

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO
RAVNANJE S STAREJŠIMI ZAPOSLENIMI: PRIMER PODJETJA
TELEKOM D.D.

Ljubljana, avgust 2008

Teja Marn

IZJAVA

Študent/ka TEJA MARN izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom Mag. MOJCE MARC , in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 PROBLEMATIKA STARANJA PREBIVALSTVA Z VIDIKA PODJETJA.....	2
1.1 TREND STARANJA	2
1.2 DELOVNOPRAVNI POGOJI STAREJŠIH DELAVCEV	5
1.2.1 Opredelitev starejšega delavca	5
1.2.2 Diskriminacija	5
1.2.3 Prenehanje pogodbe o zaposlitvi starejšemu delavcu	6
1.2.4 Delovni čas starejšega delavca	6
1.3 OSEBNOSTNE LASTNOSTI STAREJŠIH ZAPOSLENIH.....	7
1.3.1 Osebnostni razvoj	7
1.3.2 Socialno okolje	9
1.3.3 Odnos med starejšimi in mlajšimi zaposlenimi.....	10
2 IZOBRAŽEVANJE STAREJŠIH ZAPOSLENIH: ALI JE ZADOSTNO IN POSREDOVANO NA USTREZEN NAČIN?	11
2.1 IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE STAREJŠIH.....	11
2.2 ZNAČILNOSTI IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH	13
2.3 ADULTNA PEDAGOGIKA	14
2.3.1 Dejavniki, ki vplivajo na delo in izobraževanje odraslih	15
2.2 RAVNANJE Z STAREJŠIMI ZAPOSLENIMI V PODJETJU TELEKOM SLOVENIJA, D. D.	17
2.2.1 Opis podjetja	18
2.2.1.1 Zaposlovanje	18
2.2.1.2 Izobrazbena struktura	19
2.2.1.3 Organizacijska klima.....	19
2.2.1.4 Izobraževanje	20
2.2.2 Raziskava »Generation management« in Telekom Slovenije d.d.....	20
2.2.3 Intervju v podjetju Telekom Slovenije d.d.....	22
SKLEP	25
LITERATURA IN VIRI	27
PRILOGA.....	1

KAZALO SLIK IN TABEL

Tabela 1: Gibanje števila prebivalstva po starostnih skupinah v Sloveniji v obdobju 2000–2007	3
Slika 1: Delovno aktivno prebivalstvo (50– 69 let), ki dela kljub izpolnjenim pogojem za prejemanje starostne pokojnine, glede na razloge za delo, Slovenija, 2. četrtnje 2006	4
Tabela 2: Osemstopenjski model osebnostnega razvoja	8
Slika 2: Prikaz vrst izobraževanja med odraslimi osebami na Andragoškem centru Republike Slovenije.....	15
Slika 3: Prikaz stanja zaposlenih na dan 31. 12. v podjetjih skupine Telekom Slovenije, d. d., po letih 2003–2007.....	18
Tabela 3: Struktura zaposlenih v podjetju Telekom Slovenija, d. d., v obdobju 2005–2007 ..	19
Slika 4: Kategorija vprašalnika SIOK.....	19
Slika 5: Deleži udeležbe izobraževanja po različnih vsebinah	20
Slika 6: Ure izobraževanja v podjetju Telekom Slovenije, d. d., po starostnih skupinah v letu 2005.....	22

UVOD

V 21. stoletju postajajo razlike med zaposlenimi ljudmi vse večje. Srečujemo se s predsodki, ki izvirajo iz spola, barve kože, verskega prepričanja in nenazadnje starosti. Starostniki se tako nemalokrat znajdejo v situaciji, ko njihovo delo začnejo opravljati mlajši, bolj dinamični in fleksibilni.

Problemi, ki so hkrati dejavniki (ne)vkjučevanja starejših zaposlenih v podjetja, izvirajo že iz zunanjega okolja podjetja. Ukvarjati se je treba z ekonomskimi, demografskimi in sociološkimi dejavniki. Vsi opisujejo svoja stališča, ki skupno vplivajo na organizacijo, kjer so v čedalje večjem številu zaposleni starejši delavci.

Diplomsko nalogo sem, z namenom odgovoriti na glavna vprašanja, smiselno razdelila na dva dela. V prvem delu sem se spraševala, **ali je staranje prebivalstva za podjetja problematično.**

Moja glavna hipoteza je, da je staranje prebivalstva problem za podjetje zaradi neugodnih demografskih trendov, omejevalne delovnopravne zakonodaje in osebnostnih lastnosti starejših ljudi. Hipotezo sem preverjala v prvem delu naloge, ki sem ga vsebinsko razdelila na tri področja, ki opisujejo probleme demografske, ekonomske in socialne politike. Demografsko-ekonomski problem sem raziskala na podlagi analize podatkov državne statistike in pravne zakonodaje. V nadaljevanju sem odgovore na isto vprašanje iskala s področja psiho-socioloških dejavnikov. Analizirala sem literaturo o osebnostnih lastnostih starostnikov, ki so po mojem mnenju eden od razlogov za neuspešno vključevanje starejših zaposlenih v organizacijo.

V drugem delu diplomske naloge sem se spraševala, **ali je problem starejših zaposlenih pogojen z izobraževanjem,** ki ga niso deležni, oziroma jim je posredovano na nepravi način. Domnevala sem, da je 1) izobraževanja za starejše zaposlene premalo in 2) jim je posredovano na nepravi način. Pravilnost mojih hipotez sem preverjala z analizo literature, sekundarnih virov podatkov in intervjujem.

V začetku sem se usmerila v raziskavo stanja izobraževanja med starostniki v Sloveniji, kasneje pa temo preusmerila v načine izobraževanja, prilagojene starostnikom. Odgovore sem iskala v literaturi, ki opisuje izobraževanje, namenjeno starejšim zaposlenim. Z namenom poizvedeti, kako s starejšimi zaposlenimi ravna v podjetjih, sem proučila podjetje Telekom Slovenije, d. d. Podjetje sem izbrala na podlagi opravljene raziskave pod naslovom: »Generacijske razlike in stereotipi – naša vsakdanja realnost« avtorice mag. Mojce Brezavšček. Raziskava je opredelila stanje starostnikov v njihovem podjetju. V podjetju sem opravila intervju z avtorico raziskave, ki je prispevala delež k odgovorom na poglobljena vprašanja moje raziskovalne naloge.

1 PROBLEMATIKA STARANJA PREBIVALSTVA Z VIDIKA PODJETJA

Iz predsodkov ljudi v družbi izhaja, da so starejši ljudje zaradi svojih fizičnih in osebnostnih lastnosti, ki se razvijajo v dobi staranja, manj sposobni kot mlajši ljudje. Iz predsodkov o starejših ljudeh sklepam, da se te lastnosti prikažejo tudi na delovnem mestu. Starejši zaposleni postanejo manj produktivni in zato bremenijo delodajalca. Logično je torej sklepanje, da je večje število starejših zaposlenih večje breme zanj. Dodaten problem za podjetje je delovnopravna zakonodaja, ki varuje starejše delavce pred sovražnimi namerami delodajalca.

V nadaljevanju bom torej obravnavala naslednje tri teze:

1. statistika napoveduje porast starejšega prebivalstva, kar pomeni problem povečanja števila starejših zaposlenih v podjetjih;
2. delovnopravna zakonodaja je naklonjena starejšim delavcem, saj jih varuje pred starostnimi vplivi;
3. osebnostne lastnosti, opisane v literaturi, predstavljajo starejše ljudi kot manj produktivne v podjetju.

Metodologija naslednjih poglavij je pregled statističnih podatkov s pomočjo Statističnega urada Republike Slovenije, pregled delovnopravne zakonodaje, zapisane v Uradnem listu Republike Slovenije, in analiza literature o osebnostnih lastnostih starejših ljudi.

1.1 TREND STARANJA

Problem obravnavane teme izhaja iz dejstva, da se delež starejših v starostni strukturi povečuje. Na delovnih mestih je vse več starejših ljudi, ki bodo morda že v bližnji prihodnosti v podjetju predstavljali večinski delež med zaposlenimi. Leta 1950 je bilo na svetu 8 % prebivalstva starejšega od 60 let, leta 2000 pa je bila toliko stara vsaka deseta oseba. Po napovedih Združenih narodov bo do leta 2050 toliko star vsak peti človek, saj se starostna skupina starejših vsako leto poveča za 2 %.

V Sloveniji je ob popisu iz leta 1991 delež starejših od 65 let presegel 11 %, leta 2002 se je povečal na 14,7 %, ob koncu 2006, pa na 15,9 %. Indeks staranja, ki kaže razmerje med starim prebivalstvom nad 65 let in mladim prebivalstvom, starim manj kot 15 let, je leta 2006 meril 113,7, kar pomeni, da je konec leta v Sloveniji na 100 mladih živelo kar 114 starih oseb (<http://www.stat.si/>, 2007).

Največja vzroka staranja prebivalstva sta upadanje rodnosti, ki se je v zadnjih 50. letih prepolovila, in podaljševanje življenjske dobe, ki se je v istem obdobju podaljšala za 16 let. Po kazalniku povprečne starosti se je prebivalstvo začelo starati sredi 20. stoletja. Leta 1931 je bila povprečna starost Slovenca 23,3 leta. Leta 1991 je povprečna starost narasla na 36,4 let, leta 2006 pa kar na 40,8 let.

V naslednji tabeli prikazujem gibanje števila mladega in starejšega prebivalstva Slovenije v obdobju 2000–2007. V obravnavo sem zajela le tiste starostne skupine, ki na eni strani prikazujejo trend staranja, to je prebivalstvo, starejše od 50 let, na drugi strani pa je prebivalstvo, mlajše od 19 let, kjer vidimo upadanje števila mladih oseb.

Tabela 1: Gibanje števila prebivalstva po starostnih skupinah v Sloveniji v obdobju 2000–2007

Starostne skupine	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	Bazni Indeks
0–4 leta	91.279	90.167	89.623	88.967	89.462	89.467	91.011	92.950	101,8
5–9 let	100.596	98.181	96.447	94.685	92.826	92.375	91.226	90.828	90,3
10–14 let	121.531	118.373	113.049	107.858	104.390	101.379	98.842	97.303	80,1
15–19 let	136.732	132.727	130.166	128.647	125.713	122.479	119.569	114.568	83,8
50–54 let	133.505	140.002	145.458	150.642	154.043	155.696	157.864	157.873	118,3
55–59 let	105.266	105.860	107.643	110.247	116.497	129.274	135.402	140.837	133,8
60–64 let	103.526	103.663	105.410	107.030	105.698	100.306	100.975	102.634	99,1
65–69 let	96.038	96.022	95.299	95.024	95.415	96.351	96.660	98.561	102,6

Vir: SI - Stat podatkovni portal, 2008.

Iz tabele in izračunanega baznega indeksa, ki nam pove, za koliko se je spremenilo število prebivalstva po posameznih starostnih skupinah v letu 2007 v primerjavi z baznim letom 2000, je razvidno, da se je delež mladih v vseh starostnih skupinah (razen v starostni skupini od 0–4 let) zmanjšal. Najbolj je upadlo število prebivalstva, starega od 10–14 let, za skoraj 20 %. Prebivalstvo, starejše od 50 let, je naraslo v vseh starostnih skupinah (razen v starostni skupini od 60–64 let). Število prebivalstva je najbolj naraslo v starostni skupini od 55–59 let, za kar 33,8 %.

Zaradi staranja prebivalstva se v naslednjih letih pričakuje tako v Evropi kot tudi v Sloveniji »demografski šok«. Sčasoma bo začelo primanjkovati delovne sile, saj se bo delež delovno aktivnih prebivalcev do leta 2030 po predvidevanjih znižal za 7 %, delež vzdrževanega prebivalstva¹ pa se bo z 49 % povečal na 66 % (<http://www.stat.si/>, 2008).

Starejšim delavcem bi morali preprečiti prezgodnjo selitev med vzdrževano prebivalstvo, ki pomeni čedalje težje breme za delovno aktivno prebivalstvo. Razmerje med delovno aktivnimi in upokojenimi se zelo hitro spreminja. Leta 1992 je na enega upokojenca prišlo

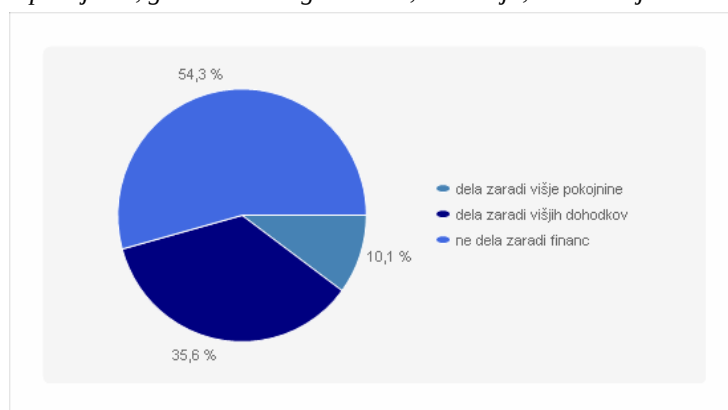
1,82 zavarovanca, leta 2005 pa se je razmerje zmanjšalo na 1 : 1,67 (<http://www.stat.si/>, 2008). Življenjska doba in vitalne funkcije starejših odraslih se podaljšujejo, zato je treba to delovno silo čim dlje obdržati na delovnih mestih in prekiniti njihovo prezgodnje umikanje med vzdrževano prebivalstvo. V drugem četrtletju 2006 je bilo v Sloveniji 203.000 delovno aktivnih

¹ Otroci do 14 let in starejši od 64 let.

prebivalcev, starih 50–69 let. Med njimi jih je 29.000 (tj. skoraj 15 %) že izpolnjevalo pogoje za prejemanje starostne pokojnine, 174.000 (tj. dobrih 85 %) pa še ne.

Zaskrbljujoč je podatek o izstopu državljanov iz delovnega kontingenta. Ta nakazuje prvo mesto v EU, saj se slovenski delavec v povprečju upokoji v 56. letu starosti. Na Irskem, kjer je prehod v upokojitev najpoznejša, delavec v povprečju zapusti delovno mesto v 65. letu starosti. V letu 2006 je delovno aktivno prebivalstvo, ki je že izpolnilo pogoje za prejemanje starostne pokojnine, predstavljalo 15 % delovno aktivnih prebivalcev, starih med 50 in 69 let. Zaposleni so svoje delovno razmerje podaljševali zaradi želje po višji pokojnini, nekateri so vztrajali zaradi potrebe po višjem dohodku, saj v nasprotnem primeru pokojnina ne bi zadostovala gospodinjstvu, drugi pa so na delovnem mestu ostali zaradi nefinančnih razlogov. Razloge za podaljševanje je SURS pridobil z dodajanjem nekaterih vprašanj v anketo o delovni sili, na katera so odgovorili vsi izbrani prebivalci, stari med 50 in 69 let (<http://www.stat.si.2008>).

Slika 1: Delovno aktivno prebivalstvo (50–69 let), ki dela kljub izpolnjenim pogojem za prejemanje starostne pokojnine, glede na razloge za delo, Slovenija, 2. četrtnje 2006



Vir: <http://www.stat.si/>, 2007

Kot vidimo na sliki, kar 64,4 % prebivalstva, starega 50–69 let, ki je že izpolnilo pogoje za prejemanje starostne pokojnine, dela iz finančnih razlogov. 35,6 % tega prebivalstva pa podaljšuje svojo delovno dobo zaradi osebnih razlogov, ki niso povezani z denarjem. Menim, da je delež starostnikov, ki dela iz nefinančnih razlogov, prenizek. Odgovor na vprašanje, zakaj je tako, lahko iščemo predvsem v podjetju samem in njegovi organizacijski kulturi. Starostniki, ki bodo s svojim delovnim mestom zadovoljni in jim bo poleg dohodka ponujalo tisto, zaradi česar se bodo radi vsak dan vračali, bodo povečali razmerje med delovno aktivnim in upokojenim prebivalstvom.

Za nadaljevanje vsebine diplomskega dela je prikaz gibanja starostnikov osnova za nadaljnjo obravnavo. Statistični podatki so prikazali problem staranja prebivalstva, ki se mu ne moremo izogniti, pač pa se mu lahko prilagodimo. Starejši ljudje na delovnih mestih predstavljajo vedno večji delež zaposlenih in jim bomo morali kmalu začeti posvečati večjo pozornost, če jih bomo želeli v delovnem razmerju obdržati čim dalj časa in doseči, da bodo v tem času še vedno ostali produktivni oziroma to produktivnost še povečali.

1.2 DELOVNOPRAVNI POGOJI STAREJŠIH DELAVCEV

Na trgu dela se pojavljajo skupine ljudi, ki jih razlikujemo po njihovih zmožnostih. Te so posledice različnega obravnavanja ljudi glede na starost, zdravstveno stanje, spol, raso, narodnost, veroizpoved in podobno. Te »kategorije« ljudi niso izenačene z drugimi glede možnosti, ki jih imajo na različnih družbenih področjih, zato jim morajo odgovorni zagotoviti nekatere dodatne pravice, da bi njihove možnosti izenačili s tistimi, ki jih imajo drugi. V delovnem razmerju, ki je ena izmed mnogih družbenih področij, so ena izmed večjih kategorij različnega obravnavanja starejši delavci. Pravni red z zakonodajo določa posebne varnostne določbe, s katerimi zagotavljamo starejšim zaposlenim posebne pravice, kot so prepovedi opravljanja določenih del, prepovedi odpovedi pogodbe o zaposlitvi, omejitve pri opravljanju nadurnega in nočnega dela, pravica do dela s skrajšanim delovnim časom, povečan letni dopust itd. Te določbe delujejo kot preventiva pred okvarami zdravja starejših delavcev in omejitvijo prenehanja delovnega razmerja po volji delodajalca.

1.2.1 Opredelitev starejšega delavca

Po zakonu o delovnih razmerjih (2007, v nadaljevanju ZDR), uživajo posebno varstvo delavci, starejši od 55 let. Zanje je v zakonu uporabljen termin »starejši delavci«. Ta starost pa je v uveljavi le za moške. Starostna meja se delavkam s popravki v ZDR z dne 13. 11. 2007, od leta 2003 do leta 2015 v skladu z 90. členom ZDR o spremembah in dopolnitvah ZDR postopno zvišuje, kar zagotavlja postopno varstvo. Ob uveljavitvi ZDR je bila starostna meja za ženske 51 let in se iz leta v leto povečuje za 4 mesece; tako je leta 2008 starostna meja žensk 52 let in 8 mesecev. Ženske, ki so letos dopolnile starostno mejo, in starejše od njih lahko uveljavljajo posebne pravice »starejših delavcev«.

1.2.2 Diskriminacija

Starost je eden od razlogov, zaradi katerih je oseba na trgu delovne sile postavljena v neenakopraven položaj v primerjavi z drugimi. Prepoved diskriminacije in načelo enakosti ima temelje v Ustavi RS (1991, s spremembami, v nadaljevanju: Ustava). V 14. členu je določeno, da so v Sloveniji *vsakomur zagotovljene enake človekove pravice in temeljne svoboščine, ne glede na narodnost, raso, spol, jezik, vero, politično ali drugo prepričanje, gmotno stanje, rojstvo, izobrazbo, družbeni položaj ali katerokoli drugo osebno okoliščino*. Starost je v našem primeru osebna okoliščina, kjer velja enakost tudi ne glede na starost osebe. Za nas je pomemben še 49. člen ustave, ki določa, da je *vsakomur pod enakimi pogoji dostopno vsako delovno mesto*. Pri urejanju področja prepovedi diskriminacije izhajamo tudi iz dveh direktiv EU. Prva je direktiva Sveta 2000/43/ES o izvajanju načela enakega obravnavanja oseb ne glede na raso ali narodnost z dne 29. 6. 2000. Druga je direktiva Sveta 2000/78/ES o splošnih okvirih enakega obravnavanja pri zaposlovanju in delu z dne 27. 11. 2000.

Omeniti je treba, da se diskriminacija zaradi starosti ne obravnava le pri »starejših delavcih«, temveč v členu obravnavamo vse zaposlene, ki po 19. členu ZDR (2002) lahko stopijo v delovno razmerje, torej osebe, starejše od 15 let. Diskriminacija starejših delavcev pa se dodatno pojavlja tudi zaradi drugih razlogov, kot je zdravstveno stanje, nezmožnost opravljanja določenih del,

drugačna osebnostna prepričanja, nezmožnost vključevanja v skupine. V ZDR (2002) sta prepovedani tako neposredna kot tudi posredna diskriminacija, ki pa nista poglobljeno opredeljeni. Tretji odstavek 6. člena ZDR (2002) opisuje posledico diskriminacije, če določbe, kriteriji in prakse v delovnem razmerju učinkujejo tako, da postavljajo v slabši položaj osebe zaradi starosti, spola, zdravstvenega stanja, invalidnosti, verskega prepričanja, spolne usmerjenosti ali nacionalnega porekla.

1.2.3 Prenehanje pogodbe o zaposlitvi starejšemu delavcu

V poglavju prenehanja pogodbe o zaposlitvi starejšemu delavcu obravnavam odpoved pogodbe in upokojitvev starejšega delavca.

Neutemeljeni odpovedni razlog, kot je v mojem primeru starost, velja kot načelo prepovedi diskriminacije, ki ga določa 89. člen ZDR (2002). 114. člen ZDR (2002) zagotavlja starejšim delavcem še posebno varnost pred odpovedjo s strani delodajalca. Delodajalec starejšemu delavcu brez njegovega pisnega soglasja ne sme odpovedati pogodbe o zaposlitvi iz poslovnega razloga, dokler delavec ne izpolni minimalnih pogojev za pridobitev pravice do starostne pokojnine, razen če mu ni zagotovljena pravica do denarnega nadomestila iz naslova zavarovanja za primer brezposelnosti do izpolnitve minimalnih pogojev za starostno pokojnino.

Pogodba o zaposlitvi se pri starejših zaposlenih največkrat preneha s starostno upokojitvijo, ko izpolni pogoje ZPIZ-1 (Zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju, v nadaljevanju: ZPIZ, 1999). Delavcu po 132. členu ZDR (2002) pripada v primeru njegove upokojitve ob odpovedi pogodbe o zaposlitvi odpravnina v znesku dveh povprečnih mesečnih plač delavca za pretekle 3 mesece.

1.2.4 Delovni čas starejšega delavca

Delavni čas, pri katerem ima starejši delavec pravico odklonitve, je nadurno delo in nočno delo, izkoristi pa lahko možnost dela z krajšim delovnim časom (ZDR, 2002).

145. člen ZDR (2002), določa prepoved opravljanja dela preko polnega delovnega časa in dela z neenakim porazdelitvenim delovnim časom za delavke in delavce s statusom starejših delavcev. Nadurno delo in delo z neenako porazdelitvijo delovnega časa je dopustno naložiti starejšemu delavcu le pod pogojem, da ta predhodno poda pisno soglasje za takšno delo, kar določa 203. člen ZDR (2002).

Kot nočno delo se šteje delo med 23. in 6. uro naslednjega dne. Prepoved dela med tem časom določa 203. člen ZDR (2002), vendar le v primeru, da delavec ni podal pisnega soglasja, da nočno delo želi opravljati. Nekateri delavci imajo nočno delo opredeljeno že v sami pogodbi o zaposlitvi, vendar določba ne more nadomestiti pisnega soglasja za opravljanje nočnega dela, saj se delavec za vnaprej ne more odpovedati pravnemu varstvu, ki mu ga daje ZDR (2002).

Če se delavec delno upokoji, ima pravico, da začne delati s krajšim delovnim časom od polnega, kar določa 203. člen ZDR (2002). Določbe ZPIZ (1999) opredeljujejo dve vrsti delne upokojitve:

1. starostna delna upokojitev, ki jo izkoristi zavarovanec, ki je že izpolnil pogoje za pravice starostne upokojitve in
2. invalidska delna upokojitev, ki jo izkoristi zavarovanec, pri katerem je prišlo do nastanka invalidnosti II. ali III. stopnje, je dopolnil 50 let in ima preostalo delovno zmožnost za opravljanje dela.

Delavec s krajšim delovnim časom ima v skladu s predpisi ZPIZ (1999) pravico do socialnega zavarovanja, kot če bi delal polni delovni čas. Delavec ima pravico do plačila za delo po dejanski delovni obveznosti kot delavec, ki dela polni delovni čas. Določbe zakonodaje o delovnih razmerjih urejajo in pripisujejo starejšim delavcem prilagodljive možnosti na trgu delovne sile. Zagotavljanje pravne varnosti starejšim delavcem je zelo pomembna, saj ta kategorija delavcev predstavlja težje zaposljive skupine ljudi. Zaradi svoje starosti in opešanih sposobnosti so kaj kmalu izrinjeni s strani mlajših sodelavcev, zato je pravna varnost pomembna tudi za delavce, ki so v podjetju zaposleni že dalj časa.

V delovnopravni zakonodaji sem opazila, da je ta bolj naklonjena zaposlenim kot pa delodajalcem. Iz tega lahko sklepam, da starejši zaposleni predstavljajo dražji delež delovne sile v podjetju, kar pomeni tudi visok oportunitetni strošek, če bi namesto starejšega zaposlenega delodajalec imel možnost zaposliti mlajšega delavca. Poleg tega, da so pravice starejših delavcev drage, je za podjetje dodaten strošek seveda tudi dodatek k plači, vezan na delovno dobo, ki je za starejše delavce večji. Ker se število starostnikov vsako leto povečuje, se s tem še povečuje pritisk na delodajalce.

1.3 OSEBNOSTNE LASTNOSTI STAREJŠIH ZAPOSLENIH

V nadaljevanju obravnavam osebnostni razvoj človeka, ki sem ga v večini povzela po Brečkovi (1998). V svojem delu avtorica opisuje osebnostni razvoj po modelu Eriksona, ki je zelo sistematično razdeljen na stopnje razvijanja človeške osebnosti. Človek naj bi se po stopnjah razvijal v starostnika, ki bi ga zaznamovale lastnosti in dosežene osebnostne veščine v preteklosti.

Ker se s strukturiranim razvojem osebnosti ne strinjam v celoti in jo povezujem s socialnim okoljem, v katerem človek živi in v njem oblikuje razmerja med različnimi osebnostmi, bom tudi temu posvetila nekaj pozornosti.

1.3.1 Osebnostni razvoj

Stereotipi in prepričanja kažejo na to, da se starejših ljudi ne da prevzgojiti, lahko bi rekli, da se uveljavi rek: »Kar se Janezek nauči, to Janez zna«. Človek se prilagaja okolju, ki je prepleteno s socialnimi, družbenimi in kulturnimi dejavniki, ki se hitro spreminjajo. Kaj hitro se zgodi, da se je Janez prisiljen spremeniti in prilagoditi tem spremembam. Značilnosti ljudi so povezane z njihovo osebnostjo, ki je splet relativno trajno ponavljajočih se medsebojnih situacij, ki so značilne za posameznikovo življenje (Brečko, 1998, str. 32). Kot prikaz spreminjanja mladih ljudi v starejše v nadaljevanju navajam Eriksonov (v Brečko, 1998, str. 24–29) osemstopenjski model osebnostnega razvoja:

Tabela 2: Osemstopenjski model osebnostnega razvoja

Stopnja	Naziv stopnje	Obdobje	Opis stopnje osebnostnega razvoja
1	zaupanje ali nezaupanje	0–1,5 leta	V tem obdobju se učimo zaupanja v to, da je svet varen. Otrok ureja razmerja med potrebami posameznika in svetom, ki ga obdaja. Nezaupanje privede do pripravljenosti na nevarnost.
2	avtonomija ali negotovost	od 1,5–3 let	Otrok v tem obdobju spozna svoje telo, kar vodi v razvoj samozavesti. Če bo otrok s strani staršev kritiziran, ko se bo lotil raziskovanja, bo to vplivalo tudi na njegovo negotovost v prihodnosti.
3	iniciativnost ali občutek krivde	3–5 let	Otrok začne spoznavati svoje socialno okolje in pride do ugotovitve, da s svojim vedenjem vpliva na druge. S postavljanjem vprašanj širi svoje znanje in samoiniciativo. Če je njegovo vključevanje v družbo zatirano, se pojavi občutek krivde, ki zavira tudi samoiniciativo.
4	produktivnost ali občutek manjvrednosti	5–12 let	V tem obdobju otrok spozna širše socialno in kulturno okolje, ki je izven starševskega kroga. S spoznavanjem novih ljudi širi svojo produktivnost in sposobnost reševanja konfliktov.
5	trdna identiteta ali nejasna slika o sebi	12–18 let	Pojavi se nejasna slika o samopodobi, zato se mladostnik poizkusi v različnih vlogah in identitetah, ki so lahko tudi zelo negativne. Pojavi se opredeljevanje religioznega prepričanja, življenjskega sloga, seksualnega vedenja in drugo. Ugoden razplet te stopnje razvoja je vzpostavitev jasne in polne identitete. Če ta slika ni jasna, se posledice kažejo v kasnejšem obdobju, kot na primer zmedenost vlog, nesposobnost zvestobe itd.
6	intimno zbliževanje ali izolacija	18–25 let	Razvije se sposobnost zbliževanja svoje identitete z identiteto drugega. Če se v obdobju intimnega zbliževanja medsebojni odnosi ne razvijejo, to lahko vpliva na nesposobnost ljubljenja in sklepanja trajnejših zvez v prihodnosti.
7	generativnost ali zagledanost vase	25–65 let	Posameznik doseže zastavljene cilje v zakonskem življenju, uspeva v poklicnem življenju. V tem obdobju lahko pade v stanje stagnacije, ko postane zagledan sam vase in je nesposoben prispevati k skupnostni blaginji. Lahko pa nastopi nasprotje, ki mu rečemo generativnost. Ta opisuje človeka, ki je sposoben in si želi biti koristen. Skrbi za druge, ki potrebujejo pozornost in pomoč.
8	integracija osebnosti ali življenjski obup	65 let in več	Obdobje, ki sledi stopenjskemu razvoju, opisuje človeka, ki svoje življenje vidi kot plodno in je ponosen na svoje dosežke, ali pa pade v obup in jezo zaradi zamujenih priložnosti, ki so se mu ponudile v preteklosti.

Vir: D., Brečko, *Kako se odrasli spreminjamo*, 1998, str. 24–29.

Stopnje osebnega razvoja nam kažejo kar nekaj potez, ki lahko vplivajo na značilnosti človeka v starosti in njegovo vedenje v okolju, v katerem se nahaja. Človek lahko razvija svojo identiteto, saj si z učenjem širi znanje in prepričanja, ki vzbudijo nova zaupanja. Glavni element razvoja

identitete pa je sprejetje samega sebe. Predstava starejše osebe o sebi se oblikuje pod vplivom dveh dejavnikov (Brečko, 1998, str. 45):

1. Na osnovi odnosov z drugimi ljudmi

Odnosi z drugimi ljudmi in sposobnost sklepanja teh odnosov se pri človeku začne že z 5. letom starosti, ko se zanj začne 4. stopnja osebnostnega razvoja, ki je opisana v prejšnji točki.

2. Na osnovi dosežkov, pridobljenih z lastnim delom.

V stopnji osebnostnega razvoja posebej omenjamo obdobje, ko človek postane samostojen, kar pomeni predvsem materialno, socialno in psihološko neodvisnost. To osebno prepričanje je še posebej vidno pri starejših ljudeh, ki zahtevajo, da jih okolje sprejme, kot se vidijo sami. Podobno kot v osebni življenju pa se oseba obnaša na delovnem mestu. Če zahteva po priznanju samostojnosti ni ugodna, se odrasli počuti nedozorelega in neizkušenega (Brečko, 1998, str. 56–61).

Iz tega sklepam, da je za osebni razvoj starejše osebe ugodno delovno okolje tisto, ki dopušča samoiniciativnost, samostojnost pri delu, samostojnost pri izražanju notranjih stanj in stališč ter sprejemanju odločitev, kar pa je v današnjem svetu in v popularni dinamični kulturi podjetij zelo težko uresničljivo. Iz navedenega lahko potrdim, da starejši delavci zaradi svojih osebnostnih lastnosti lahko pomenijo problem za podjetje. Lastnosti, ki opisujejo današnjo učinkovito in produktivno organizacijo, so dinamično okolje, delo v skupinah in teamih, kjer je sodelovanje, skupinsko odločanje in sprejemanje mnenj vseh članov brezkompromisno. Z lastnostmi, ki jih pripisujejo starejšim zaposlenim, je takšno delovanje organizacije skoraj nemogoče, saj bi bili ti člani v teamih nezadovoljni in nefleksibilni.

Zgoraj opisani osebni razvoj in njegove posledice po mojem mnenju v celoti ne vplivajo na osebnost človeka v starejših letih. Menim, da vse le ne temelji na tako sistematično opredeljenih stopnjah razvoja. Starejši človek si res želi potrditev, da je njegovo delovanje v družbi in na delovnem mestu cenjeno, vendar pa ni nujno, da bo delo cenjeno le takrat, ko bo starostnik delovne naloge opravljal sam. Da bo delovna naloga opravljena kakovostno, je torej posledica ugodnega socialnega okolja in razmerij, ki delujejo v tem okolju.

1.3.2 Socialno okolje

Osebni razvoj se oblikuje vse življenje. Človek v življenju vstopa v različna interakcijska razmerja in medsebojne odnose, ki močno vplivajo na njegovo osebnost. Socialne skupine, katerim pripada, so lahko neformalne in formalne. Neformalne socialne skupine se oblikujejo svobodno. Največkrat so to razni klubi, družine in družina. Iz te socialne skupine izhaja neformalna socializacija, s katero človek oblikuje svojo podobo. Formalne socialne skupine pa se navadno oblikujejo na delovnem mestu in drugih mestih profesionalnega delovanja. Formalna socializacija v tem primeru opisuje predvsem namerno in strukturirano učenje.

Starejši delavec je na svojem delovnem mestu postavljen v okolje, ki tvori eno od mnogih socialnih skupin v njegovem življenju. Da bi starejši delavec v tej skupini deloval produktivno, moramo odgovoriti na vprašanja, kako človek reagira v skupini, kako se v skupino vključuje,

kakšno vlogo odigrava, koliko je svoboden, koliko je odvisen od pritiskov skupine, koliko se podreja delovni skupini itd. Ti odnosi so lahko veliko pomembnejši kot denarne spodbude (Slagter, 2007, str. 82–96). Da bi na odnose med starejšimi zaposlenimi lahko vplivali, mora delodajalec oblikovati organizacijo, usmerjeno k spodbujanju inovativnosti med vsemi zaposlenimi. Organizacija mora temeljiti na razvoju, vendar mora v razvoj vključevati vse zaposlene in ne samo mladih, ki naj bi bili na delovnem mestu fleksibilnejši in vedno pripravljeni na spremembe. Če bomo pri delovnih nalogah razlikovali zaposlene glede na starostne sposobnosti, bodo starejši stopili v stanje stagnacije. Skrb starejših zaposlenih bo strah pred odpustitvijo, saj spremembam in nenehnemu učenju niso podvrženi, njihova delovna doba in s tem višji zaslužek pa delodajalcem prinaša še dodatni strošek. Ta bi lahko za nižje stroške dela zaposlil mlajšega delavca, ki je fleksibilen in pripravljen na nenehno učenje in prilagajanje.

1.3.3 Odnos med starejšimi in mlajšimi zaposlenimi

Starejši se zavedajo, da se od mladih razlikujejo z bogato zalogo izkušenj. Izkušnje zelo vplivajo na človekovo vedenje, saj se z njimi pridobivajo nova ali pa krepijo že pridobljena znanja. Najbolj elementarna delitev izkušenj je delitev na delovno in življenjsko izkustvo. Delovno izkustvo je lahko zelo raznoliko ali pa monotono. Delavec za tekočim trakom ima bistveno manj delovnih izkušenj kot tisti, čigar delo je fleksibilno in dinamično. Razlika izkustva med mladimi in starimi je ta, da imajo mladi sekundarni vir izkušenj, ki so jih prejeli iz pripovedovanja staršev ali iz literarnih učnih gradiv. Odrasli se z svojimi izkušnjami identificirajo, kar pomeni, da bi zatiranje, zanikanje in neupoštevanje pomenilo napad na njihovo identiteto. Prav tako bi njihovo identiteto ogrozila novo pridobljena znanja, ki jih ne bi mogli povezati z prejšnjimi izkušnjami. S tem se pojavlja izgovor starejših, da se z leti čedalje težje učijo, kar v resnici pomeni, da so z leti vse manj pripravljeni razvijati in vzpostavljati novo identiteto (Brečko, 1998, str. 56–61). Trditev v literaturi lahko potrdim z rezultati raziskave (dostopna na spletnem naslovu: <http://www.zdkds-zveza.si>, 2006), kjer so anketirani starejši zaposleni priznali, da se čedalje težje učijo.

Staranje ljudi v Sloveniji za podjetja pomeni problem, medtem ko se z njim uspešno spopadajo v ZDA. Starejši delavci so v organizacijah dobrodošli. Delodajalci se zavedajo, da poleg svojih šibkejših fizičnih in psihičnih sposobnosti ponujajo znanje in sposobnosti, ki bi jih mlad delavec osvojil v dolgoletnem učenju. Nekateri delodajalci zaposlujejo starejše ljudi zaradi manj tveganega poslovanja. Podjetje ATI iz New Yorka še posebno ceni svojo starejšo delovno silo. Ti zaposleni se s svojimi izkušnjami lažje spopadajo z hazardom in drugimi nezaželenimi tveganji. Starejši zaposleni tako v podjetju postanejo mentorji mlajših sodelavcev. V podjetju ATI se starejšim zaposlenim prilagajajo, saj se zavedajo njihovih šibkosti. Slabovidnosti se prilagodijo z dokumenti, napisanimi v večjem fontu z grafi v živih barvah. V delavnicah so na voljo različni pripomočki, ki zmanjšujejo fizično utrujenost itd. Podjetje poskrbi za redne okulistične in druge preventivne preglede zdravja in tudi primerno ukrepa (Torres, 2008, str. 55–59).

Iz obravnavanih poglavij lahko potrdim vse tri podteze, ki sem jih postavila v uvodnem poglavju. Demografski trendi, zakonodaja in osebnostne lastnosti starejših kažejo, da so staranje prebivalstva in z njim povezane posledice problem za podjetja, ki se tem posledicam nočejo

oziroma ne znajo prilagoditi. V nadaljevanju se je treba vprašati, kaj je moramo storiti, da bomo slabost podjetja, ki je v mojem primeru neprilagodljivost podjetja starostnim razlikam v podjetju, obvarovali pred nevarnostmi in problem usmerili v priložnost, ko se bodo podjetja sposobna prilagoditi in tako povišati produktivnost starejših zaposlenih, da bo v prihodnosti ta skupina pomenila prednost podjetja med konkurenti. V nadaljevanju se bom posvetila ukrepom, ki so potrebni za rešitev problema.

2 IZOBRAŽEVANJE STAREJŠIH ZAPOSLENIH: ALI JE ZADOSTNO IN POSREDOVANO NA USTREZEN NAČIN?

Drug del raziskovanja bom namenila tematiki izobraževanja, ki je po mojem mnenju najučinkovitejši način reševanja raznolikosti med starejšimi in mlajšimi zaposlenimi. Postavila sem tezi, ki ju bom preverila z metodo pregleda literature o stanju izobraževanja med starejšimi zaposlenimi in načinu posredovanja znanja slednjim. Za preverjanje tez bom uporabila tudi primer podjetja Telekom Slovenije d.d., kjer je bila izvedena raziskava o starejših zaposlenih in kjer sem opravila intervju z avtorico te raziskave, mag. Mojco Brezavšček, ki je tam zaposlena v kadrovski službi.

Tezi, iz katerih izhaja moje nadaljnje raziskovanje, sta naslednji:

1. podjetja starejših zaposlenih ne izobražujejo dovolj,
2. podjetja starejših zaposlenih ne izobražujejo na pravi način.

2.1 IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE STAREJŠIH

V današnjem času se v Sloveniji srečujemo z visoko gospodarsko rastjo, ki na eni strani zahteva vedno manj zaposlenih in s tem povzroča socialne in ekonomske krize, po drugi strani pa je gospodarska rast velik spodbujevalec zaposlenosti, saj se z njo ustvarja socialna varnost. Ta neskladja, ki bremenijo človeški kapital trga, postajajo vse bolj pomembno vprašanje za trg dela. Nizka stopnja delovne aktivnosti izstopa pri starejših in mlajših generacijah in je pogojena z zakasnjениm vstopom na trg delovne sile in prehitrim izstopom iz nje. Starejše delavce bi morala podjetja obdržati, saj vanje prinašajo znanje in izkustva iz razmer trga, na katerem delujejo.

Začetki izobraževanja starejših odraslih segajo v Slovenijo v leto 1984, ko je bil uveden prvi eksperimentalni izobraževalni program, ki se ga je udeležilo 6 starejših ljudi. Dve leti kasneje pa so prostovoljci Andragoškega centra postavili temelje tretje univerze, namenjene odraslim. Danes v Sloveniji deluje že 31 krajevnih univerz, v katerih se uči več kot 17.000 starejših odraslih. V okviru univerz za tretje življenjsko obdobje se udeleženci učijo o umetnostni zgodovini, antični in glasbeni umetnosti, slovenskem in tujih jezikih, računalništvu in drugih znanstvenih vsebinah (Krašovec & Kump, 2005, str. 243–261).

Na podlagi analize o socialno-demografskih značilnostih zaposlenih in njihovi udeležbi v formalnem in neformalnem izobraževanju, ki jo je leta 2004 izvedel Andragoški center Republike Slovenije, lahko prikažemo linearno negativno povezanost; čim višja je dosežena starost, tem redkejša je vključenost teh zaposlenih v formalno ali neformalno izobraževanje. Velik vpliv vključevanja starejših v izobraževanja kaže tudi vrsta zaposlitve. Na delovnih mestih

upravljanja s stroji, poklic uradnika in neindustrijski način dela kažejo manjšo vključenost v izobraževanje. Iz raziskave o finančni podpori izobraževanja s strani delodajalca, jo je leta 2004 izvedel isti center, je razvidno, da je zaposlenim, starejšim od 50 let, nudeno le neformalno izobraževanje. Populacijo starejših zaposlenih (nad 50 let), je Andragoški center opisal kot tipično nedejavne na področju izobraževanja. Njihova zaključena formalna izobrazba je nizka in prav tako njihov zaposlitveni status. Ta skupina ima na področju izobraževanja majhno podporo s strani delodajalcev, zato je njihova udeležba v izobraževanju odvisna od lastne iniciative in interesa, ki pa ga starejšim zaposlenim primanjkuje (Mohorič & Ivančič & Mirčeva & Radovan, 2006, str. 37, 56, 64).

Iz navedenega lahko sklepam, da je delež izobraževanja med starejšimi odraslimi majhen že zaradi samega mišljenja teh o izobraževanju. V učenju prevladuje neformalno izobraževanje, kar potrjuje dejstvo, da se starejši ljudje za formalno izobraževanje ne zanimajo. Morda so za to krivi tudi delodajalci, ki svojih starejših zaposlenih ne vključujejo zadosti v programe izobraževanja. Na podlagi opravljenega intervjuja, katerega zvočni zapis je v prilogi 1, lahko potrdim, da vodje podzavestno starejših ne vključujejo v programe v enakem razmerju z mlajšimi, ker ti ne dajejo dovolj pobude. Vodje trdijo, da med zaposlenimi ne delajo razlik, kar pa nasprotuje izvedeni raziskavi, ki jo je opravilo podjetje Telekom Slovenije, d. d., in jo opisujem v naslednjem poglavju. Podatki o številu ur izobraževanja po starosti prikazujejo ožje izobraževanje starejših zaposlenih. V tem delu lahko delno potrdim tezo, da se starejši zaposleni ne izobražujejo dovolj, vzrok za to pa še ni pojasnjen.

Trg se spreminja, zato bi morali delavcem, ki so zaposleni v podjetju, kar precejšen del svojega življenja zagotavljati varnost, ki bi jim omogočala prilagoditi se bojnim razmeram, ki se hitro spreminjajo. Splošno sprejeto mnenje o prenizki izobrazbi in kvalifikacijski ravni starejših delavcev je razlog, da ti postajajo čedalje bolj nekonkurenčni na trgu delovne sile.

Slovenija po stopnji vseživljenjskega učenja, merjenega z vključenostjo odraslih (25–64 let) v izobraževanje in usposabljanje na račun starejših odraslih znatno zaostaja za evropskim povprečjem. Starejši odrasli prikazujejo večinski delež v funkcionalni nepismenosti z vidika mobilnosti, zaposljivosti in sodelovanja v socialnih procesih (OECD). Opažamo lahko tudi precej velik delež nezahtevnih delovnih mest, kar je zopet rezultat nizko kvalificiranih kadrov (Mrkaić, 2008).

Slovenija ima velika starostnostrukturna neskladja, izobrazbena raven starejših delavcev je prenizka in delež nezahtevnih delovnih mest med njimi previsok. Za kakovost delovne sile, ki nastopa danes in temelji na razvoju in prilagajanju gospodarskim razmeram, je potrebna reforma izobraževalnih programov, ki bodo namenjeni različnim starostnim strukturam zaposlenih.

Z razvojem novih tehnologij se zelo hitro spreminjajo vrste kvalifikacij oziroma poklicev in s tem so se prisiljeni razvijati tudi ljudje. Menjava delavcev oziroma velika fluktuacija zaposlenih je značilna za podjetja, ki upoštevajo strategijo razvoja. Nekateri poklici seveda ostajajo, vendar se spreminja njihova vsebina. Vzemimo primer kadrovskega delavca, ki je pred nekaj leti skrbel

za zaposlovanje, odpuščanje in upokojevanje. Danes se je njegova naloga razširila v načrtovanje in razvoj kariere zaposlenih. V tem primeru lahko obravnavamo popolnoma nove poklice, ki starejšim delavcem niso naklonjeni zaradi prešibke izobrazbe, ali pa gre za dopolnjevanje znanja, ki se ga zaradi nepravilnih pristopov težko učijo. V obeh primerih gre torej za preoblikovanje vzgoje in socializacije zaposlenega, ki pa je z leti vse manj pripravljen in motiviran za spremembe (Brečko, 1998, str. 76).

2.2 ZNAČILNOSTI IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH

Motive za izobraževanje starostnikov lahko razdelimo na štiri vrste (Pšunder, 1995/96):

1. Praktični motivi, ki izhajajo iz materialnih potreb. V tem primeru izobraževanje pomeni višji dohodek, ki ga prinaša.
2. Družbeni motivi, ki izhajajo iz težnje po boljšem družbenem položaju in statusu. Povezani so z javnim mnenjem in mišljenjem starostnika o lastnih sposobnostih.
3. Intelektualni motivi, so povezani z ustvarjalnostjo človeka in njegovo željo po znanju.
4. Skupinski motivi, ki slonijo na moči družbe oziroma skupine, ki ji posameznik pripada. Oseba v skupini se mora tej prilagoditi, v nasprotnem primeru je lahko izločena iz nje. Skupinski motiv je značilen za delovna mesta, ki zahtevajo nenehno učenje in sledenje razvoju podjetja.

Izobraževanje starostnikov zaradi spreminjajočega se okolja postaja čedalje večjega pomena. Kako pridobiti nova znanja starejših zaposlenih, razlaga pojem »ravljanje s starostniki«. Z njimi moramo ravnati in jih spodbujati drugače kot ostale zaposlene. To ne pomeni, da med njimi delamo starostne razlike v smislu delegiranja, temveč ravnati tako, da bomo od vseh starostnih skupin na delovnih mestih prejeli kar se da veliko.

Izobraževanje odraslih se razlikuje od izobraževanja otrok. Principi, ki so značilni za učenje in izobraževanje odraslih (Brečko, 1998, str. 133):

1. Princip permanentnosti – vseživljenjskosti

Vzgoja po vzgoji. Ko se zaključi nek šolski sistem, znanja z leti postanejo neaktualna. Svojo stroko moramo razvijati, poglobljati, aktualizirati vse življenje. Permanentnost učenja je organizirana ali neorganizirana. Organizirana permanentnost poteka preko nekih institucij. Neorganizirana permanentnost poteka preko medijev, pogovorov s prijatelji,

2. Princip funkcionalnosti – rezultat učenja mora biti uporaben

Kar se naučimo, mora imeti nek smisel in povezavo z delom, ki ga sicer opravljamo. Učenje mora temeljiti na funkcijah vsakdana posameznika. V intervjuju (priloga 1) sem opazila, da podjetje Telekom Slovenije, d. d., organizira kar nekaj izobraževanj, ki temeljijo na principu funkcionalnosti. V podjetju se izvajajo programi, ki so namenjeni vsem zaposlenim, vendar po mojem mnenju posredno vplivajo na večje zadovoljstvo starejših delavcev. To so programi s tematiko, kako obvladovati stres, kako se spopasti s težavnimi strankami, programi čustvene inteligence, kar starejšim pomaga tudi v vsakdanjem življenju.

3. Princip demokratičnosti – odrasli želijo biti enakovreden partner učitelju

Starostniki bodo informacije in znanje sprejemali le, če jih bo oseba, ki izobražuje, spoštovala in cenila njihovo modrost, ki so jo prinesla leta izkušenj,

4. Princip prostovoljnosti – v učenje odrasli niso prisiljeni

Danes razvoj informacijske tehnologije sili zaposlene k izobraževanju, saj drugače ne morejo slediti smernicam. Starostniki so zato velikokrat proti svoji volji vključeni v programe pridobivanja znanja. To zmanjšuje njihovo voljo do dela, zato moramo v izobraževanje vključevati druge principe za učenje starejših odraslih. V razgovoru (priloga 1) je sogovornica potrdila, da so vsi, ne samo starejši zaposleni, prisiljeni v izobraževanje. Obvezen program izobraževanja je v podjetju Telekom Slovenije, d. d., iz področja omrežja, saj je to pglavitno znanje, ki deluje v njihovi panogi. Tega se morajo udeležiti zaposleni v največjem deležu. Po mojem mnenju prav vsebina izobraževanja ne privlači starejših zaposlenih. Tu se prikaže nezadovoljstvo v večji meri, kot če bi bili ti zaposleni zaradi zahtevanega znanja panoge vključeni v izobraževanje, ki temelji na principu vseživljenjskosti.

5. Princip raznovrstnosti in dinamičnosti – odrasli se zanimajo za veliko področij, njihov interes in pozornost se seli. V programe izobraževanja moramo vključevati različne pristope in vsebine, ki bodo pritegnili pozornost starostnikov.

6. Princip integriranosti² – transfer med različnimi področji vedenja jim omogoča obuditi spomine na številne izkušnje.

7. Princip aktivne udeležbe – želja aktivnega sodelovanja in sprotnega ponavljanja.

Starejšim zaposlenim bi podjetje moralo nuditi programe osebnostnega razvoja, dodatnega izobraževanja in preusposabljanja. Seveda pa je programe treba prilagoditi starostni skupini, ki jo obravnavamo. Vodja programov mora na podlagi preučevanja značilnosti starejših zaposlenih prilagoditi pristope nudenja nadgradnje znanja, tako da ga bodo starejši sprejeli. Vodja mora skupino starejših ljudi spoštovati in jim dati vedeti, da je njihovo znanje z izkušnjami neprecenljivo. Spreminjanje stališč zaposlenih mora biti zakrito in ne vsiljivo, saj bi v nasprotnem primeru zaposlene označili kot manjvredne. Seveda pa ni vse odvisno od starejših zaposlenih. Če želimo, da bodo zaposleni postali produktivnejši, mora podjetje prilagoditi delovno okolje, delovne procese in kar je najpomembnejše, prilagoditi metode usposabljanja potrebam starejših delavcev.

2.3 ADULTNA PEDAGOGIKA

Adultna pedagogika ali andragogika je veda o vzgoji in izobraževanju odraslih, ki izvira iz 19. stoletja. Ker je spodnja meja izobraževanja v našem primeru zelo rosna (20 let), bom andragogiko razdelila na več obdobjih odraslih (Pšunder, 1995/96):

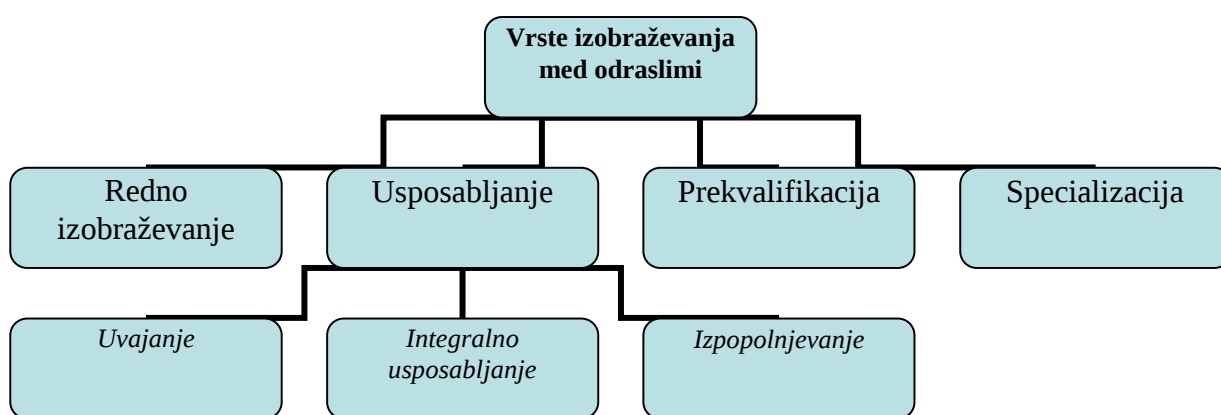
1. Obdobje zgodnje zrelosti traja od 20 do 30 leta. Značilna za to obdobje je zavest o sposobnostih. Velikokrat precenjujemo svoje možnosti.

² Povezovanje teorije s prakso.

2. Obdobje zrelosti traja od 30 do 45 leta. Štejemo ga za ustvarjalno obdobje. Človek je v tem obdobju zelo realen. Razpet je med službo in družino. Ima zelo malo prostega časa, zato se težje vključuje v izobraževanje.
3. Obdobje pozne zrelosti traja od 45 do 60 leta. V tem obdobju gre za sintetiziranje preteklosti, iskanje smisla življenja. V tem času precej časa posveti konjičkom in alternativnim vedam.
4. Obdobje staranja traja po 60 letu. Staranje pomeni upadanje fizične in psihične kondicije. Začetek obdobja staranja je začetek upadanja kondicije.

Andragogika tako opisuje različne oblike izobraževanja, ki je namenjeno različnim skupinam odraslih.

Slika 2: Prikaz vrst izobraževanja med odraslimi osebami na Andragoškem centru Republike Slovenije



Vir: <http://www.sbaza.net/>, 1996

Iz slike je razvidno, da so glavne oblike izobraževanja med odraslimi redno izobraževanje³, prekvalifikacija⁴, ki nastopi zaradi bolezni, nesreče ali tehnološkega viška, specializacija, ko znanje preusmerimo v eksplicitno znanje, ki ga zahteva delovno mesto, in usposabljanje, ki ga razdelimo na tri podravni. Prva podraven je uvajanje oziroma stažiranje⁵, integralno usposabljanje, ki povezuje teorijo s prakso, in izpopolnjevanje ali dokvalifikacija, ki pomeni pridobivanje manjkajočega dela izobrazbe.

2.3.1 Dejavniki, ki vplivajo na delo in izobraževanje odraslih

Dejavnike, ki vplivajo na izobraževanje, delimo na neposredne, posredne in splošne (Pšunder, 1995/96):

- 1) **Neposredni dejavniki** sodijo na področje psihologije. Mednje spadajo znanje, interesi in sposobnosti. Sposobnosti delimo na:
 1. fizične, ki pri odraslih začnejo upadati in se kot najslabotnejše prikažejo v starosti;
 2. senzorne, ki prav tako upadajo, najprej sluh (že kmalu po 30 letu), nato vid (po 35 letu);

³ Formalno izobraževanje pod nadzorom pristojnih institucij ali organov.

⁴ Sprememba obstoječe izobrazbene strukture.

⁵ Delati v organiziranem delovnem procesu zaradi usposabljanja za samostojno delo.

3. psihomotoriko, ki se izrazito kaže v prstnih sposobnostih;
4. mentalne, ki so enake, vendar mlajši reagirajo hitreje.

2) **Posredni dejavniki** so odnosi med ljudmi in vodenje. Pri odraslih je odnos do soljudi zelo pomemben. Bistveno je, kdo neko skupino vodi. Ta mora obvladovati učni prostor in poznati strokovno področje. Od vodje se pričakuje, da zna poslušati, organizirati delo in upoštevati slehernega posameznika.

3) **Splošni dejavniki:** Privajanje na izobraževanje je relativno počasen proces in je odvisen od motiviranosti ter neposrednih in posrednih dejavnikov.

1. Začetni in zaključni elan:
 - začetni elan izhaja iz spočitosti in motivacije,
 - zaključni elan izhaja kot perspektiva nekega odmora do konca; odrasli morajo točno vedeti za svoj urnik.
2. Utrujenost in naveličanost sta težko ločljiva elementa:
 - utrujenost je fizična kategorija; kaže se kot bolečina nekega organa,
 - naveličanost je psihološka kategorija in pomeni zasičenost s točno določeno aktivnostjo; ukrep proti naveličanosti je sprememba aktivnosti.
3. Monotonija je dolgočasje, ki nastane zaradi enoličnosti, ponavljajočega se dela in pri odraslih tudi zaradi vremenskih vplivov in bioritmov.
4. Starost; v starosti upada fizična moč, zato je pomembno ohranjanje fizične in psihične kondicije.

Ker so dejavniki, ki vplivajo na izobraževanje odraslih, zavzeti za celotno populacijo, torej za ljudi, stare nad 20 let, lahko dejavnike izobraževanja le delno posplošim na starejše zaposlene. Pri neposrednih dejavnikih bom izpostavila psihologijo starostnika, ki je opisana v diplomskem delu pod naslovom »Osebnostni razvoj starejših zaposlenih«, in pa sposobnosti. Fizične sposobnosti odraslih upadajo pri starejših zaposlenih v večji meri kot pri mlajših, zato je s tega področja pristopov izobraževanja treba še posebej ukrepati.

Fizično in psihično utrujenost lahko zmanjšamo z aktivnostmi, ki izboljšujejo razpoloženje starostnikov. 32 raziskav v *Journal of Aging and Physical Activity* je dokazalo, da zmerni treningi zmanjšujejo utrujenost starejših ljudi. Starejši, ki se ukvarjajo z različnimi aktivnostmi, so na delovnem mestu srečnejši in manj nestrpni (LeTourneau, 2001, str. 27).

Posredni dejavnik, kot je vodenje, se tako iz analize literature kot iz odgovorov v intervjuju (priloga 1) ne razlikuje med starejšimi in mlajšimi zaposlenimi. Po mojem mnenju zapisanih razlik ni, vendar pa se vodje v realnosti do starejših zaposlenih podzavestno vedejo bolj spoštljivo in so bolj potrpežljivi. Pri splošnih dejavnikih bi poudarila motiviranost, ki se pri starejših zaposlenih na primeru raziskave podjetja Telekom Slovenije, d. d., kaže predvsem v zadovoljstvu zaposlenih, zaradi dodatnih aktivnosti, ki jih nudi podjetje. To so predvsem sindikalni izleti, preventivno zdravljenje v toplicah in planinsko društvo. Menim, da so to aktivnosti, ki posredno vplivajo na zadovoljstvo starejših zaposlenih bolj kot pri mlajših.

Drugi splošni dejavnik, ki ga želim poudariti, je fizična utrujenost, ki je po mojem mnenju za isto delo, ki ga opravljata starejši in mlajši delavec, večja pri starejšem zaposlenem. Ob tej hipotezi odpravljam vse zdravstvene težave obeh delavcev.

Tretji faktor pa je starost. V literaturi je sicer omenjena kot zadnji splošni dejavnik, zaradi katerega je potrebno izobraževanje odraslih prilagoditi. Če je starost dejavnik prilagajanja, potem so v ta dejavnik vključeni vsi starejši odrasli, z vsemi svojimi lastnostmi, ki jih je po mojem mnenju najprej treba prepoznati in šele nato ukrepati z pravilnim pristopom.

Starostniki reagirajo počasneje, in sicer predvsem zaradi svetlobe v prostoru. Oči v slabi svetlobi postanejo občutljive. Starostniki se tako težko osredotočijo na besedila v majhnem fondu in pastelnih barvah (Torres, 2008, str. 85). To so nekatere značilnosti starejših ljudi, katerim se moramo na delovnem mestu prilagoditi. Gipson S. in McKinley R. ponujata rešitve za problematiko staranja (v Torres, 2008, str. 85):

1. bolj osvetlimo prostor (namizne luči, luči ob stopnicah),
2. vzdržujemo čistočo in poskrbimo, da na tleh ni predmetov, ob katere bi se lahko spotaknili,
3. prilagodimo velikost znakov na računalniških zaslonih,
4. spremljajmo vid starostnika in mu prilagodimo optične pripomočke,
5. zamenjajmo majhne računalniške zaslone z večjimi in povečajmo kontrast barv,
6. ponudimo ortopedsko pomoč in pripomočke, ki zmanjšujejo fizično utrujenost in bolečino v vratu, ramenih, hrbtenici itd.

2.2 RAVNANJE Z STAREJŠIMI ZAPOSLENIMI V PODJETJU TELEKOM SLOVENIJA, D. D.

V prvem delu iskanja odgovorov na vprašanje, ali je za podjetja prenizka vključenost v izobraževanje in nepravilni pristopi izobraževanja starejših zaposlenih problem, sem analizirala literaturo, ki potrjuje tezo nezadostnega izobraževanja in potrebnih drugačnih načinov izobraževanja, namenjenih odraslim. V nadaljevanju bom tezo poskušala preveriti še s pomočjo raziskave o starejših zaposlenih, ki je bila izvedena na podjetju Telekom Slovenija, d. d., in z osebnim razgovorom z avtorico raziskave, mag. Mojco Brezavšček, zaposleno na kadrovskem oddelku za selekcioniranje novih kandidatov za zaposlitev.

S situacijo starejših delavcev se soočajo predvsem velika podjetja s tradicijo zaposlovanja za vse življenje. Delavce so zaposlili, ko so bili ti mladi in so si v podjetju ustvarjali zavetje, sledili so njegovemu razvoju, se spreminjali z njegovo organizacijsko strukturo, se vključili v kulturo podjetja in si v njem nabirali delovno dobo. Ti ljudje so z leti delovnih izkušenj pridobili značaj uspešnih, produktivnih delavcev. Podjetja, v katerih nastopi večja verjetnost, da starejša delovna sila postane problematična, so tista, ki imajo veliko število zaposlenih, saj tam prihaja do bolj opaznih medgeneracijskih razlik v strukturi zaposlenih. V svojem delu proučevanja starejših delavcev na praktičnem primeru sem izbrala podjetje Telekom, d. d., ki ustreza zgoraj

navedenim značilnostim podjetja in kjer je zaradi večjih opaznih razlik lažje preučevati problematiko starejših zaposlenih.

2.2.1 Opis podjetja

Telekom Slovenije, d. d., je delniška družba, ki se ukvarja z nudenjem telekomunikacijskih storitev. Prvotna organiziranost se je s časom spreminjala. Leta 1995 je podjetje opravilo ključni korak pri poslovanju, saj se je odcepilo od podjetja PTT Slovenija in tako postalo samostojna organizacijska enota v lastni države. Leta 1998 je prišlo do privatizacije, tako da se je dokončno preoblikovalo v današnjo poznano organizacijsko obliko Telekom Slovenija, d. d.

Prvotni ustanovitelji so bili:

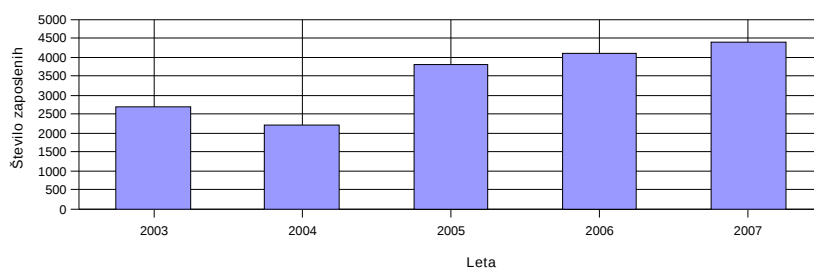
- Republika Slovenija,
- Kapitalska družba pokojninskega in invalidskega zavarovanja, d. d.,
- Slovenska odškodninska družba, d. d.

Danes je delničarjev mnogo, saj lahko vsak državljan kupi eno izmed 6.535.478 kosovnih delnic družbe, ki kotira na Ljubljanski borzi. Podjetje je še vedno v veliki lasti državnih podjetij. Podjetje ima danes veliko hčerinskih podjetij, tako doma kot v tujini. Vsa podjetja se večinoma ukvarjajo z nudenjem telekomunikacijskih storitev in z njimi povezanimi storitvami. Hčerinska podjetja so: Mobitel, d. d., GVO, d. d., Avtenta.si, d. o. o., Teledant, d. o. o., Interseek, d. o. o., Planet 9, On.net, iPKO, Blic.net, Aneks, Gibtelekom in Albania Online SP. Telekom je eno izmed prijaznejših podjetij v Sloveniji, saj skrbi za zadovoljstvo in trajnostni razvoj zaposlenih, dobaviteljev, zunanjih izvajalcev in poslovnih partnerjev. Podpirajo mnoge športne prireditve, vlagajo v znanost in kulturo ter so zelo dejavni na humanitarnem področju. Vse to podjetju ustvarja ime na trgu in prispeva k prepoznavnosti tako doma kot v tujini (<http://www.telekom.si>, 2008).

2.2.1.1 Zaposlovanje

Podjetje je že dalj časa eno izmed največjih podjetij, kar se tiče zaposlovanja ljudi. Telekom Slovenija, d. d., je brez hčerinskih družb v letu 2007 povprečno zaposlovalo 2.119 ljudi. Če vključimo še hčerinska podjetja, je bilo v letu 2007 tam zaposlenih kar 4.395 ljudi. V primerjavi z predhodnim letom je zaposlilo v povprečju 279 ljudi več.

Slika 3: Prikaz stanja zaposlenih na dan 31. 12. v podjetjih skupine Telekom Slovenije, d. d., po letih 2003–2007



Vir: <http://www.telekom.si>, 2004 - 2008

Na Sliki 3 vidimo, kako se je število zaposlenih v podjetju skupine Telekom Slovenije, d. d., vsako leto povečeval. V obdobju 2003–2007 se je število zaposlenih povečalo za 63 %. Največji porast opazimo v letu 2005, ko je število zaposlenih naraslo za 70,1 %. Število zaposlenih je naraščalo tako naglo zaradi nenehnih priključitev in širjenja skupine Telekom Slovenije, d. d.

2.2.1.2 Izobrazbena struktura

Podjetje Telekom, d. d., posluje v dejavnosti z visoko dodano vrednostjo in najsodobnejšo tehnologijo, kar se posledično izraža tudi v strukturi zaposlenih, vse to dokazuje Tabela 3.

Tabela 3: Struktura zaposlenih v podjetju Telekom Slovenija, d. d., v obdobju 2005–2007

Stopnja izobrazbe	2005	Delež v %	2006	Delež v %	2007	Delež v %
I–III	238	6,26	213	5,17	145	3,30
IV	540	14,21	536	13,02	541	12,31
V	1725	45,41	1912	46,45	2019	45,94
VI	418	11,00	451	10,96	529	12,04
VII	785	20,66	894	21,72	1041	23,69
VII/I–VII	93	2,45	110	2,67	120	2,73
Skupaj	3799	100,00	4116	100,00	4395	100,00

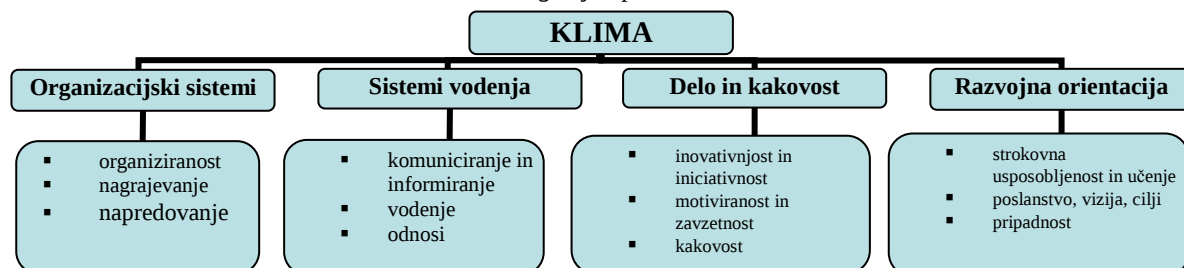
Vir: <http://www.telekom.si/>, 2008

Tabela 3 prikazuje izobrazbeno strukturo zaposlenih v skupini Telekom Slovenije, d. d., torej vključno s hčerinskimi podjetji v obdobju 2005–2007. Največji delež zaposlenih so zaposleni s končano V. stopnjo izobrazbe, in kar je še pomembneje, sledijo jim zaposleni s končano VII. stopnjo izobrazbe, kar prikazuje dejstvo, da je v tej panogi visoka stopnja izobrazbe zahtevana.

2.2.1.3 Organizacijska klima

Podjetje Telekom Slovenije, d. d., meri organizacijsko klimo s pomočjo strokovnega znanja zunanjega izvajalca AT Adrija, d. o. o., in drugimi svetovalnimi podjetji, ki tvorijo skupen projekt imenovan SiOK (Primerjalno raziskovanje organizacijske klime v organizacijah v Sloveniji, v nadaljevanju SiOK). Ideja projekta je raziskovanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v slovenskih organizacijah z namenom povečanja zavedanja o pomenu klime in metod za njen razvoj. Ocenjevanje organizacijske klime temelji na vprašalniku, kategoriziranem na različna področja, ki jih predstavljam v naslednji sliki:

Slika 4: Kategorija vprašalnika SiOK



Vir: <http://www.rmplus.si/>, 2008

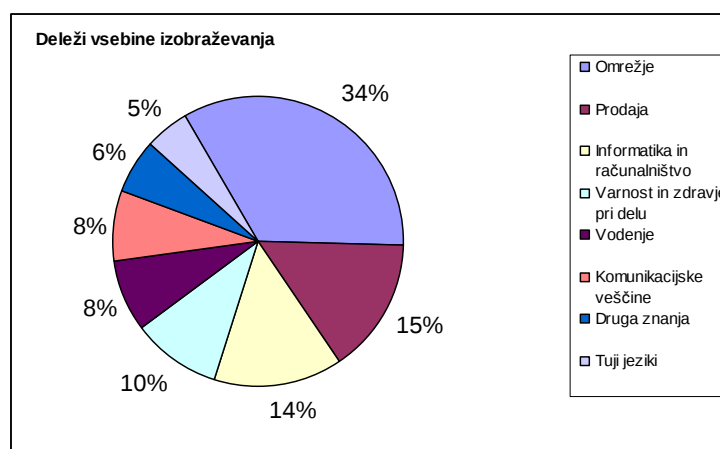
Raziskava je v proučevanem podjetju prikazala nadpovprečne rezultate. Povprečje vseh kategorij je v letu 2007 po merski lestvici 1–5 znašalo 3,64 in je za 0,20 % višje kot v letu 2006. Najbolj pozitivno ocenjene so bile kategorije pomena kakovosti družbe, možnost učenja in strokovnega usposabljanja, inovacijske sposobnosti družbe in ocena zadovoljstva zaposlenih. Padec v primerjavi leta 2007 z 2006 je pokazala podkategorija nagrajevanja in pripadnost organizaciji (<http://www.telekom.si>, 2008).

V intervjuju (Priloga 1) sem izvedela, da se raziskava SiOK izvaja v podjetju vsako leto, vanjo pa se zaposleni vključujejo prostovoljno. Organizacijska klima je merjena na ravni celega podjetja in po področjih organizacijskih enot. Menim, da je vprašalnik in kategorije v njem učinkovito orodje ugotavljanja zadovoljstva zaposlenih in bi z njegovo pomočjo podjetje imelo možnost raziskati, kakšna je klima med starejšimi zaposlenimi. Vprašalnik razpolaga z podatkom starosti anketiranca, kar zadošča za obravnavo kategorij klime med starejšimi zaposlenimi. Podjetje se po besedah moje sogovornice s tem področjem ne ukvarja, saj vodstvo podjetja meni, da obravnava starostnikov v podjetju Telekom Slovenije, d. d., ni pglavitnega pomena.

2.2.1.4 Izobraževanje

Podjetje Telekom skrbi za strokovno izobraževanje in usposabljanje svojih delavcev. V letu 2007 so zabeležili 9648 udeležb na izobraževanju. Zaposlenim nudijo izobraževanja, katerih vsebine in delež udeležbe predstavljam v naslednji sliki.

Slika 5: Deleži udeležbe izobraževanja po različnih vsebinah



Vir.: <http://www.telekom.si/>, 2008

Kot vidimo iz strukturnega grafikona, največ pozornosti posvečajo izobraževanju iz vsebine omrežja (34 %), najmanj, le 5 %, pa tujim jezikom, ki so za starejše ljudi zelo pomembni. Tuji jeziki omogočajo internacionalizacijo in razvoj. Starejši ljudje, pri katerih je značilna nižja stopnja izobrazbe, je večja verjetnost, da tujih jezikov ne bodo znali, zato jih nehote spravljamo v neenakopraven položaj.

2.2.2 Raziskava »Generation management« in Telekom Slovenije d.d.

V uvodu tega poglavja moram poudariti, da je bila raziskava pod avtorstvom mag. Mojce Brezavšček opravljena zgolj z namenom, ugotoviti, kakšno je stanje v populaciji starejših

zaposlenih v podjetju Telekom Slovenije, d. d. Raziskava ni bila izvedena na nivoju celotnega podjetja z določeno strukturo in metodologijo, ampak se je navezovala na skupine predstavnikov mlajših in starejših zaposlenih ter vodje, ki jih je avtorica izbrala sama po lastni presoji. Ugotovljena situacija naj bi pokazala, ali so v podjetju potrebne spremembe na tem področju. Raziskava je nastala po individualni zamisli, ne vedoč, da bo dvignila toliko prahu v medijih. Predstavljena je bila na posvetovanju na Zvezi društev za kadrovske dejavnosti pod naslovom: »Generacijski management – vodenje in sodelovanje različnih generacij zaposlenih«, njeno delo pa se je predstavilo pod naslovom: »Generacijske razlike in stereotipi – naša vsakdanja realnost«.

Raziskava obravnava podatke iz leta 2005, ko je bila izvedena. Dostopna je na spletnem naslovu: <http://www.zdkds-zveza.si/>. V tem poglavju obravnavam le ugotovitve, ki potrjujejo oziroma zavračajo teze, ki sem jih postavila v diplomskem delu. V prvem delu raziskave je nekaj splošnih podatkov o zaposlenih, ki potrjujejo prvo tezo moje diplomske naloge. Povprečna starost zaposlenih se povečuje. V primerjavi leta 2005 z letom 2001 se je povprečna starost povečala za 5,5 % pri moških in za 6,6 % pri ženskah. V razgovoru (Priloga 1) je sogovornica potrdila zavedanje o čedalje večjem številu starejših zaposlenih, vendar za to krivi pravno zakonodajo, ki podaljšuje delovno dobo starejših ljudi. V razgovoru nisem zasledila zavedanja o demografskem šoku, ki sledi zaradi trenda staranja. Menim, da se podjetja s trendom staranja in potrjenim dejstvom, da bo na trgu delovne sile čedalje več starih ljudi, ne obremenjujejo.

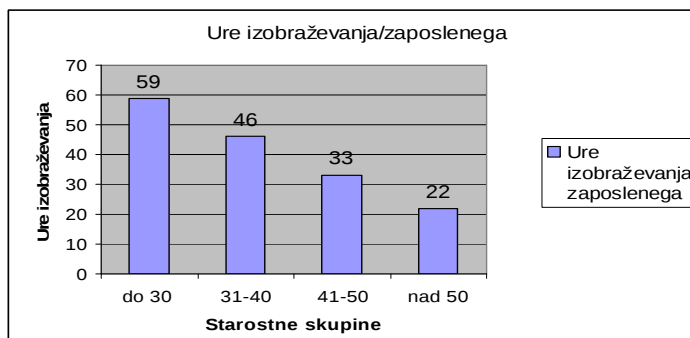
Zanimivi so odgovori starejših zaposlenih, kaj si mislijo o samih sebi. Starejši zaposleni se zavedajo stereotipa, ki velja v družbi, in ga tudi sami potrjujejo. Potrjujejo, da so podvrženi manjšemu prilagajanju spremembam, so manj fleksibilni, počasnejši in bolj kritični od mlajših sodelavcev. Iz odgovorov lahko sklepam, da je percepcija ljudi o starejših ne samo v tistih ljudeh, ki niso stari, temveč je ta zaradi vpliva družbe prešla tudi v miselnost starejših. Tukaj ne smem govoriti o vseh starejših, saj raziskava po besedah avtorice ni imela prave metodologije, kako izbrati najprimernejši vzorec anketirancev.

Raziskava v zaključku podaja načine, kako vključiti starejše zaposlene, da bodo na svojem delovnem mestu aktivnejši. Predlaga vključevanje v različna izobraževanja s prilagojenimi programi, ki bodo ustrezali značilnostim starostnikov. Rešitev za zadovoljstvo starejših zaposlenih je povezana z vplivom dejavnikov, kot so izobraževanja in treningi, vključevanje starostnikov v mentorstva, planiranje njihove kariere in uveljavljanje možnosti dela s fleksibilnim delovnim časom. V rešitvah so podani predlogi tudi za vodje, managerje in direktorje, ki jih moramo seznaniti z problematiko in jim dati napotke, kako ravnati z starejšo delovno silo v programih izobraževanja in usposabljanja.

Prav v sklepih, ki jih podaja avtorica, lahko potrdim tezo, da je treba s starejšimi zaposlenimi ravnati na drugačen način, z zavedanjem o njihovih sposobnostih in možnostih. Dejavnike, ki vplivajo na raznoliko izobraževanje starostnikov in sem jih opisala v prejšnjem poglavju, lahko povežemo z rešitvami, ki jih predlaga obravnavana raziskava.

Naslednja teza, ki jo potrjujem, je ta, da podjetja svojih starejših zaposlenih ne izobražujejo dovolj. V raziskavi je omenjen razlog, da so starostniki v veliki meri že opravili tovrstna izobraževanja in se zato v obravnavanem letu teh niso udeležili. Ob tej trditvi podajam mnenje, da se izobraževanja in programi v njih stalno dopolnjujejo in tako bi z vključevanjem starejših v isto izobraževanje dopolnili tudi njegovo znanje. V naslednji sliki predstavljam udeležbo v urah izobraževanja v podjetju Telekom Slovenije, d. d., po starostnih skupinah.

Slika 6: Ure izobraževanja v podjetju Telekom Slovenije, d. d., po starostnih skupinah v letu 2005



Vir: M. Brezavšček, *Age management*, 2006.

Iz grafa o urah izobraževanja po starostnih skupinah v podjetju Telekom Slovenije, d. d., lahko opazimo, da je udeležba na izobraževanju v letu 2005 med mladimi do 30 let v urah za 168,2 % večja kot med starimi nad 50 let.

2.2.3 Intervju v podjetju Telekom Slovenije d.d.

Dne 4. 7. 2008, sem ob 8.30 obiskala sedež podjetja Telekom, d. d., v Ljubljani, Cigaletova 15. Dogovorjena sem bila z mag. Mojco Brezavšček, zaposleno v kadrovski službi. Njena poglavitna delovna naloga je selekcioniranje kandidatov za zaposlitev. Mag. Brezavščkova je prav tako avtorica raziskave (dostopna na spletnem naslovu: <http://www.zdkds-zveza.si/>), ki je bila izvedena v njihovem podjetju in obravnavana v prejšnjem poglavju. Metoda raziskovanja je bila polstrukturiran intervju, katerega vprašanja so držala osnovno nit in sem jih moji sogovornici vnaprej poslala po elektronski pošti.

V uvodu sem ji predstavila glavne naslovne točke diplomske naloge. Namen mojega intervjuja je bilo ugotoviti, kakšne posledice je prinesla raziskava v podjetju Telekom Slovenije, d. d. Zanimalo me je predvsem, kaj je tisto, kar loči zaposlene z vidika upravljanja z njimi na starejše in mlajše.

Opredelitev starostnika

Pravna zakonodaja podaja mejo starosti, pri kateri osebe pridobijo pravice starostnikov. Ta meja je pri moških 55 let, pri ženskah pa se vsako leto poviša za 4 mesece, tako da je letos ta starostna meja za zaposlene ženske 52,8 let. Lahko bi torej starostno mejo opredelili glede na mejo, ki jo določa pravna zakonodaja, vendar je na drugi strani življenjska raven starostnikov, ki z leti postaja čedalje bolj kakovostna in vitalna. Mag. Brezavščkova meni, da točne starostne ločnice, ki bi opredelila starejše zaposlene, ni. Vse je odvisno od človeka samega, njegove osebnosti,

volje do dela in elana, ki ga ima v sebi. Starejši delavci po njenem mnenju niso homogena skupina, s katero bi morali povsod ravnati enako. Nekateri so v svojih 60. letih dosti bolj produktivni kot 40-letni. Menim, da so leta, pri katerih bomo neko skupino zaposlenih opredelili kot staro, pomembna takrat, ko te ljudi želimo vključiti v poseben, prilagodljiv program izobraževanja. To je odvisno od značilnosti, ki jih starejši zaposleni lahko pokažejo pri različnih starostih.

Vpliv vodje na ravnanje s starejšimi zaposlenimi

Sogovornica je potrdila trditev, da vodje svoje starejše zaposlene obravnavajo kot manj produktivne, vendar je krivdo prevabila na današnjo družbo, ki se ne zaveda, da bo v podjetjih, še posebej tako velikih, kot je Telekom, d. d., kaj kmalu naraslo število starejših zaposlenih. Sogovornica je v tej trditvi potrdila zavedanje o naraščajočem številu zaposlenih, vendar je ta problem povezala s pravno zakonodajo in daljšo delovno dobo zaposlenih. Vodje izpuščajo problem trenda staranja, vendar je po mojem mnenju že dovolj to, da se zavedajo vedno večjega števila starostnikov na delovnih mestih. Zanimalo me je, koliko na uspešnost starejšega delavca vpliva delodajalec. Sogovornica je potrdila, da podzavestno večina vodij starejše zaposlene postavlja na mesto za mlajšim delavcem. Menim, da je to posledica predsodka, da je starejši delavec manj sposoben. Ko vodja delegira delavno nalogo mlajšemu delavcu namesto starejšemu, ne ve, ali bi starejši delavec delovno nalogo opravil slabše. Podzavestno se odloči za mlajšega, tako kot bi se pri fizično težavnejši nalogi namesto za žensko odločil za moškega delavca.

Organizacijska klima med starejšimi zaposlenimi

Sogovornico sem spraševala o stanju in izboljšavah na področju organizacijske klime med zaposlenimi v podjetju. Na kratko mi je predstavila vprašalnik SIOK, ki ga vsako leto anonimno izpolnijo zaposleni v podjetju. Podatke, zbrane v vprašalnikih, zbira zunanji izvajalec, ki podjetju vrne le rezultate. V raziskavi so obravnavane organizacijske enote, starostne skupine pa ne. Z vprašanjem, ali v podjetju izstopa oddelek, kjer bi prevladoval delež starejših zaposlenih, sem se želela seznaniti, kakšna je tam organiziranost, napredovanje, vodenje, odnosi, inovativnost, motiviranost, strokovno usposabljanje itd. Če v podjetju ne obravnavajo organizacijske klime med različno starimi skupinami, bi zadovoljstvo vsaj okvirno lahko preverili v oddelkih, kjer so v večini zaposleni starejši. Seveda je pa tako posploševanje zelo problematično. Lahko je zadovoljstvo oziroma klima odvisna od delovnih nalog, ki jih ima oddelek (fizični in psihični napori), ali pa vodje.

Motiviranost

V podjetju Telekom Slovenije, d. d., je mnogo aktivnosti, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. Veliko dejavnosti je posredno namenjeno starejšim zaposlenim. To je planinsko društvo, programi preventivnega zdravljenja v toplicah, sindikalni izleti in druge rekreacijske vadbe, ki podaljšujejo vitalnost starostnikov.

Izobraževanje med starejšimi zaposlenimi

V skupini Telekom Slovenije, d. d., je bilo v letu 2007 9.648 udeležb na izobraževanjih. 78 % zaposlenih se je tega leta izobraževalo v povprečju 3,9 delovnih dni, kar je po podatkih letnega

poročila en dan več kot prejšnje leto. Vodstvo po besedah mag. Brezavščekove meni, da ne delajo razlik med mladimi in starimi na področju izobraževanja. Ker sem v prejšnjem poglavju predstavila graf iz raziskave o urah izobraževanja med starostnimi strukturami, ki jasno kaže razlike med izobraževanjem starejših in mlajših zaposlenih, lahko domnevam, da problem pri ne vključevanju starostnikov v programe nastaja na strani starostnikov. Menim, da bi se tukaj moralo izobraziti in se seznaniti s problemom prav vodstvo. V raziskavi je to opredeljeno kot ena izmed ugodnih rešitev, kako starejše zaposlene napraviti aktivnejše.

Razlogi za ne vključevanje starostnikov v izobraževanje

Razlogi so tako po besedah sogovornice kot zapisani literaturi naslednji:

1. življenjski stil starejših ljudi je drugačen od mlajših (mag. Brezavšček),
2. v osebostnem razvoju se v starosti razvijejo določene lastnosti, kot je nezadostna volja do učenja (Eriksonov model),
3. ne vključenost v izobraževanje zaradi vrste poklica, ki ga opravlja starejša oseba (Andragoški center),
4. nizka udeležba starostnikov iz predsodka, ki ga ima družba (raziskava),
5. mladi pritiskajo na vodstvo z večjo željo po izobraževanju kot starejši zaposleni (mag. Brezavšček),
6. nepoznavanje tujega jezika, ki vpliva na nizko udeležbo konferenc v tujini (mag. Brezavšček),
7. nepravilni pristopi izobraževanja starejših, kar starostnike odvrča od izobraževanja; na programih bi kazali nezadovoljstvo, kar vpliva tudi na izbor vodje, kdo se bo programa udeležil (moje mnenje).

Po dobri uri pogovora sva prišli do nekaterih ugotovitev, glede katerih bi lahko posredovali konkretnije, vendar je po mnenju vodstva in tudi nje same za tako poseganje še dovolj časa. V teku je mnogo projektov za uresničitev drugih ciljev na področju kadrovske funkcije, zato bodo morali starejši zaposleni še nekoliko počakati. Z raziskavo, ki jo je izvedla mag. Brezavšček, je podjetje pridobilo nekaj informacij, na podlagi katerih bi se dalo ukrepati. Raziskava je dobra osnova za delo vnaprej, vendar se potreba po spremembah v podjetju Telekom Slovenija, d. d., še ni pokazala. Sogovornica je pritrdila, da problemi zaradi generacijskih razlik obstajajo, vendar trenutno niso kritični. Podjetja se bodo morala kmalu začeti prilagajati starostnikom, saj se njihov delež hitro povečuje. Za konec naj citiram trditev sogovornice, ki potrjuje njeno zavedanje o obravnavanem problemu: »Če od starejšega zaposlenega nič kaj dosti ne bomo pričakovali, tudi veliko ne bomo dobili, saj bo 3 % starejših delavcev zamenjalo 30 % le-teh«.

SKLEP

Poglavja v diplomskem delu postopoma odgovarjajo na vprašanja, ki sem si jih postavila pred začetkom raziskovanja. Zanimalo me je, 1) ali je staranje prebivalstva problem za podjetja in 2) ali je problem starejših zaposlenih pogojen z nezadostnim in neustreznim izobraževanjem.

Domnevala sem, da so razlogi, zaradi katerih bi staranje prebivalstva lahko postalo problem podjetij, trije: demografski trendi, zakonodaja in osebnostne lastnosti. Iz podatkov, predstavljenih na Statističnem uradu Republike Slovenije, je razvidno, da se delež starejšega prebivalstva povečuje z veliko hitrostjo. Povprečna starost prebivalca je v Sloveniji v zadnjih 75. letih povečala za 17,5 let. Razmerje med delavno aktivnim in vzdrževanim prebivalstvom se zmanjšuje. Slovenija kaže v EU prvo mesto v izstopih iz delovnega kontingenta. Dejstvo je, da staranje prebivalstva predstavlja problem za gospodarstvo in njegov razvoj. Kako pa bo ta zunanji ekonomski dejavnik vplival na podjetja, moramo raziskati v podjetju samem.

Delovnopравни pogoji starejših zaposlenih vplivajo na ravnanje delodajalcev. Odpoved pogodbe starejšemu delavcu, ki je obravnavana kot načelo prepovedi diskriminacije, podaljševanje delovne dobe za starostno upokožitev in pravice iz naslova prilagodljivega delovnega časa za delodajalca pomeni breme in dražjo delavno silo. Delovnopravna zakonodaja ščiti starejše delavce na delovnem mestu, vendar to še ne pomeni, da je delodajalec iz tega razloga prikrajšan. Svoje starejše zaposlene mora prav zaradi daljše delovne dobe usmeriti tako, da bodo na svojem delovnem mestu prinašali dodano vrednost in postali še produktivnejši.

Osebnostne lastnosti starejšega človeka se razvijejo v nekatere značilnosti, ki jih lahko posplošimo za veliko večino starejših zaposlenih. Te lastnosti so za podjetje problem, če jih ne znajo usmeriti v svoj prid. Tako kot se podjetje prilagaja trgu in zahtevnim kupcem, se mora prilagoditi svojim zaposlenim z različnimi sposobnostmi. Sposobnosti je treba usmeriti k želenemu cilju in jim glede na cilj prilagoditi programe izobraževanja, preusposabljanja, izpopolnjevanja itd.

V drugem delu naloge sem preverjala domnevi, da se starejši zaposleni ne izobražujejo dovolj in da se ne izobražujejo na pravi način. V Sloveniji velja negativna povezanost med starostjo in izobraževanjem. Formalna izobrazba starejših ljudi je nizka in vključevanje v neformalno izobraževanje prav tako. Razlogi za ne vključevanje starejših zaposlenih v izobraževanja so mnogi. Odvisni so od vrste zaposlitve, osebnostnih lastnosti starostnika, predsodkov družbe, vodij itd. Vodje v podjetjih se podzavestno odločajo za vključitev mlajših zaposlenih v izobraževanje. V podjetju Telekom Slovenije, d. d., se soočajo z nizko vključitvijo v izobraževanje starejših zaposlenih, vendar vodje trdijo, da je vključevanje mlajših v večjem deležu nenamerno.

Motivi izobraževanja starejših v večini izhajajo iz moči družbe, ki ji pripada posameznik. Iz tega lahko sklepamo, da se bo starejša oseba prej odločila za izobraževanje, če bo v to prisiljena s strani družbe. Dokler pa v družbi obstajajo predsodki o nefleksibilnosti, nedinamičnosti in

nesmislu izobraževanja starejših zaposlenih, bo vključenost v izobraževanje majhna. Značilnosti izobraževanja odraslih lahko usmerimo v uvajanje programov izobraževanja, prilagojenih starejšim zaposlenim. Dejavniki, kot so upadanje fizičnih in psihičnih sposobnosti, starost in z njo povezane osebnostne lastnosti posameznika, vplivajo na pomembnost prilagojenih programov izobraževanja. V podjetju Telekom Slovenije, d. d., starejših zaposlenih ne vključujejo v posebne, prilagojene programe, saj rezultati raziskave o generacijskih razlikah, ki je bila opravljena na podjetju, po mnenju vodstva še ni kazala potrebnih sprememb. V podjetju se problema, ki prihaja z večjim številom starejših zaposlenih, zavedajo, vendar trenutno čas in spremembe usmerjajo na druga, zanje pomembnejša področja.

Menim, da bi se morala predvsem velika podjetja z velikim številom zaposlenih že zdaj usmerjati k izboljšavam na področju povečanja produktivnosti in zadovoljstva starejših zaposlenih. Razlogi za ukrepanje se kažejo v trendu staranja, delovnopravni zakonodaji, osebnostnih lastnostih starejših zaposlenih, neprilagojenem izobraževanju in nenazadnje v družbi sami, ki s svojimi predsodki upočasnjuje osebno, organizacijsko in gospodarsko rast.

LITERATURA IN VIRI

1. Brečko, D. (1998). *Kako se odrasli spreminjamo; socialna komunikacija in osebni razvoj*, Radovljica: Didakta.
2. Brezavšček, M. (2006). *Medgeneracijske razlike, Telekom Slovenije [Telekom Slovenije d.d.]*. Najdeno na spletnem naslovu 2. maja 2008: http://www.zdkdszveza.si/files/SLOGENERATION%20MANAGEMENT%2017_11_06.ppt.
3. Brezavšček, M. (2006). *Generation Management in Telekom Slovenije [Telekom Slovenije d.d.]*. Najdeno na spletnem naslovu 2. maja 2008: <http://www.zdkdszveza.si/files/Brezavscek.PPT>.
4. *Človeški kapital, trg dela in delovna sila [Republika Slovenija]*. Najdeno na spletnem naslovu 12. junija 2008: <http://www.slovenijajutri.gov.si/fileadmin/urednik/dokumenti/ck2.pdf>.
5. Krašovec Jelenc, S. & Kump, S. (2005). Izobraževanje – možni dejavnik krepitve moči in vpliva starejših odraslih. *Družboslovne razprave*, XXI (49/50), 243–261.
6. *Letno poročilo Telekom Slovenije d.d. 2007 [Telekom Slovenije d.d.]*. Najdeno na spletnem naslovu 6. junija 2008: http://www.telekom.si/uploads/pdf/TS_LetnoPorocilo2007.pdf.
7. LeTourneau, M. (2001). Pump up to cheer up. *Psychology Today*, 34 (3), 27.
8. Mohorič, V., Ivančič, A., Mirčeva, J. & Radovan, M. (2006). *Družbeno skupinski vplivi udeležbe odraslih v izobraževanju kot podlaga za razvoj modela poklicne kariere*. Ljubljana: Andragoški center Republike Slovenije.
9. Mrkaić, M. (2008). *O gospodarski prihodnosti Slovenije, gradivo za konvencijo o prihodnosti Slovenije*. Najdeno na spletnem naslovu: <http://www.prihodnost-slovenije.si/ups/ps.nsf/krf/3C8BE1E28C60A365C1256E940046C506?OpenDocument>.
10. *Pregled klime in zadovoljstva v sklopu projekta SiOK in HrOK v letih od 2001 do 2005[AT Adria d.o.o.]*. Najdeno na spletnem naslovu 6.julija 2008: http://www.rmplus.si/siok/arhiv/2005/SiOK_HrOK_petletno_porocilo_2001-2005.pdf.

11. Pšunder, M. (1995/1996). *Zapiski predavanj*. Najdeno na spletnem naslovu 14. julija 2008:
http://www.sbaza.net/clanek_html.php?url_clanka=clanki_sb1%2Fpeh%2Fpedagogika.sb&vsebina_replace=pef.
12. Slagter, F. (2007). Knowledge management among the older work force. *Journal of knowledge management*, 11 (4), 82–96.
13. Svetlin, I. (2007). *Prehod z dela v upokojitev, Slovenija 2. četrtnetije 2006* (2007, 29. marec). Najdeno na spletnem naslovu 14. julija 2008:
http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?ID=791.
14. Torres, K. (2008). Dont lose sight of the older work force. *Occupational Hazards*, 70 (6), 55–59.
15. Uran, J. (2007, april). *Ugotovitve inšpektorata RS za delo v zvezi z zagotavljanjem posebnega varstva starejših delavcev*. Ljubljana: Inšpektorat RS za delo. Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve.
16. Zakon o delovnih razmerjih. (2007). *Uradni list RS* (Št. 103/2007, 13. november 2007).
17. Zakon o delovnih razmerjih. (2002). *Uradni list RS* (Št. 42/2002, 1. januar 2003).
18. Zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju. (1999). *Uradni list RS* (Št. 106/1999, 23. december 1999).

PRILOGA

ZVOČNI PREPIS INTERVJUJA Z MAG. MOJCO BREZAVŠČEK, TELEKOM SLOVENIJE, D. D.

Kraj intervjuja: Telekom Slovenije, d. d., Cigaletova 15

Datum in čas intervjuja: 4. 7. 2008 ob 8.30

Trajanje intervjuja: 42 min

Sogovornica: mag. Mojca Brezavšček, zaposlena v kadrovskem oddelku, njena poglavitna delovna naloga je selekcioniranje novih kandidatov za zaposlitev

V začetku razgovora sem sogovornici predstavila glavne točke in teme svoje diplomske naloge. Vprašanja, ki sem jih pripravila zanjo, so se navezovala na opravljeno raziskavo, ki sem jo opisala v enem od poglavij diplomskega dela. V nadaljevanju sem najin razgovor posnela in napravila zvočni zapis intervjuja.

Jaz: Kako bi opredelili starega in mladega delavca. Ali jih lahko razdelimo po meji starosti, kot na primer nad 50 let.

Sogovornica (v nadaljevanju S): Da, to velja. V literaturi so zapisane različne meje, kot na primer 50, 55, 60 ... jaz mislim, da je to zelo težko, ker je zelo odvisno od človeka. To je bila ena izmed prvih stvari, s katerimi sem se jaz ukvarjala. Kdo sploh je starejši delavec, koliko je star ... in odgovori so bili seveda zelo različni. Nekdo je lahko star 50 let, pa deluje, kot da je star 30 let, po energiji, po zanimanju, po vitalnosti. Imaš pa nekoga, ki je lahko star 40 let, pa zgleda, kot da je 60, ne ... po vsemu. Jaz mislim, da te ločnice starostne ni in se je z njo brez smiselno ukvarjati. Lahko postaviš starost, kaj pa vem, tam nekje 55 let in si rečeš, o. k., to je skupina, s katero se je smiselno začeti ukvarjati. Ampak znotraj tega imaš izjeme v eno in drugo smer, kot pri čisto vsaki stvari. Je pa tako, zaradi lažjega nekega dela, da si ustvariš neko skupino, s katero se želiš ukvarjati, je pa smiselno dati neko starost, ampak ni to tako ... v tem smislu homogena skupina. Imaš nekoga, ki je pri svojih 50. letih res že tak, kot jih ima 80, so pa taki, ki kažejo na to, da bodo delali še vsaj 20 let.

Jaz: Se pravi je odvisno, kje dela in kaj dela?

S: Kje dela, kaj dela, kakšen je človek, koliko ga zanima, ali rad dela stvari, ali je v sebi že nekako umrl, ali je že naveličan vsega, ali ima še ful elana in energije. Tukaj imamo mi tudi tako, sodelavce, pri katerih si prav presenečen. Ena starejša, pa si v resnici presenečen, ko izveš, koliko je stara, ker deluje čisto drugače. Imaš pa eno, ki je že taka, kot da je deset let v penziji. Tako, da je, leta so zelo relativna, se pa strinjam, da, če želiš ljudi razdeliti sistematično, ko se želiš z njimi ukvarjat, je pa smiselno razdeliti neko starost. Se pravi, od katere starosti naprej bo delovala neka skupina, s katero imaš neke posebne namene. Je pa tudi odvisno od programa. Ti lahko začneš pripravljati ljudi preventivno za naprej, potem se lahko začneš ukvarjati že s tistimi, ki so stari 40 let. V bistvu, tako je, sedaj jih je 60 let starih malo v firmi, ker se v tej starosti v glavnem že upokojijo. Tako kot se sedaj spreminja pokojninska zakonodaja, pa so zmeraj več, več stari. Tako torej ta populacija ... jih bomo imeli veliko starih 60, 65 let. Tako, da to je tak, zelo raztegljiv pojem. Zato se mi zdi, da je

sedaj na pamet govoriti brez smiselno. Potem pa, ko se začneš s tem ukvarjati in pripravljati za te ljudi programe, pa rečeš o. k., programi so taki pa taki in jih je smiselno vključiti v to skupino ljudi. Ti ljudje pa so pravno zaščiteni, v smislu, da jim ti ne moreš odpustiti, ko so dosegli določeno starost in v tem smislu so oni zaščiteni. In zaradi tega so po svoje tudi težje zaposljivi, ker jih bo kdor koli težko zaposlil, ker bo vedel ... če ga zaposlim, ga bom mogel imet do konca, razen če se sam ne bo odločil iti. Tako da je to na drugi strani nek hendikep, ki ga imajo.

Jaz: Ali drži trditev, da delodajalec postavlja starejšega delavca na delovno mesto, kjer samo še čaka penzijo in ni več možnosti, da bi dosegel neko produktivnost, oziroma dodano vrednost.

S: Čisto odvisno. Odvisno je od človeka samega, kakšen je, odvisno je od vodje. Če ima vodja v glavi to, da je starejši delavec nič vreden. Jaz mislim, da v tej naši družbi nasploh in tudi v podjetjih, da je mladost protežirana. Povsod nas bombardirajo v revijah, da je mladost cenjena. In starejši, v primerjavi z leti nazaj, ko so starejši veljali za modrece, to ni več tako. V tem trenutku so zapostavljeni in zaradi tega se je potrebno z njimi ukvarjati. To percepcijo v glavi ljudi je treba spremeniti. Prav zaradi tega, ker bomo imeli zmeraj več starejših in bomo od njih odvisni, ker bo velik del tistih, ki bodo starejši. Če bomo to skupino obravnavali tako, da od nje nič več ne pričakuješ, bomo od velikega deleža ljudi veliko nič ne dobili ... nič ne bomo pričakovali in če nič ne pričakuješ, tudi manj dobiš. To si firma ne more privoščiti. Če imaš teh ljudi 3 %, enostavno preživiš in rečeš, o. k., oni tam naj spiyo, ostalih 97 % je še vedno dovolj velika skupina. Če pa je ta skupina velika 30 %, je pa to že tako veliko, da je ne moreš zanemariti. Jaz sem prepričana, da moramo to storiti v lastni glavi, ker če ti nekoga obravnavaš drugače in mu pustiš tam spati ... ta človek, bo v resnici tam tudi zaspal, če pa ga vključuješ in mu daš vedeti, da od njega še veliko pričakuješ, da je pomemben in da veliko prispeva, se bo drugače obnašal. Spet ni pravila ... je pa ta pristop koristen in ohranja ljudi budne, take da več prispevajo.

Jaz: Ali starejši delavci menjajo delovna mesta, ali ostanejo tam, kjer so delali vedno?

S: Tukaj ni pravila, tudi ni tako ... ja, večinoma ostanejo na delovnih mestih, tudi ko iščemo nekoga za nekam drugam, se iz razloga, ker se od starejših ljudi ne pričakuje več veliko, iščemo neke mlajše. Čeprav bi se starejši bil mogoče pripravljen učiti na novo neke stvari. To je povezano z dinamiko v firmi in s premeščanji in kdo kje sodeluje, kdo napreduje in tako ... in to pomeni, da tudi mi sami od teh starejših ne pričakujemo kaj dosti, si mislimo, saj so že dosegli neko starost in to je to. Tudi tako vidim, ko se pogovarjamo o nekom, ki pride na razgovor, ki ima 45 let in si mislimo, da je že star, ampak ta človek bo še 20 let aktivno delal. In za 20 let ti ne moreš nekoga spraviti v kot, da bo tam ždel ... V bistvu je to še zelo dolga doba.

Jaz: V letnem poročilu sem opazila merjenje organizacijske klime v podjetju, kako jo merite?

S: To merimo organizacijsko klimo, vsako leto in to je prostovoljno. % teh odgovorov je kar visok. Ta klima vključuje veliko kategorij, od zadovoljstva z plačo do vodstva. To je vprašalnik, ki ga izvaja veliko podjetij po vsej Sloveniji, mi pa imamo v vprašalniku še nekaj

svojih kategorij vprašanj, ki se nanašajo na naše podjetje. Kasneje zunanji izvajalec opravi primerjavo s podjetji in mi smo po tem zadovoljstvu nadpovprečni v Sloveniji. Temu vprašalniku se reče SiOK. To je znana raziskava, sigurno boste našli kakšen primer na internetu. To veliko podjetij dela vsako leto. Organizacijsko klimo torej merimo na nivoju celega podjetja, za posamezne službe, za posamezne sektorje. Tako lahko posamezna služba klimo obravnava samo za sebe. V nekem oddelku so zelo zadovoljni s plačami, v drugem pa ne. Potem raziščejo, kaj se dogaja v oddelku. V vprašalniku se merijo različna področja z lestvico, mislim, da je od ena do pet, tako da lahko potem to izražaš v procentih, številkah.

Jaz: Je anketa anonimna? Se označi starost?

S: Ja, anketa je anonimna, v njej se označi starost in pa organizacijsko enoto, v kateri je, tako da se potem lahko primerja med enotami. Teh podatkov ne obdelujemo mi, pač pa zunanji izvajalec, tako da mi od njega ne dobimo nobenega vprašalnika, le rezultate.

Jaz: No potem bi se lahko preverjala zadovoljnost po starostni skupini!?

S: Lahko, lahko, ja, ja, mislim, da je starost v vprašalniku, nisem pa milijon procentna ... samo mi ne delamo tega. Starosti ne analiziramo ... če pa je podatek starosti, se pa najbrž da.

Jaz: V letnem poročilu je tudi podatek, da se je izobraževanja udeležilo 78 %. Imate podatek te udeležbe po starosti?

S: Je, ja, v tej raziskavi, je en graf, kjer kaže, koliko ur izobraževanja so imeli delavci glede na starost.

Jaz: V letnem poročilu je graf, ki prikazuje deleže namenov izobraževanja, torej, omrežje, tuji jeziki, prodaja in tako dalje. Ali bi lahko s ponderji označili, katerih izobraževanj se v večini udeležujejo starejši delavci?

S: Ne, to pa bi morali sedaj tako analizo delati ... ne žal.

Jaz: Kaj pa podatek, česa se starejši morajo učiti in česar si želijo.

S: Ne, nimamo podatka. Nimamo nobenih primerjav na to temo.

Jaz: Kako se starejši soočajo s tehnološkimi spremembami, glede na to, da se morajo kar naprej nekaj učiti.

S: Učenje starejših ni več tako, del njihovega life styla, kakor je na primer pri mladih. Tu je torej večji delež, katerim se ne da več toliko, ali pa so mogoče malo počasnejši pri temu. Pri nas je pa tako, da se tehnologija zelo hitro spreminja in smo prisiljeni, v bistvu vsi se zelo učiti. Podjetje je tako naravnano, da to zelo spodbujamo. Imamo zelo veliko izobraževanj. Je pa res, da so bili starejši deležni manjšega izobraževanja. Eden od vzrokov, ampak, to je bila tako hipoteza, to ni bila te sorte raziskava narejena, je, da starejši imajo drug življenjski slog in to za njih ni več pomembno, zato ne dajo niti dovolj pobud za izobraževanje. Mladi so še bolj ambiciozni in željni spoznati veliko novega. Starejšim izobraževanje ni več pomembno.

Jaz: Ampak vseeno se ga morajo udeleževati ...

S: Morajo pa se ... ampak to, kaj si želijo in kaj morajo, je pri nas zelo različno. Nimamo veliko tehnološkega izobraževanja, imamo pa veliko osebnostnih tem, kako se spopadati s stresom, s težavnimi strankami, čustvena inteligenca. En kup takih stvari imamo in tega se vsi zelo radi udeležujejo, ker jim to pomaga tako, v vsakdanjem življenju.

Jaz: opazila sem, da imate tudi programe izobraževanja o vodenju. Je res, da starejši ljudje raje vodijo, kot pa da so vodeni?

S: Ja, različno, vodenje s seboj prinaša marsikaj, ne samo to da komandiraš druge. Mlajši vodje v večini niso problem. Je pa res, da če imaš mladega vodjo, ki je najbolj pameten, na takega smo vsi alergični. Tukaj imajo starejši prav ... samo to je spet le hipoteza. V to je vključenih veliko človeških elementov, ki jih lahko posplošiš. Pri nas na primer starejši zelo radi delajo z mlajšimi, se zavedajo razlikosti in težav, zato si med seboj pomagajo. Ker se en od drugega učijo, so zato tudi bolj tolerantni.

Jaz: V literaturi je zapisano, da se človek razvije skozi leta starosti v osebnost, ki je značilna za starejše ljudi. Se pravi, si želijo delati samostojno ... menite, da to drži

S: Ne, ne, to pa ne bi rekla ... v resnici, se mi zdi, da to ni res. Res da se ti razvijaš tako, da si z leti bolj kompetenten, si želiš več neke samostojnosti pri delu, ampak to ne pomeni, da si ti nepripravljen delati v skupini. Je pa zelo povezano z osebnostjo in ne s starostjo. So ljudje, ki so individualisti in so taki pri 15-ih, 25-ih. Mogoče, da imaš z leti neki večji delež teh lastnosti, ampak to je spet ugibanje, ne bi pa rekla, da se tako sistematično razvijamo.

Jaz: Je potem to, kdo se bo v večji meri udeležil izobraževanja, le odvisno od tega, kdo bolj pritiska na vodjo?

S: Ne, seveda ne ... Večinoma je tukaj odvisno, kdo rabi neko izobraževanje, ampak tukaj je mogoče prisotno tudi to, kaj imamo v glavi, se pravi, a si mislimo, starejši so že mimo in je potrebno vključevati mlade. Nehote se to počne, čeprav, ko smo se pogovarjali z vodjami, so rekli, da ne delajo razlik ... ampak potem, ko vidiš številke, pa so razlike med različnimi starostmi. Potem iščeš razloge in to je tudi eden od razlogov. Nekaj rezultatov je v tej raziskavi, vendar to nismo naprej raziskali. Je pa res, da so mladi željni znanja in so zato deležni večjega izobraževanja. Kar se pa tiče konferenc, sploh v tujini, je pa udeležba odvisna od znanja jezika, kjer so mladi zopet močnejši.

Jaz: Ali je v podjetju kakšen oddelek, v katerem so starejši zaposleni v večjem deležu.

S: Ja, sigurno, so zelo različni, v razvoju in marketingu so bolj mladi, mogoče v financah so starejši, ampak, da bi to sistematično, nek oddelek bil tak, pa ne. Povprečno starost po oddelkih nimamo narejeno, se bi pa dalo to hitro narediti. Je pa res odvisno od delovnih mest, v marketingu na primer, ampak imamo tam tudi nekaj starejših. Povprečna starost, pa je pri nas, tam približno 42, skoraj 43 let. To je kar visoka starost.

Jaz: Ker potem bi lahko merili uspešnost oddelka in primerjali tistega, kjer je zaposlenih več mlajših in tistega z več starejšimi zaposlenimi.

S: Uspešnost je zelo relativna. Težko je primerljivo. Tu so tako različne naloge, da težko rečemo na ta način, da je ta oddelek boljši. Je lahko boljši vodja in ni odvisno od starosti zaposlenih.

Jaz: Kaj pa, če bi primerjali podatke iz preteklosti, torej razvoj vsakega oddelka posebej in jih potem primerjali med seboj?

S: Stvari se prehitro spreminjajo ... tu je taka dinamika. Ta oddelek, ki je danes, bodo stvari čez dve leti že čisto premešane. Reorganizacija in tako dalje ... ker je toliko dejavnikov, je te stvari nemogoče primerjat. Za občutek je, ampak, da bi delali neko redno raziskavo, je pa nemogoče.

Jaz: Kaj pa primerjava organizacijske klime s pomočjo raziskave SiOK enega oddelka, kjer je več starejših in enega, kjer so mlajši?

S: To pa lahko, ja, ja ... s temi podatki, se lahko potem zelo igraš, moraš pa imeti nek cilj, zakaj se boš s tem ukvarjal. In tudi tukaj ni povsem jasno. Lahko je tisti oddelek tako dober, ker je vodja dober. Zato moraš biti pri temu zelo pazljiv pri interpretaciji, da ne poenostavljaš stvari in pripišeš enemu dejavniku razloge, ki jih ni opravičen.

Jaz: Ali se delovno okolje starejših delavcev razlikuje? Ali starejši opravljajo lažje delovne naloge, delo s skrajšanim delovnim časom ...

S: Ga nimamo, razen pri tistih, ki so do tega opravičeni zaradi zdravstvenih razlogov. Da bi sledili temu, da bi starejšim dajali bolj enostavna dela, tega ni. Veliko vodij je v naši hiši, ki vsak malo drugače razmišlja ... starost je manj pomemben dejavnik. Pomembno je, koliko je človek sposoben, koliko zna. To je odločujoč dejavnik, komu postaviti delovno nalogo. Je pa seveda naloga, kjer je pomembno dobro poznavanje hiše, ljudi in potrebnih veliko preteklih znanj, tako nalogo bo zagotovo dobil starejši delavec, saj je zaradi nekega osvojenega znanja bolj primeren. Ampak starost ni faktor, ki bo odločil, kdo bo dobil neko delo. Nekomu, ki je star in kaže zanimanje, boš prej zaupal delo, kot pa nekomu, ki odšteva dneve do penzije, ker ne boš zaupal, da bo delo pravilno opravil. Nekateri vodje prilagodijo način vodenja, tako da so z mlajšimi zaposlenimi bolj sproščeni, bolj direktni, mogoče lahko poveš tudi kaj bolj neprijetnega, medtem pa si s starejšimi bolj, tako ... jih vikaš, si vljuden, ampak to je spet odvisno od ljudi. Nek vodja bo to upošteval in ravnal tako, tako da tukaj ni nekih pravil. Nikjer ni zapisano, kako moraš z zaposlenimi ravnati ... z vsemi moraš ravnati lepo in korektno, to bi bilo pravilo.

Jaz: Kakšni so odnosi star–mlad delavec v vašem podjetju?

S: S temi, ki smo se pogovarjali, so praviloma dobri, radi sodelujejo skupaj. Je pa seveda tako kot pri mladih z mladimi, nekdo ti je bolj všeč, nekdo manj. Praviloma, je bila splošna ocena, da radi sodelujejo in nimajo nekih problemov. Nekaj odgovorov obeh skupin je tudi v raziskavi.

Jaz: Ali ste v raziskavi obravnavali vse zaposlene?

S: Ne, ne, to je bilo vse individualno narejeno. Jaz sem izbrala predstavnike starejših, mlajših in vodij. Potem smo se pogovarjali, ma saj v glavnem, sem se samo jaz in to so neki povzetki ... to ne pomeni, da vsi mladi tako razmišljajo, ampak tako bi rekla iz tiste skupine, ki smo jih spraševali bi lahko to posplošili. Ta raziskava ni bila narejena na nivoju celega podjetja, z neko blazno metodologijo, to je bila v resnici raziskava tako, narejena z namenom, dobiti vpogled v te zadeve in če bi se izkazalo za potrebno, pa lahko naredimo neko bolj, tako izpopolnjeno.

Jaz: Pa se je po Vašem mnenju izkazalo za potrebno?

S: Niti ne ... v tej fazi nismo čutili neke potrebe, ker smo tukaj dobili nekaj dovolj zadovoljivih rezultatov. Pa saj pravim, da tudi to, da je toliko drugih projektov v teku, da nismo imeli možnosti se na to toliko fokusirati in se temu posvetiti, da bi naredili nadgradnjo.

Jaz: Se pravi, da se med starejšimi in mlajšimi pojavljajo razlike, vendar zaradi tega ne nastopajo problemi.

S: Seveda so problemi, vendar niso tako veliki, da bi jih tako izpostavljali. Splošna ocena je bila, da je sodelovanje v redu, seveda, pa ga lahko izboljšamo in nekaj delamo na temu ... to pa absolutno. To je ta percepcija, ki jo imamo v glavi, da tisti ki je čez 40, ne moremo več računati na njega. Jaz mislim, da je to posledica splošne družbe in ne nekaj, kar bi veljalo samo za nas, za naše podjetje.

Jaz: Kakšne pa so prioritete starejših delavcev?

S: Ja, definitivno, so to izkušnje, neka socialna inteligenca, modrost, ki jo pridobiš z leti ... znajo dobro komunicirat, se sporazumevat, so proaktivni, sami iščejo stvari, jih ne čakajo ... to želimo od njih. To so univerzalne stvari, ki jih ne potrebuje le Telekom, ampak vsa podjetja.

Jaz: Kako pa je z vključevanjem starejših v športne aktivnosti in ostale dejavnosti?

S: Vključevanje v športne aktivnosti je bolj priljubljeno med mladimi ... zdaj tako bi rekla, na Telekomu imamo mi cel kup stvari za naše zaposlene, od raznih športnih aktivnosti, planinskega društva, potem imamo na primer preventivno zdravljenje, kjer je možnost iti v zdravilišče na račun Telekoma in tukaj se praviloma izbirajo starejši delavci. Telekom, kot velika firma, ki ima dolgo zgodovino, ima tega cel kup. To so take stvari, aerobika, športni prostori, sindikalni izleti ... teh stvari je zelo veliko ... lahko bi rekli bombončkov, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih.