

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

HRM V LUČI STAREJŠIH ZAPOSLENIH

DIPLOMSKO DELO

Ljubljana, marec 2011

TINA HROVATIN

IZJAVA

Študent/ka Tina Hrovatin izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom dr. Jane Žnidaršič, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 03.03.2011

Podpis:

KAZALO

UVOD	1
1 Opredelitev in pomen Human Resource Management-a (HRM-ja)	2
2 Starejši zaposleni in podjetje	3
2.1 Razlogi za zadrževanje starejših zaposlenih v podjetju	5
2.2 Ukrepi HRM, s katerimi se delodajalec prilagaja starejšim zaposlenim	6
2.3 Primer dobre prakse	12
2.4 Ohranjanje starejših zaposlenih v podjetju	13
3 Študija primera	14
3.1 Metodologija preučevanja in predtavitev hipotez	14
3.2 Iskra Avtoelektrika d. d.	16
3.2.1 Predstavitev podjetja Iskra Avtoelektrika d. d.	16
3.2.2 Rezultati intervjujev	17
3.3 Goriške opekarne d. d.	19
3.3.1 Predstavitev podjetja Goriške opekarne d. d.	19
3.3.2 Rezultati intervjujev	20
4 Diskusija in primerjava med podjetjema	22
SKLEP	25
LITERATURA IN VIRI	26

KAZALO TABEL:

Tabela 1: Postavljene hipoteze in njihov končni status 22

UVOD

Skoraj desetletje že poznamo dejstvo, da se prebivalstvo v razvitem svetu nezadržno stara. Ta proces staranja bo za seboj povlekel večje število starejših in upokojenih, zmanjšalo pa se bo število delovno aktivnih prebivalcev. Po ocenah statističnega urada RS bo upadel delež delovno sposobnega prebivalstva (15–64 let). Leta 2004 je bilo delovno sposobnega prebivalstva 67,2 %, do leta 2050 pa se bo ta delež zmanjšal kar na 56,7 %, podvojil se bo delež starejšega prebivalstva (65 let in več). V letu 2004 je delež le-teh obsegal 16,4 %, do leta 2050 pa se bo povišal kar na 29,9 %, in prišlo bo do potrojitve deleža starejšega prebivalstva (80 let in več). Leta 2004 je bilo starejših nad 80 let 4,0 %, do leta 2050 pa se bo ta delež povišal kar na 11,4 % (Evropska unija: staranje prebivalstva in EU politika, 2011).

Ravno zaradi te statistike, ki se zdi kar zastrašujoča, je pomembno, da se delodajalci začnejo zavedati pomena svojih starejših zaposlenih, saj bodo lahko v prihodnosti prav oni delovna sila, katera bo reševala vzdržnost pokojninskih in zdravstvenih blagajn. Poleg tega je potrebno starejšim zaposlenim ponuditi bolj fleksibilne oblike zaposlovanja, ter začeti prilagajati – tako delovni prostor kot delovno okolje – njihovim potrebam.

Z diplomskim delom preučim, kakšen odnos imata do svojih starejših zaposlenih podjetji Iskra Avtoelektrika d. d. in Goriške opekarne d. d., ter naredim primerjavo med njima. Namen diplomskega dela je predstaviti teoretična izhodišča praks ravnanja s človeškimi viri (ang. *Human Resource Management* – v nadaljevanju HRM), ki se tičejo starejših zaposlenih, in na podlagi tega preučiti stanje v obeh izbranih podjetjih. Cilj mojega diplomskega dela je ugotoviti, ali zadrževanje starejših zaposlenih vpliva na zaposlovanje novih zaposlenih, kako se obnese delo v timih, ki so sestavljeni iz predstavnikov različnih generacij, kakšna je motivacija in kakšno je delovno okolje starejših zaposlenih, ter kako dobro poteka prenos znanja med starejšimi zaposlenimi in njihovimi mlajšimi kolegi.

Diplomsko delo je vsebinsko razdeljeno na dva dela. Prvi del je teoretična podlaga, v kateri predstavim preučeno literaturo na temo HRM praks in starejših zaposlenih. Osredotočim se na to, zakaj v podjetju obdržati starejše zaposlene in kako lahko ti prispevajo k uspešnosti podjetja, kaj lahko delodajalci naredijo, da bodo v podjetju obdržali starejše zaposlene in da bo delo letem še vedno izziv, kako prilagoditi funkcijo HRM starejšim zaposlenim, ter navedem nekaj primerov dobrih praks. V drugem, empiričnem delu, predstavim hipoteze, ki sem si jih postavila kot okvir za preučevanje stanja v podjetjih, na kratko opišem obe podjetji in predstavim rezultate raziskave. Zaključim s primerjavo med podjetjema in predlogi za izboljšanje obstoječega stanja. Diplomsko delo zaključim s sklepnimi ugotovitvami in predlogi za nadaljnje delo in raziskave s preučevanega področja.

1 Opredelitev in pomen Human Resource Management-a (HRM-ja)

Temeljni gradnik vsake organizacije so ljudje. Brez zaposlenih organizacija kot taka ne bi obstajala, in ravno zato, ker so ljudje za organizacijo tako pomembni, je potrebno z njimi tudi pravilno ravnati. Tako se je iz potrebe po ravnanju z ljudmi razvila HRM funkcija. Harris (2000, str. 4) definira HRM kot programe, politike in prakse za upravljanje z delovno silo.

HRM funkcija ima zelo široko področje delovanja.

Harris (2000, str. 5) deli proces HRM-ja na naslednje kategorije:

- **Planiranje**
- **Kadrovanje**
- **Ocenjevanje in nagrajevanje**
- **Izboljševanje organizacije**
- **Vzdrževanje učinkovitega odnosa med delodajalcem in delavcem**

Izraz proces avtor uporablja zato, ker gre za aktivnosti, ki stalno potekajo v podjetju in so med seboj močno povezane. **Planiranje** v procesu HRM-ja pomeni, da podjetje spremlja in usklajuje svojo potrebo po kadrih s ponudbo ustreznega kadra na trgu delovne sile. **Kadrovanje** so vse aktivnosti podjetja, ki se navezujejo na iskanje, najemanje, napredovanje ter odpuščanje kadra, torej odpuščanje zaposlenih v podjetju. Podjetja ocenjujejo svoje zaposlene iz več razlogov, največkrat zaradi potrebe po določitvi primerne plače in dajanje povratnih informacij o delovni uspešnosti zaposlenega. Zaposleni v podjetju so za svoje delo tudi nagrajeni oziroma kompenzirani preko plače, preko raznih dodatkov za zdravstveno in pokojninsko zavarovanje, regresa in tudi raznih bonitet. Vsi procesi znotraj **ocenjevanja in nagrajevanja** so izrednega pomena za doseganje ciljev HRM-ja. Pri **izboljšanju organizacije** gre predvsem za to, da je organizacija sposobna prepoznati, kje so njene šibke točke – v zvezi z zadovoljstvom zaposlenih, delovnimi pogoji, delovnim okoljem – ki jih je potrebno odpraviti. **Vzdrževanje učinkovitega odnosa med delodajalcem in delavcem** je pomembno predvsem iz vidika, da bo delavec, ki je nezadovoljen, prej odšel iz podjetja. Dobri odnosi pa pripomorejo tudi k lažjemu in uspešnejšemu reševanju konfliktov.

Nekoliko različno razdelitev HRM področja, ki je vsebinsko dokaj podobna Harrisovi, nam ponuja Bernardin (2003, str. 6), ki navaja pet glavnih skupin HRM aktivnosti: (1) Organizacijsko načrtovanje, (2) Kadrovanje, (3) Management učinkovitosti in ocenjevanje, (4) Razvijanje zaposlenih in organizacijski razvoj in (5) Sistem nagrajevanja, ugodnosti in uslužnosti.

Človeški viri v organizaciji sestavljajo vse ljudi, ki opravljajo svoje aktivnosti. Torej vse odločitve, ki vplivajo na delovno silo, zadevajo funkcijo HRM (Bernardin, 2003, str. 4).

Vloga HRM ali kadrovske funkcije se je skozi čas zelo spremenila. Včasih, ko področja delovanja podjetja še niso bila tako kompleksna in je bil delavec zadolžen le za nekaj nalog v delovnem procesu, je kadrovska funkcija skrbela predvsem za načrtovanje dopustov,

organiziranje zabav, urejanje zdravstvenih pogojev, itd. Danes pa je postalo delovno okolje podjetja veliko bolj kompleksno, vse večja konkurenca pa sili podjetja, da izbirajo čimbolj kompetentne kadre, ki bodo pri svojem delu čimbolj produktivni. Od delavcev se zahteva znanja, ki niso povezana izključno s tehnično naravo delovnega procesa (npr. timsko delo), prav tako pa se v podjetjih pojavljajo nove oblike dela (npr. delo na domu, projektno delo). Zaradi vsega tega je pomembno, da ima podjetje HRM specialiste, ki so večji v psihologiji, sociologiji, organizaciji delovnega mesta, pa tudi pravu. Ti specialisti pa morejo poskrbeti, da se v podjetju zaposli najbolj sposobne kandidate, ki morajo biti nato pravino uvedeni v delo, ki ga bodo opravljali. S tem se pa dejavnosti HRM-ja še ne končajo, saj mora le-ta spremljati razvoj in vzdrževati primerno produktivnost vsakega zaposlenega, pa tudi skrbeti za primerno delovno okolje v podjetju (DeCenzo & Robbins, 2005, str. 35-36).

2 Starejši zaposleni in podjetje

To, da se svetovno prebivalstvo, in s tem tudi slovensko prebivalstvo, stara, je že dolgo splošno znano dejstvo. Staranje prebivalstva pa pomeni tudi to, da se povprečna starost na trgu delovne sile povečuje. Varstvo starejših delavcev v Republiki Sloveniji ureja Zakon o delovnih razmerjih (Ur.l. RS, št. 42/2002), ki v 201. členu opredeljuje, da delavci, ki so starejši od 55 let, uživajo posebno varstvo. Po 202. členu zakona lahko starejši delavec sklene delovno razmerje, oziroma ima pravico, da začne delati s krajšim delovnim časom od polnega, če se delno upokoji. Po 203. členu zakona pa starejšemu delavcu delodajalec brez delavčevega pisnega soglasja ne sme odrediti nadurnega ali nočnega dela.

Čeprav zakon opredeljuje starejšega delavca, pa v praksi pogosto naletimo na zmotno misel, da je starejši že vsak zaposlen, ki ima več kot 40 let, praviloma pa velja za starejšega vsak, ki je star nad 45 let (Cvahte, 2004).

Tudi Kooij, de Lange, Jansen in Dijkers (2008, str. 365-366) ugotavljajo, da so leta oz. starost zaposlenega lahko relativna. Podajo pet konceptov za dojetje starosti posameznika, in ti so: (1) **Kronološka starost**, ki se nanaša na posameznikovo koledarsko starost. Pri tem pristopu je razlikovanje med starejšimi in mlajšimi delavci opravljeno na podlagi koledarja. Izraz »starejši delavec« se lahko tako nanaša na delavce v starosti od 40 do več kot 75 let. (2) **Funkcionalna starost oz. starost na podlagi zmogljivosti**, ki temelji na zmogljivosti posameznika, in priznava, da obstajajo velike razlike v individualnih sposobnosti in delovanju preko različnih starosti. Ko se kronološka starost povečuje, gre posameznik skozi različne biološke in psihološke spremembe. Te spremembe se lahko odražajo v zdravju, duševni zmogljivosti, v kognitivnih sposobnostih in v zmogljivosti posameznika. (3) **Psihosocialna ali subjektivna starost**, temelji na posameznikovemu in družbenemu dojetju starosti. Subjektivna starost (ali samo-dojetje) se nanaša na to, kako star se posameznik počuti, zglada, obnaša, ter s katero starostno skupino se poistoveti. Družbeno dojetje starosti pa vključuje starostne norme za posameznikov poklic, podjetje ali družbo. Psihosocialne opredelitve se osredotočajo na tri vprašanja: starost, pri kateri družba dojema, da posameznik spada v kategorijo starejšega, družbene odnose, ki potekajo do starejših delavcev (ali zaznane lastnosti in stereotipi o starejših

delavcev) in posledice za kadrovske odločitve o označevanju starejših delavcev. (4) **Organizacijska starost**, ki se nanaša na staranje posameznika – glede na njegovo delovno mesto in mesto v organizaciji (v literaturi je bolj pogosto omenjena kot senioriteta ali status, ki ga ima posameznik v podjetju). Lahko pa se organizacijska starost nanaša tudi na fazo kariere, zastarelosti veččin in starostne norme v podjetju. (5) **Starost kot koncept življenjskega razpona**, ki si sposoja številne zgoraj navedene pristope k starosti, vendar dodaja možnosti za spremembo vedenja na katerikoli točki v življenjskem ciklu. Na spremembo vedenja lahko vplivajo trije sklopi dejavnikov: a) normativni, glede na starost ocenjeni biološki in (ali) okoljski dejavniki, ki so močno povezani s starostjo, b) normativni, glede na zgodovino ocenjeni dejavniki, ki so povezani s starostno skupino in c) ne-normativni, izjemne karijerne in življenjske spremembe. Za razumevanje edinstvenega učinka, ki ga ima koncept življenjskega razpona, lahko starost v življenjskem razponu najbolje določimo z življenjskim obdobjem ali z družinskim statusom.

Nikakor pa ne smemo metati vseh starejših zaposlenih v en koš, saj obstaja med njimi velika raznolikost. Claes in Heymans (2008, str. 100) v svoji raziskavi povzemata, da se je skozi tematsko analizo vsebnosti pokazala raznolikost v skrbi in izkušnjah sodobnih starejših zaposlenih (npr. starostna diskriminacija in gospodarska recesija, finančne skrbi, želja po krajšem delovnem času in želja po posebnem delovnem okolju, potreba po strukturi in pomembnih zadolžitvah, konflikti na delovnem mestu in ohranitev njihove identitete). Ugotavljata tudi, da raznolikost – v celotni skupini starejših delavcev, izhaja iz individualnih razlik in značilnosti dela. Individualne razlike so lahko osebnostne lastnosti (npr. lokus nadzora), odnos do dela (npr. navdušenje oz. odpor do sprememb, občutek, da so odveč), motivacija za delo ali kompetence (npr. fleksibilnost, prilagodljivost, vitalnost, obvladovanje), življenjske dogodke (npr. bolezen, vnuki) in faza v karieri (npr. sprememba ali kritična točka). Značilnosti dela, ki razlikujejo starejše zaposlene, pa so lahko pogodba o zaposlitvi, hierarhični položaj in delovna doba.

Podjetja se bodo moral soočiti z dejstvom, da se bo, oziroma se je starostna struktura v podjetjih že začela spreminjati. Rappaport, Bancroft in Okum (2003, str. 59) navajajo naslednje organizacijske izzive, ki se porajajo ob spreminjanju starostne strukture v podjetju:

- Kako ohraniti pomemben intelektualni kapital, ki se nahaja pri starejših zaposlenih in kako prenesti pomembnejše vloge in odnose na mlajše zaposlene;
- kako uskladiti nezadostno ponudbo in veliko povpraševanje po določenih znanjih na zunanjem trgu delovne sile;
- kako reorganizirati delovno okolje prioriteta in potrebam starejših zaposlenih;
- kako povezati starejše in mlajše zaposlene;
- kako premagati nizko moralo starejših zaposlenih, ki se še ne morejo upokojiti;
- kako popraviti programe upokojevanja, da bodo v skladu z potrebami organizacije;
- ter kako odpraviti neujemanja med plačami in produktivnostjo zaposlenih z dolgim delovnim stažem.

Z vprašanjem, zakaj je potrebno povečati participacijo starejše delovne sile v delovno aktivnem prebivalstvu, so se v svoji raziskavi ukvarjali tudi Buyens, Van Dijk, Dewilde in De Vos (2009, str. 103). Ugotovili so, da je najpomembnejši razlog za povečanje participacije starejše delovne sile zagotavljanje vzdržnosti socialnega in pokojninskega sistema, ki je organiziran tako, da večino stroškov zdravstvenega zavarovanja in pokojnin nosi delovno aktivno prebivalstvo. Boljša hrana, boljša higiena in napredek v zdravstvu, so povzročili, da se je podaljšala pričakovana življenjska doba, kar močno pripomore tudi k povečevanju stroškov za zdravstveno in pokojninsko shemo. Zvišala se je tudi povprečna starost vstopa mladih na trg delovne sile, in sicer zaradi podaljšanja dobe študija. Posledično se tako zmanjša tudi število let delovne dobe na trgu delovne sile, kar pomeni manjšo kompenzacijo za stroške socialnega in pokojninskega sistema. Znižuje se tudi povprečna starost zaposlenih, ki zapuščajo trg delovne sile, kar spet pripomore k zmanjševanju števila let delovne dobe na trgu delovne sile. Poleg tega se Evropa sooča z najnižjo rodnostjo v zgodovini, kar pomeni, da se relativno manjša število ljudi, ki bodo v prihodnosti vstopali na trg delovne sile, to pa spet pomeni manjšo kompenzacijo. Zadnji razlog, katerega navajajo avtorji, in zaradi katerega je lahko ogrožen sedanji socialni in pokojninski sistem v Evropi, pa je v približevanju upokojitve baby-boom generacije.

2.1 Razlogi za zadrževanje starejših zaposlenih v podjetju

Z zadrževanjem starejših oz. izkušenih zaposlenih se podjetje zavaruje pred izgubo intelektualnega kapitala, talenta ter delavne produktivnosti le-teh. Čeprav se zdi, da je zaposlovanje starejše delovne sile dražje in stroškovno neučinkovito, se po drugi strani pokaže, da veljajo starejši zaposleni za bolj produktivne od njihovih mlajših kolegov. Študije so pokazale, da so starejši zaposleni bolj zadovoljni z delom, da so bolj orientirani na svoje delo, ter da imajo bolj pozitiven odnos do dela glede na mlajše zaposlene. Poleg tega imajo tudi večji občutek pripadnosti podjetju (Rubin, 2006, str. 7).

Menedžerji imajo glede starejših zaposlenih navadno napačno in negativno predstavo, saj mislijo, da so le-ti nezmožni slediti spremembam v poslovnem svetu, in gledajo na njih zgolj kot na delovno silo, ki ima višje stroške dela in večji procent odsotnosti od dela. Vendar pa menedžerji, ki se hočejo čim prej »znebiti«¹ starejših zaposlenih, navadno spregledajo dejstvo, da bodo ti zaposleni z upokojitvijo odnesli iz podjetja vse znanje in izkušnje, ki so jih nabrali tekom službovanja (Slagter, 2007, str. 85).

Podjetja se morajo zavedati, da imajo starejši zaposleni dragocena znanja in izkušnje, ki jih je potrebno prenesti na mlajše zaposlene, preden se starejši zaposleni upokojijo in odnesejo svoj intelektualni kapital iz podjetja. Da bi se ta prenos znanj in izkušenj lažje odvijal, Rappaport et al. (2003, str. 60) predlagajo naslednje strategije:

- Izvajanje situacijskih analiz in planiranje zaposlenih;
- oblikovanje novih delovnih mest, kariernih poti in zaposlitvenih sporazumov;
- prevzemanje kreativnih strategij privabljanja novih zaposlenih;
- usklajevanje pokojninskih in zdravstvenih ugodnosti s potrebami zaposlenih;
- nadgraditev sistema merjenja dosežkov in nagrajevanja;

- preoblikovanje usposabljanja in razvijanja zaposlenih;
- implementacija strategije menedžmenta znanja;
- usklajevanje kulture v podjetju.

S starostjo se človekove zmožnosti – kot sem prikazala že v prejšnjem poglavju – spremenijo. Da pa to ne sme biti razlog za to, da delodajalci spregledajo starejše zaposlene, nam v svojem članku prikažeta Peeters in van Emmerik (2008, str. 357), ki navajata naslednje razloge: (1) Ljudje smo iznašli načine, da nadomestimo naše fizične izgube oz. poslabšanja. Tak primer so očala, ki nadomestijo poslabšanje vida. (2) Proces staranja je precej individualen proces. Nekateri ljudje so lahko pri starosti 45 let že »stari«, medtem ko drugi lahko pri tej starosti še vedno delujejo kot mladostniki. (3) Starost še zdaleč ni edini dejavnik, ki vpliva na fizično zdravje. Pri procesu staranja ima večjo vlogo način življenja. Ljudje, ki kadijo, pijejo, se premalo gibajo, jejo nezdravo, se soočajo z večjim tveganjem za kronična obolenja in hude bolezni. (4) Za številne poklice, poslabšanje fizičnih zmogljivosti ni bistveno povezano z uspešnostjo. Veliko delovnih mest je takih, kjer večjo vlogo – kot fizična moč in hitrost - igrajo kognitivne in socialno-čustvene sposobnosti. Kljub temu še vedno obstajajo različne funkcije, za katere so značilne potrebe po visoki fizični zmogljivosti, in te zahtevajo večjo pozornost delodajalcev. Posebno dela, ki od zaposlenih zahtevajo izvajanje fizično zahtevnih opravil v daljšem časovnem obdobju, bodo pri starejših zaposlenih povzročili fizične in zdravstvene težave. Poleg tega se je izkazalo, da imajo starejši zaposleni več težav pri prilagajanju na nestandardne izmene, kot mlajši zaposleni. (5) Številna delovna mesta se lahko prilagodijo na način, da so prijazna starejšim zaposlenim in njihovim zmanjšanim fizičnim zmožnostim. Tukaj gre predvsem za ergonomske prilagoditve delovnega okolja, spremembe delovnega urnika in prilagoditev števila delovnih ur v tednu.

2.2 Ukrepi HRM, s katerimi se delodajalec prilagaja starejšim zaposlenim

Najprej je potrebno, da delodajalci pripravijo in usposobijo svoj vodstveni kader za ustvarjanje in uvajanje dobrih praks pri delu s starejšimi zaposlenimi. Vodilni v podjetju se morajo začeti zavedati pomena starejših zaposlenih in se naučiti primernega ravnanja z njimi. Podjetja morajo ustvariti pogoje, da si bodo zaposleni tudi ob staranju lahko planirali svojo kariero, in pravilno poskrbeti za svoje starejše zaposlene. Poskrbeti bi bilo treba, da se začne posvečati ukrepom in napredku dobrih praks pri starostnem menedžmentu (Cvahte, 2004).

V povzetku četrte evropske raziskave o delovnih razmerah, ki jo je leta 2005 izvedla Evropska fundacija za izboljšanje življenjskih in delovnih razmer, so predstavljena naslednja priporočila za izboljšanje politike zaposlovanja starejših zaposlenih:

- Večjo zaposljivost starejših delavcev in boljše možnosti za postopnejši prehod v upokožitev bi delodajalci dosegli z povečanjem deleža zaposlitev s krajšim delovnim časom.
- Da bi lahko starejši zaposleni, ki imajo obveznosti z oskrbo in negovanjem, ostali dlje zaposleni, je smiselno uvesti prožnejši delovni čas za te zaposlene.
- Potrebno je najti načine za spodbujanje širše vključitve starejših zaposlenih v sistem visoko učinkovite delovne organizacije, saj se le tako lahko podaljšuje poklicno življenje.

- Potrebno je spremljati raven fizičnega tveganja tako starejših zaposlenih kot tudi ostalih zaposlenih, saj tako lahko izognemo morebitnemu tveganju zmanjšanja delovnih zmogljivosti v prihodnosti.
- Uvesti je treba enake možnosti za usposabljanje med starejšimi in ostalimi zaposlenimi, poleg tega pa je potrebno poskrbeti, da se izkušnje starejših ohranjajo in prenašajo na ostale zaposlene.
- Izboljšanje delovnih razmer pripomore k večji trajnosti delovnih mest v življenjski dobi, kar pripomore k preprečevanju zgodnjega odhajanja s trga dela in pomaga k višji ravni sodelovanja starejših zaposlenih.
- Delovno okolje je nujno potrebno prilagoditi starajoči se delovni sili, saj je od zdravja, dobrega počutja ter delovnega okolja odvisno, ali bo starejši zaposleni tudi po dosegu starostne meje za upokožitev, ostali v podjetju (Delovne razmere starajoče se delovne sile, 2009).

Kljub temu, da je staranje delovne sile vedno bolj pereč problem, so demografske spremembe pogosto spregledane s strani HRM programov. Podjetja ne morejo vplivati na to, da se prebivalstvo stara z vedno večjo hitrostjo, vendar so lahko problematične posledice omiljene z uvajanjem iniciativ za ohranjanje zdravih delavcev na okrepljenem trgu delovne sile. Strategije za zagotavljanje prenosa znanja in sposobnosti med generacijami so minimalni pogoj, medtem ko je povečevanje zavedanja o problemu staranja prebivalstva med glavnimi akterji na trgu dela, nujen prvi korak. Prizadevanja za obrat trenda prezgodnjega upokoževanja bodo imela večji dolgoročni učinek, če se doseže konsenz med vsemi socialnimi partnerji in samimi starejšimi zaposlenimi, ter se pri tem upošteva podjetja vseh velikosti. Zviševanje potrebne starosti za upokožitev, brez spodbujanja povpraševanja po starejši delovni sili in izboljševanja ergonomike, zdravstvenih in varnostnih zahtev v delovnem okolju, ima lahko negativne posledice za nezaposlene in nekvalificirane delavce v tem smislu, da bi bili prisiljeni ostati na trgu delovne sile. Jamstvo za zadostno povračilo investicije v človeški kapital, izognitev primanjkovanja kvalificiranih delavcev, ter povečanje raznolikosti delovnega okolja za povečevanje zaposlitvenega potenciala, so le nekateri izmed pragmatičnih in ekonomskih razlogov za nadaljnjo za poslovanje delavcev v višji starostni kategoriji (Kröll, 2003, str. 366).

Delodajalci morajo spremeniti svoj način razmišljanja tudi v tej smeri, da ne gledajo na starejše zaposlene več na način, kaj je narobe z njimi in kakšne so njihove slabosti, ampak na način, katere so njihove prednosti – katere so prednosti, ki lahko omogočajo posameznikom, skupinam in organizacijam, da rastejo in se razvijajo. Človeški kapital se povečuje predvsem z izkušnjami in leti, torej bodo tisti delavci, ki imajo večji človeški kapital, doprinesli več pozitivnega prispevka k organizaciji. Polno izkoriščanje človeškega kapitala ima za posledico številne pozitivne rezultate za organizacijo, kot so na primer povečanje lojalnosti zaposlenih, zmanjšanje fluktuacije, ohranitev institucionalnega znanja in spomina ter večjo produktivnost zaposlenih. Delodajalci morajo tudi začeti z uvajanjem različnih spodbud za pritegnitev in ohranitev starejših zaposlenih, kot so na primer: (1) Fleksibilnost v HR programih. Programe, postopke in sisteme je potrebno oblikovati tako, da izpolnjujejo posebne potrebe starejših zaposlenih – kot so prilagojene možnosti usposabljanja in izobraževanje, programi mentorstva, uvajanje postopne

upokojitve, uvajanje prilagodljivih urnikov, itd. (2) Spremembe v obnašanju do starejših zaposlenih. Izkoreniniti je potrebno negativne stereotipe, ki spremljajo starejše zaposlene, in začeti ustvarjati novo podobo, ki bo pripomogla k boljšemu počutju, in s tem k večji produktivnosti starejših zaposlenih v podjetju. (3) Programi prenosa znanja. To so programi, ki pomagajo določiti, zajeti, upravljati, razširiti in izmeriti dragocene informacije o organizacijskem znanju, ter tako preprečiti, da to znanje izgine iz organizacije, skupaj s starejšimi zaposlenimi (Peeters & van Emmerik, 2008, str. 358-359).

S staranjem delovne sile se vprašanja kariere, s katerimi se srečujejo starejši zaposleni, pojavljajo kot velik organizacijski zalogaj. Eno izmed teh vprašanj, ki postaja velik vir zaskrbljenosti, je karierno stagniranje. Za starejše zaposlene je veliko bolj verjetno (v primerjavi z mlajšimi kolegi), da se bodo srečali s tem problemom. Obstajata dva tipa kariernega stagniranja: (1) Strukturno oz. hierarhično stagniranje, ki pomeni, da ima zaposleni le malo možnosti za nadaljnje vertikalno napredovanje v organizaciji. (2) Stagniranje zaradi delovnega zadovoljstva, ki se zgodi, ko zaposleni svojega dela oz. delovnih zadolžitev ne vidijo več kot izziv in se jim posledično zmanjša motivacija za delo. S stagniranjem zaradi delovnega zadovoljstva se v svoji raziskavi ukvarja Armstrong-Stassen (2008, str. 594-595, 607). Rezultati so pokazali, da se ne bodo vsi starejši zaposleni srečali s stagniranjem zaradi delovnega zadovoljstva. Pomembno pa je, da delodajalci poskrbijo, da delovna mesta, ki jih zasedajo starejši zaposleni, nudijo dovolj izzivov in priložnosti za učenje, saj bodo tako starejši zaposleni bolj motivirani pri svojem delu. Ko se starejši zaposleni sprijaznijo s tem, da je njihovo delovno mesto dolgočasno in da njihovo delo postaja rutina, bodo reagirali še bolj negativno kot tisti starejši zaposleni, za katere delo ni osrednjega pomena za njihov obstoj, in ki dvomijo v svoje spretnosti za učenje novih stvari. Ta zadnja skupina so lahko posamezniki, ki smo odštevajo svoj čas do upokojitve. Vendar pa je možno, da obstaja vzajemen odnos z izkušnjo stagniranja zaradi delovnega zadovoljstva in zmanjšanje pomena, da ima starejši zaposlen zanimivo delovno mesto, ter zmanjšanje pomena samega dela. To pa postavlja vprašanje, ali zagotavljanje zahtevnega in pomembnega delovnega okolja in dela, ki podpira in spodbuja učenje in razvoj, starejšim zaposlenim, ki so že izkusili stagniranje zaradi delovnega zadovoljstva, poveča tem zaposlenim pomen dela v njihovem življenju in okrepi zmožnosti za učenje samo-učinkovitosti. Zelo pomembno je, da delodajalci pokažejo svojim starejšim zaposlenim, da so spoštovani in cenjeni. To vključuje izkazovanje podpore starejšim zaposlenim, pokazati jim je potrebno, da je njihov prispevek k celotni organizaciji cenjen in spoštovan, da jim je organizacija predana in skrbi za njih, uvajanje praks za ravnanje s človeškimi viri (v nadaljevanju HR prakse), ki se osredotočajo na starejše zaposlene, in kar je najpomembnejše – zagotavljanje, da se do starejših zaposlenih ravna spoštljivo in dostojanstveno. Delodajalci se morajo spopasti s stereotipi o starejših zaposlenih, kot je naprimer ta, da le-ti samo odštevajo svoj čas do upokojitve in imajo malo interesa za učenje novih stvari. To pomeni, da morajo delodajalci, ne le omogočati dostop do učenja starejšim zaposlenim, ampak jih pri tem tudi spodbujati. Vodstveni kader je treba naučiti prepoznavanja starostnega razlikovanja in oblikovanja podpornega delovnega okolja za starejše zaposlene.

Za uspešno nasledstveno planiranje pri starejših zaposlenih, je razvoj eden izmed glavnih vidikov, in ravno tukaj se zatakne večini podjetij. Raziskave so pokazale, da se starejši zaposleni čutijo spregledani s strani podjetja, ko gre za razvoj, pa naj bo to razvijanje njihovih spretnosti ali njihovih osebnih možnosti za napredovanje. Prav tako tej skupini zaposlenih primanjkuje priložnosti za odkrivanje novih in različnih delavnih možnosti. Tam, kjer so že začeli s programi osebnostnega razvoja, pa se kažejo pozitivne spremembe v večji motivaciji in energiji starejših zaposlenih, bolj so tudi pripravljeni deliti znanje in sprejemati naloge in delovne izzive. Razvoj je kritičen element nasledstva, saj poganja večjo fleksibilnost delovne sile, izboljšuje zaupanje in omogoča starejšim zaposlenim, da spoznajo koristi njihovega prispevka v organizaciji. Eden izmed vidikov nasledstvenega planiranja, ki postaja vedno bolj priljubljen, je tudi postopno upokojevanje. Raziskava je pokazala, da starejši zaposleni, katerim je omogočena večja fleksibilnost pri skupnem številu opravljenih ur pred upokojitvijo, pokažejo večji interes za podaljšanje delovne dobe. To še posebej velja za ženske, ki pogosteje kot moški, zapustijo delovno mesto predčasno, zaradi pomanjkanja priložnosti za postopno upokojitev. Postopno upokojevanje je koristen instrument, ki omogoči nadaljevanje sodelovanja starejšim zaposlenim, in hkrati omogoča postopen razvoj in predajo znanja in izkušenj starejših zaposlenih na mlajše kolege. Tako se v podjetju ohrani korporativni spomin dodeljen zaposlenim (Hewitt, 2009, str. 184).

Vsako podjetje, ki želi postati »prijazno«
starejšim zaposlenim, se mora vsekakor najprej zavedati pomena starejših zaposlenih v podjetju, ter spremeniti miselni vzorec glede le-teh. Vsako prilagajanje HRM funkcije brez teh predpostavk je brezsmiselno in neučinkovito. Prvo področje delovanja HRM funkcije, ki se pokaže v vsakem podjetju, je vsekakor pridobivanje in novačenje novih zaposlenih. Če torej v podjetju želijo, da bo njihov HRM prijazen do starejše delovne sile, morajo najprej poskrbeti, da politika zaposlovanja ne bo diskriminatorna glede na leta, za zaposlitev torej ne sme obstajati nobena starostna meja.

Naslednje področje v HRM funkciji, ki ga je potrebno prilagoditi, je usposabljanje, razvoj in napredovanje zaposlenih. Programi usposabljanja v podjetju, kot so naprimer dodatno izobraževanje, učenje ter pridobivanje novih znanj, morajo biti dostopni vsem zaposlenim, ne glede na njihovo starost, ter oblikovani tako, da jih vsak lahko razume in se jih tako lahko tudi poslužuje. Podjetje mora tudi poskrbeti, da imajo starejši zaposleni enake možnosti za nadaljnji razvoj in napredovanje v njihovi karieri od svojih mlajših kolegov. Podlaga za napredovanje naj bo raje produktivnost ter možni potencial, in ne starost ter dolžina delovnega staža v podjetju.

K zadrževanju starejših zaposleni v podjetju pripomore tudi oblikovanje bolj fleksibilnega in potrebam zaposlenega prilagojenega delovnega časa. Poleg tega mora podjetje uvesti nove poti prehajanja starejših zaposlenih od polnega delovnega časa k upokojitvi. Zaposlenim, ki bi se sicer upokojili, lahko podjetje ponudi pogodbeno delo s krajšim delovnim časom, možnost zaposlitve kot svetovalca v podjetju, nadomeščanje drugih zaposlenih v času dopustov ali bolniških odsotnosti, itd. Podjetje s tem prepreči, da bi z upokojitvijo zaposlenega izgubilo tudi njegov intelektualni kapital, poleg tega pa je omogočeno tudi prenašanje znanja na mlajše zaposlene (Žnidaršič, 2008).

Za produktivno in brez konfliktno delovno okolje je potrebno, da znajo današnji menedžerji ravnati z več-generacijsko delovno silo. Aker (2009, str. 46-48) v svojem članku poudarja, da ima vsaka generacija svoje značilnosti, ki so lahko konfliktno, če se jih ne upošteva pri sestavi timov. Pri načrtovanju delovnega okolja je pomembno upoštevati, da imajo veterani in baby-boomerji raje tradicionalno urejene pisarne, formalno komuniciranje, ter da so lojalni organizaciji oz. delu samemu. Na drugi strani pa imata generaciji X in Y raje odprto planirane pisarne (stene jih utesnjujejo), neformalno komuniciranje (SMS-i, Twitter, socialna omrežja) ter so lojalni individualnim kariernim ciljem oz. sodelavcem. Uspešen menedžer, ki se zaveda medgeneracijskih razlik, lahko le-te tudi uspešno uporabi, naprimer pri prenosu znanja. Starejši zaposleni lahko na mlajše zaposlene prenese svoje znanje, kot tudi izkušnje, pridobljene pri dolgoletnem delu v podjetju, medtem ko lahko v obratni smeri mlajši zaposleni na starejšega kolega prenese svoje znanje o informacijski tehnologiji. Tako se bodo vsi zaposleni počutili koristne in udeležene pri povečevanju znanja v podjetju.

Staranje je proces, ki s seboj prinese veliko zdravstvenih ovir, kot so naprimer problemi z vidom, problemi s sluhom, izguba mišične mase, počasnejši refleksi, manjša fleksibilnost, pomanjkanje spanja, itd. Kako delovno okolje prilagoditi, da bo bolj prijazno do starejših zaposlenih, ki se srečujejo s problemi staranja, v svojem članku predlaga Brown (2007, str. 49) naslednje spremembe. Delavcem s poslabšanim vidom se lahko ugotovi tako, da se poskrbi za primerno svetlobo v prostoru, odstrani vse svetleče površine, od katerih se odbija svetloba, namesti zaščita na računalniških monitorjih, poleg tega pa se poskrbi, da imajo le-ti pravilne nastavitve, kar se tiče osvetlitve zaslona in kontrasta. Pri pisni komunikaciji je potrebo prilagoditi velikost pisave oz. delavcem ponuditi povečevalna stekla. Delavcem s poslabšanim sluhom se lahko ugotovi tako, da se zmanjša hrup iz ozadja in omogoči uporabo opreme z nastavljivo stopnjo hrupa. Poleg tega je potrebno spodbujati uporabo zaščitne opreme ušesa na območjih z visokim hrupom, da se prepreči nadaljnjo izgubo sluha. Zaposlenim, ki imajo s starostjo povezane spremembe v moči mišic, težave s sklepi ter zmanjšano hitrost refleksov in zmanjšanim ravnotežjem, se delovno okolje lahko prilagodi tako, da se zmanjša delovno obremenitev, da se zmanjša potrebno količino moči in vzdržljivosti za določeno nalogo, omogoči se uporabo mehanskih dvigal, pri težjih nalogah uporabo ustreznega orodja, omogoči se jim tudi pogoste odmore.

Za ohranitev starejših zaposlenih v podjetju Claes in Heymans (2008, str. 102-104) v svoji raziskavi predstavita dva sklopa politik, ki jih lahko uporabi HRM funkcija. Prvi sklop so t. i. konvencionalne politike, ki vključujejo usposabljanje, (ponovno) socializacijo, upravljanje kariere, ocenjevanje uspešnosti, razna nadomestila in spodbude ter ustvarjanje oz. reorganiziranje delovnih mest. Drugi sklop politik pa so t. i. novejša politika, ki vključujejo spodbujanje proaktivnega vedenja pri starejših zaposlenih, zagotavljanje socialne in organizacijske podpore, zagotavljanje svetovalcev, katerim lahko starejši zaposleni zaupajo in uvajanje izmenjave znanja z drugimi organizacijami. Ne glede na to, kateri sklop politik se bo podjetje odločilo uporabljati, morajo biti le-te preventivne v svojem pristopu, in postavljene dolgoročno. V vsakem primeru morajo biti usmerjeni k uspešnosti in ne k poklicni terapiji.

Pomembno je tudi, da se osredotočajo na izmenjavo zaposleni – podjetje in upoštevajo starejše zaposlene kot proaktivne agente v izmenjavi.

Da bi podjetje obdržalo starejše zaposlene, lahko uvede tudi upokožitev po stopnjah. To pomeni, da se starejšim zaposlenim, ki bi se upokojili ali so tik pred upokožitvijo, ponudi delo s krajšim delovnim časom, večjo prilagodljivost glede delovnika, ter da se jim omogoči, da so lahko večkrat odsotni od dela (Retirees offer new workforce options, 2002, str. 3).

Izobraževanje in usposabljanje je tudi eno izmed ključnih komponent HRM funkcije, ki lahko učinkovito pripomore k ohranjanju starejših zaposlenih v podjetju. Koc-Menard (2009, str. 335) se v svojem članku osredotoča na naslednje štiri prakse:

- **Prezemanje ciljnega pristopa**

Ciljanje ima v tem kontekstu tri dimenzije. Prva je prepoznati tiste starejše zaposlene v podjetju, ki imajo znanje in spretnost, ki jih podjetje potrebuje. Druga dimenzija je prepoznati tiste starejše strokovnjake, ki imajo potrebne znanje in spretnosti, ter so jih poleg tega pripravljene še naprej ponujati podjetju, torej so pripravljene še naprej delati. Tretja dimenzija pa je prilagajanje tehnik učenja zmožnostim starejšim delavcem.

- **obnavljanje kritičnih spretnosti**

Podjetja lahko ponujajo treninge, ki pomagajo starejšim zaposlenim posodobiti svoje obstoječe znanje in spretnosti. Starejši delavci morajo obnavljati svoje tehnične in druge zmožnosti, da lahko ohranjajo svojo produktivnost.

- **ponujanje novih izzivov**

Podjetja lahko tudi izdelajo programe učenja, ki razširjajo obstoječi horizont znanja starejših zaposlenih. Za razliko od programov – ki obnavljajo dosedanje znanje in pomagajo delavcu pri boljšemu opravljanju dela na trenutni poziciji v podjetju – ti programi omogočajo delavcu, da lahko razišče nove karijerne priložnosti.

- **povezovanje treninga z novačenjem**

Kljub temu, da podjetja za delo v njihovem podjetju raje novačijo diplomante in profesionalce srednjih let, so se nekatera podjetja usmerila tudi v iskanje starejših kadrov, saj se pogosto izkaže, da imajo le-ti boljšo delavno etiko, večjo pripadnost podjetju in višji nivo zadovoljstva s službo. Največkrat pa je najmočnejši argument za zaposlovanje starejših preprosto dejstvo, da imajo podjetja specifične zahteve glede zaposlenih in ne morejo najti mlajšega kadra ustreznih kvalifikacij. Vendar to, da so starejši pripravljene ponuditi svoje usluge podjetju in imajo primerne kvalifikacije, še ne pomeni, da ne potrebujejo dodatnega treninga, da bi dosegli ustrezno stopnjo uspešnosti pri delu.

Delodajalci morajo starejšim zaposlenim omogočiti lažji dostop do programov izobraževanja in usposabljanja, saj se le-ti premalokrat odločajo za sodelovanje v teh programih. Ključni faktor spodbujanja dostopa do teh programov, je oblikovanje politike izobraževanja in usposabljanja, ki določa pravico posameznika do teh programov. Podjetja, ki se poslužujejo dobrih praks, vidijo

izobraževanje in usposabljanje kot strateško vprašanje, tesno povezano z uspešnostjo poslovanja. Vendar imajo lahko starejši zaposleni, kljub obstoju formalnih programov izobraževanja in usposabljanja, še vedno pasivni odnos do le-teh. V takem primeru ostaja nekaj ukrepov, ki jih lahko delodajalci uporabijo. (1) Zagotavljanje, da ves vodstveni kader pozna politike in delavce spodbuja k sodelovanju v programih izobraževanja in usposabljanja. Linijski vodje so ključni posredniki pri omogočanju dostopa do programov. Lahko pride tudi do neskladja med politikami, ki jih zasledujejo pri HRM oddelku, in praksami, ki jih vodijo linijski vodje in nadzorniki. Zato je ključnega pomena, da se postavi enotno politiko, ki jo lahko zasledujejo in imajo od nje korist vsi zaposleni. (2) Spremljanje participacije zaposlenih, v tako obveznih kot neobveznih programih izobraževanja in usposabljanja. Večina delodajalcev spremlja udeležbo le bistvenih usposabljanj, ki se tičejo zdravstva in varnosti ali uvajanja novih tehnologij v podjetje, spremljanje usposabljanja – ki prispeva k širšemu osebnostnemu razvoju – pa ponavadi ni tako skrbno. Izkazano zanimanje s strani zaposlenega za tako usposabljanje, lahko nakazuje na težnjo po napredovanju v karieri. Še pomembnejši razlog za spremljanje udeležbe je ta, da se bo pokazalo, kateri zaposleni imajo zmožnosti, ki se ujemajo z zahtevami morebitnih novih nalog, kar lahko pripomore k zmanjšanju zaposlovanja od zunaj. (3) Povezovanje izobraževanja in usposabljanja s kariernimi potmi. To omogoča zaposlenim, da imajo dovolj informacij, kaj ponujajo programi, in katere koristi – v zvezi z njihovim poklicnim razvojem – lahko pričakujejo od programov. To je zlasti pomembno za starejše delavce, katerih pričakovanja se – glede kariere – razlikujejo od mlajših sodelavcev. Naprimer, nekateri starejši zaposleni se bodo raje odločili za stranski prehod v nov projekt, kot pa za napredovanje po vodstveni lestvici. (4) Upoštevanje izobraževanja in usposabljanja kot del ocenjevanja zaposlenih. Dobro vodenje in vrednotenje sistemov je vodilo pri vključevanju zaposlenih v programe, poudarek na usposabljanju in poklicnem razvoju je tukaj ključnega pomena. Pri ocenjevanju zaposlenih se je potrebno z njimi pogovoriti tudi o njihovih potrebah po usposabljanju in poklicnih željah, saj to pripomore k pospeševanju politike usposabljanja in izobraževanja v podjetjih, kot tudi poudarja pomen nenehnega razvoja. Taka razprava pripomore tudi k ugotavljanju morebitnih zadržkov ali preprek, ki jih ima zaposleni pri bolj aktivnem udeleževanju v programih. (5) Prilagajanje učnih preferenc in načina podajanja znanja zaposlenim. Obstajajo dokazi, da imajo starejši zaposleni raje programe izobraževanja in usposabljanja, ki jim nudijo možnost skupinskega učenja, so bazirani na njihovem delu, so podani v obvladljivih sklopih, se opirajo na njihovo znanje in izkušnje ter ponujajo možnosti za uporabo na novo pridobljenega znanja in spretnosti (Newton, 2006, str. 95-96).

2.3 Primer dobre prakse

V času, ko se svetovno prebivalstvo zelo hitro stara, je zelo pomembno, da ne zanemarimo znanja in izkušenj, ki jih premorejo starejši zaposleni, saj lahko le-ti, s podaljševanjem delovne dobe, ublažijo primanjkljaje na trgu delovne sile. Ball (2008, str. 18) podaja v svojem članku primer skandinavskih držav, kjer so uvedli tako imenovano »zdravstveno jamstvo«. Zaposleni se zavežejo, da bodo zasledovali zdrav način življenja, delodajalci pa zagotovijo nadstandardno zdravstveno zavarovanje brez čakalnih dob in redne zdravstvene preglede, ter spodbujajo zaposlene k športni aktivnosti. Prekomerno pitje alkohola in kajenje so tako skoraj odpravili.

Učinki tega se kažejo v izboljšanju zdravstvenega stanja zaposlenih, podaljšanju dobe upokojevanja ter zmanjšanje bolniških izostankov.

Tudi Koc-Menard (2009, str. 334) v svojem članku omenja primera nemškega podjetja Loewe AG in britanskega letalskega prevoznika BBA, ki uvajata iniciative, namenjene starejšim zaposlenim. Nemško podjetje daje poudarek na delavnicah, ki spodbujajo k zdravemu odnosu do dela pri izkušenejših zaposlenih in nameščanju ergonomsko oblikovanih delovnih postaj. Britansko podjetje pa svojim starejšim zaposlenim ponuja fleksibilne upokojitvene možnosti, pri katerih imajo starejši zaposleni možnost skrajšanja delovnega časa na polovičnega, pa tudi možnost, da se po upokojitvi vrnejo v podjetje kot pogodbeni delavci.

V zdravstvenih sistemih se tudi kaže pomanjkanje delovne sile, zato so se v Mercy Health System, Janesville, Wis. za pomoč obrnili na svoje starejše zaposlene, katerim nudijo vrsto ugodnosti. Ponudili so jim t. i. vikend program, ki omogoča, da lahko delavci, ki delajo za vikend, koristijo proste dni v tednu. Imajo tudi program, ponuja začasne zadolžitve za polno plačo, ter program, ki omogoča, da si zaposleni nad 50 let lahko vzamejo do 6 mesecev dopusta tekom leta, in kljub temu obdržijo vse ugodnosti. Da bi zmanjšali napor, so na vsako nadstropje namestili dvizne naprave za dvigovanje pacientov. Poleg tega zaposlenim omogočajo to storitev, da nekdo drug za manjše pačilo opravi njihove vsakodnevne opravke, kot so nakupovanje hrane, kupovanje daril, menjava olja v avtomobili, dvig oblek in iz čistilnice, itd. (Meyers, 2006, str. 35).

2.4 Ohranjanje starejših zaposlenih v podjetju

Armstrong-Stassen (2006, str. 39) navaja šest HR strategij, ki so zelo pomembne pri ohranjanju starejših zaposlenih v podjetju. Te strategije so: (1) Uvesti prilagodljivejše oblike dela, kot so prožno oblikovani urniki, krajši delovni čas, delitev službe ter neplačan dopust za dodatno izobraževanje oz. nego; (2) Učenje, izobraževanje in usposabljanje v podjetju prilagajati starejšim zaposlenim; (3) Preoblikovati delovna mesta, da bodo naloge in zadolžitve v izziv starejšim zaposlenim, ter jim ponuditi nove vloge, kot je naprimer mentorstvo; (4) Priznati in spoštovati starejše zaposlene, da dobijo le-ti občutek, da so pomembna in vredna delovna sila; (5) Ocenjevati učinkovitost in uspešnost, da ne temelji na predsodkih do starejših zaposlenih in daje koristne povratne informacije le-tem; (6) Prilagoditi sistem nadomestil in dodatkov starejšim zaposlenim.

Tudi Mitchell (2006, str. 10) v svojem članku ugotavlja, da se produktivnost ne konča z leti. Izraz, ki ga uporabi je »produktivno staranje«, ki pomeni, da lahko baby-boom generacija – zaradi bolj zdravega načina življenja in boljšega zdravstvenega varstva – dela dlje. Poda tudi 6 korakov, ki jim morajo podjetja slediti k spoznanju, da kritični del njihove sedanje in prihodnje delovne sile, sestavljajo delavci starejši od 50 let. Ti koraki pa so:

- Opredelitev in zmanjšanje dejavnikov tveganja pri starejši delovni sili. Stroški slabega zdravja in staranja se lahko zmanjšajo na minimum s pomočjo pravočasnega obvladovanja tveganja.

- Razvijati in uporabljati korporativne politike, ki spodbujajo in nagrajujejo prilagodljivost in dostopnost delovnega mesta.
- Nagrajevanje zaposlenih za sprejemanje odgovornosti za njihovo osebno dobro počutje in zaščito njihove delavne zmogljivosti.
- Zagotavljanje spodbude za nadaljevanje storilnost s podporo za storitve, ki pripomorejo k zmanjšanju vpliva družinskih ovir pri ohranjanju produktivnosti.
- Uporaba sredstev podjetja za merjenje učinkovitosti programov produktivnega staranja in njihovo kasnejšo donosnost.
- Ponujanje programov znotraj organizacije, ki spodbujajo generacijsko pravičnosti pri varovanju produktivnosti. Zmanjšane produktivnosti ni vprašanje starejših delavcev, ampak vprašanje vseh delavcev.

Za ohranjanje delovnih mest starejših je pomembno, da se v organizacijah začnejo uvajati različne iniciative, ki bi povečale vpletenost starejših zaposlenih v njihovo delovno mesto. Uspeh takega ukrepanja je seveda odvisen od različnih karakteristik posameznega zaposlenega, kot so naprimer hierarhična raven, spol, zahtevnost delovnega mesta, in z njim povezana stopnja stresa, zdravstveno stanje, potreba po prostem času in načrti za prihodnost. Pred začetkom uvajanja letih, pa je nujno, da ljudje spremenijo dojemanje starejših zaposlenih. Dokler obstajajo stereotipi, da so starejši zaposleni manj produktivni od njihovih mlajših kolegov, je vsak pristop k ohranjanju starejših zaposlenih v podjetju nesmiseln (Buyens et al., 2009, str. 114).

3 Študija primera

V tem poglavju bom predstavila mojo študijo primera, in sicer primerjavo med podjetjema Iskra Avtoelektrika d. d. in Goriške opekarne d. d., ter njihov odnos do starejših zaposlenih.

3.1 Metodologija preučevanja in predtavitev hipotez

Pri raziskovanju odnosa do starejših zaposlenih v dveh izbranih podjetjih, sem uporabila kvalitativno metodo raziskovanja, ker je bolj poglobljena in vključuje manjše število udeležencev, primerna je tudi zato, ker z njo dobimo boljše predstavo o občutjih, odnosih, mnenjih vprašanih (Kvalitativne raziskave, 2011). Raziskovanje sem opravila s pomočjo polstrukturiranega intervjuja, ki ga Bryman in Bell (2003, str. 343) razlagata kot intervju, kjer spraševalec vodi pogovor po v naprej postavljenemu seznamu vprašanj, ni pa nujno, da se tega seznama vprašanj natančno drži.

3.1.1 Hipoteze, ki sem jih v okviru raziskave preverila:

- **H1: Zaposlovanje novih delavcev v podjetju ni ovirano zaradi zadrževanja starejših zaposlenih v podjetju.**

Kadrovanje je pomembna kategorija HRM funkcije. Podjetja imajo različne strategije glede zaposlovanja nove delovne sile. Praviloma podjetja zaposlujejo nove delavce, če se ne pojavijo

drugi razlogi za novo zaposlovanje (npr. upeljava novega delovnega mesta, širitev podjetja, ustanovitev nove podružnice, itd.), ko se zaposleni na določenem delovnem mestu upokoji. Zato sem se odločila, da preverim, ali ostajanje zaposlenih na delovnem mestu tudi po izpolnjenih pogojih za upokojitev, vpliva na zaposlovanje novih zaposlenih.

- **H2: Timsko delo v podjetju je uspešnejše, če je tim sestavljeni iz predstavnikov različnih generacij.**

Zaradi vse večje konkurence v svetu, se veliko podjetji odloča, da bodo delo opravljali v timu. Tudi v podjetjih, katerih narava dela ne omogoča timskega dela (npr. proizvodna podjetja), obstajajo kakšne naloge ali projekti, ki jih je možno izpeljati s pomočjo timskega dela. V literaturi, ki sem jo prebrala za teoretično izhodišče, se veliko omenja lastnosti različnih generacij, in kako te lastnosti izkoristiti, da bi timsko delo uspešno potekalo, tudi če so timi sestavljeni iz predstavnikov različnih generacij. Tako sem odločila preveriti, kakšne izkušnje s timskim delom imajo v izbranih podjetjih.

- **H3: Starejši zaposleni v podjetju so bolj motivirani za delo.**

V poslovnem svetu je že dolgo znano, da je motivacija zaposlenih ključ za uspeh. Kako doseči, da bodo zaposleni z veseljem prihajali v službo in svoje delo dobro ter korektno opravili, je stvar vsakaga posameznega podjetja. Kar sem v literaturi zasledila, da obstaja veliko stereotipov o starejših zaposlenih in njihovi motivaciji za delo (da so manj motivirani za delo), sem se odločila, da preverim, kako na motivacijo za delo gledajo v izbranih podjetjih.

- **H4: Delo in delovno okolje v podjetju je prilagojeno potrebam starejših zaposlenih.**

Vsi vemo, da se za to, da bo delo dobro in uspešno opravljeno, potrebni določeni delovni pogoji in delovno okolje. Nobena skrivnost tudi ni, da se delovne sposobnosti in zmožnosti z leti spreminjajo. Starejši zaposleni se tako lahko znajdejo v situaciji, kjer se izkaže, da njihovo delo in delovno okolje ne ustreza več njihovim zmožnostim, in zato sem sklenila tudi v izbranih podjetjih preveriti, kakšna je situacija pri njih.

- **H5: Podjetje prepoznava in spodbuja prenos znanja in izkušenj starejših zaposlenih na mlajše sodelavce.**

Znanje je dandanes lahko vir konkurenčne prednosti. Delavec med svojo delavno dobo pridobi širok spekter tako specifičnih kot tudi splošnih znanj. Podjetje, ki se zaveda, da sta posameznikovo znanje in izkušnje temeljni gradnik korporacijskega znanja in intelektualnega kapitala podjetja, bo poskušalo to znanje in izkušnje zaposlenih v čim večji meri ohraniti v podjetju. V podjetju pa se znanje in izkušnje ohranijo le tako, da so prej kot delavec zapusti podjetje oz. odide, prenesene na mlajše oz. ostale sodelavce. Z zadnjo hipotezo sem želela preveriti, kako za ohranjanje znanja in izkušenj skrbita izbrani podjetji.

3.2 Iskra Avtoelektrika d. d.

3.2.1 Predstavitev podjetja Iskra Avtoelektrika d. d.

V Iskri Avtoelektriki se ponašajo z dolgoletno tradicijo. Družba je bila ustanovljena leta 1960, ko se je začela prva proizvodnja avtoelektričnih delov. Temu je sledilo obdobje hitre rasti zaradi naraščajočih potreb domače avtomobilske industrije in vstopu družbe na tuje trge. Hitro rast proizvodnje in prodaje je spremljal razvoj na ostalih področjih. Danes v podjetju obvladujejo celoten poslovni proces – od raziskav in razvoja do proizvodnje ter marketinga in prodaje.

Njihove razvojne sposobnosti so omogočile hitro nadgradnjo prodajnega programa. Od na začetku majhne proizvodnje avtomobilskih električnih delov so danes prerasli v podjetje, ki ponuja širok asortiment proizvodov, ki zadovoljujejo potrebe kupcev na področju alternatorjev in zaganjalnikov. Njihovi izdelki nosijo blagovno znamko Iskra.

Z razvojem enosmernih komutatorskih motorjev so vstopili na popolnoma nov tržni segment, saj proizvodnja električnih motorjev in krmilnikov pokriva potrebe proizvajalcev logistične opreme. Njihovo lastno znanje jim omogoča, da na trgu ponujajo različne komponente, ki temeljijo na izbranih tehnologijah, kot tudi orodja in posebno opremo.

- **Poslanstvo:** Iskra Avtoelektrika je globalna proizvajalka zaganjalnikov, generatorjev za motorje z notranjim zgorevanjem, elektromotorjev ter elektronskih in mehatronskih sistemov za delovna, prevozna in transportna sredstva, ter za izrabo obnovljivih virov energije. Iskra Avtoelektrika razvija, proizvaja in trži globalno pod lastno blagovno znamko, ter z lastno proizvodno in prodajno-distribucijsko mrežo, ki poleg podpore industrijskim odjemalcem, trži tudi širok izbor proizvodov za drugo vgradnjo.

Iskra Avtoelektrika je prepoznavna po inovativnosti, skrbi za zdravje, varnost in okolje, kakovosti proizvodov in procesov, poslovni odličnosti ter veliki tržni in razvojni podpori svojim odjemalcem. Prepoznavnost temelji na kompetentnih ljudeh, prožnih poslovnih procesih in trajnostnem razvoju.

- **Vizija:** Iskra Avtoelektrika z inovativnostjo, globalizacijo in odličnostjo omogoča trajnostni razvoj in hoče biti med vodilnimi svetovnimi dobavitelji električnih rotacijskih strojev ter elektronskih in mehatronskih sistemov na področjih delovnih, prevoznih in transportnih sredstev ter izrabe obnovljivih virov energije.

Moto vizije je: ROTACIJE ZA ZELENO PRIHODNOST (Predstavitev družbe, 2011)

V podjetju Iskra Avtoelektrika d. d. je trenutno zaposlenih 1570 delavcev, od tega je 392 delavcev starejših od 50 let (25 %). Povprečna starost zaposlenega pa znaša 42 let.

3.2.2 Rezultati intervjujev

Intervjuje v podjetju Iskra Avtoelektrika d. d. sem opravila dne 11. februarja 2011. Govorila sem z vodjo kadrovske službe in tremi starejšimi zaposlenimi (nad 50 let), ki so vsi delavci v režiji. Vsi intervjuji so bili opravljeni med delovnim časom na delovnem mestu zaposlenih. Intervjuji niso bili daljši od 30 minut, razen intervjuja z vodjo, ki je trajal približno 45 min. Odgovore sem si sproti zapoisovala, saj pogovori niso bili snemani.

- **Intervju z osebo A**

Najprej sem govorila z vodjo kadrovskega področja. Transkript celotnega intervjuja glej v Prilogi 3. Najprej mi je podal nekaj splošnih podatkov o starejših zaposlenih. V podjetju je 392 delavcev starejših od 50 let, kar znaša približno 25 % vseh zaposlenih. Zaposlovalna politika v podjetju je zaradi visoke povprečne starosti zaposlenega, osredotočena bolj na iskanje mlajših kadrov. »V našem podjetju je zaposlovanje starejših delavcev bolj izjema kot pravilo.«

S pristopi za ohranjanje starejših zaposlenih so seznanjeni, vendar uradne politike glede tega še nimajo. Od vsakega posameznega zaposlenega je odvisno, če se bo upokojil, ko doseže pogoje za to, ali bo ostal na delovnem mestu. Med starejšimi in mlajšimi zaposlenimi ne delajo razlik. Približno polovica zaposlenih podaljša delovno dobo za pol leta, zaradi nekaterih ugodnosti, ki jih s tem dobijo (regres za letni dopust). Za podaljšanje zaposlitve za več kot pol leta, pa se odloči en zaposlen na leto. Predčasni upokojitev v podjetju skorajda ni, razen v primeru žensk, ki koristijo znižanje starosti zaradi otrok (80% takih primerov).

Bolj kot timsko delo, je v podjetju uporabljeno skupinsko delo. Timsko delo se uporablja predvsem za izpeljavo nekaterih projektov. Člane timov se določa po delovnih mestih in delovnih nalogah, ki jih je potrebno na projektu opraviti, starost nima pri tem nikakršnega pomena. Po mnenju mojega sogovornika, k uspešnosti timskega dela pripomore, da so timi sestavljeni iz pripadnikov različnih generacij. »Naša strategija ravnanja z ljudmi ima moto ustvarjalno sodelovanje in to se nekako najbolje doseže z mešanico mladosti in izkušenj oz. zrelosti.«

V podjetju so si za motiviranje zaposlenih izbrali teorijo notranje motivacije, ki pravi, da dejanja zaposlenih izvirajo iz njih samih. Menijo, da je človek tisti, ki sproža spremembe ob zavedanju, da lahko spremeni le sebe in ne okolice, torej če je delavec nezadovoljen oz. nemotiviran, je za to sam odgovoren. Zadovoljstvo zaposlenih pa skušajo v podjetju ustvarjati z spodbujanjem dobrih odnosov v podjetju in nagrajevanjem za dobre rezultate. Pri primerjavi med motivacijo za delo starejših zaposlenih in njihovih mlajših kolegov, ne vidi posebne razlike, saj meni, da je motivacija odvisna predvsem od značaja človeka. Po njegovem mnenju obstajajo »lenobe« tako med starejšimi, kot tudi med mlajšimi zaposlenimi.

Za splošno zdravje svojih zaposlenih podjetje skrbi z izvajanjem rednih zdravniških pregledov, uravnoteženo prehrano, ki jo ponujajo v njihovi restavraciji oz. menzi in z spodbujanjem športne

aktivnosti v obliki športnega društva. Delovno okolje v podjetju ni posebej prilagojeno potrebam starejših zaposlenih. Starejšim delavcem v proizvodnji, ki so zaradi pešanja delovne zmožnosti najbolj na vdaru, poskušajo po najboljših močeh prilagoditi proizvodnjo. Tudi ergonomike še nimajo povsem uvedene.

Glede prenosa znanja in izkušenj se v podjetju trudijo, da bi do njega prišlo prej, kot bi delavec zapustil podjetje, vendar uprava včasih to zavira, saj se velikokrat zamenjava na delovnem mestu zgodi šele takrat, ko nekdo odide v pokoj. Programe mentorstva imajo v podjetju uvedene predvsem zato, ker so vpeti v izobraževalni sistem, torej učenci in študentje pri njih lahko opravijo praktični del njihovega izobraževanja.

Sledili so intervjuji s tremi starejšimi zaposlenimi, najprej z dvema gospema in nato še z gospodom. Transkript celotnih intervjujev glej v Prilogi 3.

• **Intervju z osebo B**

Na njenem delovnem mestu se ne srečuje s timskim delom, saj opravlja administrativno delo. Za delo jo najbolj motivira dober kolektiv in zadovoljstvo z opravljenim delom, meni pa, da motivatorji niso dobro prepoznani s strani podjetja. Po njenem mnenju so starejši malo bolj motivirani za delo, ker dobijo na osnovno plačo dodatke za delovno dobo in stalnost.

Za splošno zdravje svojih delavcev naredi podjetje – po njenem mnenju – premalo, saj si morajo delavci v režiji sami organizirati sistematske preglede. S svojim delovnim okoljem je zadovoljna, meni, da je dovolj prilagojeno njenim potrebam.

»Znanje in izkušnje so prepoznani, vendar se to pri plači ne pozna, ker nimamo stimulacije in ne dobiš tistega občutka, da si za svoje znanje in izkušnje nagrajen.« Svojega znanja in izkušenj ne prenaša na mlajše zaposlene, saj opravlja tako delo, ki ni posebej specifično in se ga lahko vsak hitro nauči.

• **Intervju z osebo C**

Pri svojem delu uporablja tudi timsko delo. Po njenih izkušnjah je delo uspešnejše, če so v timu predstavniki različnih generacij, saj lahko hkrati poteka tudi prenos znanja. Za delo jo najbolj motivira veselje do dela, dobri odnosi v kolektivu in redno plačilo. Motivacija je po njenem mnenju odvisna od karakterja in ne od starosti zaposlenega. Podjetje skrbi za njihovo splošno zdravje z rednimi zdravniškimi pregledi in možnostjo sodelovanja pri raznih šoprtnih dejavnostih.

»Moje delovno okolje je dobro prilagojeno mojim potrebam, saj se pri delu dobro počutim, starejši pa imamo tudi po zakonu več prostih delovnih dni.« Meni, da so njeno znanje in izkušnje dobro izkoriščen s strani podjetja, po potrebi pa poskrbijo tudi za dodatna izobraževanja. Prenos znanja pa se odvija predvsem z delom v timih.

- **Intervju z osebo D**

Pri opravljanju svojega dela se srečuje tudi z timskim delom. Po njegovih izkušnjah je delo bolj učinkovito, če so v timu zastopane različne starostne skupine, saj imajo mladi pogosto nove ideje. Njega motivira predvsem veselje do dela in zadovoljstvo z opravljenim delom, meni, da podjetje dobro prepoznava motivatorje in jih tudi dobro izkorišča.

»Osebnostno meni, da je motivacija zaposlenega odvisna od situacije in karakterja. Mlade je potrebno več spodbujati.« Po njegovem mnenju podjetje dobro skrbi za splošno zdravje zaposlenih in spodbuja zdrav način življenja, predvsem s plakati in raznimi seminarji, je pa še vedno nekaj prostora za izboljšanje.

Delovno okolje v podjetju ni dovolj prilagojeno potrebam starejšim zaposlenim, saj podjetje prilagaja delovno okolje le toliko kot je po zakonu obvezno. Za njegove znanje in izkušnje meni, da so dovolj izkoriščene, le priznane niso dovolj. Prenos znanja v podjetju je spodbujen tudi z mentorskimi programi.

3.3 Goriške opekarne d. d.

3.3.1 Predstavitev podjetja Goriške opekarne d. d.

Goriške opekarne d. d. so vodilni proizvajalec celovitega programa opečnih izdelkov za gradnjo kakovostnih stanovanjskih in poslovnih objektov. V dveh posodobljenih obratih proizvajajo celovit program visoko kakovostnih klasičnih in termoizolacijskih zidnih elementov, stropnih polnil ter navadne in barvane kritine. Več kot 40 % prodaje ustvarijo z izvozom predvsem na hrvaško in italijansko tržišče. Z zidnim in stropnim programom so pomemben ponudnik tako na slovenskem trgu, kjer dosegajo več kot 25% tržni delež, kot tudi na Hrvaškem, predvsem na področju Istre in Kvarnerja. Po uspešno izvedeni investiciji v posodobitev tehnologije proizvodnje pa uspešno povečujejo prodajo kritine na vseh trgih.

Goriške opekarne d. d. so delniška družba v lasti domačega privatnega kapitala. Najpomembnejši lastniki so: Triglav Naložbe d. d., Vipa Holding, d. d., Zavarovalnica Triglav d. d., Triglav Steber 1 d. d.

- **Zgodovina:** Goriške opekarne že skoraj 60 let nadaljujejo bogato tradicijo opekarstva na območju spodnje Vipavske doline, ki je bilo razvito že v rimskih časih. Opekarništvo je po razpadu rimskega imperija upadlo, ponoven razcvet je doživelo v 15. stoletju, vsestransko uporabnost opečnih izdelkov pa je potrdila industrijska revolucija v 19. stoletju. V času Avstro-Ogrske monarhije je na tem območju obratovalo 47 opekarskih obratov. V letu 1898 je v Biljah pričela delovati prva ljudska opekarna z 41 sovlagatelji, ki je imela zelo dobro urejena pravila delovanja in poslovni red. Tehnološki proces žganja pa je potekal od prvotnih poljskih peči (žganje v kopah), nato v tako imenovanih hrovatinkah, konec 19. stoletja pa so prešli na Hofmanove (krožne) peči (O podjetju, 2011).

V podjetju Goriške opekarne d. d. je trenutno zaposlenih 82 delavcev od tega je 12 delavcev starejših od 50 let (15 %). Povprečna starost zaposlenega pa znaša 44,2 let.

3.3.2 Rezultati intervjujev

Intervjuje v podjetju Goriške opekarne d. d. sem opravila dne 10. februarja 2011. Govorila sem z osebo, ki nadomešča vodjo kadrovske službe, saj je bila le-ta na bolniškem dopustu, in tremi starejšimi zaposlenimi (nad 50 let), ki so vsi delavci v režiji. Vsi intervjuji so bili opravljeni med delovnim časom na delovnem mestu zaposlenih. Intervjuji niso bili daljši od 30 minut. Odgovore sem si sproti zapoisovala, saj pogovori niso bili snemani.

• **Intervju z osebo A**

Najprej sem govorila z osebo, ki je nadomešča vodjo kadrovskega področja. Transkript celotnega intervjuja glej v Prilogi 3. Najprej mi je podal nekaj splošnih podatkov o starejših zaposlenih. V podjetju je 82 delavcev starejših od 50 let, kar znaša približno 15 % vseh zaposlenih. Novih zaposlenih, ki so starejši od 50 let, v podjetju ne zaposlujejo.

Z pristopi za ohranjanje starejših zaposlenih v podjetju so seznanjeni, vendar tega še ne prakticirajo, ker je šlo podjetje skozi fazo krčenja in zmanjševalo število zaposlenih. V podjetju se skoraj vsi odločijo za upokožitev oz. si zaradi sprememb, ki jih obeta nova zakonodaja, želijo čim prej v pokoj.

»Pri večjih projektih se oblikujejo delovne skupine, ki se formalno določajo. Ostalo timsko delo, ki poteka v podjetju je domena posameznega vodje in ni posebnih formalnih postopkov za določanje članov tima.«

Po njegovih izkušnjah je za uspešno opravljeno delo v timih, potrebna kombinacija mladosti in energije, ter znanja in izkušenj. Zaposlene motivirajo predvsem z stalnim spremljanjem njihove uspešnosti in z gibljivim delo plače, za krepitev pripadnosti podjetju pa organizirajo razna druženja. Tudi po njegovem mnenju je motivacija odvisna predvsem od karakterja, res pa je, da imajo starejši delavci na trgu delovne sile manjšo vrednost in so mogoče zato malo bolj motivirani od mlajših kolegov.

Za splošno zdravje zaposlenih podjetje skrbi predvsem z organiziranjem obveznih zdravstvenih pregledov, omogoča pa tudi brezplačno cepljenje proti gripi. Delovno okolje v podjetju je po njegovem mnenju dobro prilagojeno starejšim zaposlenim. Če se delovne spodobnosti katerega delavca zmanjša, mu poskušajo najti ustrezno delovno mesto. Znanje in izkušnje starejših zaposlenih se na mlajše prenašajo predvsem tekom delovnega procesa, podjetje se po najboljših močeh trudi, da bi čim več znanja ostalo v podjetju.

»Formalnih programov za prenos znanja podjetje nima, ker gre za manjše podjetje. Občasno, ko imajo v podjetju kakšnega pripravnika, mu določijo mentorja, ki mu je hkrati tudi sodelavec, predvsem zato, da se lažje seznanijo z delovnimi postopki.«

Sledili so intervjuji s tremi starejšimi zaposlenimi, vsi moškega spola. Transkript vseh intervjujev se nahaja v Prilogi 3.

- **Intervju z osebo B**

Pri opravljanju svojega dela se velikokrat sreča s timskim delom, in sicer največkrat v timu s predstavniki različnih starostnih skupin. Po njegovem mnenju je delo zaradi tega boljše opravljeno, hkrati se odvija tudi prenos znanja. Za delo ga motivirajo predvsem njegova pripadnost podjetju, zadovoljstvo z delom, redno palčevanje, itd. Po njegovem mnenju podjetje dobro prepozna te motive.

»Jaz osebno sem mnenja, da smo starejši zaposleni bolj motivirani za delo kot naši mlajši kolegi, in to predvsem zaradi načina vzgoje, ki smo ga bili deležni. Mi delo še vedno dojemamo kot vrednoto, medtem ko mladi ne več toliko. Seveda pa obstajajo tudi izjeme.« Podjetje se trudi, vendar bi lahko bolj poskrbelo za splošno zdravje svojih zaposlenih. Delovno okolje v podjetju je manj prilagojeno potrebam starejših delavcev, kot je bilo včasih. Starejši zaposleni so bili takrat deležni več prostih dni in lažjih del.

Za prepoznavanje in izkoriščanje znanja in izkušenj starejših delavcev je zadolžen predvsem srednji menedžment. Večina delavcev se pri kakšnih novih zamislih obrne na svoje vodje. Formalnih programov za prenos znanja in izkušenj, po njegovih besedah, nimajo. Znanje in izkušnje se prenašajo predvsem z sodelovanjem med zaposlenimi in timskim delom.

- **Intervju z osebo C**

Njegovo delovno mesto tudi omogoča timsko delo. Delo je po njegovih izkušnjah tudi bolje opravljeno, če so predstavniki v timu različnih starosti. Motivacijo za delo dobi predvsem iz občutka pripadnosti podjetju, novih izzivov in stimulacije pri plači. Po njegovem mnenju je motivacija delavca odvisno bolj od posameznika in njegovega karakterja. Mladi se mogoče zdijo manj motivirani, ker so bili drugače vzgojeni. »Podjetje za zdravje delavcev naredi to, kar je nujno potrebno, se pravi – poskrbi za zdravniške preglede.«

Tudi delovno okolje je po njegovem mnenju premalo prilagojeno potrebam starejših zaposlenih, saj nimajo nobenih privilegijev zato, ker so starejši, podjetje ne pomisli na to, da ne zmorejo več toliko kot včasih. Znanje in izkušnje, ki si jih je on pridobil v podjetju so – po njegovem mnenju – premalo cenjene, vendar ima na svojem delovnem mestu maljšega kolega, na katerega je prenesel njegovo znanje in izkušnje.

- **Intervju z osebo D**

Pri njegovem delu se timsko delo uporablja samo občasno, meni pa, da je od same vrste dela odvisno, ali bo bolje opravljeno s timskim delom ali z individualnim delom. »Motivira me predvsem zavest, da je treba delo dobro in učinkovito opraviti, pa tudi stimulacija oz. gibljivi del plače.« Starejši zaposleni so po njegovem mnenju bolj motivirani od mlajših kolegov, prizna pa tudi, da je dosti odvisno od človekovega značaja.

Za splošno zdravje svojih zaposlenih naredi podjetje – po njegovem mnenju – samo to, kar je nujno potrebno, lahko bi se malo bolj potrudilo. Njegovo delovno okolje ni prilagojeno njegovim potrebam, poleg tega je edini v podjetju, ki opravlja to vrsto dela.

Njegovo znanje in izkušnje bodo z njim odšle iz podjetja, saj nima nobenega sodelavca, ki bi mu lahko predal to znanje in izkušnje. Ko se bo upokojil, bo verjetno podjetje za njegovo vrsto dela, najelo zunanjega izvajalca.

4 Diskusija in primerjava med podjetjema

V Tabeli 1 sem navedla hipoteze, ki sem jih hotela v okviru diplomskega dela preveriti, ter njihov status za vsakega od obeh podjetij. Nato sledi bolj podrobnejša obaržložitev hipotez, in razlogi, zakaj sem se odločila, da določeno hipotezo potrdim oz. ne potrdim. Za tem pa bom naredila še malo bolj podrobnejšo primerjavo med obema podjetjema, in podala morebitne predloge za izboljšave.

Tabela 1: Postavljene hipoteze in njihov končni status

	HIPOTEZA	Iskra Avtoelektrika d. d.	Goriške opekarne d. d.
H1	Zaposlovanje novih delavcev v podjetju ni ovirano zaradi zadrževanja starejših zaposlenih v podjetju.	HIPOTEZA JE POTRJENA	HIPOTEZA JE POTRJENA
H2	Timsko delo v podjetju je uspešnejše, če je tim sestavljen iz predstavnikov različnih generacij.	HIPOTEZA JE POTRJENA	HIPOTEZA JE POTRJENA
H3	Starejši delavci v podjetju so bolj motivirani za delo.	HIPOTEZA NI POTRJENA	HIPOTEZA JE DELNO POTRJENA
H4	Delo in delovno okolje v podjetju je prilagojeno potrebam starejših zaposlenih.	HIPOTEZA JE DELNO POTRJENA	HIPOTEZA NI POTRJENA
H5	Podjetje prepoznava in spodbuja prenos znanja in izkušenj starejših zaposlenih na mlajše sodelavce.	HIPOTEZA JE POTRJENA	HIPOTEZA JE DELNO POTRJENA

- **Hipoteza 1:** Hipoteza se je izkazala za potrjeno v obeh podjetjih, saj zadrževanje starejših zaposlenih v podjetju ne vpliva na zaposlovanje novih delavcev. V obeh podjetjih sicer še nimajo formalizirane politike zadrževanja starejših zaposlenih v podjetju. Izkazalo se je, da starejši zaposleni v obeh podjetjih niti ne želijo ostati po izpolnjenih pogojih za upokojitev,

oz. v podjetju Iskra Avtoelektrika obstajajo redki primeri, ki se za to odločijo. V obeh podjetjih so tudi bolj naklonjeni zaposlovanju mlajše delovne sile, saj je v obeh podjetjih povprečna starost zaposlenega kar visoka.

Izboljšave, ki bi jih na tem mestu predlagala podjetjema, so formaliziranje in uvajanje politik za zadrževanje starejših zaposlenih v podjetju, saj sta obe podjetji seznanjeni z njimi, vendar se jih še ne poslužujeta. Res je, da mora odločitev, ali se bo zaposleni upokojil ali ne, ostati izključno v njegovih rokah, vendar menim, da podjetji starejšim delavcem ne ponujata dovolj možnosti za delo po upokojitvi (delo preko pogodbe, delo za krajši delovni čas, itd.)

- **Hipoteza 2:** Tudi druga hipoteza se je v obeh podjetjih izkazala za potrjeno, saj se vsi vprašani strinjajo, da je delo v timu najbolj uspešno, če je tim sestavljen iz pripadnikov različnih starostnih skupin. Po izkušnjah, ki jih imajo vprašani, je tako timsko delo tudi dobro za medsebojno učenje med sodelujočimi, kar pripomore k prenosu znanja in ohranjanje le-tega v podjetju. Edina skrb, ki se mi je pojavljala pri potrditvi te hipoteze je bila, da starejši zaposleni ne ločijo med timskim in skupinskim delom, saj sta vodji kadrovske službe v obeh podjetjih rekla, da je pravega timskega dela v podjetjih malo.

Izboljšav, ki se tičejo timskega dela v podjetjih, niti nimam, saj tak način dela ni vedno možen, in kolikor lahko razberem iz pogovorov z vodjema, se timsko delo uporablja tam, kjer se je izkazalo za najboljši način dela, torej na raznih projektih. Bi pa predlagala podjetjema, da pri sestavi timov res poskušajo vanj vključiti različne starostne skupine, saj po odgovorih starejših zaposlenih sodeč, le-ti radi in z veseljem sodelujejo z mlajšimi kolegi.

- **Hipoteza 3:** Ta hipoteza, ki se je nanašala na trditev, da so starejši zaposleni bolj motivirani za delo kot njihovi mlajši kolegi, ima v vsakem podjetju drugačen status. V podjetju Iskra Avtoelektrika se hipoteza ni potrdila, saj so bili vsi vprašani mnenja, da motivacija za delo ni odvisna od starosti zaposlenega, temveč od njegovega karakterja. V podjetju tudi ne delajo razlik med svojimi zaposlenimi. Za motivacijsko teorijo so si izbrali notranjo motivacijo, ki razlaga, da dejanja in motivi zaposlenih izvirajo iz njih samih. V podjetju Goriške opekarne pa so se mnenja o večji motivaciji starejših zaposlenih, delila, in zato sem se odločila, da hipotezo delno potrdim. Starejši zaposleni v tem podjetju menijo, da so na splošno oni bolj motivirani za delo kot njihovi mlajši kolegi, saj je njihova pripadnost podjetju večja, pa tudi vzgojeni so bili drugače in na delo še vedno gledajo kot na vrednoto. Vodja kadrovskega področja (oz. njegov namestnik) pa je bil podobnega mnenja kot vprašani v podjetju Iskra Avtoelektrika, torej – motivacija za delo je odvisna od karakterja posameznika.

Tudi tukaj nimam posebnih izboljšav, ki bi jih predlagala podjetjema, saj so dejavniki, ki motivirajo zaposlene, lahko zelo različni. Mogoče bi predlagala le, da podjetji res poskušata najti in opredeliti čim več dejavnikov, ki spodbujajo pozitiven odnos do dela in tako pripomorejo k boljši motivaciji do dela.

- **Hipoteza 4:** Pri tej hipotezi, ki se je nanašala na delovno okolje starejših zaposlenih, je situacija ravno obratna – glede na prejšnjo hipotezo. V podjetju Iskra Avtoelektrika so mnenja o prilagojenosti delovnega okolja potrebam starejših zaposlenih deljena, in zato sem se odločila, da hipotezo delno potrdim. Nekateri zaposleni so bili mnenja, da je njihovo delovno okolje dobro prilagojeno njihovim potrebam, pa tudi, da podjetje dobro skrbi za splošno zdravje svojih zaposlenih, spet drugi se s tem niso strinjali. Vodja kadrovske službe je povedal, da se podjetje poskuša maksimalno prilagoditi potrebam starejših zaposlenih, vendar da to včasih ni mogoče, ter da v podjetju ne delajo razlik med mlajšimi in starejšimi zaposlenimi. V podjetju Goriške opekarne pa so vsi vprašani mnenja, da delovno okolje ni posebej prilagojeno potrebam starejših delavcev, pa tudi za splošno zdravje zaposlenih naj bi podjetje ne naredilo dovolj, tako se tukaj hipoteza ni potrdila.

Izboljšave, ki bi jih v tem primeru predlagala podjetjema, so postopno uvajanje ergonomike na delovnih mestih, ter boljši posluš za potrebe starejših zaposlenih. V podjetju Iskra Avtoelektrika so z uvajanjem ergonomike sicer že začeli, vendar jih je pri tem prekinila gospodarska kriza. Predlagala bi jim, naj s tem programom nadaljujejo, saj se z dobrimi delovnimi pogoji poveča zadovoljstvo vseh zaposlenih. Podjetju Goriške opekarne pa bi predlagala, da pokaže več posluha za potrebe svojih starejših zaposlenih ter jim poskuša njihova delovna mesta čim bolj prilagoditi, saj kot sem iz pogovorov razbrala, s svojimi delovnimi pogoji niso preveč zadovoljni.

- **Hipoteza 5:** Z zadnjo hipotezo sem želala izvedeti, kakšen je odnos podjetja do znanja in izkušenj starejših zaposlenih. Tukaj se je spet pokazala razlika v statusu hipoteze med obema podjetjema. V podjetju Iskra Avtoelektrika se je hipoteza izkazala za potrjeno, saj podjetje ceni znanje in izkušnje svojih starejših zaposlenih, pa tudi prenos le-teh iz starejših na mlajše zaposlene se v celotnem podjetju dobro odvija, najbolje pa se ta prenos pokaže v raziskovalnem oddelku. Poleg tega je podjetje vpeto v izobraževalni sistem in ima tako izoblikovane programe mentorstva, kar v še večji meri spodbuja pretok informacij, ter s tem znanja in izkušenj. Pri podjetju Goriške opekarne pa se je hipoteza delno potrdila, saj so glede na to, da gre za specifično panogo, nekatera znanja in izkušnje dobro prenesena na mlajše zaposlene (po mnenju dveh vprašanih je edini način, da se nov zaposleni nauči nekaterih delovnih postopkov, ta, da mu jih starejši zaposleni pokaže in ga tako nauči), spet druga znanja pa sploh niso prenesena, saj zaposleni na določenem delovnem mestu sploh nima naslednika. Tudi formalnih mentorskih programov v podjetju nimajo izoblikovanih.

Izboljšave, ki bi jih na tem mestu predlagala podjetjema, so postopno popisovanje in uvajanje zemljevidov znanja v podjetji. Ti zemljevidi naj bi prikazovali tehnologije, ki so v podjetju, zaposlene kot strokovnjake za določene tehnologije, ter projekte v teku, hkrati pa tudi povezave med različnimi tehnologijami, zaposlenimi in projekti (Rant, 2001). Poleg tega naj podjetji še naprej spodbujata sodelovanje med starejšimi in mlajšimi zaposlenimi, saj se na ta način znanje in izkušnje najlažje prenašajo med zaposlenimi.

SKLEP

Starejši zaposleni bodo lahko v prihodnosti – ko se bo začel trg delovne sile zaradi staranja prebivalstva krčiti – pomemben del delovno aktivnega prebivalstva, in zaradi tega razloga jim je potrebno že danes posvetiti več pozornosti, kot jo trenutno uživajo. Delodajalci morajo ovreči stereotipe, kot je na primer ta, da so starejši zaposleni samo delovna sila, ki ima višje stroške dela in večji procent odsotnosti od dela, in začeti svoje starejše zaposlene obravnavati kot koristne in cenjene člane delovnega kontingenta, ter se začeti zavedati, da je staranje individualni proces.

Da bi se starejši zaposleni dobro počutili v podjetju in na svojem delovnem mestu, ter se mogoče zaradi tega tudi lažje odločili ostati v podjetju, se morajo delodajalci začeti prilagajati njihovim potrebam. Podjetje mora poskrbeti za nove poti prehajanja starejših zaposlenih od polnega delovnega časa k upokojitvi, kot je naprimer pogodbeno delo s krajšim delovnim časom, ali pa nadomeščanja drugih zaposlenih v času dopustov ali bolniških odsotnosti. Potrebno je tudi poskrbeti, da so porogrami izobraževanja prilagojeni starejšim, saj se velikokrat izkaže, da imajo starejši negativen odnos do učenja. Vendar se da ta odnos popraviti tako, da se spremlja participacijo zaposlenih pri teh programih učenja, ter da se zaposlene za to ustrezno nagradi. Delodajalci morajo poskrbeti tudi za dobro sodelovanje med starejšimi zaposlenimi in mlajšimi kolegi, saj z dobrim sodelovanjem hkrati poteka tudi prenos znanja, poleg tega pa dobri odnosi v podjetju tudi pripomorejo k lažjemu reševanju konfliktov. Starejšim zaposlenim je potrebno tudi omogočiti, da imajo še vedno občutek, da lahko naredijo nekaj več za svojo kariero, saj bodo tako na delo še vedno gledali kot na izziv in bodo zato tudi bolj motivirani. Od vsega pa je najpomembnejše, da se starejši zaposleni v svojem delovnem okolju dobro počutijo. Delodajalci lahko k temu pripomorejo s prilagoditvijo svetlobe in hrupnosti v delovnih prostorih, s spodbujanjem zdravega načina življenja, z uvajanjem ergonomike, da pri pisni komunikaciji prilagodijo velikost pisave, ter da zahtevnost dela kar se da prilagodijo zmožnostim posameznika.

V okviru moje raziskave sem skušala ugotoviti, kako s svojimi starejšimi zaposlenimi ravnajo v podjetju Iskara Avtoelektrika d. d. in Goriške opekarne d. d., naredila sem primerjavo med njima. Ugotovila sem, da je osredotočanje na zadovoljstvo in dobre delovne pogoje starejših zaposlenih v obeh podjetjih še na zelo nizkem nivoju, ter da imata obe podjetji še veliko prostora za izboljšave na tem področju. Tudi pri prenosu znanja sta obe podjetji še v začetnih fazah in bi se dalo na tem področju še veliko narediti, seveda, če bi se to izkazalo za ekonomično. Pohvalno je to, da obe podjetji spodbujata sodelovanje med starejšimi in mlajšimi zaposlenimi, ter se trudita ustvarjati v podjetju dobro klimo in dobre medčloveške odnose.

V bodočih raziskavah bi se bilo potrebno raziskovanja lotiti bolj sistematično in se pri tem osredotočiti na bolj specifičen del HRM funkcije, saj ima ta funkcija zelo široko področje delovanja. Mogoče bi bilo tudi bolj smiselno uporabiti kvantitativne metode raziskovanja in v raziskavo seveda vključiti več starejših zaposlenih.

LITERATURA IN VIRI

1. Aker, J. (2009). Managing a Multigenerational Workforce. *Buildings*, 103(1), 46-48.
2. Armstrong-Stassen, M. (2006). Encouraging Retirees to Return to the Workforce. *HR. Human Resource Planning*, 29(4), 38-44.
3. Armstrong-Stassen, M. (2008). Factors associated with job content plateauing among older workers. *Career Development International*, 13(7), 594-613.
4. Ball, C. (2008). Don't be in such a hurry to retire your older workers. *Personnel Today*, 18.
5. Bernardin, H. (2003). *Human resource management: An experiential approach*. Boston: McGraw-Hill/Irwin, cop.
6. Brown, L. (2007). Open your eyes to the aging workforce. *Plant Engineering*, 61(10), 45-50.
7. Bryman, A., & Bell, E. (2003). *Business Research Methods*. New York: Oxford University Press.
8. Buyens, D., Van Dijk, H., Dewilde, T., & De Vos, A. (2009). The aging workforce: perceptions of career ending. *Journal of Managerial Psychology*, 24(2), 102-117.
9. Claes, R., & Heymans, M. (2008). HR professionals' views on work motivation and retention of older workers: a focus group study. *Career Development International*, 13(2), 95-111.
10. Cvahte, B. (2004, 23. junij). *Položaj starejših oseb na trgu delovne sile*. Najdeno 6. avgusta 2009 na spletnem naslovu [http://www.varuh-rs.si/publikacije-gradiva-izjave/govori-referati-in-clanki/novice/?tx_ttnews\[pointer\]=2&tx_ttnews\[tt_news\]=470&tx_ttnews\[backPid\]=53&cHash=cd97c01de5](http://www.varuh-rs.si/publikacije-gradiva-izjave/govori-referati-in-clanki/novice/?tx_ttnews[pointer]=2&tx_ttnews[tt_news]=470&tx_ttnews[backPid]=53&cHash=cd97c01de5)
11. DeCenzo, D., & Robbins, S. (2005). *Fundamentals of Human Resource Management*. New Jersey: J. Wiley, cop.
12. *Delovne razmere starajoče se delovne sile [povzetek]*. Najdeno 6. avgusta 2009 na spletnem naslovu <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2008/57/sl/1/EF0857SL.pdf>.
13. *Evropska unija: staranje prebivalstva in EU politika*. Najdeno 17. februarja 2011 na spletnem naslovu http://www.kapitalskadruzba.si/pokojninski_sistem/raziskave/raziskava_o_odnosu_do_starosti/eu_staranje_prebivalstva_in_eu_politika
14. Harris, M. (2000). *Human Resource Management: a Practical Approach*. Fort Worth: The Dryden Press, cop.
15. Hewitt, S.D. (2009). The secrets of successful succession planning in the new age wave, *Industrial and Commercial Training*, 41(4), 181-186.
16. Koc-Menard, S. (2009). Training strategies for an aging workforce. *Industrial and Commercial Training*, 41(6), 334-338.
17. Kooij, D., de Lange, A., Jansen, P., & Dijkers, J. (2008). Older workers' motivation to continue to work: five meanings of age: A conceptual review. *Journal of Managerial Psychology*, 23(4), 364-394.
18. Kröll, M. (2003). The challenge of the age and competency structure in industry for innovations and human resource policy. *Journal of European Industrial Training*, 27(7), 355-371.

19. *Kvalitativne raziskave*. Najdeno 16. februarja 2011 na spletnem naslovu http://www.gfk.si/about_us/methods/qualitative_research/index.si.html
20. Meyers, M. (2006). What Senior Employees Offer. *Trustee*, 59(10), 35-37.
21. Mitchell, K. (2006). Productivity does not end with age. *Business Insurance*, 40(13), 10.
22. Newton, B. (2006). Training an age-diverse workforce. *Industrial and Commercial Training*, 38(2), 93-97.
23. *O podjetju*. Najdeno 12. februarja 2011 na spletni strani http://www.gopekarne.si/index.php?str=2_slo
24. Peeters, M.C.W., & van Emmerik, H. (2008). An introduction to the work and well-being of older workers: From managing threats to creating opportunities. *Journal of Managerial Psychology*, 23(4), 353-363.
25. *Predstavitev družbe*. Najdeno 11. februarja 2011 na spletnem naslovu <http://www.iskra-ae.com/slo/mission.php>
26. Rant, M. (2001, 27. december). Zemljevid znanja omogoča boljšo uporabo znanja v podjetju. *Finance.si*. Najdeno 16. februarja 2011 na spletnem naslovu http://www.finance.si/15730/Zemljevid_znanja_omogo%EB9a_bolj%BB9o_uporabo_znanja_v_podjetju
27. Rappaport, A., Bancroft, E., & Okum, L. (2003). The aging workforce raises new talent management issues for employers. *Journal of Organizational Excellence*, 23(1), 55-66.
28. Retirees offer new workforce options. (2002). *HR Focus*, 79(12), 3-4.
29. Rubin, R. (2006). What Does the Aging of the Workforce Mean for Workers and for Business?. *Business Perspectives*, 18(2), 2-7.
30. Slagter, F. (2007). Knowledge management among the older workforce. *Journal of Knowledge Management*, 11(4), 82-96.
31. Zakon o delovnih razmerjih. *Uradni list RS* št. 42/2002.
32. Žnidaršič, J. (2008). *Management starosti : organizacijski model aktivnega staranja* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
33. Žnidaršič, J., & Dimovski, V. (2008). *Age Management: A New Paradigm in HRM within Slovenian Enterprises*. Puerto Rico-San Juan: The College Teaching & Learning (TLC) Conference and International Applied Business Research (IABR) Conference.

PRILOGE

KAZALO PRILOG:

PRILOGA 1: Vprašanja za vodjo Kadrovske službe	1
PRILOGA 2: Vprašalnik za starejše zaposlene.....	2
PRILOGA 3: Transkripcije intervjujev:.....	3

PRILOGA 1: Vprašanja za vodjo Kadrovske službe

1. Kolikšen odstotek starejših zaposlenih (nad 50 let) je zaposlenih v vašem podjetju?
2. Ali so leta eden izmed glavnih faktorjev pri odločanju o zaposlitvi novega delavca – ali imajo starejši manj možnosti, da se bodo lahko zaposlili v vašem podjetju?
3. Ali v vašem podjetju že uvajate pristope za ohranjanje starejših zaposlenih v podjetju – kakšni so, ste z njimi že seznanjeni?
4. Kolikšen odstotek starejših zaposlenih se odloči za predčasno upokožitev in kolikšen odstotek ostane v podjetju kljub dopolnjenim pogojem za upokožitev?
5. V kolikšni meri se v vašem podjetju uporablja timsko delo in kakšni so postopki za določanje članov tima?
6. Ali po vaših izkušnjah delavci različnih starostnih skupin med seboj dobro sodelujejo in so zato pri delu bolj uspešni?
7. Kakšne načine motiviranja zaposlenih imate v vašem podjetju?
8. Ali so po vaših izkušnjah starejši zaposleni bolj motivirani za delo – kateri so dejavniki, ki na to vplivajo (izkušnje, lojalnost podjetju, boljše poznavanje delovnih postopkov ...)?
9. Ali v vašem podjetju spodbujate zdravo življenje vaših zaposlenih – kako, na kakšen način?
10. Ali sta po vašem mnenju delo ter delovno okolje prilagojena starejšim zaposlenim (možnosti fleksibilnejšega urnika, več prostih delovnih dni, prilagojena težavnost dela, uvajanje ergonomike ...)?
11. Se zavedate, da bodo znanje in izkušnje, ki so si jih zaposleni pridobili tekom delovne dobe, z upokožitvijo odšli z njimi iz podjetja – kaj naredite (bi naredili), da bi to preprečili?
12. Ali obstajajo v vašem podjetju kakršni koli programi mentorstva, ki omogočajo prenos znanja in izkušenj?

PRILOGA 2: Vprašalnik za starejše zaposlene

1. Ali velikokrat delate v timu, ki je sestavljen iz predstavnikov različnih starostih skupin? Se vam zdi, da je delo zaradi tega boljše in uspešnejše opravljeno?
2. Kateri so pogoji, ki vas motivirajo za delo, in – ali so ti pogoji uspešno prepoznani s strani podjetja?
3. Se vam zdi, da ste za delo motivirani bolj ali manj od vaših mlajših kolegov – zakaj da/ne?
4. Ali se vam zdi, da podjetje naredi dovolj za vaše zdravje – ali spodbuja zdrav način življenja?
5. Ali je vaše delovno okolje dovolj prilagojeno vašim potrebam? Vam podjetje omogoča fleksibilnejše urnike, skrajšan delovni čas, prilagojeno težavnost dela ...?
6. Ali menite, da so vaše znanje in izkušnje prepoznane ter dovolj izkoriščene s strani podjetja?
7. Ali vas podjetje spodbuja, da svoje znanje in izkušnje delite z mlajšimi kolegi – ali imate oblikovane kakršnekoli mentorske programe?

PRILOGA 3: Transkripcije intervjujev:

Iskra Avtoelektrika d. d.

Intervju z osebo A (vodja kadrovske službe)

1. Kolikšen odstotek starejših zaposlenih (nad 50 let) je zaposlenih v vašem podjetju?

V podjetju imamo 392 starejših zaposlenih (nad 50 let), kar je približno 25 % vseh zaposlenih. Povprečna starost zaposlenih pa znaša 42 let.

2. Ali so leta eden izmed glavnih faktorjev pri odločanju o zaposlitvi novega delavca – ali imajo starejši manj možnosti, da se bodo lahko zaposlili v vašem podjetju?

V našem podjetju je zaposlovanje starejših delavcev bolj izjema kot pravilo, to pa ravno zaradi visoke povprečne starosti našega kadra, saj si prizadevamo, da bi v podjetje privabili več mladih delavcev.

3. Ali v vašem podjetju že uvajate pristope za ohranjanje starejših zaposlenih v podjetju – kakšni so, ste z njimi že seznanjeni?

S politikami za ohranjanje starejših zaposlenih v podjetju smo seznanjeni, vendar uradne politike za zadrževanje starejših zaposlenih podjetje nima. Med delavci ne delamo razlik med starejšimi in mlajšimi, vsi so enako obravnavani. Kdaj se bo zaposleni upokojil, je odvisno samo od njega samega, nobenega ne silimo v upokojitev, in obratno. Starejši zaposleni imajo bonus na delovno dobo in stalnost, zato jim plača raste, podjetje pa tudi poskrbi, da starejši zaposleni leto pred upokojitvijo napreduje v višji plačilni razred, če seveda nima še dosežene maksimalne plače za njegovo delovno mesto. Kar se pa tiče proizvodnje, delavci nimajo postavljenih norm in tako lahko starejši delavci delajo po svojih zmožnostih.

4. Kolikšen odstotek starejših zaposlenih se odloči za predčasno upokojitev in kolikšen odstotek ostane v podjetju kljub dopolnjenim pogojem za upokojitev?

Zaposlenih, ki premaknejo upokojitev oz. podaljšajo delovno dobo za 6 mesecev, je približno 50 %. Za to se odločijo predvsem zato, ker jim potem pripada še nekaj dopusta in letni regres. Kar se pa tiče podaljševanja zaposlitve za več kot 6 mesecev, se za to odloči približno en zaposlen na leto. Predčasnih upokojitev pa skorajda ni, z izjemo tega, da 80 % žensk izkoristi znižanje starosti zaradi otrok. Zaposlenih pred upokojitvijo tudi ne pošiljamo na zavod, kot to počnejo mnoga druga podjetja.

5. V kolikšni meri se v vašem podjetju uporablja timsko delo in kakšni so postopki za določanje članov tima?

V našem podjetju je skupinsko delo zelo pogosto uporabljeno. Kar se pa tiče pravega timskega dela, se to izvaja samo na tistih projektih, za katere uprava meni, da je tak način dela najprimernejši. Člane time se nato določa na podlagi delovnih mest zaposlenih in delovnih nalog, ki jih je potrebno v sklopu projekta opraviti, in ne podlagi značajskih lastnosti. V podjetju menimo, da se značajske lastnosti zaposlenega v določeni meri oblikujejo tudi v sklopu

delovnega mesta, in tako imajo zaposleni, ki delajo na različnih področjih, različne značajske lastnosti. Na starost se pri oblikovanju timov sploh ne oziramo, saj se nam zdi pomembnejše, da se člane izbira na podlagi delovnih nalog, ki jih je potrebno na projektu opraviti.

6. Ali po vaših izkušnjah delavci različnih starostnih skupin med sabo dobro sodelujejo in so zato pri delu bolj uspešni?

Po mojih izkušnjah sodeč je vsekakor dobro, da so timi sestavljeni iz različnih starostnih skupin. Naša strategija ravnanja z ljudmi ima moto 'ustvarjalno sodelovanje', in to se nekako najbolje doseže z mešanico mladosti in izkušenj oz. zrelosti.

7. Kakšne načine motiviranja zaposlenih imate v vašem podjetju?

V našem podjetju smo se odločili za teorijo notranje motivacije, ki pravi, da dejanja zaposlenih izvirajo tako iz njih samih kakor tudi iz njihovih vedenj. Zaposlen ima veliko možnih izbir in za izbiro svojih dejanj je sam odgovoren. Človek je tisti, ki sam sproža spremembe, in sicer ob zavedanju, da lahko spremeni le sebe, ne more pa spremeniti oseb okoli njega. Po naših izkušnjah so zaposleni zadovoljni, kar se tiče odnosa, ki ga imajo z drugimi zaposlenimi, zato se v podjetju trudimo spodbujati dobre odnose med zaposlenimi. Seveda imajo zaposleni tudi možnosti napredovanja v višji plačilni razred za svoje delovno mesto, v kolikor pokažejo rezultate za postavljene cilje. Nagradujemo pa tudi uspešno sodelovanje in nenehno izboljševanje.

8. Ali so po vaših izkušnjah starejši zaposleni bolj motivirani za delo? Kateri so dejavniki, ki na to vplivajo (izkušnje, lojalnost podjetju, boljše poznavanje delovnih postopkov ...)?

Menim, da je to – ali je zaposleni motiviran za delo ali ne – bolj stvar značaja kot pa same starosti. Starejši zaposleni se včasih pritožujejo nad mlajšimi kolegi, češ, da premalo delajo, vendar obstajajo tudi primeri starejših zaposlenih, ki se ne potrudijo kot bi se lahko. Seveda ne želimo, da bi bila pravila v podjetju za vse enaka, ker potem se zgodi, da ima največjo korist od teh pravil tisti, ki pravila postavi, v tem primeru vodja. S toleranco in prilagajanjem se da rešiti vse probleme, ki so povezani z motivacijo zaposlenih.

9. Ali v vašem podjetju spodbujate zdravo življenje vaših zaposlenih – kako?

Najprej seveda poskrbimo za zdravstvene preglede, ki so po zakonu obvezni. Žal zdravstveni pregledi niso redni v režiji, ker medicina dela ne zmore sprejeti toliko primerov. K splošnemu zdravju naših zaposlenih pripomore tudi lastna restavracija oz. menza, ker imamo zaposlene lastne kuharje, ki se zelo potrudijo, da bi delavcem ponudili uravnotežene obroke. Je pa odločitev vsakega posameznika, ali bo koristil restavracijo, saj zaposleni pri plači dobijo dodatek za prehrano. Recimo v proizvodnji se veliko delavcev odloči, da si bodo hrano prinesli od doma, saj tako nekaj prihranijo. V okviru podjetja deluje tudi športno društvo, ki ima kar veliko sekcij, je pa seveda udejstvovanje pri športnih aktivnostih odločitev vsakega posameznika.

10. Ali sta po vašem mnenju delo ter delovno okolje prilagojena starejšim zaposlenim (možnosti fleksibilnejšega urnika, več prostih delovnih dni, prilagojena težavnost dela,

uvajanje ergonomike ...)?

Delovno okolje v našem podjetju ni posebej prilagojeno za starejše delavce, razen tega, kar za starejše zaposlene določa zakon. Zaradi tega imamo malo težav v proizvodnji, ker se delovne sposobnosti starejših nekoliko zmanjšajo. Seveda skušamo proizvodnjo kar najbolje prilagoditi potrebam naših zaposlenih, vendar včasih tega ni možno doseči. V podjetju smo sicer pred krizo začeli uvajati tudi sistemsko ergonomiko, nekaj zaposlenih je celo pridobilo certifikate, vendar je program obstal ravno zaradi gospodarske krize.

11. Se zavedate, da bodo znanje in izkušnje, ki so si jih zaposlenih pridobili tekom delovne dobe, z upokojitvijo odšli z njimi iz podjetja – kaj naredite (bi naredili), da bi to preprečili?

Seveda se zavedamo, da je potrebno znanje in izkušnje v čim večji meri ohraniti v podjetju, zato si tudi vsak vodja želi, da bi v podjetje dobili nove ljudi in da bi prišlo do lažjega prenosa znanja, vendar uprava dostikrat to zavira in se zamenjave dogajajo, ko je to potrebno, se pravi, ko nekdo odide v pokoj. V proizvodnji pa se delavce usposablja za čim večji spekter del, zato tam odhodi niso problematični. Mislim, da duh sodelovanja vsekakor pripomore k temu, da se znanje med zaposlenimi dobro prenaša.

12. Ali obstajajo v vašem podjetju kakršnikoli programi mentorstva, ki omogočajo prenos znanja in izkušenj?

Mentorje imamo predvsem za učence in študente, ker je naše podjetje vpleteno v izobraževalni sistem, torej – učenci in študentje pri nas opravijo praktični del njihovega izobraževanja. Tukaj je seveda poudarek na tehničnih znanjih. Za to imamo usposobljenih nekaj čez 70 mentorjev. Po podobnem principu naj bi se uvajali tudi novi zaposleni. Za ta prenos znanja so najbolj odgovorni vodje, ki z ostalimi zaposlenimi pomagajo in svetujejo novim delavcem. Žal pa podobnega sistema nimamo za naše režijske delavce in tudi pripravništva smo morali ukiniti zaradi spremembe kolektivne pogodbe.

Inetrvju z osebami B, C in D (starejši zaposleni)

1. Ali velikokrat delate v timu, ki je sestavljen iz predstavnikov različnih starostih skupin? Se vam zdi, da je delo zaradi tega boljše in uspešnejše opravljeno?

oseba B: Na mojem delovnem mestu ni timskega dela, delo opravljam sama, saj je delo administrativno in ga lahko samostojno opravim.

oseba C: Da, v okviru mojega dela je veliko dela timskega. Mislim, da je delo bolj uspešno, če je v timu mešanica mladih in starejših, saj se lahko tako starejši nekaj naučimo od mladih (predvsem računalniška znanja), pa tudi mladi se lahko kaj od nas naučijo.

oseba D: Da, velikokrat delam v timu. Osebnostno menim, da je delo boljše opravljeno, če imamo v timu več generacij, saj se tako porajajo nove ideje, hkrati pa poteka tudi prenos znanja.

2. Kateri so pogoji, ki vas motivirajo za delo, in – ali so ti pogoji uspešno prepoznani s strani podjetja?

oseba B: Mene predvsem motivira dober kolektiv in zadovoljstvo z opravljenim delom, tudi če je tega včasih preveč. Plačo imam fiksno, stimulacijo pa si je treba skoraj izboriti. Mislim, da so pogoji premalo prepoznani oz. niso prepoznani s strani podjetja.

oseba C: Mene motivira predvsem veselje do dela in moje delovno mesto oz. delo, ki ga opravljam, dobri odnosi v kolektivu in redna plača. Mislim, da podjetje naredi dovolj za našo motivacijo.

oseba D: Veselje do dela, zadovoljstvo in osebno ocenjevanje, so dejavniki, ki mene motivirajo pri delu. Podjetje dobro prepozna te dejavnike in jih tudi izkorišča.

3. Se vam zdi, da ste za delo motivirani bolj ali manj od vaših mlajših kolegov – zakaj?

oseba B: Starejši imamo pri plači dodatek na delovno dobo in stalnost, mogoče smo zaradi tega malo bolj motivirani. Vzemiva za primer mojo mlajšo sodelavko, ki ima kljub višji izobrazbi manjšo plačo, ravno zaradi teh dodatkov, ki jih dobimo starejši zaposleni.

oseba C: Osebno sem mnenja, da je motivacija odvisna predvsem od vsakega posameznika in njegovega karakterja.

oseba D: Menim, da je motivacija zaposlenega odvisna od situacije in karakterja. Mlade je potrebno več spodbujati. Oni gledajo bolj na denar. Mi smo včasih imeli majhne zaslužke in zagotovljeno plačo, in s tem smo bili zadovoljni, danes pa nam to omogoča neko stalnost in pripadnost podjetju.

4. Ali se vam zdi, da podjetje naredi dovolj za vaše zdravje – ali spodbuja zdrav način življenja?

oseba B: Podjetje za ostale zaposlene poskrbi predvsem z zdravstvenimi pregledi, ki so že po zakonu obvezni, vendar smo režijski delavci glede teh malce prikrajšani in si jih moramo organizirati sami – sistematske preglede namreč – oz. jih opraviti na lastno pobudo. Po mojem podjetje ne naredi dovolj za zdravo življenje delavcev.

oseba C: Podjetje naredi dovolj za naše zdravje, saj nam omogoči redne zdravniške preglede in omogoča razne športne dejavnosti, ki se jih lahko po želji udeležimo. Tudi sindikat deluje na tem področju.

oseba D: Mislim, da dovolj spodbujajo zdrav način življenja z raznimi plakati in seminarji, lahko pa bi vseeno še kaj novega uvedli. Včasih smo recimo v okviru podjetja imeli svojega zdravnika, danes pa tega ni več in povezava med podjetjem in zdravstvenimi ustanovami se kar manjša in manjša, če ne gre za medsebojne koristi.

5. Ali je vaše delovno okolje dovolj prilagojeno vašim potrebam? Vam podjetje omogoča fleksibilnejše urnike, skrajšan delovni čas, prilagojeno težavnost dela ...?

oseba B: Režijski delavci imamo že tako prilagodljiv delovni čas, pa tudi ergonomiko je podjetje začelo uvajati.

oseba C: Moje delovno okolje je dobro prilagojeno mojim potrebam, saj se pri delu dobro počutim, starejši pa imamo tudi po zakonu več prostih delovnih dni.

oseba D: Menim, da delovna mesta v podjetju še niso dovolj prilagojena našim potrebam, podjetje poskrbi samo za tisto, kar je nujno oz. po zakonu obvezno (če ima zaposleni recimo potrdilo od invalidske komisije). Kar se tiče prostih dni, jih imamo toliko, kot nam jih po zakonu pripada.

6. Ali menite, da so vaše znanje in izkušnje prepoznane in dovolj izkoriščene s strani podjetja?

oseba B: Da in ne. Znanje in izkušnje so prepoznani, vendar se to pri plači ne pozna, ker nimamo stimulacije in tako ne dobiš občutka, da si za svoje znanje in izkušnje nagrajen. Med tajnico in mano je bila včasih razlika za tri plačilne razrede, danes se pa razlikujeva samo za en plačilni razred.

oseba C: Da, podjetje naredi dovolj za prenos znanja in izkušenj, poskrbi pa tudi za dodatna izobraževanja za zaposlene.

oseba D: Osebno menim, da je oboje – tako moje znanje kot izkušnje – izkoriščeno, ni pa priznано s strani podjetja, saj ni nekih nagrad na tem področju.

7. Ali vas podjetje spodbuja, da svoje znanje in izkušnje delite z mlajšimi kolegi – ali imate izoblikovane kakršnekoli mentorske programe?

oseba B: Jaz osebno svojega znanja ne predajam na mlajše kolege, ker sem osredotočena na svoje delo, pa tudi sama narava dela ni toliko specifična. Si pa v oddelku dosti pomagamo med seboj, in mislim, da se tako tudi prenese nekaj znanja.

oseba C: Menim, da prenos znanja poteka predvsem z uporabo timskega dela. Mentorske programe imajo na drugih oddelkih. Podjetje, splošno gledano, dobro skrbi za prenos znanja in izkušenj, saj imamo v podjetju tudi referenta za izobraževanje.

oseba D: Mentorstvo je v našem podjetju spodbujeno, saj zaposleni, ki so mentorji, dobijo 5 % več pri plači, vendar se starejši večinoma odločimo, da bomo ta mentorska mesta prepustili malo mlajšim – vendar še vedno izkušenim kolegom – ki pri plači še nimajo dodatka za starost. Včasih sem bil tudi sam mentor mnogim mladim, in menim, da sem svoje znanje in izkušnje dobro prenesel na njih. V podjetju pa se prenos znanja najbolj pozna v razvojnem oddelku, kjer je to seveda tudi nujno potrebno.

Intervju z osebo A (nadomešča vodjo kadrovske službe)

1. Kolikšen odstotek starejših zaposlenih (nad 50 let) je zaposlenih v vašem podjetju?

Vseh delavcev je 82. Starejših zaposlenih pa je približno 15 %. Povprečna starost zaposlenega pa je 44,2 leta.

2. Ali so leta eden izmed glavnih faktorjev pri odločanju o zaposlitvi novega delavca – ali imajo starejši manj možnosti, da se bodo lahko zaposlili v vašem podjetju?

Leta so sigurno eden izmed odločilnih faktorjev, ko gre za zaposlovanje novih delavcev. V našem podjetju delavcev nad 50 let ne zaposlujeemo.

3. Ali v vašem podjetju že uvajate pristope za ohranjanje starejših zaposlenih v podjetju – kakšni so, ste z njimi že seznanjeni?

S postopki za ohranjanje starejših zaposlenih v podjetju smo seznanjeni, vendar je šlo podjetje pred kratkim v fazo krčenja in je zato zmanjševalo število zaposlenih.

4. Kolikšen odstotek starejših zaposlenih se odloči za predčasno upokožitev in kolikšen odstotek ostane v podjetju kljub dopolnjenim pogojem za upokožitev?

Zaradi spremembe zakonodaje si vsi starejši delavci želijo čim prej v pokoj. Vsak, ki ima izpolnjene pogoje za upokožitev oz. za odhod na čakanje, to izkoristi. Ni nobenega delavca, ki bi želel delati dlje kot mu je po zakonu določeno.

5. V kolikšni meri se v vašem podjetju uporablja timsko delo – kakšni so postopki za določanje članov tima?

Pri večjih projektih se oblikujejo delovne skupine, ki se določajo formalno. Ostalo timsko delo, ki poteka v podjetju, je domena posameznega vodje, tu ni posebnih formalnih postopkov za določanje članov tima. Vsak vodja sam presodi, s kakšnim timom bo najbolje rešil dano situacijo.

6. Ali po vaših izkušnjah delavci različnih starostnih skupin med seboj dobro sodelujejo in so zato pri delu bolj uspešni?

Za uspešno delo je nujno potrebna kombinacija mladosti in energije ter znanja in izkušenj. Takšni timi so pri delu najbolj uspešni. Včasih so mladi preveč zagnani in zato potrebujejo starejše, da jih malce pridržijo.

7. Kakšne načine motiviranja zaposlenih imate v vašem podjetju?

Za motiviranje zaposlenih uporabljamo predvsem naslednje motive: gibljivi del plače (stalno se spremlja učinkovitost zaposlenih), organizacija raznih druženj za krepitev pripadnosti podjetju (kolesarjenje, pohodi), pridnim delavcem se omoči obisk kakšnega sejma, omogočanje dodatnega usposabljanja in izobraževanja.

8. Ali so po vaših izkušnjah starejši zaposleni bolj motivirani za delo – kateri so dejavniki, ki na to vplivajo (izkušnje, lojalnost podjetju, boljše poznavanje delovnih postopkov ...)?

Po mojem mnenju je motivacija za delo bolj odvisna od karakterja zaposlenega, kot pa od starosti. Vsekakor je vrednost starejšega delavca na trgu delovne sile manjša in zato bolj cenijo podjetje, v katerem so trenutno zaposleni, ter se zato pri delu bolj potrudijo. Res pa je, da med mladimi težje najdeš dobrega delavca, kot pa med starejšimi zaposlenimi.

9. Ali v vašem podjetju spodbujate zdravo življenje vaših zaposlenih – kako?

Koncept zdravega življenja je zaenkrat še bolj v domeni vsakega posameznega zaposlenega. Podjetje poskrbi za po zakonu obvezne zdravstvene preglede. Poleg tega omogoča delavcem brezplačno cepljenje proti gripi, ki pa ni obvezno. Občasno organiziramo tudi kakšne športne dejavnosti – kot so pohodi in kolesarjenje, ki pa imajo bolj vlogo povezovanja kolektiva.

10. Ali je po vašem mnenju delo ter delovno okolje prilagojeno starejšim zaposlenim (možnosti fleksibilnejšega urnika, več prostih delovnih dni, prilagojena težavnost dela, uvajanje ergonomike ...)?

Delo in delovno okolje sta starejšim zaposlenim prilagojena do te mere, kot je določeno v kolektivni pogodbi, ki je po mojem mnenju dobro urejena. Če se delovna sposobnost zaposlenega zmanjša, se v podjetju potrudimo, da mu najdemo ustrezno delovno mesto, ki bo odgovarjalo njegovim sposobnostim. Delovni pogoji so se seveda v primerjavi s preteklostjo neprimerno izboljšali.

11. Se zavedate, da bodo znanje in izkušnje, ki so si jih zaposleni pridobili tekom delovne dobe, z upokojitvijo odšli z njimi iz podjetja – kaj naredite (bi naredili), da bi to preprečili?

Znanje in izkušnje so nekaj, kar ne da pospraviti v predal. Seveda se zavedamo, da bo del teh znanj in izkušenj odšel z zaposlenim iz podjetja, ko se ta upokoji, zato se v podjetju trudimo, da bi jih čim več ostalo v podjetju – znanj in izkušenj namreč. Mislim, da se večino znanj in izkušenj, ki jih imajo starejši zaposleni, že tekom delovnega procesa prenese na mlajše zaposlene.

12. Ali obstajajo v vašem podjetju kakršni koli programi mentorstva, ki omogočajo prenos znanja in izkušenj?

Formalnih programov za prenos znanja podjetje nima, ker gre za manjše podjetje. Občasno, ko imajo v podjetju kakšnega pripravnika, mu določijo mentorja, ki mu je hkrati tudi sodelavec, predvsem zato, da se lažje seznanijo z delovnimi postopki.

Intervju z osebami B, C in D (starejši zaposleni)

1. Ali velikokrat delate v timu, ki je sestavljen iz predstavnikov različnih starostnih skupin? Se vam zdi, da je delo zaradi tega boljše in uspešnejše opravljeno?

oseba B: Timskega dela je kar precej in večinoma so timi sestavljeni iz pripadnikov različnih generacij. Meni osebno se zdi, da je delo boljše in uspešnejše opravljeno ravno zaradi tega, poleg tega pa tak način dela omogoča tudi prenos znanja in izkušenj na mlajše delavce.

oseba C: Moje delo in delovno mesto omogoča timsko delo, veliko dela se opravi na ta način. Po mojih izkušnjah je delo boljše opravljeno, če so predstavniki tima različnih starosti.

oseba D: Odvisno. Včasih delam sam, včasih pa v timu. Všeč sta mi obe vrsti dela. Mislim pa, da je od same vrste dela odvisno, ali je boljše opravljeno s timskim deloma ali samostojno.

2. Kateri so pogoji, ki vas motivirajo za delo – ali so ti pogoji uspešno prepoznani s strani podjetja?

oseba B: Za delo sem motiviran predvsem zaradi pripadnosti samemu podjetju, zadovoljstva z delom, rednega plačevanja, specifik samega dela, kakor tudi zaradi raznih novosti, ki se pri delu pojavijo. Mislim, da podjetje uspešno prepoznava pogoje, ki so potrebni, da je delavec motiviran za delo.

oseba C: Mene motivira predvsem stimulacija oz. gibljivi del plače, možnost novih izzivov in seveda tudi pripadnost samemu podjetju.

oseba D: Motivira me predvsem zavest, da je delo potrebno dobro in učinkovito opraviti. Motivira me tudi stimulacija oz. gibljivi del plače.

3. Se vam zdi, da ste za delo motivirani bolj ali manj od vaših mlajših kolegov – zakaj da/ne?

oseba B: Starejši zaposleni smo bolj motivirani za delo kot naši mlajši kolegi, in to predvsem zaradi načina vzgoje, ki smo ga bili deležni. Mi delo še vedno dojemamo kot vrednoto, medtem ko mladi ne več toliko. Seveda pa obstajajo tudi izjeme.

oseba C: Motivacija za delo je odvisna od samega karakterja človeka, vseeno pa menim, da so mladi malo manj motivirani za delo, in sicer zaradi načina vzgoje. Mi (starejši zaposleni) smo počasneje napredovali, mlajši sodelavci pa imajo možnost hitreje napredovati.

oseba D: Starejši zaposleni smo na splošno bolj motivirani za delo kot pa naši mlajši kolegi. Je pa veliko odvisno od vsakega posameznika. Mlajši sodelavci so motivirani predvsem s plačo in z napredovanjem. Mislim, da so manj motivirani tudi zato, ker so večinoma zaposleni za določen čas in se zato ne trudijo pretirano.

4. Ali se vam zdi, da podjetje naredi dovolj za vaše zdravje – ali spodbuja zdrav način življenja?

oseba B: Podjetje se trudi, da bi naredilo dovolj za zdrav način življenja starejših zaposlenih, vendar bi lahko na tem področju več naredilo.

oseba C: Podjetje za zdravje delavcev naredi tisto, kar je nujno potrebno, se pravi – poskrbi za zdravniške preglede.

oseba D: Naredijo to, kar je najbolj nujno, za ostale stvari, npr. športne dejavnosti, se moramo predvsem sami organizirati.

5. Ali je vaše delovno okolje dovolj prilagojeno vašim potrebam? Vam podjetje omogoča fleksibilnejše urnike, skrajšan delovni čas, prilagojeno težavnost dela ...?

oseba B: Delovno okolje je danes manj prilagojeno starejšim delavcem kot je bilo včasih, in z novim zakonom bo to še slabše. Včasih so starejši delavci dobili več prostih dni, lažja delovna mesta, tudi prej so se upokojevali.

oseba C: Mislim, da podjetje ne naredi dovolj za starejše delavce, saj danes vsi gledajo samo skozi prizmo izkoriščanja. Nimamo nobenih privilegijev – samo zato, ker smo starejši. Včasih vodilni ne pomislijo, da ne zmoremo več toliko kot včasih.

oseba D: Moje delovno okolje ni prilagojeno potrebam starejših delavcev, saj sem v podjetju edini, ki opravlja tako vrsto dela.

6. Ali menite, da so vaše znanje in izkušnje prepoznane in dovolj izkoriščene s strani podjetja?

oseba B: Predvsem je od srednjega menedžmenta odvisno, kako dobro bodo izkoriščene naše izkušnje (kot tudi znanje), saj se večino zaposlenih obrne na svoje vodje, če imajo kakšno novo zamisel.

oseba C: Podjetje premalo ceni znanje in izkušnje, ki jih imamo starejši zaposleni.

oseba D: Menim, da bodo znanje in izkušnje, ki sem jih pridobil v tem podjetju, odšli z menoj v pokoj.

7. Ali vas podjetje spodbuja, da svoje znanje in izkušnje delite z mlajšimi kolegi – ali imate oblikovane kakršnekoli mentorske programe?

oseba B: Formalno nimamo oblikovanih kakšnih programov za prenos znanja, znanje se prenaša predvsem s timskim delom in s sodelovanjem med zaposlenimi. Ker smo specifična panoga, ki ima že dolgo tradicijo na naših koncih, lahko mlajši sodelavci znanje pridobijo le tako, da sodelujejo s starejšimi zaposlenimi.

oseba C: Kar se tiče dela, ki ga jaz opravljam, imam mlajšega sodelavca, kateremu sem nekako predal znanje in izkušnje, ki sem si jih nabral v podjetju.

oseba D: Nimam nobenega sodelavca, ki bi opravljal tako delo kot ga opravljam jaz – da bi mu lahko predal svoje znanje. Mislim, da bo podjetje – ko se upokojim – poiskalo zunanjega izvajalca (za delo, ki ga sedaj opravljam jaz).