

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

ČRTOMIR BIZJAK

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ZADRŽANJE STAREJŠIH ZAPOSLENIH ZNOTRAJ
ORGANIZACIJE: KOMUNIKACIJSKI VIDIK**

Ljubljana, september 2010

ČRTOMIR BIZJAK

IZJAVA

Študent Črtomir Bizjak izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom docentke dr. Jane Žnidaršič, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 23.09.2010

Podpis: _____

KAZALO

UVOD.....	0
1 ANALIZA STANJA ZAPOSLENOSTI STAREJŠIH V EU IN SLOVENIJI TER NJIHOVE UPOKOJITVE	1
1.1 Demografski trendi	1
1.1.1 Stopnja zaposlenosti starejših.....	2
1.1.2 Analiza stopnje rasti zaposlenosti starejših v EU in Sloveniji	2
1.1.3 Povprečna starost pri upokojitvi.....	5
1.1.4 Kultura zgodnjega upokojevanja	6
2 UKREPI ZA DVIG STOPNJE ZAPOSLENOSTI STAREJŠIH NA NACIONALNI RAVNI.....	7
2.1 Priporočila in smernice Evropske komisije	7
2.2 Lizbonska strategija.....	7
3 MENEDŽMENT STAROSTI	8
3.1 Definicija menedžmenta starosti.....	8
3.2 Izzivi menedžmenta starosti	9
4 ORGANIZACIJSKO KOMUNICIRANJE	11
4.1 Starejši zaposleni v organizaciji 21. stoletja.....	11
4.2 Definicija komunikacije in pomen komunikacije v organizaciji	12
4.3 Komunikacija kot ključno orodje zadrževanja starejših zaposlenih	12
4.3.1 Formalni in neformalni komunikacijski kanali ter njihove smeri	13
4.3.2 Ovire pri komuniciranju	14
4.4 Strategija za ohranjanje starejših zaposlenih v organizaciji.....	16
4.4.1 Dejavniki podaljševanja delovne dobe	16

4.4.2	Razvoj starejših zaposlenih.....	17
5	RAZISKAVA O KOMUNIKACIJSKEM VIDIKU ZADRŽEVANJA STAREJŠIH ZAPOSLENIH V SLOVENSKIH ORGANIZACIJAH	19
5.1	Cilj raziskave.....	19
5.2	Metoda.....	20
5.3	Rezultati raziskave.....	20
5.3.1	Opis izbranih organizacij	20
5.3.2	Meta podatki intervjujev.....	21
5.3.3	Povzetki intervjujev.....	21
	SKLEP	25
	LITERATURA IN VIRI.....	28
	PRILOGE	

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Stopnje zaposlenosti starejših (od 55. do 64. leta starosti), EU-27 v letu 2009.....</i>	<i>2</i>
<i>Slika 2: Trend rasti stopnje zaposlenosti starejših (od 55. do 64. leta starosti) v EU in Sloveniji</i>	<i>5</i>
<i>Slika 3: Povprečna starost pri upokojitvi, EU-27* v letu 2006</i>	<i>6</i>
<i>Slika 4: Sekvenčni prikaz geneze koncepta menedžmenta starosti</i>	<i>9</i>
<i>Slika 5: Komunikacija navzdol, navzgor in horizontalna komunikacija</i>	<i>13</i>

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Stopnje zaposlenosti starejših (od 55. do 64. leta starosti) za EU in Slovenijo v obdobju 1998 do 2010*</i>	3
<i>Tabela 2: Ravni menedžmenta starosti: problemi, instrumenti, cilji</i>	10
<i>Tabela 3: Najpogostejši stereotipi glede mlajših in starejših zaposlenih</i>	11
<i>Tabela 4: Komunikacijske ovire in načini premagovanja teh ovir</i>	15
<i>Tabela 5: Razlogi in ovire starejših zaposlenih pri podaljšanju zaposlitve</i>	17
<i>Tabela 6: Okvir ukrepov za razvoj zaposlenih glede na njihove delovne vzorce</i>	18

UVOD

Organizacije v času po industrijski revoluciji pospešeno iščejo konkurenčne prednosti na trgih in v samih strategijah upravljanja lastnih človeških virov. Pri tem so v zadnjem času, predvsem na zahodu, večjo pozornost začele posvečati menedžiranju človeškega kapitala. Nekatere organizacije so spoznale vrednost starejših zaposlenih in jih začele vključevati v sheme aktivnega staranja, kjer računajo na efekt prenašanja znanja (angl. *Spillover effect*) na mlajše generacije ter na druge prednosti, ki jih starejši zaposleni lahko doprinesejo organizaciji.

Organizacijski model aktivnega staranja med drugim močno spodbujajo nacionalne vlade, saj se zavedajo negativnih posledic prezgodnjega upokojevanja delovno sposobnih na izdatke državne blagajne. Grožnja socialni stabilnosti je v svojih zaposlitvenih priporočilih Evropski svet želel omiliti s pomočjo konkretnih ciljev, ki predvidevajo 70 odstotno zaposlenost delovno sposobnega prebivalstva med 15 in 64 let.

Trenutne razmere na trgu dela silijo organizacije v iskanje novih konceptov zadrževanja starejših zaposlenih znotraj organizacije. Zato prihaja do iskanja novih strategij, ki bi organizacijam na področju menedžmenta človeških virov (v nadaljevanju MČV) omogočile zadržati svoje ključne, strateško pomembne starejše kadre.

Cilj seminarske naloge je celostno proučiti in analizirati trenutne razmere na področju zaposlenosti starejših v Sloveniji in v Evropski uniji (v nadaljevanju EU) ter predlagati konkretne ukrepe za izboljšanje razmer na organizacijski ravni s pomočjo strategije, ki vključuje komunikacijski vidik zadrževanja starejših zaposlenih. V diplomskem delu nameravam osvetliti položaj starejših zaposlenih v organizaciji, dejavnike podaljševanja delovne dobe in oblike preprečevanja odhajanja starejših zaposlenih s pomočjo ustreznih procesov komuniciranja. Cilj diplomskega dela je sledeč:

- Analizirati trenutne razmera na področju zaposlenosti starejših in njihovega upokojevanja v Sloveniji in EU ter povzeti ukrepe priporočene s strani EU za dvig stopnje zaposlenosti starejših.
- Analizirati položaj starejših zaposlenih v organizaciji 21. stoletja in preučiti dejavnike podaljševanja delovne dobe.
- Podrobneje predstaviti vpliv komunikacijskega vidika v okviru menedžmenta starosti na zadržanje zaposlenih znotraj organizacije in preučiti možne strategije za ohranjanje starejših zaposlenih v organizaciji s pomočjo ustreznih oblik komunikacije.
- Raziskati in analizirati spoprijemanje slovenskih organizacij z izzivi, ki jih predstavljajo starejši zaposleni v organizacijah.

V prvem poglavju predstavljam evropske demografske trende, ki vplivajo na položaj organizacij v 21. stoletju. Prvi del bralcu poda konkretne številke glede stopnje zaposlenosti starejših v vseh državah EU. V analizi stopnje rasti starejših zaposlenih primerjam EU in Slovenijo z namenom ugotovitve časovne dobe, ki bi bila potrebna, da bi Slovenija ujela stopnjo zaposlenosti starejšega prebivalstva v EU.

Drugo poglavje je namenjeno ukrepom EU za dvig stopnje zaposlenosti starejših, ki se odražajo v obliki priporočil in smernic nacionalnim vladam.

V tretjem poglavju se bralec seznani z modelom in izzivi menedžmenta starosti, saj ima ključno vlogo pri strategiji zadrževanja starejših zaposlenih na individualni, organizacijski in družbeni ravni.

Četrto poglavje osvetljuje vidik komuniciranja s starejšimi zaposlenimi, kjer bralcu predstavljam položaj in stereotipe, ki veljajo za starejše zaposlene. Osredotočam se na komunikacijo, ki velja za glavno orodje pri strategiji zadrževanja starejših zaposlenih, čemur je namenjen zadnji del četrtega poglavja.

Zadnje poglavje diplomske naloge pa je posvečeno slovenskim organizacijam. V raziskavi temelječi na intervjujih s tremi različnimi organizacijami skušam bralcu predstaviti kako se, če sploh, slovenske organizacije spopadajo z izzivi starajočih se zaposlenih. Za jasnejše razumevanje bistvenih ugotovitev, pridobljenih na podlagi opravljenih intervjujev, napravim tri esejske povzetke intervjujev, ki odražajo stanje na področju komunikacije in menedžmenta starejših v preučevanih organizacijah.

Seminarsko nalogo zaključujem s sklepnimi mislimi, kjer so povzeti vsi bistveni elementi naloge.

1 ANALIZA STANJA ZAPOSLENOSTI STAREJŠIH V EU IN SLOVENIJI TER NJIHOVE UPOKOJITVE

1.1 Demografski trendi

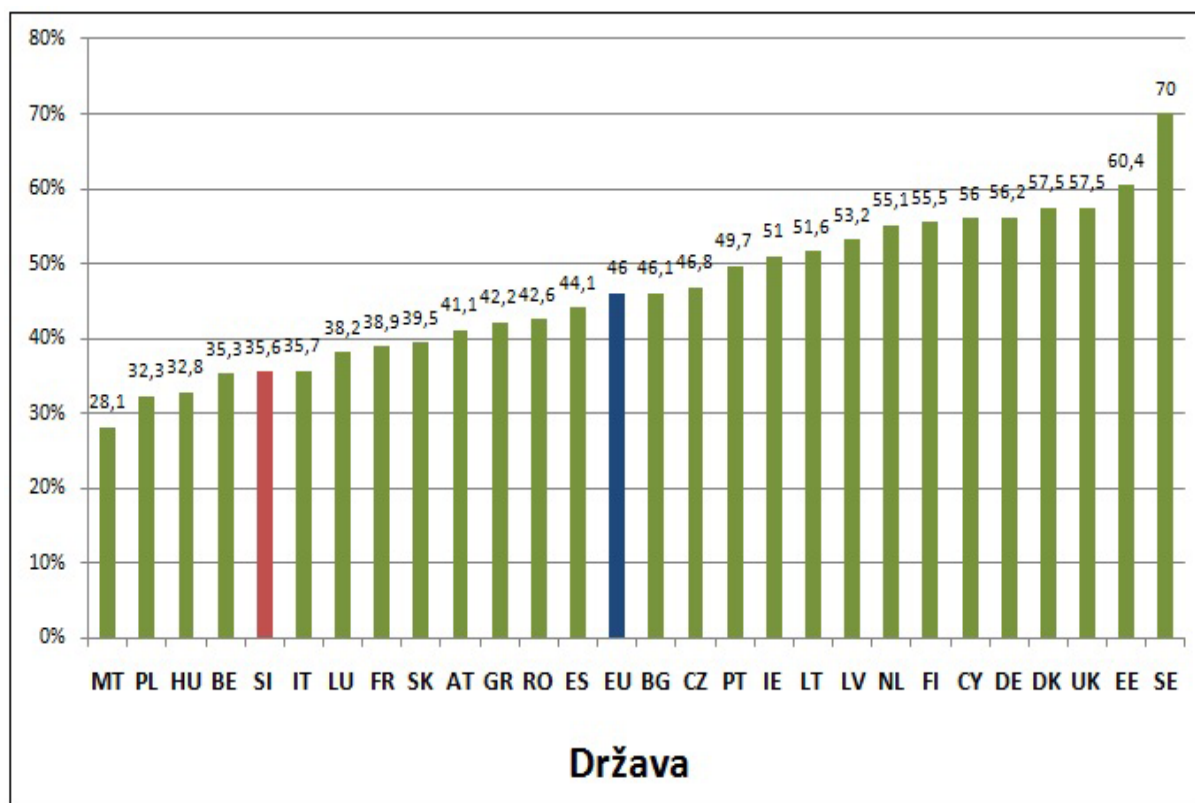
Demografske projekcije prebivalstva večine evropskih držav jasno kažejo na to, da se bo v prihodnjih letih število starejših v družbi močno povečevalo, kar je posledica nižje rodnosti in podaljševanja življenjske dobe (Bregar & Ograjenšek, 2008). Med take države spada tudi Slovenija.

Dejstvo, da mnogi ljudje po štiridesetem letu starosti zaključujejo svoje delovno življenje in se okrog petdesetega leta starosti upokojujejo, je nesprejemljivo in označuje nov paradoks, in sicer aktivni del prebivalstva se krči, po drugi strani prihaja do množičnega zgodnjega upokojevanja (Campell, 1999 v Žnidaršič, 2008). Podobna zgodba je doletela slovensko nacionalno gospodarstvo po razpadu bivše Socialistične federativne republike Jugoslavije. Ko je zaradi izgube nekdanjih trgov prišlo do množične brezposelnosti, so se za ohranitev socialnega miru izvedla upokojevanja delovno sposobnih skupin prebivalstva pri izjemno nizkih delovnih dobah.

1.1.1 Stopnja zaposlenosti starejših

Pri pregledu držav EU in ustreznih stopenj zaposlenosti starejših za te države v letu 2010 (slika 1) lahko ugotovim, da se povprečje EU nahaja pri 46-tih odstotkih. Vodilna z največjim deležem starejših zaposlenih, ki znaša 70 odstotkov, je Švedska. Več kot pol delovno aktivnega starejšega prebivalstva statistični podatki prikazujejo še Estoniji, Veliki Britaniji, Danski, Nemčiji, Cipru, Finski, Nizozemski, Latviji, Litvi in Irski. Slovenija se s 35,6 odstotno stopnjo zaposlenosti starejših nahaja blizu repa evropskih držav. Slabše so se odrezale le Belgija, Madžarska, Poljska in Malta, ki beleži zgolj 28,1 odstotek delovno aktivnega starejšega prebivalstva.

Slika 1: Stopnje zaposlenosti starejših (od 55. do 64. leta starosti), EU-27 v letu 2009



Vir: Eurostat, European Union Labour Force Survey (LFS).

1.1.2 Analiza stopnje rasti zaposlenosti starejših v EU in Sloveniji

Stopnja zaposlenosti starejših je uporaben kazalec, če želimo ugotoviti, koliko starejše prebivalstvo prispeva h gospodarski dejavnosti države. Pri izračunu povprečne letne stopnje rasti sem si pomagal s podatki pridobljenimi na spletni strani Evropskega statističnega urada. Za izračun so bili uporabljeni podatki iz let 1998 do 2009. Prognoza za leto 2010 je bila opravljena s pomočjo izračuna linearnega trenda rasti.

Prvo časovno obdobje (tabela 1) nam ponudi podatke iz leta 1998, kjer je bila razlika v stopnji zaposlenosti starejših med EU in Slovenijo 12,7 odstotnih točk. Najnižjo stopnjo je Slovenija

beležila leta 1999, in sicer 22 odstotkov, medtem ko se je v EU delež delovno-aktivnih starejših konstanto povečeval. V letu 2009 je razlika v stopnji zaposlenosti starejših med EU in Slovenijo padla na 10,4 odstotne točke.

*Tabela 1: Stopnje zaposlenosti starejših (od 55. do 64. leta starosti) za EU in Slovenijo v obdobju 1998 do 2010**

	Stopnje zaposlenosti starejših (od 55. do 64. leta starosti) (v %)		Verižni indeks		Bazni indeks (1998 = 100)	
	EU	SI	EU	SI	EU	SI
1998	36,6	23,9	/	/	100	100
1999	37,1	22	101,4	92,1	101,4	92,1
2000	37,8	22,7	101,9	103,2	103,3	95
2001	38,8	25,5	103,6	112,3	106	106,7
2002	40,2	24,5	103,7	96,1	109,8	102,5
2003	41,7	23,5	102,2	96	113,9	98,3
2004	42,6	29	100	123,4	116,4	121,3
2005	42,6	30,7	102,3	105,9	116,4	128,5
2006	43,6	32,6	102,3	106,2	119,1	136,4
2007	44,6	33,5	102,2	102,8	121,9	140,2
2008	45,6	32,8	103,1	97,9	124,6	137,2
2009	46,0	35,6	102,8	108,5	125,7	149
2010	47,7	36,2	103,7	101,7	130,3	151,5

Legenda: * Opomba za leto 2010: Pri izračunu sem si pomagal z izračunom trenda za leto 2010.

Vir: Eurostat, European Union Labour Force Survey (LFS).

Glede na bazno leto 1998 je EU do leta 2010 zabeležila 30,3 odstotno povišanje stopnje zaposlenosti starejših. V Slovenija je bila ta rast v istem obdobju 51,5 odstotna. Zavedati se moramo, da sama rast ne bo in ne more potekati v nedogled, saj je potrebno upoštevati zdravstvene in ostale predčasne upokojitve. Ob napredkih sodobne medicine in vse daljši življenjski dobi pa kljub temu lahko pričakujemo, da se bo število delovno aktivnega prebivalstva med 55 in 64 letom v naslednjih obdobjih še povečevalo.

Izračun povprečne letne stopnje rasti:

EU:

$$\sqrt[12]{\frac{I_{2009/1998}}{100}} - 1 = r$$

$$\sqrt[12]{\frac{126,7}{100}} - 1 = r$$

$$r = 0,021$$

$$r = 2,1 \%$$

Slovenija:

$$\sqrt[12]{\frac{I_{2009/1998}}{100}} - 1 = r$$

$$\sqrt[12]{\frac{149}{100}} - 1 = r$$

$$r = 0,037$$

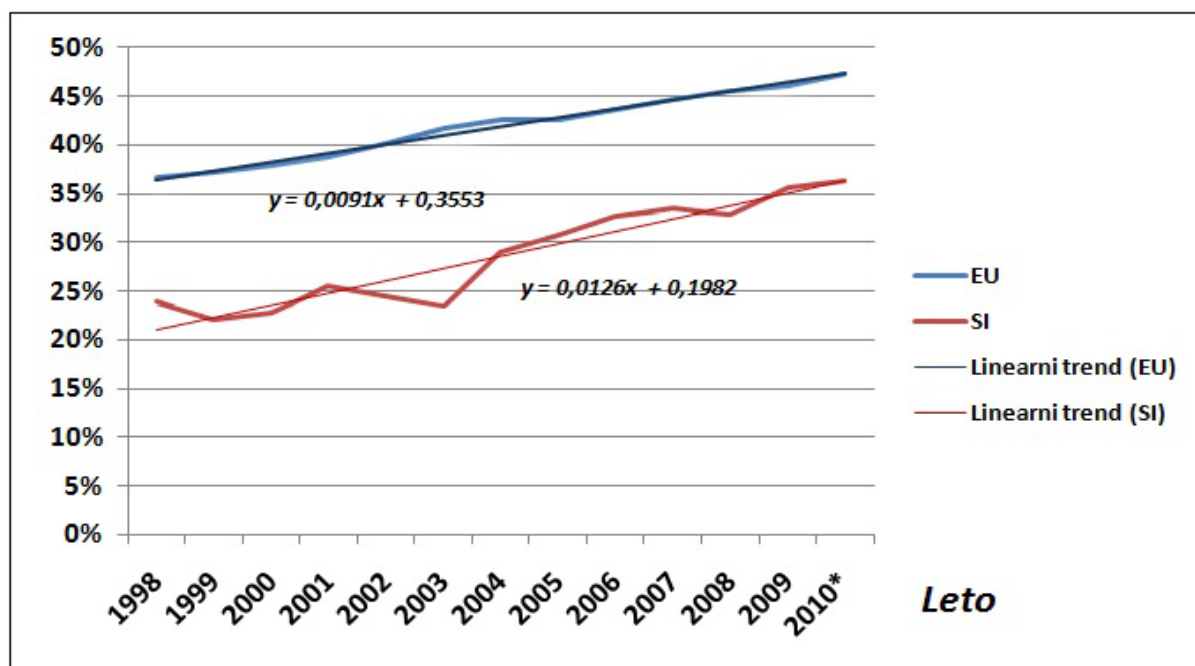
$$r = 3,7\%$$

Izračun povprečne letne stopnje rasti pokaže, da je v časovnem obdobju enajstih let, od leta 1998 do 2009, povprečna stopnja rasti v EU znašala 2,1 odstotka. V istem obdobju je Slovenija beležila 3,7 odstotno povprečno rast stopnje zaposlenosti starejšega prebivalstva.

Pri določitvi linearnega trenda rasti stopnje zaposlenosti starejših (slika 2) sem upošteval podatke Eurostata za časovna obdobja od 1998 do 2009 leta. Funkcija rasti za EU, ki temelji na teh časovnih obdobjih, je sledeča: $y = 0,0091 x + 0,3553$. Sloveniji lahko glede na pridobljene podatke pripišemo funkcijo rasti: $y = 0,0126 x + 0,1982$. Funkciji nam služita kot pomoč pri prognozah, če bi npr. želeli ugotoviti koliko let je potrebno, da Slovenija ali EU dosežeta določeno stopnjo zaposlenosti starejših, oziroma kakšno stopnjo zaposlenosti bi bili ob predpostavki izračunanega trenda sposobni doseči v N letih.

Ker funkciji linearnega trenda stopnje zaposlenosti starejših EU in Slovenije potekata skorajda vzporedno, Slovenija v prihodnjih dveh desetletjih zelo verjetno ne bo uspela ujeti povprečne stopnje zaposlenosti starejših, ki vlada v EU. Iz raziskave ugotavljam, da ima Slovenija glede na trenutno stanje in trenutni trend stopnje zaposlenosti starejših, realne možnosti ujeti stanje, ki vlada v Uniji v letu 2010, t.j. 47,7%, do konca leta 2020.

Slika 2: Trend rasti stopnje zaposlenosti starejših (od 55. do 64. leta starosti) v EU in Sloveniji



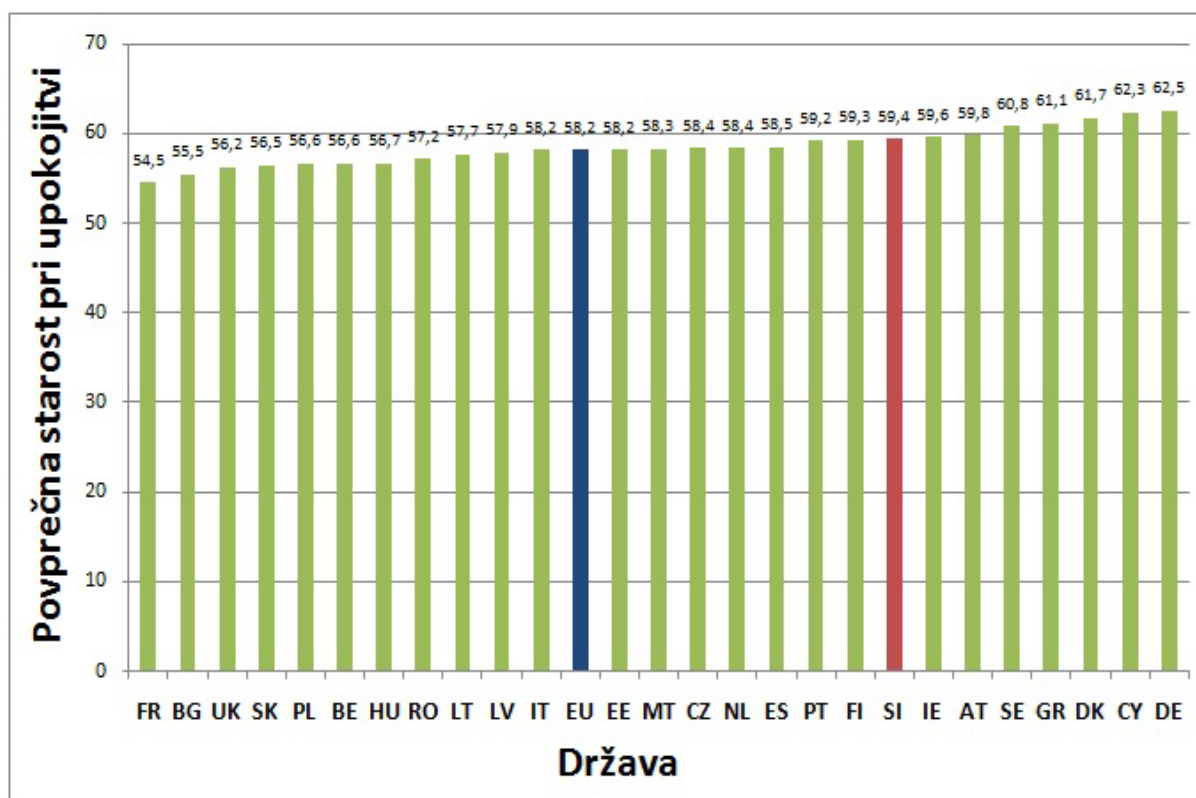
Vir: Eurostat, European Union Force Survey (LFS).

1.1.3 Povprečna starost pri upokojitvi

Starost pri kateri se zaposleni odločijo za prehod iz delovnega življenja v obdobje pokoja ima učinke na individualni, organizacijski in nacionalni ravni. Zaposleni se namreč prenehajo financirati z rednimi dohodki iz delovnega razmerja in se posledično financirajo iz pokojninskih shem, ki so večinoma javne narave. Organizacije se odpovedujejo znanju, ki so ga zaposleni doprinali in so zato prisiljena primanjkljaj v obliki človeških virov nadomestiti z iskanjem novih zaposlenih na trgu dela. Upokojitve se seveda najbolj poznajo na vzdržnosti javnih financ in zmanjšani gospodarski dejavnosti države, saj upokojenci ne prispevajo več v taki meri h gospodarski rasti kot so to počeli v življenjskem obdobju, ko so še bili zaposleni.

Iz slike 3, kjer imamo pregled držav EU in ustrezne povprečne upokojitvene starosti za leto 2006, lahko razberemo, da se je povprečje EU leta 2006 nahajalo pri 58,2 letih. Najnižjo povprečno upokojitveno starost beleži Francija s 54,5 leti. Pod povprečjem EU se poleg nje nahajajo še Bolgarija, Velika Britanija, Slovaška, Poljska, Belgija, Madžarska, Romunija, Latvija, Litva in Italija. Slovenija je z 59,4 leti povprečne upokojitvene starosti v zgornji tretjini držav EU. Povprečno kasneje v pokoj odhajajo le še državljani Irske, Avstrije, Švedske, Grčije, Danske, Cipra in Nemčije, ki z 62,5 leti beleži najvišjo povprečno starost upokojitve njenih državljanov.

Slika 3: Povprečna starost pri upokojitvi, EU-27* v letu 2006



Legenda: * Za Luksemburg ni podatkov.

Vir: Eurostat, European Union Labour Force Survey (LFS).

1.1.4 Kultura zgodnjega upokojevanja

Upokojevanje ima za posledico povečanje razmerja med delovno aktivnimi, ki prispevajo v državno blagajno, in upokojenci, ki so prejemniki sredstev iz državne blagajne. Primerjava stanja v Sloveniji z ostalimi članicami EU kažejo, da so zgoraj opisani trendi nizkih stopenj v Sloveniji še izrazitejši kot v ostalih državah EU pred njeno širitvijo (Žnidaršič, 2008). Vzroke lahko deloma pripišemo kulturi upokojevanja določenega naroda. De Vroom (2003) v Žnidaršič (2008) navaja dve tipični različici, in sicer:

- **kulturo zgodnjega upokojevanja**, ki zgodnji odhod iz delovnega življenja asociira s pravico in skoraj dolžnostjo starejšega zaposlenega (npr. Francija, Slovenija) ter
- **kulturo aktivnosti**, ki temelji na množično sprejetih in institucionaliziranih normah, da imajo starejši državljani pravico in dolžnost sodelovati na trgu dela.

2 UKREPI ZA DVIG STOPNJE ZAPOSLENOSTI STAREJŠIH NA NACIONALNI RAVNI

Z namenom blaženja in preprečevanja posledic, ki jih prinašajo demografski in družbenoekonomski izzivi, se vladne politike intenzivno usmerjajo k spodbujanju starejših, da ostanejo aktivni, zaposleni, in sicer po načelu "palčke in korenčka", kjer palčko po navadi udejanjijo z zakonsko prisilo, nagrade pa doprinesejo zlasti s finančnimi spodbudami za pozno upokojevanje (Žnidaršič, 2008).

Barry Forman J. (1998) zavzema stališče, da pokojninski sistemi, kot jih poznamo v Evropi, po nepotrebnem posegajo na področje posameznikove individualne avtonomije in posledično odvrčajo starejše od dela. Rešitev vidi v individualnih računih, ki bi bili dostopni pri starosti dvainšestdeset let. Ameriški profesor predlaga, da bi vlada upravljala z računi s sprotnim vlaganjem v delniški trg.

Tudi Slovenija se bo morala osredotočiti na reforme pokojninskega sistema, saj ji ob zdajšnjih demografskih trendih in pritisku na financiranje državne blagajne kaj drugega enostavno ne preostane. Trenutno potekajo ukrepi programa Aktivne politike zaposlovanja, ki se izvajajo v obdobju od 2007 - 2013.

2.1 Priporočila in smernice Evropske komisije

S problemom nizke stopnje zaposlenosti starejših se ukvarjajo tako nacionalne vlade posameznih članic EU kot tudi sama EU. Avtorica Jana Žnidaršič (2008) v svoji Doktorski disertaciji povzame smernice in priporočila Evropske komisije, ki vključujejo ukrepe za dvig aktivnosti starejših, ki so:

- dvig starostne meje ali let delovne dobe, potrebne za upokojitev, in sicer z reformami pokojninskih sistemov,
- uveljavitev postopnega upokojevanja, ki omogoča postopno opuščanje obdobja zaposlitve,
- spodbude delodajalcem za zadrževanje starejših zaposlenih v delovnem razmerju in ponovno zaposlovanje starejših (European Commission: Employment in Europe, 2000 v Žnidaršič 2008).

2.2 Lizbonska strategija

Lizbonska strategija pomeni združljivo povezavo ekonomskih in socialnih dimenzij v politikah EU, kjer je bil cilj polna zaposlenost do leta 2010 (definirana kot 70% vseh v starosti, ki jim je omogočena zaposlitev) in posodobitev sistemov socialne zaščite (Žnidaršič, 2008). Kasneje so bila sprejeta priporočila državam članicam EU, da s ciljem povečanja

stopnje zaposlenosti in promocije aktivnega staranja delujejo na petih področjih, in sicer (Žnidaršič, 2008):

- več služb in večja kakovost delovnih mest,
- delo naj se splača,
- zagotavljanje višje izobrazbe ter posedovanja različnemu delu prilagodljivih veščin zaposlenih,
- zagotovitev, da delo postane realna opcija za vse,
- razvitje partnerskega odnosa med akterji udejanjenja strategije aktivnega staranja.

3 MENEDŽMENT STAROSTI

3.1 Definicija menedžmenta starosti

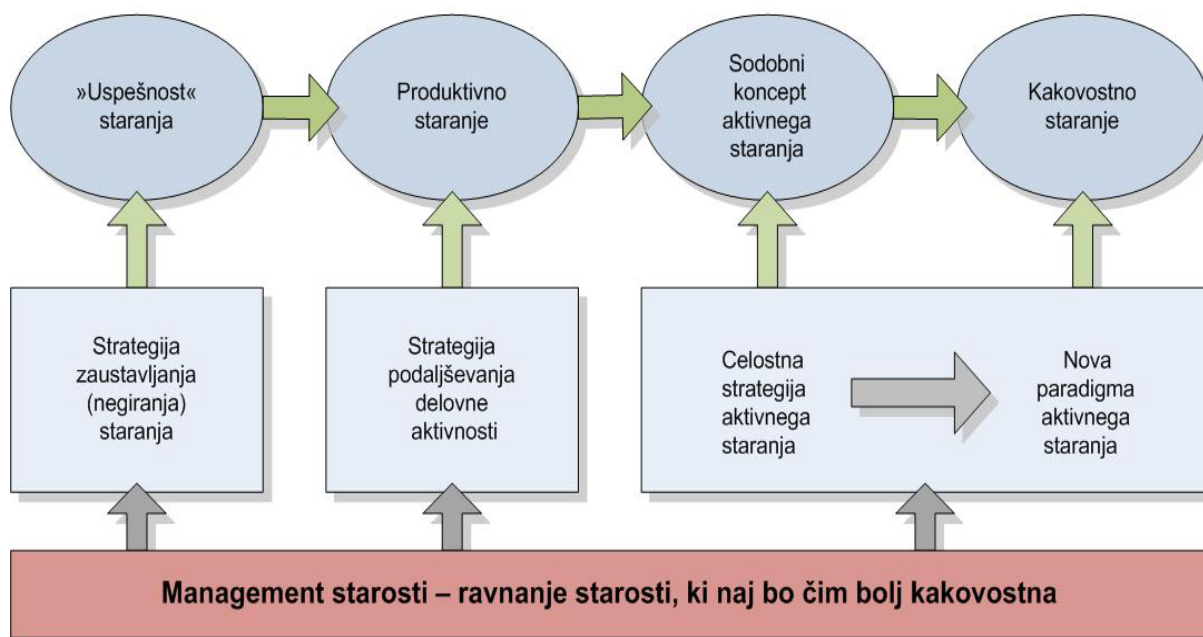
Strokovna literatura, čeprav zelo obširna, le redko ponuja eksplicitne definicije menedžmenta starosti (*ang. Age management*) (Žnidaršič, 2008). Za razumevanje pojma menedžmenta starosti, ki poudarja čim bolj kakovostno staranje, se je po mnenju avtorice Jane Žnidaršič potrebno podrobneje seznaniti s sledečimi pojmi (slika 4):

- "uspešno staranje",
- produktivno staranje,
- sodobni koncept aktivnega staranja in
- kakovostno staranje,

saj si le s pomočjo geneze naštetih konceptov lahko utremo pot v smeri kakovostnega staranja, ko udejanjamo mnoge med seboj povezane ukrepe ter tako razvijemo strategijo za menedžment (torej planiranje, organiziranje, vplivanje in kontroliranje) starosti. Po mnenju avtorice menedžment starosti obljublja kakovostno starost posameznikom, trajnostni razvoj in prosperiteto organizacijam ter pomeni obvladljiv up dolgo živečim družbam.

Menedžment starosti razumemo kot koncept oblikovanja perspektiv in strategij sodobne družbe, ki bo morala kompleksne naloge družbe z velikim deležem starega prebivalstva obvladovati celovito na individualni, organizacijski in družbeni ravni, saj gre za vseobsegajoči program obvladovanja starosti in staranja, kar postaja čedalje bolj prioriteta na nacionalni in globalni ravni (Žnidaršič, 2008).

Slika 4: Sekvenčni prikaz geneze koncepta menedžmenta starosti



Vir.: Avtoričino razumevanje razvoja strategije in menedžiranja starosti v J. Žnidaršič, Management starosti: Organizacijski model aktivnega staranja, 2008.

3.2 Izzivi menedžmenta starosti

Menedžment starosti se ukvarja z oblikovanjem ustreznih strategij, kako ustvariti družbo, v kateri bodo sposobnosti posameznika v vseh obdobjih njihovega življenja primerno izkoriščene na individualni, organizacijski in družbeni ravni. Pri tem si pomaga z različnimi koncepti opisanimi v prejšnjem poglavju. Žnidaršič (2008) v modelu (tabela 2), prirejenem po Ilmarinenu (2001), predstavi izzive, ki se nahajajo pod problemi, instrumenti in cilji menedžmenta starosti na vseh treh ravneh: individualni, organizacijski in družbeni.

Avtorica Jana Žnidaršič (2008) v svoji Doktorski disertaciji ugotavlja, da je kompleksno razumevanje starejših zaposlenih in tudi starosti nujni predpogoj za oblikovanje modela aktivnega staranja. Ocenila je tudi, da je potrebno klasičnemu ekonomskemu pristopu MČV dodati nove vsebine iz drugih znanstvenih disciplin in tako preko nove podmnžice ravnanja z ljudmi pri delu, to je ravnanja s starostniki in starostjo, klasični MČV razširiti in bogatiti.

Tabela 2: Ravni menedžmenta starosti: problemi, instrumenti, cilji

	PROBLEMI	INSTRUMENTI	CILJI
	DEMOGRAFSKI, DRUŽBENI IN EKONOMSKI TRENDI (vzvodi ukrepanja)	MENEDŽMENT STAROSTI Strategija udejanjenja modela staranja	VEČJA VKLJUČENOST STAREJŠIH, ki posledično zagotavlja (aktivno staranje)
Individualna raven	vprašljivo zdravje in blaginja, padajoča delovna motivacija, kompetence in znanja, socialna izključenost, (po)upokojitvena depresija, novi življenjski cikel, nova medgeneracijska razmerja	promocija aktivnega staranja, vključevanje v družbeno življenje, podaljševanje zaposlenosti, odgovornost za skrb za zdravje, sodelovanje v programih aktivnega staranja in vseživljenjskega učenja, posodobitev prof. kompetenc	kakovostnejše tretje življenjsko obdobje (boljše zdravje, večje sposobnosti, boljša zaposljivost, večja materialna varnost)
Organizacijska raven	starajoča se delovna sila, pomanjkanje delovne sile, izguba znanj, izkušenj, veščin, mentorjev trenerjev, potrebe po raznolikosti, ki jih narekujejo spremembe na trgu, poslovni razlogi (projekti, stiki), iskanje konkurenčnih prednosti, organizacijska kultura	menedžment starosti na ravni organizacije (privabljanje, najemanje, zadrževanje, upravljanje in razvoj, postopno upokojevanje), treniranje, usposabljanje, prožne delovne prakse, ergonomija, skrb za zdravje, spreminjanje stališč glede starejših zaposlenih	doseganje dobrih poslovnih rezultatov in trajnih konkurenčnih prednosti
Družbena raven	demografski trendi, spremembe na trgu dela, nova medgeneracijska razmerja, nova definicija starosti, novi življenjski cikel, starostno/zaposlitveni paradoks, povečanje stopnje celotne demografske odvisnosti, nedopustnost starostne diskriminacije, pritiski na izdatke državne blagajne	nacionalna strategija razvoja starajoče se družbe, preprečevanje starostne diskriminacije, delovna in pokojninska zakonodaja, razvoj iniciativnih politik, smernic, politike in strategije aktivnega staranja za različne starostne skupine, zdravstveni sistem, prenos, razsejevanje in implikacije strategij in dobrih praks med državami EU	zdrave javne finance, večja družbena blaginja, trajnostna rast, dolgo živeča družba (večja zaposlenost, nižji stroški upokojevanja, zdravljenja in nezaposlenosti, razvoj družbe znanja, kakovostno medčloveško sožitje)

Vir: Konstrukcija okvira modela prirejena po Ilmarinen, 2001 v J. Žnidaršič, Management starosti: Organizacijski model aktivnega staranja, 2008.

4 ORGANIZACIJSKO KOMUNICIRANJE

4.1 Starejši zaposleni v organizaciji 21. stoletja

Pred zaposlene v organizacijah 21. stoletja so postavljena drugačna pričakovanja delodajalcev, kot je to veljalo v preteklosti. Posamezniki znotraj organizacij 21. stoletja morajo postati fleksibilni, sposobni sprememb in opravljanja novih nalog ter sposobni nase prevzeti odgovornost za večino lastnega učenja (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003). To so lastnosti, ki jih delodajalci stereotipno ne pripisujejo starejši delovni sili. Na starejše zaposlene se pogosto gleda kot na oviro, problem, ki ga je potrebno reševati, in ne kot na priložnost - zlasti v smislu prenosa znanj in izkušenj, ki jo je treba zgraditi in izkoristiti (Morton, Foster & Sedlar, 2005 v Žnidaršič, 2008). Najpogostejše stereotipe glede starejših in mlajših zaposlenih povzemam po doktorski disertacije avtorice Žnidaršičeve v tabeli 3.

Tabela 3: Najpogostejši stereotipi glede mlajših in starejših zaposlenih

MLAJŠI ZAPOSLENI		STAREJŠI ZAPOSLENI	
POZITIVNI STEREOTIPI	NEGATIVNI STEREOTIPI	POZITIVNI STEREOTIPI	NEGATIVNI STEREOTIPI
- Inovativnost	- Nezrelost in nezanesljivost	- Lojalnost	- Investicija v trening se ne povrne
- Poznavanje novih tehnologij	- Bolj pomembno jim je družabno življenje	- Zanesljivost	- Nezmožnost sprejemanja novih idej
- Energičnost	- Hitro zamenjajo službo	- Dober odnos in razvita mreža s strankami	- Pomanjkanje kreativnosti

Vir: Newton et al., 2005 v J. Žnidaršič, Management starosti: Organizacijski model aktivnega staranja, 2008.

Dejstvo je, da so starejši zaposleni v nekaterih sodobnih organizacijah obravnavani drugače. Nemalokrat so s strani nadrejenih in sodelavcev diskriminirani in neetično zaznamovani s predsodki. Pripisuje se jim stereotipne značilnosti (tabela 3), ki jih raziskave ne potrjujejo ali celo zavračajo. Pogosto se dojema, da ne prispevajo k uspehu družbe, v kateri so zaposleni, kljub temu da nekatere raziskave potrjujejo (Žnidaršič, 2008), da glede učinkovitosti pri delu med mlajšimi in starejšimi zaposlenimi načeloma ni razlik, še zlasti če (Hedge, Borman & Lemmlein, 2006 v Žnidaršič, 2008):

- MČV znotraj organizacije skrbi za ohranjanje delovne zmožnosti zaposlenih,
- imajo zaposleni visoko raven znanja in izkušenj pri svojem delu,
- imajo precej prožnosti pri načinu in času opravljanja svojega dela,
- so visoko motivirani za doseganje dobrih delovnih rezultatov,
- se pri svojem delu ne soočajo z velikimi in pogostimi spremembami,
- uživajo podporo sodelavcev in nadrejenih ter
- so deležni potrebnega stalnega izobraževanja na delovnem mestu.

Menedžerji bi se morali seznaniti z najnovejšimi in hkrati zanesljivimi raziskavami, ki nudijo dokaze v zvezi z zmožnostmi in s sposobnostmi starejših, če želijo od njih potegniti čim več ter tako izkoristiti potencial, ki ga ti premorejo (Patrickson & Ranzijn, 2005 v Žnidaršič, 2008). Pri tem si lahko pomagajo s konceptom učeče se organizacije. Učeče se organizacije so tiste, kjer ljudje neprestano izboljšujejo sposobnosti za doseganje rezultatov, ki si jih resnično želijo, kjer gojijo nove in raztegljive načine razmišljanja, kjer so skupne aspiracije svobodne in kjer se ljudje neprestano učijo, kako se učiti (Dimovski et.al., 2003). Če na učečo se organizacijo gledamo s perspektive menedžmenta starosti, lahko ugotovimo, da imajo starejši zaposleni potencial, ki presegajo zgolj prenašanje znanja na mlajše zaposlene. V mislih imamo predvsem izkušnje, sposobnosti in željo po delu.

Številni primeri (Hedge et al., 2006 v Žnidaršič, 2008) dokazujejo, da so ljudje sposobni in željni delati v pozno starost. Žal v mnogih primerih starejši zaposleni s strani organizacij in države, kjer imamo v mislih vladne programe za ohranjanje zaposlenosti v poznih obdobjih starosti, niso ustrezno motivirani, da bi ostajali delovno aktivni. In to kljub temu, da strokovna literatura ponuja dokaze, ki govorijo v prid starejšim zaposlenim, in sicer, da ti - z usposabljanjem in stalnim izobraževanjem - lahko celo presegajo dosežke mlajših sodelavcev, zlasti glede zanesljivosti in doslednosti (McShulskis, 1997; Spirduso 1995; Yeatts, Flots & Knapp, 2000 v Žnidaršič, 2008).

4.2 Definicija komunikacije in pomen komunikacije v organizaciji

Komunikacijo definiramo kot proces izmenjave in razumevanja informacij s strani dveh ali več oseb, po navadi z namenom motiviranja ali vplivanja na obnašanje (Dimovski et al., 2003). Menedžerji se poslužujejo komuniciranja pri delegiranju nalog in zadolžitve zaposlenim. Pri tem povprečno porabijo 80% delovnega dne v neposrednem komuniciranju z drugimi, ko se udeležujejo sestankov, se pogovarjajo po telefonu ali se neformalno pogovarjajo, ko hodijo naokrog (Dimovski et al., 2003). Razumevanje pomena, ki ga komuniciranje v organizacijah ima, prispeva k večji pozornosti vodilnih, namenjeni oblikovanju učinkovitim in za organizacijo primernim oblikam komunikacijskih struktur, kjer so upoštevane vse generacije zaposlenih.

4.3 Komunikacija kot ključno orodje zadrževanja starejših zaposlenih

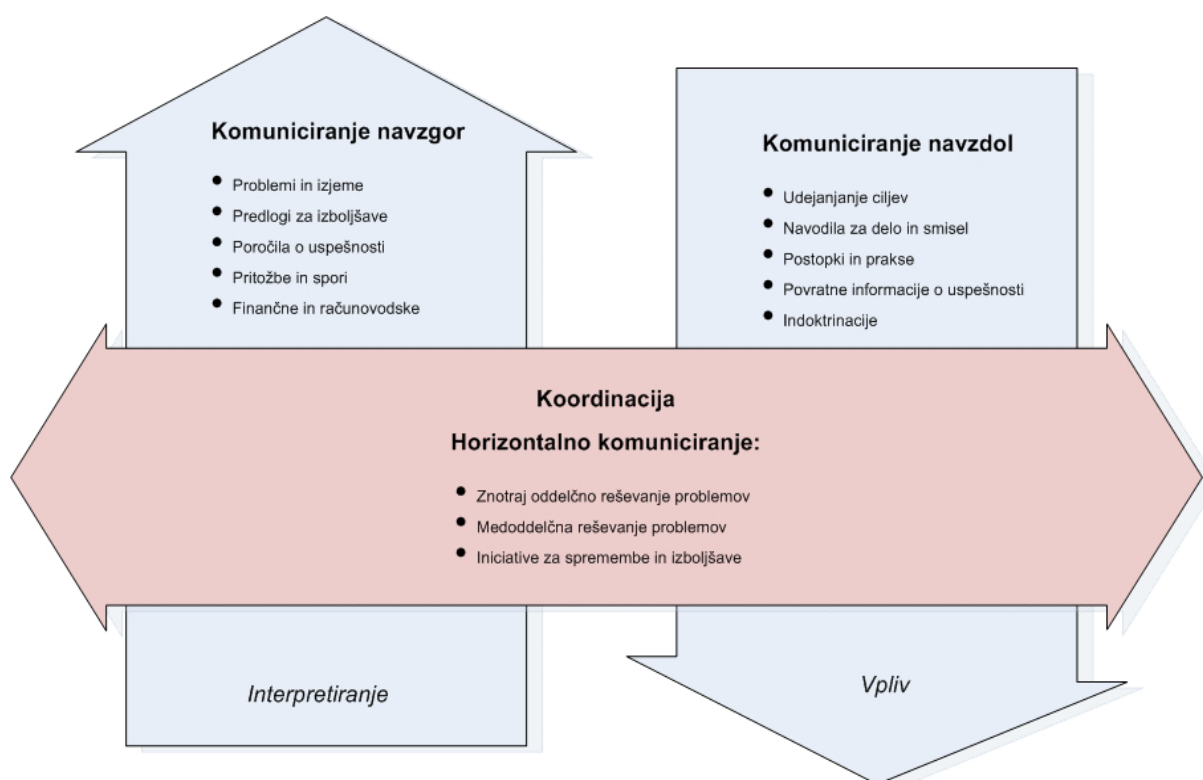
V tržnem gospodarstvu organizacije vse več pozornosti posvečajo ohranjanju svojih konkurenčnih prednosti. Pri tem se vse bolj zavedajo pomena človeškega kapitala, torej znanja vsebovanega v samih človeških virih organizacije. Dejstvo je, da ravno starejši zaposleni s svojimi dolgoletnimi izkušnjami najpogosteje zajemajo največji delež tega znanja posamezne organizacije. Za usklajevanje organizacijskih ciljev in ciljev zaposlenih se organizacije poslužujejo **menedžmenta človeških virov** (MČV). MČV je strateško usmerjena dejavnost nosilcev MČV (predvsem menedžerjev in kadrovskih strokovnjakov), ki jo sestavljajo medsebojno usklajene aktivnosti pridobivanja in povečevanja človeških zmožnosti

ter spodbujanja njihove uporabe, tako da skladno z opredeljenim namenom (ciljem) organizacije in ob upoštevanju ciljev in interesov zaposlenih dosežemo čim boljše rezultate (Svetlik & Zupan, 2009). Ključno orodje pri MČV je komunikacija z zaposlenimi.

4.3.1 Formalni in neformalni komunikacijski kanali ter njihove smeri

V organizacijah srečamo različne oblike medsebojne komunikacije med zaposlenimi in med zaposlenimi ter njihovimi nadrejenimi. Pri tem lahko opredelimo dve poglavitni razdelitvi glede na formalnost komuniciranja in tri oblike glede na smer poteka komunikacije v organizaciji. Slika 5 prikazuje te tri smeri, ki so: navzdol, navzgor in horizontalno. Menedžerji so odgovorni za vzpostavljanje in vzdrževanje formalnih kanalov komuniciranja v vseh treh smereh (Dimovski et al., 2003), hkrati pa se poslužujejo tudi neformalnih oblik komunikacije, ko zapustijo svoje pisarne in se pomešajo med zaposlene.

Slika 5: Komunikacija navzdol, navzgor in horizontalna komunikacija



Vir: V. Dimovski et al., Sodobni menedžment, 2003.

V primeru uporabe formalne komunikacije se menedžerji poslužujejo obstoječe organizacijske hierarhije. Najbolj očiten in pogost tok formalnih informacij je komuniciranje navzdol, ki se nanaša na sporočila in informacije, poslane s strani vrhnjega menedžmenta podrejenim, torej v smeri navzdol, kjer se menedžerji poslužujejo sledečih načinov komuniciranja: govor, sporočila v časopisih organizacij, elektronska pošta, informativni letaki, sporočila na oglasni deski ali v priročnikih o politikah in postopkih (Dimovski et al., 2003).

Pri formalni komunikaciji navzdol bi za potrebe ohranjanja starejših zaposlenih znotraj organizacije izpostavili strategijo za doseganje cilja indoktrinacije poslanstva in kulturnih vrednot. Zaradi počasnejšega in težjega prilagajanja spremembam v okolju in sami organizaciji je starejše zaposlene potrebno dodatno ali drugače motivirati za opravila, ki terjajo spremenjen način dela. Komunikacija je ključna pri razsejevanju poslanstva in vizije organizacije, katerih sestavni del je menedžment starosti, med vse zaposlene in s tem širjenje kulture medgeneracijskega sožitja (Žnidaršič, 2008).

Formalno komuniciranje navzgor obsega tok sporočil od spodnjega k višjim nivojem v organizaciji (Dimovski et al., 2003). Pri tem je pomembno, da starejšim zaposlenim omogočimo, da svoje težave, pomisleke glede izboljšav, pritožbe in spore uspejo s pomočjo komunikacijskih kanalov prenesti svojim nadrejenim. Le tako se v organizaciji lahko zagotovi uskladitev ciljev organizacije s cilji zaposlenih. Marton, Foster in Sedlar (2008) v Žnidaršič (2008) svetuje stalno preverjanje odprtosti internih komunikacijskih kanalov, zlasti pri uvajanju sprememb, v katere so zaposleni vključeni. To velja tudi za horizontalne komunikacijske kanale, ki vključujejo vodoravna in diagonalna izmenjevanja informacij.

4.3.2 Ovire pri komuniciranju

Uspešno obvladovanje zdrave medgeneracijske klime organizacije sili v prepoznavanje in odpravljanje ovir pri komunikaciji. Tabela 4 kategorizira komunikacijske ovire, ki se pojavljajo na individualni in organizacijski ravni.

Kranz, (2007) v Žnidaršič (2008) povzame rezultate ameriške raziskave, ko navaja štiri najpogostejše razloge odhajanja zaposlenih, ki so: menedžment ne posluša o problemih, slaba plača, slabo interno komuniciranje ter nezaznavanje in neustrezno nagrajevanje zaposlenih. Dva razloga lahko neposredno povežemo s pomanjkljivo ali neustrezno oblikovano strukturo komunikacijskih kanalov. Eden od treh zaposlenih razmišlja o zapustitvi službe, v primeru "če ga ne poslušajo" (Kranz, 2007 v Žnidaršič, 2008). Iz raziskave lahko sklenemo, da je premagovanje ovir pri komunikaciji ključno za zadrževanje starejših zaposlenih.

Tabela 4: Komunikacijske ovire in načini premagovanja teh ovir

Ovira	Načini premagovanja
<u>Individualna:</u> • medsebojna dinamika • kanali in mediji • semantika • nekonsistentne iztočnice	• aktivno poslušanje • izbor primernega kanala • vedenje o stališčih drugega • menedžment s hojo naokrog po podjetju
<u>Organizacijska:</u> • razlike v statusu in moči • potrebe in cilji oddelkov • neprilagojenost • komunikacijske mreže nalogi • pomanjkanje formalnih kanalov	• zaupno ozračje • razvoj in uporaba formalnih kanalov • spreminjanje organizacijske ali skupinske strukture primerno komunikacijskim potrebam • razvijanje večjih kanalov, formalnih in neformalnih

Vir: V. Dimovski et al., *Sodobni menedžment*, 2003.

Menedžment starosti na organizacijski ravni od vrhnjega menedžmenta zahteva ustvarjanje zaupnega ozračja. Za zaposlene je izrednega pomena, da se v vsakem primeru lahko obrnejo na vodstvo in da hkrati točno vedo, na koga se lahko obrnejo, če nastopijo problemske razmere (Yeandle, 2005 v Žnidaršič, 2008). Pri tem so neprecenljivi primerni komunikacijski kanali, ki jih vodstvo organizacije z razvojem le teh mora zagotoviti, če želi organizaciji zagotoviti dobre poslovne rezultate in trajne konkurenčne prednosti.

Reševanje in odpravljanje ovir pri komunikaciji od menedžerjev zahteva vrsto zapletenih pa tudi preprostih ukrepov na individualni in organizacijski ravni (tabela 4). Steinhauser (1999) v Žnidaršič (2008) predlaga uvajanje t.i. fokusnih skupinskih intervjujev za starejše zaposlene, ki so organizacijo pravkar zapustili, saj taki intervjuji nudijo identifikacijo problemskih stanj, povezanih z starostjo. Odkrivanje vzrokov odhoda je ključ do ustreznih strategij vzpostavitve načinov premagovanja nezaželenih odhodov starejši zaposlenih.

4.4 Strategija za ohranjanje starejših zaposlenih v organizaciji

Vodstveni kadri morajo pri ravnanju s človeškimi viri obvladovati sposobnost pravilne uporabe procesa komuniciranja, če želijo izmenjevati, torej posredovati in prejemati, ustrezne informacije s svojimi zaposlenimi. Pri tem se opirajo na orodje komuniciranja, ki ob pravilni uporabi prispeva k doseganju ciljev organizacije. Pomembno je da prejemnik sporočila, ki bi v našem primeru bil npr. starejši zaposleni, sporočilo uspe odkodirati, ker ga le tako lahko razume. Parkinson (2002) v Žnidaršič (2008) opozarja, da je komunikacija med starejšimi zaposlenimi in vodstvom običajno bolj osebna, vendar po drugi strani velikokrat podcenjena, kar vodi do napačnega razumevanja in razočaranja. Za razvoj uspešne strategije zadrževanja starejših zaposlenih je potrebno poznati dejavnike, ki vplivajo na podaljševanje delovne aktivnosti. Ljudje se na predloge, naročila in prepovedi odzivamo predvsem glede na koristi: sprejemamo tiste predloge in naročila, ki nam prinašajo koristi, zavračamo tiste, ki nam ne koristijo (Možina, Tavčar, Zupan, Kneževič, 2004). Ob upoštevanju tega dejstva je v domeni menedžerjev, da starejše zaposlene z ustreznimi materialnimi ali nematerialnimi, dolgoročnimi ali kratkoročnimi koristmi motivirajo za podaljševanje delovne dobe. Nadvse pomembno je iskati prave kombinacije vsebin in oblik komuniciranja, saj so med njimi lahko občutne sinergije, lahko pa tudi slabo vplivajo druga na drugo (Možina et al., 2004).

4.4.1 Dejavniki podaljševanja delovne dobe

Da bi na ravni organizacije ugotovili, kako zadržati svoje ključne strateško pomembne starejše kadre, moramo najprej ugotoviti razloge, ki jih silijo k odhodu in razloge, ki jih spodbujajo k odlogu upokojitve. Pripravljenosti za podaljševanje zaposlitve po izpolnitvi delovne dobe lahko pripišemo različnim dejavnikom (Disney & Hawkes, 2003; Hotopp, 2005; Irving, Steels & Hall, 2005 v Žnidaršič, 2008):

- **starost** (zaposleni pri petdesetih po večini menijo, da ne bodo podaljševali obdobja zaposlitve, tisti pri šestdesetih pa nasprotno v veliki večini nameravajo podaljšati obdobje ekonomske aktivnosti),
- **spol** (pri petdesetih je pripravljeno podaljšati zaposlenost veliko več žensk, pri šestdesetih pa veliko več moških),
- **zdravje** (zdravi menijo, da jim delo pripomore k ohranjanju zdravja, tisti slabega zdravja pa ravno obratno),
- **finančno stanje** (razlike med tistimi, ki upokojitev načrtujejo, in tistimi, ki se prepuščajo situaciji) ter
- **družinske razmere** (zaposlitev zakonskega partnerja; zakonski stan; ločeni in poročeni so nagnjeni k podaljševanju obdobja zaposlitve, samski in ovdoveli pa k upokojitvi) (Smeaton & McKay, 2003 v Žnidaršič, 2008).

Na odločitev glede podaljšanja delovnega obdobja prav gotovo močno vpliva motivacija zaposlenega. Ta je v tesni povezavi z zadovoljstvom pri delu, ki je prijetna oziroma pozitivna čustvena reakcija na posameznikovo doživljanje dela (Žnidaršič, 2008). Zadovoljstvo pri delu ima pri zaposlitvenem ciklu povprečnega posameznika U obliko, kjer zgodnjemu navdušenju sledi naveličanje in apatija (menjave službe, sekundarne kariere itd.), proti koncu delovnega

življenja pa zadovoljstvo v službi običajno spet narašča (Clark, Oswald & Warr, 1996 v Žnidaršič, 2008). Omenjeno dejstvo bi bilo v MČV smiselno izkoristiti za spodbujanje starejših za podaljševanje delovnega življenja (Žnidaršič, 2008). To ter poznavanje dejavnikov podaljševanja delovne dobe v povezavi z vpeljevanjem koncepta aktivnega in kakovostnega staranja bi moralo služiti kot opora vodilnim v organizacijah za kreiranje konkretnih strategij komunikacije za zadrževanja starejših zaposlenih. Odvisno seveda od panoge, v kateri organizacija deluje, in lastnostmi posameznega starejšega zaposlenega.

Tabela 5: Razlogi in ovire starejših zaposlenih pri podaljšanju zaposlitve

Razlogi starejših zaposlenih za podaljševanje zaposlitve	Ovire starejših zaposlenih pri podaljševanju zaposlitve
- Zaslužek, finančna spodbuda - Užitek v delu, ljubezen do poklica - Varčevanje za pokoj - Občutek pomembnosti in potrebnosti - Stroški zdravstvenih zavarovanj - Delo kot obveza, življenjski stil - Zdravstveni izdatki zase in družino - Izpolnitev pogojev za upokojitev - Zagotovitev socialne varnosti - Potreba po podpori družinskih članov	- Nizka raven informiranosti oziroma zavedanja glede pravic in možnosti podaljševanja zaposlitve - Slabo sodelovanje z delodajalcem in neodzivnost delodajalca na možnost podaljševanja delovnega življenja posameznega zaposlenega - Pomanjkljiva komunikacija med zaposlenimi in delodajalci - Prepričanje delodajalca, da je zaposlovanje in odpuščanje izključno v njegovi domeni

Vir: Muson, 2003 v J. Žnidaršič, Management starosti: Organizacijski model aktivnega staranja, 2008; Irving, Steels & Hall, 2005 v J. Žnidaršič, Management starosti: Organizacijski model aktivnega staranja, 2008.

4.4.2 Razvoj starejših zaposlenih

Menedžment starosti mora vključevati visoko raven informiranja, zlasti o glavnih problemih, ki pestijo starejše zaposlene (Žnidaršič, 2008). Pri tem si vrhnji menedžerji lahko pomagajo s pogostejšimi pogovori na osebni ravni, kjer spoznajo pogloblitve faktorje nezadovoljstva starejših zaposlenih. Spoznavanje problemov jim da osnovno izhodišče za pripravo ustreznih strategij za ukrepanje. Sprejetje vodstva, da starejši zaposleni potrebujejo drugačno obravnavanje, je prvi korak v oblikovanju primernih strategij in ukrepov za razvoj starejših zaposlenih na organizacijski ravni.

Z dobrim menedžiranjem starejših zaposlenih je delo planirano in organizirano tako, da se prednosti starejših zaposlenih čim bolj izkoristijo, še več - menedžment starosti poskrbi za razvoj teh prednosti, kjer je poudarek na izkoriščanju prednosti in raznolikosti v dobrobit posameznikov in organizacije kot celote (Žnidaršič, 2008). Tabela 6 prikazuje okvir ukrepov za razvoj zaposlenih glede na faze, v katerih se trenutno posamezniki nahajajo. V kombinaciji z ustreznimi oblikami formalne in neformalne komunikacije, ob upoštevanju problemov in želja starejših zaposlenih, lahko organizacije dosežejo podaljšanje obdobja zaposlitve svojih starejših zaposlenih.

Tabela 6: Okvir ukrepov za razvoj zaposlenih glede na njihove delovne vzorce

Delovni vzorci zaposlenih		Funkcija za razvoj zaposlenih		
		<i>Trening, učenje in razvoj</i>	<i>Razvoj kariere</i>	<i>Organizacijski razvoj</i>
	OSTAJANJE V DELOVNEM ŽIVLJENJU	• Prilagajanje treningov in stalnega učenja ciljni skupini starejših zaposlenih. • Prakse zadrževanja. • Menedžment znanja.	• Možnosti razvoja dosedanje kariere. • Možnosti grajenja nove kariere. • Možnosti prehoda na drugo delovno mesto.	• Odprava ovir za promoviranje starejših zaposlenih. • Delovne opcije (raznolike). • Interna komunikacija.
	UPOKOJEVANJE	• Programi priprave na upokojitev. • Izobraževanje o postopni upokojitvi.	• Usmerjanje v polno in aktivno življenje v pokoju. • Ohranjanje vezi tudi po upokojitvi.	• Seminarji ozaveščanja ter politike, ki dopuščajo postopno upokojevanje.
	VRAČANJE V DELOVNO ŽIVLJENJE	• Razvoj kadrov za možnost ponovne vključitve v delovno razmerje.	• Razvoj kariere zaposlenih, ki dopušča ponovno vključitev.	• Politike najemanja starejših.

Vir: Stein, Rocco, Goldenetz, 2000 v J. Žnidaršič, Management starosti: Organizacijski model aktivnega staranja, 2008.

Matthew Flynn (2010) pri pregledu tipologij starejših delavcev ugotavlja, da imajo na odnos starejših zaposlenih do planiranja upokojitve močan vpliv dosedanje izkušnje, ki so si jih

zaposleni v času dela pridobili. Avtor zato meni, da oblikovalci strategij za zadrževanje starejših zaposlenih ne bi smeli ubrati pristopa, kjer bi ena strategija ustrezala vsem tipologijam, saj bi po njegovem mnenju bilo bolje udejanjiti različne politike oblikovanja spodbud za odlašanje upokojitve, ki bi upoštevale potrebe posameznika.

Med starejšimi generacijami je najbolj aktualno komunicirati o podaljševanju obdobja zaposlitve, zlasti o možnostih prožnih prehodov v upokojitev (Žnidaršič, 2008). Implementacijo prožnih prehodov v upokojitev in skupno planiranje upokojitve z nudenjem ustreznih finančnih in drugih za upokojitev pomembnih informacij na ravni organizacije je strategija, ki vodi do večjega zadovoljstva starejših zaposlenih pri delu in posledično v nekaterih primerih vpliva na odločitev zaposlenega o odlogu popolnega odhoda iz delovnega življenja.

5 RAZISKAVA O KOMUNIKACIJSKEM VIDIKU ZADRŽEVANJA STAREJŠIH ZAPOSLENIH V SLOVENSКИH ORGANIZACIJAH

V prvem delu diplomske naloge se je bralec поблиže spoznal z demografskimi trendi in ukrepi za dvig stopnje zaposlenosti starejših na makro ravni. Drugi, teoretični del, je bil namenjen predstavitvi menedžmenta starosti in vpeljevanju le-tega v okviru komunikacijskih procesov v organizacijo z namenom zadrževanja starejših zaposlenih v njej. Tretji del bo posvečen slovenskim organizacijam in njihovim strategijam pri zadrževanju zaposlenih. Pri tem se bomo osredotočili predvsem na vidik komuniciranja z namenom izvedeti: kako se slovenske organizacije spoprijemajo z izzivi menedžmenta starosti, kako pri usklajevanju ciljev organizacije s cilji zaposlenih krmarijo na individualni in organizacijski ravni, kako so obravnavani starejši zaposleni v organizacijah in ali imajo v organizacijah implementiran menedžment starejših v obliki vseživljenjskega učenja in nudenja možnosti ter spodbud za izobraževanje starejših zaposlenih.

5.1 Cilj raziskave

Cilji raziskave so:

- ugotoviti, ali so starejši zaposleni v slovenskih organizacijah obravnavani drugače od svojih mlajših sodelavcev;
- ugotoviti, ali slovenske organizacije uporabljajo strategijo menedžmenta starosti;
- ugotoviti, kakšne oblike strategij zadrževanja starejših zaposlenih znotraj organizacij se v praksi uporabljajo, v kolikšni meri se pri zadrževanju starejših zaposlenih uporablja orodje komunikacije, katere oblike komuniciranja se najpogosteje uporabljajo, ali organizacije

preverjajo odprtost komunikacijskih kanalov in kako odpravljajo morebitne ovire pri komuniciranju.

5.2 Metoda

Za metodo raziskovanja sem si izbral intervju, saj po mojem vedenju do zdaj še ni bila izvedena podobna znanstvena raziskava o komunikacijskem vidiku zadrževanja starejših zaposlenih v slovenskih organizacijah. Izvedel sem tri intervjuje v različnih slovenskih organizacijah, ki delujejo na področju sodobnih tehnologij. Odločitev za odprt tip vprašalnika je bila sklenjena zaradi možnosti bolj svobodnega odgovarjanja sogovornikov in posledično možnosti pridobiti ter zajeti večji spekter informacij podanih s strani intervjuvanih oseb.

Intervjuje sem opravil z pomočjo diktafona na poslovnih naslovih organizacij. Vsi odgovori v intervjujih so le osebna stališča intervjuvancev in ne predstavljajo uradnega pogleda organizacij. Da bi izpostavil bistvene ugotovitve sem intervjuje analiziral in jih strukturirano povzel. Celotni intervjuji se nahajajo v prilogi, kjer sem za boljšo preglednost in v izogib ponavljanju vprašanj vse odgovore sogovornikov nanizal pod posamezno zastavljenimi vprašanji.

5.3 Rezultati raziskave

5.3.1 Opis izbranih organizacij

Javni zavod Arnes (Akademska in raziskovalna mreža Slovenije) (v nadaljevanju Arnes) se nahaja v Ljubljani in je bil ustanovljen leta 1992. Zagotavlja omrežne storitve organizacijam s področja raziskovanja, izobraževanja in kulture ter omogoča njihovo povezovanje in medsebojno sodelovanje ter sodelovanje s sorodnimi organizacijami v tujini (www.arnes.si, 2010). Arnes gradi, vzdržuje in upravlja infrastrukturo, ki povezuje univerze, inštitute, raziskovalne laboratorije, muzeje, šole, baze podatkov in digitalne knjižnice (www.arnes.si, 2010). Opravlja tudi storitve, ki jih komercialne organizacije ne opravljajo, a so predpogoj za delovanje interneta v Sloveniji (www.arnes.si, 2010).

Javno podjetje Elektro - Slovenija, d.o.o. (v nadaljevanju ELES) ima izključno pravico za opravljanje javne službe dejavnosti systemskega operaterja prenosnega omrežja na območju Republike Slovenije (www.eles.si, 2010). Ustanovitelj in edini lastnik družbe je država (www.bizi.si). Uporabnikom zagotavljajo kvaliteten in zanesljiv prenos in dostop do električne energije oziroma prenosnega omrežja, saj vodijo prenosni del elektroenergetskega sistema Slovenije (www.eles.si, 2010).

Podjetje Smart Com d.o.o. je družba, ki posluje od leta 1998. Kot glavno dejavnost po SKD opravlja svetovanje o računalniških napravah in programih (www.bizi.si). Poleg glavne dejavnosti se organizacija ukvarja še z tehnično podporo, izobraževanjem, izvedenskimi

analizami in načrtovanjem informacijsko komunikacijske infrastrukture in omrežij ter integracijo le teh v poslovna okolja (www.smart-com.si). V letu 2009 je družba zabeležila 12.571.175 EUR prihodka (www.ajpes.si).

5.3.2 Meta podatki intervjujev

Organizacija: Javni zavod Arnes

Sogovornik: mag. Marko Bonač; direktor

Kraj: Tehnološki park 18, Ljubljana

Datum: 31.8.2010

Organizacija: Javno podjetje ELES d.o.o.

Sogovornica: Viktorija Vegan, univ.dipl. prav.; vodja pravno, kadrovske službe

Kraj: Hajdrihova 2, Ljubljana

Datum: 31.8.2010

Organizacija: Smart Com d.o.o.

Sogovornica: mag. Klara Hauko, mag. organizacije in poslovođenja; samostojna strokovna sodelavka za kadre

Kraj: Brnčičeva ulica 45, Ljubljana

Datum: 3.9.2010

5.3.3 Povzetki intervjujev

Arnes zaposluje 43 ljudi. Povprečna starost zaposlenega je manj kot 35 let. Razlogi za tako nizko starostno povprečje se nahajajo v specifičnem delu, ki ga organizacija opravlja, to je gradnja, vzdrževanje in upravljanje omrežnih storitev, v tem da deluje v javnem sektorju in ne uspe zagotoviti visokih plač ter v relativno mladi organizaciji, saj deluje šele od leta 1992. Profilu starejšega zaposlenega ustreza zgolj direktor zavoda, sogovornik Marko Bonač. Pri svoji dnevni rutini z vodji oddelčnih ravni največ komunicira z neposrednim stikom v obliki govora. Gospod Bonač, kot najstarejši zaposleni, ne čuti nikakršne diskriminacije. Verjame, da razlog ne tiči v položaju, ki ga v organizaciji zaseda. Poudarja, da diskriminacije sicer ni, če pa bi že bila, bi verjetno potekala v smeri, ko starejši diskriminirajo mlajše in ne obratno.

Enkrat mesečno se vsi zaposleni v bolj sproščenem vzdušju udeležijo dobro uro trajajočega sestanka. Vsi za zaposlene in organizacijo pomembni dokumenti se nahajajo v internetnem dokumentacijskem sistemu. Gospod Bonač zagotavlja, da je v primeru da želijo z njim imeti osebni razgovor, vsem zaposlenim omogočen dostop. Pri tem se skuša izogibati, da bi pri določevanju delovnih zadolžitev prihajalo do preskakovanja oddelčnih vodij, saj bi to lahko vodilo do konfliktov v obliki zamer.

Enkrat letno opravijo letne individualne razgovore, ki so vnaprej napovedani in potekajo uro do dve uri. Od zaposlenih se pričakuje, da se na razgovore pripravijo, saj imajo možnost določene stvari pokritizirati in predlagati izboljšave. Sam poskuša čim bolj aktivno poslušati, jih motivirati za nadaljnje delo in jim predstaviti oceno pozitivnega in negativnega preteklega dela. Tedaj se izvede tudi za javni sektor predpisano ocenjevanje zaposlenih.

Da bi omogočili boljšo komunikacijo znotraj organizacije za druženje, spoznavanje in sprostitev, zaposleni organizirajo letne piknike in motivacijske seminarje, kjer lahko zaposleni predstavijo sodelavcem svoje delo. Za usklajevanje ciljev organizacije s cilji zaposlenih se poslužujejo skupnih sestankov, kjer zaposlenim predstavijo strategijo poslovanja, samim zaposlenim pa skušajo nuditi čim večje zadovoljstvo pri delu. Večini zaposlenih motivacijo ne predstavlja plačilo ampak napredno tehnološko okolje, možnost sodelovanja z ekipami v tujini in priložnosti za strokovno delo ter nabiranje novih izkušenj.

Z zavarovalnico Prva osebna zavarovalnica d.d. so sklenili sporazum, kjer je zaposlenim omogočeno varčevanje v drugem pokojninskem stebru. Zaradi mladosti kolektiva trenutno še ne razmišljajo o vpeljevanju strategije namenjene starejšim zaposlenim. Se bodo pa za to v prihodnosti odločili, če bodo zasledili interes zdajšnjih zaposlenih za podaljševanje kariere v Arnesu. Trenutno le spodbujajo vplačevanje v pokojninsko shemo in kontrolirajo, v kakšnem stanju je družba, pri kateri se shema izvaja, ter o tem obveščajo svoje zaposlene.

V okviru vseživljenjskega učenja kot javni sektor, kar podpira in financira država, nudijo učenje tujih jezikov, spodbujajo in plačujejo magistrski in doktorski študij, specialna izobraževanja, udeležbo na konferencah in seminarjih. Zaposleni pogosto sodelujejo tudi na mednarodnih projektih.

V Arnesu sicer ne obstaja formalna praksa odhodnih intervjuje, se pa gospod Bonač z vsakim, ki organizacijo zapušča, neformalno pogovori, da izve razloge za odhod. Ti največkrat tičijo v iskanju novih zaposlitvenih možnosti, ki ponujajo boljše plačilo, pridobivanje novih izkušenj ali pa selitev zaposlenega in posledično iskanje službe v bližini novega domovanja.

Glede najemanja starejših zaposlenih so v Arnesu bolj pesimistični, saj imajo zaradi nizkih plač v javnem sektorju probleme pri najemanju ustreznih kadrov. Potrebno bo namreč počakati in videti, kako se bodo stvari razvile v dobi dvajsetih let. Najemanju starejših zaposlenih so, če bi obstajal interes, vsekakor naklonjeni.

ELES ima 554 zaposlenih. Profilu starejših zaposlenih ustreza 88 delavcev. Povprečna starost zaposlenega je 46 let. Največ komuniciranja poteka po ustaljeni organizacijski hierarhiji. Več kot tri četrtine zaposlenih pri svojem delu uporablja računalnik, zato se veliko poslužujejo uporabe elektronske pošte. Ker to istočasno omogoča doseganje večjega števila zaposlenih, je pri delu nepogrešljiva. Po mnenju sogovornice v organizaciji obstajajo kvalitetni komunikacijski kanali, ki se jih morajo zaposleni zgolj poslužiti. Vsak zaposleni ima možnost pristopiti do vrhnje ravni in izraziti svoje pomisleke glede delovnih nalog, razmer v podjetju, komunikacije, itd.. Morebitne ovire skušajo preventivno preprečiti predvsem z ustvarjanjem dobre (medgeneracijske) organizacijske klime in prijetnega delovnega okolja. Sogovornica ne pomni kakršnihkoli diskriminacij znotraj organizacije, kar je verjetno tudi posledica različnih kampanj, kot sta antimobing in družini prijazno podjetje. Če že prihaja do konfliktov, so to bolj tisti na osebni ravni, povezani z različnim doumevanjem, kako najbolje doseči določene cilje organizacije. Pravi, da bistveno ne vplivajo na dobro klimo, ki vlada v organizaciji.

Veliko imajo internih sestankov. Pet sejnih sob je tako tekom tedna vsaj štiri dni po pol dneva zasedenih. Na teh sestankih se sprejemajo različni sklepi in pomembne odločitve, povezane s poslovanjem organizacije. Vsak sodelujoči zaposleni ima tam pravico in službeno dolžnost izraziti svoje mnenje. Enkrat letno pa direktor ali njegov namestnik opravi osebni razgovor z vsakim posameznim zaposlenim. Namen je predvsem delojemalcem omogočiti stik z vrhnjim vodstvom, kar ustvarja zaupno ozračje in prispeva k prepoznavanju problemskih stanj v organizaciji.

Racionalizacija poslovanja jih sili v zmanjševanje števila zaposlenih, kar skušajo doseči z mehкими metodami v obliki naravnega odliva. S starejšimi zaposlenimi vodijo individualne razgovore, da bi ugotovili, kdo želi in kdo še ne želi v prihodnjih obdobjih zapustiti organizacijo. Skupno planiranje odhodov starejših zaposlenih jim omogoča izogniti se morebitnim šokom ob nenadnih odhodi zaposlenih. Starejši so torej vključeni v planiranje svojih odhodov iz delovnega življenja. Zavedanje vodstva, da odhodi niso zgolj v domeni delodajalca, ustvarja odobravanje starejših zaposlenih.

Če zaposleni želi, ima možnost vstopiti v pokojninsko shemo v okviru Kapitalske družbe d.d., uvedeno leta 2001. Vpogled v individualni pokojninski načrt ima preko pravno-kadrovske službe. Na zahtevo pošljejo ustrezne informacije iz računovodske službe. Vsakemu posamezniku se posvečajo individualno.

Pri nujenju dodatnega izobraževanja ne delajo razlik med starejšimi in mlajšimi zaposlenimi. Če je izobraževanje utemeljeno, je vsem generacijam omogočeno učenje tujih jezikov, računalništva ali pa npr. izobraževanje v okviru pridobitve poklicne kvalifikacije na področju vodenja projektov. Zaradi skupnega planiranja odhodov starejših zaposlenih ne prihaja do odhodnih intervjujev, saj ne bi bilo smiselno, ker razloge skušajo identificirati vnaprej. Interesa nekdanjih zaposlenih za ponovno vključevanje v delovno razmerje pa po mnenju sogovornice ni. Dodaja, da zaposleni negujejo dobre odnose na prijateljski ravni z nekdanjimi starejšimi sodelavci.

Smart Com ima 60 zaposlenih, od tega je 5 takih, ki so stari med 55. in 64. letom. Povprečna starost zaposlenega v organizaciji znaša malo čez 37 let. Po oceni sogovornice menedžment med rutinskim delom s svojimi zaposlenimi ne komunicira več kot 40% delovnega dne. Komunikacija v največji meri poteka preko osebnega stika na razgovorih in sestankih. Pod imenom "Kaj dogaja" potekajo tedenski sestanki vodstva z vsemi zaposlenimi. Prisotnost na teh sestankih se beleži in je v povprečju nekje med 60-80%. Poleg tega imajo vodje več ali manj redne sestanke s svojimi skupinami. Komunicirajo tudi preko osebnih sestankov pri samem delu na projektih. Poleg vsega naštetega v organizaciji veliko komunikacije poteka preko elektronske pošte. Sogovornica meni, da so komunikacijski kanali v organizaciji vzpostavljeni in odprti. Sama ne vidi možnosti, da bi prihajalo do kakršnihkoli motenj pri sprejemanju sporočil in doumevanju njihovega pomena. Starostno so zaposleni dokaj enakomerno razporejeni vse od 25 do 60 letnikov. V kulturi organizacije se je oblikovalo spoštovanje do starejših, tako da diskriminacije, ki bi jo bili deležni starejši zaposleni, ne opažajo.

Kar precej utečena praksa so bili letni razgovori menedžmenta z zaposlenimi, kjer so skupaj določali cilje, ki naj bi jih zaposleni dosegali. Zaradi organizacijskih sprememb, povezanih z racionalizacijo poslovanja, letni razgovori v zadnjih dveh letih niso bili v tolikšni meri realizirali, kot je to veljalo v preteklosti. Namesto tega so se zaposleni udeleževali razgovorov s kadrovsko službo. Komunikacija med vodstvom in zaposlenimi je v tem času vseeno potekala. Stara praksa, ko menedžment in zaposleni skupaj določajo cilje, naj bi se v letu 2011 začela zopet uveljavljati, saj so po mnenju sogovornice organizacijsko krizo prebrodili. Skupno določanje ciljev po njenem mnenju poveča možnosti, da zaposleni sprejmejo in se zavežejo k doseganju ciljev. Del plače je vezan na izpolnjevanje teh ciljev. Kako bo plača kot mehanizem motiviranja zaposlenih delovala, je sicer odvisno od posameznika, je pa to definitivno eden od mehanizmov, ki omogoča kontrolo spremljanja doseganja ciljev in deluje v smeri usklajevanja ciljev organizacije s cilji zaposlenih. Zaradi recesije in same situacije na trgu je prišlo do potrebe po optimizaciji in do določene mere je seveda to vplivalo na delovno klimo in motivacijo zaposlenih. Se pa organizacijska klima v zadnje pol leta izboljšuje.

Zaradi zelo nizke fluktuacije zaposlenih v preteklih letih se je posledično Smart Com kot kolektiv staral. S prvimi upokojitvami so se srečali šele konec leta 2008. Odločitev o odhodu v pokoj je v organizaciji želja posameznika, saj v pokoj niso nikogar silili, so pa odhodi bili v zadnjem času zaradi pokojninske reforme še toliko bolj pogosto opaženi. Spodbud za podaljševanje redne zaposlitve ne izvajajo. Upoštevajo individualne želje zaposlenih. Z več kot polovico nekdanjih zaposlenih, ki so zdaj v pokoju, še sodelujejo v obliki honorarnega dela. Svojim zaposlenim pomagajo, če obstaja potreba po pojasnilih in dodatnih informacijah glede odhoda v pokoj.

Pohvalijo se lahko, da kar velik del svojih sredstev investirajo v dodatna izobraževanja, predvsem v tehnična znanja, je pa nekaj tudi poslovnih izobraževanj. Približno 90% zaposlenih je vključenih v taka ali drugačna izobraževanja, kjer se za vsakega od njih individualno napravi nek izobraževalni program. Dostopnost do izobraževalnega programa ni odvisna od starosti, torej je dostopna tudi starejšim zaposlenim.

Izhodni intervju napravijo z vsakim zaposlenim, ne samo s starejšimi. Z nekaterimi sicer malo daljšega, z drugimi krajšega. Razloge za odhod in druge pomembnejše stvari ob intervjujih tudi zapišejo in jih poskušajo upoštevati za vnaprej. So pa o načrtih za odhod iz organizacije do neke mere predhodno obveščeni iz sprotnih formalnih in neformalnih pogovorov.

Starejše, ki predhodno niso bili njihovi zaposleni, do zdaj še niso zaposlovali. Nekdanjim starejšim zaposlenim pa je ponovni prihod v organizacijo omogočen. Skoraj s polovico so tako na tak ali drugačen način po odhodu še sodelovali. Zaposlovanje starejših se jim zdi smiselno predvsem za namene mentorstva mlajšim, za prenos znanja in za občasna nadomeščanja. Če ti pogoji niso izpolnjeni, se raje poslužujejo zaposlitve novega zaposlenega. Če obstaja obojestranska pripravljenost, se najemanja nekdanjih starejših zaposlenih prav radi poslužujejo.

SKLEP

V večini evropskih držav se zaradi nizke rodnosti in daljšega življenjskega pričakovanja populacija izrazito stara. V Sloveniji je bilo zapaziti fenomen upokojevanja delovno sposobnih ljudi pri nizkih delovnih dobah, kar je bila posledica blaženja stopnje brezposelnosti po prehodu v tržno gospodarstvo, deloma pa fenomen lahko razložimo s kulturo zgodnjega upokojevanja naroda. Slovenija se namreč s 35,6 odstotno stopnjo zaposlenosti starejših uvršča v spodnji kvartal EU. To ima očitne negativne posledice na vzdržnost trenutne javnofinančne situacije. Tako EU kot Slovenija beležita izrazit pozitiven trend rasti stopnje zaposlenosti starejših. Spodbudno je, da je povprečna stopnja rasti zaposlenosti starejših v Sloveniji glede na časovno obdobje od leta 1998 do 2009 s 3,7 odstotki za 1,6 odstotne točke višja od povprečne stopnje rasti zaposlenosti starejših v EU v istem časovnem obdobju. Slovenci se glede na podatke iz leta 2006 upokojujemo ob povprečni starosti 59,4 let. S tem se povprečno upokojujemo 1,2 leti kasneje od povprečnega prebivalca EU.

Evropska komisija je med svojimi priporočili in smernicami za dvig stopnje zaposlenosti starejših izdala ukrepe, ki naj bi jih nacionalne vlade udejanile. Osredotočiti se je potrebno na reforme pokojninskih sistemov, uveljavitev postopnega upokojevanja, spodbude delodajalcem za zadrževanje starejših zaposlenih v delovnem razmerju in ponovno zaposlovanje starejših. Eden od ciljev Lizbonske strategije do leta 2010 je bil polna zaposlenost, definirana kot 70% vseh v starosti, ki jim je omogočena zaposlitev. Slovenija se trenutno poslužuje ukrepov iz programa Aktivne politike zaposlovanja, ki se končuje z letom 2013.

Primerne ukrepe za dvig stopnje zaposlenosti starejših je vredno poiskati v menedžmentu starosti, ki poudarja čim bolj kakovostno staranje in je geneza konceptov "uspešnega staranja", produktivnega staranja, sodobnega koncepta aktivnega staranja in kakovostnega staranja. Z analizo problemov in predlogi instrumentov za doseganje cilja zadrževanja starejših v delovnem življenju obljublja pozitivne učinke na individualni, organizacijski in družbeni ravni.

Zaposleni v organizacijah 21. stoletja se soočajo z drugačnimi pričakovanji delodajalcev kot je pa to veljalo v preteklosti. Pri tem poglede delodajalcev na starejše zaposlene krojijo negativni stereotipi, kot je pomanjkanje kreativnosti, nezmožnost sprejemanja novih idej in miselnost, da se ne povrnejo investicije v trening starejših. Zato se nanje mnogokrat gleda kot na oviro, problem, in ne kot priložnost, ki bi jo bilo potrebno izkoristiti. Potencial starejših zaposlenih se skriva predvsem v izkušnjah, sposobnostih, želji po delu in možnosti prenašanja znanja na mlajše generacije. Žal s strani organizacij in države prepogosto niso ustrezno motivirani, da bi ostali delovno aktivni v poznih letih svojega življenja.

Na organizacijski ravni prihaja do vse večjega razumevanja pomena, ki ga imajo ustrezne oblike komunikacijskih struktur znotraj organizacije na ohranjanje in pridobivanje konkurenčnih prednosti. Podjetja se zavedajo vrednosti človeškega kapitala, kar jih sili v usklajevanje organizacijskih ciljev s cilji svojih zaposlenih, saj le tako uspejo zadržati ključne

strateško pomembne kadre. Pri tem se poslužujejo praktičnih, strateško usmerjenih dejavnosti MČV, kjer je ključno orodje prav proces komuniciranja z zaposlenimi.

Komuniciranje poteka v treh smereh: navzdol, navzgor in horizontalno. Vzpostavljane in vzdrževanje formalnih in neformalnih komunikacijskih kanalov je v pristojnosti vrhnjega menedžmenta. Kontrola delovanja komunikacijskih kanalov naj se poveča zlasti v obdobjih uvajanja organizacijskih sprememb. Dodatno pozornost pa od vodstva terja širjenje medgeneracijskega sožitja, ki se v organizacijo indoktrinira s pomočjo kulturnih vrednot, poslanstva in vizije. Prepoznavanje in odpravljanje ovir pri komunikaciji zagotavlja obvladovanje zdrave medgeneracijske klime v organizaciji, kar je predpogoj za zadržanje starejših zaposlenih.

Za oblikovanje strategije zadrževanja starejših zaposlenih znotraj organizacije je potrebno poznati dejavnike podaljševanja zaposlitve, ki so: starost, spol, zdravje, finančno stanje in družinsko življenje. Močan vpliv na podaljševanje delovnega obdobje ima motivacija, ki je v tesni povezavi z zadovoljstvom zaposlenega pri delu. Glede na to, da ima zadovoljstvo pri delu povprečnega posameznika skozi njegov zaposlitveni cikel obliko črke U, bi bilo smiselno to dejstvo uporabiti pri spodbudi in načrtovanju podaljšanih karier zaposlenih v kombinaciji s konceptom aktivnega staranja. Pogosti pogovori s starejšimi zaposlenimi, kjer nadrejeni spoznavajo pglavitne faktorje nezadovoljstva, in skupno načrtovanje upokojitve leta pred dejanskim odhodom iz delovnega življenja, je del strategije, ki jo imajo organizacije na voljo za ohranjanje zaposlenih. V luči raznolikosti zaposlenih si vsak posameznik seveda zasluži drugačno obravnavo. Zato je pomembno, da vodstvo kreira strategije zadrževanja starejših glede na potrebe svojih zaposlenih. Starejšim zaposlenim je zato potrebno nuditi ustrezno okolje za možnosti učenja in razvoja kariere. Spodbude za odlašanje upokojitve naj bi tako potekale vzporedno z menedžiranjem starejših zaposlenih.

V raziskavi ugotavljam, da intervjuvane slovenske organizacije v veliki meri vlagajo napor v ustvarjanje dobre medgeneracijske klime in delovnega okolja, kjer imajo starejši zaposleni možnost razvijanja kariere ter priložnosti za vseživljenjsko učenje. Vse tri organizacije omogočajo svojim zaposlenim individualne prostovoljne pokojninske sheme. Vsem trem je tudi skupno, da enkrat letno menedžment opravi individualne razgovore z zaposlenim, da bi odkrili morebitne vzroke nezadovoljstva. Arnes sicer z slehernim zaposlenim, ELES samo z zaposlenimi, ki imajo izpolnjene pogoje za odhod v pokoj, v Smart Com-u pa po dvoletnem prenehanju opravljanja intervjujev zaradi organizacijskih prestrukturiranj, ko so bili intervjuji opravljeni s strani kadrovske službe, te zopet planirajo v naslednjem letu. Zaradi višjega deleža starejših zaposlenih je ELES ubral strategijo skupnega planiranja odhoda starejših zaposlenih, ki je v Arnesu zaradi povprečno skoraj deset let mlajšega kolektiva še ne poznajo, razmišljajo pa o njeni vpeljavi v prihodnosti. V manjši meri strategija planiranja odhodov obstaja tudi v Smart Com-u. Interesa nekdanjih zaposlenih za ponovno vključevanje v redno delovno razmerje organizacije ne zaznavajo, a bi bile ob morebitnem interesu pripravljene najemati nekdanje starejše zaposlene. Le Smart Com v veliki meri honorarno še sodeluje s svojimi nekdanjimi starejšimi zaposlenimi. Arnes in ELES pripisujeta komunikaciji znotraj organizacije izrazito velik pomen pri ohranjanju zadovoljstva svojih (starejših) zaposlenih pri delu. V dnevni rutini najpogosteje uporabljajo ravno neposreden stik z zaposlenimi, vse tri

organizacije pa so tudi močno odvisne od komunikacije preko elektronske pošte. Formalni izhodni intervju kot ustaljeno prakso poznajo le v Smart Com-u. Je pa vsem skupno, da skušajo biti o možnih odhodih obveščene vnaprej, da bi preprečile morebiten kadrovski primanjkljaj.

Zadržanje starejših zaposlenih znotraj organizacije s pomočjo strategije menedžmenta starejših in ustreznih oblik komunikacije nedvoumno pridobiva na pomenu in tako igra ključno vlogo pri doseganju dobrih poslovnih rezultatov in ohranjanju konkurenčnih prednosti organizacij.

LITERATURA IN VIRI

1. Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve, AJPEŠ. Najdeno 29. avgusta 2010 na spletnem naslovu [http://www.ajpes.si/prs/rezultati.asp?podrobno=0&naziv=smart com&MAXREC=20](http://www.ajpes.si/prs/rezultati.asp?podrobno=0&naziv=smart%20com&MAXREC=20)
2. Akademsko in raziskovalna mreža Slovenije, Predstavitev zavoda Arnes. Najdeno 30. avgusta 2010 na spletnem naslovu <http://www.arnes.si/zavod-arnes/predstavitev.html>.
3. Barry Forman, J. (1998). *Reforming Social Security to Encourage the Elderly to Work*, Najdeno 17. avgusta 2010 na spletnem naslovu <http://heinonline.org/HOL/LandingPage?collection=journals&handle=hein.journals/stanlp9&div=28&id=&page=>.
- 4.regar, L. & Ograjenšek, I. (2008). *Izbrana poglavja iz statistike za poslovno odločanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
5. Bizi.si, poslovni imenik. Najdeno 29. avgusta 2010 na spletnem naslovu <http://www.bizi.si>.
6. Dimovski, V., Pengar, S. & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni menedžment*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. ELES. Predstavitev javnega podjetja Elektro - Slovenija d.o.o.. Najdeno 29. avgusta 2010 na spletnem naslovu <http://www.eles.si/predstavitev-druzbe.aspx>.
8. Eurostat. *Average age at which employed persons started receiving a retirement pension*, (2006). Najdeno 27. avgusta 2010 na spletnem naslovu http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfso_06finiagps&lang=en.
9. Eurostat, *European Union Force Survey - Annual results 2009*. Najdeno 7. avgusta 2010 na spletnem naslovu http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/product_details/dataset?p_product_code=TSDDE100.
10. Matthew Flynn (2010). Who would delay retirement? Typologies of older workers, *Personnel Review*, Middlesex University Business School, London, UK. 39(3), 308-324.
11. Možina, S., Tavčar, M., Zupan, N. & Knežević A.N. (2004). *Poslovno komuniciranje, Evropske razsežnosti*. Maribor: Obzorja.
12. Smart Com. O podjetju Smart Com d.o.o.. Najdeno 29. avgusta 2010 na spletnem naslovu <http://www.smart-com.si/index.php?m=22..>
13. Svetlik, I. & Zupan, N. (2009). *Management človeških virov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Žnidaršič, J. (2008). *Menedžment starosti: Organizacijski model aktivnega staranja* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

PRILOGE

Intervjuji z izbranimi slovenskimi organizacijama

1) Vaše ime, izobrazba in trenutna funkcija, ki jo v organizaciji opravljate?

Arnes: mag. Marko Bonač, mag. informatike; direktor

ELES: Viktorija Vegan, univ.dipl. prav.; vodja pravno kadrovske službe

Smart Com: mag. Klara Hauko, mag. organizacije in poslovanja; samostojna strokovna sodelavka za kadre; vodenje (planiranje in organiziranje kadrovskih aktivnosti, pokriva celotno kadrovsko področje)

2) Koliko zaposlenih ima vaša organizacija in koliko od njih ustreza profilu starejšega zaposlenega (55-64 let)? Mi zaupate povprečno starost vaših zaposlenih?

Arnes: Imamo 43 zaposlenih. Profilu starejšega zaposlenega ustrezam samo sam. Razlog tiči v tem, da zaposlujemo predvsem računalničarje, ki pa so v Sloveniji zelo iskani. Po drugi strani smo javni sektor, kjer lahko ljudi sorazmerno malo plačamo. Ljudje, ki si ustvarjajo družino, imajo delovne izkušnje in so stari preko štirideset let, posledično ne bodo iskali službe pri nas. Zato iščemo predvsem študente, ki zaključujejo študij. Omogočeno jim je delo z najnovejšo opremo, delo na projektih, kjer lahko hodijo po svetu in se nekaj naučijo. Ker je Arnes mlada organizacija, ustanovljena leta 1992, so tudi tisti, ki so se takoj po diplomi pri nas zaposlili in ostali v kolektivu, trenutno stari 40 do 45 let. Povprečna starost zaposlenih je zato manj kot 35 let.

ELES: Trenutno imamo 554 zaposlenih. Profilu starejših zaposlenih ustreza 88 delavcev. Povprečna starost zaposlenega je 46 let.

Smart Com: Zaposlenih je trenutno 60 ljudi. Starejših zaposlenih v organizacije je 5. Povprečna starost zaposlenih je malo čez 37 let.

3) Bi lahko podali oceno, kolikšen del dnevne rutine posveča vrhnje vodstvo organizacije komunikaciji z zaposlenimi (komuniciranju navzdol in navzgor po hierarhiji organizacije v obliki sestankovanja, telefoniranja, neformalnih pogovorov ...)?

Arnes: Vprašanje je prvo kot prvo, kaj je komunikacija, saj je lahko praktično vsaka stvar komunikacija. Moje videnje je, da je kritično za organizacijo, ko ta prekorači okoli petnajst ljudi, saj je tedaj potrebno vpeljati neko hierarhijo. Če jih je manj, praktično komuniciraš z vsemi. Kasneje je potrebno vpeljevati oddelke in formalne poti komunikacije. Pri delu se zato izogibam temu, da bi preskakoval vodje oddelkov. V dnevni rutini se zato držim nazaj, da ne bi prihajalo do teh preskakovanj, ki lahko vodijo do konfliktov. Z vsakim posameznikom zato

komuniciram samo v primeru nastanka problema, saj se tako izognem, da bi bili ljudje užaljeni.

ELES: Različno. Po mojem mnenju je to odvisno predvsem od dnevnih zadolžitev in se zato razlikuje od dneva do dne. Veliko imamo internih sestankovanj, saj je pet sejnih sob, ki so nam na voljo tekom tedna, kar precej zasedenih. Pogosto jih je potrebno rezervirati vnaprej. Največ komuniciranja pa poteka po ustaljeni organizacijski hierarhiji.

Smart Com: Po moji oceni same komunikacije menedžmenta z zaposlenimi ni več kot 40%. To pa so predvsem razgovori ali pa sestanki z zaposlenimi, kjer se uporablja neposreden stik.

4) Katere komunikacijske kanale (neposreden stik - govor, pisno, oglasne deske, tehnični posredniki) najpogosteje uporablja menedžment pri komuniciranju z zaposlenimi?

Arnes: Definitivno največ komuniciram z neposrednim stikom z vodji oddelčnih ravni. Enkrat mesečno imamo dobro uro trajajoče sestance, kjer so udeleženi vsi zaposleni. Tam zaposleni v bolj sproščenem vzdušju izvejo določene novice, pregledamo udelestvovanje planov in finančno stanje, zaposlenim zagotovimo sposobnost izplačevanja plač, jih obvestimo o morebitnem povišanju plač, predstavimo morebitne nove predpise glede dopustov, parkiranja ter ostalih za zaposlene zanimivih stvari.

Oglasnih desk nimamo, saj se večinoma poslužujemo uporabe elektronske pošte. Lahko bi rekli, da imamo oglasno desko na internetu v obliki internega organizacijskega sistema, kjer se nahajajo vsi dokumenti, zapisniki sestankov, itd.

ELES: Več kot tri četrtine zaposlenih pri delu uporablja računalnik. Zato se močno poslužujemo elektronske pošte, ki je nepogrešljiva pri našem delu, saj lahko hkrati dosežemo več zaposlenih in jih na ta način informiramo o stvareh. Prednost vzporednih kanalov je v tem, da v vsakem primeru nekdo iz oddelka sporočilo prejme in ga oddelek zato primerno hitro obravnava. Dodala bi, da si direktor ali njegov namestnik enkrat letno vzameta čas za osebni razgovor z vsakim posameznim zaposlenim, ki izpolnjuje pogoj za upokožitev, pri čemer je predvsem delojemalcem omogočen stik z vrhnjim vodstvom, kar ustvarja zaupno ozračje in prispeva k prepoznavanju problemov starejših zaposlenih v organizaciji.

Smart Com: V Smart Com-u se vrhnje vodstvo udeležuje tedenskih sestankov z zaposlenimi. Včasih smo to imenovali "Petkova kava", po novem pa "Kaj dogaja". Dogodek se skliče vsaj trikrat na mesec, da se pove kaj je novega, kakšno je poslovanje, izvedejo se analize za zadnje trimesečje in plani za naprej. Vabljeni so vsi zaposleni. Prosimo jih, da se udeležijo, če pa delovne obveznosti prisotnosti ne omogočajo, so le-te oproščeni. Se pa 60-80% zaposlenih sestanka vedno udeleži. Prisotnost na sestankih se beleži.

Poleg tega imajo vodje več ali manj redne sestance s svojimi skupinami. Komunicirajo tudi preko osebnih sestankov pri samem delu na projektih. Oglasno desko in intranet v zadnjem času bolj malo uporabljamo. Se pa veliko komunicira preko elektronske pošte.

Kar precej utečena praksa so bili letni razgovori. V zadnjem času, približno dveh let, jih zaradi organizacijskih sprememb povezanih z racionalizacijo poslovanja nismo v tolikšni meri

realizirali, kot je to veljalo v preteklosti. Bili pa so drugi razgovori, ki jih ni opravljal menedžment, ampak je bila v to večinoma vpletena kadrovska služba. Komunikacija med vodstvom in zaposlenimi je vseeno potekala. Letnih razgovorov, kjer se z zaposlenimi postavi cilje in se potem spremlja doseganje teh ciljev, v tem obdobju nismo imeli, jih pa načrtujemo za to leto. Tako bodo po postavitvi poslovnega načrta za leto 2011 v mesecu novembru in decembru potekali individualni pogovori med vodji in zaposlenimi.

5) Ali preverjate odprtost komunikacijskih kanalov in ustreznost komunikacijskih poti? Kako odpravljate morebitne ovire pri komuniciranju?

Arnes: Vsi zaposleni imajo možnost pristopiti do mene. Vrata pisarne so odprta vsakomur, ki bi si želel osebnega razgovora. Res pa je, da moram paziti, da ne prihaja do preskakovanja oddelčnih vodij.

Opravljamo letne razgovore, kjer imam sam razgovore z vodji devetih oddelkov, vsak vodja pa ima razgovor s posamezniki iz svoje skupine. Letni razgovori so vnaprej napovedani in potekajo uro do dve ure. Zaposleni se na pogovor pripravijo, saj imajo možnost določene stvari pokritizirati ali pa predlagati izboljšave. Sam poskušam čim bolj aktivno poslušati, jih motivirati za nadaljnje delo in jim predstaviti oceno pozitivnega in negativnega preteklega dela. Za točkovanje uspešnosti obstajajo posebni obrazci, saj pripomorejo k odločitvam o napredovanju. Osebnostno mi samo ocenjevanje ni najbolj všeč, saj ne zajemajo vseh vloženih naporov v delo. Potrebno pa jih je izvesti, saj predpisi za javni sektor to zahtevajo.

Enkrat do dvakrat letno organiziramo piknike. Za izboljšanje delovnega okolja organiziramo tudi eno do dvourne motivacijske seminarje, kjer lahko zaposleni predstavijo svoje delo ali druge zanimive teme. Vse to služi predvsem druženju, spoznavanju in sprostitvi zaposlenih, kar prispeva k boljšim odnosom med zaposlenimi in preprečuje konflikte. Služi ustvarjanju zaupanja med zaposlenimi in omogoča boljšo komunikacijo znotraj organizacije.

ELES: Menim, da kvalitetni kanali znotraj organizacije obstajajo. Potrebno se jih je le poslužiti. Vsak zaposleni ima možnost pristopiti do vrhnje ravni in izraziti svoje pomisleke glede delovnih nalog, razmer v podjetju, komunikacije, itd.. Morebitne ovire skušamo preventivno preprečiti predvsem z ustvarjanjem dobre (medgeneracijske) organizacijske klime. Tudi sama sem bila presenečena, ko sem pred časom začela z delom in mi je eden od vodstvenih kadrov, starejši gospod, ob prvem srečanju povedal, da pričakuje, da se bova tikala. Gotovo je to eden od faktorjev, ki prispeva k lažji komunikaciji med različnimi generacijami in posledično ustvarja prijetno delovno okolje.

Smart Com: Komunikacijski kanali v organizaciji so vsekakor vzpostavljeni in so odprti. Na raznih sestankih se vodijo zapisniki, ki omogočajo kasnejši vpogled v stvari, ki so bile dogovorjene. Vidi se tudi, kako so bile stvari sprejete. Na srečanjih ali letnih razgovorih sama ne vidim možnosti, da bi prihajalo do kakršnihkoli motenj pri sprejemanju sporočil in doumevanju njihovega pomena.

6) Ali uporabljate pri delu komuniciranje kot orodje za usklajevanje ciljev organizacije s cilji vaših zaposlenih? Kako to zgleda v praksi?

Arnes: Na skupnih sestankih zaposlenim predstavimo cilje organizacije. Razumljivo nekatere te cilji bolj zanimajo, nekatere manj. Programerje npr. globalni cilji organizacije niti ne zanimajo v tolikšni meri, saj se ob delovni rutini predvsem posvečajo svojemu delu pri katerem nemalokrat uživajo in se jim zato zdi sestankovanje nepotrebno zapravljen čas. Za usklajevanje je potrebno izbrati prave pristope. Programerjem se tako ni potrebno konstantno udeleževati sestankov, a morajo kljub temu poznati cilje organizacije. Izbrati je potrebno pravo mero prisotnosti, da se ljudje zavedajo, kaj se od njih pričakuje. Naš cilj pa je, da na ekonomičen način nudimo storitve našim uporabnikom in da so ti z njimi zadovoljni. Pri naših zaposlenih se osredotočamo predvsem na nudenje zadovoljstva, ki ga ti imajo pri samem delu.

ELES: V sejhnih sobah potekajo štiri dni v tednu po pol dneva delovni sestanki, ki se jih udeležujejo zaposleni iz različnih oddelkov. Seveda niso namenjeni posedanju, ampak se na njih sprejemajo različni sklepi in pomembne odločitve, povezane s poslovanjem podjetja. Vsak sodelujoči zaposleni ima tam pravico in službeno dolžnost izraziti svoje mnenje.

Smart Com: Najprej se sprejmejo cilji organizacije v sklopu poslovnega načrta. Nato se jih razdrobi in sporoči navzdol po hierarhiji do delovnih skupin in pa posameznikov. Proti koncu vsakega leta se tako za prihodnje leto postavi cilje organizacije. Na koncu vsakega leta se pogleda, v kolikšni meri so bili ti cilji realizirani. Na razgovorih vodje in zaposleni cilje postavljajo skupaj. S tem se poveča možnost, da jih zaposleni sprejmejo in se zavežejo k doseganju teh ciljev. Del plače je vezan na izpolnjevanje ciljev. Kako bo plača kot mehanizem motiviranja zaposlenih delovala, je sicer odvisno od posameznika. Je pa to definitivno eden od mehanizmov, ki omogoča kontrolo spremljanja doseganja ciljev in deluje v smeri usklajevanja ciljev organizacije s cilji zaposlenih.

Zaradi reorganizacijskih sprememb je v zadnjih dveh letih klima v organizaciji sicer padla. Bili smo namreč v zadnjih sedemnajstih letih vajeni konstantne rasti in velikih poslovnih uspehov. Zaradi recesije in same situacije na trgu je prišlo do potrebe po optimizaciji in do določene mere je seveda to vplivalo na delovno klimo in motivacijo zaposlenih. Se pa organizacijska klima v zadnje pol leta izboljšuje. Potreben je bil pač nek čas.

7) Na kakšen način motivirate in spodbujate (starejše) zaposlene za podaljševanje obdobja zaposlitve?

Arnes: Izziv nam predstavlja pridobivanje primernih kadrov. Na razpis za mesto PR-ovca se je prijavilo preko sto kandidatov in je bila selekcija prav problematična. PR-ovca tako motivira že samo prejemanje plače in dejstvo, da je službo dobil. Ob razpisu mesta računalničarja pa smo srečni, če se sploh kdo prijavi. Tisti, ki se prijavijo, jim najverjetneje glavno motivacijo predstavlja napredno tehnološko okolje, možnost sodelovanja z ekipami v tujini in priložnosti za strokovno delo in nabiranje novih izkušenj, ki jim jih delo nudi.

ELES: Odločitev o odhodu v pokoj je osebna odločitev naših zaposlenih. Dejstvo je, da smo zaradi racionalizacije poslovanja prisiljeni v zmanjšanje števila zaposlenih, kar skušamo doseči z mehкими metodami v obliki naravnega odliva. S starejšimi zaposlenimi vodimo

individualne razgovore, da bi ugotovili, kdo želi in kdo ne želi v prihodnjih obdobjih zapustiti organizacijo. Skupaj torej planiramo odhod iz delovnega mesta, da bi se izognili morebitnim šokom, ki bi nastali zaradi nenadnih odhodov. Taka strategija naletava na odobravanje tudi s strani naši starejših zaposlenih. Pomnim primer, ko je starejši zaposleni blizu sedemdesetih let izrazil željo po nadaljevanju kariere, kar mu je bilo tudi omogočeno.

Smart Com: Prav veliko starejših zaposlenih nimamo. Ker smo imeli v preteklih letih zelo nizko fluktuacijo, smo se posledično vsako leto kot kolektiv starali. Vsako leto je bilo tako nekaj več starejših. S prvimi upokojitvami smo se srečali šele konec leta 2008. V pokoj nismo silili nobenega od zaposlenih. Če že, je bila to bolj želja posameznikov, ki pa je bila morda v zadnjem času zaradi pokojninske reforme še toliko bolj opazna. Spodbud za podaljševanje tako ne izvajamo, upoštevamo pa individualne želje starejših zaposlenih. Je pa tako, da z nekaterimi, ki so v pokoju, še vedno sodelujemo v obliki honorarnega dela, če po sodelovanju obstaja potreba.

8) Menedžment starosti zahteva od vodstva informiranje in skupno finančno planiranje upokojitve že precej prej, preden se starejši odločijo za odhod iz delovnega življenja. V kolikšni meri imate integriran ta del strategije menedžmenta starosti v vaši organizaciji (spletno ali individualno komuniciranje ter obveščanje o pokojninskem stanju pred upokojitvijo)?

Arnes: Večina dela v Arnesu je programiranje in preostalo zelo dinamično delo, kjer je potrebno konstantno slediti praksam doma in v tujini. Za to delo se odločajo predvsem mladi, ki jim sheme za skupno planiranje odhoda v pokoj niso prioritete. Bomo videli, kako bo čez dvajset let, ko bodo zdajšnji zaposleni v obdobju, ko bo to postala njihova prioriteta. Verjetno bomo začeli razmišljati o vpeljevanju strategij namenjenih starejšim zaposlenim, če bodo ti izrazili željo za podaljševanje delovnega obdobja. Odvisno bo seveda od interesa. Kot rečeno, pa ima večina zaposlenih z znanjem pridobljenim v Arnesu odlične možnosti za nadaljevanje kariere nekje drugje.

Zaposlenim poskušamo omogočiti varčevanje v drugem pokojninskem stebru, kjer so privatne zavarovalnice ponujale, v primeru vključitve celega ali večine kolektiva, bolj ugodne ponudbe. Z zavarovalnico Prva osebna zavarovalnica d.d. smo tako sklenili sporazum. Odločitev o vplačevanju pa je v pristojnosti posameznih zaposlenih. Sami kot javni zavod ne smemo dodatno denarno prispevati. Lahko pa spodbujamo vplačevanje ter kontroliramo, v kakšnem stanju je omenjena družba in o tem obvestimo svoje zaposlene.

ELES: Kot rečeno, se vsakemu starejšemu zaposlenemu posvečamo individualno. Če zaposleni želi ima možnost vstopiti v pokojninsko shemo v okviru Kapitalske družbe d.d., uvedeno leta 2001. V primeru, da ga zanima stanje individualnega pokojninskega načrta, na njegovo željo iz kadrovske službe pošljemo zahtevek računovodski funkciji. Seveda je le on upravičen do vpogleda v svoj pokojninski načrta.

Smart Com: Povedala sem že, da smo imeli samo v zadnjem obdobju nekaj upokojitev, ki so bile vse na željo zaposlenih. V primeru, da so od Smart Com-a karkoli potrebovali, smo jim

seveda stvari pojasnili in jim pomagali. So pa vsi zaposleni vključeni v drugi pokojninski steber, kar plačuje podjetje. V to so vključeni vsi zaposleni, ne samo starejši.

- 9) *Ali menite, da so starejši zaposleni v vaši organizaciji obravnavani drugače? Se jim pripisuje pozitivne (lojalnost, zanesljivost, dober odnos in razvita mreža s partnerji) ali negativne (investicije v trening se ne povrnejo, nezmožnost sprejemanja novih idej, pomanjkanje kreativnosti) stereotipne lastnosti oziroma ali so pri delu kakorkoli diskriminirani in neetično zaznamovani s predsodki?*

Arnes: Sam kot najstarejši zaposleni ne občutim nikakršne diskriminacije in verjamem, da razlog ne tiči v položaju, ki ga v organizaciji zasedam. Če bi že bila diskriminacija, bi bila kvečjemu v drugo smer, torej da bi tisti, ki je npr. star petintrideset let, prišleku iz faksa očitil neizkušenost. Poudarjam, da diskriminacije sicer ni, če pa bi že bila, bi verjetno potekala v smeri, ko starejši diskriminirajo mlajše in ne obratno.

ELES: Od samega začetka moje delovne dobe v podjetju ELES ne pomnim kakršnihkoli diskriminacij, kar je verjetno tudi posledica različnih kampanj, kot sta npr. antimobing in družini prijazno podjetje. Če prihaja do konfliktov, so to bolj tisti na osebni ravni, povezani z različnim doumevanjem, kako najbolje doseči določene cilje organizacije. Rekla bi, da bistveno ne vplivajo na dobro klimo, ki vlada v podjetju.

Smart Com: Sama ocenjujem, da ne. Starostno smo dokaj enakomerno razporejeni od 24 pa vse do 60 letnikov. Konec koncev so tudi lastniki podjetja preko 60, tako da se mi zdi, da se je v kulturi podjetja oblikovalo neko spoštovanje do starejših, in ne bi rekla, da prihaja do kakršnihkoli diskriminacij znotraj organizacije.

- 10) *Ali nudite vašim zaposlenim možnost izobraževanja odraslih v okviru vseživljenjskega učenja oziroma ali podpirate in spodbujate vseživljenjsko učenje (starejših) zaposlenih?*

Arnes: Kot javni sektor lahko nudimo več stvari: učenje jezikov, spodbujamo in plačujemo magistrski in doktorski študij, specialna izobraževanja, udeležbo na konferencah in seminarjih. Sodelujemo tudi na mednarodnih projektih, česar je pri nas zelo veliko. Ker smo javni sektor na področju sodobnih tehnologij, to država tudi podpira in financira.

ELES: Seveda. Pri nudenju dodatnega izobraževanja ne delamo razlik med starejšimi in mlajšimi zaposlenimi. Tako so tudi naši starejši zaposleni deležni možnosti izobraževanj v učenju tujih jezikov ali pa npr. računalništva. Spomnim se primera zaposlenega, ki je imel preko petinpetdeset let. Na lastno željo je obiskoval in opravil izobraževanje za poklicno kvalifikacijo na področju vodenja projektov.

Smart Com: Nudimo. Smo podjetje, ki kar nekaj svojih sredstev investira v dodatna izobraževanja. Predvsem tehnična znanja, je pa nekaj tudi poslovnih izobraževanj, kot je komunikacija, prodaja in npr. timsko delo. Pravzaprav se za vsakega zaposlenega napravi nek izobraževalni program. Nekje 90% zaposlenih je tako vključenih v taka ali drugačna izobraževanja ne glede na starost.

11) Ali ob morebitnem odhodu (starejšega) zaposlenega iz delovnega mesta opravite intervju, da bi izvedeli razloge za odhod?

Arnes: V primeru odhodov se seveda z zaposlenim pogovorimo, da izvemo razloge za odhod. Ni pa to neka ustaljena formalna praksa. Zaposleni napove svoj odhod, sam pa se z njim pogovorim npr. ob kavi ali čaju, da izvem, če ga je kaj motilo, ali je bilo kaj narobe in podobno. Nekateri mislijo, da je v življenju smiselno vsake toliko časa zamenjati službo, da se pridobi več izkušenj. Drugi se preselijo in si poiščejo službo v bližini svojega novega domovanja. Spet drugi iščejo bolj plačane službe.

ELES: Do te prakse v našem podjetju še ni prišlo. Morda zato, ker skupno planiramo odhod starejših zaposlenih iz delovnega obdobja in sam odhodni intervju ne bi bil smiseln, saj razloge skušamo identificirati vnaprej. Nekateri hitijo z odhodom v pokoj ravno zaradi prihajajoče pokojninske reforme, saj so izrazili pomisleke glede nadaljevanja kariere, če finančno s strani države za to niso ustrezno motivirani.

Smart Com: Izhodni intervju napravimo z vsakim zaposlenim, ne samo z starejšimi. Z nekaterimi sicer malo daljšega, z drugimi krajšega. Razloge za odhod in druge pomembnejše stvari ob intervjujih tudi zapišemo in jih poskušamo upoštevati za vnaprej. Se pa pogovarjamo in do neke mere predhodno vemo, kdaj posameznik načrtuje odhod iz organizacije.

12) Ali nudite vašim (starejšim) zaposlenim možnost ponovnega vključevanja v delovno razmerje s politiko najemanja starejših?

Arnes: Do zdaj še ni bilo bivšega zaposlenega, ki bi se javil za ponovni prihod v organizacijo. Kot rečeno, imamo že z mladimi vrsto problemov pri privabljanju in zaposlovanju kadrov. Vprašanje je, kako se bo situacija razvila v dobi dvajsetih let.

ELES: Žal ne vidimo interesa nekdanjih zaposlenih za ponovno vključevanje v delovno razmerje. Menim, da bi jim morda ustrezal skrajšani delovni čas, kot ga poznamo pri bodočih in mladih materah. Že sami medčloveški odnosi in socialna vključenost namreč mnogim pomenita odločilen razlog pri tehtanju odločitve o odhodu ali podaljševanju delovnega razmerja. Lahko pa dodam, da negujemo dobre odnose na prijateljski ravni z nekdanjimi sodelavci. Zgodilo se je že, da smo ob reševanju neke delovne naloge za pomoč poklicali nekdanjo sodelavko v pokoj, ki nam je prijazno priskočila na pomoč.

Smart Com: Druge starejše do zdaj še nismo zaposlovali. Našim nekdanjim starejšim zaposlenim pa je omogočen prihod nazaj v organizacijo. Skoraj s polovico smo tako na tak ali drugačen način po odhodu še sodelovali. Zaposlovanje starejših se nam zdi predvsem smiselno za namen mentorstva mlajšim in prenos znanja ter za tiste stvari, kjer vidimo, da rabimo neko nadomeščanje. Zdi se nam bolj primerno vključiti nekoga, ki je to delo pri nas že opravljal, kot pa vključitev nekoga čisto na novo. Če je obojestranska pripravljenosti, se najemanja nekdanjih starejših zaposlenih prav radi poslužujemo.