobnosti, kot jih ocenjuje mlajša generacija za starejše zaposlene, in oceni starejših zaposlenih za mlajše zaposlene.

2 Zaposleni kot vir znanja v sodobnih organizacijah

Znanje in sposobnosti je treba pri zaposlenih nadgrajevati. Konkurenčna prednost organizacije ne morejo biti samo tehnologija, tržni izdelki, informacijska tehnologija

ja. Razlika je v zaposlenih, ki so postali s svojim intelektualnim kapitalom in pripadnostjo organizaciji prednost, ki je ni mogoče kupiti na trgu.

Lipičnik (2007) navaja, da teorija, zadnje čase pa tudi praksa, vse bolj ugotavljata, da človekove lastnosti ne vplivajo posamezno na njegove reakcije, ampak skupaj v interakciji.

Človeški kapital kljub svojemu nazivu ne more biti kapital v pravem pomenu besede, kajti to ni lastnina človeka, ki bi jo lahko odtujil, prodal ali kupil na trgu (Laroche in sod., 1999, v: Ule, 2004, str. 261). Včasih sicer govorimo o znanju kot blagu, ki ga lahko prodajamo ali kupujemo, prav tako o kvalifikacijah in informacijah, vendar to ne velja za tisto znanje, kvalifikacije in informacije, ki so postale trajne osebne kvalitete in dispozicije, ki bi jih lahko ločili od posameznika in s katerimi razpolaga v delovnem procesu (Ule, 2004, str. 261).

Navajamo nekaj ugotovitev o konkurenčnosti organizacij, ki izvirajo iz prednosti, ki jih prinašajo zaposleni v njih. Avtorica s Harvarda Gunther McGrath (2013) je analizirala 10 najuspešnejših organizacij in ugotovila, kje so konkurenčne prednosti teh organizacij, da so uspele imeti stabilno rast čistega dobička v desetih letih. Skupni imenovalec uspešnih organizacij je strategija dolgoročne aktivnosti in razumevanje, da enako, kot se danes dela, ne bo mogoče delati tudi v prihodnje. Te uspešne organizacije združujejo notranjo stabilnost z zunanjo dinamiko in uspešno prilagoditvijo nenehno spreminjajočim se poslovnim okoljem in zahtevam trga.

Ugotovitve, ki se nanašajo na zaposlene v teh organizacijah, so naslednje:

- Pri vseh desetih organizacijah izhaja aktualni generalni direktor iz organizacije, zanimivo je še, da se medijsko močno ne izpostavljajo. Bilo ni nobenega viteza na belem konju in nobenih zunanjih rešiteljev zanje (Gunther McGrath, 2013, str. 39).
- Nekoliko presenetljiv rezultat glede konkurenčnosti je, da so ljudje, ki z znanjem in zmožnostmi pomagajo organizacijam krmariti v spreminjajočih se okoljih, nagrajeni bolj bogato, kot so bili kdaj koli prej (Gunther McGrath, 2013, str. 162).
- Organizacije se zdaj postavljajo v položaje, ko želijo zadržati ljudi, ki imajo redko, dragoceno znanje, spretnosti in povezave, ki pomagajo pri ustvarjanju nove prednosti za organizacijo. Seveda za posameznike s takšnimi zmožnostmi velja trajnostna konkurenčna prednost na individualni ravni (Gunther McGrath, 2013, str. 163).

Pri zaposlenih se moramo tudi zavedati, da produktivnost ne izhaja samo iz dobrih plač delavcev in dobrih strojev, temveč predvsem iz znanja, ki je zbrano v glavah zaposlenih v obliki koristne usposobljenosti za delo, in izkušenj, ki so pomembne za njihovo delo (Ule, 2004, str. 267).

Biti konkurenčen za sodobno organizacijo pomeni »sposobnost ekonomije, da zagotovi prebivalstvu visok standard, porast blaginje ter visoko rast zaposlovanja na temeljih, ki bodo tudi vzdržali« (European Commission's competitiveness report, 2001) ter zmanjšanje tveganja, da bi posel in z njim organizacija propadla. Sodobna organizacija je tista, ki se je sposobna ubraniti ali povečati tržni delež in se razvijati na dolgi rok. Vsaka gospodarska organizacija mora dosegati smotrne cilje na učinkovit

in uspešen način s planiranjem, organiziranjem, vodenjem in kontroliranjem. Obenem mora gospodarska organizacija zadovoljiti naslednje deležnike: lastnike, potrošnike, dobavitelje in zaposlene. Sodobna organizacija je tista, ki uspe zadovoljiti vse štiri deležnike, poleg tega pa se je sposobna prilagajati razmeram na trgu. Trg je glavno merilo uspešnosti in konkurenčnosti organizacije.

Organizacija, ki povezuje zaposlene različnih starosti z različnim kulturnim, ekonomskim in socialnim ozadjem, ima praviloma dobro podlago za kreativnost.

Pojavljajo se tudi sodobni načini organiziranja zaposlenih, ne več toliko s hierarhično lestvico, pač pa s sploščenimi načini organiziranja, z manj kontrole v organizaciji, z večjo samokontrolo zaposlenih in njihovo zavzetostjo za delo. Marketinško gledano je uspešna organizacija tista, ki uspe na trg dati storitve ali proizvode, ki bodo vedno znova aktualni in v koraku s časom, poslušom za kupca in zato tudi finančno uspešna, torej pozitiven poslovni rezultat (Kramar, 2012, str. 25).

Z globalnega stališča bi veljale za sodobne organizacije tudi ugotovitve, kot jih navaja Gunther McGrath (2013, str. 41), da so uspešne organizacije zelo odzivne na spremembe v okolju in zaznajo, da je treba uvesti spremembe in prilagajanja; prej kot organizacija z bolj togim vsakoletnim planom, ki niso prilagodljiva. Naslednja ugotovitev je (Gunther McGrath, 2013, str. 115), da se organizacijska struktura spremeni, ko se spremeni projekt, na katerem organizacija dela. »Zavedati se moraš, da ne izpolnjuješ potreb trga, če to pogojuješ s strukturo svoje organizacije. Izpolnjuješ potrebe trga. V mnogih podjetjih struktura podjetja postane pomembnejša od svetovnega povpraševanja«.

3 Znanje različnih generacij, prenos in uporaba v organizaciji

Pomembna je vloga medgeneracijskega prenosa znanja, ki posamezniku daje širino, saj doprinese k razumevanju stališč in ravnanja posamezne generacije ter tako gladi medgeneracijski šum in pomembno vpliva na napredek oziroma raven enakomernega napredka organizacije brez nihanj, ki so povezana z menjavo generacij. Sodelovanje vseh generacij je lahko ključno za pozitiven izhod iz vsesplošnega negativizma, ki ga je prinesla gospodarska kriza (Žnidaršič, 2013, str. 26).

Ker narašča število starejših, je treba preučiti razlike med mlajšimi in starejšimi zaposlenimi ter vzpostaviti okolje, v katerem bodo generacije zgladile medgeneracijske razlike in sodelovale v skupno korist.

Nekateri avtorji, ki jih navaja Goriupova (Lynne in Stillman, 2002, v: Rojc, 2006, str. 1), starostne skupine delijo na:

- povojno generacijo (generacija otrok blaginje oz. baby boomers, rojeni od leta 1944 do 1960); ti so najprej poskrbeli za izobrazbo, potem za kariero in družino;
- generacijo X (rojeni od leta 1961 do 1980, v obdobju ekonomske negotovosti); zanjo je značilno, da se zlahka prilagaja spremembam; ker je odraščala v času velikega tehnološkega napredka, je dobro tehnično podkovana;

- generacija Y (rojeni od leta 1981 do 1994); to je mlajša generacija na trgu delovne sile, ki se, kljub najboljši stopnji izobrazbe in kvalitete usvojenega znanja, srečuje z brezposelnostjo, kljub višji stopnji izobrazbe in delovno funkcionalne usposobljenosti z akutnimi ekološkimi problemi in z informacijsko revolucijo, saj odrašča z internetom in ostalo informacijsko tehnologijo;
- generacijo Z (generacija najstnikov), poimenovano tudi e-generacija (rojeni med 1994 in 2004), ki je aktivna v procesu izobraževanja, povsem samoumevno upravlja z vsemi vrstami informacijske tehnologije, vendar je kvaliteta njihove verbalne komunikacije v neposrednih stikih revna.

Vir razlik med generacijami izhaja iz dejstva, da imajo ljudje, ki se rodijo v družbi v različnih obdobjih, različne ključne izkušnje (Zorko, 2010, str. 31).

Tradicionalni proizvodni dejavniki (delo, proizvodna sredstva in naravni viri) dobivajo drugoten pomen. Te dejavnike je moč pridobiti in koristno uporabiti le z ustreznim znanjem.

Ključna konkurenčna sposobnost v družbi znanja je torej sposobnost oziroma organiziranje znanja. Vrednost organizacije je večja z zaposlenimi, ki posedujejo znanje in izkušnje. Torej gre z zaposlenimi poslovanje organizacije gor ali dol, če ni zaposlenih z znanjem.

Znanje so tiste posameznikove zmožnosti, ki mu omogočajo reševanje znanih problemov, to je takšnih, ki jih je že videl in rešil (Čater, 2001, v: Blažič, Starc, 2006, str. 30). Včasih potrebujemo lastno izkušnjo, da se kaj naučimo, drugič je dovolj, da kdo svojo izkušnjo deli z nami. Znanje ljudje pridobivamo z učenjem. Ločimo učenje s primarnimi in sekundarnimi izkušnjami. Pri primarnem učenju se posameznik uči preko čutnih izkušenj in preko svojega razuma. Učenje s pomočjo posredovanih izkušenj pomeni učenje s sekundarnimi izkušnjami (Collison, Parcell, 2002, v: Blažič, Starc, 2006, str. 30).

Znanje organizacije oziroma njen intelektualni kapital lahko razvrstimo po več kriterijih, pri čemer sta z vidika doseganja konkurenčne prednosti pomembni predvsem razvrstitvi znanja na človeški kapital (znanje, vezano na posameznike) in strukturni kapital (znanje vezano na organizacijo kot celoto (Edvinsson, 1997, v: Čater, 2007, str. 19) oziroma na eksplicitno in tiho znanje (Nonaka in Takeuchi, 1995, v: Čater, 2007, str. 19).

Posameznikovo znanje delimo na implicitno in eksplicitno. Eksplicitno znanje je objektivno znanje, ki ga je moč ubesediti ali kako drugače prikazati (z diagrami, matematično simboliko, s kemijskimi znaki in simboli). Med ljudmi se ta oblika prenaša formalno in sistematično (Nonaka, Takeuchi, 1995, v: Blažič, Starc, 2006, str. 30). Do eksplicitnega znanja lažje dostopamo, je tudi bolj razumljivo in z njim lažje ravnamo; lažje ga obdelujemo z računalniki, prenašamo elektronsko in shranjujemo v podatkovnih bazah (Sitar, 2006, str. 63). Implicitno oziroma tiho znanje je tisto, ki je osebno, subjektivno in ga je težko formalizirati, še težje o njem govoriti in ga deliti z drugimi. To znanje pridobimo z življenjskimi izkušnjami. Na podlagi teh dveh vrst znanja sta

Nonaka in Takeuchi (1995, v: Blažič, Starc, 2006, str. 30-31) ločila štiri oblike prehanja tega znanja. Ta interakcija poteka skozi naslednje procese:

- socializacijo,
- eksternalizacijo,
- kombinacijo in
- internalizacijo.

Nonaka in Takeuchi (v: Ivanuša Bezjak, 2012, str. 28-29) jo imenujeta spirala znanja.

Temelj ustvarjanja znanja je dialektično razmišljanje, proces, ki poteka med soodvisnimi nasprotji, jih presega in povezuje: red in zmeda, mikro in makro, posameznost in celota, um in telo, prikrito in očitno, jaz in drugi, dedukcija in indukcija, ustvarjalnost in obvladanost (Nonaka in sod., 2000, v: Tavčar, 2005, str. 156).

Izkustveno učenje je način, kjer posameznik z lastno dejavnostjo pride do zanj pomembnih novih spoznanj. Za uspešno izkustveno učenje je pomembno, da izkušnji sledijo refleksija, diskusija, analiza in evalvacija. Izkustveno učenje v svoji celovitosti zajema razmišljanje in aktivno dejavnost posameznika z vsemi čuti (Selinšek, 2012, str. 30).

V zadnjem času ima znanje vse večji pomen, zato se tudi vse več ukvarjamo s tem, kaj je, kako nastaja, kako ga prenašamo in učinkovito uporabimo. V zvezi s tem v organizacijah obstaja tako imenovana funkcija učenja, ki vključuje učenje, kopičenje znanja, zadrževanje, prenos znanja in pomlajevanje ter »okrevanje« ob izgubi znanja (Lesser, Rivera, 2008, str. 104).

Prenos znanja bo uspešen, če imajo vpleteni akterji resnični interes za to. Zato je zelo pomembno vprašanje, kako v organizaciji doseči, da bodo zaposleni svoje znanje delili drug z drugim in ga prenašali med seboj. Poslanstvo prenosa znanja znotraj organizacije je zagotavljanje znanja zaposlenim takrat, ko ga potrebujejo (Černelič, 2006, str. 84).

Na izmenjavo znanja vplivajo organizacijska kultura, stil vodenja, vrednotenje organizacije, struktura in sistemi organizacije, človeške in tehnične spretnosti ter viri. Ozka grla v organizaciji velikokrat nastajajo, ker se implicitno znanje v procesih odločanja ne pretvarja v eksplicitno znanje. Bolj kot je komuniciranje intenzivno, hitreje se prenaša implicitno znanje tako med zaposlenimi v istem oddelku kot tudi med oddelki v organizaciji. Eksplicitno znanje je lažje prenosljivo, ker je kodificirano in shranjeno na nosilcih znanja (Černelič, 2006, str. 84).

Posameznik prostovoljno deli svoje znanje, s komer koli to želi. Cilj organizacije mora biti ustvarjanje ustrezne kulture izmenjave znanja (Černelič, 2006, str. 85).

Zaradi napredka znanosti in tehnologije so znanosti postale specializirane in hkrati kompleksne. Zato je treba pri delu imeti stalen pritok novega znanja na visoki ravni, ki se mora plemeniti (Nonaka in Takeuchi, 1995, v: Žnidaršič, 2013, str. 27). Na tej točki sta ključna stalno strokovno izpopolnjevanje ter prenos znanja s starejših generacij na mlajše zaposlene in obratno (Žnidaršič, 2013, str. 27).

Mentorstvo kot prenos znanja in izkušenj s starejših, bolj izkušenih, na mlajše je možno opazovati v mikro okolju, kot je družina, in makro okolju, kot sta organizacija in družbena skupnost kot celota. Pri tem prenosu nastajajo nove ideje in se oblikuje novo znanje (Brečko, 2014, str. 3).

Cilj organizacije mora biti ustvarjanje ustrezne kulture izmenjave znanja. Prihaja tudi do strahu posameznikov pri izmenjavi znanja, da bi se nekdo drugi okoristil z njihovim znanjem. Ta problem je v literaturi imenovan kot kulturna ovira pri ravnanju z znanjem. Zaposleni morajo biti najprej pripravljeni, da z drugimi sploh delijo svoje znanje (Černelič, 2006, str. 85).

Za učinkovito uporabo znanja je prav, da so viri znanja različni in da so stiki med ljudmi pogosti, saj le tako lahko osvetlimo problem z več zornih kotov ter ga rešujemo na različne načine. Organizacija potrebuje organizacijsko strukturo, ki omogoča dobro komunikacijo in pretok znanja, tudi z odjemalci, dobavitelji in konkurenco. Ideje morajo prosto krožiti v okolju, kjer so različni vidiki in možnosti nekaj vsakdanjega (Černelič, 2006, str. 89).

4 Metodologija

4.1 Namen in cilji raziskave

Namen raziskave je ugotoviti stanje in pripravljenost medgeneracijskega prenosa znanja med aktivno zaposlenimi. Ob dobrem sodelovanju vseh starostnih skupin zaposlenih se znanje lahko dopolnjuje in ustvarja se socialni kapital, ki organizaciji prinaša konkurenčno prednost. Znanje različnih generacij je lahko dopolnjujoče in pomeni novo kakovost tudi širši družbeni skupnosti.

Končna cilja raziskave sta predvsem:

- s kvantitativno tehniko zbiranja podatkov pridobiti odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja,
- analizirati dobljene rezultate in posredovati ugotovitve, do katerih smo prišli z analizo podatkov.

4.2 Raziskovalna vprašanja in hipoteze

Na osnovi opravljenih nalog pred začetkom raziskave smo si zastavili pet raziskovalnih vprašanj in osem hipotez. Navedli jih bomo v interpretaciji.

4.3 Metode in tehnike zbiranja podatkov

V teoretičnem delu smo izhajali iz analitičnega študija ciljno izbrane domače in tuje znanstvene in strokovne literature o doslej znanem s področja zaposlenih kot ključnem viru konkurenčne prednosti organizacije in uporabili metodo deskripcije.

Metoda raziskovalnega dela je kvantitativna, povzeta po anketi. Metoda zbiranja podatkov med zaposlenimi je anketa v samostojnem sektorju, ki opravlja specifične naloge v pisarniških prostorih. Anketo smo izvedli s pomočjo aplikacije na www.1ka.si, ki zagotavlja popolno anonimnost vprašalnika in s tem povečuje objektivnost pri-

dobljenih rezultatov. Nekatere pridobljene podatke smo preverili s statističnimi metodami v programu Microsoft Office Excel in s programom SPSS.

4.4 Opis instrumenta

Raziskavo smo opravili preko ankete. V našem primeru je to strukturirani vprašalnik. Anketa je sestavljena iz dveh delov. Prvi zajema demografske podatke. Drugi del je sestavljen iz trditev, ki se navezujejo na raziskovalna vprašanja. Trditev so ocenjevali z ocenami 1 do 5 in imajo naslednji pomen: 1 – sploh se ne strinjam, 2 – delno se strinjam, 3 – ne morem se odločiti, 4 – večinoma se strinjam in 5 – popolnoma se strinjam.

Anketa je bila dostopna od 12. do 19. septembra 2014.

4.5 Opis vzorca

Raziskava je bila izvedena v samostojnem sektorju uspešne mednarodne slovenske organizacije s kompleksnim vzorčenjem. Zaposleni omenjenega sektorja imajo delo v pisarnah, ki ga opravljajo s pomočjo različne programske opreme. Anketo smo posredovali vsem 98-im zaposlenim. Število vseh udeležencev v anketi je bilo 88, kar pomeni 90 % stopnjo odzivnosti. V raziskavi so opredeljeni kot mlajši zaposleni tisti s skupno delovno dobo do 10 let. Starejši zaposleni so tisti s skupno delovno dobo nad 30 let.

4.6 Opis obdelave podatkov

Anketo smo izvedli s pomočjo spletne strani www.lka.si, kjer so se sprti beležili podatki. Po zaključku anketiranja smo nekatere podatke lahko analizirali že v sami aplikaciji www.lka.si. Nekatere podatke je bilo treba združevati in smo jih zato prenesli v Microsoft Office Excel. Tako združene in pripravljene podatke smo nato analizirali s statističnimi parametri, ki jih omogoča program SPSS.

4.7 Osnovni podatki vzorca

V strukturi preučevanega vzorca je bilo 71 (81 %) žensk in 17 (19 %) moških. Kot mlajše zaposlene smo obravnavali udeležence s skupno delovno dobo do 10 let, teh je 24 (27 %). Podobno je število zaposlenih s skupno delovno dobo nad 30 let, ki jih je 25 (28 %), in bodo v nekaterih hipotezah preučevani v primerjavi z mlajšimi zaposlenimi (do 10 let delovne dobe). Sledijo zaposleni z delovno dobo od 10 do 20 let, ki jih je 22 (25 %). Z delovno dobo 21 do 29 let delovne dobe je 17 (19 %) anketirancev.

Generacijsko najmočnejše je v vzorcu zastopana generacija X, teh je 57 (65 %). Sledi generacija Y z 21 (24 %) predstavniki. Samo 10 zaposlenih pripada generaciji Baby boomers.

Izobrazbena struktura zaposlenih: univerzitetno izobrazbo ali dokončano drugo bolonjsko stopnjo ima 32 oseb (36 %), sledi 27 (31 %) oseb s prvo bolonjsko stopnjo, srednješolsko izobrazbo ima 17 udeležencev (19 %), trije anketiranci (3 %) imajo višješolsko izobrazbo, znanstveni magisterij ima osem (9 %) zaposlenih in ena oseba (1 %) je z doktoratom.

5 Rezultati in razprava

V prvem raziskovalnem vprašanju smo hoteli dobiti odgovor na vprašanje:

Kako doseči čim boljši prenos znanja v organizaciji med generacijami?

Anketirancem se zdi najpomembnejša spodbuda, ki je potrebna, da se znanje prenaša med generacijami s povprečjem 4,8 pripravljenosti obeh strani, tistega z znanjem in tistega, ki bi znanje prejel. Z nekoliko manjšim povprečjem ($\bar{x} = 4,7$) so ocenili pomembnost zaupanja med sodelavci in medsebojnega spoštovanja na človeški in strokovni ravni. S povprečno oceno pomembnosti $\bar{x} = 4,5$ so ocenili pomembno sproščeno komunikacijo in kvalitetno znanje tistega, ki naj bi znanje posredoval. Pomembnost spodbude vodstva za prenos znanja so ocenili s $\bar{x} = 4,4$. Lahko bi rekli, da je spodbuda vodstva pomembna, vendar ne najpomembnejša. Dosti manj ($\bar{x} = 3,1$) so zaposleni naklonjeni delni upokojitvi s funkcijo svetovalnega mentorja.

Drugo raziskovalno vprašanje se glasi: »Kako posamezniki v organizaciji vrednotijo svoje znanje?« Oceniti smo dali nekaj trditev.

Najvišje so se anketiranci ocenili, da imajo znanje, ki so ga pripravljene deliti z drugimi oziroma ga prejeti ($\bar{x} = 4,7$). Zelo spodbudna je samoocena ($\bar{x} = 3,9$), da se zaposleni čutijo strokovnjaki na svojem področju dela.

V naslednji trditvi so se lahko opredelili samo starejši zaposleni, ki imajo nad 30 let skupne delovne dobe. Ti so nekoliko manj pripravljene sprejeti napotke in znanje mlajših zaposlenih, ki imajo delovno dobo do 10 let. Mlajši so imeli povprečje $\bar{x} = 4,9$.

Na osnovi pridobljenih rezultatov smo preverili tudi H1:

Starejši zaposleni s skupno delovno dobo nad 30 let so manj pripravljene sprejeti napotke in nasvete mlajših zaposlenih s skupno delovno dobo do 10 let.

Pripravljenost starejših zaposlenih sprejeti napotke in nasvete mlajših zaposlenih s skupno delovno dobo do 10 let se je izrazila s povprečjem 4,5. To kaže na precejšnjo pripravljenost sprejeti znanje od mlajših zaposlenih z delovno dobo do 10 let. Postavljeno hipotezo H1 ovržemo.

H2: *Mlajši zaposleni s skupno delovno dobo do 10 let so v prvih letih zaposlitve bolj dovzetni za napotke in nasvete starejših zaposlenih s skupno delovno dobo nad 30 let.*

Pripravljenost mlajših zaposlenih sprejeti napotke in nasvete starejših zaposlenih s skupno delovno dobo nad 30 let se je izrazila s povprečjem 4,9. To kaže na veliko pripravljenost sprejeti znanje od starejših zaposlenih z delovno dobo nad 30 let. Torej lahko postavljeno hipotezo H2 potrdimo.

Preverili smo H3: *Izmenjavni znanja so bolj naklonjeni zaposleni z visokošolsko izobrazbo kot zaposleni s srednješolsko izobrazbo.*

Primerjali smo odgovore zaposlenih s srednješolsko izobrazbo in združili vse odgovore tistih, ki imajo izobrazbo, višjo od srednje šole.

Pri naklonjenosti za izmenjavo znanja ne ugotovimo statistično pomembnih razlik med tistimi z visokošolsko izobrazbo in zaposlenimi s srednješolsko izobrazbo. Zaposleni s srednješolsko izobrazbo so izrazili naklonjenost s povprečno oceno 4,8. Ostali zaposleni z višješolsko izobrazbo pa s povprečno oceno 4,7. Na osnovi izračunanih povprečij lahko hipotezo 3 zavrnemo, ker ne prihaja do statistično pomembnih razlik v naklonjenosti izmenjave znanja med zaposlenimi s srednješolsko in tistimi z visokošolsko izobrazbo. S Kullbackovim $2\hat{t}$ testom porazdelitev, ki je dal naslednji rezultat: $2\hat{t} = 1,853 > \chi^2(g = 2; \alpha = 0,95) = 0,103$, smo preverili verjetnost porazdelitve.

Izračun je pokazal, da pri anketirancih ne prihaja do statistično pomembnih razlik pri naklonjenosti za izmenjavo znanja med zaposlenimi s srednješolsko in tistimi z višješolsko izobrazbo. Glede na izračun $2\hat{t}$ lahko z verjetnostjo, večjo od 95 %, ovržemo postavljeno hipotezo, da se pojavljajo statistično pomembne razlike v pripravljenosti prenašanja znanja glede na doseženo izobrazbo.

Preverimo še H4: *Med mlajšimi zaposlenimi s skupno delovno dobo do 10 let in starejšimi zaposlenimi s skupno delovno dobo nad 30 let se ne pojavljajo pomembne razlike v pripravljenosti izmenjave znanja.*

Podatki so tako homogeni, da ne ustrezajo za računanje χ^2 testa. Dovolj nam je že podatek, da je povprečna vrednost pripravljenosti izmenjave znanja med mlajšimi zaposlenimi do 10 let delovne dobe in starejšimi zaposlenimi z delovno dobo nad 30 let enaka, in sicer 4,8. Hipotezo 4 lahko v celoti potrdimo.

Preverimo H5: *Med generacijama X in Y se ne pojavljajo pomembne razlike v pripravljenosti izmenjave znanja.*

Pripravljenost prenosa znanja pri obeh generacijah je zelo podobna. Pri generaciji X so izrazili naklonjenost s povprečno oceno 4,7. Generacija Y je izrazila naklonjenost s povprečno oceno 4,8. Obe generaciji sta homogeno ocenili naklonjenost izmenjavi znanja. Z verjetnostjo, večjo od 95 %, potrdimo ničelno postavljeno hipotezo, da se ne pojavljajo statistično pomembne razlike v pripravljenosti prenašanja znanja pri generaciji X in Y.

Tretje raziskovalno vprašanje je: *»Kako v organizaciji uvideti dejavnike, ki bi pozitivno vplivali na prenos znanja med generacijami?«*

Anketirance smo vprašali, kaj bi bilo potrebno, da bi prevzeli mentorstvo kot obliko prenašanja znanja med zaposlenimi. Za spodbudo, da bi bil sodelavec sodelavcu mentor, bi bila potrebna predvsem ($\bar{x} = 4,5$): sproščena komunikacija in zadostne izkušnje iz prakse. Naslednji pogoj za mentorstvopa je, da imajo slušatelji spoštljiv odnos do njih ($\bar{x} = 4,4$).

Ocenili so, kako jim je posamezna oblika prenosa znanja všeč:

- sodelovanje s sodelavci iz drugih služb, da bi bolje spoznali proces dela ($\bar{x} = 4,5$),
- generacijsko mešane skupine, ki bi skupaj osvetlile in rešile nek problem ($\bar{x} = 4,3$),
- delavnice v manjših skupinicah ($\bar{x} = 4,3$),
- strokovna posvetovanja ($\bar{x} = 4,3$),
- individualno delo enega posameznika z drugim ($\bar{x} = 4,1$) in
- neformalno mentorstvo ($\bar{x} = 4,0$).

Preverili bomo še hipotezo *H6*: *Dolžina delovne dobe ne vpliva na zavzetost za delo.*

Z izračunom korelacijske povezanosti med delovno dobo in zavzetostjo za delo smo dobili rezultat korelacijske povezanosti: 0,983. To pomeni popolno povezanost. Zato hipotezo *H6* ovržemo, ker velja nasprotna trditev, da je delovna doba v močni korelacijski povezavi z zagnanostjo za delo.

Četrto raziskovalno vprašanje je: »*Kako mlajša generacija sprejema znanje in izkušnje starejših?*«

Mejnik za mlajšo generacijo je do 10 let skupne delovne dobe. Starejši zaposleni so v tej raziskavi zaposleni s skupno delovno dobo nad 30 let.

Mlajši zaposleni zaznavajo pri starejših sodelavcih predvsem veliko znanja ($\bar{x} = 4,5$), nekoliko manj pa zanesljivosti ($\bar{x} = 3,6$). Lojalnost starejših zaposlenih je bila zelo blizu ocene neodločenosti, in sicer $\bar{x} = 3,3$. Preseneča ocena, da starejši ne delajo lažje nadure ($\bar{x} = 2,5$). Tu je največji standardni odklon.

Peto raziskovalno vprašanje je: »*Kako starejša generacija sprejema znanje in izkušnje mlajših?*«

Starejši zaposleni zaznavajo pri mlajših sodelavcih predvsem kvaliteto v tem, da so bolj dojemljivi za tehnološke, tržne in druge spremembe, z oceno $\bar{x} = 4,7$. Starejši pri mlajših tudi cenijo, da prinašajo novo znanje v delovno okolje, z oceno $\bar{x} = 4,6$. Malo slabše, vendar še vedno nad povprečjem, ocenjujejo energičnost in inovativnost mlajših zaposlenih (oboje povprečno s 4,2). Torej so starejši zaposleni sposobnosti mlajših sodelavcev ocenili zelo dobro.

H7: Med starejšimi zaposlenimi s skupno delovno dobo nad 30 let in mlajšimi zaposlenimi s skupno delovno dobo do 10 let se ne pojavljajo pomembne statistične razlike pri ocenjevanju prednosti in sposobnosti, kot jo zaznava druga generacija.

Vrednost preizkusa χ^2 je statistično pomembna na ravni $\alpha = 0,001$. Ničelno hipotezo zavrnilo s tveganjem, manjšim od 0,1 %. Trdimo, da se ocene zaposlenih s skupno delovno dobo nad 30 let in mlajšimi zaposlenimi s skupno delovno dobo do 10 let pomembno statistično razlikujejo pri ocenjevanju prednosti in sposobnosti, kot jo zaznava druga generacija.

H8: Izobrazba ne vpliva na pripravljenost pomagati sodelavcu pri e-učenju.

Na celotnem vzorcu ($n = 88$) vidimo, da je povprečna pripravljenost pomagati sodelavcu pri e-učenju visoka, ocena $\bar{x} = 4,6$. Zaposleni z višjo šolo in tisti z znanstvenim magisterijem so izrazili pripravljenost z oceno $\bar{x} = 4,3$.

Ničelno postavljeno hipotezo *H8* ovržemo, ker velja srednje močna povezanost med izobrazbo in pripravljenostjo pomagati sodelavcu pri e-učenju. Pearsonov korelacijski koeficient je enak -0,43.

Pri analizi odgovorov sodelujočih v anketi je bilo delno slutiti, da se nekateri zaposleni ne vključujejo tako zelo v problematiko, s katero se srečuje bližnja skupina sodelavcev, četudi so v isti službi. Kljub usmeritvi organizacije v strategijo odprtega sodelovanja med sodelavci to ne gre na ukaz. Nekateri zaposleni so lahko veliki

strokovnjaki na svojem področju, manjka jim mogoče socialna komponenta ali pa so osebno nekoliko bolj zaprti.

6 Zaključek

Zaposleni imajo znanje in veščine, ki pripomorejo h konkurenčnosti organizacije. Zaposleni so zaradi pokojninskih reform vse starejši. Treba je znati delati tudi z njimi in jih povezovati z mlajšimi, da prihaja med njimi do prenosa znanja in veščin v obe smeri. Konkurenčno prednost pri poslovanju lahko organizacija največkrat doseže na račun kvalitetnih zaposlenih, ki imajo znanje in so zavzeti za delo.

Ta prenos znanja je možen z mlajših na starejše in obratno. Poleg tega je še pomembno, da ta prenos nič ne stane. Pomemben je medgeneracijski prenos znanja, ki posamezniku daje širino, saj pripomore k razumevanju stališč in ravnanja posamezne generacije ter tako gladi medgeneracijski šum in pomembno vpliva na napredek oziroma raven enakomernega napredka organizacije brez nihanj ob menjavi generacij.

Znanje zaposlenega delimo na implicitno in eksplicitno. Eden od načinov pridobivanja znanja v organizaciji je izkustveno učenje. Pri tem je pomembno, da izkušnji sledijo refleksija, diskusija, analiza in evalvacija. Izkušnje so odvisne od povezovanja teorije in prakse.

Različne starostne generacije imajo različno znanje in veščine. Na izmenjavo znanja vpliva organizacijska kultura, stil vodenja, vrednotenje organizacije, struktura in sistemi organizacije, človeške in tehnične spretnosti ter viri. Pri zavzetosti zaposlenega za delo gre za pozitivno stanje posameznika, za katero so značilne predanost, zatopljenost in živahnost.

Namen raziskave je bil raziskati pripravljenost medgeneracijskega prenosa znanja med zaposlenimi v enem od sektorjev organizacije. Cilje raziskave smo večinoma dosegli. Prednost smo dali prenosu implicitnega znanja, dobili smo odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja in potrdili ali zanikali postavljene hipoteze.

Menimo, da je smiselno ugotovitve te raziskave posploševati na vse sektorje organizacije, ker imajo vsi zaposleni enake pogoje in možnosti za izobraževanje, predvsem v eksplicitnem znanju. Ne moremo pa teh ugotovitev posploševati na druge proizvodne organizacije, ki ne poskrbijo niti za dodatna eksplicitna znanja.

Lahko predlagamo, da določene izzive v organizaciji, sploh v tem sektorju, rešujejo interdisciplinarno. Učinkovitejše reševanje izzivov bo tudi s starostno mešanimi skupinami zaposlenih, ki imajo različen pogled na reševanje izzivov.

Naše delo je lahko iztočnica za nadaljevanje raziskav o sposobnostih mlajših in starejših zaposlenih. Kot se je tu potrdilo, so zaposleni tisti, ki največ prispevajo k uspešnosti organizacije, zato to področje ostaja temeljni izziv sodobnega menedžmenta in vodstva organizacije. Predvsem je pomembno, da se nastali izzivi na delovnih mestih rešujejo uspešno in učinkovito tudi s pomočjo prenosa znanja in veščin med zaposlenimi.

Brigita Luzar, MA

Employees as a Key Source for the Competitiveness of Modern Organizations

The employees with knowledge and endeavours to achieve their goals, represent the key source for competitiveness of an organisation. A modern organisation develops the knowledge of its employees, has a dynamic approach, appoints work to the employees according to their skills, encourages teamwork and project work, and tries to incorporate the flattest hierarchy model as possible. Modern organisations are closely connected to the ever-changing market, which consequently results in changing the organisations as well. Thus, an organisation needs to be prepared for the market changes, regarding especially the employees capable of adjusting to constant changes. An important quality of employees is their explicit and implicit knowledge, which is transferred, enriched, and creates a synergy of positive effects among the employees. The transfer of knowledge is therefore necessary by all means.

The theoretical part was followed by a research within the empirical part. The survey was carried out in a manufacturing organisation. The focus of the research was to acquire employees' feedback on knowledge evaluation and transfer, on their willingness to share the knowledge, on the possibilities of transferring knowledge, and their enthusiasm for work. The emphasis of the research was on implicit knowledge which was not sufficiently investigated within the organisation. In some areas we divided the employees' viewpoints and opinions from the position of younger employees and older employees. The employees provided us with the confirmations of knowledge transfer possibilities and potential accompanying obstacles. We determined that the employees are mostly willing to upgrade their knowledge to a great extent by transferring it to or receiving it from their co-workers. The most important knowledge transfer within the organisation is mainly the so-called silent knowledge, which mostly applies to knowing how to work or act in changed conditions.

Here are the research questions and hypotheses. The survey was completed by 88 employees.

With the first research question we wanted to get the information on:

How to achieve the best possible transfer of knowledge between generations within an organization?

The respondents agreed, with an average rating of 4.8, that willingness for transferring knowledge between generations is the most needed on both sides - as said by both the persons with knowledge and those who receive it. With a slightly lower average ($\bar{x} = 4.7$) they evaluated the importance of trust and respect between employees, both on common and professional level. With an average rate of importance $\bar{x} = 4.5$, the respondents rated the comfortable communication skills and qualitative knowledge of a person, who is supposed to forward the knowledge. The importance of executives incentives for knowledge transfer was evaluated with $\bar{x} = 4.4$.

The second research question was: "How do the individuals within the organization evaluate their own knowledge?" We gave them some statements for rating.

The respondents gave the highest rating to the statement that they have knowledge, which they are willing to share with others, or to receive it ($\bar{x} = 4.7$). Employees' self-assessment that they feel as experts in their field of work was also very encouraging ($\bar{x} = 3.9$).

Older employees (with working period over 30 years) have a slightly lower willingness ($\bar{x} = 4.5$) to accept the guidance and knowledge from younger employees (with working period up to 10 years), which have the average of $\bar{x} = 4.9$.

Based on the obtained results, we also checked the H1:

Older employees, with working period over 30 years, are less prepared to accept the guidance and advice of younger employees, with working period up to 10 years.

The willingness of older employees to accept the guidance and advice of younger employees, resulted in an average of 4.5. This shows a relatively high willingness of accepting knowledge from younger employees with working period up to 10 years. We have to disprove the hypothesis H1.

H2: Younger employees, with working period up to 10 years, are more susceptible to the guidance and advice from older employees with working period over 30 years, in the first years of their employment.

The willingness of younger employees to accept guidance and advice from older employees, with working period over 30 years, has resulted in an average of 4.9. This shows quite a lot of willingness to accept guidance and advice from older employees, so we can confirm the hypothesis H2.

Verification of the H3 hypothesis: Employees with higher education are more inclined to exchange knowledge than those with only secondary education.

We compared the answers of employees with secondary education with those who have higher education than high school.

We did not find any statistically significant differences between those with higher education and those with only secondary education in the case of the desire for exchanging knowledge. Employees with secondary education have expressed their desire with an average rating of 4.8 and other employees, with higher education, with an average rating of 4.7. Based on the calculated averages, we can disprove the hypothesis H3, because there are no statistically significant differences in favour of sharing knowledge among employees with secondary education and those with higher education.

Let us check H4: There are no significant differences in willingness of sharing knowledge among young employees, with working period up to 10 years, and older employees, with working period over 30 years.

The information is so homogeneous that they do not correspond for calculating the χ^2 test. The fact that the average value of the willingness of sharing knowledge

among young employees and among older employees is the same, with 4.8, is enough. The hypothesis H4 can be fully confirmed.

Let us check H5: Between generations X and Y, no significant differences appear in the willingness of knowledge sharing.

The willingness of knowledge transfer is similar in both generations. Generation X expressed willingness with an average rating of 4.7 and generation Y with 4.8. Both generations evaluated their desire for exchanging knowledge homogeneously. With a probability of more than 95%, we confirmed our zero hypothesis, that statistically significant differences in the willingness of transferring knowledge (between generations X and Y) do not appear:

The third research question was: "How to recognize factors in the organization that impact the transfer of knowledge between generations positively?"

For encouraging a co-worker to be a mentor to another co-worker, mainly $\bar{x} = 4.5$): a relaxed communication and sufficient experience from practice would be required. The next condition for respondents to be mentoring would be a respectful attitude of participants towards them ($\bar{x} = 4.4$). The respondents consider the fact who their learner, based on hierarchy is, mostly irrelevant ($\bar{x} = 2.6$)

Employees estimated how they like specific forms of transferring knowledge:

- cooperation with colleagues from other departments in order to know the work process better ($\bar{x} = 4.5$),
- generationally mixed groups, which would highlight and resolve problems together ($\bar{x} = 4.3$),
- workshops in small groups ($\bar{x} = 4.3$),
- professional consultation ($\bar{x} = 4.3$),
- individual work of one individual to another ($\bar{x} = 4.1$) and
- informal mentoring ($\bar{x} = 4.0$).

With all the knowledge among employees, it is important that employees are motivated to include their knowledge into their work. Some authors speak of commitment at work, which is measured in three indicators.

Verification of hypothesis H6: The length of working period does not affect the commitment to work.

By calculating the correlation relationship between the length of working period and dedication to work, we got the result of the correlation relationship, which is equal to 0.983. This means a complete correlation. Therefore we disprove the hypothesis H6, because the opposing argument applies. The length of working period is in strong correlation with enthusiasm for the job.

The fourth research question was: "How does the younger generation accept the knowledge and experience of older employees?"

The younger generation is defined by having their working period up to 10 years. The older employees in this study are employees with a total length of working period over 30 years.

The younger employees detect a lot of knowledge by the older employees ($\bar{x} = 4.5$) and a little less reliability ($\bar{x} = 3.6$). Loyalty of the older employees was rated very close to undecided with rating of $\bar{x} = 3.3$. The score of $\bar{x} = 2.5$ was very surprising, implying that the older employees do not work overtime hours more easily. Here was the largest standard deviation.

The fifth research question was: "How does the older generation accept the knowledge and experience of younger employees?"

The older employees mostly agreed ($\bar{x} = 4.7$), that the highest quality of younger employees is that they are more receptive to technological, market and other changes. The older employees also appreciate that younger co-workers bring new knowledge to the work environment ($\bar{x} = 4.6$). Slightly less, but still above average, the older employees estimated the forcefulness and innovation of younger employees, with an average rate of 4.2. We can conclude that the older employees evaluate the abilities of their younger co-workers very well.

H7: There are no significant statistical differences when assessing the strengths and abilities between the older employees, with their working period over 30 years, and the younger employees, with their working period up to 10 years, as perceived by the second generation.

The value of the χ^2 test is statistically significant at the level of $\alpha = 0.001$. We disproved the null hypothesis at risk of less than 0.1%. We claim that the assessment of the strengths and abilities, perceived by the second generation, has shown the statistically significant differences between employees with working period over 30 years, and those with working period up to 10 years.

H8: Education does not affect the willingness to help a co-worker with E-learning.

Throughout the entire sample ($n=88$), we see that the average rate of willingness, to help a colleague with E-learning, is quite high, = 4.6. Employees with a university degree, or with a second Bologna degree, rated the statement with an average rate of = 4.6. Employees with higher education and those with master's degree expressed their willingness to help with an average rate of = 4.3.

We disprove the null hypothesis H8, since the medium strong correlation between the education and willingness to help a colleague with E-learning does exist. Pearson's correlation coefficient is equal to -0.43.

Despite the fact that the strategy of the organization is to have an open cooperation between colleagues, it is not possible to achieve it by command only. Some employees may be great experts in their fields, but they may lack some social components or can have a slightly closed personality.

LITERATURA

1. Blažič, M. in Starc, J. (2006). Učenje za znanje. Pedagoška obzorja, 21, št. 1, str. 20–33.
2. Brečko, D. (2014). Mentorstvo - znanje preteklosti za ideje prihodnosti. HRM, 18, št. 57, str. 3.

3. Čater, T. (2007). Dejavniki konkurenčne prednosti in uspešnosti podjetja. *Naše gospodarstvo*, 53, št. 1–2, str. 19.
4. Černelič, M. (2006). Procesi pridobivanja, uporabe, prenosa in hranjenje znanja v podjetju. V: Možina, S. in Kovač, J. (ur.). *Menedžment znanja na poti učečega podjetja*. Maribor: Založba Pivec.
5. Goriup, J. (2014). Vpliv globalizacije na družbo znanja in medgeneracijsko učenje. *Revija za ekonomske in poslovne vede*, 1, št. 1, str. 83.
6. Gunther McGrath, R. (2013). *The end of competitive advantage*. Boston: Harvard Business Review Press.
7. Ivanuša Bezjak, M. (2012). Medgeneracijsko tiho znanje, ki ga ne smemo izgubiti. *HRM*, 10, št. 49, str. 28–29.
8. Kramar, Z. M. (2012). *Menedžment. Drsnice. Študijsko gradivo*. Novo mesto: Fakulteta za poslovne in upravne vede.
9. Lesser, E. in Rivera, R. (2008). *Closing the generational divide. Shifting workforce demographics and the learning function*. Somers: IBM Global Services.
10. *Letno poročilo Krke 2013 (2014)*. Novo mesto: Krka, d. d.
11. Lipičnik, B. (2007). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Študijsko gradivo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, CD zapis.
12. Pfajfar, L. in Škerlavaj, M. (2013). Zavzetost zaposlenih za delo: spodbudimo jo z ustreznim oblikovanjem delovnih mest in povezav med zaposlenimi. *HRM*, 11, št. 53, str. 28–29.
13. Selinšek, J. (2012) Z izkustvenim učenjem do sprememb. *HRM*, 10, št. 55, str. 30–32.
14. Sitar, A. S. (2006). Oblike in razsežnosti znanja v organizaciji. V: Možina, S. in Kovač, J. (ur.). *Menedžment znanja na poti učečega podjetja*. Maribor: Založba Pivec.
15. Tavčar, M. I. (2005). *Skriti zakladi znanja*. Koper: Fakulteta za management.
16. Ule, A. (2004): Znanost v družbi znanja. Teorija in praksa: družboslovna revija, 41, št. 1–2, str. 261, 263.
17. Zorko, S. R. (2010). Od veteranov do generacije Z. *Moj mikro revija*, str. 30–33.
18. Žnidaršič, J. (2013). Znanje različnih generacij: deliti ali ne deliti - to je zdaj vprašanje. *HRM*, 11., št. 55, str. 26.