

MEDGENERACIJSKA DINAMIKA IN UČENJE NA DELOVNEM MESTU

Delovno okolje pretresajo demografski šoki in spremembe delovnih vrednot, oboje pa je povezano s spremembami med generacijami. Delovno prebivalstvo se stara, mlajše generacije prihajajo na delo z različnimi vrednotami in pogledi, različnimi stili komunikacije in različnimi načini učenja, kar sproža novo dinamiko upravljanja starostne raznolikosti.



DR. DANIJELA BREČKO,
Sofos, Inštitut za upravljanje znanja in razvoj talentov

S podaljševanjem delovne dobe se generacijska raznolikost povečuje in tako danes v delovnih okoljih sobiva kar 5 različnih generacij. Generacije identificiramo po kronološkem času rojstva. To so:

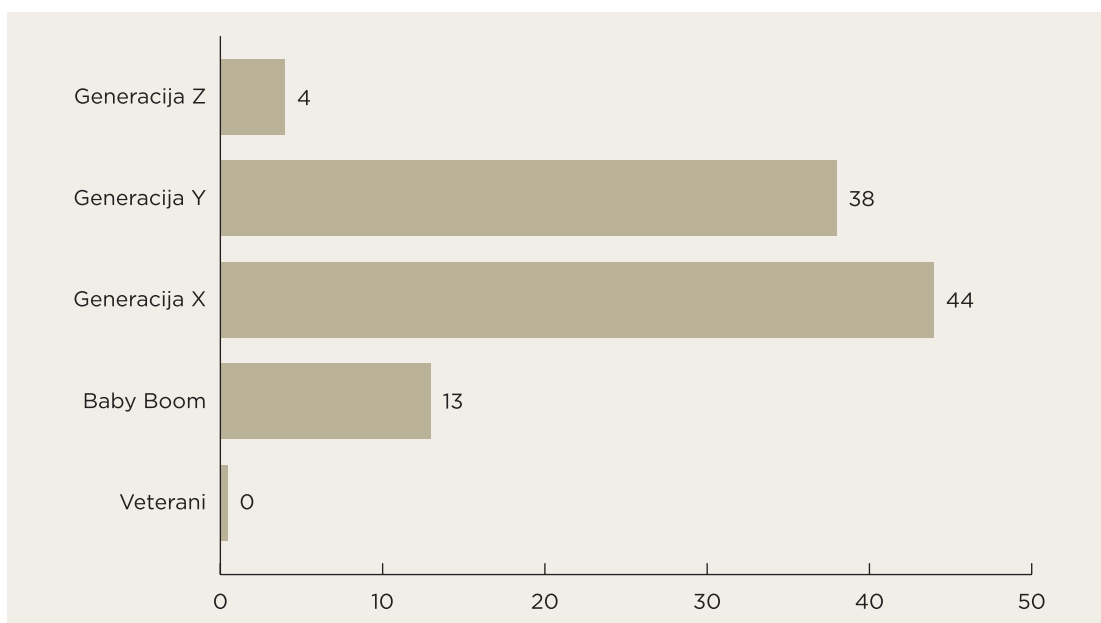
- generacija veteranov (imenovana tudi tiha generacija) rojena med leti 1922 in 1945,
- generacija baby booma, rojena med leti 1946 in 1964,
- generacija X, rojena med leti 1965 in 1980,
- generacija Y, rojena od leta 1981 do 1996,
- generacija Z, rojena med leti 1997 in 2015.

Po zadnjih dostopnih podatkih Statističnega urada RS je slovenski trg dela konec leta 2017 v kategoriji zaposlenih-11 (Kategorija 11 vključuje zaposlene pri pravnih in fizičnih osebah, ne vključuje pa samozaposlenih kmetov in samostojnih podjetnikov.) izkazoval vseh pet generacij v odstotnem deležu, kot je prikazano v grafu 1.¹

Konec leta 2017 šteje delovna populacija Slovenije 715.076 oseb: 30.198 predstavnikov generacije Z (4,2 %); 271.264 predstavnikov generacije Y (37,9 %); 315.710 predstavnikov generacije X (44,2 %); 95.475 predstavnikov Baby boom generacije (13,4 %); in 2.427 predstavnikov generacije veteranov (0,3 %).

Opredelitev generacij skozi prizmo družbenih okvirov

Generacija veteranov (tiha generacija); Večina njih je bila rojena pred II. svetovno vojno oziroma med njo, kar je zaznamovalo njihove prve spomine. V Sloveniji je za to obdobje značilno veliko pomanjkanje dobrin in ljudje so morali za preživetje trdno delati. Večina predstavnikov te generacije vam bo povedala, da so hodili po nekaj kilometrov peš v šolo v dežju, snegu in mrazu, da so bili pogosto tudi lačni, da je delo predstavljalo veliko vrednoto ... Pravzaprav je to generacija, katere vizija in trdo



Graf 1: Medgeneracijska sestava delovne sile v Sloveniji (vir: SURS, 2017)

delo je ustvarila povojno Slovenijo. Predstavniki generacije veteranov so se tudi v iskanju boljšega življenja množično selili iz kmetij v tovarne, kjer se je takoj po koncu II. svetovne vojne začelo intenzivno obdobje prenove. Delavci so ustanavljali delavske svete širom države in soodločali o prihodnosti tovarn in drugih delovnih organizacij. Gojili so veliko spoštovanje in zaupanje do institucij države, spoštovali red in disciplino, o čemer govori tudi priljubljen stavek »Glej uro, ne dojenčka«, ki ponazarja, da so dojenčke hranili točno ob predpisani uri in ne takrat, ko je npr. dojenček zajokal oz. bil lačen. Glavne vrednote generacij veteranov, ki so se izoblikovale v specifičnem času po svetu, so tako bile: predanost in požrtvovalnost, trdo delo pred zabavo, konformizem, zakonitost in red, spoštovanje avtoritet, potrpežljivost, nagrada naj sledi dobro opravljenemu delu, na počitnice ne gremo na kredit, denar zanje si prislužimo vnaprej; dosledno upoštevanje pravil; ponos in čast.

Obstajajo nekatere razlike v učni motivaciji in uporabi učnih oblik na delovnem mestu, vendar so te precej manjše, kot smo pričakovali.

Generacija otrok blaginje (baby boom generacija); To je generacija, ki je odraščala ob izjemnem vzponu gospodarstva po II. svetovni vojni. Praktično vse se je izgrajevalo na novo, poslopja so rastla »kot gobe po dežju«. Priložnosti za rast in razvoj je bilo v izobilju. Na področju znanosti je človeštvo v tem obdobju prvič »zarežalo« v vesolje s poletom psičke Lajke. Na političnem področju je opogumljalo dejstvo, da se poleg dveh blokov ustanovi pakt neuvrščenih držav. Sled vsega dogajanja in hitre rasti je prevladovala med ljudmi filozofija optimizma. Število prebivalstva je prvič v 20. stoletju naraslo. Ljudje so optimistično zrl v prihodnost in si upali imeti več otrok, po drugi strani pa je več novorojenih otrok zaradi izjemnih dosežkov medicine, tudi preživel. Generacija otrok blaginje odkriva svet. Letalski prevozi so omogočali hitra in pogostejša potovanja, v večino slovenskih domov pa šele v tem obdobju pridejo tudi televizijski sprejemniki, ki so omogočali hiter prenos informacij in dogajanj doma kot tudi po svetu. V Sloveniji smo takrat imeli socialistično družbeno ureditev, ki je dajala ljudem videz enakopravnosti po drugi strani pa jih je tudi nekoliko uspavala, saj je bilo za vse poskrbljeno. Zdravstveni sistemi so delovali, brezposelnih praktično ni bilo, službe so bile za nedoločen čas in imele skorajda pridih »večnosti«. Vse, kar so morali predstavniki te generacije vedeti, so jim pravzaprav povedali drugi, kar pa se je manifestiralo v odsotnosti razmišljanja.

Duh takratnega časa je pri generaciji otrok blaginje oblikoval drugačne vrednote, prevladoval je

optimizem in zaupanje v prihodnost, usmerjenost v timsko delo, spoštovanje, zdravje in dobro počutje, osebna rast, delavnost, lojalnost do delodajalcev.

Generacija X; Nekateri to generacijo imenujejo tudi nevidna ali izgubljena generacija, predvsem zato, ker je zelo dolgo živela v senci generacije otrok blaginje in ni vzpostavila močne identitete. Generacija X tako veliko bolj definira tisto, kar niso, kot tisto, kar so. Generacija X zmanjšuje naravni prirastek, ne odločajo se imeti toliko otrok kot njihovi predhodniki, navkljub temu, da je tem obdobju napredek znanosti še silovitejši. Rodi se prvi otrok iz epruvete, toda znanost tokrat služi kot sredstvo selekcije in izbire želenih genov, na pohodu je biološki inženiring.

Generacija X, ki je odraščala delovnim staršem baby boom generacije, se je »zavezala«, da ne bo toliko delala kot njihovi starši. Po eni strani materialnih dobrin v tem obdobju ni manjkalo, po drugi strani pa je generacija X očitala svojim predhodnikom zanemarjanje družinskega življenja na račun pretiranega dela. V Sloveniji je bilo za to obdobje značilno, da so starši generacije X po 8 ur delali v tovarnah oz. drugih organizacijah, po prihodu z dela, pa nadaljevali doma z gradnjo hiš, obdelovanjem polj in tako rekoč cel dan delali ter se posledično manj posvečali vzgoji otrok. Zato je za generacijo X tudi značilno, da so se vzgajali sami in s pomočjo televizije. Gledali so iste oddaje, poslušali iste novice, se smejali istim šalām. To je tudi povzročilo, da so se v večji meri identificirali s prijatelji in ne svojimi starši oz. predhodno generacijo. To je generacija, ki izgublja optimizem svojih predhodnikov, videli so padec Berlinskega zidu, nasilje na ulicah, v šolah, na televizijskih zaslonih, doživeli pojav novih bolezni, kot je AIDS. Bili so priča padcu tradicionalnih vrednot, prej so videli medijske vojne kot ček za socialno pomoč, opazovali borzne zlome, brezdomce, ozonske luknje ... Ne pričakujejo varnosti zaposlitve v tolikšni meri kot generacija boomersov, kot tudi ne pričakujejo, da bodo zaslužili toliko kot njihovi starši. Prevladujoče vrednote generacije X so spoštovanje raznolikosti, globalno razmišljanje, uravnoteženost vlog, zabava, tehnična pismenost, neformalnost, zanašanje na svoje vire moči, pragmatičnost.

Ne moremo verjeti številnim stereotipom o generacijah, zlasti ne glede uporabe interneta in e-učenja.

Generacija Y; Nekateri to generacijo imenujejo tudi generacija milenijcev, nexterji (ker sledijo generaciji X), nekateri pa jo preprosto imenujejo Internetna generacija. Dejansko je ta generacija zrasla v naročju informacijske tehnologije in interneta. Generacija Y je odraščala sredi eksplozije informacij in eksplozije različnih dražljajev, ki jih

ponuja internet, npr. igranje videoigric. Eksplozijo dražljajev povezujemo s povečano potrebo te generacije po zabavi, tudi na delovnem mestu.

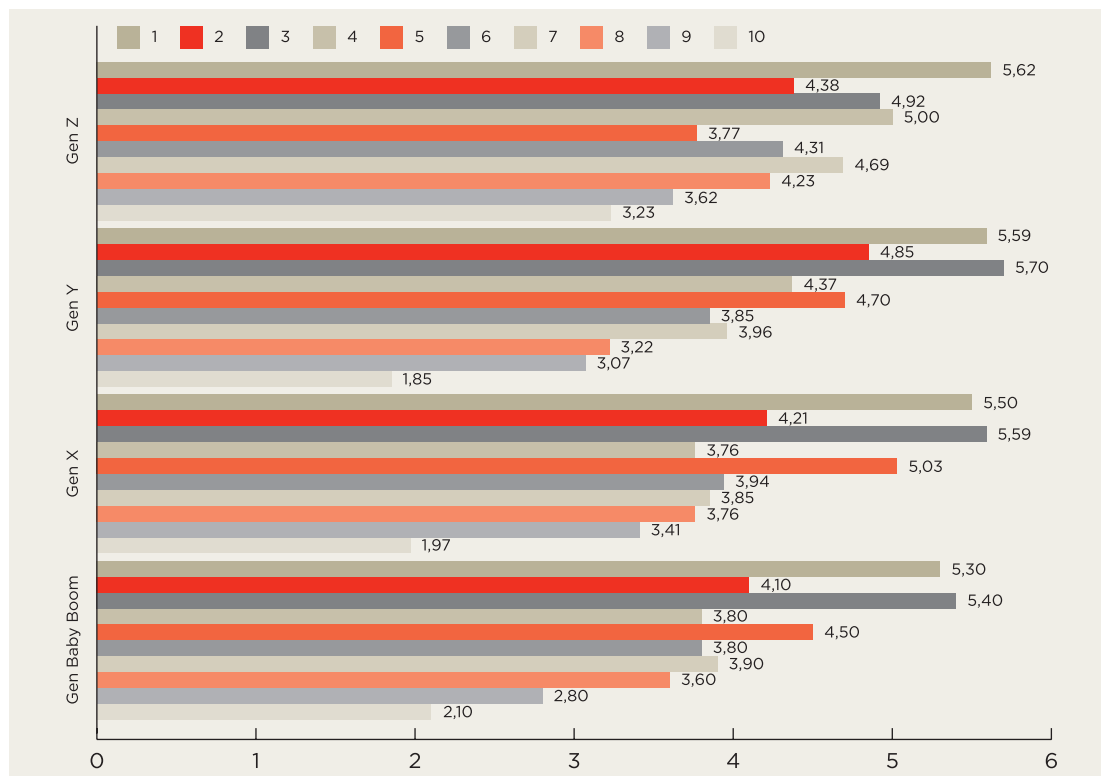
Generacija Y tudi prednjači pri menjavah zaposlitev. So veliki »potrošniki« služb, gradijo več karier in prisegajo na zaposljivost in ne zaposlenost. To pomeni, da vlagajo v različne sposobnosti in želijo biti ves čas konkurenčni na trgu delovne sile. Je izrazito več opravilna generacija. Pri generaciji Y se pojavijo tudi nove moralne vrednote, med njimi je vse več zagovornikov civilnih akcij, kot so skrb za okolje, za zaščito živali in podobno. Imajo tudi precej izostren občutek za iskrenost in dosledno ločujejo življenje in delo. Ključne vrednote generacije Y so optimizem, civilna odgovornost, zaupanje, dosežki, družabnost, osebna morala in raznolikost.

Generacija Z; zanjo velja, da ni le zrasla v naročju interneta, temveč je preprosto rojena v središče buma informacijske tehnologije, kar lahko ponazorimo s prisposodobami, da je verjetno velika večina njih prve besede spregovorila v mobilni telefon, da ne govorimo o uporabi tabličnih računalnikov, ki so za to generacijo nekaj tako vsakdanjega kot npr. uporaba dežnika za generacijo X. To je generacija brez »zgodovinskega spomina«, spremembe so vse, kar poznajo. Le to potrjuje tudi poulična raziskava, izvedena v mestu Ljubljana, kjer večina predstavnikov generacije Z, ni vedela, da je bil Michael Jackson kdaj koli črne polti.² Njihova posebnost je

tudi ta, da je veliko predstavnikov te generacije rojenih sredi ekonomske krize oz. je odraščalo v manj optimističnem obdobju (npr. po zlomu Enrona in sredi drugih gospodarskih afer svetovnih razsežnosti). Slednje je pustilo vpliv v obliki realnih pričakovanj glede dela, zavedajo se, da je treba trdo delati, če želijo uspeti, prav tako pa prav generacija Z izumlja številne nove poklice in so zelo obetavni podjetniki. Zanimiv je tudi njihov odnos do denarja, saj so v nasprotju z generacijo Y tisti, ki denar raje varčujejo, kot zapravljajo. S pridom pri delu uporabljajo informacijsko tehnologijo, kar pa še ne pomeni, da jim odnosi niso pomembni. Odnose vzpostavljajo po celem svetu, sklepajo globalna medkulturna prijateljstva in globalne medkulturne ljubezni, in so generacija, ki odrašča v polariziranem svetu prav ali napačno; dobro ali slabo ...

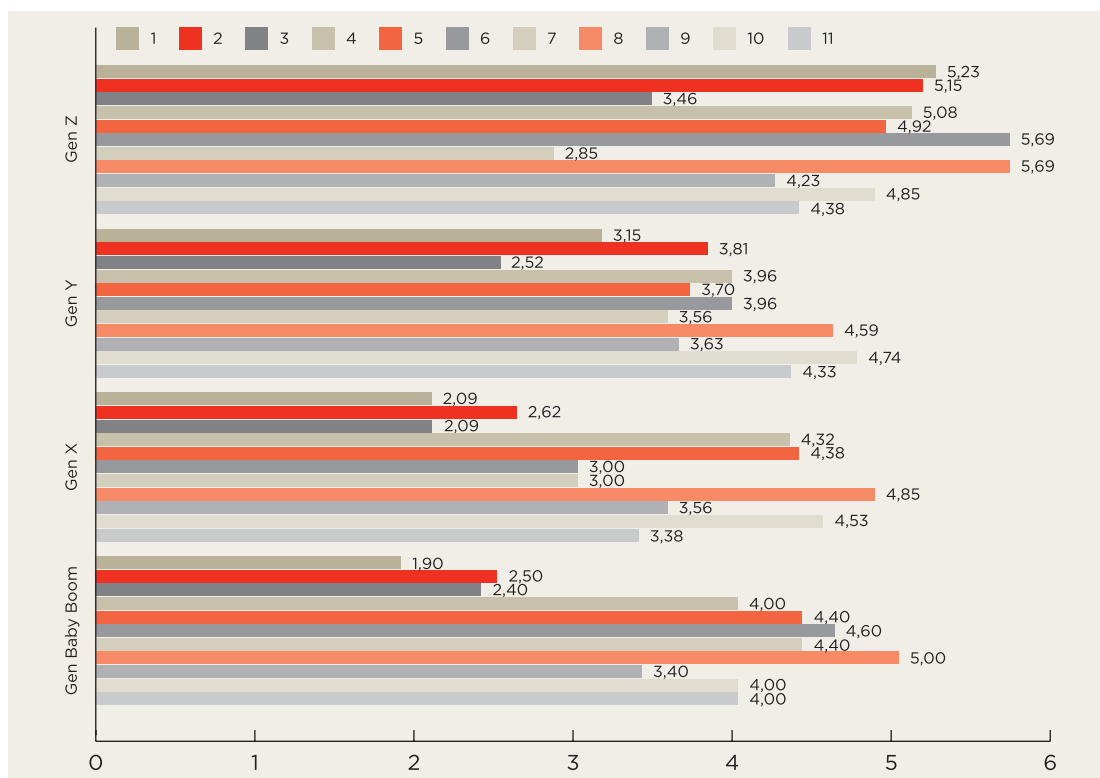
Kaj motivira različne generacije za učenje na delovnem mestu?

Raznolikost krepi, če jo seveda znamo primerno upravljati. To nas je spodbudilo, da smo opravili raziskavo o motiviranosti za učenje na delovnem mestu. Zanimalo nas je, ali obstajajo razlike med generacijami pri motivaciji za učenje na delovnem mestu? Sodelujoči v raziskavi so ocenjevali 10 različnih motivacijskih dejavnikov, rezultati pa kažejo le manjše razlike med glavnimi motivatorji vzdolž



Graf 2: Kaj motivira različne generacije za učenje na delovnem mestu. Vrednosti v grafu predstavljajo aritmetično sredino ocene pomembnosti na lestvici od 1 (povsem nepomembno) do 6 (zelo pomembno).

Legenda: 1-osebna rast, 2-dvig izobrazbene ravni zaradi napredovanja, 3-rešiti konkretne probleme pri delu, 4-dvig izobrazbene ravni zaradi večjega zaslужka, 5-mreženje in druženje, 6-doseganje večjega vpliva, 7-želja po menjavi delodajalca, 8-želja po prekvalifikaciji, 9-želja ustreči delodajalcu, 10-želja po doseganju višje izobrazbe kot jo imajo družinski člani.



Graf 3: Oblike učenja in izobraževanja na delovnem mestu (vir: Brečko, 2020)

*Vrednosti v grafu predstavljajo aritmetično sredino ocene pogostosti rabe na lestvici od 1 (nikoli) do 6 (zelo pogosto). Vir:²

Legenda: 1-Usposabljanje na delovnem mestu (poiščem ali mi dodelijo trenerja, ki me usposobi za posebno delo); 2-Mentorstvo (poiščem ali mi dodelijo mentorja, ki me usposablja in svetuje); 3-Coaching (poiščem ali mi dodelijo coacha, ki me usmerja in spodbuja k raziskovanju notranjih virov moči); 4-Izobraževanje in usposabljanje v organizaciji (delavnice, treningi, tečajji, seminarji...); 5- zunanje izobraževanje in usposabljanje (delavnice, treningi, konference); 6-E-izobraževanje (e-tečajji, spletni seminarji...); 7-Študij literature; 8-Samostojno učenje prek interneta; 9-Učenje s sledenjem in opazovanjem kolegov pri delu (senčenje); 10-Sodelovalno učenje (prosim sodelavca, naj me nauči); 11-Usmernjanje vodje (za pomoč zaprosim vodjo)

generacij. V raziskavo nismo zajeli generacije veteranov.

Za zrelo generacijo (Baby boom in X) je najpomembnejši motivator reševanje specifičnih težav na delovnem mestu, na drugem mestu je osebna rast, na tretjem pa mreženje in druženje. Tudi generacija Y je najbolj motivirana z reševanjem konkretnih problemov na delovnem mestu, drugi najpomembnejši dejavnik je osebna rast, vendar na tretje mesto postavljajo višji zaslužek. Generacija Z pa prisega na osebno rast na prvem mestu, drugi najpomembnejši motivator je višji zaslužek in tretji reševanje konkretnih problemov.

Google je najpogostejši učitelj na delovnem mestu

Preverili smo tudi, kakšne oblike učenja generacije najpogosteje uporabljajo na delovnem mestu in ugotovili, da je samostojno učenje po internetu najpogosteje uporabljena učna oblika pri vseh generacijah. Tako je generacija Z postavila na prvo mesto samostojno učenje po internetu, na drugo mesto e-izobraževanje in na tretje usposabljanje na delovnem mestu. Generacija Y najpogosteje uporablja sodelovalno učenje, sledi samostojno učenje po internetu in nato usmerjanje vodstva. Tudi generacija X najpogosteje uporablja samostojno

učenje po internetu, sledi sodelovalno učenje in zunanja usposabljanja ter izobraževanja. Baby boomersi najpogosteje uporabljajo samostojno učenje po internetu, sledi E-učenje in študij literature.

Zaključimo lahko, da obstajajo nekatere razlike v učni motivaciji in uporabi učnih oblik na delovnem mestu, vendar so te precej manjše, kot smo pričakovali. Tudi rezultati kažejo, da ne moremo verjeti številnim stereotipom o generacijah, zlasti ne glede uporabe interneta in e-učenja. Zdi se, da je digitalna pismenost v vseh raziskanih generacijah precej dobra. So pa ugotovljene razlike zagotovo dobra osnova za krepitev dialoga med generacijami in pri opogumljanju ljudi za medgeneracijsko učenje in eksperimentiranje z različnimi oblikami učenja na delovnem mestu.

Literatura in viri

- 1 Spletni portal SURS. Pridobljeno na https://pxweb.stat.si/SiStatDb/pxweb/sl/10_Dem_soc/10_Dem_soc_07_trg_dela_06_akt_preb_reg_viri_strukturni_05_07655_deL_aktivni_invalidi/?tablelist=true (30.12. 2019)
- 2 Brečko, D. (2020): *Medgeneracijsko sodelovanje, komuniciranje in učenje na delovnem mestu : raziskava*, Sofos.