

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA RAZVOJA IN UVAJANJA STRATEGIJE
MANAGEMENTA STAROSTI**

Ljubljana, oktober 2025

BARTOLJ DRAGINC SIMON

IZJAVA O AVTORSTVU

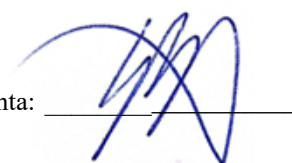
Podpisan Simon Bartolj Draginc, študent Univerze v Ljubljani Ekonomske fakultete, avtor predloženega magistrskega dela z naslovom Analiza razvoja in uvajanja strategije managementa starosti, pripravljenega v sodelovanju z mentorjem doc. dr. Simonom Colnarjem

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi;
11. da sem preveril verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne 27.10.2025

Podpis študenta:



KAZALO

1	UVOD	1
2	TEORETIČNA OPREDELITEV	3
2.1	Staranje prebivalstva	3
2.1.1	Staranje prebivalstva v Sloveniji, Evropi in po svetu	5
2.1.2	Dejavniki, ki vplivajo na staranje prebivalstva	7
2.1.3	Socialno-ekonomske posledice staranja družbe	10
2.1.4	Vpliv staranja na pokojninske sisteme in zdravstveno oskrbo	12
2.1.5	Medgeneracijska solidarnost in izzivi povezani s staranjem prebivalstva	14
2.1.6	Pomen aktivnega staranja	15
2.1.7	Demografski trendi in njihov vpliv na trg dela	17
2.2	Management starosti	19
2.2.1	Opredelitev in pomen managementa starosti	20
2.2.2	Razvoj strategije managementa starosti	21
2.2.3	Ključni elementi uspešne strategije managementa starosti	23
2.2.4	Izzivi pri implementaciji strategije managementa starosti	25
2.2.5	Zakonodajni in institucionalni okvir v Sloveniji	26
2.2.6	Primeri dobrih praks v Sloveniji in tujini	28
2.2.7	Vloga vodij in kadrovske službe pri uvajanju managementa starosti	30
2.2.8	Vpliv managementa starosti na organizacijsko kulturo in uspešnost podjetja 32	
3	METODOLOGIJA	33
3.1	Raziskovalni pristop	34
3.2	Ciljna populacija in vzorec	34
3.3	Instrumenti za zbiranje podatkov	35
3.4	Časovni okvir in potek raziskave	35
4	EMPIRIČNI DEL: RAZISKAVA O MANAGEMENTU STAROSTI V SLOVENSKEH PODJETJIH	36
4.1	Namen in cilji raziskave	36
4.2	Analiza rezultatov ankete	37
4.2.1	Opis vzorca anketirancev	37
4.2.2	Dojemanje starosti in vloge starejših zaposlenih	38
4.2.3	Dejanska praksa managementa starosti	41
4.2.4	Notranja motivacija in zmožnost za delo	44
4.2.5	Reflektivni del ankete	47
4.3	Analiza intervjujev	51
4.4	Sklep empiričnega dela	55
5	RAZPRAVA	566
5.1	Pregled dejanskega stanja izvajanja strategij managementa starosti v podjetjih in navezava na pregled literature	577

5.2	Odgovori na raziskovalna vprašanja	57
5.3	Predlogi za izboljšanje strategij managementa starosti v podjetju	58
5.4	Omejitve raziskave	59
5.5	Predlogi za nadaljnje raziskave.....	600
6	SKLEP	60
	LITERATURA IN VIRI.....	61
	PRILOGE	64

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Primerjalni prikaz ukrepov managementa starosti v izbranih podjetjih.....	30
Tabela 2:	Statistični pregled dojemanja starosti in vloge starejših zaposlenih.	40
Tabela 3:	Statistični pregled zaznav o dejanski praksi managementa starosti.	43
Tabela 4:	Statistični pregled za trditve, povezane z notranjo motivacijo in zmožnostjo za delo.	46
Tabela 5:	Statistični pregled povprečnih ocen in standardnih odklonov za reflektivni del ankete.	49

KAZALO SLIK

Slika 1:	Delež prebivalstva, starejšega od 65 let, po državah/regijah	6
Slika 2:	Gibanje rodnosti in umrljivosti na 1000 prebivalcev v Sloveniji, Evropi in svetu med letoma 2000 in 2020	8
Slika 3:	Razmerje med številom zavarovancev in upokojencev v Sloveniji med leti 2000 in 2022.....	12
Slika 4:	Delež oseb, starejših od 65 let, ki so še delovno aktivni v izbranih državah.....	16
Slika 5:	Faze razvoja strategije managementa starosti	22
Slika 6:	Dojemanje starosti in vloge starejših zaposlenih v organizacijah	38
Slika 7:	Ocena zaznane podpore podjetja pri izvajanju strategij managementa starosti.....	42
Slika 8:	Notranja motivacija in zaznana zmožnost za delo starejših zaposlenih	45
Slika 9:	Reflektivni del ankete	48

KAZALO PRILOG

Priloga 1:	Anketni vprašalnik.....	1
Priloga 2:	Intervju.....	4
Priloga 3:	Cronbach alfa – izračuni po sklopih.	5
Priloga 4:	Izračun korelacij po sklopih.	7

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

BDP – bruto domači proizvod

DO – dolgotrajna oskrba

EU – Evropska unija

MDDSZ – Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti

OECD – (angl. Organisation for Economic Cooperation and Development); Organizacija za ekonomsko sodelovanje in razvoj

SURS – Statistični urad Republike Slovenije

UN – (angl. United Nations); Organizacija združenih narodov

UNDESA – (angl. United Nations of Economic and Social Affairs); Oddelek za ekonomske in socialne zadeve Združenih narodov

WHO – (angl. World Health Organization); Svetovna zdravstvena organizacija

ZDR-1 – Zakon o delovnih razmerjih

ZPIZ – Zavod za pokojninsko in invalidsko zavarovanje Slovenije

ZPIZ-2 – Zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju

ZRSZ – Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje

ZUTD – Zakon o urejanju trga dela

ZVZD-1 – Zakon o varnosti in zdravju pri delu

1 UVOD

Sodobne družbe se vse bolj soočajo z demografskimi spremembami, ki imajo dolgoročne posledice za trg dela, gospodarstvo in socialne sisteme. Eden ključnih izzivov današnjega časa je staranje prebivalstva, kar se kaže v naraščajočem deležu starejših oseb v delovno aktivni populaciji. Po ocenah OECD (2021) bo do leta 2050 več kot 22 % svetovne delovne sile starejših od 55 let. Ta trend je še posebej izrazit v Evropi, kjer podatki Eurostata (2022) kažejo, da bo do sredine stoletja v Sloveniji več kot tretjina prebivalstva starejša od 65 let. Zaradi tega je vse pomembnejše vprašanje, kako podjetja in organizacije upravljajo s starejšimi zaposlenimi ter kako lahko izboljšajo svoje pristope k vključevanju in podpori tej skupini delavcev.

Hitra tehnološka rast in globalizacija dodatno spreminjata zahteve delovnih mest, kar lahko otežuje vključevanje starejših zaposlenih v sodobne delovne procese. Pogosto se srečujejo s težavami, kot so manjša digitalna pismenost, fizične in kognitivne spremembe ter diskriminacija na podlagi starosti (Ilmarinen, 2006; Armstrong-Stassen, 2008). Kljub temu številne raziskave potrjujejo, da starejši zaposleni prinašajo pomembne prednosti, kot so bogate delovne izkušnje, večja lojalnost in sposobnost prenosa znanja na mlajše generacije (Bal in drugi, 2023; Kooij in drugi, 2008).

Da bi podjetja učinkovito izkoristila prednosti večgeneracijske delovne sile in zmanjšala negativne učinke staranja, je ključno razviti strategije managementa starosti. Gre za sklop prilagoditev in ukrepov, ki organizacijam omogočajo, da starejšim zaposlenim zagotovijo optimalne delovne pogoje, jih vključijo v vseživljenjsko učenje in ustvarijo fleksibilne zaposlitvene modele (Schalk in drugi, 2022). Med pomembne pristope na tem področju sodijo prilagajanje delovnih mest, krepitev medgeneracijskega sodelovanja, prilagodljivo delovno okolje ter programi za ohranjanje zdravja in motivacije starejših zaposlenih.

Podjetja, ki uspešno implementirajo strategije managementa starosti, dolgoročno dosegajo višjo produktivnost, nižjo fluktuacijo zaposlenih in boljše delovno vzdušje (Svetovni gospodarski forum, 2025). Prav tako so takšne organizacije bolj prilagodljive na tržne spremembe, saj lahko izkoristijo komplementarne prednosti različnih starostnih skupin. V številnih evropskih državah, kot so Nemčija, Švedska in Finska, so že vzpostavljeni sistemski pristopi za podporo starejšim zaposlenim, v Sloveniji pa se to področje šele razvija (Ilmarinen, 2011; Kranjc, 2022).

Eden ključnih elementov uspešnega managementa starejših zaposlenih je zagotavljanje možnosti za vseživljenjsko učenje. Po podatkih OECD (2021) je prilagajanje izobraževanja in usposabljanja starejših zaposlenih nujno, če želimo, da ostanejo konkurenčni na trgu dela. Digitalna pismenost, mentorstvo in specializirani učni programi so ključni dejavniki, ki jim omogočajo, da se lažje prilagodijo novim zahtevam. Kanfer in Ackerman (2004) poudarjata, da je pri starejših zaposlenih

motivacija za učenje pogosto drugačna kot pri mlajših generacijah, saj dajejo večji pomen praktični uporabi znanja in stabilnosti zaposlitve. Zaradi tega je ključno, da podjetja oblikujejo učne programe, ki so prilagojeni specifičnim potrebam starejših delavcev.

Pomemben dejavnik pri uvajanju managementa starosti je tudi zakonodaja, ki podjetja spodbuja k razvoju vključujočih praks zaposlovanja in usposabljanja starejših delavcev. European Commission (2020) priporoča, da podjetja aktivno odpravljajo negativne stereotipe, ki so pogosto povezani s starejšimi zaposlenimi, in oblikujejo ukrepe za njihovo lažje vključevanje v delovne procese. V nekaterih evropskih državah so že uvedene davčne olajšave za podjetja, ki ohranjajo starejše zaposlene, ter modeli postopnega upokojevanja, ki omogočajo postopno zmanjševanje obsega dela in hkrati prenos znanja na mlajše sodelavce (Flynn, 2020).

Uspešne prakse iz tujine kažejo, da je mogoče management starosti učinkovito implementirati z ustrezno kombinacijo prilagojenih delovnih pogojev, vseživljenjskega učenja in sistematičnega vključevanja starejših zaposlenih. Ilmarinen (2011) opisuje primere iz nordijskih držav, kjer podjetja vlagajo v fleksibilne zaposlitvene modele, ergonomijo delovnih mest in programe mentorstva, ki prispevajo k daljši delovni aktivnosti starejših delavcev. Podjetja, ki aktivno upravljajo starostno raznolikost, so dolgoročno bolj stabilna, imajo manjšo fluktuacijo in boljše zdravje zaposlenih, kar pozitivno vpliva na njihovo poslovno uspešnost.

V slovenskem okolju raziskave kažejo, da številna podjetja še vedno nimajo celovitih strategij managementa starosti. Jagodič (2017) ugotavlja, da se v Sloveniji podjetja pogosto ne prilagajajo potrebam starejših zaposlenih in ne vlagajo dovolj sredstev v programe za njihovo usposabljanje. Kranjc (2022) opozarja, da so prakse medgeneracijskega sodelovanja pri nas še vedno premalo razvite, kar omejuje prenos znanja med generacijami in zmanjšuje delovno učinkovitost.

Namen magistrskega dela je analizirati vpliv starajoče se delovne sile na organizacijsko učinkovitost podjetij in raziskati, kako lahko podjetja oblikujejo ter implementirajo strategije managementa starosti, ki omogočajo učinkovito vključevanje starejših zaposlenih v delovno okolje. Staranje delovne sile prinaša številne izzive, ki jih morajo podjetja nasloviti z ustreznimi prilagoditvami delovnih pogojev, prilagojenimi kariernimi potmi in vseživljenjskim učenjem. V sodobnem delovnem okolju se povečuje potreba po večgeneracijskem sodelovanju in vključujočih strategijah upravljanja človeških virov. Raziskave kažejo, da podjetja, ki uspešno implementirajo strategije za podporo starejšim zaposlenim, dolgoročno dosegajo boljše rezultate v smislu produktivnosti, zavzetosti zaposlenih in inovativnosti (OECD, 2020; Ilmarinen, 2011). V tem okviru naloga naslavlja tudi zakonodajne, kulturne in organizacijske vidike managementa starosti. Pomemben del raziskave bo analiza politik in zakonodajnih okvirov, ki vplivajo na zaposlovanje in management starejših zaposlenih

v Sloveniji in Evropski uniji. **Temeljni cilj** magistrskega dela je preučiti strategije managementa starosti in podati priporočila za izboljšave.

Pomožni cilji magistrskega dela so:

- preučiti in analizirati obstoječo literaturo o managementu starosti,
- preučiti in analizirati obstoječo literaturo o starajoči se delovni sili,
- analizirati in oceniti obstoječe strategije managementa starosti,
- oceniti vpliv strategij managementa starosti na zaposlene in delovanje podjetij,
- predlagati priporočila za izboljšave na področju strategije managementa starosti.

Raziskovalni vprašanji, ki ju želimo nasloviti, sta:

- Kako podjetja danes izvajajo strategije managementa starosti?
- Kakšen je vpliv managementa starosti na zaposlene?

2 TEORETIČNA OPREDELITEV

2.1 Staranje prebivalstva

Staranje prebivalstva predstavlja enega najkompleksnejših, najtrajnejših in najbolj daljnosežnih družbenih pojavov sodobnega časa. Gre za proces, v katerem se povečuje delež starejših oseb v celotni populaciji, kar neizogibno vpliva na številne vidike družbenega delovanja – od gospodarstva, trga dela, zdravstvenega sistema, izobraževanja, socialne varnosti, prostorske politike, kulture, medijev pa vse do medgeneracijskih odnosov in političnega odločanja. Starajoče se prebivalstvo pomeni tudi spremembe v prioritetah javnih politik, načinu razmišljanja in v načinu oblikovanja trajnostnih družbenih sistemov. Razumevanje staranja prebivalstva kot večdimenzionalnega pojava zahteva obravnavo demografskih, bioloških, psiholoških, ekonomskih, kulturnih in institucionalnih dejavnikov, ki so med seboj neločljivo prepleteni in se medsebojno krepijo (Walker, 2021).

Organizacija združenih narodov (UN, 2022) opozarja, da se svetovno prebivalstvo stara hitreje kot kadar koli prej v zgodovini človeštva. Medtem ko je leta 1980 na svetu živel približno 382 milijonov ljudi, starejših od 60 let, jih je leta 2020 že več kot 1 milijarda, do leta 2050 pa naj bi to število naraslo na 2,1 milijarde. To pomeni, da bo skoraj vsak peti prebivalec planeta starejši od 60 let. Trend staranja je še posebej izrazit v razvitih državah, kjer so učinki dolgoživosti, izboljšanega zdravstvenega varstva in nizke rodnosti najizrazitejši. Evropa pri tem izstopa kot najstarejša celina, saj delež starejših nad 65 let že presega 21 %, z napovedmi, da bo do leta 2070 skoraj tretjina evropskega prebivalstva presegala to starostno mejo (Eurostat, 2022). Med vodilnimi državami po hitrosti staranja izstopajo Nemčija, Italija in Finska, kjer so posledice

demografskih sprememb še posebej izrazite.

V Sloveniji se demografske spremembe izražajo še posebej intenzivno. SURS (2023) poroča, da se je povprečna starost prebivalcev v zadnjih dveh desetletjih zvišala z 38,5 leta na več kot 44 let. Delež starejših nad 65 let je narasel na več kot 21 %, delež oseb, starejših od 80 let, pa že presega 5 %. Projekcije kažejo, da bo do leta 2050 vsak tretji prebivalec Slovenije starejši od 65 let, pri čemer bo delovno aktivno prebivalstvo vse bolj pod pritiskom vzdrževanja socialnih sistemov, zdravstvenega varstva in dolgotrajne oskrbe (v nadaljevanju DO). Slovenija se tako sooča z nujo sistemskih sprememb, ki bodo omogočale vzdržnost socialnih transferjev, večjo fleksibilnost na trgu dela ter večjo družbeno kohezijo med generacijami.

Povečanje deleža starejšega prebivalstva ima številne posledice, ki se kažejo na individualni, organizacijski in družbeni ravni. Na individualni ravni se podaljšuje življenjska doba, kar pomeni večje možnosti za aktivno vključevanje v družbo, daljše obdobje osebnega razvoja, priložnosti za ponovno učenje, prostovoljske dejavnosti in prispevek k skupnosti tudi v tretjem življenjskem obdobju. Vendar pa daljše življenje ne pomeni nujno tudi bolj kakovostnega. S staranjem so povezani tudi izzivi, kot so večja pojavnost kroničnih bolezni, povečana potreba po prilagojenih storitvah, ustrezni stanovanjski infrastrukturi, digitalni vključenosti in psihosocialni podpori. Poleg zdravstvenih vprašanj se pojavljajo tudi vprašanja samopodobe, duševnega zdravja, samostojnosti in ekonomskega položaja starejših oseb (WHO, 2021).

Na organizacijski ravni staranje vpliva na delovno silo, kjer je vse več zaposlenih v starostnem razponu nad 50 let. To zahteva prilagoditve v delovnih procesih, upoštevanje ergonomskih rešitev, razvoj fleksibilnih oblik zaposlitve in sistematično upravljanje s kadri, ki omogoča učinkovito vključevanje starejših. Uspešna podjetja se vse bolj zavedajo pomena večgeneracijskih timov, razvoja mentorstva, prenosa znanja in izkušenj ter ustvarjanja delovnega okolja, ki temelji na spoštovanju, vključevanju in podpori. Pri tem je izjemno pomembna tudi kultura organizacije – odprtost za raznolikost, odpravljanje starostnih stereotipov in spodbujanje sodelovanja med generacijami ter spodbujanje medsebojnega zaupanja in solidarnosti (Ilmarinen, 2006).

Na družbeni ravni staranje prebivalstva ustvarja pritiske na javne finance, saj se povečuje potreba po izdatkih za zdravstvo, DO, pokojnine in druge oblike socialne zaščite. Hkrati se zmanjšuje število zavezancev, ki vplačujejo v socialne blagajne, kar ustvarja neravnovesja, ki lahko ogrozijo vzdržnost celotnega sistema. To ustvarja potrebo po celovitih reformah sistemov socialne zaščite in zdravstvenega varstva, pri čemer se vedno bolj uveljavlja načelo aktivnega staranja kot odgovor na demografske spremembe. Pomembno je tudi krepitev skupnostnih oblik podpore, izboljšanje dostopa do kakovostnih storitev za vse starostne skupine ter vlaganje v infrastrukturo, ki podpira kakovostno staranje (OECD, 2021).

Evropska unija je že v začetku tega tisočletja začela razvijati strategije za spoprijemanje s staranjem prebivalstva. Strategija Evropa 2020 in dokumenti Evropske komisije na temo demografskih sprememb poudarjajo pomen vključevanja starejših na trg dela, vlaganja v vseživljenjsko učenje, razvoja DO, oblikovanja pametnih skupnosti, spodbujanja prostovoljstva, razvoja digitalne pismenosti in medgeneracijskega sodelovanja. Slovenija se je tem smernicam pridružila z dokumenti, kot so „Strategija dolgožive družbe“, zakoni o DO, nacionalni programi za starejše, akcijski načrti za dostopnost ter razvoj storitev za pomoč na domu in skupnostne storitve. Vključevanje starejših postaja vse bolj pomembno tudi na lokalni ravni, kjer občine oblikujejo strategije starosti prijaznih okolij (European Commission, 2020).

Poleg institucionalnih odzivov pa je pomemben tudi premik v družbeni miselnosti. Tradicionalna razdelitev življenjskega cikla – mladost, odraslost, starost – se postopoma nadomešča z bolj prilagodljivim, individualiziranim in krožnim razumevanjem življenjskih faz. Starejši ljudje danes niso več nujno pasivni prejemniki storitev, ampak postajajo aktivni ustvarjalci družbenega življenja – kot mentorji, prostovoljci, podjetniki, kulturni ustvarjalci, zagovorniki skupnostnih pobud ali celo aktivni politični udeleženci. S tem postajajo pomemben in nenadomestljiv del družbene vitalnosti, stabilnosti in prenosa vrednot (Formosa, 2018).

Kljub pozitivnim trendom pa se starejši še vedno pogosto soočajo z diskriminacijo, osamljenostjo, s slabšim dostopom do storitev in socialno izključenostjo. V mnogih okoljih še vedno prevladujejo negativni stereotipi o starosti kot obdobju upadanja, odvisnosti in obremenjevanja sistema. Takšna percepcija ne samo da ni resnična, temveč zavira razvoj vključujoče družbe, ki temelji na spoštovanju, solidarnosti, pravičnosti in enakih možnostih za vse generacije. Potrebno je več javne razprave, ozaveščanja in vključevanja starejših v oblikovanje politik, ki jih zadevajo (WHO, 2021).

Zato je ključnega pomena celostno razumevanje staranja prebivalstva kot priložnosti in ne zgolj kot izziva. Gre za proces, ki lahko ob ustreznih politikah, strategijah, medsebojnem razumevanju in spremembi vrednot pomeni veliko pridobitev – tako za posameznike kot za družbo kot celoto. Staranje je univerzalen pojav, ki nas vse zadeva. Kako se bomo nanj odzvali, bo v veliki meri določilo prihodnjo kakovost življenja, socialno kohezijo, medgeneracijsko pravičnost in trajnostni razvoj družb (European Commission, 2020).

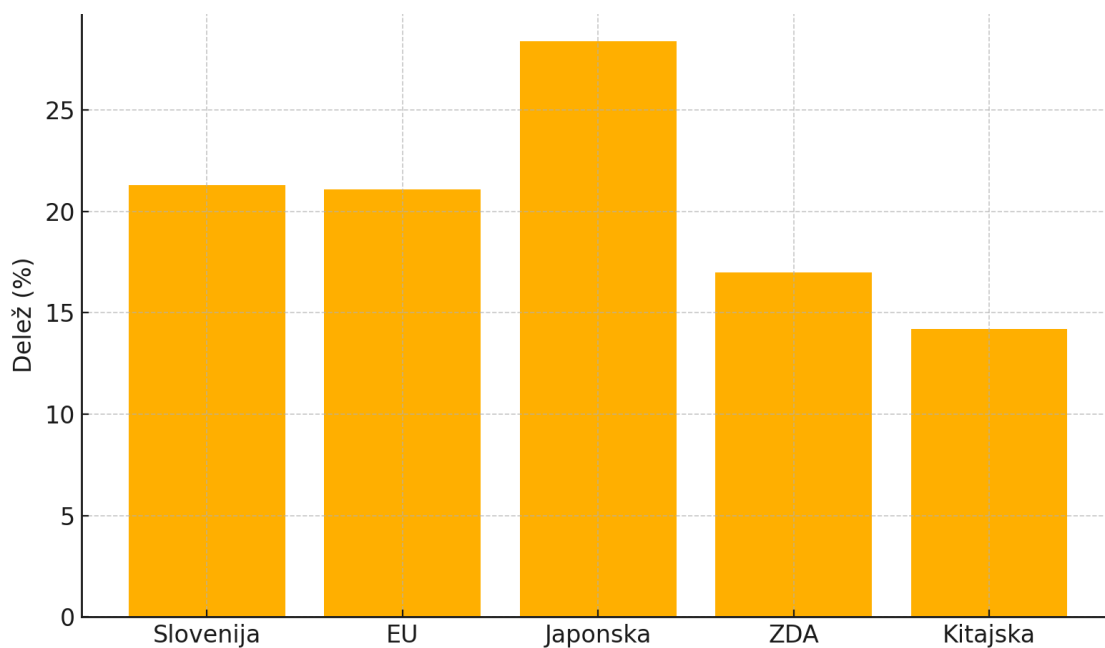
2.1.1 Staranje prebivalstva v Sloveniji, Evropi in po svetu

Kot uvod v tematiko staranja prebivalstva je bilo že poudarjeno, da gre za vsesplošen pojav, ki vpliva na temeljne družbene, ekonomske in kulturne strukture držav po vsem svetu. V tem podpoglavju bomo podrobneje obravnavali, kako se staranje prebivalstva kaže v različnih geografskih in družbeno-ekonomskih kontekstih, pri čemer bomo

posebno pozornost namenili Sloveniji, Evropski uniji ter primerjavam z drugimi regijami po svetu. Gre za logično nadaljevanje splošnih ugotovitev, ki smo jih predstavili v poglavju 2.1, s ciljem poglobljenega razumevanja specifik in trendov po posameznih območjih.

Staranje prebivalstva se globalno pospešuje, vendar z različno intenzivnostjo. Razvite države, zlasti v Evropi in Aziji, se že dolgo časa soočajo z visokimi deleži starejšega prebivalstva, medtem ko številne države v razvoju šele vstopajo v obdobje demografskega prehoda, a z veliko hitrostjo. Evropska unija velja za najstarejšo regijo na svetu – povprečni delež oseb, starejših od 65 let, presega 21 %, pri čemer imajo nekatere države, kot so Italija, Nemčija in Finska, tudi po 23–25 %. Po napovedih Eurostata (2022) bo do leta 2050 vsak tretji Evropejec starejši od 65 let, kar pomeni velike pritiske na sisteme socialne varnosti, trg dela in medgeneracijsko solidarnost. Slika 1 prikazuje delež prebivalstva, starejšega od 65 let po državah oziroma regijah.

Slika 1: Delež prebivalstva, starejšega od 65 let, po državah/regijah



Vir: prirejeno po Eurostat (2023).

Slovenija pri tem sledi evropskemu povprečju, a s še izrazitejšimi trendi. Statistični podatki kažejo, da je leta 2022 delež starejših od 65 let znašal 21,3 %, povprečna starost prebivalca pa se je dvignila nad 44 let (SURS, 2023). Napovedi kažejo, da bo do leta 2050 več kot 30 % slovenskega prebivalstva sodilo v to starostno skupino. Poseben izziv predstavlja naraščajoč delež oseb, starejših od 80 let, saj to neposredno vpliva na potrebe po DO in zdravstvenih storitvah. Ob tem je pomembno tudi opozoriti na zmanjševanje števila delovno aktivnih prebivalcev, kar zmanjšuje finančno vzdržnost pokojninskega in zdravstvenega sistema.

Zelo izrazito staranje zasledimo tudi v Aziji. Japonska že več kot dve desetletji beleži delež starejših nad 65 let, ki presega 28 %, kar je najvišji delež na svetu (UNDESA, 2022). Podobno se sooča tudi Južna Koreja, kjer demografi napovedujejo, da bo do leta 2060 skoraj 40 % prebivalstva starejšega od 65 let. Obe državi vlagata ogromna sredstva v prilagoditev delovnih mest, digitalizacijo oskrbe in socialne inovacije, kot je robotizacija DO.

V ZDA proces staranja poteka počasneje, a so demografski trendi vendarle jasni in zanesljivo kažejo na postopno staranje prebivalstva. Projekcije kažejo, da bo do leta 2034 prvič v zgodovini več starejših od 65 let kot otrok, mlajših od 18 let. To že danes pomembno vpliva na zdravstveni sistem (zlasti Medicare) in pokojninski sistem (Social Security), ter postavlja izzive za politiko zaposlovanja in mestno načrtovanje (OECD, 2021; Svetovni gospodarski forum, 2025).

Države v razvoju, kot so Brazilija, Mehika, Indija in Kitajska, se srečujejo s t. i. dvojno obremenitvijo – obstoječimi izzivi revščine, izobraževanja in osnovnega zdravstva ter hkrati z rastočim številom starejših. Kitajska, denimo, po desetletjih politike enega otroka vstopa v obdobje intenzivnega staranja, kar ustvarja velikanski pritisk na ekonomski sistem. Leta 2021 je delež starejših od 65 let že presegel 14 %, projekcije pa kažejo, da bo do leta 2040 ta delež presegel 25 % (OECD, 2021).

Vse regije sveta se torej srečujejo z izzivi, ki jih prinaša staranje prebivalstva, a na različne načine. Skupna značilnost je nuja po reformah pokojninskih sistemov, zdravstvene oskrbe, trga dela in izobraževanja. Prav tako je vedno več pozivov k razvoju mehanizmov za aktivno staranje, večjo vključenost starejših v družbo, zmanjševanje starostne diskriminacije in krepitev medgeneracijskega sodelovanja (OECD, 2013).

Slovenija se lahko pri tem uči iz primerov dobrih praks iz tujine – še posebej nordijskih držav, kjer so strategije managementa s starostno raznoliko delovno silo že dolgo vpeljane v sistem delovanja podjetij in institucij. A hkrati mora razviti lastne modele, ki bodo upoštevali specifično slovenskega demografskega profila, institucionalne okvire in kulturni kontekst. Le tako bo mogoče oblikovati celostne, trajnostne in učinkovite strategije odzivanja na demografske spremembe, ki bodo obravnavane v naslednjih poglavjih (Ilmarinen, 2011).

2.1.2 Dejavniki, ki vplivajo na staranje prebivalstva

Kot smo že poudarili v uvodu in v poglavju 2.1.1, staranje prebivalstva ni zgolj rezultat naravnega demografskega gibanja, temveč posledica kombinacije številnih dejavnikov, ki so se vzporedno razvijali skozi desetletja – tako v razvitem kot tudi v razvijajočem se svetu. V tem podpoglavju bomo podrobneje obravnavali ključne dejavnike, ki vplivajo na ta proces: daljšanje življenjske dobe, upad rodnosti, družbeno-ekonomske

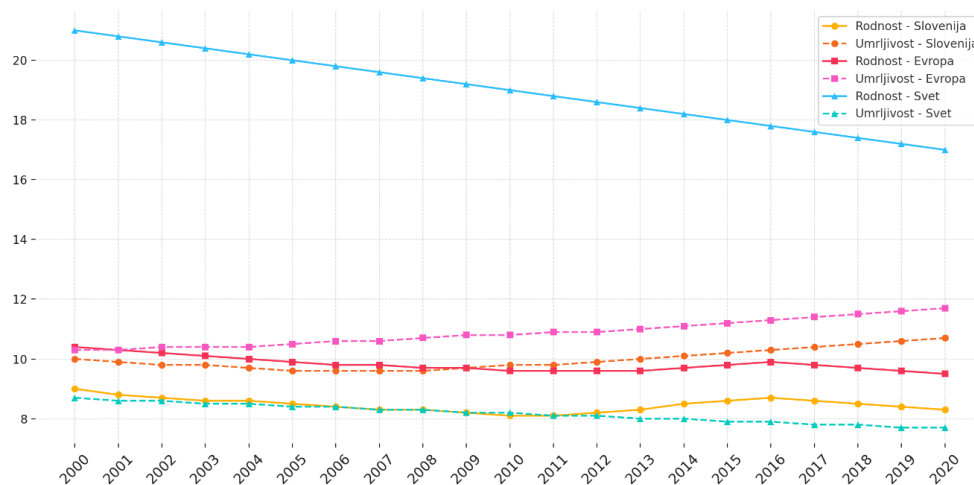
spremembe, migracijski tokovi, napredek v zdravstvu in urbanizacija. Vsi ti dejavniki vplivajo na strukturo prebivalstva in s tem oblikujejo prihodnje izzive za trg dela, socialne politike in ekonomsko stabilnost držav.

Eden najpomembnejših dejavnikov, ki prispeva k staranju prebivalstva, je podaljševanje pričakovane življenjske dobe. Z napredkom v medicini, izboljšanjem življenjskih pogojev, boljšim dostopom do zdravstvenih storitev ter zmanjšanjem smrtnosti zaradi nalezljivih bolezni so ljudje začeli živeti dlje. Po podatkih Svetovne zdravstvene organizacije (WHO, 2016) se je svetovno povprečje pričakovane življenjske dobe med letoma 2000 in 2019 povečalo za več kot 6 let. V EU je povprečna pričakovana življenjska doba ob rojstvu že presegla 81 let, v Sloveniji pa 82,3 leta za ženske in 76,9 leta za moške (SURs, 2023). Takšne številke pomenijo, da se povečuje delež starejših, še posebej zelo starih oseb (80+), kar predstavlja specifične izzive za zdravstveni sistem, oskrbo in trg dela.

Z večanjem pričakovane življenjske dobe se v večini držav razvitega sveta istočasno dogaja tudi znaten upad rodnosti. Vzroki za to so kompleksni: spremenjene vrednote, podaljševanje izobraževanja, negotove zaposlitvene razmere, visoki stroški bivanja in vzgoje otrok, pa tudi večja individualizacija. V številnih državah članicah EU je skupna stopnja rodnosti pod 1,6 otroka na žensko (Eurostat, 2022), kar ne zadošča za naravno reprodukcijo prebivalstva.

V Sloveniji je ta stopnja leta 2022 znašala 1,59, kar pomeni, da brez priseljevanja populacija upada. Posledično se razmerje med številom mladih in starejših prebivalcev izrazito premika v korist slednjih, kar povzroča neravnovesje v vzdrževalnem razmerju in večji pritisk na socialne sisteme. Slika 2 prikazuje gibanje rodnosti in umrljivosti v Sloveniji, Evropi in svetu med letoma 2000 in 2020.

Slika 2: Gibanje rodnosti in umrljivosti na 1000 prebivalcev v Sloveniji, Evropi in svetu med letoma 2000 in 2020



Vir: prirejeno po SURS (2023) in World Bank (2023).

Poleg daljšanja življenjske dobe ima ključno vlogo tudi napredek v zdravstvenem sistemu. Preventivna medicina, razširjenost cepljenja, boljši higienski standardi, večja zdravstvena osveščenost in izboljšana diagnostika so prispevali k večji kakovosti življenja in znižali umrljivost v zgodnjem življenjskem obdobju. Te izboljšave so se začele kazati že v 20. stoletju, danes pa prispevajo k daljši aktivni dobi posameznikov. Poleg tega so sodobne oblike zdravljenja kroničnih bolezni omogočile, da starejši ostajajo samostojni in vključeni v družbo dalj časa kot v preteklosti (Ilmarinen, 2006; OECD, 2021).

Demografske spremembe so tesno povezane z družbenimi. Tradicionalni družinski modeli, kjer so bile večgeneracijske družine pogoste, se postopoma umikajo jedrnim ali celo enostarševskim gospodinjstvom. Posledica tega je manjše število otrok na družino in zmanjšana podpora starejšim znotraj družinskih mrež. Spremembe vrednot, vključno z večjim poudarkom na individualnosti, samouresničevanju in karieri, vplivajo na odločitve o ustvarjanju družine in času rojstva otrok (Beehr in Bennett, 2015). Poleg tega višja stopnja izobraženosti, zlasti pri ženskah, vodi do kasnejšega vstopa v materinstvo, kar prav tako znižuje skupno število otrok.

Migracije lahko vplivajo na starostno strukturo prebivalstva na dva načina. V državah z nizko rodnostjo lahko priseljevanje mlajših oseb nekoliko omili staranje prebivalstva, vendar je ta učinek pogosto začasen in omejen. Hkrati pa številne države v razvoju izgubljajo svoj mladi kader zaradi emigracije, kar pomeni, da se staranje v teh državah celo pospešuje (Walker, 2021). V Sloveniji se je v zadnjem desetletju opazno povečalo število tujih delavcev, vendar njihova integracija pogosto ne zajema dolgoročnega prispevka k demografski obnovi, saj tudi ti migranti sčasoma ostarijo ali se vrnejo v matične države.

Z urbanizacijo prihaja do sprememb v načinu življenja, prehrani, telesni aktivnosti in duševnem zdravju. V urbanih okoljih je opaziti večje razlike v pričakovani življenjski dobi med različnimi socialnimi skupinami. Po eni strani imajo prebivalci mest večji dostop do storitev in boljše izobraževalne priložnosti, po drugi strani pa so izpostavljeni večjemu stresu, onesnaženju in izolaciji, kar lahko vpliva na kakovost staranja. Urbanizacija vpliva tudi na stanovanjsko politiko in prostorske potrebe starejših, kar zahteva premišljene urbanistične pristope, usmerjene v »starosti prijazna okolja« (WHO, 2016).

Čeprav tehnologija ni neposreden demografski dejavnik, pomembno vpliva na zaznavanje staranja in sposobnosti posameznikov za vključevanje v delovno okolje. Digitalna izključenost starejših pomeni omejen dostop do informacij, storitev in izobraževanja, kar lahko dodatno poglobi generacijske razlike. Po drugi strani pa razvoj medicinskih tehnologij, pametnih domov in e-zdravja odpira nove možnosti za podaljšanje samostojnega življenja starejših in aktivno vključevanje v družbo (Kooij in drugi, 2021).

Vse zgoraj naštetе dejavnike moramo razumeti kot medsebojno povezane in soodvisne. Njihov skupni učinek je temeljno preoblikovanje starostne strukture prebivalstva, ki zahteva prilagoditev vseh družbenih podsistemov – od trga dela in izobraževanja do zdravstvene oskrbe in pokojninskih sistemov. V nadaljevanju naloge bomo analizirali, kako se družbe in organizacije odzivajo na te izzive, in katere strategije managementa starosti se razvijajo kot odgovor na demografske spremembe.

2.1.3 Socialno-ekonomske posledice staranja družbe

Demografski proces staranja prebivalstva, ki smo ga podrobneje predstavili v prejšnjih podpoglavjih, ne vpliva zgolj na statistično strukturo družbe, temveč ima tudi daljnosežne socialne in ekonomske posledice. Ti vplivi se odražajo na različnih ravneh: v javnih financah, na trgu dela, v produktivnosti, v socialni koheziji, pri oblikovanju politik ter v medgeneracijskih odnosih. Vse to pomeni, da staranje ni le individualni izziv posameznika, temveč sistemski pojav, ki terja celovite rešitve na državni in nadnacionalni ravni (OECD, 2021).

Eden ključnih ekonomskih učinkov staranja prebivalstva je zmanjševanje deleža delovno aktivnega prebivalstva. Po podatkih Eurostata (2022) se v večini držav članic EU razmerje med delovno sposobnim prebivalstvom (starih 15–64 let) in starejšimi (65+) postopoma zmanjšuje. To pomeni, da manjše število delovno sposobnih oseb podpira vse večji delež upokojencev. V Sloveniji se je ta trend že močno uveljavil, saj se je delež prebivalstva nad 65 let v zadnjih dveh desetletjih povečal za skoraj 7 odstotnih točk (SURS, 2023).

Poleg kvantitativnih sprememb na trgu dela prihaja tudi do kakovostnih izzivov: staranje delovne sile zahteva prilagoditve delovnih mest, usposabljanja za nove tehnologije, večjo fleksibilnost in podporo pri podaljševanju delovne aktivnosti. Če podjetja ne prilagodijo svojih praks, lahko to vodi v nižjo produktivnost, višjo fluktuacijo, večje število bolniških odsotnosti in zgodnje upokojevanje (Ilmarinen, 2006; Armstrong-Stassen, 2008).

S staranjem prebivalstva se neposredno povečuje tudi pritisk na pokojninske blagajne in sisteme socialne zaščite. Večje število upokojencev pomeni višje izdatke za pokojnine, medtem ko se osnovna baza zavezancev (aktivnih zavarovancev) zmanjšuje. Čeprav so številne države, vključno s Slovenijo, že izvedle določene reforme pokojninskih sistemov, kot so zviševanje upokojitvene starosti, spremembe v načinu izračuna pokojnin ter spodbujanje prostovoljnega dodatnega zavarovanja, ti ukrepi pogosto ne zadostujejo za dolgoročno vzdržnost (Pintar, 2021).

Na tem mestu velja izpostaviti tudi vprašanje pravičnosti in medgeneracijske solidarnosti. Mlajše generacije pogosto izražajo zaskrbljenost, da bo bremen vse več, koristi pa vse manj – kar lahko vodi do družbenih napetosti in zmanjšane zaupanja v

sistem. To bo natančneje obravnavano v podpoglavju, ki bo podrobneje analiziralo vpliv demografskih sprememb na pokojninske sisteme in zdravstveno oskrbo.

S staranjem prebivalstva raste tudi potreba po zdravstvenih in oskrbovalnih storitvah. Starejši ljudje običajno potrebujejo več zdravstvenih posegov, imajo več kroničnih bolezni in so bolj odvisni od sistemov socialnega varstva. V Sloveniji se je v zadnjih letih izdatno povečala potreba po storitvah DO, ki jih javni sistem ne pokriva v zadostni meri. To povzroča dodatno obremenitev družin in lokalnih skupnosti, še posebej na podeželju (Tratar, 2020).

Zdravstveni sistemi se zato soočajo z dvojno nalogo: zagotoviti več storitev ob enakih ali celo nižjih sredstvih in hkrati ohraniti kakovost in dostopnost. Rešitve iščejo v digitalizaciji (e-zdravje), deinstitutionalizaciji oskrbe in uvedbi zavarovalnih modelov DO, kar pa zahteva ustrezne zakonodajne in finančne okvire.

Staranje vpliva tudi na strukturo povpraševanja. Starejši potrošniki imajo drugačne navade, potrebe in pričakovanja, kar pomeni, da se morajo podjetja prilagoditi z vidika izdelkov, storitev, trženja in distribucije. Po raziskavah IMF (2022) države z visoko stopnjo starosti prebivalstva beležijo spremembe v potrošnji – manj je potrošnje za trajne dobrine in več za zdravje, rekreacijo, prehrano ter storitve, povezane z udobjem in varnostjo.

Z makroekonomskega vidika staranje pomeni počasnejšo gospodarsko rast, manj inovacij in zmanjšan podjetniški potencial. Vendar to ni nujno: z ustrezno politiko aktivnega staranja, izkoriščanjem izkušenj starejših in medgeneracijskim sodelovanjem lahko družbe ublažijo ali celo izkoristijo demografske spremembe za nov razvojni zagon (Bal in drugi, 2023).

Poleg ekonomskih učinkov ima staranje tudi pomembne družbene posledice. Naraščajoči delež starejših postavlja izzive pri vključevanju v družbo, zmanjšuje socialno udeležbo in lahko vodi v osamljenost ter odrinjenost ali izključevanje. Pomembno postaja vprašanje kakovostnega staranja – ali imajo starejši možnost ostati aktivni, družbeno vključeni, kulturno in izobraževalno aktivni?

Hkrati se pojavljajo vprašanja medgeneracijskih odnosov – kako zagotoviti prenos znanja, spoštovanje med generacijami ter pravično porazdelitev bremen in koristi? Močna socialna kohezija je temelj za obvladovanje demografskih izzivov, kar zahteva aktivno politiko sodelovanja, izobraževanja in skupnostne solidarnosti (Schalk in drugi, 2022).

Vse navedene posledice jasno kažejo, da staranje prebivalstva ni le statističen pojav, temveč kompleksen proces, ki spreminja temelje sodobne družbe in gospodarstva. Ti premiki se še posebej močno odražajo v delovanju pokojninskega sistema ter organizaciji zdravstvene in DO – zato bomo v podpoglavju 2.1.4 Vpliv staranja na

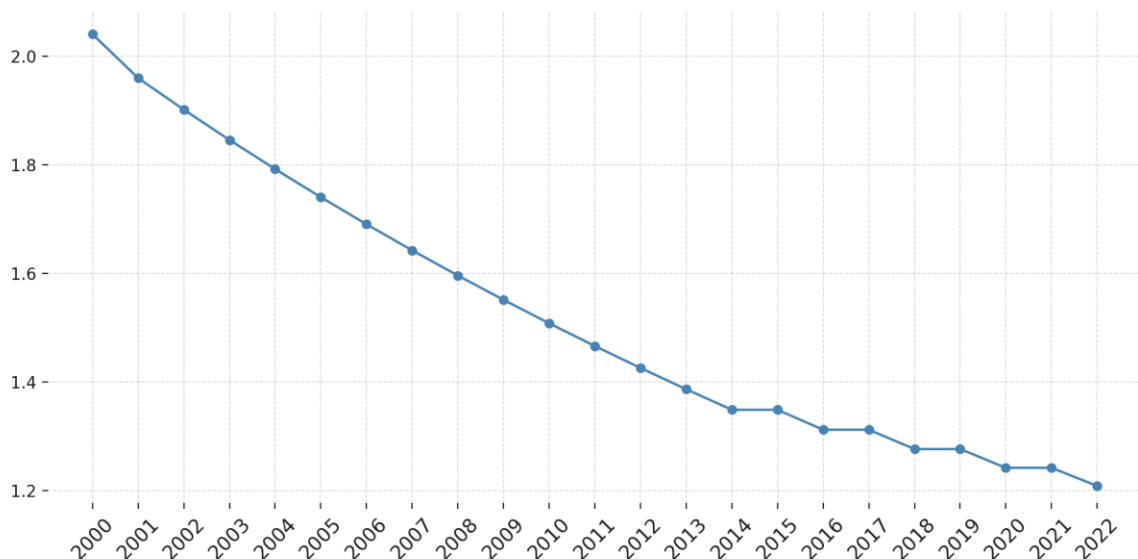
pokojninske sisteme in zdravstveno oskrbo poglobili analizo teh dveh ključnih podsistemov.

2.1.4 Vpliv staranja na pokojninske sisteme in zdravstveno oskrbo

Kot logično nadaljevanje razprave o socialno-ekonomskih posledicah staranja prebivalstva se osredotočamo na dva podsistema, ki sta pod največjim pritiskom: pokojninski sistemi in zdravstvena oskrba. Oba sta temeljna stebra socialne države, katerih stabilnost in vzdržnost postajata vse bolj vprašljiva v kontekstu vse večjega deleža starejšega prebivalstva. Zaradi demografskih sprememb se države – tudi Slovenija – soočajo z nujno po reformah, novih modelih financiranja ter večji učinkovitosti in pravičnosti sistemov, ki so bili zgrajeni v času drugačnih demografskih razmer.

Staranje prebivalstva neposredno vpliva na razmerje med aktivnim in neaktivnim prebivalstvom – t. i. vzdrževalno razmerje. V Sloveniji je bilo leta 2023 na vsakega upokojenca zgolj 1,5 zavarovanca, medtem ko je bilo leta 2000 to razmerje še 2 (SURs, 2023). Trend zmanjševanja števila delovno aktivnih oseb glede na število upokojencev pomeni, da trenutni sistem delno financiranega pokojninskega zavarovanja (angl. pay-as-you-go) brez reform postaja dolgoročno nevzdržen. Razmerje je prikazano na sliki 3.

Slika 3: Razmerje med številom zavarovancev in upokojencev v Sloveniji med leti 2000 in 2022



Vir: prirejeno po ZPIZ (2023).

OECD (2013) opozarja, da mora biti pokojninski sistem prilagojen demografskim realnostim: to vključuje dvig upokojitvene starosti, spodbujanje daljšega ostajanja v zaposlitvi, razvoj dodatnega pokojninskega zavarovanja in odpravo spodbud za zgodnje

upokojevanje. Ilmarinen (2011) poudarja, da mora biti cilj pokojninskih reform ne zgolj ekonomska vzdržnost, temveč tudi družbena pravičnost in medgeneracijska solidarnost.

V Sloveniji je bila v zadnjih dveh desetletjih sprejeta vrsta reform, ki pa še vedno ne zagotavljajo dolgoročne stabilnosti. Po mnenju Pintar (2021) bo nadaljnje staranje prebivalstva zahtevalo kombinacijo ukrepov: povečanje pokojninske dobe, širitev davčne osnove in bolj intenzivno vključevanje starejših v trg dela.

Drugi izredno pomemben podsistem, ki ga staranje obremenjuje, je zdravstveni sistem. S starostjo narašča verjetnost za pojav kroničnih bolezni, funkcionalnih omejitev in potrebe po večji uporabi zdravstvenih storitev, kar povečuje skupne izdatke za zdravstvo. Po podatkih WHO (2016) in OECD (2021) posamezniki po 65. letu porabijo v povprečju dvakrat več zdravstvenih sredstev kot mlajši. V Sloveniji znašajo izdatki za zdravstvo že več kot 9 % BDP, trendi pa kažejo na nadaljnjo rast (Tratar, 2020).

Pri tem ne gre zgolj za finančni vidik, temveč tudi za organizacijske izzive. Zdravstveni sistem mora odgovoriti na spremenjene potrebe – več specializiranih storitev, geriatričnih oddelkov, dostop do rehabilitacije in paliativne oskrbe. Ilmarinen (2020) posebej izpostavlja pomen prilagajanja oskrbe starejšim uporabnikom: z digitalizacijo (e-zdravje), prilagojeno komunikacijo ter sistemom e-opolnomočenja.

Poleg klasičnega zdravstvenega sistema je v kontekstu staranja izredno pomemben tudi sistem DO. Gre za storitve pomoči pri vsakodnevni opravi, ki jih potrebujejo osebe z omejeno samostojnostjo, predvsem starejši od 80 let. V Sloveniji je sistem DO do leta 2023 temeljil predvsem na družinski oskrbi in institucionalnih domovih, brez sistemske rešitve financiranja. Zakon o DO je bil sicer sprejet, vendar njegova implementacija še vedno zamuja, kar pomeni, da se bremena pogosto prenašajo na družinske člane (European Commission, 2010).

OECD (2021) ugotavlja, da bo do leta 2050 v večini razvitih držav več kot 10 % prebivalstva potrebovalo različne oblike DO. Ilmarinen (2006) v svojih analizah poudarja, da uspešne države vzpostavljajo celovite sisteme DO, ki vključujejo kombinacijo javno financiranih storitev, družinskih spodbud in tehnoloških rešitev, kot so pametni domovi, telemedicina in robotika v oskrbi.

Poleg financiranja in organizacije se zdravstveni sistemi srečujejo tudi s kadrovskimi težavami. Pomanjkanje zdravnikov, medicinskih sester in socialnih oskrbovalcev je vse bolj pereče – še posebej v ruralnih območjih. To pomeni, da bo za zagotavljanje ustrezne kakovosti oskrbe potrebno vlagati v izobraževanje, usposabljanje in privabljanje kadra, tudi iz tujine. Hkrati se povečuje tudi pomen preventivnega delovanja – spodbujanje zdravega načina življenja, preprečevanje kroničnih bolezni in podporne storitve v skupnosti (Ilmarinen, 2020).

V luči staranja prebivalstva se mora oblikovanje socialne politike usmeriti v trajnostno

reformo pokojninskega in zdravstvenega sistema. Ilmarinen (2011) poudarja, da je cilj prihodnjih politik ohranitev zmožnosti za delo, samostojnosti in dostojanstva starejših. Znotraj zdravstvenega sistema to pomeni prehod iz kurative v integrirano oskrbo, znotraj pokojninskega sistema pa aktivacijo potenciala starejših za daljšo delovno aktivnost.

Pokojninski in zdravstveni sistemi predstavljata hrbtenico odziva družb na demografske spremembe. Njuna odpornost in sposobnost prilagajanja bosta ključno vplivali na kakovost življenja starejših in stabilnost družbenih sistemov. Toda staranje prebivalstva ne prinaša zgolj izzivov – lahko postane tudi priložnost, če se družbe naučijo spodbujati aktivno, zdravo in vključujoče staranje. O tem bomo podrobneje razpravljali v naslednjem podpoglavju, kjer bomo analizirali vlogo sodelovanja med generacijami kot temeljnega mehanizma trajnostnega razvoja.

2.1.5 Medgeneracijska solidarnost in izzivi povezani s staranjem prebivalstva

Proces staranja prebivalstva, ki smo ga doslej obravnavali z demografskega, ekonomskega in socialnega vidika, odpira tudi pomembna vprašanja odnosov med generacijami. Medgeneracijska solidarnost predstavlja temeljni družbeni mehanizem, ki omogoča sožitje, sodelovanje in pravično porazdelitev virov med različnimi starostnimi skupinami. V kontekstu hitro starajoče se družbe, kot je slovenska, je krepitev te solidarnosti ključna za dolgoročno stabilnost socialnih sistemov, demokratične vrednote in družbeno kohezijo.

Medgeneracijska solidarnost se nanaša na etične, družbene in politične vezi, ki povezujejo mlajše, srednje in starejše generacije. Gre za dvosmeren proces: mlajši prispevajo k podpori starejših (npr. preko prispevkov za pokojnine in zdravstveno oskrbo), starejši pa h kakovosti življenja mlajših s prenosom znanja, izkušenj in neformalne pomoči v družini (npr. varstvo otrok, mentorstvo) (Sedej, 2009).

V sodobnih družbah se ti odnosi pogosto prenašajo iz tradicionalnih družinskih modelov v formalne sisteme – pokojnine, socialne transferje, storitve. Zato ima oblikovanje in delovanje socialne države ključno vlogo pri zagotavljanju medgeneracijske pravičnosti. S staranjem prebivalstva narašča tveganje za porušeno ravnovesje med prispevki in prejemki. Mlade generacije se pogosto sprašujejo, ali bodo v prihodnosti uživale enake koristi iz socialnih sistemov kot njihovi starši. Občutki nepravičnosti se krepijo ob stagnaciji pokojnin, obremenjenosti trga dela, visokih stroškov stanovanja in negotovih zaposlitvah (Pintar, 2021).

Ilmarinen (2011) opozarja, da brez aktivnega vzdrževanja solidarnosti prihaja do generacijskega razkola, ki lahko vodi v zmanjšano politično podporo za reforme in porast populizma. Družbeni dialog, medgeneracijski programi in vključevanje vseh generacij v oblikovanje politik so ključni za preprečevanje teh tveganj.

Pomembno vlogo pri krepitvi medgeneracijske solidarnosti ima tudi organizacijsko okolje. Podjetja, ki spodbujajo medgeneracijsko sodelovanje, mentorstvo in skupinsko delo med različnimi starostnimi skupinami, ne le povečujejo učinkovitost, temveč tudi zmanjšujejo predsodke in stereotipe o starejših in mlajših zaposlenih (Schalk in drugi, 2022). Takšni pristopi so še posebej pomembni v proizvodnih okoljih, kjer je sodelovanje med izkušenimi in mlajšimi ključnega pomena za prenos znanja in varnost pri delu. V Sloveniji tovrstni programi šele pridobivajo zagon, čeprav študije kažejo, da imajo pozitiven vpliv na organizacijsko kulturo in zaposlitveno stabilnost (Dimovski in Žnidaršič, 2008; Novak, 2022).

Prenos znanja med generacijami je eden od najdragocenejših virov v organizacijah. Starejši zaposleni pogosto posedujejo t. i. tiho znanje (angl. tacit knowledge), ki se ga ne da enostavno nadomestiti z novimi kadri. Vendar pa zaradi pomanjkanja formaliziranih procesov mentorstva veliko teh znanj ostaja neizkoriščenih. Uvajanje sistemov dvosmernega mentorstva, kjer tudi mlajši učijo starejše (npr. pri uporabi digitalnih tehnologij), se je v nekaterih podjetjih izkazalo kot učinkovito orodje za krepitev medsebojnega spoštovanja in sodelovanja (Urh, 2022).

Na makro ravni imajo vlade pomembno vlogo pri ustvarjanju pogojev za medgeneracijsko solidarnost. To vključuje (WHO, 2016):

- uravnoteženje javnih financ,
- pravično pokojninsko politiko,
- dostop do izobraževanja in dela za vse generacije,
- spodbujanje vseživljenjskega učenja,
- stanovanjsko politiko, ki omogoča samostojnost mladih,
- podporo družinski politiki, ki omogoča sodelovanje generacij v vsakdanjem življenju.

Vzporedno s tem ima pomembno vlogo civilna družba – društva upokojencev, mladinske organizacije, prostovoljna društva in lokalne skupnosti. Vsi ti lahko s svojimi programi in projekti gradijo mostove med generacijami. Medgeneracijska solidarnost ni samoumevna – je družbeni projekt, ki zahteva zavestno prizadevanje vseh akterjev: države, podjetij, posameznikov in skupnosti. Čeprav staranje prebivalstva prinaša številne izzive, odpira tudi priložnost za krepitev medgeneracijskega sodelovanja kot vira socialne inovacije in trajnostnega razvoja (Sedej, 2009). V nadaljevanju bomo obravnavali koncept aktivnega staranja kot strateškega pristopa, ki omogoča, da starejše generacije ne predstavljajo breme, temveč postanejo dragocen del rešitve – to bo vsebina naslednjega podpoglavja 2.1.6 Pomen aktivnega staranja.

2.1.6 Pomen aktivnega staranja

Aktivno staranje je eden najpomembnejših konceptov sodobne socialne politike, ki

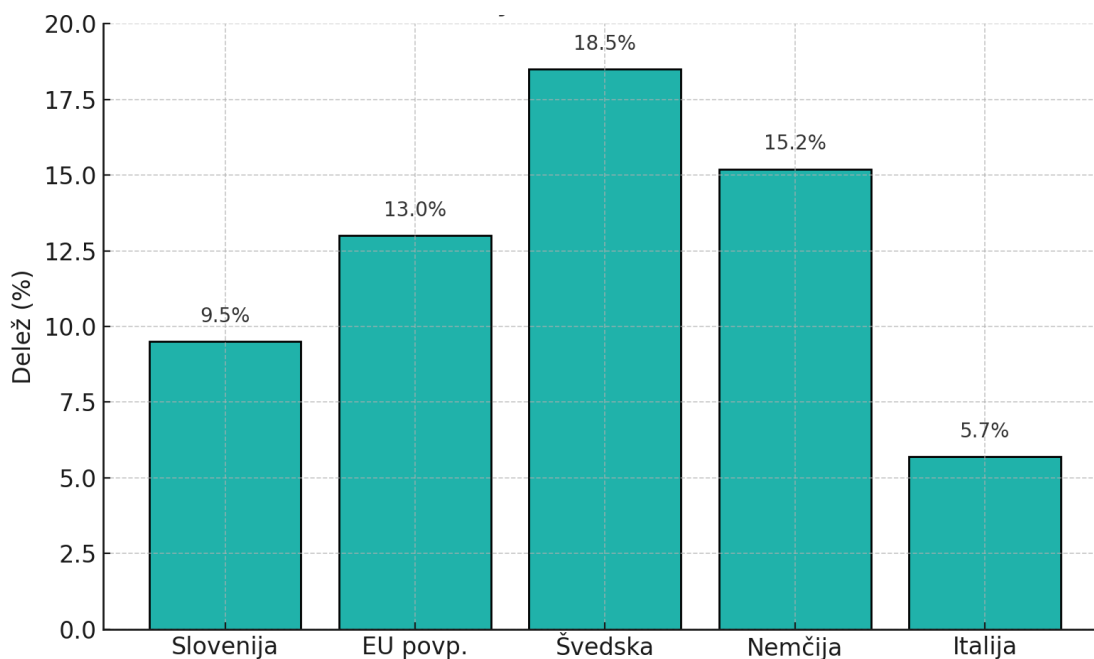
presega zgolj vprašanje življenjske dobe in se osredotoča na kakovost življenja v starosti. Po definiciji Svetovne zdravstvene organizacije (WHO, 2016) pomeni aktivno staranje optimizacijo priložnosti za zdravje, učenje, participacijo in varnost, z namenom izboljšanja kakovosti življenja starejših ljudi. Gre za celovit pristop, ki združuje javne politike, zaposlovanje, izobraževanje, zdravstvo, prostovoljsko delo in medgeneracijsko sodelovanje.

Kot smo prikazali v predhodnih poglavjih, staranje prebivalstva prinaša številne izzive za trg dela, socialne sisteme in organizacijsko strukturo podjetij. A ti izzivi so lahko tudi priložnost – če znamo mobilizirati potencial starejših ljudi in jih vključiti v družbo na proaktiven način.

Ilmarinen (2020) poudarja, da je cilj aktivnega staranja podaljšati zmožnost za delo, ohraniti samostojnost in omogočiti socialno udeležbo starejših. To pomeni, da morajo države in organizacije ustvarjati pogoje za zdravo, produktivno in vključujoče staranje.

Vključevanje starejših oseb v delo po formalni upokojitvi (angl. bridge employment) se v številnih državah povečuje. Po podatkih Eurostata (2022) je bilo leta 2022 v EU povprečno še vedno 13 % oseb, starejših od 65 let, delovno aktivnih. V Sloveniji je ta delež nižji, okoli 9,5 %, medtem ko v nordijskih državah, kot je Švedska, presega 18 %. To kaže na razlike v politikah in družbenem dojemanju starosti. Slika 4 prikazuje delež starejših od 65 let, ki so še delovno aktivni.

Slika 4: Delež oseb, starejših od 65 let, ki so še delovno aktivni v izbranih državah



Vir: prirejeno po Eurostat (2022).

V Sloveniji bi lahko ta delež bistveno povečali z ustrezno prilagoditvijo delovnih pogojev, odpravo administrativnih ovir in odprto družbeno kulturo do dela v starejših letih (Novak, 2021; Kooij, 2021). Aktivno staranje se ne omejuje le na formalno zaposlitev. Velik pomen imajo prostovoljske dejavnosti, skrb za vnuke, sodelovanje v skupnostih, izobraževanje drugih ipd. Po ocenah WHO (2016) prostovoljsko delo starejših predstavlja velik potencial, ki še ni dovolj izkoriščen – tako v smislu medgeneracijskega prenosa znanja kot tudi družbene povezanosti. V Sloveniji obstaja več uspešnih primerov, kjer starejši prispevajo kot mentorji, prostovoljci v bolnišnicah, kulturnih društvih, domovih za starejše ali v izobraževalnih programih (Urh, 2022). Pomembno je, da se ti prispevki družbeno vrednotijo in vključijo v oblikovanje politik.

Povezava med učenjem in staranjem postaja vse bolj pomembna. Po Ilmarinen (2011) ima nenehno pridobivanje znanja pozitiven vpliv na kognitivno sposobnost, samopodobo, duševno zdravje in socialno vključenost. Vseživljenjsko učenje je ključnega pomena tudi za zaposljivost starejših, saj hitra digitalna preobrazba zahteva stalno nadgrajevanje znanja. OECD (2021) navaja, da morajo biti izobraževalni programi za starejše prilagojeni, dostopni in relevantni – s posebnim poudarkom na digitalnih kompetencah, komunikacijskih veščinah in zdravem življenjskem slogu.

Zdravje ni samo odsotnost bolezni, temveč sposobnost za aktivno, zadovoljno in neodvisno življenje. Preventiva, telesna aktivnost, zdrava prehrana in duševno zdravje so ključni elementi strategij aktivnega staranja. Ilmarinen (2006) opozarja, da so zdravi življenjski slogi v srednjih letih odločilni za kakovostno staranje. Poleg individualnih odločitev mora družba zagotavljati dostopno zdravstveno varstvo, programe promocije zdravja in prilagojeno okolje, ki omogoča starejšim, da ostanejo aktivni.

Koncept aktivnega staranja premika perspektivo od starosti kot bremena k starosti kot potencialu. Kjer družbe vlagajo v zdravje, znanje in socialno udeležbo starejših, dosegajo boljše rezultate – tako na osebni kot sistemski ravni. V naslednjem poglavju bomo analizirali demografske trende in njihov vpliv na trg dela, kjer se jasno kaže, zakaj je aktivno staranje nujen pogoj za vzdržnost prihodnjega razvoja.

2.1.7 Demografski trendi in njihov vpliv na trg dela

Demografske spremembe, ki vključujejo daljšanje življenjske dobe, upad rodnosti in staranje prebivalstva, imajo neposreden vpliv na delovanje trga dela. V prejšnjih poglavjih smo poudarili pomen aktivnega staranja kot koncepta, ki naj spodbuja vključevanje starejših v družbo in delo. V tem poglavju bomo analizirali, kako demografski trendi konkretno spreminjajo strukturo in dinamiko delovne sile, katere izzive prinašajo za zaposlovanje, produktivnost in upravljanje človeških virov ter katere priložnosti odpirajo za prihodnost trga dela (Hrovat, 2023).

Ena izmed najbolj očitnih posledic demografskih trendov je staranje delovne sile. Delež zaposlenih, starejših od 55 let, se vztrajno povečuje, medtem ko se število mladih na trgu dela zmanjšuje. Po podatkih Eurostata (2022) je v Evropski uniji delež delovno aktivnega prebivalstva (15–64 let) v upadu, medtem ko delež starejših zaposlenih (55–64 let) narašča – v Sloveniji je ta delež že presegel 18 %. Do leta 2050 naj bi se delež oseb nad 55 let v skupni delovni sili povečal na skoraj 30 % (OECD, 2021).

Takšna dinamika zahteva celostne spremembe v načinu zaposlovanja, organizaciji dela in upravljanju talentov. Delodajalci bodo morali oblikovati strategije, ki bodo upoštevale raznolikost po starosti ter omogočale prilagajanje potrebam starejših delavcev, hkrati pa ohranjale vključenost vseh generacij.

Z upadanjem rodnosti in izseljevanjem mladih iz manj razvitih območij se številne države že danes soočajo s pomanjkanjem kadrov – tako v nizko kvalificiranih poklicih kot tudi v visoko specializiranih panogah. Ilmarinen (2011) opozarja, da bodo družbe, ki ne bodo pravočasno aktivirale in zadržale starejših zaposlenih, dolgoročno izgubile velik del svojega človeškega kapitala. V Sloveniji je ta izziv še posebej izrazit v zdravstvu, izobraževanju, tehničnih poklicih in industriji. Če ne bomo znali motivirati starejših za daljšo delovno aktivnost in hkrati prilagajati delovnih mest, bo trpela celotna gospodarska konkurenčnost (Kranjc, 2022).

Pogost stereotip je, da starejši zaposleni niso več tako produktivni, prilagodljivi ali inovativni kot mlajši. Vendar številne študije to zavračajo. Bal in drugi (2023) navajajo, da so starejši zaposleni pogosto bolj lojalni, imajo višjo delovno etiko, bogate izkušnje in sposobnost reševanja kompleksnih problemov. Njihova produktivnost lahko ostane visoka, če jim omogočimo primerne pogoje, dodatna usposabljanja in medgeneracijsko sodelovanje. Prenos znanja je pri tem ključen. Organizacije, ki znajo ustvariti okolje, kjer starejši mentorirajo mlajše, ohranjajo kontinuiteto znanja in krepijo inovacijski potencial.

Digitalizacija trga dela predstavlja poseben izziv za starejšo populacijo. Zaradi pomanjkanja digitalnih veščin so starejši pogosto manj konkurenčni na trgu dela. Po raziskavi OECD (2021) starejši delavci redkeje sodelujejo v programih usposabljanja, kar pogloblja digitalno vrzel. Vendar tudi tukaj obstajajo rešitve: podjetja lahko znotraj programov aktivnega staranja uvedejo ciljna izobraževanja, mentorstvo z mlajšimi sodelavci in digitalno podprta delovna okolja, ki so prijazna za vse generacije (Urh, 2022).

Demografske spremembe niso le grožnja – so tudi priložnost za preoblikovanje trga dela. Družbe se lahko usmerijo v bolj fleksibilne oblike dela (krajši delovni čas, delo na daljavo), spodbujajo podaljševanje delovne aktivnosti brez prisile, krepijo vseživljenjsko učenje in prepoznavajo vrednost raznolikosti. Novak (2022) poudarja, da

trg dela prihodnosti temelji na vključujočih strategijah, kjer ima vsak posameznik, ne glede na starost, možnost za prispevanje, razvoj in zadovoljstvo pri delu.

Spremembe na trgu dela, ki jih prinaša staranje prebivalstva, niso zgolj vprašanje politike zaposlovanja, temveč vprašanje družbenega razvoja in prihodnje blaginje. Prilagoditev trga dela demografskim trendom je nujna – ne le zaradi ohranjanja produktivnosti, temveč tudi zaradi zagotavljanja pravičnosti in medgeneracijske povezanosti. V nadaljevanju bomo prešli k naslednjemu večjemu tematskemu sklopu – poglavju 2.2, kjer bomo podrobneje obravnavali koncept managementa starosti kot ključno organizacijsko strategijo za obvladovanje teh izzivov.

2.2 Management starosti

V kontekstu sodobnih demografskih sprememb, kjer se podaljšuje življenjska doba, hkrati pa upada rodnost, se pojavlja vse večji razkorak med strukturo prebivalstva in delovne sile. Organizacije se soočajo z realnostjo, da vse večji delež njihovih zaposlenih sodi v skupino nad 45 let, kar zahteva premik v kadrovskih strategijah – od tradicionalnih modelov zaposlovanja k bolj celostnim in trajnostno naravnanim pristopom. Eden takšnih pristopov je prav management starosti, ki se uveljavlja kot ključni koncept za uspešno spopadanje z izzivi starajoče se delovne sile (Kranjc, 2022).

Management starosti pomeni načrtno, strateško in ciljno upravljanje z zaposlenimi različnih starostnih skupin, pri čemer se ne osredotoča zgolj na starejše zaposlene, temveč vključuje vse generacije. Gre za oblikovanje organizacijskih politik, praks in kulture, ki omogočajo aktivno udeležbo zaposlenih v vseh fazah njihove poklicne poti, ohranjanje delovnih zmožnosti, preprečevanje starostne diskriminacije ter spodbujanje prenosov znanja med generacijami (Ilmarinen, 2011; OECD, 2021).

V nasprotju s pasivnimi kadrovskimi praksami, ki starejše zaposlene pogosto potiskajo na rob delovne organizacije, management starosti temelji na ideji, da je prav raznolikost po starosti vir konkurenčne prednosti. Raziskave kažejo, da starostno raznolike ekipe lahko bolje obvladujejo kompleksne izzive, so bolj inovativne in omogočajo višjo stopnjo prilagodljivosti na spremembe, kadar je vzpostavljena ustrezna kultura sodelovanja (Kooij in drugi, 2021).

V zadnjih dveh desetletjih so se v nekaterih evropskih državah, predvsem na severu Evrope, razvili napredni modeli managementa starosti, ki združujejo zakonodajno podporo, socialni dialog in organizacijsko prakso. V Sloveniji pa to področje še nima povsem sistematične obravnave, kljub temu da se številna podjetja že spontano soočajo z vprašanjem, kako ohraniti produktivnost in motivacijo starejših zaposlenih ter jih vključevati v dolgoročno razvojno strategijo podjetja (Novak, 2022).

V tem poglavju bomo zato temeljito raziskali koncept managementa starosti kot sodobnega odgovora na demografske spremembe. Osredotočili se bomo na njegovo definicijo, pomen, ključne sestavine, pravne okvire, kadrovske strategije ter praktične pristope, ki jih lahko organizacije uvedejo za uspešno vključevanje vseh generacij v delovno okolje. Namen poglavja je izpostaviti, da učinkovit management starostne raznolikosti ni zgolj humanitarni ali socialni vidik, temveč strateška nujnost za dolgoročno uspešnost organizacij v starajoči se družbi.

2.2.1 Opredelitev in pomen managementa starosti

Management starosti je koncept, ki se je razvil kot odziv na temeljne spremembe v demografski strukturi delovno aktivnega prebivalstva, predvsem zaradi naraščajočega deleža starejših zaposlenih, podaljševanja življenjske dobe in zniževanja stopnje rodnosti. Gre za strateški pristop, ki zajema načrtno in celovito upravljanje z zaposlenimi različnih starostnih skupin, zlasti pa vključuje oblikovanje takšnih organizacijskih praks, ki omogočajo ohranjanje zmožnosti za delo, motivacije in produktivnosti skozi celotno poklicno obdobje posameznika (Ilmarinen, 2011).

Pojem managementa starosti presega zgolj usmerjenost v starejše zaposlene; nanaša se na celoten starostni spekter zaposlenih, saj poudarja pomen medgeneracijskega sodelovanja, pravičnega dostopa do usposabljanja in možnosti za karierni razvoj ne glede na starost. To pomeni, da je cilj teh pristopov ne le podaljšanje delovne aktivnosti starejših, temveč ustvarjanje pogojev, kjer lahko vsak zaposleni doseže svoj potencial v vseh fazah poklicnega življenja (Novak, 2022).

Management starosti je večdimenzionalen pojem, ki vključuje naslednje ključne elemente:

- Sistemski pristop k managementu starosti: Vključuje oblikovanje celostnih strategij, ki pokrivajo zaposlovanje, usposabljanje, delovne pogoje, nagrajevanje in izhodne strategije (Urh, 2022).
- Ohranjanje zmožnosti za delo: Temelji na modelu Work Ability Index, ki poudarja ravnovesje med zahtevami dela in sposobnostmi posameznika. Ilmarinen (2006) opozarja, da je ključno ustvariti pogoje, ki omogočajo, da ljudje delajo zdravo in učinkovito do pozne starosti.
- Preprečevanje starostne diskriminacije pomeni razvoj organizacijske kulture, ki vrednoti prispevek vseh generacij in odpravlja predsodke, povezane s starostjo. Kot navaja Armstrong-Stassen (2008), je oblikovanje vključujočega okolja ključno za zmanjšanje diskriminacije in krepitev lojalnosti starejših zaposlenih.
- Vključevanje starejših v odločanje in razvoj je osrednji vidik managementa starosti, saj omogoča dostop do vodstvenih vlog, mentorstva in stalnega razvoja znanj. Bal, Kooij in Rousseau (2023) poudarjajo, da je aktivna vloga starejših pri strateških

- odločitvah in prenosu znanja na mlajše generacije ključna za dolgoročno organizacijsko uspešnost.
- Prilagoditev delovnih pogojev: Vključuje ukrepe, kot so fleksibilen delovni čas, prilagojena ergonomija delovnega mesta, delo od doma ali postopno upokojevanje (Ilmarinen, 2006).

Zaradi demografskih gibanj, ki vodijo v krčenje razpoložljive delovne sile, postaja vključevanje starejših ekonomska in organizacijska nujnost. Podjetja, ki ne razvijejo strategij za zadrževanje starejših zaposlenih, tvegajo izgubo izkušenj, zmanjšano produktivnost in kadrovske nestabilnosti (OECD, 2021). Hkrati pa gre tudi za etični in družbeni vidik. Omogočiti zaposlenim, da ostanejo aktivni, vključeni in spoštovani tudi po 45. letu starosti, pomeni graditi pravičnejšo in bolj vključujočo delovno kulturo, kar pozitivno vpliva na celotno organizacijsko klimo. Poleg tega imajo starejši zaposleni pomembno vlogo pri prenosu znanja, mentorstvu in stabilizaciji delovnih ekip, kar prispeva k inovativnosti in odpornosti organizacij na spremembe. Management starosti se tako vse bolj uveljavlja kot temeljna strateška usmeritev sodobnih organizacij, zlasti v okoljih, kjer staranje prebivalstva postaja ključni dejavnik.

2.2.2 Razvoj strategije managementa starosti

Ker je strategija osrednji pojem te naloge, je smiselno natančneje opredeliti, kako naj bi se podjetja lotila njenega razvoja. Management starosti ni enkraten ukrep, temveč procesno in celostno usmerjeno delovanje, ki zahteva strateško razmišljanje, dolgoročno načrtovanje in predvsem organizacijsko zavezanost. Kljub temu raziskave po Ilmarinen (2011) in OECD (2021) kažejo, da v večini podjetij ne obstajajo formalizirane strategije managementa s starostno raznolikostjo, temveč gre pogosto za niz parcialnih ukrepov, ki so vezani na trenutne potrebe, kadrovske strukture ali zunanje spodbude, kot so zakonodaja ali programi subvencij.

Razvoj strategije managementa starosti se zato pogosto začne kot neformalni pristop, sestavljen iz posameznih aktivnosti, kot so mentorstvo, zdravstvena promocija, prilagoditve delovnih mest ali usposabljanja. Vendar pa takšen pristop dolgoročno ne omogoča sistematičnega spremljanja rezultatov, niti ni dovolj transparenten za notranje in zunanje deležnike. Prav zato številni strokovnjaki priporočajo, da podjetja preidejo od ad hoc rešitev k formuliranju pisnega strateškega dokumenta, ki določa cilje, ukrepe, kazalnike uspeha, odgovornosti ter časovni okvir (Ilmarinen, 2006).

Za uspešen razvoj strategije je nujno potrebno temeljito poznavanje starostne strukture zaposlenih in prihodnjih trendov, razumevanje njihovih potreb in pričakovanj, ocene zmožnosti za delo, kompetenc in motivacijskih vzorcev. Pomembno je, da se v proces priprave vključijo različni deležniki – vodstvo, kadrovska služba in zaposleni – saj le tako nastane dokument, ki ima legitimnost in realno uporabno vrednost. Strategija mora biti povezljiva z obstoječimi kadrovskimi in razvojnimi dokumenti, ter mora

predvidevati redno spremljanje in evalvacijo izvajanja (Ilmarinen, 2006; Rejc Buhovac, 2021). Slika 5 prikazuje faze razvoja strategije managementa starosti.

Slika 5: Faze razvoja strategije managementa starosti



Vir: prirejeno po OECD (2021) in Novak (2022).

Pisna strategija ima poleg operativne tudi izjemno pomembno simbolno vrednost. Ni zgolj skupek ukrepov, temveč jasen dokaz, da organizacija razume starajočo se delovno silo ne kot breme, temveč kot strateško priložnost za dolgoročen razvoj. Tak dokument komunicira notranjim in zunanjim deležnikom, da podjetje premišljeno in odgovorno upravlja s svojimi kadri – ne glede na njihovo starost. Formalno zapisana strategija zagotavlja doslednost in kontinuiteto ukrepov, tudi ob menjavi vodstva ali spremembah v poslovnem okolju. Omogoča usklajenost med kadrovsko politiko, razvojnimi cilji in vsakodnevnimi praksami, kar je ključno za organizacijsko stabilnost. Poleg tega služi kot osnova za sistematično načrtovanje človeških virov, z jasnimi cilji, odgovornostmi, kazalniki uspešnosti in načrtovanim spremljanjem. Z vidika trajnostnega razvoja organizacij je oblikovanje pisne strategije managementa starosti skoraj nujno. Le s celovitim, preglednim in strateško usmerjenim pristopom lahko podjetja dolgoročno izkoristijo potencial raznolikosti starosti, okrepijo svojo konkurenčnost in obenem prispevajo k širšim družbenim ciljem – vključujoči, solidarni in medgeneracijsko povezani družbi. (Novak, 2022; OECD, 2021).

Čeprav je v zadnjih letih zavedanje o pomembnosti managementa starosti v Sloveniji naraslo, se podjetja še vedno soočajo s številnimi notranjimi in zunanjimi ovirami, ki preprečujejo celovito implementacijo strategij. Da bi te ovire presegli, je treba povezati zakonodajne okvirje, izobraževalne dejavnosti, podporne institucije in izkušnje iz

prakse. Prav to bo predmet obravnave v poglavju 2.2.3 Ključni elementi uspešne strategije managementa starosti, kjer bomo opredelili, kateri so tisti gradniki, ki omogočajo učinkovit in trajnostni management starostne raznolikosti v organizacijah.

2.2.3 Ključni elementi uspešne strategije managementa starosti

Uspešna strategija managementa starosti ni enkraten projekt, temveč celosten, dolgoročen in sistematičen proces, ki mora biti vgrajen v organizacijsko kulturo, poslovno strategijo ter kadrovske politike podjetja. Raziskave in dobre prakse iz evropskega prostora kažejo, da je učinkovit pristop k upravljanju starostne raznolikosti sestavljen iz več medsebojno povezanih komponent, ki skupaj tvorijo okvir za vključevanje vseh generacij na delovnem mestu (Ilmarinen, 2006; Urh, 2022). Predstavljamo jih v nadaljevanju.

Strategija temelji na analizi starostne strukture

Prvi korak pri oblikovanju strategije je analiza trenutne in prihodnje starostne sestave zaposlenih. Organizacije morajo poznati, koliko zaposlenih se približuje upokojitvi, katera delovna mesta so kritična z vidika prenosa znanja in kje obstajajo tveganja zaradi morebitne izgube kompetenc. Taka analiza omogoča proaktivno načrtovanje ukrepov in s tem zmanjšuje kadrovske vrzeli (Ilmarinen, 2006).

Ohranjanje in krepitev zmožnosti za delo

Zmožnost za delo, kot jo opredeljuje Ilmarinen (2011), pomeni ravnovesje med sposobnostmi posameznika in zahtevami njegovega delovnega mesta. Da bi bilo to ravnovesje vzdržno tudi v poznejših obdobjih delovne kariere, morajo organizacije proaktivno spremljati zdravstveno stanje, motivacijo in razvoj kompetenc svojih zaposlenih. Pri tem ni dovolj le odzivnost, temveč je potrebna sistematična prilagoditev delovnih pogojev, ki omogoča dolgoročno učinkovitost in dobrobit zaposlenih. Sem sodi postopno prilagajanje fizičnih obremenitev posameznikov, skrbno uvajanje ergonomskih rešitev ter upravljanje psihosocialnih dejavnikov, kot so stres, delovni odnosi in občutek smisla pri delu. Poleg tega je ključna tudi fleksibilnost v kadrovskih praksah – predvsem možnost preusmeritve v druga delovna mesta ali vloge, kjer lahko zaposleni ohranijo visoko stopnjo produktivnosti in prispevka, ne glede na morebitne omejitve, povezane s starostjo.

Raznolikost pri usposabljanju in razvoju

Dostop do vseživljenjskega učenja mora biti zagotovljen vsem generacijam, ne glede na starost ali delovno dobo. Ena najpogostejših napak, ki jo organizacije še vedno pogosto ponavljajo, je izključevanje starejših zaposlenih iz razvojnih programov. Takšna praksa ne vodi le v izgubo ključnih kompetenc, temveč tudi zmanjšuje motivacijo in občutek

pripadnosti pri starejših delavcih. Nasprotno pa se v uspešnih strategijah kaže pomen prilagojenih oblik izobraževanja, ki starejšim omogočajo učinkovito vključevanje – denimo prek manjših skupin, bolj praktično naravnanih vsebin in fleksibilnih metod poučevanja. Pomembno je tudi, da se starejši ne obravnavajo zgolj kot prejemniki znanja, temveč kot njegovi nosilci. V tem kontekstu je posebej učinkovito vključevanje starejših zaposlenih v vloge mentorjev, kjer lahko prek prenosa izkušenj pomembno prispevajo k razvoju mlajših sodelavcev. Obenem se vse bolj uveljavlja model dvostranskega učenja, v katerem se znanje izmenjuje v obe smeri – mlajši lahko prispevajo predvsem pri digitalnih veščinah, starejši pa pri strokovnih znanjih, organizacijski kulturi in vrednotah (Novak, 2022).

Prilagodljive oblike zaposlitve

Fleksibilnost je eden ključnih dejavnikov uspešnega managementa starejših zaposlenih. Podjetja, ki omogočajo krajšanje delovnega časa, delo na daljavo, postopno upokojevanje ali prehod na lažja delovna mesta, pogosto poročajo o višji stopnji zadovoljstva in podaljšani delovni aktivnosti zaposlenih. Zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju ((ZPIZ-2), RS, št. 96/12, 39/13, 99/13 – ZSVarPre-C, 101/13 – ZIPRS1415, 44/14 – ORZPIZ206, 85/14 – ZUJF-B, 95/14 – ZUJF-C, 90/15 – ZIUPTD, 102/15, 23/17, 40/17, 65/17) in Zakon o delovnih razmerjih ((ZDR-1), Ur. l. RS, št. 21/13, 78/13 – popr., 47/15 – ZZSDT, 33/16 – PZ-F, 52/16, 15/17 – odl. US, 22/19 – ZPosS, 81/19, 203/20 – ZIUPOPĐVE, 119/21 – ZČmIS-A, 202/21 – odl. US, 15/22 – ZDR-1C, 54/22 – ZUPŠ-1, 114/23 – ZDR-1D, 136/23 – ZIUZDS) sicer omogočata nekatere od teh možnosti, vendar njihova uporaba v praksi še ni razširjena (Novak, 2022).

Organizacijska kultura in ozaveščanje

Pomemben element vsake uspešne strategije managementa starejših zaposlenih je tudi globlja sprememba kulture znotraj organizacije. Namesto da bi bila starostna raznolikost dojeta kot izziv ali breme, jo morajo podjetja prepoznati kot dragoceno prednost. To pa zahteva zavestno ozaveščanje vodij o prednostih, ki jih prinaša sodelovanje med generacijami, zlasti v smislu prenosa znanja, stabilnosti in zrelosti pri odločanju. Ključno je postopno odpravljanje ukoreninjenih stereotipov in predsodkov, ki starejše pogosto prikazujejo kot manj prilagodljive ali manj tehnološko pismene. Namesto tega morajo organizacije ustvariti prostor, kjer so starejši zaposleni aktivno vključeni v razvojne projekte, procese odločanja in strateško načrtovanje. Le tako lahko organizacijska kultura postane resnično vključujoča, spodbudna in usmerjena v dolgoročno vzdržnost. OECD (2021) opozarja, da so organizacije, ki uspešno razvijejo inkluzivno kulturo, tudi bolj odporne na spremembe in hitreje pritegnejo nove talente.

Spremljanje in evalvacija strategije

Spremljanje in evalvacija sta nepogrešljiva elementa vsake učinkovite strategije, tudi pri managementu starajoče se delovne sile. Le s sistematičnim merjenjem rezultatov in rednim pregledovanjem učinkov posameznih ukrepov lahko organizacije zagotovijo, da strategije ne ostanejo le na papirju, temveč se tudi dejansko uresničujejo. Pri tem imajo pomembno vlogo jasno opredeljeni kazalniki uspešnosti, ki omogočajo spremljanje napredka skozi čas. Med ključnimi kazalniki se pogosto uporabljajo podatki o fluktuaciji starejših zaposlenih, ki lahko razkrivajo stopnjo vključenosti in pripadnosti. Prav tako je pomembno meriti delež starejših, ki se vključujejo v programe usposabljanja, saj to odraža tako dostopnost izobraževanja kot motivacijo. Zdravstveni absentizem med starejšimi delavci predstavlja še en pomemben pokazatelj, ki lahko signalizira potrebe po prilagoditvah delovnih pogojev. Ne nazadnje pa je bistven tudi vpogled v zadovoljstvo zaposlenih po starostnih skupinah, saj omogoča razumevanje, kako se posamezne generacije počutijo v organizaciji in kako zaznavajo lastno vključenost (Ilmarinen, 2006). V podpoglavju 2.2.4 Izzivi pri implementaciji strategije managementa starosti bomo podrobneje analizirali prav te prepreke in raziskali, zakaj številne organizacije še vedno ne uvajajo starosti prijaznih praks v zadostni meri.

2.2.4 Izzivi pri implementaciji strategije managementa starosti

Čeprav se pomen managementa starosti vedno bolj uveljavlja v teoretičnem in strateškem diskurzu, pa ostaja njegova dejanska implementacija v praksi pogosto omejena, površna ali celo zanemarjena. Razkorak med konceptualno utemeljitvijo in organizacijsko realnostjo odpira vrsto pomembnih vprašanj: Zakaj podjetja ne uvajajo starosti prijaznih strategij, kakšne ovire zaznavajo in katere sistemske pomanjkljivosti preprečujejo širšo uporabo teh pristopov?

Na ravni podjetij je med najpogostejšimi izzivi pomanjkanje ozaveščenosti o pomenu managementa starostne raznolikosti. Vodstveni kadri pogosto management starosti dojemajo kot obrobno temo, povezano predvsem s socialno odgovornostjo, ne pa kot strateško nujo (Urh, 2022). Manjša in srednje velika podjetja, ki nimajo razvite kadrovske funkcije, pogosto nimajo ne znanja ne virov za razvoj ciljno usmerjenih ukrepov za starejše zaposlene.

Drugi pomemben dejavnik je pomanjkanje kadrovske in finančne kapacitete. Ukrepi, kot so prilagoditve delovnih mest, programi mentorstva ali individualna karierna svetovanja, zahtevajo določene investicije, ki jih podjetja v konkurenčnem okolju pogosto vidijo kot breme. Ilmarinen (2011) opozarja, da gre pravzaprav za napačno percepcijo – ti ukrepi dolgoročno prinašajo koristi, kot so večja zavzetost, nižja fluktuacija in ohranjanje znanja v organizaciji.

Poleg tega številna podjetja še vedno niso pripravljena na individualne pristope, ki bi omogočali prilagajanje delovnih pogojev potrebam starejših. Standardizirani sistemi

dela, proizvodne norme in tog urnik pogosto onemogočajo fleksibilnost, ki bi bila potrebna za ohranjanje zmožnosti za delo starejših (Jagodič, 2017).

V slovenskem delovnem okolju je še vedno prisotna precej razširjena starostna stigma, kjer so starejši zaposleni pogosto zaznani kot manj prilagodljivi, tehnološko zaostali ali manj motivirani. Takšna prepričanja ne temeljijo vedno na dejanskih podatkih, a močno vplivajo na priložnosti, ki jih imajo starejši pri dostopu do usposabljanj, napredovanj ali zanimivih nalog (Kooij in drugi, 2021).

Starejši zaposleni se pogosto soočajo tudi z notranjimi omejitvami, kot so zmanjšana samopodoba, strah pred neuspehom ali pomanjkanje zaupanja v lastno sposobnost prilagajanja spremembam. To vodi v nižjo stopnjo vključenosti, pasivnost in včasih celo v prezgodnjo upokojitve, čeprav bi lahko z ustrezno podporo ostali aktivni in dragoceni člani delovnega kolektiva (Desmette in Gaillard, 2008).

Kot smo že obravnavali v prejšnjem poglavju, je eden največjih izzivov pomanjkanje celovite in usklajene nacionalne politike, ki bi spodbujala podjetja k uvajanju ukrepov managementa starosti. Čeprav zakonodaja zagotavlja osnovno varstvo starejših delavcev, ni zadostnih davčnih spodbud, razvojnih programov ali dolgoročnih partnerstev med državo in gospodarstvom (OECD, 2021).

Programi aktivne politike zaposlovanja so pogosto projektno naravnani, kratkoročni in premalo evalvirani. Prav tako ni jasno določenega standarda ali smernic, kako naj podjetja razvijajo in ocenjujejo lastne strategije za management starosti. To ustvarja negotovost, neenotnost pristopov in nizko motivacijo za ukrepanje (Tavčar, 2021).

Ena ključnih omejitev pri širjenju managementa starosti v Sloveniji je nizka prepoznavnost dobrih praks in odsotnost sistematičnega prenosa znanja. Številna podjetja, ki bi sicer bila pripravljena uvesti ustrezne ukrepe, ne vedo, kje in kako začeti. Pogosto ni internih kompetenc ali dostopa do strokovne podpore, kar vodi v neaktivnost ali v sprejemanje zgolj simboličnih ukrepov (Novak, 2022). Učinkovita strategija managementa starosti je vedno celostna, proaktivna in vključujoča. Ni dovolj sprejeti nekaj simboličnih ukrepov – uspeh zahteva spremembo miselnosti, podporo vodstva in dolgoročno vlaganje v zaposlene vseh starosti.

2.2.5 Zakonodajni in institucionalni okvir v Sloveniji

Učinkovit razvoj in implementacija strategij managementa starosti je tesno povezan z zakonodajnim in institucionalnim okoljem, ki določa pravice, dolžnosti in možnosti tako za delodajalce kot za starejše zaposlene. V Sloveniji ta okvir oblikujejo različni zakoni, podzakonski akti in nacionalne strategije, poleg tega pa pomembno vlogo igrajo tudi javne institucije, ki izvajajo ali nadzirajo politike zaposlovanja in socialne varnosti. Čeprav je področje staranja zaposlenih v zadnjih letih deležno več pozornosti, še vedno

ni sistematično in celovito urejeno, kar predstavlja oviro za bolj razširjeno uveljavljanje pristopov managementa starosti v praksi.

Osnovni zakon, ki ureja pravice delavcev in dolžnosti delodajalcev, je ZDR-1. Ta zakon vsebuje tudi določbe, ki se nanašajo na starejše delavce, zlasti v delu, kjer opredeljuje varstvo pred odpovedjo (61. člen ZDR-1), pravico do dela s krajšim delovnim časom in prepoved diskriminacije (6. člen ZDR-1). Starost kot varovana osebna okoliščina pomeni, da delodajalec ne sme omejevati pravic delavcev zaradi njihove starosti, niti jih obravnavati neenakopravno glede zaposlovanja, napredovanja ali pogojev dela.

Posebej pomemben je tudi ZPIZ-2, ki določa pogoje za upokožitev, možnost postopne upokožitve, dodatke za daljše ostajanje v zaposlitvi ter pravice iz invalidskega zavarovanja. Zakon omogoča upokožencem, da se delno vključujejo v delo (npr. 20-urno zaposlitev), kar predstavlja enega izmed potencialov za fleksibilne oblike aktivnega staranja.

Dodatno sta pomembna še:

- Zakon o urejanju trga dela (ZUTD), Ur. l. RS, št. 80/10, 40/12 – ZUJF, 21/13, 63/13, 100/13, 32/14 – ZPDZC-1, 47/15 – ZZSDT, 55/17, 75/19, 11/20 – odl. US, 189/20 – ZFRO, 54/21, 172/21 – ZODPol-G, 54/22, 59/22 – odl. US, 109/23 in 62/24 – ZUOPUE, ki omogoča ukrepe aktivne politike zaposlovanja tudi za starejše;
- Zakon o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD-1), Ur. l. RS, št. 43/11, kateri navaja obveznosti delodajalca glede ergonomije, psihosocialnih tveganj in prilagoditve delovnih mest.

Slovenija je v zadnjih letih sprejela več strateških dokumentov, ki posredno ali neposredno obravnavajo vprašanje staranja zaposlenih. Ključna med njimi je Strategija dolgožive družbe, ki jo je sprejela Vlada RS in ki vsebuje cilje glede aktivnega staranja, vseživljenjskega učenja ter podaljševanja delovne aktivnosti. Vendar dokument ni pravno zavezujoč in njegova implementacija je prepuščena posameznim resorjem in lokalnim skupnostim, kar pogosto vodi v nepovezanost in neučinkovitost.

V okviru Evropske socialne listine in priporočil Evropske komisije je Slovenija zavezana k odpravi starostne diskriminacije ter k razvoju mehanizmov za spodbujanje zaposlovanja starejših. Kljub temu praksa kaže, da ukrepi pogosto niso dovolj ciljno naravnani ali finančno podprti, da bi lahko pomembneje vplivali na ravnanje podjetij (OECD, 2021). Glavno vlogo pri izvajanju politik na tem področju ima Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti (MDDSZ), ki pripravlja zakonodajo, spremlja izvajanje strategij in podpira projekte za spodbujanje vključevanja starejših.

Pomembno vlogo ima tudi Zavod RS za zaposlovanje (ZRSZ), ki izvaja programe usposabljanja, subvencioniranja zaposlitev in svetovanja za starejše brezposelne. Med uspešnejšimi programi so na primer »Zaposli.me« in »Spodbude za starejše od 55 let«,

ki pa so časovno omejeni in pogosto premalo sistematični. Inšpektorat za delo nadzira izvajanje zakonodaje, zlasti v povezavi z diskriminacijo in varnostjo pri delu, vendar so njegove kapacitete omejene, zato je nadzor pogosto selektiven.

Kljub obstoječemu zakonodajnemu okviru ostajajo v praksi številne ovire za učinkovito izvajanje managementa starosti (Walker, 2005):

- Premalo spodbud za delodajalce, da bi prilagodili delovna mesta starejšim.
- Pomanjkanje sistemske podpore za vseživljenjsko učenje.
- Nejasne poti za postopno upokojevanje.
- Nizka ozaveščenost o pomenu starostne raznolikosti na delovnem mestu.

Ilmarinen (2011) opozarja, da so prav institucionalne ovire pogosto tiste, ki onemogočajo širše uvajanje pristopov managementa starosti, saj podjetja delujejo v okvirih, ki jim ne dajejo dovolj fleksibilnosti ali motivacije. Zakonodajni in institucionalni okvir v Sloveniji torej že vsebuje številne elemente, ki bi lahko podpirali razvoj managementa starosti, vendar njihova nedosledna implementacija, pomanjkanje povezovanja in omejena sredstva pogosto preprečujejo njihov učinek v praksi. V nadaljevanju bomo predstavili 2.2.6 Primeri dobrih praks v Sloveniji in tujini, kjer bomo konkretno prikazali, kako se te ključne sestavine uspešno udeležujejo v praksi.

2.2.6 Primeri dobrih praks v Sloveniji in tujini

Eden najbolj učinkovitih načinov za razumevanje koncepta managementa starosti je analiza primerov dobrih praks. Praksa pokaže, da so podjetja, ki se zavedajo pomembnosti starostne raznolikosti in v skladu s tem oblikujejo konkretne ukrepe, bolj odporna na spremembe, inovativna in vključujoča. Prilagajanje delovnih pogojev starejšim zaposlenim ni le socialno odgovorna odločitev, temveč tudi ključen element za ohranjanje njihove zmožnosti za delo in podaljševanje delovne aktivnosti.

Kot poudarja Mejak (2023), se podjetja v Sloveniji šele postopoma zavedajo pomena sistematičnih prilagoditev delovnih mest glede na fizične, psihične in kognitivne spremembe, povezane s staranjem. Pri tem imajo pomembno vlogo fleksibilni urniki, zmanjšanje fizičnih obremenitev ter podpora pri digitalnih kompetencah, kar pomembno vpliva na dolgoročno vključenost starejših v delovno okolje. V nadaljevanju predstavljamo izbrane primere iz slovenskega in mednarodnega okolja, ki dokazujejo, da je management starosti izvedljiv in koristen za vse deležnike (OECD, 2020; Novak, 2022; European Commission, 2012). Pregled dobrih praks v Sloveniji in tujini omogoča razumevanje, kako se podjetja in organizacije soočajo z izzivi starajoče se delovne sile.

V tujini, zlasti v nordijskih državah in v okviru mednarodnih iniciativ OECD ter Evropske komisije, so razvili številne celovite pristope k managementu starosti, ki vključujejo fleksibilne oblike dela, prilagoditev delovnih mest ter programe

vseživljenjskega učenja. V Sloveniji pa se podjetja s tem področjem intenzivneje ukvarjajo predvsem v zadnjem desetletju, kjer se uveljavljajo prakse, kot so medgeneracijsko mentorstvo, prilagoditev delovnih pogojev ter razvoj kadrovskih politik, usmerjenih v aktivno staranje zaposlenih. Primerjava obeh okolij omogoča vpogled v izzive in priložnosti ter ponuja smernice za oblikovanje učinkovitih strategij managementa starosti.

Krka velja za eno izmed najboljše organiziranih slovenskih podjetij na področju upravljanja s človeškimi viri. Na področju managementa starosti izvajajo več programov, med njimi izstopa sistem internega mentorstva, kjer starejši strokovnjaki sistematično predajajo znanje mlajšim. To poteka tako v obliki vodenih uvajanj kot neformalnih svetovanj. Krka zaposlenim, starejšim od 55 let, omogoča karierne pogovore, kjer skupaj z vodjo preučijo možnosti za nadaljnji razvoj, prerazporeditev, prilagoditev delovnih pogojev ali celo vlogo internih trenerjev. Pomembna pozornost je namenjena tudi ohranjanju zdravja na delovnem mestu, z rednimi preventivnimi pregledi, ergonomskimi prilagoditvami in ukrepi za zmanjšanje stresa (Novak, 2022).

V Gorenju so že pred leti začeli izvajati ukrepe za postopno upokojevanje, ki zaposlenim omogoča prehod iz polnega delovnega časa v krajšo obremenitev. S tem podjetje ohranja dragoceno znanje starejših zaposlenih, hkrati pa jim omogoča boljši prehod v upokojitev. Znotraj določenih proizvodnih linij so vpeljali prilagoditve delovnega tempa in ergonomije. V sodelovanju z lokalnimi zdravstvenimi domovi izvajajo programe promocije zdravja, ki vključujejo svetovanje o prehrani, gibanje in spremljanje zdravstvenih kazalcev, kar pomembno vpliva na zmožnost za delo starejših zaposlenih (Novak, 2022).

V Pošti Slovenije so se osredotočili na vzporedno karierno preusmerjanje starejših zaposlenih. Z uvedbo notranjega sistema prerazporeditev omogočajo, da starejši delavci, ki ne morejo več opravljati fizično zahtevnih nalog, preidejo na manj obremenjujoče administrativne ali svetovalne funkcije. Hkrati spodbujajo vključevanje starejših v mentorstvo novo zaposlenih, s čimer krepijo organizacijsko znanje in zaupanje. V podjetju je zaznati tudi pozitiven odnos do dela po upokojitvi, saj v posameznih enotah sodelujejo upokojenci z občasnimi nalogami (Novak, 2022).

BMW je s projektom »Today for Tomorrow« postavil globalni standard za management s starejšimi zaposlenimi. V okviru tega programa so delovna mesta ergonomsko preoblikovali: uvedli so regulirane transportne trakove, prilagodili višine delovnih površin in optimizirali razsvetljavo ter akustiko v tovarnah. Poleg tega so starejšim zaposlenim omogočili krajši delovni čas, vključevanje v razvojno-učne time ter možnost prehoda v vloge mentorjev ali svetovalcev. Uvedli so tudi zdravstveni sistem s fizioterapevtsko podporo znotraj delovnih enot, kar je močno zmanjšalo absentizem in povečalo zadovoljstvo zaposlenih (Ilmarinen, 2011).

OECD (2020) izpostavlja Siemens kot primer podjetja, ki uspešno združuje generacijsko sodelovanje, prilagodljivo organizacijo dela in stalno učenje tudi za starejše zaposlene. Pri Siemensu so uvedli strategijo dela znotraj generacijskih timov, kjer so starejši zaposleni sistematično vključeni v razvojne in raziskovalne procese. Na ta način ohranjajo ključne kompetence in izkušnje znotraj podjetja. Poleg tega Siemens omogoča rotacijo delovnih mest, kar zmanjšuje monotono obremenjenost posameznikov in preprečuje poklicne obrabe. Vzporedno spodbujajo tudi vseživljenjsko učenje – starejši se vključujejo v izobraževanja s poudarkom na digitalizaciji in novostih v panogi.

IKEA že vrsto let spodbuja vključevanje vseh generacij v procese odločanja. Značilnost njihove strategije je, da starejši zaposleni sooblikujejo učne vsebine za mlajše kolege, zlasti na področju odnosa do strank in medosebnih veščin. IKEA je znana po zelo fleksibilnih oblikah zaposlitve – omogočajo krajši delovni čas, sezonske oblike dela, ponovno zaposlitev upokojencev in prilagojeno uvajanje. Poseben poudarek dajejo tudi socialni vključenosti starejših, saj ti pogosto sodelujejo v internih fokusnih skupinah, ki oblikujejo delovno kulturo podjetja (European Commission, 2012). Tabela 1 prikazuje ukrepe managementa starosti v izbranih podjetjih.

Tabela 1: Primerjalni prikaz ukrepov managementa starosti v izbranih podjetjih

Podjetje	Mentorstvo	Fleksibilni urniki	Zdravstveni programi	Delo po upokojitvi	Dvo-smerno učenje
Krka	✓	✓	✓	✗	✗
Gorenje	✗	✓	✓	✓	✗
Pošta Slovenije	✓	✓	✗	✓	✗
BMW	✓	✓	✓	✓	✓
Siemens	✓	✓	✓	✓	✓
IKEA	✓	✓	✓	✓	✓

Vir: prirejeno po Urh (2022) in Novak (2022).

Dobre prakse kažejo, da celosten pristop, podprt z vodstvom in interno kulturo, omogoča trajnostni management starostne raznolikosti. Ključni so mentorstvo, fleksibilnost, zdravje, vključenost v izobraževanje ter odprtost za delo po upokojitvi. V naslednjem poglavju 2.2.7 Vloga vodij in kadrovske službe pri uvajanju managementa starosti bomo osvetlili, kako ključni interni akterji (vodje, HR oddelki) konkretno prispevajo k uvedbi teh strategij in kakšne pristojnosti imajo v tem procesu.

2.2.7 Vloga vodij in kadrovske službe pri uvajanju managementa starosti

Uspešno uvajanje strategij managementa starosti v organizaciji ni mogoče brez aktivnega sodelovanja dveh ključnih akterjev: vodij na vseh ravneh in kadrovske službe. Medtem ko kadrovska služba običajno oblikuje formalne politike, je vloga vodij

pogosto odločilna za vsakdanjo implementacijo teh politik in za oblikovanje organizacijske kulture, ki podpira starostno raznolikost.

Starostna raznolikost na delovnem mestu postaja eno ključnih vprašanj sodobnega kadrovskega menedžmenta. Kot izpostavlja Trobec (2022), uspešno sodelovanje med generacijami ne nastane samodejno, temveč zahteva zavestno gradnjo vključujoče organizacijske kulture, ki spodbuja sodelovanje, prenos znanja in odpravljanje predsodkov. Pri tem ima ključno vlogo tudi način vodenja – vodje, ki razumejo potrebe različnih starostnih skupin, lahko pomembno prispevajo k višji stopnji pripadnosti in učinkovitosti celotnega tima.

Vodje imajo osrednjo vlogo pri uresničevanju ukrepov na ravni posameznih timov in oddelkov. Njihova naloga ni le operativno vodenje, temveč tudi vplivanje na odnose med zaposlenimi, oblikovanje pričakovanj, spodbujanje sodelovanja in razvoj posameznikov. Z vidika managementa starosti je vloga vodje večplastna (Schalk in drugi, 2022):

- Prepoznavanje potreb starejših zaposlenih: Vodje morajo biti sposobni prepoznati spremembe v zmožnosti za delo, motivaciji in preferencah starejših sodelavcev ter temu ustrezno prilagoditi naloge in delovni tempo.
- Spodbujanje medgeneracijskega sodelovanja: Uspešni vodje vzpostavijo okolje, v katerem se znanje in izkušnje prenašajo med generacijami, brez stereotipov ali diskriminacije.
- Vključevanje starejših v razvojne naloge: Starejši zaposleni imajo pogosto bogate izkušnje, ki jih je mogoče vključiti v razvojne projekte, mentorstvo ali kakovostno svetovanje.
- Podpora osebnemu razvoju: Pomembna naloga vodij je tudi spodbujanje starejših k nadaljnjemu učenju, sodelovanju v izobraževalnih programih ter uporabi digitalnih orodij.

Vodje, ki razumejo pomen managementa starosti, delujejo kot katalizatorji sprememb, zmanjšujejo odpore znotraj kolektiva in so vzor vključujočega vodenja. Po raziskavah Urh (2022) in Novak (2022) so prav osebna zavzetost, empatija in prilagodljivost vodij ključni dejavniki uspešne vključitve starejših zaposlenih v delovno okolje.

Kadrovska služba ima strateško in podporno funkcijo. Njena naloga je oblikovati strukturo, politike in ukrepe, ki omogočajo enakovredno obravnavo zaposlenih vseh starosti. Znotraj managementa starosti ima HR več ključnih odgovornosti (Ilmarinen, 2006; Kooij, 2021; Rejc Buhovac, 2021):

- Analiza starostne strukture zaposlenih in napovedi kadrovskih potreb.
- Razvoj ukrepov za ohranjanje zmožnosti za delo, kot so preventivni programi zdravja, psihološka podpora, prilagoditve delovnih mest.

- Oblikovanje programov vseživljenjskega učenja, ki vključujejo tudi starejše zaposlene, s poudarkom na digitalizaciji, medosebni komunikaciji in vodstvenih kompetencah.
- Razvoj sistemov mentorstva in kariernega svetovanja, ki omogočajo strukturiran prenos znanja in večjo vključenost starejših.
- Izvedba ozaveščevalnih aktivnosti, kot so delavnice o starostni raznolikosti, anti predstavitveni stereotipi in vključujoče delovno okolje.

Kadrovska služba mora biti tudi povezovallec med vodstvom, zaposlenimi in zunanjimi partnerji (npr. izobraževalne ustanove, zdravstvo, sindikati) ter zagotoviti, da se strategije izvajajo dosledno, merljivo in trajnostno. Izkušnje iz prakse kažejo, da je najuspešnejša implementacija managementa starosti tam, kjer sodelujeta vizionarsko HR vodstvo in proaktivni vodje. Pomembna je tudi podpora s strani generalnega vodstva, saj brez strateške usmeritve in ustreznega proračuna večina ukrepov ostane na ravni dobrih namenov (Schalk in drugi, 2022).

Če želimo, da bodo starejši zaposleni ostali motivirani, vključeni in produktivni, je ključno, da vodje in kadrovske službe aktivno sodelujejo pri oblikovanju, izvajanju in vrednotenju strategij managementa starosti. V zaključnem podpoglavju tega sklopa – 2.2.8 Vpliv managementa starosti na organizacijsko kulturo in uspešnost podjetja – bomo analizirali, kako uvedba teh strategij vpliva na širše organizacijske dinamike in dolgoročni uspeh podjetja.

2.2.8 Vpliv managementa starosti na organizacijsko kulturo in uspešnost podjetja

Uvajanje strategij managementa starosti v podjetjih nima vpliva le na starejše zaposlene, temveč oblikuje celotno organizacijsko kulturo in dolgoročno uspešnost podjetja. V tem poglavju analiziramo, kako takšne strategije vplivajo na notranjo dinamiko organizacij, na medosebne odnose, delovno klimo in rezultate poslovanja.

Organizacijska kultura je skupek prepričanj, vrednot, navad in vedenjskih vzorcev, ki oblikujejo delovno okolje. Uvajanje ukrepov za aktivno vključevanje starejših zaposlenih pogosto sproži kulturni premik v smer večjega vključevanja, razumevanja in medgeneracijskega spoštovanja (Schalk in drugi, 2022).

Ko se starejši zaposleni aktivno vključujejo kot mentorji, svetovalci ali člani razvojnih skupin, se krepi kultura znanja. S tem podjetje gradi na izkušnjah, zmanjšuje fluktuacijo in ohranja strateške kompetence znotraj svojih vrst. Poleg tega se zmanjšuje starostna diskriminacija, zaposleni vseh starosti pa se počutijo bolj sprejete in cenjene (Urh, 2022).

Kultura, ki spodbuja sodelovanje med generacijami, ustvarja večjo zaupanje, povezanost in pripadnost. Raziskave kažejo, da so takšna okolja manj konfliktna, bolj odporna na stres in hitreje prilagodljiva spremembam (Ilmarinen, 2011; OECD, 2021).

Družbe, ki upravljajo s starostno raznolikostjo kot strateško prednostjo, poročajo o višji ravni:

- Produktivnosti (zaradi večje stabilnosti, izkušenj in nižjih stroškov usposabljanja).
- Zavzetosti zaposlenih (ker se počutijo slišane in spoštovane).
- Inovativnosti (medgeneracijska izmenjava idej in pristopov).
- Konkurenčnosti (boljša izraba notranjih virov in manjša odvisnost od zunanjih kadrovskih virov).

Poleg tega podjetja, ki podpirajo starejše zaposlene, pogosto pridobijo pozitivno podobo v javnosti, kar vpliva na blagovno znamko delodajalca (t. i. employer branding). To je še posebej pomembno v panogah, kjer je pomanjkanje kadrov izrazito, saj starejši pogosto predstavljajo stabilen in lojalen delovni kader (Kooij in drugi, 2008).

Nasprotno pa podjetja, ki ne vlagajo v management starosti, tvegajo:

- izgubo izkušenih sodelavcev brez ustreznega prenosa znanja,
- povečanje fluktuacije in stroškov zaposlovanja,
- zmanjšano zavzetost, še posebej med zaposlenimi nad 50 let,
- večje zdravstvene izostanke in nižjo zmožnost za delo.

OECD (2021) opozarja, da bo dolgoročna konkurenčnost evropskih gospodarstev v veliki meri odvisna od tega, kako učinkovito bodo znala integrirati starejše zaposlene v svoje sisteme dela. Tudi v Sloveniji se nakazuje, da bodo podjetja, ki bodo znala spremeniti svojo kulturo in izkoristiti prednosti starostne raznolikosti, bolj uspešna v prihodnosti (Novak, 2022).

Učinkovit management starosti pomeni več kot zgolj upravljanje starejših – gre za oblikovanje celovite organizacijske filozofije, ki ceni izkušnje, spodbuja vključevanje in zagotavlja dolgoročno trajnost. V naslednjem večjem sklopu prehajamo na empirični del naloge, kjer bomo s pomočjo anketnega vprašalnika in intervjujev preverili, kako se ta tematika uresničuje v praksi slovenskih podjetij.

3 METODOLOGIJA

Empirični del magistrske naloge temelji na kombinaciji kvantitativne in kvalitativne raziskovalne metode, saj želimo zajeti tako širše trende med zaposlenimi kot tudi poglobljeno razumevanje stališč vodij in kadrovskih služb glede managementa starosti v slovenskih podjetjih. Takšna metoda je utemeljena na kompleksnosti obravnavanega

pojava, ki zahteva tako merljivost pojavnosti kot tudi razumevanje konteksta (Bryman, 2012).

Raziskava je razdeljena na dva dela:

- Anketni vprašalnik za zbiranje podatkov med zaposlenimi, predvsem starejšimi od 45 let.
- Pol strukturirani intervjuji z vodji in kadrovskimi strokovnjaki v podjetjih različnih dejavnosti.

3.1 Raziskovalni pristop

V skladu s cilji naloge uporabljamo kombinirani raziskovalni pristop, ki združuje kvantitativne in kvalitativne metode. Takšna zasnova temelji na konceptu primerjanja podatkov, kar pomeni, da določene vsebine preučujemo iz več različnih zornih kotov, kar krepi celovitost in zanesljivost ugotovitev (Cohen in drugi, 2011). Kombinirani pristop omogoča preplet širine in globine – kvantitativni del raziskave s pomočjo anketnega vprašalnika zagotavlja vpogled v razširjenost določenih pojavov, vzorcev in stališč med zaposlenimi, medtem ko kvalitativni del z intervjuji razkriva njihove razloge, občutke ter okoliščine, v katerih ti pojavi dejansko nastajajo in jih zaposleni doživljajo v praksi.

Anketa je bila izbrana kot učinkovito orodje za zbiranje strukturiranih podatkov na večji populaciji zaposlenih, saj omogoča primerjavo odgovorov med različnimi demografskimi skupinami in organizacijami. Prednost ankete je v istih vprašanjih, kar omogoča statistično obdelavo rezultatov in prepoznavanje trendov, pri čemer ohranjamo anonimnost in s tem večjo iskrenost odgovorov. Po drugi strani pa intervjuji dopolnjujejo kvantitativne ugotovitve z globljo vsebinsko analizo izkušenj, percepcij in pomenov, ki jih posamezniki pripisujejo pojavi managementa starosti v svojih organizacijskih okoljih. Zlasti pri občutljivih temah, kot so starostna diskriminacija, občutek pripadnosti ali osebni načrti po upokojitvi. Intervju omogoča prostor za refleksijo in razmislek, ki ga anketa pogosto ne doseže (Bryman, 2012; Patton, 2015). Uporaba mešanih metod je tako v tem raziskovalnem kontekstu utemeljena in smiselna, saj omogoča bolj celovito sliko stanja v podjetjih, tako na ravni zaznav kot tudi dejanske prakse.

3.2 Ciljna populacija in vzorec

Ciljna populacija so zaposleni, stari 45 let ali več, kateri so aktivni v različnih slovenskih podjetjih. Ta meja je skladna z evropskimi smernicami za opredelitev »starejših zaposlenih« (OECD, 2021). V anketi bomo zajeli zaposlene v različnih

panogah (proizvodnja, storitve, javni sektor), kar omogoča večjo primerljivost. 50% anketiranih smo zajeli načrtno, 50% pa s priložnostnim vzorčenjem.

Intervjuji bodo izvedeni z vodjem proizvodnje, kadrovskim strokovnjakov in direktorjem podjetja, kjer je zaposlenih več kot 50 oseb. Vzorec bo namenski, kar omogoča fokus na organizacije, kjer tematika že obstaja ali bi morala obstajati (Patton, 2015).

3.3 Instrumenti za zbiranje podatkov

Anketni vprašalnik vključuje naslednje sklope:

- dojemanje starosti na delovnem mestu,
- dejanska praksa managementa starosti,
- notranja motivacija in zmožnost za delo,
- reflektivni del – osebna mnenja,
- demografski del (starost, spol, delovna doba, panoga).

Vprašanja so oblikovana v kombinaciji Likertovih lestvic (1–5), izbirnih vprašanj in nekaj odprtih vprašanj za osebna mnenja. Vprašalnik temelji na literaturi (Ilmarinen, 2006; Novak, 2022; Urh, 2022) in bo najprej preizkušen pred širšo distribucijo.

Intervjuji bodo potekali po pol strukturiranem vodniku, ki vključuje vprašanja o:

- obstoječih praksah za starejše zaposlene,
- stališčih do staranja delovne sile,
- izzivih pri uvajanju ukrepov,
- motivih za uvedbo strategij ali njihovo odsotnost,
- oceni učinkovitosti in prihodnjih načrtih.

Intervjuji bodo potekali individualno in kasneje uporabljeni za tematsko analizo.

3.4 Časovni okvir in potek raziskave

Zbiranje podatkov bo potekalo med majem in junijem 2025, po mentorjevi predhodni odobritvi vprašalnika in vodenju. Anketa bo distribuirana elektronsko (Google Forms), intervjuji bodo izvedeni osebno ali preko video klicev v juniju in juliju 2025.

Analiza bo razdeljena na dva dela:

- Kvantitativna analiza bo izvedena z deskriptivnimi statistikami (sredine, odstotki, frekvence), prikazana s tabelami. Za dodatno poglobitev podatkov bomo, kjer bo smiselno, uporabili tudi statistične metode, kot je na primer korelacijska analiza

(npr. Pearsonov ali Spearmanov koeficient) ali regresija, s katerimi bomo preverili povezanost med izbranimi spremenljivkami (npr. starost in zaznana vključenost).

- Kvalitativna analiza bo potekala s pomočjo tematske analize (identifikacija ključnih vzorcev in konceptov).

Z uporabo kombiniranega pristopa bomo dobili celovit vpogled v stanje in prakse managementa starosti v Sloveniji. V nadaljevanju sledi prikaz zbranih podatkov in analiza rezultatov, ki bodo služili kot osnova za sklepne ugotovitve in priporočila za prakso.

4 EMPIRIČNI DEL: RAZISKAVA O MANAGEMENTU STAROSTI V SLOVENSKIH PODJETJIH

Po temeljiti teoretični analizi koncepta managementa starosti in predstavitvi dobrih praks iz slovenskega in mednarodnega okolja se empirični del naloge osredotoča na preverjanje, kako se omenjeni koncept udejanja v praksi – z vidika zaposlenih, ki s staranjem in starostno raznolikostjo živijo vsak dan.

S tem delom želimo odgovoriti na vprašanje, v kolikšni meri slovenska podjetja razvijajo, izvajajo in vrednotijo strategije managementa starosti, kako se te strategije odražajo v vsakdanjem delovnem okolju in kakšne so zaznave zaposlenih glede podpore, enakih možnosti, razvoja in diskriminacije. Ker gre za področje, ki je v slovenskem okolju še vedno pogosto obravnavano parcialno in neformalno, smo se odločili za kombinacijo kvantitativne in kvalitativne raziskovalne metode, da bi pridobili celovitejši vpogled v stanje na terenu.

4.1 Namen in cilji raziskave

Glavni namen raziskave je preučiti, kako zaposleni v slovenskih podjetjih zaznavajo prisotnost in učinkovitost ukrepov, povezanih z managementom starosti, ter kako te prakse vplivajo na njihovo doživljanje pripadnosti, vključenosti, motivacije in pripravljenosti za nadaljnje delo. Poudarek je na empiričnem preverjanju, ali podjetja zgolj deklarativno naslavljajo problematiko staranja delovne sile ali dejansko razvijajo ciljno usmerjene strategije, ki imajo oprijemljive učinke na zaposlene – zlasti na tiste v poznejših fazah kariere.

Temeljni cilji raziskave so:

- Ugotoviti, v kolikšni meri zaposleni prepoznajo ukrepe za podporo starejšim sodelavcem.
- Raziskati njihovo zaznavanje lastne vloge in potenciala v organizaciji.

- Preveriti, kako prisotnost strategij managementa starosti vpliva na občutek pripadnosti, zadovoljstvo in delovno motivacijo.
- Ugotoviti, ali so zaposleni pripravljeni delati tudi po uradni upokojitvi in pod katerimi pogoji.
- Dopolniti kvantitativne izsledke z intervjuji in s tem oblikovati poglobljeno razumevanje situacije.

Raziskava je oblikovana tako, da premošča vrzel med teorijo in prakso ter omogoča kritično presojo trenutnega stanja v slovenskih podjetjih.

4.2 Analiza rezultatov ankete

V tem podpoglavju predstavljamo in interpretiramo rezultate ankete, ki je bila izvedena z namenom pridobiti vpogled v stanje izvajanja strategij managementa starosti v slovenskih podjetjih ter prepoznati percepcijo in izkušnje zaposlenih glede ključnih vidikov obravnavane tematike. Analiza zajema tako kvantitativne odgovore na strukturirana vprašanja kot tudi njihove poglobljene implikacije za prakso. S tem se osvetljujejo tako močna področja kot tudi pomanjkljivosti v obstoječih pristopih podjetij k obvladovanju izzivov, povezanih s starajočo se delovno silo. Posebna pozornost je namenjena področjem, kot so organizacijska kultura, vključevanje starejših, usposabljanje ter medgeneracijsko sodelovanje. Rezultati predstavljajo pomembno izhodišče za oblikovanje predlogov izboljšav v kasnejšem poglavju.

4.2.1 Opis vzorca anketirancev

V raziskavi je sodelovalo skupno 30 anketirancev, zaposlenih v različnih slovenskih podjetjih in organizacijah. Kljub relativno majhnemu številu je vzorec raznolik in vključuje zaposlene iz proizvodnih podjetij, logistike, storitvenega sektorja, izobraževanja in javne uprave. Namenoma je bil oblikovan tako, da zajame širok spekter delovnih okolij, v katerih se lahko pojavljajo različni pristopi k upravljanju starajoče se delovne sile.

Demografski podatki kažejo, da je bila po spolu struktura anketirancev dokaj uravnotežena – 53 % žensk in 47 % moških, kar omogoča vsaj osnovno zaznavo razlik v doživljanju delovnega okolja med spoloma. Glede na starostno strukturo je večina anketirancev uvrščena v skupino med 46 in 60 let (62 %), 18 % jih je bilo starejših od 60 let, medtem ko je 20 % sodelujočih pripadalo starostni skupini 45–50 let. Ta razporeditev je zelo pomembna – ne le zato, ker večina spada v demografsko skupino, ki jo tematika raziskave neposredno zadeva, temveč tudi zato, ker odgovori prihajajo iz osebne izkušnje in ne iz abstraktnega domnevnega razumevanja problematike.

Po stopnji izobrazbe prevladujejo anketiranci s srednješolsko izobrazbo (47 %), sledijo jim tisti z visokošolsko izobrazbo prve stopnje (30 %), medtem ko imajo ostali osnovnošolsko ali višjo izobrazbo. Ta podatek ni zanemarljiv, saj se v številnih raziskavah (Ilmarinen, 2006; OECD, 2021) izkazuje, da izobrazba pomembno vpliva na odnos do usposabljanja, sprememb in zaznavanje lastne vrednosti v organizaciji.

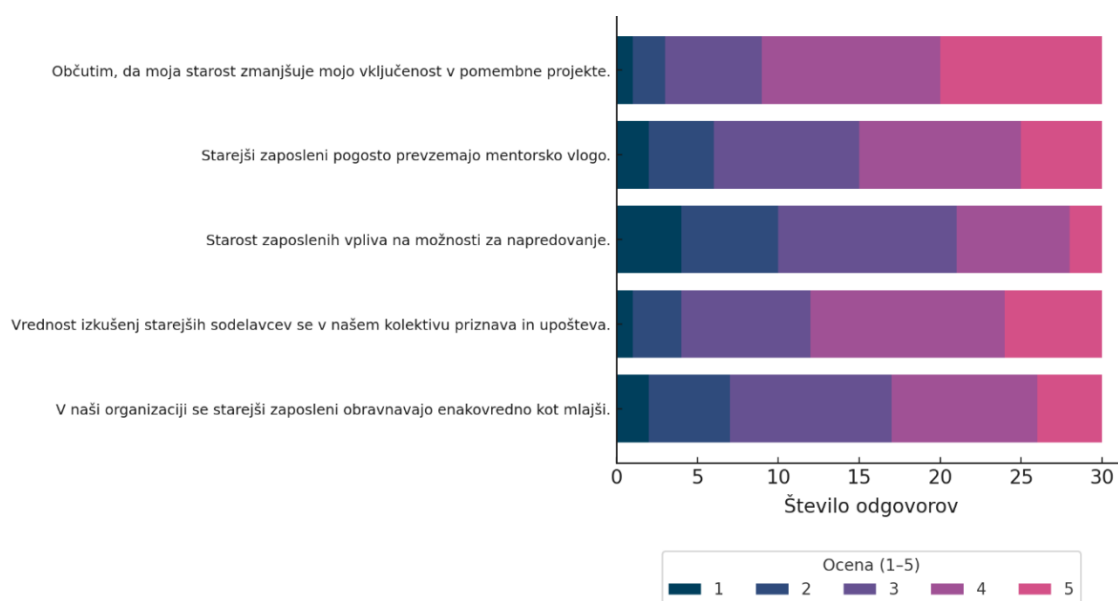
Z vidika delovne dobe več kot 70 % sodelujočih presega mejo 20 let delovne dobe, kar pomeni, da imajo zelo dobro razvit občutek za razvoj delovnih pogojev skozi čas. Njihovi odgovori so zato pogosto prežeti s primerjavo med »prej in sedaj«, kar daje podatkom dodatno globino.

Nazadnje, kar 56 % anketirancev je zaposlenih v organizacijah z več kot 100 zaposlenimi, kar bi lahko pomenilo, da imajo ti delodajalci več formaliziranih postopkov, več kadrovskih resursov in večjo možnost sistematičnega pristopa k managementu starosti. Vendar pa bomo v nadaljevanju videli, da velikost podjetja sama po sebi še ne pomeni tudi večje občutljivosti za potrebe starejših zaposlenih.

4.2.2 Dojemanje starosti in vloge starejših zaposlenih

V prvem sklopu anketnega vprašalnika smo želeli preveriti, kako zaposleni zaznavajo vlogo starejših sodelavcev v organizaciji – tako skozi prizmo formalne enakopravnosti kot tudi neformalnih procesov vključevanja, prenosa znanja in vpliva starosti na delovno okolje. V analizo je bilo vključenih 30 odgovorov. V nadaljevanju podajamo vizualizacijo odgovorov za vseh pet trditev, izraženih na Likertovi lestvici od 1 (sploh ne drži) do 5 (popolnoma drži), kar lahko vidimo na sliki 6.

Slika 6: Dojemanje starosti in vloge starejših zaposlenih v organizacijah



Vir: lastno delo.

Pri trditvi »V naši organizaciji se starejši zaposleni obravnavajo enakovredno kot mlajši« je večina anketirancev podala srednje ali pozitivne ocene – kar 10 jih je izbralo oceno 3, 9 oceno 4 in 4 oceno 5. Le 7 anketirancev je izbralo oceni 1 ali 2, kar nakazuje, da obstaja splošna percepcija enakopravnosti, čeprav ne brez posameznih dvomov. To pomeni, da organizacija verjetno nima sistemske diskriminacije, a obstajajo okoliščine, ki v določenih primerih ne dajejo vtisa popolne enakovrednosti.

Trditev »Vrednost izkušenj starejših sodelavcev se v našem kolektivu priznava in upošteva« je bila še nekoliko bolj ocenjena. Skupaj 18 anketirancev je izbralo oceno 4 ali 5, kar potrjuje, da so izkušnje starejših večinoma prepoznane kot pomemben dejavnik v organizacijski kulturi. To je pozitivna osnova za medgeneracijsko učenje in prenos znanja, vendar opozorilo ostaja – 12 anketirancev je izbralo nižje ocene (1–3), kar pomeni, da prostor za izboljšave še vedno obstaja.

Zanimiv rezultat se je pokazal pri trditvi »Starost zaposlenih vpliva na možnosti za napredovanje«. Največ (11) anketirancev je trditev ocenilo z oceno 3, 6 jih je izbralo oceno 2, 7 oceno 4, 4 pa oceno 1. Le 2 sta izbrala oceno 5. To potrjuje, da v kolektivu obstaja občutljivost na temo napredovanja starejših – veliko jih zaznava določene ovire, vendar jih večina ne vidi kot izrazito diskriminatorne. Vseeno to ostaja področje, ki si zasluži nadaljnjo pozornost – tako na ravni transparentnosti postopkov kot tudi v razvoju kariere starejših zaposlenih.

Pri četrti trditvi »Starejši zaposleni pogosto prevzemajo mentorsko vlogo« je bilo zaznati prevladujoče strinjanje. Oceno 4 je podalo 10 anketirancev, oceno 5 pa 5. Tudi oceni 3 in 2 sta skupaj zajeli 13 odgovorov, kar potrjuje, da je mentorska vloga prisotna, čeprav še ne sistematično. To je dobra priložnost za podjetje, da razvije strukturirane programe mentorstva, saj je pripravljenost očitno prisotna. Tak pristop podpira tudi Armstrong-Stassen (2008), ki poudarja, da je mentorstvo eden ključnih ukrepov za prenos znanja in boljše vključevanje starejših zaposlenih v organizacijsko dogajanje.

Zadnja trditev v tem sklopu – »Občutim, da moja starost zmanjšuje mojo vključenost v pomembne projekte« – je razkrila nekaj zaskrbljujočih tendenc. Kar 18 anketirancev je podalo ocene 3, 4 ali 5, kar pomeni, da se več kot polovica zaposlenih vsaj delno strinja s trditvijo. To nakazuje, da obstajajo občutki izključenosti ali marginalizacije starejših pri strateško pomembnem delu. Čeprav ni mogoče sklepati, da gre za namerno diskriminacijo, so to signali, ki jih mora organizacija resno obravnavati. Vključenost starejših v ključne projekte ni le stvar pravičnosti, temveč vpliva tudi na prenos znanja, motivacijo in celostno kulturo podjetja.

Za bolj celovit vpogled v stališča anketirancev smo za vsako trditev izračunali povprečno vrednost odgovorov in standardni odklon, ki prikazuje stopnjo razpršenosti mnenj. Povprečne vrednosti se gibljejo med 2,90 in 3,90, kar pomeni, da so se anketiranci v povprečju nagibali k nevtralnosti ali zmernemu strinjanju s posameznimi

trditvami. Najvišje povprečje (3,90) je dosegla trditev o zmanjšani vključenosti starejših v pomembne projekte, medtem ko je najnižjo vrednost (2,90) dosegla trditev o vplivu starosti na možnosti za napredovanje. Vrednosti so bolj pregledno prikazane v tabeli 2.

Tabela 2: Statistični pregled dojemanja starosti in vloge starejših zaposlenih

Trditev	Povprečje	Standardni odklon
T1: V naši organizaciji se starejši zaposleni obravnavajo enakovredno kot mlajši.	3.27	1.11
T2: Vrednost izkušenj starejših sodelavcev se v našem kolektivu priznava in upošteva.	3.63	1.03
T3: Starost zaposlenih vpliva na možnosti za napredovanje.	2.9	1.12
T4: Starejši zaposleni pogosto prevzemajo mentorsko vlogo.	3.4	1.13
T5: Občutim, da moja starost zmanjšuje mojo vključenost v pomembne projekte.	3.9	1.06

Vir: lastno delo.

Standardni odkloni so se gibal med 1,03 in 1,13, kar nakazuje zmerno razpršenost odgovorov. To pomeni, da so se stališča anketirancev večinoma gibal okoli srednjih vrednosti (3 ali 4), vendar je bilo prisotnih tudi nekaj izrazitejših mnenj – tako pozitivnih kot negativnih. Takšna stopnja razpršenosti je značilna za tematike, ki vključujejo osebno izkušnjo in zaznavo. Posamezne razlike so lahko posledica različnih organizacijskih kultur, sektorjev, delovnih pogojev ali preteklih izkušenj sodelujočih.

Za trditve prvega sklopa, katere se nanašajo na dožemanje starosti na delovnem mestu, smo izvedli tudi korelacijsko analizo. Namen te analize je bil preveriti, ali so posamezna stališča med seboj povezana in ali se anketiranci na podobne trditve odzivajo skladno.

Najmočnejša povezanost se je pokazala med trditvama T1 »V naši organizaciji se starejši zaposleni obravnavajo enakovredno kot mlajši« in T3 »Starost zaposlenih vpliva na možnosti za napredovanje«, kjer je bila korelacija $r = 0,628$. Ta rezultat nakazuje, da tisti, ki zaznavajo enakopravno obravnavo starejših, pogosto razmišljajo tudi o tem, kako starost vpliva na možnosti napredovanja. Morda to pomeni, da se enakopravnost dojema širše – ne le v vsakdanji obravnavi, temveč tudi v kariernem razvoju.

Močna povezanost je tudi med T2 »Vrednost izkušenj starejših sodelavcev se priznava in upošteva« in T4 »Starejši zaposleni pogosto prevzemajo mentorsko vlogo« – $r = 0,601$. To se zdi logično, saj je verjetna posledica, da starejši prevzemajo mentorstvo nad mlajšimi, če organizacija ceni izkušnje. Te trditve lepo dopolnjujejo ena drugo.

Povezana sta tudi T3 in T4 ($r = 0,493$), kar pomeni, da tisti, ki zaznavajo vpliv starosti na napredovanje, pogosto menijo tudi, da starejši prevzemajo mentorsko vlogo. To lahko pomeni, da starejši namesto višjih položajev pogosto dobijo vlogo prenašalcev znanja, kar se sicer sliši pozitivno, a je lahko tudi znak, da so napredovanja za starejše bolj redka.

Zanimiva je povezava med T2 in T5 »Občutim, da moja starost zmanjšuje mojo vključenost v pomembne projekte« – $r = 0,531$. Čeprav se priznavajo izkušnje, se nekateri še vedno počutijo manj vključene, kar kaže, da spoštovanje in dejanska vključenost nista vedno usklajena. Podobno velja tudi za povezavo med T4 in T5 ($r = 0,378$).

Najmanjša povezava je bila med T1 in T5 ($r = 0,199$), kar pomeni, da občutek enakopravne obravnave ni nujno povezan z vključenostjo v pomembne naloge. To lahko nakazuje, da formalna enakost ni dovolj, če je v praksi prisotna tiha izključenost starejših pri ključnih projektih.

Na splošno rezultati potrjujejo, da so trditve znotraj prvega sklopa med seboj povezane in merijo različne, a povezane vidike dojemanja starosti. Korelacije dopolnjujejo tudi rezultat Cronbach alfa, ki je pokazal dobro notranjo povezanost ($\alpha = 0,783$).

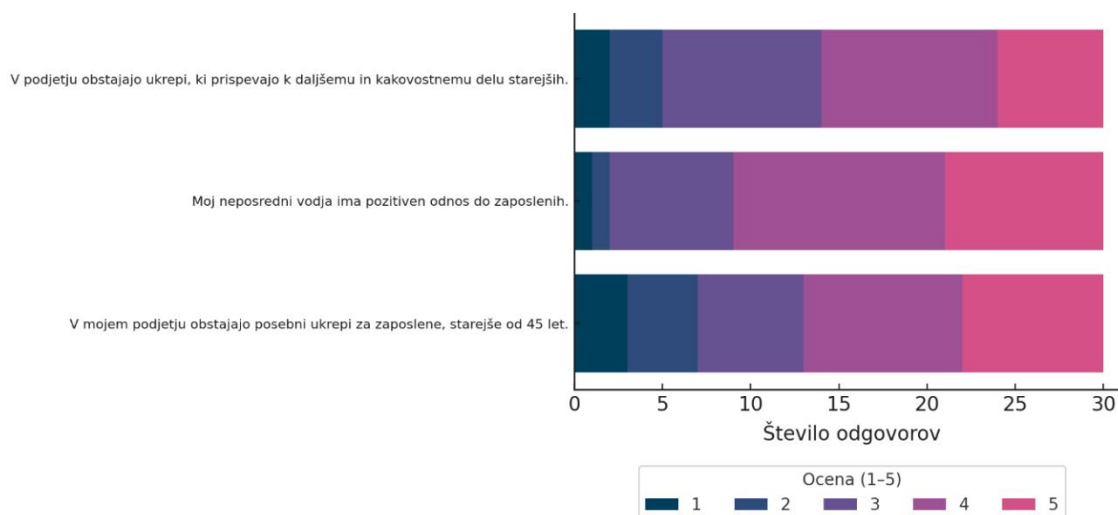
Skupna analiza prvega sklopa kaže, da organizacija v marsičem že vrednoti starejše zaposlene in omogoča njihovo aktivno vlogo. Prisotna je zaznava enakovrednosti, občutka pripadnosti in možnosti za prenos znanja. Vendar pa zaposleni jasno izpostavljajo tudi področja, kjer si želijo več – predvsem pri napredovanju, vključenosti v razvojne projekte ter strateškem priznavanju njihovega prispevka. Takšne vrzeli niso presenetljive – podobno ugotavlja tudi Walker (2005), ki opozarja, da so formalne strategije upravljanja starosti redke, podjetja pa pogosto spregledajo potencial starejših kot nosilcev razvoja. Po mnenju Rejc Buhovac (2021) prav načrtno vključevanje starejših v strateške projekte in odločanje krepí organizacijsko kulturo in odpira prostor za aktivno medgeneracijsko sodelovanje. Kot navaja Ilmarinen (2020), je dolgoročna vzdržnost organizacije možna le, če so vsi zaposleni – ne glede na starost – vključeni v smiselno in razvojno naravnano delo. Strategije managementa starosti imajo tukaj ključno vlogo, saj omogočajo, da izkušnje starejših postanejo konkurenčna prednost in temelj za bolj povezano, prilagodljivo in zdravo delovno okolje.

4.2.3 Dejanska praksa managementa starosti

V drugem sklopu ankete smo želeli pridobiti poglobljen vpogled v to, kako podjetja v praksi pristopajo k starejšim zaposlenim in katere konkretne ukrepe uvajajo, da bi jih lahko razumeli kot del strateškega managementa starosti. Osredotočili smo se na preverjanje prisotnosti formalnih politik in programov, pa tudi na to, ali se v podjetjih vzpostavlja ustrezna organizacijska kultura, ki starejšim zaposlenim omogoča daljše in

kakovostnejše delovno življenje. Pri tem nas je zanimalo, v kolikšni meri vodstva podjetij zaznavajo pomen starejših sodelavcev, jih vključujejo v načrtovanje in razvoj ter jim omogočajo enake priložnosti kot mlajšim generacijam. Slika 7 prikazuje, kako zaposleni ocenjujejo zaznano podporo podjetja pri izvajanju strategij managementa starosti, kar omogoča vpogled v stopnjo organizacijske zavezanosti k ustvarjanju pogojev za kakovostno delo starejših zaposlenih.

Slika 7: Ocena zaznane podpore podjetja pri izvajanju strategij managementa starosti



Vir: lastno delo.

Pri trditvi »V mojem podjetju obstajajo posebni ukrepi za zaposlene starejše od 45 let« je razmerje med odgovori razmeroma uravnoteženo. Skupaj 17 anketirancev je trditev ocenilo pozitivno (ocena 4 ali 5), kar pomeni, da podjetje očitno že izvaja določene usmerjene ukrepe. Kljub temu je kar 13 anketirancev podalo oceno 1, 2 ali 3, kar kaže, da ti ukrepi bodisi niso formalizirani bodisi niso dovolj dobro komunicirani med zaposlenimi. To opozarja na potrebo po večji prepoznavnosti ali sistematizaciji strategij v podjetjih.

Najbolj konkreten vpogled v dejansko izvajanje ukrepov je ponudila trditev 7, kjer so anketiranci izbirali med različnimi vrstami ukrepov, ki so (če sploh) prisotni v njihovem podjetju. Najpogostejše označen ukrep je bilo mentorstvo (18 odgovorov), sledijo programi usposabljanja za starejše (16), prilagojena delovna mesta (14) in možnost postopne upokojitve (12). Dodatna zdravstvena podpora je bila prisotna v 10 podjetjih, medtem ko jih je 5 navedlo, da posebnih ukrepov ni, 3-je pa so izbrali kategorijo »drugo«. Ti podatki nakazujejo, da številna podjetja uvajajo posamezne elemente strategij, vendar gre pogosto za parcialne ukrepe, ne za celostne dokumentirane pristope. Poudarjeno je tudi, da mentorstvo in usposabljanja že predstavljata pomemben del organizacijske kulture, kar je dobra izhodiščna točka za sistematičen razvoj strategij.

Trditev »Moj neposredni vodja ima pozitiven odnos do zaposlenih« je prejela visoke ocene – 21 anketirancev je izbralo oceno 4 ali 5. To pomeni, da zaposleni zaznavajo visoko raven spoštovanja in podpore s strani neposrednih nadrejenih, kar je izredno pomembno za izvajanje strategije managementa starosti na operativni ravni. Vendar pa so 3-je anketiranci izbrali najnižjo oceno (1), kar pomeni, da obstajajo razlike v stilih vodenja in da je uspeh pogosto odvisen od posameznika, ne nujno od sistema.

Pri zadnji trditvi v tem sklopu – »V našem podjetju obstajajo dejanski ukrepi, ki prispevajo k daljšemu in kakovostnejšemu delovnemu obdobju starejših zaposlenih« – je več kot polovica anketirancev izbrala oceno 4 ali 5. To potrjuje, da podjetja ukrepajo, čeprav najverjetneje še ne dovolj sistematično. Približno tretjina jih je izbrala oceno 3, kar pomeni, da ukrepe zaznavajo, a se jim morda zdijo preveč splošni ali premalo usmerjeni v konkretne potrebe starejših.

Povprečje trditve o prisotnosti ukrepov znaša 3,50, standardni odklon pa 1,31, kar pomeni precejšnjo razpršenost mnenj – nekateri zaposleni ukrepe prepoznavajo, drugi pa jih očitno ne zaznavajo ali jim ne pripisujejo pomembnosti. Trditev o pozitivnem odnosu nadrejenih do starejših zaposlenih je dosegla najvišje povprečje 3,90 in najnižji standardni odklon 0,99 – to kaže na visoko raven soglasja glede tega vidika organizacijske kulture. Tudi tretja trditev, ki se nanaša na obstoj dejanskih ukrepov, ima povprečno oceno 3,50 in standardni odklon 1,14, kar nakazuje, da anketiranci sicer v določeni meri zaznavajo prisotnost konkretnih aktivnosti, a so njihova mnenja manj usklajena kot pri odnosu nadrejenih. Tabela 3 prikazuje statistični pregled zaznav zaposlenih o dejanski praksi managementa starosti, s čimer ponuja jasen vpogled v to, kako podjetja v resnici uresničujejo strategije na tem področju.

Tabela 3: Statistični pregled zaznav o dejanski praksi managementa starosti

Trditev	Povprečje	Standardni odklon
T6: V mojem podjetju obstajajo posebni ukrepi za zaposlene starejše od 45 let.	3.5	1.31
T8: Moj neposredni vodja ima pozitiven odnos do zaposlenih.	3.9	0.99
T9: V našem podjetju obstajajo dejanski ukrepi, ki prispevajo k daljšemu in kakovostnejšemu delovnemu obdobju starejših zaposlenih.	3.5	1.14

Vir: lastno delo.

Tudi za drugi sklop anketnih trditev (T6–T9), ki se nanašajo na dejanske prakse managementa starosti v organizacijah, smo izdelali korelacijsko analizo. S tem smo želeli preveriti, kako so med seboj povezane različne zaznave anketirancev glede ukrepov za starejše, odnosa vodij in konkretnih aktivnosti v podjetjih.

Najmočnejša povezava je bila med trditvama T6 »V mojem podjetju obstajajo posebni ukrepi za zaposlene starejše od 45 let« in T9 »V našem podjetju obstajajo dejanski

ukrepi, ki prispevajo k daljšemu in kakovostnejšemu delovnemu obdobju starejših zaposlenih« z vrednostjo korelacije $r = 0,592$. To je kar pričakovano – če zaposleni menijo, da podjetje načrtno uvaja posebne ukrepe za starejše, potem običajno prepoznavajo tudi bolj splošne ukrepe, ki prispevajo k njihovemu boljšemu položaju in daljšemu ostajanju v delovnem procesu.

Nekoliko nižja, a še vedno statistično pomembna je povezava med T6 in T8 »Moj neposredni vodja ima pozitiven odnos do starejših zaposlenih« – $r = 0,411$. To pomeni, da tam, kjer obstajajo sistemski ukrepi za starejše, zaposleni pogosto opažajo tudi podporo na ravni neposrednega nadrejenega. Mogoče gre za organizacije, kjer so ukrepi bolj celoviti – tako na formalni kot osebni ravni.

Povezana sta tudi T8 in T9 ($r = 0,442$), kar pomeni, da tam, kjer zaposleni čutijo podporo s strani vodje, pogosto prepoznavajo tudi širše aktivnosti podjetja v smeri kakovostnega staranja na delovnem mestu. Lahko bi rekli, da pozitiven odnos nadrejenega krepi tudi zaznavo o tem, da podjetje starejšim dejansko želi omogočiti čim boljšo zaposlitev tudi v poznejših letih.

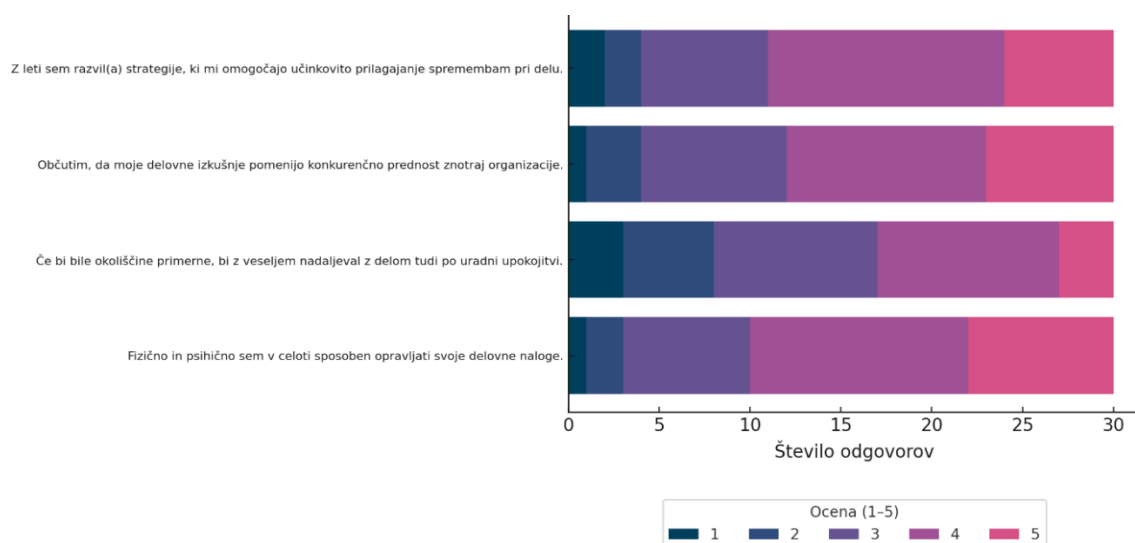
Na splošno so vse trditve med seboj zmerno pozitivno povezane, kar kaže na to, da zaposleni zaznavajo sklop kot smiselno celoto. Povezave niso premočne, kar pomeni, da vsaka trditev prispeva nekaj svojega, niso pa si preveč podobne. Tudi Cronbach alfa za ta sklop ($\alpha = 0,734$) potrjuje, da gre za dovolj povezan, a ne preveč homogen sklop.

Skupni sklep tega sklopa je, da podjetja že izvajajo pomembne ukrepe, vendar ti pogosto nimajo statusa formalne strategije. Gre za nabor posamičnih aktivnosti – od prilagoditev delovnega časa do neformalnega mentorstva – ki so v veliki meri odvisne od angažiranosti posameznih vodij, notranje kulture in občasno tudi zunanjih spodbud, kot opozarjata Trobec (2022) in European Commission (2020). Prav to razpršenost aktivnosti izpostavlja tudi Walker (2005), ki poudarja, da brez jasne strategije podjetja težko zagotovijo dosledno podporo starejšim zaposlenim. Učinkovit management starosti namreč zahteva, da ukrepi niso zgolj odziv na posamezno situacijo, temveč del dolgoročnega, sistematičnega pristopa.

4.2.4 Notranja motivacija in zmožnost za delo

Sklop vprašanj, ki obravnava notranjo motivacijo in zmožnost za delo, ponuja globlji vpogled v osebno percepcijo anketirancev glede njihove pripravljenosti, sposobnosti in volje za nadaljevanje dela tudi v kasnejših letih. Gre za eno ključnih področij pri obravnavi managementa starosti, saj so motivirani, psihofizično stabilni in prilagodljivi zaposleni nepogrešljiv del dolgoročno uspešnih organizacij. Slika 8 prikazuje, kako starejši zaposleni sami doživljajo svojo notranjo motivacijo ter lastne zmožnosti za opravljanje dela, kar odraža njihov odnos do delovnih nalog in pripravljenost ostati aktivni v delovnem okolju.

Slika 8: Notranja motivacija in zaznana zmožnost za delo starejših zaposlenih



Vir: lastno delo.

Prva trditev, »Fizično in psihično sem v celoti sposoben opravljati svoje delovne naloge«, je bila ocenjena zelo pozitivno. Kar 12 anketirancev se je odločilo za oceno 4, dodatnih 8 pa za najvišjo oceno 5. Skupno torej dve tretjini anketiranih meni, da nimajo večjih omejitev pri opravljanju svojega dela. Le 3-je anketiranci so se uvrstili na spodnjo polovico lestvice (ocena 1 ali 2). Rezultati kažejo na visoko stopnjo zaznane delovne zmožnosti, kar je lahko posledica dobrega zdravja, izkušenj ali učinkovitega prilagajanja delovnim nalogam skozi leta.

Druga trditev, »Če bi bile okoliščine primerne, bi z veseljem nadaljeval z delom tudi po upokojitvi«, prinaša bolj raznolike odgovore. Deset anketirancev je izbralo oceno 4, 3 pa najvišjo oceno 5, kar pomeni, da se več kot tretjina zaposlenih potencialno vidi v vlogi aktivnega delavca tudi po formalnem upokojitvenem pragu. Vendar pa jih je 8 izbralo oceni 1 ali 2, kar kaže, da ostaja tudi precejšnja skupina, ki si nadaljnjega dela ne želi – bodisi zaradi izčrpanosti, osebnih načrtov, bodisi zaradi slabih izkušenj z delodajalcem. Rezultat potrjuje, da je pripravljenost za podaljšano delovno aktivnost odvisna predvsem od okoliščin, ki jih podjetje omogoči (npr. fleksibilni pogoji, priznavanje izkušenj, spodbudno okolje).

Zanimiva je bila tudi trditev »Moje delovne izkušnje pomenijo konkurenčno prednost v organizaciji«, saj jo je 11 anketirancev ocenilo z oceno 4 in 7 z oceno 5. Skupaj skoraj dve tretjini zaposlenih menita, da njihove izkušnje predstavljajo pomembno vrednost, kar je pozitiven signal za organizacijsko kulturo, ki prepozna znanje starejših kot ključen kapital. Hkrati pa trije anketiranci menijo, da njihova starost ni več konkurenčna prednost – kar kaže, da je občutek lastne vrednosti lahko pogojen z odnosi v podjetju ali pomanjkanjem priložnosti za napredovanje.

Zadnja trditev v tem sklopu, »Z leti sem razvil strategije za učinkovito prilagajanje spremembam pri delu«, kaže izjemno visoko stopnjo prilagodljivosti med anketiranci. Skupno 19 jih je izbralo oceno 4 ali 5, kar potrjuje, da večina starejših zaposlenih zna obvladovati spremembe in se jim prilagajati – kar je v nasprotju s pogostimi stereotipi o togosti in odporu do sprememb pri starejših. Le 4 anketiranci so podali oceno 1 ali 2, kar je relativno malo.

Trditev, ki se nanaša na psihofizično pripravljenost za delo, je dosegla povprečno vrednost 3,80, standardni odklon pa 1,03, kar kaže na precej usklajeno prepričanje zaposlenih, da starost še ne ovira njihovega opravljanja delovnih nalog. Trditev 11, ki se nanaša na pripravljenost za nadaljevanje dela po upokojitvi, ima najnižjo povprečno oceno v tem sklopu – 3,13 – in razmeroma visok standardni odklon 1,14. To pomeni, da so odgovori bolj razpršeni, kar kaže na raznolikost mnenj, pogojenih z osebnimi, zdravstvenimi in poklicnimi okoliščinami. Trditev 12, ki obravnava zaznavo delovnih izkušenj kot konkurenčno prednost, ima povprečno vrednost 3,67, standardni odklon 1,06. Rezultati kažejo, da večina zaposlenih verjame v uporabnost svojih izkušenj, vendar nekateri doživljajo manjšo potrditev svoje vrednosti v organizacijskem okolju. Trditev 13, ki se nanaša na sposobnost prilagajanja spremembam, je dosegla povprečje 3,63 in standardni odklon 1,10. Tudi tukaj večina anketirancev izkazuje visoko samozavest v svoje prilagoditvene strategije, kar je v nasprotju s pogostimi stereotipi o rigidnosti starejših zaposlenih. Tabela 4 prikazuje pregled odgovorov, povezanih z notranjo motivacijo in zmožnostjo za delo starejših zaposlenih.

Tabela 4: Statistični pregled za trditve, povezane z notranjo motivacijo in zmožnostjo za delo

Trditev	Povprečje	Standardni odklon
T10: Fizično in psihično sem v celoti sposoben opravljati svoje delovne naloge.	3.8	1.03
T11: Če bi bile okoliščine primerne, bi z veseljem nadaljeval z delom tudi po uradni upokojitvi.	3.13	1.14
T12: Občutim, da moje delovne izkušnje še vedno pomenijo konkurenčno prednost znotraj organizacije.	3.67	1.06
T13: Z leti sem razvil(a) strategije, ki mi omogočajo učinkovito prilagajanje spremembam pri delu.	3.63	1.1

Vir: lastno delo.

Za ta sklop smo izračunali Cronbach alfa, ki znaša 0,813. To je zelo dober rezultat, saj vrednosti nad 0,8 pomenijo visoko notranjo zanesljivost. To pomeni, da so odgovori anketirancev na te štiri trditve med seboj precej usklajeni, oziroma da vsi odgovarjajo na podoben način, kar potrjuje, da sklop meri enotno področje – v tem primeru notranjo naravnost zaposlenih do svojega dela in starosti.

Tudi korelacijska analiza potrjuje, da so trditve med seboj povezane. Najmočnejša povezava se je pokazala med trditvama T12 »Občutim, da moje delovne izkušnje še vedno pomenijo konkurenčno prednost znotraj organizacije« in T13 »Z leti sem razvil(a) strategije za učinkovito prilagajanje spremembam«, kjer je bila izračunana korelacija $r = 0,66$. To pomeni, da tisti, ki zaznavajo svoje izkušnje kot konkurenčno prednost, hkrati menijo, da se znajo dobro prilagajati spremembam – kar je logično in smiselno.

Tudi T10 »fizična in psihična sposobnost« je s T13 povezan precej močno ($r = 0,60$), kar kaže, da se sposobnost za delo pogosto povezuje s strategijami prilagajanja. Trditev T11 »pripravljenost na delo po upokojitvi« pa ima nekoliko nižje korelacije z ostalimi – kar je razumljivo, saj gre tu že za bolj osebno odločitev, ki ni nujno vezana na trenutno sposobnost ali strategije.

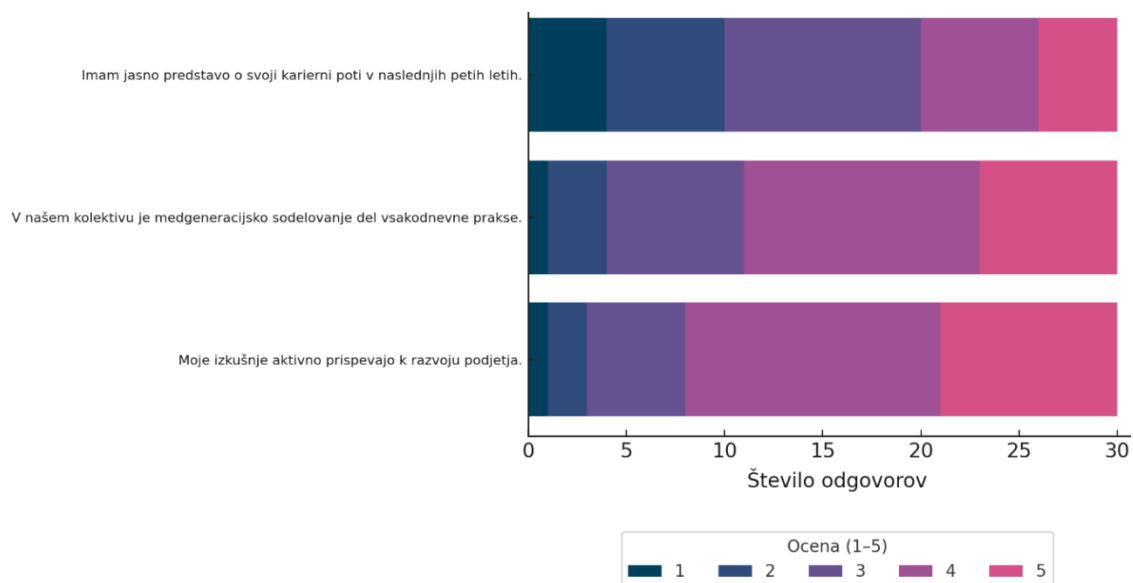
Najšibkejša povezava je bila med T10 in T11 ($r = 0,26$), kar nakazuje, da sposobnost opravljati naloge ne pomeni nujno tudi želje po daljšem delovnem razmerju. To je lahko povezano z različnimi osebnimi dejavniki, kot so motivacija, družina, ali občutek izpolnjenosti.

Ti rezultati potrjujejo, da večina starejših zaposlenih zaznava svojo vlogo v organizaciji kot pomembno, aktivno in še vedno relevantno. Psihofizična pripravljenost, občutek konkurenčnosti ter razvita sposobnost prilagajanja so ključni dejavniki, ki omogočajo kakovostno nadaljevanje delovne poti tudi po 50. letu (Ilmarinen, 2020; Schalk in drugi, 2022). Pri tem pa se kaže tudi potreba po bolj strukturiranem pristopu k kariernemu razvoju starejših zaposlenih – tako na ravni osebnega načrtovanja kot tudi v okviru organizacijske podpore (OECD, 2021). Ob primernih pogojih bi bil velik del zaposlenih pripravljen ostati delovno aktiven tudi po upokojitvi, kar pomeni, da ima podjetje priložnost, da to pripravljenost podpre z ustreznimi ukrepi. Kot dodaja Armstrong-Stassen (2008), formalno oblikovana strategija staranja ne zagotavlja le operativne usmeritve, temveč deluje tudi kot simbolna zaveza podjetja, da starejše zaposlene obravnava enakovredno in strateško.

4.2.5 Reflektivni del ankete

Reflektivni sklop vprašanj je namenjen globljemu razumevanju osebnih občutkov, mnenj in stališč starejših zaposlenih, ki presegajo zgolj formalne strukture in politike. Ta del razkriva subtilnejše vidike odnosa do dela, samopodobe, medgeneracijskih odnosov ter pričakovanj glede prihodnosti. Slika 9 ponazarja odgovore v reflektivnem delu ankete, kjer so anketirani izpostavili svojo predstavo o karierni poti, pomen medgeneracijskega sodelovanja ter občutek, da njihove izkušnje prispevajo k razvoju podjetja.

Slika 9: Reflektivni del ankete



Vir: lastno delo.

Rezultati trditve »Moje izkušnje aktivno prispevajo k razvoju podjetja« kažejo visoko zaznano vrednost izkušenj. Kar 13 anketirancev je odgovorilo z oceno 4, 9 pa z najvišjo oceno 5. To pomeni, da 74 % sodelujočih meni, da imajo njihove izkušnje dejansko pozitiven vpliv na razvoj organizacije. Le trije so odgovorili z ocenama 1 ali 2, kar je zelo spodbuden pokazatelj. Zdi se, da starejši zaposleni svojo vlogo razumejo kot dejavno, konstruktivno in pomembno – ne kot pasivno ali preživeto.

Medgeneracijsko sodelovanje je ena od ključnih sestavin uspešnega managementa starosti. V tej trditvi je 63 % anketirancev izbralo oceno 4 ali 5, kar kaže na relativno visoko zaznavo sodelovanja med generacijami. Kljub temu so odgovori razpršeni – 7 oseb je izbralo oceno 3, 4 pa celo 1 ali 2. To pomeni, da je medgeneracijsko sodelovanje prisotno, vendar ne povsod enako – še vedno obstajajo okolja, kjer je medgeneracijski most bolj šibak.

Trditev »Imam jasno predstavo o svoji karierni poti v naslednjih petih letih« je pokazala nekoliko nižjo gotovost med zaposlenimi. Le 10 anketirancev je izbralo oceno 3, 6 pa oceno 4. Le 4 anketiranci so povsem prepričani o svoji prihodnosti (ocena 5). Kar 33 % sodelujočih pa je izbralo oceno 1 ali 2, kar kaže na dvome in negotovost. To morda odraža splošno pomanjkanje individualnih kariernih načrtov za starejše ali pa občutek, da se njihove karijerne možnosti zaključujejo. Tukaj podjetja še vedno premalo vlagajo v dolgoročno karierno podporo za zaposlene nad 50 let.

Za boljšo kvantitativno interpretacijo odgovorov smo za vsako trditev izračunali aritmetično povprečje in standardni odklon. Trditev 14 »Moje izkušnje aktivno prispevajo k razvoju podjetja« je dosegla najvišjo povprečno oceno, in sicer 3,90, pri

čemer je bil standardni odklon 1,03, kar kaže na splošno soglasje med anketiranci glede pomembnosti njihovega prispevka. Trditev 15 »V našem kolektivu je medgeneracijsko sodelovanje spodbudno in del vsakodnevne prakse« je dosegla povprečno vrednost 3,70 in standardni odklon 1,06, kar nakazuje na nekoliko bolj raznolika, a še vedno pozitivna mnenja anketirancev. Najnižjo povprečno oceno je dosegla trditev 16 »Imam jasno predstavo o svoji karierni poti v naslednjih petih letih« – ta znaša 3,00, pri čemer standardni odklon 1,23 kaže na razmeroma veliko razpršenost mnenj. To lahko razumemo kot pokazatelj večje negotovosti ali neenotnega dojemanja karierne prihodnosti med starejšimi zaposlenimi. Tabela 5 povzema povprečne ocene in standardne odklone reflektivnega dela ankete.

Tabela 5: Statistični pregled povprečnih ocen in standardnih odklonov za reflektivni del ankete

Trditev	Povprečje	Standardni odklon
T14: Moje izkušnje aktivno prispevajo k razvoju podjetja.	3.9	1.03
T15: V našem kolektivu je medgeneracijsko sodelovanje spodbudno in del vsakodnevne prakse.	3.7	1.06
T16: Imam jasno predstavo o svoji karierni poti v naslednjih petih letih.	3.0	1.23

Vir: lastno delo.

Cronbach alfa znaša 0,678. Gre za nekoliko nižjo vrednost v primerjavi s prejšnjimi sklopi, a še vedno sprejemljivo. To pomeni, da so trditve povezane, a ne tako močno kot v prejšnjih sklopih. To je pričakovano, saj gre za bolj osebne in raznolike poglede posameznikov – od prispevka k podjetju do karierne usmerjenosti.

Najvišja korelacija se je pokazala med trditvama T14 »Moje izkušnje aktivno prispevajo k razvoju podjetja« in T15 »Medgeneracijsko sodelovanje je del vsakodnevne prakse« z vrednostjo $r = 0,58$. To kaže, da tisti, ki zaznavajo svoj prispevek kot pomemben, hkrati čutijo, da v kolektivu obstaja sodelovanje med generacijami. Očitno tam, kjer sodelovanje med generacijami res obstaja, tudi starejši čutijo, da so njihova znanja in izkušnje res koristna.

Zmerna povezava obstaja tudi med T15 in T16 ($r = 0,42$). To bi lahko pomenilo, da jasnejša karierna vizija sovpada z bolj vključujočo delovno klimo. Če se zaposleni dobro počutijo v kolektivu, kjer medgeneracijsko sodelujejo, lažje razmišljajo tudi o svoji prihodnosti v tem okolju.

Najšibkejša povezava je bila med T14 in T16 ($r = 0,27$). To kaže, da občutek lastnega prispevanja v podjetju ne pomeni nujno, da ima posameznik tudi jasno karierno vizijo. Nekateri se morda sicer počutijo koristne in vključene, a ne razmišljajo dolgoročno o karierni poti – morda zaradi drugih življenjskih okoliščin ali negotovosti v podjetju.

Kljub nekoliko nižji notranji povezanosti in manjšim korelacijam gre za sklop, ki vseeno prinaša pomembne vpoglede. Prikazuje, kako posameznik dojema svojo vlogo v podjetju in ali se v takem okolju vidi tudi v prihodnje. Sklop ni tako vsebinsko homogen kot prejšnji, a je pomemben za bolj celostno razumevanje odnosa zaposlenih do starosti, sodelovanja in prihodnosti.

V nadaljevanju so predstavljeni odgovori na odprta vprašanja, ki so anketirancem omogočila, da podrobneje izrazijo svoja razmišljanja, izkušnje in pričakovanja v zvezi z delom v poznejših letih kariere. Namen teh vprašanj je bil osvetliti globlje vidike motivacije, zaznane podpore podjetja ter vrednot, ki oblikujejo vključujoče delovno okolje. Pridobljeni odgovori dopolnjujejo kvantitativne rezultate in ponujajo dragocen vpogled v osebna doživljanja starejših zaposlenih, kar omogoča celovitejše razumevanje njihove vloge in potreb v sodobnih organizacijah.

Vprašanje 17: Kaj vas kot starejšega zaposlenega najbolj motivira pri vašem delu?

Večina odgovorov je poudarila notranje dejavnike motivacije – občutek koristnosti, osebno zadovoljstvo, dober odnos s sodelavci, prepoznavanje s strani vodstva in možnost prenosa znanja. Nekateri so izpostavili tudi rutino, ki prinaša stabilnost, drugi pa priložnost, da »še nekaj doprinesejo, preden se poslovijo«. Finančni vidik je bil redko omenjen kot glavni motivator.

Vprašanje 18: Kaj bi po vašem mnenju lahko podjetje naredilo več za podporo starejšim zaposlenim?

Najpogostejše so se pojavljale želje po večji fleksibilnosti (npr. krajši delovni čas, delo od doma, postopna upokožitev), bolj prilagojenih delovnih mestih, več izobraževanj ter več posluha vodstva. Več oseb si želi, da bi jih podjetje več vključilo v razvojne projekte, kar bi pomenilo priznanje njihovega znanja in izkušenj.

Vprašanje 19: Katere vrednote bi morale voditi delovno okolje, kjer so vse generacije vključene enakovredno?

Izstopajoče vrednote so bile: spoštovanje, sodelovanje, poštenost, odprtost, solidarnost in potrpežljivost. Nekateri so posebej izpostavili poslušanje brez predsodkov in zavedanje, da ima vsak nekaj, kar lahko prispeva. To potrjuje, da si starejši želijo predvsem vključujoče kulture, kjer ni pomembna starost, temveč vsebina, odnos in prispevek.

Odgovori anketirancev na odprta vprašanja dodatno potrjujejo pomembnost notranje motivacije, medosebnih odnosov in vrednot, ki temeljijo na sodelovanju in spoštovanju. To je v skladu z ugotovitvami Schalk in drugi (2022), ki poudarjajo, da je notranja motivacija pri starejših zaposlenih pogosto bolj pomembna kot finančni dejavniki –

ključno vlogo pa pri tem igrajo občutek pripadnosti, priložnost za prispevek in priznavanje izkušenj.

Podobno Ilmarinen (2020) navaja, da pri starejših sodelavcih motivacija temelji predvsem na »smislu dela«, ki vključuje osebno zadovoljstvo, uporabo znanja in možnosti za prenos izkušenj na mlajše. Odgovori anketirancev to potrjujejo, saj mnogi omenjajo željo, da »še nekaj doprinesejo, preden se poslovijo«, kar neposredno odraža pomen aktivne vloge tudi v poznejših letih kariere.

Pogosti predlogi glede izboljšav na ravni podjetja – večja fleksibilnost, prilagoditve delovnih mest in več vključevanja v razvojne projekte – so v skladu s priporočili OECD (2021), ki opozarjajo, da so fleksibilni delovni pogoji in vseživljenjsko učenje ključna orodja za podaljševanje delovne aktivnosti in večjo produktivnost starejših zaposlenih.

Vrednote, ki so jih udeleženci izpostavili pri vprašanju 19 (spoštovanje, sodelovanje, potrpežljivost, odprtost), odražajo potrebe po vključujoči kulturi, ki presega zgolj starostne razlike. To se sklada tudi z Walkerjevo (2005) definicijo »age managementa«, ki temelji na pravičnosti, sodelovanju med generacijami in razumevanju različnosti kot prednosti – ne ovire.

4.3 Analiza intervjujev

Za kvalitativni del raziskave smo izvedli tri poglobljene, strukturirane intervjuje z vodilnimi delavci v slovenskih podjetjih različnih velikosti in sektorjev. Intervjuje smo izvajali v juniju in juliju 2025. Z dvema sogovornikoma sta bila intervjuja izvedena v živo, med tem ko je bil z enim intervju izveden preko video klica. Sogovorniki prihajajo iz srednje velikega storitvenega podjetja, večjega industrijskega podjetja in podjetja, specializiranega za visoko natančno mehansko proizvodnjo. Namen intervjujev je bil pridobiti globlji vpogled v to, kako podjetja zaznavajo in obravnavajo izzive staranja delovne sile, ter preveriti, ali obstoječe prakse zrcalijo načela managementa starosti, ki jih priporoča literatura (Walker, 2021; OECD, 2021; Formosa, 2018). Na podlagi tematske analize odgovorov smo identificirali šest ključnih tem, ki razkrivajo pomembne vzorce v dojemanju in upravljanju starajoče se delovne sile v praksi.

– Zavedanje o staranju delovne sile: med prepoznavo in ukrepanjem

Vsi trije sogovorniki zelo jasno prepoznavajo, da se povprečna starost zaposlenih zvišuje, še posebej v operativnih poklicih, kjer je narava dela fizično zahtevna, zamenljivost kadra pa omejena. Eden izmed intervjuvancev je poudaril:

»Mlajših skoraj ne dobimo več – kadrovski bazen je vse bolj prazen.« (Vodja proizvodnje)

Čeprav staranje vidijo kot neizogibno realnost, odziv nanj pogosto še ni sistematiziran. Intervjuji kažejo, da podjetja različno hitro prehajajo od zaznavanja k aktivnemu delovanju. Podobno opozarja tudi Walker (2005), ki izpostavlja, da je prehod iz zavedanja v strukturirano delovanje pogosto odvisen od osveščenosti managementa in stopnje prepoznavanja staranja kot strateškega vprašanja. Zanimivo je tudi, da se nekateri vodje zavedajo, da je starostna struktura »tiha sprememba«, ki se dogaja neopazno, dokler se ne začne odražati v pomanjkanju produktivnosti ali znanja. To sovпада z opažanji Ilmarinen (2020), ki poudarja, da se učinki staranja pogosto pokažejo šele takrat, ko se že zmanjšajo sposobnosti za delo in se pojavijo težave pri zamenljivosti kadra.

– Strategija kot želja, ne kot realnost

Druga osrednja tema so organizacijske strategije – oziroma njihova odsotnost. Nobeno izmed analiziranih podjetij nima formalno zapisanega dokumenta strategije za management starejših zaposlenih. Namesto tega podjetja izvajajo posamezne ukrepe, ki so pogosto rezultat trenutne potrebe ali osebne angažiranosti kadrovskih služb in neposrednih vodij.

»Imamo nekaj napisanih smernic, a bi si osebno želel, da bi bili bolj sistematični.«
(Direktor)

To potrjuje tudi ugotovitve iz raziskav Trobec (2022) in Evropske komisije (2020), da večina podjetij ukrepa reaktivno, brez celovitega pristopa ali dolgoročnih ciljev. V tem kontekstu Walker (2005) opozarja, da zapisane strategije niso le operativno orodje, temveč tudi simbolna zaveza podjetja k aktivnemu upravljanju raznolikosti in trajnostnemu pristopu k starajoči se delovni sili.

Prav zaradi tega številni avtorji (npr. Armstrong-Stassen, 2008; Rejc Buhovac, 2021) priporočajo, da se strategije managementa starosti ne obravnavajo kot ločen dokument, ampak kot del širše strategije upravljanja človeških virov, vključene v organizacijsko kulturo in prakso.

– Ohranjanje zmožnosti za delo: med možnostjo in realnostjo

Ukrepi za ohranjanje zmožnosti za delo starejših zaposlenih se večinoma nanašajo na tri področja: ergonomija, prerazporeditev nalog ter prilagoditev delovnega časa. Eden izmed sogovornikov je opisal, da v podjetju omogočajo postopno krajšanje delovnega časa pred upokojitvijo, vendar so možnosti pogosto omejene z organizacijskimi ali finančnimi dejavniki.

»Če nekdo pokaže, da ima težave, mu poskusimo najti alternativno nalogo. A ni vedno enostavno najti alternativo.« (Direktor)

To je v skladu z ugotovitvami Ilmarinen (2006), ki poudarja pomen prilagajanja delovnega okolja fizičnim in kognitivnim zmožnostim starejših zaposlenih. Avtor izrecno navaja, da ergonomске prilagoditve in fleksibilnost nalog močno vplivajo na delovno sposobnost v poznejših letih.

Hkrati pa intervjuji potrjujejo tudi ugotovitve Schalk in drugi (2022), da brez strateške podpore z vrha in brez sistemske prisile večina ukrepov ostaja na ravni dobre volje posameznih vodij. V tej točki se kaže, kako pomembna je tudi podpora kadrovskih služb in politika države (npr. spodbud za delodajalce), kot jo navaja tudi OECD (2021).

– Mentorstvo in prenos znanja: velika priložnost, še premalo izkoriščena

Vsi trije sogovorniki so neodvisno izpostavili pomen prenosa znanja kot ključnega elementa ohranjanja organizacijske zrelosti. Mentorstvo se v podjetjih pojavlja, a večinoma v neformalni obliki, brez sistematičnega spremljanja ali nagrajevanja.

»Starejši mojstri so pogosto najboljši mentorji. Njihovo znanje je nenadomestljivo.« (Direktor)

To potrjuje tudi Armstrong-Stassen (2008), ki navaja, da je mentorstvo ena najpogostejše priporočenih praks pri upravljanju starejših zaposlenih. Vendar pa, kot dodaja Urh (2022), takšni programi pogosto ostanejo le ideja, če niso sistemsko uvedeni, formalizirani in ustrezno nagrajeni.

Potreba po boljšem usklajevanju pričakovanj med mentorji in mlajšimi sodelavci je v skladu s priporočili Rejc Buhovac (2021), ki poudarja pomen vzajemnega odnosa v mentorstvu in opozarja, da mora biti ta proces dvosmeren in podprt z organizacijsko kulturo učenja.

– Odnos do starejših in prisotnost stereotipov

Vsi sogovorniki ocenjujejo, da so v njihovih podjetjih prisotni stereotipi, povezani s starostjo – predvsem glede prilagodljivosti, hitrosti dela in odnosa do tehnologije. Kljub temu večina verjame, da se ti predsodki zmanjšujejo z vključevanjem starejših v timsko delo in z večjo osveščenostjo.

»Največja napaka je, da jih izključimo, še preden dobijo priložnost.« (Vodja proizvodnje)

To odraža opažanja iz raziskave Pahor in Možina (2015), katera ugotavljata, da se v slovenskih podjetjih še vedno pojavljajo predsodki glede delovne učinkovitosti in fleksibilnosti starejših zaposlenih. Ob tem poudarjata, da stereotipi pogosto izvirajo iz nepoznavanja dejanske delovne zmožnosti posameznikov.

Walker (2005) dodaja, da je razbijanje teh predsodkov možno predvsem s sistematičnim ozaveščanjem, mešanim timskim delom ter z zgledom vodij. V tem smislu je vloga vodij ključna, saj so oni tisti, ki ustvarjajo kulturo vključevanja – ali pa pasivno dopuščajo izključenost.

Sogovorniki so potrdili, da tam, kjer se starejši dejavno vključujejo v timsko delo, stereotipi pogosto zbledijo. To je v skladu tudi z izsledki Schalk in drugi (2022), ki izpostavljajo pozitivne učinke sodelovanja med generacijami na organizacijsko klimo in produktivnost.

– Prihodnost starejših v organizaciji: od strateške potrebe do konkurenčne prednosti

Sogovorniki soglasno ocenjujejo, da bo pomen starejših zaposlenih v prihodnjih letih še rasel. Zaradi pomanjkanja kadra in demografskih sprememb bodo podjetja morala bolj sistematično pristopiti k upravljanju z njimi.

»Načrtujemo razvoj programa za postopno upokojevanje, kjer bodo lahko sodelavci še vedno prisotni, a v drugačni obliki.« (Direktor)

Razmišljanja intervjuvancev potrjujejo tezo OECD (2013), da bodo organizacije, ki pravočasno razvijejo strategije za učinkovito vključevanje starejših, dolgoročno bolj konkurenčne. Ilmarinen (2020) poudarja, da starejši predstavljajo neizkoriščen potencial, še posebej v vlogi svetovalcev, notranjih trenerjev ali ambasadorjev znanja.

Tudi v slovenskem prostoru (Rejc Buhovac, 2021) je poudarjeno, da je potrebno izziv staranja delovne sile obravnavati kot priložnost – ne le kot tveganje. Podjetja, ki bodo znala prilagoditi delovna mesta, ponuditi fleksibilne oblike upokojevanja ter oblikovati vloge za starejše sodelavce, bodo imela prednost na trgu dela.

Analiza poglobljenih intervjujev je pokazala, da se podjetja vse bolj zavedajo izzivov, ki jih prinaša staranje delovne sile, vendar pri tem še vedno prevladujejo nesistematični in reaktivni pristopi. Ključne teme, kot so pomanjkanje formalnih strategij, omejene možnosti prilagajanja dela in premalo strukturiran prenos znanja, potrjujejo, da obstaja velik razkorak med zaznavo in dejanskim upravljanjem. Kljub temu je bil zaznan pozitiven premik v odnosu do starejših zaposlenih, še posebej pri vključevanju v timsko delo, mentorstvu in razvoju fleksibilnejših poti proti upokojitvi. Prisotno je tudi zavedanje, da lahko učinkovito upravljanje s starejšimi zaposlenimi postane pomembna konkurenčna prednost – če se ga podjetja lotijo strateško, dolgoročno in z večjo podporo vodstva. Ugotovitve intervjujev dobro dopolnjujejo rezultate kvantitativnega dela raziskave in potrjujejo, da so za uspešno implementacijo managementa starosti ključni jasno zastavljeni cilji, podprti z organizacijsko kulturo, viri in znanjem.

4.4 Sklep empiričnega dela

Izvedena raziskava, ki je temeljila na kombinaciji anketnega vprašalnika in poglobljenih intervjujev, je osvetlila aktualno stanje managementa starosti v slovenskih podjetjih ter hkrati odprla vpogled v številne praktične izzive in potencialne, povezane z vključevanjem starejših zaposlenih. Ugotovitve jasno kažejo, da kljub določenemu zavedanju o pomembnosti te tematike v večini primerov še vedno prevladuje pristop ad hoc ukrepov, brez širšega strateškega okvirja.

Na ravni dojemanja starosti se je potrdilo, da imajo starejši zaposleni v očeh sodelavcev visoko vrednost predvsem zaradi znanja, izkušenj in mentorstva, kar je v skladu z ugotovitvami Walkerja (2021), ki poudarja pomen starejših kot nosilcev organizacijske stabilnosti. Hkrati pa obstajajo pomisleki glede vključevanja starejših v razvojne projekte ali dostopa do napredovanja, kar se navezuje na teze Schalk, Van Veldhoven in De Lange (2022) o »tihi izrivanju« starejših iz najzahtevnejših in najbolj vidnih delovnih nalog. V tem kontekstu je pomembno, da podjetja aktivno odpravljajo starostne stereotipe ter spodbujajo sodelovanje med generacijami kot del svoje kadrovske strategije.

Analiza dejanske prakse managementa starosti je pokazala, da so ukrepi pogosto razpršeni – od občasnega mentorstva do fleksibilnosti pri upokojevanju, vendar redko povezani v sistematičen program. To potrjuje tezo Ilmarinen (2011), ki je že pred več kot desetletjem opozarjal, da brez strateškega upravljanja s starajočo se delovno silo ni mogoče dosegati trajnostne zmožnosti za delo. Intervjuji so razkrili, da so številni ukrepi odvisni predvsem od posameznih vodij in njihovih osebnih vrednot, ne pa od organizacijske kulture ali sistemske podpore. To pomeni, da je potrebna večja institucionalizacija pristopov k upravljanju starostne raznolikosti.

Pri notranji motivaciji in zmožnosti za delo so rezultati pokazali visoko stopnjo pripravljenosti starejših zaposlenih za nadaljnje delo, celo po formalni upokojitvi, če so za to izpolnjeni pogoji – prilagojene naloge, spoštovanje, možnost prispevanja. Ta vidik se odlično ujema s konceptom aktivnega staranja, kot ga opredeljuje WHO (2021), kjer je poudarjena vloga starejših kot dejavnih in polnovrednih udeležencev delovnega in družbenega življenja. Pomen tega izhodišča se še dodatno potrjuje v kontekstu vse večje potrebe po medgeneracijskem prenosu znanja.

V reflektivnem delu se je pokazalo, da številni starejši zaposleni zaznavajo določene oblike izključenosti – naj bo to pri razporejanju nalog, dostopu do izobraževanj ali občutku, da se njihova mnenja manj upoštevajo. Tovrstni rezultati odpirajo pomembno vprašanje o organizacijski pravičnosti in transparentnosti pri vodenju kadrov, kar se sklada z izsledki evropskih raziskav (European Commission, 2020), ki opozarjajo, da brez pravičnih procesov ni mogoče doseči dolgoročne vključenosti starejših.

Kot sklep lahko rečemo, da empirični del magistrske naloge jasno potrjuje potrebo po večji profesionalizaciji, formalizaciji in strateški umestitvi managementa starosti v organizacije. Povezava med teorijo in prakso se tukaj pokaže kot ključni most za razumevanje, zakaj posamezni ukrepi sami po sebi ne zadostujejo, če niso del širše miselne in kulturne spremembe znotraj podjetij.

5 RAZPRAVA

Management starosti v sodobnem delovnem okolju ne predstavlja zgolj odziva na demografske trende, temveč predvsem preizkus sposobnosti organizacij, da razumejo in upravljajo s kompleksnostjo človeškega kapitala skozi čas. Čeprav so v ospredju številke – upad rodnosti, podaljševanje življenjske dobe, odhodi s trga dela, je v ozadju tega pojava veliko več: vrednote, kultura dela, organizacijska odgovornost in človeško dostojanstvo. Empirični del naloge je pokazal, da se slovenska podjetja staranja delovne sile zavedajo, vendar se z njim še ne soočajo strateško in strukturirano. Mnoga podjetja so sicer vpeljala nekatere ukrepe, kot so mentorstvo, ergonomija ali fleksibilnost, vendar te prakse ostajajo omejene in nesistematične. Ključni izziv torej ni zgolj v pomanjkanju kadrovskih orodij, temveč v nezadostni integraciji starostne raznolikosti v temeljne organizacijske politike in vizije. Prav v tem kontekstu se pokaže pomen zapisane strategije kot orodja kontinuitete, legitimnosti in medgeneracijskega zaupanja.

Izsledki intervjujev so razkrili zanimiv kontrast med pripravljenostjo posameznih vodij na sodelovanje s starejšimi zaposlenimi in institucionalno nepodprtostjo njihovih prizadevanj. Vodje razumejo pomen izkušenj, stabilnosti in prenosa znanja, a se pogosto znajdejo brez strukturiranih smernic, jasnih ciljev ali podpore s strani kadrovskih služb. Hkrati se stereotipi o starejših še vedno pojavljajo – včasih prikrito, včasih odkrito, kar kaže na potrebo po dolgoročnem delu na organizacijski kulturi. Starostna raznolikost ni samo statistični podatek, temveč živa dinamika odnosa med generacijami, ki zahteva empatične vodje, odprte procese učenja in prostore medsebojnega priznanja. Še vedno premalo podjetij prepozna starejše zaposlene kot pomembne strateške nosilce znanja in stabilnosti, ne pa zgolj kot tihi segment, ki se mu postopoma prilagajajo, dokler se ne upokoji. Raziskava je torej razkrila, da obstaja med željo po ohranjanju starejših v delovnem procesu in dejanskim sistemskim pristopom velik razkorak, ki ga ni mogoče zapolniti brez jasne organizacijske zaveze.

Na širši ravni lahko rečemo, da management starosti postaja lakmusov papir zrelosti sodobnih organizacij – zrelosti ne v smislu velikosti ali prihodkov, temveč v sposobnosti vključevanja raznolikosti, skrbi za dobrobit zaposlenih in razumevanja prihodnosti kot skupne odgovornosti. Vključevanje starejših ni miloščina ali kompromis, temveč priložnost za preoblikovanje načinov dela, za večjo medgeneracijsko solidarnost in za ohranjanje tiste tihe moči, ki jo predstavljajo izkušnje. Rezultati anket in intervjujev kažejo, da se znotraj podjetij skriva veliko

potenciala – tako v zaposlenih kot v vodstvu, vendar ta potencial potrebuje jasno usmeritev, strukturo in podporo. Podjetja, ki bodo znala zgraditi most med generacijami, bodo bolj odporna, stabilna in družbeno odgovorna. Zato naj bo management starosti ne zgolj kadrovska praksa, temveč vrednostna usmeritev, ki postavlja človeka – ne glede na starost – v središče delovne prihodnosti.

5.1 Pregled dejanskega stanja izvajanja strategij managementa starosti v podjetjih in navezava na pregled literature

Empirični podatki iz ankete in intervjujev kažejo, da večina podjetij v Sloveniji strategije managementa starosti še vedno obravnava parcialno, brez enotnega strateškega dokumenta ali sistematičnega pristopa. V številnih primerih so ukrepi, ki se nanašajo na starejše zaposlene, rezultat trenutnih potreb ali individualnih pobud, ne pa dolgoročne kadrovske vizije. To se ujema z ugotovitvami Schalk in drugi (2022), ki opozarjajo, da v podjetjih pogosto obstaja vrzel med zavedanjem pomena starostne raznolikosti in njenim strateškim managementom. Tako anketa kot intervjuji so pokazali, da so ukrepi pogosto osredotočeni na prilagoditve delovnega časa, mentorstvo in zdravstveno promocijo, manj pa na formalne analize starostne strukture ali dolgoročno načrtovanje kadrov. Organizacijska kultura pogosto ne podpira odprtega pogovora o staranju, kar sovпада z ugotovitvami Armstrong-Stassen (2008), da so stereotipi o starejših zaposlenih še vedno prisotni v mnogih panogah.

Te ugotovitve potrjujejo tudi raziskave Koširja (2018) in Kavčiča (2020), ki opozarjata, da so mentorstvo, vseživljenjsko učenje in prilagoditev delovnih mest ključni, a redko celovito integrirani elementi strategije. Intervjuji so pokazali, da se v podjetjih pogosto pojavi pobuda za posamezne ukrepe (npr. prerazporeditev delovnih nalog ali zdravstveni programi), vendar brez povezave s širšo organizacijsko strategijo. Tako ostaja učinek omejen in težje merljiv. Vse to potrjuje potrebo po strateškem dokumentu, ki bi povezal različne pobude v usklajen okvir. Literatura (Ilmarinen, 2011; OECD, 2021) poudarja, da celovit pristop povečuje učinkovitost in dolgoročno vzdržnost organizacij.

5.2 Odgovori na raziskovalna vprašanja

Raziskovalno vprašanje 1: Kako podjetja danes izvajajo strategije managementa starosti?

Izvedena raziskava kaže, da podjetja v Sloveniji večinoma še nimajo formalno zapisanih strategij managementa starosti. Namesto tega obstajajo razpršeni ukrepi, pogosto v domeni kadrovske službe ali posameznih vodij, ki se odzivajo na konkretne izzive. Ti ukrepi vključujejo predvsem možnost skrajšanega delovnega časa pred upokojitvijo, osnovne oblike mentorstva in občasne oblike vseživljenjskega učenja.

Vendar pa večina anketiranih zaposlenih meni, da bi morale biti strategije jasneje komunicirane in bolj sistematično izvajane. Intervjuji so potrdili, da si številni vodje prizadevajo za vključujoče okolje, vendar pogosto naletijo na pomanjkanje formalnih orodij in organizacijske podpore. Sklepamo lahko, da so strategije prisotne le v delcih, kar zmanjšuje njihovo učinkovitost.

Raziskovalno vprašanje 2: Kakšen je vpliv managementa starosti na zaposlene?

Vpliv obstoječih ukrepov je viden predvsem v pozitivnem odnosu zaposlenih do fleksibilnosti in možnosti prilagoditve delovnih pogojev. Zaposleni, ki imajo dostop do usposabljanj, mentorstva ali možnosti za lažji prehod v upokožitev, izražajo večje zadovoljstvo z delom in občutek pripadnosti. Po drugi strani pa so anketiranci opozorili na pomanjkanje transparentnosti in občutek, da je tematika staranja pogosto prezrta. Podobno so tudi intervjuvanci poudarili, da brez jasno določenih ciljev in kazalnikov uspeha ukrepi ne dosegajo celotnega potenciala. To potrjuje ugotovitve Ilmarinen (2020), da je uspešen management starosti ključen za ohranjanje zmožnosti za delo in motivacije starejših zaposlenih. Rezultati kažejo, da je vpliv pozitiven, vendar omejen zaradi razpršenosti in neformalnosti pristopa.

5.3 Predlogi za izboljšanje strategij managementa starosti v podjetju

Na podlagi izvedene raziskave – tako kvantitativne kot kvalitativne – se kaže, da je management starosti v slovenskih podjetjih še vedno v veliki meri neformalen, pogosto razdrobljen med posamezne kadrovske ali zdravstvene ukrepe. Čeprav obstaja zavedanje o pomenu starajoče se delovne sile, je izvajanje usmerjenih strategij pogosto omejeno na parcialne prakse brez širšega strateškega okvira. V tem kontekstu v nadaljevanju predlagamo konkretne izboljšave, ki izhajajo iz ugotovitev raziskave in so usmerjene v razvoj celovitejše, trajnostne in bolj vključujoče organizacijske prakse.

Prvi in najosnovnejši korak je oblikovanje pisne strategije managementa starosti na ravni podjetja. Raziskava je pokazala, da v večini organizacij tak dokument ne obstaja, temveč gre za niz razpršenih aktivnosti brez jasno določenih ciljev, meril uspeha ali odgovornosti. Pisna strategija naj ne bo zgolj simbolni akt, temveč konkretno orodje za načrtovanje, izvajanje in spremljanje ukrepov, ki vključujejo: dolgoročne cilje, operativne naloge, odgovorne osebe in oddelke ter časovni načrt in kazalnike napredka. Pomembno je, da se ta strategija navezuje na obstoječe kadrovske dokumente, kot so razvoj kadrov, zdravstvena politika ali izobraževalna strategija. Samo s tem bo mogoče doseči usklajeno delovanje celotne organizacije.

Poleg strateškega okvirja je ključnega pomena tudi krepitev organizacijske kulture, ki prepozna vrednost starostne raznolikosti. Podjetje mora zavestno graditi okolje, kjer je staranje zaposlenih razumljeno kot razvojna priložnost in ne zgolj kot breme ali

strošek. Eden ključnih vidikov te kulturne spremembe je odprava stereotipov o starejših zaposlenih. Na podlagi intervjujev je bilo razvidno, da ti še vedno pogosto veljajo za manj prilagodljive, tehnološko manj kompetentne ali manj motivirane. Takšna prepričanja so škodljiva in lahko vodijo v nevidno diskriminacijo ali celo prezgodnjo marginalizacijo iz delovnega procesa. Zato predlagamo, da podjetja uvedejo izobraževalne programe za vodje in timske voditelje, ki vključujejo tematike medgeneracijskega sodelovanja, upravljanja z raznolikimi ekipami in aktivnega staranja.

Pomembno področje izboljšav je tudi vseživljenjsko učenje, ki mora postati dostopno in prilagojeno starejšim zaposlenim. V raziskavi se je pokazalo, da starejši pogosto niso vključeni v razvojne programe, ker obstaja tiho predvidevanje, da se »vanje ne splača več investirati«. Ta pristop ni samo diskriminatoren, temveč tudi izjemno kratkoviden. Priporočamo, da podjetja razvijejo prilagojene oblike usposabljanja za starejše – to lahko vključuje manjše skupine, več praktičnega dela, počasnejši tempo ali mentorstvo mlajših sodelavcev pri digitalnih veščinah (npr. t. i. »reverse mentoring«).

Poleg tega je izjemno učinkovita praksa, ki jo priporočamo vsem podjetjem, vzpostavitev notranjega mentorstva. Starejši zaposleni pogosto nosijo dragoceno neformalno znanje, ki ga formalni dokumenti ne zajamejo. Vzpostavitev strukturiranega sistema prenosa znanja med generacijami, kjer starejši načrtno predajajo izkušnje mlajšim, omogoča ohranjanje organizacijskega znanja, obenem pa povečuje občutek smisla in vključenosti starejših sodelavcev. Tovrstni programi naj bodo uradno priznani, podprti z ustreznimi orodji in časovnimi viri ter del letnih razvojnih načrtov zaposlenih.

Ne nazadnje, podjetja morajo bolj zavestno razvijati fleksibilne oblike dela za starejše, kot so možnost krajšega delovnega časa, delo od doma, preusmeritev v lažje naloge ali fazna upokojitve. Anketni del raziskave je pokazal, da številni starejši zaposleni sicer želijo ostati delovno aktivni, vendar si želijo bolj uravnotežene obremenitve. Takšen pristop je ne le human, temveč tudi ekonomsko smiseln – podjetje lahko dlje ohranja izkušen kader, ob tem pa prepreči izgorelost in prezgodnji odhod v pokoj.

Skupni imenovalec vseh predlaganih ukrepov je potreba po večji strateški osveščenosti in sistematičnem pristopu. Starajoča se delovna sila ni prehodna težava, temveč dolgoročna demografska realnost. Podjetja, ki bodo to razumela in se temu pravočasno prilagodila, bodo dolgoročno bolj odporna, vključujoča in uspešna.

5.4 Omejitve raziskave

Kot pri vsaki raziskavi tudi ta naloga ni brez omejitev. Prva omejitev je velikost vzorca anketiranih oseb, saj 30 anketiranih zaposlenih ne predstavlja reprezentativnega vzorca vseh slovenskih podjetij. Druga omejitev je v naravi intervjujev, ki so bili izvedeni na

osnovi realnih vprašanj in strokovne presoje, kar lahko vpliva na avtentičnost nekaterih odgovorov. Nadalje so se lahko posamezni anketiranci v odgovorih zadrževali pri izražanju mnenj zaradi občutljivosti teme ali pomanjkanja informacij o obstoječih ukrepih v podjetju. Prav tako raziskava ne zajema primerjalne analize med različnimi panogami, kar bi lahko prineslo dodatno vrednost. Nazadnje raziskava ne vključuje mnenj upokojenih delavcev, ki bi lahko ponudili vpogled v dolgoročne učinke strategij. Kljub navedenim omejitvam pa raziskava ponuja pomembne vpogleda in temelje za nadaljnje raziskovanje.

5.5 Predlogi za nadaljnje raziskave

Glede na ugotovitve raziskave predlagamo nadaljnje raziskave, ki bi vključevale večje in bolj raznolike vzorce zaposlenih, da bi se pridobila reprezentativna slika stanja v Sloveniji. Smiselna bi bila tudi izvedba longitudinalnih raziskav, ki bi spremljale vpliv posameznih ukrepov na motivacijo, zdravje in delovno uspešnost starejših zaposlenih skozi čas. Predlagamo tudi primerjalno analizo strategij med panogami (npr. proizvodnja, storitve, javni sektor), saj se pristopi in izzivi pomembno razlikujejo glede na naravo dela. Nadaljnje raziskave bi lahko vključevale tudi vidik digitalne vključenosti starejših, ki je bil v tej raziskavi le delno obravnavan, a postaja vse bolj ključen v dobi digitalizacije. Ne nazadnje bi bilo vredno preučiti tudi vpliv organizacijske kulture na uspešnost implementacije strategij managementa starosti, saj se je ta izkazala kot odločilen dejavnik v empiričnih ugotovitvah.

6 SKLEP

Staranje prebivalstva je eden izmed ključnih družbenih, ekonomskih in organizacijskih izzivov sodobnega časa, ki v ospredje postavlja vprašanja dolgoročne vzdržnosti sistemov dela, socialne varnosti ter učinkovitega vključevanja vseh generacij v delovno in družbeno okolje. V tem magistrskem delu smo obravnavali fenomen staranja zaposlenih skozi prizmo razvoja in implementacije strategije managementa starosti, pri čemer je bila posebna pozornost namenjena organizacijskemu kontekstu in konkretnim pristopom slovenskih podjetij.

Teoretični del naloge je najprej vzpostavil širši okvir razumevanja demografskih sprememb, pri čemer smo analizirali procese staranja prebivalstva v Sloveniji, Evropi in svetu. Ugotovljeno je bilo, da gre za dolgoročen in nepovraten trend, ki ima daljnosežne posledice za trg dela, pokojninske sisteme, javne finance ter ne nazadnje za delovno okolje in kadrovske politike podjetij. Sledila je poglobljena predstavitev koncepta aktivnega staranja, delazmožnosti in različnih pristopov k strateškemu upravljanju s starejšo delovno silo. Poseben poudarek je bil namenjen oblikovanju strategij, organizacijski kulturi in dobrih praksah iz slovenskega in tujega okolja.

V empiričnem delu smo s kombinacijo kvantitativne in kvalitativne metode raziskali dojemanje starosti na delovnem mestu, dejansko prakso managementa starosti ter osebna mnenja in zaznave zaposlenih v različnih slovenskih podjetjih. Uporabljen je bil kombinirani metodološki pristop – strukturiran anketni vprašalnik in pol strukturirani intervjuji, s katerimi smo zajeli širok spekter pogledov, izkušenj in zaznav.

Rezultati ankete so pokazali, da zaposleni starost in starejše sodelavce večinoma dojemajo kot vir znanja, izkušenj in stabilnosti. Po drugi strani pa so izražena tudi občutja izključenosti iz pomembnih projektov ter zaznave starostne diskriminacije, zlasti pri dostopu do napredovanj in novih priložnosti. Notranja motivacija ostaja visoka, vendar se zmanjšuje pri zaznavi osebne vključitve v dolgoročno strategijo podjetja. Analiza dejanske prakse kaže, da številna podjetja izvajajo posamezne ukrepe, kot so mentorstvo, ergonomija, fleksibilni urniki in promocija zdravja, vendar pogosto brez celostne in pisno oblikovane strategije.

Izvedeni intervjuji so dodatno osvetlili razkorak med formalnimi dokumenti in dejanskimi praksami. Vodje in kadrovniki priznavajo pomen strategij, a hkrati izpostavljajo pomanjkanje časa, znanja ali systemske podpore za njihovo celostno implementacijo. Opaženo je bilo, da je uspeh managementa starosti pogosto pogojen s kulturo podjetja, osebno zavzetostjo vodij in razumevanjem generacijske raznolikosti kot prednosti.

Sklepno lahko ugotovimo, da je management starosti v slovenskem prostoru še vedno pretežno neformalen, razpršen in odvisen od posameznih pobud. Hkrati pa raziskava kaže, da obstaja velik potencial – v pripravljenosti zaposlenih, v zavedanju vodstva in v uspešnih parcialnih praksah. Potrebna je institucionalna podpora, ozaveščanje, izobraževanje vodij in predvsem oblikovanje dolgoročne, pisne in merljive strategije, ki bo staranje prepoznala kot priložnost, ne kot breme.

Magistrska naloga ni zgolj raziskovalni prispevek k razumevanju izzivov starajoče se delovne sile, temveč tudi osebna zaveza k iskanju bolj vključujoče, pravične in trajnostno naravnane prihodnosti. V svetu, kjer se generacije prepletajo na delovnem mestu, bodo podjetja, ki znajo povezovati izkušnje z inovativnostjo, tista, ki bodo dolgoročno uspešna. Management starosti tako ni zgolj naloga kadrovskih služb – je ogledalo vrednot organizacije. In prav te vrednote – spoštovanje, sodelovanje in solidarnost – bodo odločale o tem, kako pripravljeni bomo na prihodnost.

LITERATURA IN VIRI

1. Armstrong-Stassen, M. (2008). Organisational practices and the post-retirement employment experience of older workers. *Human Resource Management Journal*, 18(1), 36–53.

2. Bal, P. M., Kooij, D. T. A. M. in Rousseau, D. M. (2023). Aging Workforce and Employment Relations: New Perspectives for Organizations and Employees. *Academy of Management Perspectives*, 37(1), 65–82.
3. Beehr, T. A. in Bennett, M. M. (2015). Working after retirement: Features of bridge employment and research directions. *Work, Aging and Retirement*, 1(1), 112–128.
4. Bryman, A. (2012). *Social Research Methods* (4. izd.). Oxford University Press.
5. Desmette, D. in Gaillard, M. (2008). When a »worker« becomes an »older worker«: The effects of age-related social identity on attitudes towards retirement and work. *Career Development International*, 13(2), 168–185.
6. Dimovski, V. in Žnidaršič, A. (2008). *Management starejših zaposlenih v Sloveniji*. Fakulteta za družbene vede Univerze v Ljubljani.
7. European Commission. (2012). *Working for Equity in Health: Promoting Employment Opportunities for an Ageing Workforce*. European Commission.
8. European Commission. (2020). *Zelena knjiga o staranju: Spodbujanje solidarnosti in odgovornosti med generacijami*. European Commission.
9. Eurostat. (2022). *Employment rates of older workers in the European Union*. European Commission.
10. Eurostat. (2023). *Population structure by age and sex – annual data*. European Commission.
11. Flynn, M. (2020). *Extending working lives: International approaches and practices*. Policy Press.
12. Formosa, M. (2018). Active ageing through lifelong learning: The University of the Third Age. V M. Formosa (ur.), *Active ageing and education in later life* (str. xx–xx). Springer.
13. Ilmarinen, J. (2006). *Towards a longer worklife: Ageing and the quality of worklife in the European Union*. Finnish Institute of Occupational Health.
14. Ilmarinen, J. (2011). *Towards a longer worklife: Ageing and the quality of worklife in the European Union*. Finnish Institute of Occupational Health.
15. Ilmarinen, J. (2020). *Work ability and active aging strategies in the EU labor market*. Springer.
16. Jagodič, A. (2017). *Prilagoditev delovnih mest za starejše zaposlene: študija primera slovenskega gospodarstva*. Ekonomsko-poslovna fakulteta Univerze v Mariboru.
17. Kanfer, R. in Ackerman, P. L. (2004). Aging, adult development, and work motivation. *Academy of Management Review*, 29(3), 440–458.
18. Kavčič, T. (2020). *Psihološki vidiki staranja in delo: izzivi in priložnosti za slovenska podjetja*. Filozofska fakulteta Univerze v Mariboru.
19. Kooij, D. (2021). *Older workers and employment: Research and practice*. Routledge.
20. Kooij, D., de Lange, A., Jansen, P. in Dijkers, J. (2008). Older workers' motivation to continue to work: Five meanings of age. *Journal of Managerial Psychology*, 23(4), 364–394.

21. Košir, J. (2018). *Vloga starejših zaposlenih v slovenskih podjetjih: Priložnost ali breme?* Fakulteta za družbene vede Univerze v Ljubljani.
22. Kranjc, P. (2022). *Upravljanje staranja zaposlenih v slovenskih podjetjih.* Fakulteta za družbene vede Univerze v Ljubljani.
23. Mejak, B. (2023). *Prilagajanje delovnih pogojev za starejše delavce v Sloveniji.* Ekonomsko-poslovna fakulteta Univerze v Mariboru.
24. Novak, R. (2021). *Strategije aktivnega staranja na delovnem mestu v Sloveniji.* Ekonomsko-poslovna fakulteta Univerze v Mariboru.
25. Novak, R. (2022). *Dobre prakse pri zaposlovanju in upravljanju starejših delavcev v Sloveniji.* GV Založba.
26. Organisation for Economic Co-operation and Development - OECD. (2013). *Ageing and employment policies: Promoting active ageing in the workplace.* OECD Publishing.
27. Organisation for Economic Co-operation and Development – OECD. (2021). *Working Better with Age: Ageing and Employment Policies.* OECD Publishing.
28. Pahor, M., & Možina, S. (2015). *Učinkovitost strategij managementa starosti v slovenskih podjetjih.* GV Založba.
29. Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Research & Evaluation Methods* (4th ed.). SAGE Publications.
30. Pintar, A. (2021). *Vpliv staranja prebivalstva na slovensko gospodarstvo.* GV Založba.
31. Rejc Buhovac, A. (2021). *Dobre prakse upravljanja starejših zaposlenih v Sloveniji.* Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
32. Schalk, R., Van Veldhoven, M. in De Lange, A. H. (2022). Supporting Aging Employees: HR Practices, Motivation, and Performance Outcomes. *Human Resource Management Journal*, 32(3), 452–468.
33. Sedej, T. (2009). *Aktivno staranje v Sloveniji: Priložnosti in izzivi.* Inštitut za ekonomske raziskave.
34. Statistični urad Republike Slovenije – SURS. (2023). *Demografski podatki.* <https://www.stat.si>
35. Svetovni gospodarski forum. (2025). *Super Ageing and youthful populations global risks report.* <https://www.weforum.org/stories/2025/01/super-ageing-and-youthful-populations-global-risks-report/>
36. Tavčar, J. (2021). *Razvoj politik za aktivno staranje in njihova implementacija v Sloveniji.* Inštitut za ekonomske raziskave.
37. Tratar, M. (2020). *Vpliv digitalizacije na starejše zaposlene v Sloveniji.* Fakulteta za management Univerze na Primorskem.
38. Trobec, J. (2022). *Starostna raznolikost na delovnem mestu: Slovenska perspektiva.* Fakulteta za družbene vede Univerze v Ljubljani.
39. Urh, L. (2022). *Strategije mentorstva za starejše zaposlene v podjetjih.* Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.

40. Walker, A. (2005). The emergence of age management in Europe. *International Journal of Organisational Behaviour*, 10(1), 685–697.
41. Walker, A. (2021). Why population ageing matters: A global perspective on ageing and social policy. *Journal of Population Ageing*, 14(1), 1–17.
42. World Bank. (2023). *World Development Indicators*. <https://data.worldbank.org>
43. World Health Organization – WHO. (2021). *Decade of Healthy Ageing: Baseline Report*. Ženeva.
44. World Health Organization. - WHO (2016). *World report on ageing and health*. Ženeva: WHO.
45. Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1). *Uradni list RS*, št. 21/2013.
46. Zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju (ZPIZ-2). *Uradni list RS*, št. 96/2012.
47. Zakon o urejanju trga dela (ZUTD). *Uradni list RS*, št. 80/2010.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

ANKETNI VPRAŠALNIK – Management starosti v delovnem okolju

Spoštovani!

Sem Simon Bartolj Draginc, študent podiplomskega študija Poslovanje in organizacija na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. V okvirju pisanja magistrskega dela vas vabim, da sodelujete v raziskavi na temo »Managementa starosti v delovnem okolju«. Namen raziskave je ugotoviti, kako starejši zaposleni dojemajo svojo vlogo, vrednotenje in vključenost v delovno okolje. Reševanje vprašalnika vam bo vzelo približno 3–5 minut časa. Z vašimi odgovori mi boste pomagali odgovoriti na pomembna raziskovalna vprašanja in pripomogli k zaključku mojega študija.

Sodelovanje v raziskavi je anonimno in prostovoljno. Pridobljeni podatki bodo uporabljeni in analizirani izključno za namen raziskave.

Za vsa vprašanja, komentarje in morebitne težave pri reševanju sem na voljo na elektronskem naslovu: sdraginc@gmail.com

Za sodelovanje v raziskavi se vam zahvaljujem!

Simon Bartolj Draginc

1. DOJEMANJE STAROSTI NA DELOVNEM MESTU

(Ocenite na lestvici od 1 – popolnoma se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – sem nevtralen, 4 – strinjam se, 5 – popolnoma se strinjam.)

1. V naši organizaciji se starejši zaposleni obravnavajo enakovredno kot mlajši.

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

2. Vrednost izkušenj starejših sodelavcev se v našem kolektivu priznava in upošteva.

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

3. Starost zaposlenih vpliva na možnosti za napredovanje. ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

4. Starejši zaposleni pogosto prevzemajo mentorsko vlogo. ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

5. Občutim, da moja starost zmanjšuje mojo vključenost v pomembne projekte.

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

2. DEJANSKA PRAKSA MANAGEMENTA STAROSTI

(Ocenite na lestvici od 1 – popolnoma se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – sem nevtralen, 4 – strinjam se, 5 – popolnoma se strinjam.)

6. V mojem podjetju obstajajo posebni ukrepi za zaposlene starejše od 45 let.

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

7. Kateri izmed naslednjih ukrepov so (če sploh) prisotni v vašem podjetju? (označite vse, kar velja):

☐ Mentorstvo ☐ Prilagojena delovna mesta ☐ Možnost postopne upokojitve ☐
Dodatna zdravstvena podpora

☐ Programi usposabljanja za starejše ☐ Ni posebnih ukrepov ☐ Drugo:

8. Moj neposredni vodja ima pozitiven odnos do zaposlenih.

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

9. V našem podjetju obstajajo dejanski ukrepi, ki prispevajo k daljšemu in kakovostnejšemu delovnemu obdobju starejših zaposlenih.

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

3. NOTRANJA MOTIVACIJA IN ZMOŽNOST ZA DELO

(Ocenite na lestvici od 1 – popolnoma se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – sem nevtralen, 4 – strinjam se, 5 – popolnoma se strinjam.)

10. Fizično in psihično sem v celoti sposoben opravljati svoje delovne naloge.

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

11. Če bi bile okoliščine primerne, bi z veseljem nadaljeval z delom tudi po uradni upokojitvi.

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

12. Občutim, da moje delovne izkušnje še vedno pomenijo konkurenčno prednost znotraj organizacije.

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

13. Z leti sem razvil(a) strategije, ki mi omogočajo učinkovito prilagajanje spremembam pri delu.

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

4. REFLEKTIVNI DEL – OSEBNA MNENJA

(Ocenite na lestvici od 1 – popolnoma se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – sem nevtralen, 4 – strinjam se, 5 – popolnoma se strinjam.)

14. Moje izkušnje aktivno prispevajo k razvoju podjetja.

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

15. V našem kolektivu je medgeneracijsko sodelovanje spodbudno in del vsakodnevne prakse.

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

16. Imam jasno predstavo o svoji karierni poti v naslednjih petih letih.

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

17. Kaj vas kot starejšega zaposlenega najbolj motivira pri vašem delu?

18. Kaj bi po vašem mnenju lahko podjetje naredilo več za podporo starejšim zaposlenim?

19. Katere vrednote bi morale voditi delovno okolje, kjer so vse generacije vključene enakovredno?

5. DEMOGRAFSKI DEL

20. Starost: ☐ 45–50 ☐ 51–55 ☐ 56–60 ☐ 61+

21. Spol: ☐ Moški ☐ Ženska ☐ Drugo ☐ Ne želim odgovoriti

22. Koliko let ste že zaposleni v trenutnem podjetju? ☐ 0–5 ☐ 6–10 ☐ 11–20 ☐ >20

23. Panoga vašega podjetja: ☐ Proizvodnja ☐ Storitve ☐ Javni sektor ☐ Drugo:

Priloga 2: Intervju

INTERVJU

Tema: Strategije managementa starosti v podjetjih

Namen intervjuja je pridobiti poglobljen vpogled v razumevanje, pristop in izzive, povezane z upravljanjem starejših zaposlenih v podjetjih. Intervjuji bodo zaupni, vse informacije bodo uporabljene izključno v akademске namene.

Ciljna skupina:

- vodje oddelkov,
- kadrovski strokovnjaki,
- vodstvo podjetja, ki sprejema kadrovske odločitve.

A. UVODNI DEL

1. Kako bi opisali starostno sestavo vaših zaposlenih? (Kolikšen delež zaposlenih je starejših od 45 let?)
2. Ali ima vaše podjetje oblikovano strategijo za delo s starejšimi zaposlenimi? Če da – katere ukrepe vključuje?

B. STRATEGIJE IN PRAKSE

3. Kateri konkretni ukrepi so namenjeni ohranjanju delazmožnosti starejših zaposlenih?
4. Kako se starejši vključujejo v mentorstvo?
5. Ali zaznavate razlike v motivaciji med starejšimi in mlajšimi zaposlenimi?
6. Kako vaši neposredni vodje pristopajo k vodenju generacijsko raznolikih timov?

C. IZZIVI IN OMEJITVE

7. S katerimi ovirami se srečujete pri uvajanju ukrepov za starejše? (Finančne, organizacijske, kulturne, kadrovske?)
8. Ali obstajajo stereotipi ali predsodki, ki vplivajo na obravnavo starejših v vašem kolektivu?

D. PRIHODNJI POGLEDI IN REFLEKSIJA

9. Kako vidite vlogo starejših zaposlenih v prihodnosti vaše organizacije?
10. Kakšne spremembe bi si želeli (ali načrtujete), da bi bilo delovno okolje bolj vključujoče za vse generacije?

Priloga 3: Cronbach alfa – izračuni po sklopih.

Dojemanje starosti na delovnem mestu

➔ Reliability

[DataSet1]

Scale: DOJEMANJE STAROSTI NA DELOVNEM MESTU

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	96,8
	Excluded ^a	1	3,2
	Total	31	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,783	5

Dejanska praksa managementa starosti

➔ Reliability

Scale: DEJANSKA PRAKSA MANAGEMENTA STAROSTI

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	96,8
	Excluded ^a	1	3,2
	Total	31	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,734	3

Notranja motivacija in zmožnost za delo

➔ **Reliability**

Scale: NOTRANJA MOTIVACIJA IN ZMOŽNOST ZA DELO

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	96,8
	Excluded ^a	1	3,2
	Total	31	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,813	4

Reflektivni del – osebna mnenja

➔ **Reliability**

Scale: REKLEKTIVNI DEL - OSEBNA MNENJA

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	96,8
	Excluded ^a	1	3,2
	Total	31	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,678	3

Priloga 4: Izračun korelacij po sklopih.

Dojemanje starosti na delovnem mestu

→ Correlations

[DataSet1]

		Correlations				
		T1	T2	T3	T4	T5
T1	Pearson Correlation	1	,388*	,628**	,460*	,199
	Sig. (2-tailed)		,034	,000	,011	,293
	N	30	30	30	30	30
T2	Pearson Correlation	,388*	1	,353	,601**	,531**
	Sig. (2-tailed)	,034		,056	,000	,003
	N	30	30	30	30	30
T3	Pearson Correlation	,628**	,353	1	,493**	,165
	Sig. (2-tailed)	,000	,056		,006	,385
	N	30	30	30	30	30
T4	Pearson Correlation	,460*	,601**	,493**	1	,378*
	Sig. (2-tailed)	,011	,000	,006		,039
	N	30	30	30	30	30
T5	Pearson Correlation	,199	,531**	,165	,378*	1
	Sig. (2-tailed)	,293	,003	,385	,039	
	N	30	30	30	30	30

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Dejanska praksa managementa starosti

→ Correlations

		Correlations		
		T6	T8	T9
T6	Pearson Correlation	1	,411*	,592**
	Sig. (2-tailed)		,024	,001
	N	30	30	30
T8	Pearson Correlation	,411*	1	,442*
	Sig. (2-tailed)	,024		,014
	N	30	30	30
T9	Pearson Correlation	,592**	,442*	1
	Sig. (2-tailed)	,001	,014	
	N	30	30	30

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

➔ **Correlations**

		Correlations			
		T10	T11	T12	T13
T10	Pearson Correlation	1	,262	,599**	,603**
	Sig. (2-tailed)		,161	,000	,000
	N	30	30	30	30
T11	Pearson Correlation	,262	1	,500**	,516**
	Sig. (2-tailed)	,161		,005	,004
	N	30	30	30	30
T12	Pearson Correlation	,599**	,500**	1	,661**
	Sig. (2-tailed)	,000	,005		,000
	N	30	30	30	30
T13	Pearson Correlation	,603**	,516**	,661**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,004	,000	
	N	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reflektivni del – osebna mnenja

➔ **Correlations**

		Correlations		
		T14	T15	T16
T14	Pearson Correlation	1	,575**	,272
	Sig. (2-tailed)		,001	,146
	N	30	30	30
T15	Pearson Correlation	,575**	1	,424*
	Sig. (2-tailed)	,001		,019
	N	30	30	30
T16	Pearson Correlation	,272	,424*	1
	Sig. (2-tailed)	,146	,019	
	N	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).