

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**POVEZAVA MED DEMOGRAFSKIMI TRENDI IN STARANJEM
DELOVNE SILE: PREGLED KAZALNIKOV AKTIVNEGA STARANJA
IN RAZVOJ PRIPOROČIL NA ORGANIZACIJSKI RAVNI**

Ljubljana, december 2024

MARKO BOKAL

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Marko Bokal Bokal, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Povezava med demografskimi trendi in staranjem delovne sile: pregled kazalnikov aktivnega stranja in razvoj priporočil na organizacijski ravni, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Sandro Penger

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 16.12.2024

Podpis študenta



KAZALO

1	UVOD.....	1
2	DEMOGRAFSKI TRENDI IN STARANJE DELOVNE SILE.....	4
2.1	Demografski trendi.....	4
2.1.1	Globalne demografske značilnosti	4
2.1.2	Demografske značilnosti Evrope	8
2.1.3	Demografske značilnosti Slovenije.....	11
2.1.4	Demografsko pozicioniranje Slovenije glede na globalne in evropske trende ..	14
2.2	Staranje delovne sile.....	15
2.2.1	Staranje delovne sile kot posledica demografskih trendov	15
2.2.2	Učinki staranja delovne sile	16
2.2.3	Statistični pregled starajoče se delovne sile	17
2.3	Management starejše delovne sile	20
2.3.1	Vpliv starajoče se delovne sile na organizacije.....	21
2.3.2	Delovna sposobnost starejših	22
2.3.3	Nesreče pri delu in bolniška odsotnost.....	24
2.3.4	Odnos starejših zaposlenih do sprememb v organizaciji	25
2.3.5	Pretok znanja med starejšimi in mlajšimi zaposlenimi	27
2.3.6	Cilj managementa starejše delovne sile	29
2.3.7	Zadržanje starejših zaposlenih v organizacijah.....	29
2.3.8	Namen managementa starejše delovne sile	30
2.3.9	Učinki ustreznega managementa starejših	31
2.3.10	Predstavitev projekta ASI.....	33
3	KAZALNIKI AKTIVNEGA STARANJA	34
3.1	Koncept aktivnega staranja	34
3.2	Komponente aktivnega staranja	35
3.3	Uporabnost koncepta aktivnega staranja.....	36
3.4	Kazalniki aktivnega staranja.....	37
3.4.1	Active aging Index (AAI)	37
3.4.2	Aging Society Index in Global AgeWatch Index.....	38
3.4.3	John A. Hartford Foundation Aging Society Index	38

3.4.4	Global Aging Preparedness Index (GAP)	39
3.4.5	Index of Well-Being- SCL/PRB Index	39
3.4.6	Short Grit Scale in AAI_locp Index	41
3.4.7	Silver Work Index (SWI)	41
3.4.8	Later Life Work Index (LLWI)	41
3.4.9	Balanced Scorecard Model for managing the aging workforce	44
4	VODENJE STAREJŠIH NA PRIMERU IZBRANE ORGANIZACIJE	46
4.1	Predstavitev izbrane organizacije	46
4.2	Raziskovalna in metodološka zasnova	47
4.2.1	Namen in cilj raziskave	47
4.2.2	Temeljna teza in raziskovalna vprašanja	47
4.2.3	Metodologija	47
4.2.4	Oblikovanje vprašalnika	48
4.2.5	Oblikovanje intervjuja	49
4.2.6	Predstavitev vzorca	49
4.3	Analiza in interpretacija rezultatov raziskave	50
4.3.1	Analiza anketnega vprašalnika	50
4.3.2	Analiza ekspertnega intervjuja	53
4.3.3	Zaključne ugotovitve raziskave	56
4.3.3.1	<i>Zaključne ugotovitve analize anketnega vprašalnika</i>	<i>56</i>
4.3.3.2	<i>Zaključne ugotovitve analize ekspertnega intervjuja</i>	<i>57</i>
4.3.3.3	<i>Obravnava temeljne teze</i>	<i>58</i>
4.3.4	Omejitve dela	58
5	RAZVOJ PRIPOROČIL NA ORGANIZACIJSKI RAVNI	59
5.1	Namen in cilji priporočil	59
5.2	Priporočila na organizacijski ravni	59
5.3	Model oblikovanih priporočil na organizacijski ravni	61
6	SKLEP	63
	LITERATURA IN VIRI	65
	PRILOGE	70

KAZALO TABEL

Tabela 1: Demografsko pozicioniranje Slovenije glede na globalne in evropske trende	14
Tabela 2: Izražen odnos glede na rezultate Likertove lestvice.....	50
Tabela 3: Trditve prvega sklopa anketnega vprašalnika	2
Tabela 4: Trditve drugega sklopa anketnega vprašalnika	3
Tabela 5: Trditve tretjega sklopa anketnega vprašalnika	4

KAZALO SLIK

Slika 1: Gibanje števila svetovnega prebivalstva od leta 1950 do leta 2100	5
Slika 2: Starostna piramida Evrope, v obdobju 2022-2100	10
Slika 3: Gibanje stopnje rodnosti v Sloveniji v obdobju 1950-2100	12
Slika 4: Povprečna starost delovno aktivnih oseb po spolu	17
Slika 5: Gibanje stopnje delovne aktivnosti starejših v Sloveniji in Evropski Uniji	19
Slika 6: Proces aktivnega staranja, njegovi predhodni dejavniki in posledice.....	37
Slika 7: Primerjava držav na podlagi John A. Hartford Foundation Aging Society Index.....	39
Slika 8: Kazalnik Index of Well-Being- SCL/PRB Index, s pripadajočimi podkazalniki	40
Slika 9: Dejavniki organizacijske kulture v okviru LLWI kazalnika.....	42
Slika 10: Spektra vodenja starejših v okviru kazalnika LLWI.....	43
Slika 11: Dejavniki oblikovanja in organizacije dela v sklopu LLWI kazalnika.....	43
Slika 12: Dejavniki managementa zdravja v sklopu kazalnika LLWI.....	44
Slika 13: Komponente modela uravnoteženih kazalnikov vodenja starejše delovne sile	45
Slika 14: Povprečne stopnje strinjanja s posamezno trditvijo prvega sklopa	51
Slika 15: Povprečne stopnje strinjanja s posamezno trditvijo drugega sklopa	52
Slika 16: povprečne stopnje strinjanja s posamezno trditvijo tretjega sklopa.....	53
Slika 17: Model oblikovanih priporočil na organizacijski ravni.....	62

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik.....	1
Priloga 2: Ekspertni intervju	6
Priloga 3: Deskriptivna statistika 1. sklopa anketnega vprašalnika	7
Priloga 4: Deskriptivna statistika 2. sklopa anketnega vprašalnika	8
Priloga 5: Deskriptivna statistika 3. sklopa anketnega vprašalnika	9

SEZNAM KRATIC

AAI – Active Aging Index
angl. – angleško

EU – Evropska Unija
GAP – Global Aging Preparedness Index
LLWI – Later Life Work Index
OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development
PRB – Population Reference Bureau
p.s. – povprečna starost
p. ž. d. – pričakovana življenjska doba
SCL – Stanford Centre of Logevity
str. – stran
st. r. – stopnja rodnosti
SWI – Silver Work Index
ZDA – Združene Države Amerike

1 UVOD

Demografskih trendov ni mogoče enostavno enkratno definirati in opisati, temveč gre za nenehno spreminjajoče se, izjemno živahno in konstantno variabilno polje družbe. Prav tako demografski trendi niso geografsko unitarni, kar pomeni, da se razlikujejo v odvisnosti od preučevanega območja ali regije. Kot demografska trenda z morda najširšim spektrom posledic, bi lahko izpostavili številčnost populacije in njeno strukturo, pri slednji predvsem spreminjajoče se stopnje rodnosti in smrtnosti ter posledično spremembe v starostni strukturi prebivalstva (Bloom, 2020). Projekcije kažejo, da se število svetovnega prebivalstva še vedno povečuje, kar naj bi se ob podobnih razmerah, kot so današnje, dogajalo še do približno polovice trenutnega stoletja, nato pa naj bi se rast umirila in kasneje obrnila v negativen trend. H globalni rasti prebivalstva, so predvsem v zadnjih dveh stoletjih odločilno prispevali izboljšani življenjski pogoji, razvoj medicine in tehnologije, dostopnost do hrane in vzpostavitev civilnih institucij (Sardak in drugi, 2018, str. 55).

Globalno prebivalstvo se je v 50.000 letih obstoja človeka povečalo na eno milijardo, od leta 1960 naprej pa raste eksponentno, pri čemur se v vsakem desetletju ali dveh, poveča za milijardo. Poleg rasti prebivalstva, pa med opaznejše demografske trende sodi struktura letnega. Veliki demografski premiki se dogajajo predvsem na področju starostne sestave prebivalstva, kar je neposredna sprememba stopenj rodnosti in smrtnosti. Starostna struktura prebivalstva se močno razlikuje glede na opazovano območje. Z globalnega vidika, je mladega prebivalstva še vedno več kot starega, k čemur prispevajo predvsem trendi manj razvitih držav in držav v razvoju. Po podatkih iz leta 2020, je bilo na svetu več kot 700 milijonov starejših ljudi (65 let in več), ta številka pa naj bi se v naslednjih treh ali štirih desetletjih povečala za eno milijardo (Bloom, 2020).

Povsem drugačna od globalne, pa je slika starostne strukture v Evropi in posledično v Sloveniji. Evropa je namreč edina svetovna regija, ki bo že do leta 2050 doživela upad števila prebivalstva, k čemur prispevajo predvsem dolgoletno izjemno nizke stopnje rodnosti. Kljub pozitivnemu migracijskemu prirastu v Evropo, projekcije kažejo na kontinuirano upadanje števila prebivalstva, migracije pa utegnejo hitrost tega trenda zgolj ublažiti (England in Azzopardi-Muscat, 2017, str. 9). Delež starega prebivalstva (65 let in več) se bo v Evropski Uniji do konca tega stoletja povečal na kar 32,5% in tako predstavljal skoraj tretjino celotnega prebivalstva Evropske Unije (Eurostat, brez datuma). Prav tako bo delež starega prebivalstva do leta 2100 predstavljal skoraj tretjino vseh prebivalcev Slovenije. Poleg tega se povečuje tudi delež ljudi v pozni starosti (starih 80 let in več). V Sloveniji naj bi ta delež iz 5,9% v letu 2025 narasel na kar 15,4% do konca trenutnega stoletja (SURS, 2023).

Aktualne demografske spremembe, predvsem starajoče se prebivalstvo, imajo izjemne posledice na individualna življenja posameznikov in na družbo kot celoto. Kot ena izmed bolj perečih problematik sprememb starostne strukture prebivalstva, je staranje delovno aktivnega prebivalstva, torej tistega, ki je za delo sposobno. Prav zaradi podaljševanja pričakovane življenjske dobe, nizke rodnosti in povečevanja števila starejših prebivalcev, bodo morali le-ti

v prihodnosti delati dlje, upokojitvena starost pa se bo premaknila na še kasnejša leta človekovega življenja (Pongrácz in drugi, 2023, str. 108). Problem starajoče se delovne sile v Evropi nakazuje tudi razmerje med delovno sposobnim in za delo nesposobnim prebivalstvom. Delovno sposobnih, torej oseb starih med 15 in 65 je v Evropski Uniji in Sloveniji vse manj, k temu pa prispevata predvsem nizka rodnost in povečevanje deleža prebivalstva, ki je starejše od 65 let in kot tako ne sodi več med delovno sposobno (Eurostat, brez datuma).

Zaradi pomanjkanja delovne sile, se predvsem v razvitejših in hitreje starajočih se državah, vedno pogostejše odločajo za podaljševanje delovne dobe, kar se odraža v vedno večjem deležu starejših zaposlenih. Le-ti na delovna mesta v poznejših življenjskih obdobjih prinašajo specifične lastnosti in potrebe, zato vodenje starejše delovne sile postaja vedno bolj aktualna tematika. Staranje ima namreč vpliv tako na individualno in družbeno sfero, kot tudi na organizacijsko okolje. V okviru slednjega izziv predstavljajo predvsem vprašanja kako voditi, podpirati in zadržati starejše zaposlene v organizaciji (Dimovski in drugi, 2022, str. 7). Management starejše delovne sile se osredotoča predvsem na iskanje možnih rešitev, ki bi podale odgovor na vprašanje na kakšen način, ob starostno pogojenih spremembah, kot so kognitivne in fizične spremembe, spremembe motivacije in delovnih rezultatov, voditi starejše zaposlene in omogočati, da v polni meri izrazijo svoj potencial (Hartel in Zacher, 2018, str. 57).

Uspešen management starejše delovne sile se v svoji osnovi opira na koncept aktivnega staranja. Slednji se nanaša na ukrepe in pristope, ki starejšim pomagajo pri sooblikovanju boljše kvalitete življenja preko vključenosti, skrbi za zdravje in socialne varnosti. Namen uspešnega vodenja starejših je tudi sprememba miselnosti glede starajoče se delovne sile, ki je pogosto smatrana kot nekaj obremenjujočega, čeprav utegne s pravnimi ukrepi postati prednost tako družbe kot tudi organizacij (Dimovski in drugi, 2022, str. 2). Za razvoj inovativnih pristopov vodenja starajoče se delovne sile, je ključnega pomena poglobljeno razumevanje koncepta aktivnega staranja, k čemur pripore tudi spremljanje kazalnikov aktivnega staranja. Namen letih je identifikacija potenciala in možne kontribucije starejših, poleg tega pa omogočajo tudi spremljanje napredka glede vključenosti starejših in prispevajo k sprejemanju smiselnih ukrepov in pristopov za izboljšanje managementa starejših v organizacijah (Laiphrahpam in Aroonsrimorakot, 2018, str. 43).

Poglavitni namen magistrskega dela je prispevati k razvoju ukrepov za bolj uspešno vodenje starejših zaposlenih v organizacijah, ob zavedanju njihovih specifičnih značilnosti in potreb. Namen teoretičnega dela magistrskega dela je torej ob poglobljeni preučitvi relevantne tuje in domače strokovne literature analizirati značilnosti korelacije med aktualnimi demografskimi trendi in starajočo se delovno silo ter v luči tega, podrobneje spoznati in preučiti kazalnike aktivnega staranja. Namen praktičnega dela naloge pa je s pomočjo predhodno pridobljenih teoretičnih spoznanj in z izvedeno raziskavo v podjetju Dobrovita d.o.o. analizirati stanje vodenja starejših na primeru izbrane organizacije in posledično oblikovanje priporočil, ki utegnejo prispevati k izboljšanju uspešnosti managementa starejših v podjetjih in drugih organizacijah.

Osnovni cilj magistrskega dela je ugotoviti naravo povezave med demografskimi značilnostmi in starajočo se delovno silo, pregledati kazalnike aktivnega staranja, ter predvsem na podlagi tega razviti priporočila za boljše vodenje starejših zaposlenih na delovnem mestu. Poleg tega je cilj naloge tudi pregledati stanje managementa starejših na primeru izbranega podjetja Dobrovita d.o.o.

Pomožni cilji magistrskega dela:

- Preučiti povezavo med konstruktoma demografskih trendov in starajoče se delovne sile.
- Podrobneje spoznati in predstaviti najbolj relevantne kazalnike aktivnega staranja.
- S pomočjo izvedene raziskave analizirati stanje vodenja starejših zaposlenih na primeru izbranega podjetja Dobrovita d.o.o.
- Razviti konkretne in aplikativne predloge za izboljšanje izvajanja managementa starejših.

Temeljno tezo magistrskega dela sem oblikoval na podlagi opisanih poglavitnih namenov in osnovnih ciljev in se glasi: uspešna implementacija pristopov managementa starejših, temelječega na razumevanju njihovih specifičnih značilnosti, prispeva k večji uspešnosti organizacije.

Raziskovalni del magistrskega dela se bo opiral na pet ključnih, spodaj navedenih **raziskovalnih vprašanj**:

- Raziskovalno vprašanje 1: Kako se demografski trendi odražajo v starostni strukturi zaposlenih v preučevanem podjetju Dobrovita d.o.o.?
- Raziskovalno vprašanje 2: Ali v podjetju Dobrovita d.o.o. uporabljajo pristope managementa starejših?
- Raziskovalno vprašanje 3: Katere ukrepe vodenja starejših implementirajo v podjetju Dobrovita d.o.o.?
- Raziskovalno vprašanje 4: Kakšni so rezultati implementacije ukrepov managementa starejših v podjetju Dobrovita d.o.o.?
- Raziskovalno vprašanje 5: Kakšne izkušnje imajo z vodenjem starejših vodje in kakšne zaposleni v podjetju Dobrovita d.o.o.?

Struktura magistrskega dela bo razdeljena na dva ključna dela. Prvi se bo nanašal na teoretično, drugi pa na praktično raziskovanje. Z namenom oblikovanja prvega dela, bom uporabil metode kompilacije, deskripcije in sinteze. S kompilacijo in deskripcijo bom povzel in opisal demografske trende in značilnosti starajoče se delovne sile, nato pa z metodo sinteze ta dva koncepta skušal smiselno povezati med seboj. Pri pripravi teoretičnega dela naloge bom uporabljal sekundarne vire, pri čemur se bom opiral predvsem na aktualno in novejšo literaturo avtorjev, ki se v svojih delih ukvarjajo s preučevanjem demografskih značilnosti, starajočo se delovno silo in temu ustreznim vodenjem v organizacijah. Z izgradnjo teoretičnega dela naloge želim postaviti temelj, ki mi bo v pomoč pri oblikovanju raziskovalnih vprašanj empiričnega dela.

Raziskovalni del magistrskega dela bo osnovan na multimetodološkem raziskovanju, pri čemer bom uporabil tako kvantitativno kot kvalitativno raziskovalno metodo. V okviru prve bom pripravil anketo, s katero bom pridobil podatke o stališčih zaposlenih v podjetju Dobrovita d.o.o. glede managementa starejših. S kvalitativno metodo pa bom z eno izmed vodij tega podjetja opravil poglobljeni intervju. Pri pripravi raziskovalnega dela bom torej s pomočjo ankete in intervjuja operiral predvsem s primarnimi podatki.

Kot omenjeno, bom delo začel s prvim, torej teoretičnim delom, ki bo podlaga za empirični del. Kot osnovo, bom za pripravo magistrskega dela uporabil deduktivni raziskovalni pristop, pri čemur bom podatke, pridobljene tekom raziskave, sprva analiziral in predstavil, nato pa jih poskušal smiselno povezati s predhodnimi teoretičnimi ugotovitvami. S tovrstnim pristopom bom ob koncu naloge oblikoval smernice za izboljšanje vodenja starejših.

2 DEMOGRAFSKI TRENDI IN STARANJE DELOVNE SILE

2.1 Demografski trendi

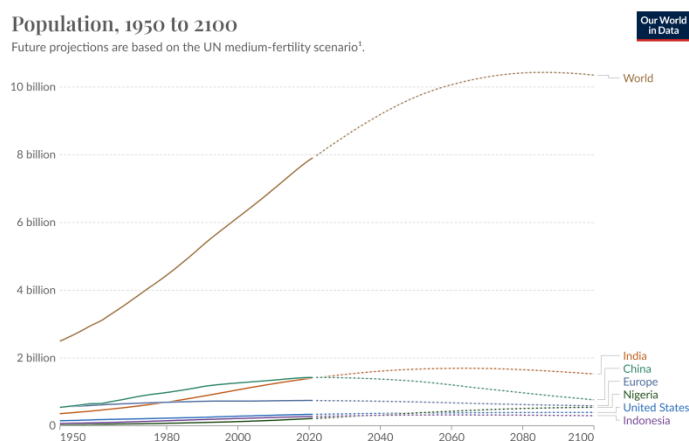
Demografski trendi so dinamičen in razgiban pojav, kar posledično pomeni vedno nove izzive, pojave in mogoče učinke. Zaradi svoje narave imajo močan vpliv tako na življenja posameznikov, kot družbe v celoti. Značilnosti demografskih trendov se razlikujejo v odvisnosti od lokacije preučevanega območja, k čemur botrujejo razlike v naravnih okoliščinah, socio-kulturne razlike, ter razlike družbenih sistemov in ureditev. V nadaljevanju sledi analiza demografskih trendov v treh lokacijskih sklopih, začenši z analizo globalnega stanja, nato stanja v Evropi in nazadnje še demografske situacije v Sloveniji. Pregled in primerjava različnih geografskih sklopov namreč omogoča oblikovanje boljše in celostne podlage za poglobljeno razumevanje določenih trendov in posledično njihovo specifično obravnavo. Pri preučevanju demografskih značilnosti, bo posebna pozornost namenjena predvsem analizi številčnosti in starostne strukture prebivalstva (Willekens, 2015, str. 15).

2.1.1 Globalne demografske značilnosti

Prav v sedanjih časih je svetovna populacija številčnejša kot kdaj koli prej. Število ljudi na globalni ravni še vedno narašča in je kar trikrat tolikšno, kot je bilo v sredini prejšnjega stoletja, torej še ne celotnih sto let nazaj. Ob koncu leta 2022, je svetovna populacija namreč dosegla število osem milijard, za leto 1950, pa je to število ocenjeno na 2 milijardi in pol, kar pomeni, da se je število svetovne populacije v zgolj sedmih desetletjih potrojilo. Tudi projekcije za prihodnost svetovne populacije, nakazujejo na rast le-te še vsaj do konca trenutnega stoletja. Prikazujejo namreč, da se bo število svetovne populacije povečalo še približno za dve milijardi v naslednjih tridesetih letih, in doseglo vrh v desetletju med letoma 2080 in 2090, pri številu 10,43 milijarde ljudi (United Nations, brez datuma).

Ozirajoč se na dejstvo, da se bo število svetovne populacije v naslednjih treh desetletjih povečalo za približno 2 milijardi, lahko spoznamo, da trend sicer še nakazuje naraščanje, a se le-to že upočasnjuje. V preteklih dveh desetletjih se je število svetovne populacije namreč povečalo za milijardo v vsaki dekadi. K še vedno relativno močni rasti svetovne populacije največ »prispevajo« manj razvite države in države v razvoju. Država s trenutno največ prebivalci je Indija, ki je v aprilu leta 2023 na prvem mestu po dolgem času zamenjala Kitajsko. Za prvo projekcije kažejo še nekaj desetletno naraščanje prebivalstva, pri drugi, pa je število prebivalcev že doseglo vrh in se od leta 2022 že postopoma znižuje. Najhitrejšo in najintenzivnejšo rast prebivalstva pa trenutno beleži Afriška celina, saj bo do leta 2050 kar več kot polovici svetovne rasti prebivalstva botrovala prav izjemna rast populacije v Afriki. V podsaharskem delu Afrike, se bo število prebivalcev že v naslednjih dveh desetletjih in pol podvojilo (United Nations, brez datuma). Spodnji graf na sliki 1 prikazuje gibanje števila svetovnega prebivalstva od leta 1950 do danes in projekcijska predvidevanja do konca trenutnega stoletja. Vidna je strma rast, upočasnjevanje le-te in končen začetek padanja krivulje. Poleg gibanja globalne številčnosti populacije, pa prikazuje še populacijsko gibanje Indije, Kitajske, Nigerije, Indonezije ter Evrope in Združenih Držav Amerike, kot regij z večjim vplivom na gibanje številčnosti globalne populacije.

Slika 1: Gibanje števila svetovnega prebivalstva od leta 1950 do leta 2100



Vir: Our World in Data (brez datuma).

Za rast svetovnega prebivalstva obstaja več razlogov, med katerimi imajo največji vpliv stopnje rodnosti, podaljševanje pričakovane življenjske dobe in globalne migracije. Stopnje rodnosti oziroma celotne stopnje rodnosti, prikazujejo povprečno število živorojenih otrok na žensko v njeni rodni dobi, za kar se šteje obdobje med ženskinim 15. in 49. letom. Stopnje rodnosti so se v zadnjih desetletjih izjemno znižale. Še do leta 1965 je povprečna svetovna stopnja rodnosti znašala kar 5 živorojenih otrok na žensko v rodni dobi, nato pa se je vztrajno nižala in v letu 2021 znašala 2,3, projekcije pa nakazujejo še nadaljnje nižanje do stopnje 2,1 v letu 2050. Da se prebivalstvo v preteklosti ob tako visokih stopnjah rodnosti ni hitreje povečevalo, so povzročale predvsem sočasno visoke stopnje umrljivosti otrok. Prav tako kot število prebivalstva, se tudi stopnje rodnosti močno razlikujejo glede na opazovano geografsko

območje in se gibljejo v neposredni odvisnosti od stopnje razvitosti držav. Ozirajoč se na to dejstvo, stopnja rodnosti v Evropski Uniji na primer znaša zgolj 1,53 živorojenega otroka na žensko v rodni dobi, medtem pa isti kazalnik za podsaharsko Afriko znaša kar 4,45. Za namen samoobnovitve populacije, je potrebno, da stopnja rodnosti znaša vsaj 2,1 živorojenega otroka na žensko v rodni dobi, saj je to število, ki zagotovi, da par v življenju nadomesti vsaj en nov par ljudi. Kot omenjeno, se povprečna globalna stopnja rodnosti zmanjšuje in predvideva se, da bo tako tudi v prihodnje. Ob koncu trenutnega stoletja naj bi ta stopnja na globalni ravni padla pod samoobnovitveno mejo, torej pod stopnjo 2,1, kar bo prispevalo k postopnemu zmanjševanju števila svetovne populacije (Roser, 2024).

Med pomembnejšimi dejavniki gibanja števila svetovnega prebivalstva je podaljševanje povprečne pričakovane življenjske dobe ljudi. Gre za kazalnik, ki prikazuje koliko let življenja je pričakovanih za novorojenčka, v kolikor bodo tekom celotnega njegovega življenja veljale zakonitosti umiranja kot veljajo ob času opazovanja tega pojava, torej ob človekovem rojstvu. Pričakovana življenjska doba se podaljšuje povsod po svetu, a med regijami in državami obstajajo precejšnje razlike. Podaljševanju pričakovane življenjske dobe botrujejo predvsem izboljšanje življenjskih pogojev, napredek v medicinski znanosti in družbeni skrbi za dobrobit posameznikov. Globalna pričakovana življenjska doba ob rojstvu, se je v zgolj dveh dekadah podaljšala za 7 let in je v letu 2020 v povprečju znašala 73 let. V primerjavi s pričakovano življenjsko dobo ob rojstvu iz leta 1950, se je le-ta podaljšala za kar celotnih 30 let. Tekom zadnjih stoletjih, se je pričakovana življenjska doba v nekaterih najbolj razvitih državah podaljševala za kar povprečno 2 leti v vsaki dekadi. Projekcije nakazujejo nadaljevanje takšnega trenda, saj naj bi globalna povprečna pričakovana življenjska doba ob rojstvu v sredini trenutnega stoletja dosegla raven 77 let, do leta 2100 pa naj bi vrednost tega kazalnika narastla na povprečnih 82 let. Kot omenjeno, se pričakovana življenjska doba močno razlikuje v soodvisnosti od stopnje razvitosti posameznih držav in regij. Tako je mogoče, da bo ob koncu trenutnega stoletja le-ta v nekaterih azijskih in evropskih državah znašala preko 95 let in se sočasno še vedno gibala pod 80. leti v nekaterih manj razvitih afriških državah (Gu in drugi, 2021).

Globalne migracije štejejo za manj pomemben dejavnik vplivanja na število svetovne populacije, a so pomembne predvsem za gibanje populacijskega števila držav v katere migranti prihajajo in iz katerih odhajajo. Število oseb, ki živijo izven države v kateri so se rodili, je bilo v letu 2020 ocenjeno na 281 milijonov in se je zgolj v zadnjih dvajsetih letih povečalo za več kot dvakrat. Večinsko migracijske tokove kot vpliven dejavnik na število prebivalstva občuti relativno malo držav, med katerimi so predvsem tiste najbolj in najmanj razvite. Tako sta Evropa in Združene Države Amerike med najbolj zelenimi priselitvenimi regijami, države kot so Indija, Mehika in nekatere afriške države pa med tistimi, iz katerih se izseljuje največ ljudi. Najpogostejša razloga za migracije ljudi sta ekonomsko stanje in družinske vezi, v zadnjih desetletjih pa med pogostejše razloge spada tudi varnostna situacija in vojne razmere. V zadnjih dvajsetih letih se je namreč število migrantov, ki se izseljujejo iz vojnih in varnostno ogroženih območij povečalo za kar 17 milijonov na globalni ravni. V grobem demografskem smislu, imajo migracije pozitiven učinek na države priselitve in negativen učinek na države izselitve. Prvim

namreč omogočajo običajno relativno bolje izobraženo in mlado delovno silo, v slednjih pa zaradi izseljevanja pretežno mlade in delovno sposobne populacije, le-te utegne primanjkovati, obenem, pa se povečuje delež zgolj starejšega prebivalstva, za katerega so migracije manj pogoste in značilne (Gu in drugi, 2021).

Kot najbolj opazen, predvsem pa najbolj vseobsegajoče vpliven demografski trend, lahko izpostavimo staranje svetovnega prebivalstva. Gre za proces, ki je posledica sočasnega zniževanja stopenj rodnosti in stopenj umrljivosti, značilen pa je predvsem za bolj razvite države in regije. Staranje svetovnega prebivalstva je neposreden rezultat demografske tranzicije oziroma demografskega prehoda, pri čemer gre za zamenjavo vzorca iz visokih stopenj rodnosti in umrljivosti, do sočasnega zniževanja teh istih stopenj. Demografski prehod se dogaja v vseh svetovnih regijah, njegova hitrost pa je odvisna predvsem od stopnje razvitosti posamezne regije. V razvitejših državah se je omenjen prehod že zgodil ali zaključil, v manj razvitih in razvijajočih se, pa ta proces še vedno poteka. Omenjenemu prehodu botrujejo različni dejavniki, med pomembnejše pa gotovo sodijo izboljšanje življenjskih pogojev, razvoj medicine, izobraženost ljudi in vzpostavljanje institucij, ki zagotavljajo večjo varnost in enakopravno obravnavo prebivalcev. Specifična značilnost demografskega prehoda je, da se sprva, zlasti zaradi razvoja medicine in boljših življenjskih pogojev, zniža umrljivost prebivalstva, stopnje rodnosti pa se znižajo nekoliko kasneje. S tovrstnim gibanjem stopenj rodnosti in umrljivosti je neposredno povezano podaljševanje pričakovane življenjske dobe ljudi. Posledica nižjih stopenj rodnosti, je manjša številčnost mladega prebivalstva, posledica nižjih stopenj smrtnosti in podaljševanja življenja ljudi, pa večja številčnost starega prebivalstva. S proporcionalnega vidika je torej rezultat demografskega prehoda večji delež starejšega prebivalstva, tovrsten trend pa je trenutno v povprečju značilen za celotno svetovno populacijo (Ismail in drugi, 2021).

Na staranje svetovnega prebivalstva nakazuje tudi povprečna svetovna starost. Gre za mediano, od katere je polovica svetovnega prebivalstva mlajša in polovica starejša. V letu 2023 je mediana starosti globalne populacije znašala 30,5 let. V letu 1950 je bila precej nižja in sicer 22,2 leti, projekcije pa nakazujejo še nadaljnje dvigovanje, zaradi česar naj bi ta srednja vrednost ob koncu trenutnega stoletja znašala 42,3 let. Mediana globalne starosti se močno razlikuje glede na opazovano državo. Manj razvite in razvijajoče se države z nižjimi prihodki imajo nižje mediane starosti, predvsem zaradi hitro rastočega števila ljudi in mladosti prebivalcev. Obratno pa imajo razvite države z višjimi dohodki mediano starosti višje, saj so stopnje rodnosti nižje in s tem število mlajše populacije manjše. Starostna mediana Nigerije je bila na primer v letu 2023 17,2 leti, na Portugalskem pa 45,8 let. Poleg višanja mediane starosti globalne populacije, pa je z vidika preučevanja staranja svetovnega prebivalstva zanimivo tudi razmerje med številom mladih in starih prebivalcev. V letu 2018 se je prvič v zgodovini zgodilo, da je število ljudi, starejših od 65 let, preseglo število ljudi mlajših od 5 let. Tudi to razmerje se seveda močno razlikuje glede na regijo opazovanja. Število ljudi starejših od 65 let je število mlajših od 5 let v Združenih Državah Amerike preseglo že v letu 1960, medtem pa se bo to v Nigeriji, po projekcijah sodeč, zgodilo šele okrog leta 2080. Na globalni ravni je število otrok mlajših od 5 let vrh doseglo že pred nekaj leti, trenutno in še nekaj časa pa bo to število bolj ali manj stagniralo, nato pa prešlo v padajoči trend. Ob hkratnem trendu naraščajočega števila ljudi

starejših od 65 let, je eklatantno, da prehajamo v starajočo se globalno populacijo (Ritchie in Roser, 2019).

2.1.2 Demografske značilnosti Evrope

Evropa je edina svetovna regija, kateri projekcije nakazujejo trend upadanja števila prebivalstva že pred sredino trenutnega stoletja. Trenutno v Evropi prebiva 741,8 milijona ljudi, kar je približno 4 milijone manj kot v letih 2019 in 2020. Prebivalstvo Evrope je sicer od konca druge svetovne vojne do trenutnih let skoraj vedno naraščalo. V letu 1955 je bilo v Evropi 576,3 milijona ljudi, kar je dobrih 160 milijonov manj kot danes. Projekcije nakazujejo na počasno a vztrajno padajoč trend števila prebivalstva Evrope. Do sredine trenutnega stoletja naj bi tako v Evropi prebivalo 703 milijona ljudi, kar je skoraj 40 milijonov manj kot danes. Sčasoma naj bi se trend upadanja prebivalstva le še okrepil in posledično bi lahko v Evropi v leti 2100 bivalo še zgolj 586,5 milijona ljudi (Worldometer, brez datuma, a). Spremembe v številu prebivalstva, se razlikujejo glede na opazovano državo članico Evropske unije. V grobem ugotavljamo, da se bo število prebivalcev razvitejših držav EU in predvsem držav evropskega severa, še nekaj časa povečevalo. Največji padec prebivalstva pa doživljajo manj razvite države EU, predvsem države Balkana, Baltika in juga Evrope (Eurostat, 2023).

Poglaviten razlog za upadanje evropskega prebivalstva so predvsem izjemno nizke stopnje rodnosti. Evropa je v z globalnega vidika prva, ki je doživela demografski prehod in prešla iz visokih k nizkim stopnjam rodnosti in smrtnosti. V letu 1950 je povprečna stopnja rodnosti v Evropi znašala 2,6 živorojenega otroka na žensko v rodni dobi. Približno tolikšna je bila še desetletje, nato pa začela vztrajno padati. Dno je dosegla ne prehodu tisočletja in sicer pri 1,4 živorojenega otroka na žensko v rodni dobi. V kasnejših letih je bilo mogoče zaznati šibek trend rasti omenjenega kazalnika in tako trenutno znaša 1,6 živorojenega otroka, takšna oziroma malce višja (za približno 0,15 odstotne točke), pa naj bi ostala do konca trenutnega stoletja. Stopnje rodnosti se v Evropi razlikujejo glede na opazovano državo. Tako le-ta denimo na Malti znaša zgolj 1,08 živorojenega otroka na žensko v rodni dobi, v Franciji pa je precej višja in znaša 1,79. Kljub rahlemu dvigu zadnjih let, povprečna stopnja rodnosti v Evropi trenutno in tudi v prihodnje ne bo dosegala praga 2,1 živorojenega otroka na žensko v rodni dobi, kar predstavlja mejo za naravno samoobnavljanje prebivalstva (Macrotrends, brez datuma, a).

Poleg nizkih stopenj rodnosti, so za Evropo značilne tudi nizke stopnje smrtnosti otrok in dolgoletno podaljševanje pričakovane življenjske dobe. Slednja se je od leta 1950, ko je znašala 63,69 let zvišala na 79,09 let v trenutnem letu 2024, kar pomeni, da lahko oseba v rojena leta 2024 v Evropi pričakuje, da bo živela kar več kot 16 let več kot oseba, ki se je v Evropi rodila sredi prejšnjega stoletja. Projekcije nakazujejo na nadaljnje višanje povprečne pričakovane življenjske dobe v Evropi. Ob letu 2050 naj bi le-ta namreč znašala 82,67 let, ob koncu stoletja pa kar 89 let in več (Macrotrends, brez datuma, b). Pričakovana življenjska doba se kljub enotni celini precej razlikuje glede na državo opazovanja, pri čemur bi lahko v grobem trdili, da je višja v državah z višjim življenjskim in ekonomskim standardom in nižja v manj razvitih in ekonomsko šibkejših državah. Tako denimo omenjena stopnja v nekaterih delih Francije,

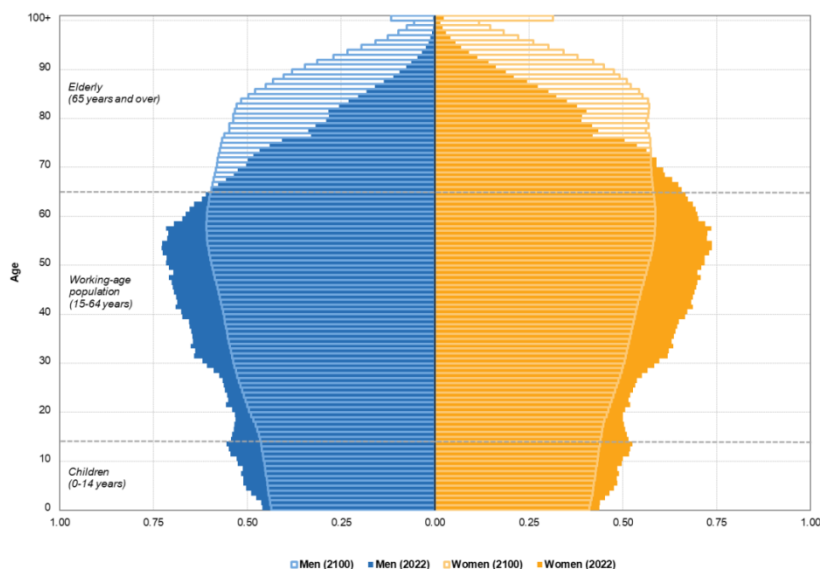
Španije in Italije znaša preko 87 oziroma celo preko 88 let, istočasno pa v nekaterih predelih Bolgarije in Romunije ne dosega niti 74 let (Eurostat, 2023).

Relativno močan vpliv na demografske značilnosti Evrope imajo tudi migracije. Le-te so običajno posledica več, med seboj prepletenih dejavnikov, kot so ekonomske, politične, socialne, okoljske ali varnostne situacije. Evropa je zaradi svoje razvitosti, razmeroma dolgotrajne gospodarske uspešnosti in varnosti že dolgo priselitveno privlačna svetovna regija. Kljub razmeroma močnemu priselitvenemu prirastu, so stopnje rodnosti v Evropi še vedno prenizke, da bi število prebivalstva te celine utegnilo naraščati. Podatki Evropske Unije kažejo, da se je v Evropsko Unijo v letu 2022 priselilo 5,1 milijona ljudi iz držav, ki niso članice te skupnosti. Med članicami Unije se je v tem istem letu preselilo 1,5 milijona ljudi. Približno milijon ljudi pa je Evropsko Unijo zapustilo. Število oseb, ki se je preseljevalo med članicami Evropske Unije in oseb, ki so se iz Unije izselile, je bilo podobno kot v letu 2022, tudi v letu pred tem in v letu 2019, torej pred svetovno epidemijo. Precejšen porast pa je mogoče zaznati pri številu ljudi, ki so se v Unijo priselili. Tako v letu 2021, kot v pred-epidemičnem letu 2019, se je v EU priselilo približno polovica manj oseb, kot v letu 2022. V letu 2021 se je v EU priselilo 2,4 milijona ljudi, v letu 2019 pa 2,7 milijona oseb, ki so pred tem bivali v državah, ki niso članice Evropske Unije (Eurostat, 2023).

Med vsemi državami Evropske Unije, se je največ ljudi v absolutnem smislu priselilo v Nemčijo, ki je v letu 2022 sprejela približno 2,1 milijona ljudi. V relativnem smislu, upoštevajoč število prebivalstva določene države, pa se je največ ljudi priselilo na Malto in sicer 66 oseb na 1000 domačih prebivalcev, kar je skoraj enkrat toliko kot v letu pred tem. V letu 2022 je vseh 27 držav članic Evropske Unije zabeležilo več imigracij kot emigracij, torej več priselitev kot odselitev. V letu pred tem pa so Hrvaška, Grčija, Latvija in Romunija zabeležile negativen migracijski prirast, kar pomeni, da se je iz teh držav takrat izselilo več ljudi, kot se jih je vanje priselilo. Poleg tega je zanimivo tudi dejstvo, da so migranti v Evropski Uniji v povprečju precej mlajši od prebivalcev EU. V letu 2022 je bila povprečna starost prebivalca Evropske Unije 44,5 let, povprečna starost priseljenca pa celotnih 14 let manj in sicer 30,5 let (Eurostat, 2023).

Staranje prebivalstva bi lahko označili za najbolj očiten, hiter in močan trend, značilen za evropsko celino. Do sredine trenutnega stoletja naj bi bila že več kot četrtnina evropskega prebivalstva starega, kar pomeni starega 65 let in več. Do leta 2100 naj bi se delež starejših še naprej povečeval in takrat predstavljal že več kot tretjino celotnega evropskega prebivalstva, prav tako pa naj bi se sočasno povečeval tudi delež zelo starih, torej oseb starih 80 let in več in naj bi v letu 2050 predstavljal že približno 10% populacij večjih evropskih držav (Grundy in Murphy, 2017). Spodnji graf na sliki 2 jasno nakazuje povečanje deleža starejšega prebivalstva med celotnim prebivalstvom Evrope ob koncu 21. stoletja, v primerjavi s sedanjim stanjem, natančneje z letom 2022.

Slika 2: Starostna piramida Evrope, v obdobju 2022-2100



Vir: Eurostat (2023).

Staranju prebivalstva botruje demografski prehod, ki je posledica znižanih stopenj rodnosti, smrtnosti in podaljševanja pričakovane življenjske dobe. V kolikor so ti kazalniki konstantni in se ne spreminjajo intenzivno, do staranja prebivalstva ne bi prišlo, kar je za Evropo veljalo dolgo časovno obdobje, do približno konca 19. stoletja, nato so postopoma začele padati stopnje smrtnosti, zatem pa je sledil še padec stopenj rodnosti. Večina smrti evropskega prebivalstva se v sedanjih časih pojavi v višji starosti. 74% vseh smrti evropskega prebivalstva se zgodi po 65 letu starosti, celotnih 42% pa celo po 80 letu starosti. Bolj kot nižje stopnje smrtnosti, so za staranje evropske populacije odgovorne nizke stopnje rodnosti. Zaradi slednjih je delež mladega prebivalstva v celotni populaciji nižji, s tem pa je manj tudi oseb, ki bi lahko čez čas potencialno prevzele reproduktivno vlogo. Posledično starejši, torej osebe stare 65 let in več, v celotni populaciji predstavljajo vedno večji delež (Grundy in Murphy, 2017).

Zaradi boljše dostopnosti podatkov in zelo podobnih značilnosti trenda, so za namen prikaza starostne strukture evropskega prebivalstva uporabljeni podatki Evropske Unije in kot taki veljajo za prebivalstvo 27 članic Evropske Unije. Prebivalstva le-te je bilo v letu 2019 446,8 milijonov in naj bi se še povečevalo do konca trenutnega desetletja. Do leta 2050 naj bi se že skrčilo na 441,9 milijonov. Obraten trend pa Evropska Unija beleži na področju rasti deleža starejšega prebivalstva. Populacija starejših (starih 65 in več) se bo namreč v prihodnjih letih strmo povzpela, z 90,5 milijona iz leta 2019 na skoraj 130 milijonov v letu 2050. Strmo se bo povzpelo tudi število zelo starih oseb, torej tistih starih 85 let in več. Če jih je bilo še v letu 2019 12,5 milijonov, se bo do sredine trenutnega stoletja to število več kot podvojilo in bo znašalo skoraj 27 milijonov. Projekcije pa nakazujejo tudi na zanimiv dvig števila oseb, ki so stare 100 let ali več. V letu 2019 je bilo v Evropski Uniji takšnih oseb 96 600, do leta 2050 pa

naj bi jih bilo že skoraj pol milijona (Eurostat, 2020). Tako kot na globalni ravni, zgolj z večjo intenziteto, se viša tudi povprečna starost Evropejcev, torej tista, od katere je točno polovica celotne populacije starejša in polovica mlajša. Povprečna starost Evropejcev je pred sedmimi desetletji znašala 28,4 leta in do leta 2023 narastla na 42,2 leti. Do sredine tega stoletja se bo po projekcijah povzpela še za dobrih 5 let in predvidoma znašala 47,3 leta (Worldometer, brez datuma, b).

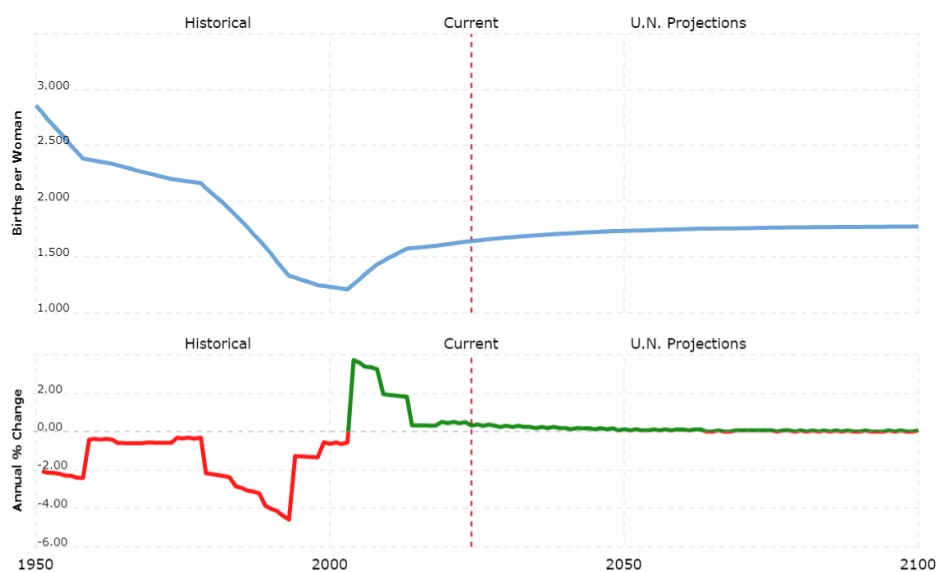
2.1.3 Demografske značilnosti Slovenije

Tako kot številčnost svetovnega in evropskega prebivalstva raste, trenutno narašča tudi številčnost prebivalstva Slovenije. V letu 1950 je v Sloveniji živel približno milijon in pol ljudi. Prebivalstvo vse do današnjega dne raste, a sčasoma z bolj upočasnjeno stopnjo. V letu 2024 v Sloveniji živijo 2.123.103 ljudi. To število naj bi se povečevalo še do leta 2026, ko naj bi doseglo vrh, nato pa začelo postopoma padati. Že do sredine tega stoletja, naj bi se to število približalo dvema milijonoma in kasneje padlo pod to mejo okoli leta 2070. Slovensko prebivalstvo je bilo nazadnje nižje od dveh milijonov pred letom 2005. Projekcije nakazujejo, da naj bi ob koncu 21. stoletja v Sloveniji živel 1.950.820 ljudi, kar je toliko kot jih je bilo nazadnje v letu 1986. Zanimiva je tudi intenziteta spreminjanja števila slovenskega prebivalstva. Če je v obdobju med letoma 1983 in 2023 rastlo povprečno za 5000 prebivalcev na leto, se bo v razponu med letom 2023 in koncem stoletja krčilo povprečno za 2000 oseb letno. Rasti slovenskega prebivalstva bolj kot katerikoli drug dejavnik v zadnjih letih botruje relativno močan selitveni prirast. V letu 2008, torej 16 let nazaj, je bilo med vsemi prebivalci Slovenije 2,9% tujih državljanov. Ta delež je do današnjega dne močno narastel in sicer na 9% tujih državljanov med vsemi prebivalci Slovenije (Bratuž Ferk, 2023).

Poleg omenjenega selitvenega prirasta v okviru migracij, imajo na gibanje slovenskega prebivalstva odločilen vpliv stopnje rodnosti, smrtnosti in pričakovana življenjska doba posameznika ob rojstvu. Stopnja rodnosti v Sloveniji se je vse od tako imenovanega »Babyboom« obdobja po drugi svetovni vojni nižala in dno dosegla leta 2003, ko je znašala 1,2 živorojenega otroka na žensko v rodni dobi. Od takrat naprej je stopnja rodnosti Slovenije rastla in danes znaša 1,64 živorojenega otroka na žensko v rodni dobi. S tem je stopnja rodnosti Slovenije nižja v primerjavi z globalno in malce višja od evropskega povprečja. Vrednost omenjenega kazalnika naj bi se po projekcijah sodeč v Sloveniji še rahlo zvišala in sicer na 1,72 ob koncu trenutnega stoletja. Zvišanju navkljub, pa je še vedno prenizka za potrebe samoobnovitve števila prebivalstva, saj bi morala biti, da bi izpolnjevala ta pogoj, za približno 0,5 odstotne točke višja. Če stopnjo rodnosti Slovenije primerjamo s to stopnjo na ravni Evrope ali nekaterih Evropskih držav kot denimo z Malto, kjer le-ta znaša zgolj 1,08 živorojenega otroka na žensko v rodni dobi, lahko ugotovimo da je razmeroma ugodna. Kljub temu pa število rojstev v Sloveniji še vedno pada, čemur v večji meri botruje predvsem zmanjšanje števila žensk v rodni dobi, torej žensk med 15. in 49. letom. Število žensk v rodni dobi se v Sloveniji znižuje že od leta 1997. V letu 2021 jih je bilo za 17,8% manj kot v letu 1996 (Bratuž Ferk, 2023).

Spodnji graf na sliki 3 prikazuje gibanje kazalnika stopnje rodnosti v Sloveniji v obdobju med letom 1950, ko je bila skoraj 3 živorojene otroke na žensko v rodni dobi, do današnjih dni, ko znaša 1,64. Prav tako prikazuje tudi projekcije gibanja omenjenega kazalnika do konca trenutnega stoletja, ko naj bi bila njegova vrednost nekoliko višja, a še vedno prenizka za samoobnovitvene potrebe prebivalstva, to je 2,1 ali več živorojenih otrok na žensko v rodni dobi.

Slika 3: Gibanje stopnje rodnosti v Sloveniji v obdobju 1950-2100



Vir: Macrotrends (brez datuma, c).

Prav tako kot na globalni in evropski ravni, se viša tudi pričakovana življenjska doba ljudi v Sloveniji. Za osebo rojeno leta 2024 v Sloveniji se pričakuje, da bo živela v povprečju 82,01 let, kar je kar 17 let več kot je življenjskih let lahko pričakovala oseba rojena v Sloveniji v letu 1950. Kot omenjeno, projekcije nakazujejo na nadaljnje zviševanje pričakovane življenjske dobe in tako naj bi ob koncu trenutnega stoletja znašala 91 let in več. Pričakovana življenjska doba se bo zvišala tako pri ženski kot moški populaciji, sicer pa med spoloma na tem področju obstajajo razlike. Vrednost omenjenega kazalnika je tradicionalno višja pri ženskah kot pri moških, tako je denimo v letu 2021 pričakovana življenjska doba za moške v Sloveniji znašala 77,9 let, za ženske pa 84 let. Omenjena vrzel med spoloma, se tekom let krči, kar je mogoče pripisati predvsem splošnemu izboljšanju življenjskih navad moških, kot je na primer manjša razširjenost kajenja, kar posredno vodi tudi v manj smrtnosti z naslova srčno-žilnih obolenj. Razlika v pričakovani življenjski dobi med moškimi in ženskami je bila leta 2021 v primerjavi z letom 1982 za 2,2 leti nižja. Skladno z dvigom pričakovane življenjske dobe, pa se dviga tudi povprečna starost ob smrti. Le-ta je v letu 2022 za povprečnega prebivalca Slovenije znašala 78,7 let in bila s tem za kar 21,5 let višja kot v letu 1954, ko je znašala 57,2 leti (Bratuž Ferk, 2023).

Na gibanje števila prebivalcev Slovenije poleg stopenj rodnosti, smrtnosti in pričakovane življenjske dobe, vpliva tudi migracijski prirast. Gre za kazalnik, ki prikazuje razliko med številom v določeno državo priseljenih in iz te države odseljenih ljudi. Slovenija z izjemo nekaj let, že več kot pol stoletja velja za priselitveno privlačno državo, čemur botruje predvsem njena relativno dobra razvitost glede na druge vzhodno Evropske in Balkanske države. Kljub vedno bolj številčnemu priseljevanju ljudi z drugih delov sveta, še vedno večino priseljencev v Slovenijo predstavljajo prebivalci držav, ki so v preteklosti tvorile Jugoslavijo. Ljudje, ki se iz Slovenije odseljujejo, pa kot ciljne države v večji meri izbirajo severnejše države Evrope. Kot omenjeno, bi lahko v grobem Slovenijo označili za državo priseljevanja, na kar nakazuje tudi dejstvo, da se je vse do leta 1993 številčnost prebivalstva Slovenije povečevala na račun naravnega prirasta, po tem letu, pa je njegovo vlogo prevzel selitveni prirast. Slednji je bil v Sloveniji zadnjih 50 letih namreč večinsko pozitiven, kar pomeni, da se je v državo priselilo več oseb, kot se jih je iz nje odselilo. V letu 2022 se je tako denimo v Slovenijo iz tujine priselilo 35.613 oseb, iz nje pa se je v istem letu odselilo 20.956. Priseljenih je bilo tako skoraj 15.000 več kot odseljenih, selitveni prirast pa je posledično znašal 7 priseljenih oseb na 1000 prebivalcev. Kljub nekoliko zmanjšani intenziteti, projekcije nakazujejo na nadaljevanje trenda pozitivnega selitvenega prirasta v Slovenijo. Le-ta naj bi v obdobju od leta 2024 do konca trenutnega stoletja znašal v povprečju 6083 oseb na leto. Relativno visok selitveni prirast bo v prihodnjih letih glavni razlog, da se prebivalstvo Slovenije zaradi nizkih stopenj rodnosti ne bo tako hitro zmanjševalo (Bratuž Ferk, 2023).

Zaradi nizkih stopenj umrljivosti, podaljševanja življenjske dobe ljudi in nizkih stopenj rodnosti, se tudi prebivalstvo Slovenije stara z izjemno hitrostjo. Že pred več kot 20 leti, v letu 2003, je delež starih prebivalcev v Sloveniji, torej tistih starih 65 let in več, presegel delež otrok, torej starih do 15 let. V letu 2023 je bilo starega prebivalstva v Sloveniji 21,6 %, otrok pa 14,9 %. Okoli leta 1950 je bilo razmerje med tema deležema obratno, saj je bilo starejšega prebivalstva zgolj 7,3 %, otrok pa skoraj 28 %. Projekcije nakazujejo nadaljevanje trenutnega trenda in tako naj bi bilo ob koncu stoletja starega prebivalstva v Sloveniji kar 2,5 krat toliko kot otrok, delež starih med vsemi prebivalci Slovenije pa naj bi takrat že presegal 32 % in tako predstavljal tretjino slovenskega prebivalstva. Sočasno pa se bo močno povečal tudi delež zelo starih prebivalcev, torej tistih, ki dosežejo starost 80 let in več. Le-teh bo namreč po projekcijah sodeč ob koncu stoletja v Sloveniji 15,4 %, kar je več kot 13 odstotnih točk več kot v letu ko se je Slovenija osamosvojila in skoraj 10 odstotnih točk več kot v letu 2022. Poleg deleža starejših se v Sloveniji povečuje tudi vrednost indeksa staranja. Slednji številčno prikazuje razmerje med prebivalci starimi 65 let in več ter tistimi starimi do 15 let. Vrednost omenjenega indeksa je leta 2022 znašala 141,8 kar pomeni, da je bilo v tem letu na vsakih 100 otrok, več kot 141 oseb starih 65 let in več. V letu 1953 je bila vrednost tega indeksa izrazito nižja, saj je znašala zgolj 26,4 (SURS, brez datuma).

Višja kot na evropskem in globalnem nivoju je tudi povprečna starost prebivalcev Slovenije. V letu 2023 je namreč znašala 44,1 let, kar pomeni, da je od leta 1950, ko je bila približno 26 let, narasla za kar 70 %. Višanje povprečne starosti slovenskega prebivalstva se nakazuje tudi v prihodnje, saj naj bi le-ta ob koncu stoletja znašala že več kot 50 let, kar pomeni, da bo takrat

polovica prebivalstva Slovenije mlajših in polovica starejših od 50 let (Database.earth, brez datuma). Na izjemno opazen trend staranja slovenskega prebivalstva pa nakazuje tudi dejstvo, da je populacija Slovenije med starejšimi na svetu in v Evropi. Nekatere raziskave namreč kažejo, da je Slovenija glede na delež starega prebivalstva v celotni populaciji na 13. mestu izmed vseh držav sveta. Na lestvici pred njo so večinsko evropske države in Japonska. Replestvice pa zasedajo predvsem nekatere afriške in arabske države. Med državami Evropske Unije, katerim se je delež prebivalstva, starega 65 let in več, v zadnjem desetletju najbolj povečal, je pred Slovenijo zgolj 5 držav članic (TheGlobalEconomy.com, brez datuma).

2.1.4 Demografsko pozicioniranje Slovenije glede na globalne in evropske trende

Za poglobitev razumevanja gibanja demografskih trendov v Sloveniji je smiselno, da le-te primerjamo z značilnostmi sveta in Evrope. V ta namen so v nadaljevanju primerjane vrednosti demografskih kazalnikov sveta, Evrope in Slovenije, pri čemur je sprva predstavljena zbirna tabela primerjanih podatkov, nato še njen opis.

Tabela 1: Demografsko pozicioniranje Slovenije glede na globalne in evropske trende

Demografski kazalnik	Svet	Evropa	Slovenija
Število prebivalcev	8,1 mrd	741,8 mio	2,1 mio
Gibanje št. prebivalcev (1950-2024)	224,24%	28,72%	46,92%
Gibanje št. prebivalcev (2024-2100)	27,71%	-20,94%	-8,11%
Stopnja rodnosti (st. r.)	2,3	1,61	1,64
Sprememba st. r. (1950-2024)	-2,7	-1,05	-1,22
Sprememba st. r. (2024-2100)	-0,37	+0,16	+0,13
Stopnja rodnosti (2100)	1,93	1,77	1,77
Pričakovana življenjska doba v letih (p. ž. d.)	73,33	79,09	82,01
Sprememba p. ž. d. (1950-2024)	+27,33	+15,4	+17,77
Sprememba p. ž. d. (2024-2100)	+8,55	+9,91	+8,99
Pričakovana življenjska doba (2100)	81,88	89,00	91,00
Povprečna starost v letih (p. s.)	30,74	42,46	44,29
Sprememba p. s. (1950-2024)	+8,52	+14,67	+18,29
Sprememba p. s. (2024-2100)	+11,56	+7,16	+5,79
Povprečna starost (2100)	+42,30	+49,62	+50,08
Starejše prebivalstvo (65+)			
Delež starega prebivalstva (2024)	9,82%	21,10%	21,40%
Delež starega prebivalstva (2100)	24,03%	32,50%	32,10%

Vir: lastno delo.

Stopnja rodnosti je v Sloveniji primerljiva z evropsko, nobena od njiju pa ni dovolj visoka, da bi zagotavljala naravno samoobnovitev prebivalstva. Obe stopnji sta se od leta 1950 znižali, do konca stoletja, pa se bosta obe zgolj rahlo povišali in še vedno ostali skoraj enaki. Nasprotno pa je s svetovno stopnjo rodnosti. Ta zaenkrat še presega samoobnovitveno raven, kar je mogoče pripisati predvsem visokim stopnjam rodnosti manj razvitih držav in držav v razvoju.

Prav tako kot slovenska in evropska, pa se je v zadnjih sedmih desetletjih nižala tudi globalna stopnja rodnosti in se bo nižala tudi v prihodnje. Ob koncu stoletja bo že padla pod raven, potrebno za naravno ohranjanje števila prebivalstva. Sloveniji, Evropi in svetu je skupen trend podaljševanja pričakovane življenjske dobe. Slednja se je od leta 1950 najbolj povišala na globalni ravni, saj sta Evropa in s tem Slovenija, predvsem zaradi relativno hitrejšega razvoja, dvig doživeli že prej. Projekcije nakazujejo na nadaljnje dvigovanje tega kazalnika do leta 2100, v vseh treh opazovanih entitetah za med 8 in 10 let. Še vedno pa je pričakovana življenjska doba Slovenije precej višja od tiste na globalni ravni in malce višja od tiste na evropski. Od globalne je višja za približno 10 let in znaša 82,01 let, prav takšna razlika pa naj bi se obdržala do konca stoletja, ko bo v Sloveniji znašala 91 let, na globalni ravni pa nekaj čez 81 let. Razlika je manjša v primerjavi z evropsko pričakovano življenjsko dobo in znaša približno dve leti, takšno razmerje pa naj bi vztrajalo do konca stoletja.

Tako kot pri podaljševanju pričakovane življenjske dobe, sta sorodna tudi trenda višanja povprečne starosti prebivalcev Slovenije in Evrope. V Evropi se je ta srednja vrednost v obdobju med 1950 in 2024 zvišala za skoraj 15 let in tako danes znaša 42,46 let, v Sloveniji pa se je v istem obdobju zvišala za več kot 18 let in danes znaša 44,29 let. Zviševanje je pričakovano tudi v nadaljnje, a z bolj upočasnjanim tempom. Ob koncu stoletja bo mediana starosti v Evropi znašala skoraj 50 let, v Sloveniji pa bo to vrednost že presegla. Nekoliko drugačna je starostna mediana na globalni ravni. Trenutno je namreč polovica svetovne populacije mlajša od 30,74 let, polovica pa starejša. Svetovna povprečna starost se bo do konca stoletja po pričakovanjih zvišala na 42,30 let in znašala povprečno 8 let manj kot v Evropi in Sloveniji. Z vidika pričujočega dela je še zlasti zanimiva primerjava deležev starejšega prebivalstva v strukturi celotne populacije, pri čemur se za starejše osebe štejejo vsi ljudje stari 65 let in več. Omenjeni delež na globalni ravni znaša 9,82 %, medtem pa se v Evropi in Sloveniji giblje okoli 21 %. Poglavitni razlog za tolikšno vrzel je so predvsem zelo nizke stopnje rodnosti v Evropi in Sloveniji v primerjavi z globalnimi ter sočasno podaljševanje življenjske dobe ljudi. Ob koncu trenutnega stoletja naj bi se delež starejšega prebivalstva na globalni ravni povečal na več kot 24 % in tako predstavljal skoraj petino celotne svetovne populacije. Prav tako se bo ta delež še dodatno zvišal tudi na ravni Evrope in Slovenije, v primeru obeh na nekaj več kot 32 % in tako predstavljal skoraj tretjino tamkajšnjega prebivalstva. Na podlagi vseh primerjanih demografskih kazalnikov lahko ugotovimo, da so demografski trendi Slovenije primerljivi z evropskimi, poleg tega pa se prebivalstvo Slovenije in tudi Evrope stara hitreje kot splošna svetovna populacija.

2.2 Staranje delovne sile

2.2.1 Staranje delovne sile kot posledica demografskih trendov

Demografski trendi, predvsem trend staranja prebivalstva, trenutno značilen za bolj razvite države, v prihodnje pa na globalni ravni, imajo močne posledice na življenja posameznikov in družbe kot celote. Če je demografske spremembe do neke mere mogoče predvidevati in s pomočjo projekcij napovedati, pa se ob tem poraja težje odgovorljivo vprašanje kakšne učinke

te spremembe prinašajo. Med bolj neposredne, predvsem pa izredno udarne učinke populacijskega staranja sodi posledično staranje delovne sile. Zaradi nižjih stopenj rodnosti, bo v prihodnje na trg delovne sile vstopalo vedno manj mladih oseb, zaradi česar bo delež starejših v celotni strukturi delovne sile vedno večji. Vpliv demografskih sprememb na trg delovne sile bo zanimivo spremljati predvsem zaradi posledic, ki se bodo odražale v gospodarskem stanju in življenjskem standardu ljudi. Nekateri podatki za Združene Države Amerike celo nakazujejo na možnost, da bi se bruto domači proizvod za vsako 10 % povečanje deleža starejšega prebivalstva utegnil skrčiti za več kot 5 %, k čemur bi botrovalo predvsem pomanjkanje delovne sile in manjša produktivnost slednje z naslova starejše delovne populacije (Maestas in drugi, 2023).

2.2.2 Učinki staranja delovne sile

Kot omenjeno, nizke stopnje rodnosti in posledično manjši delež mlade populacije vplivajo na nižji delež mlajših zaposlenih v celotni strukturi delovne sile. Hkrati se znotraj te celote povečuje delež starejših, kar pa se bo po projekcijah sodeč, predvsem zaradi nadaljevanja demografskih trendov nizkih stopenj rodnosti, nizkih stopenj smrtnosti in podaljševanja pričakovane življenjske dobe, zgolj le že intenziviralo. Tovrsten preobrat v strukturi delovne sile ima pomemben vpliv na razporeditev in ohranjanje človeškega kapitala ter razmerja na trgu delovne sile, kar se utegne odraziti predvsem v vrzeli in posledično povečani potrebi po delovni sili ter v spremembi produktivnosti delovne sile. Pomanjkanje delovne sile zaradi manjše mlajše populacije in zapuščanja trga dela starejše populacije, bo imelo v prihodnje vedno močnejše učinke, kot denimo povečanje stroškov dela in že omenjeno zmanjšanje produktivnosti delovne sile. Slednja naj bi padala relativno sorazmerno z nižanjem deleža mlajše delovne sile in hkratnega povečevanja deleža starejše. Upad produktivnosti je mogoče pripisati dvema, vsebinsko različnima vzvodoma. Prvi se nanaša predvsem na vedno večje število ostarelih na delovnem mestu, ki naj bi posledično, zaradi svojih fizioloških značilnosti, predstavljali psihično in fizično manj agilno in sposobno delovno silo, drugi pa razloge za zmanjšanje produktivnosti pripisuje predvsem starejši delovni sili neprilagojenemu delovnemu okolju (Nagarajan in drugi, 2019).

Sočasno ob trendu starajoče se delovne sile, se kot logična posledica krepi tudi trend upokojevanja slednje, kar vrzel na trgu dela zgolj še povečuje. Poleg vpliva na pomanjkanje delovne sile, pa vedno večji delež upokojencev vpliva tudi na zakonske in institucionalne odločitve ter ureditve. Zagotavljanje dostojnega življenja upokojene delovne sile namreč predstavlja javnofinančni izziv, saj sodobna družba od državnega aparata pričakuje ustrezno zdravstveno in socialno podporo populaciji, ki je s svojim preteklim delom prispevala k obči družbeni blaginji. Starostna meja upokojitve v razvitejših državah se giblje okoli 65. leta in je predstavljala zadovoljivo razmerje med človekovim prispevkom v javno blagajno in njegovim koriščenjem slednje od upokojitve do konca njegovega življenja. Zaradi podaljševanja pričakovane življenjske dobe ta starostna meja marsikje ni več vzdržna in vedno pogostejše so težnje držav po zvišanju te meje. Zvišanje upokojitvene meje bi namreč omogočilo zmanjšanje pritiska po nujnosti izdatnega financiranja zdravstvenih in socialnih storitev starejše populacije.

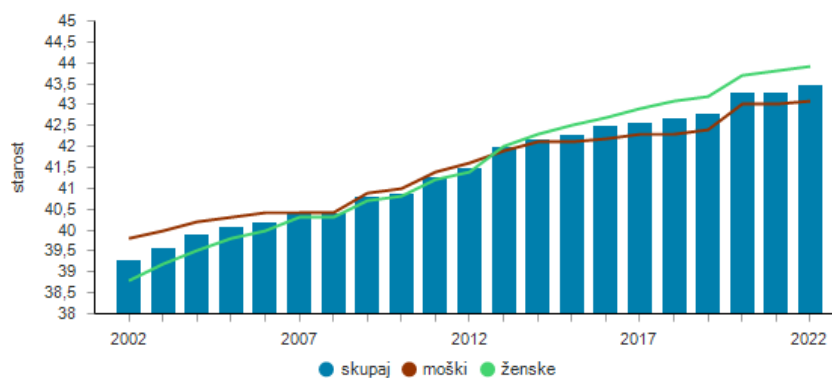
Kot že omenjeno, pa je pri podaljševanju delovne dobe starejše populacije na mestu izdatna previdnost, predvsem zaradi že prej omenjenih razlogov morebitne zmanjšane produktivnosti in potrebe po prilagoditvi delovnega okolja starejšim zaposlenim (Nagarajan in drugi, 2019).

2.2.3 Statistični pregled starajoče se delovne sile

Z namenom poglobljenega razumevanja trga dela v luči starajoče se delovne sile, sledi obravnava nekaterih ključnih statističnih podatkov tega področja na ravni Slovenije in Evropske Unije. Na problematiko pomanjkanja delovne sile nakazuje dejstvo, da je bilo v letu 2022 v Sloveniji delovno sposobnih oseb, med katere štejemo tiste stare med 15 in 64 let, ki so delo zmožni opravljati, že za 5 odstotnih točk manj kot pred desetletjem in sicer 64 %. Ta delež je dolgo časa konstantno naraščal in se v padajoči trend obrnil v začetku leta 2005. Zmanjšanje deleža delovno sposobnih oseb med celotnim prebivalstvom, je hkratna posledica nižanja stopenj rodnosti in staranja prebivalstva, njegovemu povečanju pa ne more prispevati niti relativno visok migracijski prirast v Slovenijo (SURS, brez datuma).

Med kazalnike, ki kažejo na trend staranja delovne sile, spada povprečna starost delovno aktivnega prebivalstva. Slednjega opredeljujemo kot skupino oseb v starostnem razponu med 15. in 64. letom, zaposlenih in samozaposlenih, ki so obvezno socialno zavarovani in so zaposleni za polni ali krajši delovni čas. Delovno aktivno prebivalstvo spada v širšo skupino delovno sposobnega prebivalstva, le da predstavlja zgolj tisti del te skupine, ki je dejansko tudi zaposlen. Povprečna starost delovno aktivnega prebivalstva Slovenije se že nekaj let konstantno dviga in trenutno znaša že skoraj 44 let. Ta starost je od leta 2012 višja pri ženskah kot pri moških, kar je predvsem posledica njihovega, v povprečju dalj trajajočega šolanja in posledično kasnejšega vstopa na trg dela. Spodnji graf na sliki 4 prikazuje dvig povprečne starosti delavno aktivnega prebivalstva Slovenije v obdobju dveh desetletij, od leta 2002 do leta 2022. Jasno je vidna tudi razlika v povprečni starosti delovno aktivnega prebivalstva v odvisnosti od spola (Zidar, 2023).

Slika 4: Povprečna starost delovno aktivnih oseb po spolu



Vir: SURS (brez datuma).

Zaradi nadaljevanja trenda staranja slovenskega prebivalstva, se bo soodvisno še naprej zmanjševal delež delovno sposobnega in aktivnega prebivalstva. Delež starejših od 65 let naj bi že do sredine trenutnega stoletja v Sloveniji predstavljal tretjino celotnega prebivalstva. Število oseb starih 65 let in več naj bi tako do leta 2050 v primerjavi z letom 2020 narastlo za kar 206 tisoč ljudi. Sočasno s povečevanjem deleža starejšega prebivalstva, pa se bo zmanjševal delež najbolj aktivnega prebivalstva, torej tistega med 20. in 65. letom starosti. Ta delež se bo tako od leta 2020, ko je znašal 60,2 %, v treh prihodnjih desetletjih zmanjšal na 51,5 %. Delež delovno aktivnega prebivalstva, se zaradi naravnih zakonitosti v trenutnih razmerah ne more obrniti v pozitivno rast, a ga je mogoče ohranjati na dokaj vzdržni ravni z relativno visokim migracijskim prirastom. Projekcije nakazujejo, da se bi prebivalstvo Slovenije ob predpostavki ničelnih migracij, med letoma 2023 in 2030 v povprečju zmanjševalo za približno 10.000 oseb na leto. Z namenom zagotovitve rasti delovno aktivnega prebivalstva Slovenije, bi bilo potrebno, da bi pozitiven neto selitveni prirast znašal okoli 9.000 oseb na leto. Selitveni prirast v tolikšnem obsegu, bi skupaj s predvidenim naravnim prirastom, omogočal rast delovno aktivnega prebivalstva za okoli 1.000 oseb na leto (Kajzer, 2023).

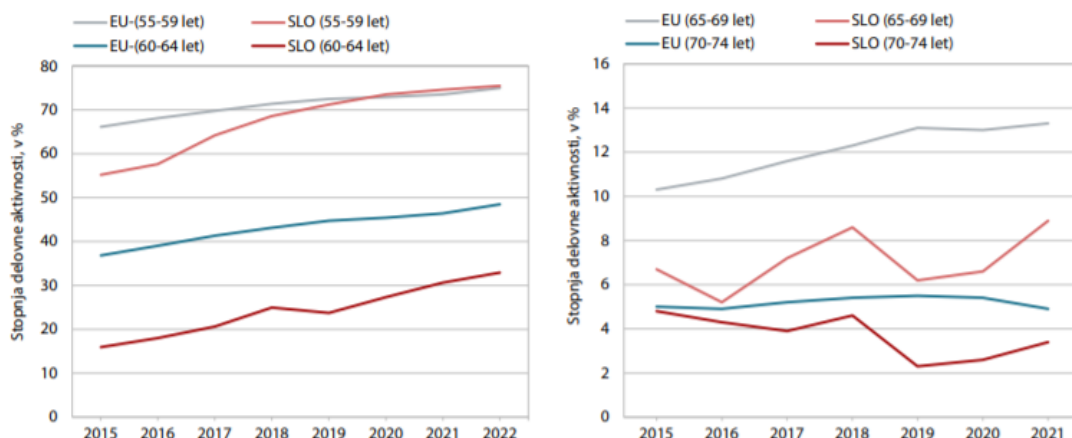
Projekcije demografskih trendov nizkih stopenj rodnosti, staranja prebivalstva in migracij v Sloveniji in v Evropi ne kažejo bistvenih kratkoročnih ali srednjeročnih sprememb, zato se politični odločevalci pogosto srečujejo z dilemo, kako ohranjati vzdržne razmere na trgu dela in na kakšen način zagotoviti zadosten obseg aktivne delovne sile (Domonkos, 2015, str. 134). Stopnja brezposelnosti je tako v Sloveniji, kot na ravni Evropske Unije v letu 2024 skoraj na zgodovinsko nizki ravni. V Sloveniji je delež brezposelnih v celotni strukturi delovno sposobnega prebivalstva v začetku leta 2024 znašal 3,1 % in je med nižjimi v Evropski Uniji. Na ravni celotne Evropske Unije je ta delež v istem časovnem obdobju znašal 6,0 %. Tako nizke stopnje brezposelnosti, kot jih v sedanjem času beleži Slovenija in tudi Evropska Unija, so razlog, da kapacitet proste delovne sile skoraj ni mogoče zagotoviti med brezposelno populacijo (Eurostat, brez datuma). Zaradi prej omenjenih demografskih napovedi in relativne omejenosti pri iskanju delovne sile med brezposelno populacijo, se države vedno pogosteje odločajo, da trg dela zapolnjujejo s tistimi, ki nanj še niso vstopili in tistimi, ki naj bi z njega že odšli. Z namenom zagotovitve vzdržnega socialnega sistema in gospodarske rasti, predvsem razvitejše države, kjer je problematika starajočega se prebivalstva bolj pereča, podaljšujejo delovno dobo in starost zapustitve trga dela premikajo na vedno kasnejša leta človekovega življenja (Domonkos, 2015, str. 134).

Upokojitvena starost se med državami Evropske Unije razlikuje, v odvisnosti od državnega sistema, trga dela in njegovih potreb. Gre za starost, pri kateri posameznik izstopi iz aktivne participacije na trgu delovne sile. Povprečna upokojitvena starost prebivalca Evropske Unije se giblje pri okoli 65. letih, prav toliko trenutno znaša tudi v Sloveniji. Večina držav članic Evropske Unije ima podobno ali še višjo upokojitveno starost, pri čemur tudi tiste, ki imajo to mejo še postavljeno pri nekoliko nižji starosti, načrtujejo dvig v prihodnjih letih. Belgija, Nizozemska in Španija denimo načrtujejo dvig upokojitvene starosti na 67 let že pred iztekom trenutnega desetletja. Še večji dvig načrtuje Danska, pri kateri upokojitvena starost že sedaj

znaša 67 let, do leta 2035 pa naj bi jo dvignila na 69 let. Iz danih podatkov je mogoče ugotoviti, da se trend višanja upokojitvene starosti dogaja v večini razvitejših držav, kjer pomanjkanje delovne sile z naslova demografskega prehoda postaja pereča problematika (Finnish Centre for Pensions, brez datuma).

Zamikanje starosti zapustitve aktivne participacije na trgu dela posledično povečuje stopnjo delovne aktivnosti starejših. Slednja je v Sloveniji še vedno relativno nizka in zaostaja za povprečjem Evropske Unije, a se od leta 2012, ko je bil sprejet nov Zakon o uravnoteženju javnih financ postopoma zvišuje. Tako se je med leti 2015 in 2022 stopnja delovne aktivnosti v starostni skupini med 55 in 59 let zvišala za kar 20 odstotnih točk in v letu 2022 znašala že več kot 75 %, s tem pa je Slovenija v tej dotični starostni skupini prvič rahlo presegla povprečje Evropske Unije. Kljub temu, da se je stopnja delovne aktivnosti starostne skupine med 60 in 64 let v istem obdobju podvojila in je v letu 2022 znašala skoraj 33 %, za povprečjem Evropske Unije zaostaja za dobrih 15 odstotnih točk. Tudi stopnja delovne aktivnosti starostnih skupin med 65 in 69 letom ter med 70 in 74 letom, se povečuje, a je intenziteta rasti v teh starostnih skupinah milejša. V Sloveniji je denimo stopnja delovne aktivnosti starostne skupine med 70 in 74 let v letu 2022 znašala nekaj več kot 3 %, na ravni Evropske Unije pa je bila 5 % (Kajzer, 2023). Na izjemno močno rast deleža starejših zaposlenih nakazujejo tudi podatki trga dela Evropske Unije. V razponu zgolj 15 let, med letoma 2004 in 2019, je delež zaposlenih v starosti med 55 in 64 let na ravni celotne Evropske Unije narasel za 89,8 %. Podobno, za 82,1 % pa je narasel tudi delež zaposlenih, ki so starejši od 65 let. Največjo rast stopnje delovne aktivnosti pa je bilo mogoče tako v Sloveniji kot v Evropski Uniji zaznati v starostni skupini med 60. in 64. letom, na ravni slednje za kar 139 % (Eurostat, 2020). Spodnja grafa na sliki 5 prikazujeta gibanje stopnje delovne aktivnosti starejših v Sloveniji in Evropski Uniji v obdobju med letoma 2015 in 2022 za štiri starostne skupine starejših prebivalcev.

Slika 5: Gibanje stopnje delovne aktivnosti starejših v Sloveniji in Evropski Uniji



Vir: UMAR (2023).

K bolj poglobljenemu razumevanju staranja delovne sile pripomore tudi analiza kazalnika koeficienta starostne odvisnosti starih. Gre namreč za koeficient, ki prikazuje razmerje med številom starejših oseb, torej tistih v starosti 65 let in več ter številom delovno sposobnega prebivalstva, torej oseb v starostni skupini med 15 in 64 let. To razmerje nam pove koliko starejših je odvisnih od 100 delovno sposobnih prebivalcev. V letu 2023 je vrednost tega kazalnika v Sloveniji znašala 33,7 kar pomeni, da so bili v lanskem letu, od 100 delovno sposobnih prebivalcev odvisni že več kot trije ljudje. V letu 1999 je bila vrednost tega kazalnika za kar 14 odstotnih točk nižja. Slednji podatek nakazuje na dejstvo, da se razmerje med delovno sposobnimi in starejšimi vedno bolj povečuje, kar pomeni večji pritisk za delovno populacijo, poenostavljeno pa pomeni, da mora isto število delovno sposobnih vzdrževati vedno večje število starejših prebivalcev (Svetin, 2023). Vrednost koeficienta starostne odvisnosti je slovenskemu podobna tudi na ravni Evropske Unije. Pred dvema letoma, torej v letu 2022 je namreč znašal 33 in se je v primerjavi z desetletjem pred tem povečal za dobrih 5 odstotnih točk. Najvišja vrednost je bila zabeležena v Italiji, pri 37,5, najnižjo pa je imel Luxemburg pri 21,3 (Eurostat, 2024).

2.3 Management starejše delovne sile

Trend pomikanja upokojitvene starosti na poznejša obdobja človekove sile in s tem staranje delovne sile, imata velik vpliv na sodobna podjetja in druge organizacije. Fenomen starejših zaposlenih ima neposredne učinke na njih same, organizacijo dela, vodenje in končno tudi na rezultate podjetij. Zaradi dolgotrajnosti in močnega aspekta posledičnosti tega trenda, se z njim intenzivneje kot kdaj koli prej ukvarjajo številni raziskovalci, politični akterji, podjetja, organizacije in družba kot celota. Prav zaradi tega, starajoča se delovna sila in njeni učinki za organizacije ne predstavljajo več nepoznanega polja, a se še vedno pogosto obravnava v luči problematike in negativnih povezav s stanjem na trgu dela. Starajoča se delovna sila je namreč običajno prikazana kot problematično dejstvo, saj je veliko pozornosti namenjeno negativnim učinkom staranja človeka in morebitnim s tem povezanim konfliktom. Slednje pogosto izhaja iz napačnih predstav o staranju na delovnem mestu in stereotipni obravnavi starejših zaposlenih. Da pa bi lahko trend starajoče se delovne sile uspešno in dolgoročno uspešno naslovili, bi se bilo potrebno osredotočiti na potencial, priložnosti in prednosti, ki jih ta starostna skupina utegne zagotoviti s svojo aktivno participacijo na delovnem mestu (Hertel in Zacher, 2018, str. 4).

Kljub obćemu zavedanju o nujnosti spremembe percepcije starejših na delovnem mestu, predvsem z vidika njihove nadaljnje aktivne delovne participacije, delež starejših zaposlenih ni tolikšen, da bi v celoti zadovoljil ali vsaj ublažil potrebe trga dela. Temu botruje tudi pogosto, prej omenjeno negativno dožemanje starejše delovne sile. Starost zaposlene osebe igra pomembno vlogo tako za vodje teh oseb, kot za zaposlene same, saj je mogoče le s pravim naslavljanjem vseh značilnosti zaposlene osebe pričakovati tudi pozitivne učinke njenega dela. Stereotipi o starejših zaposlenih se pogosto nanašajo na njihove zmožnosti, uspešnost in odnos do dela. Nemalokrat se zaposlene v starejši dobi obravnava z vidika doseganja slabših rezultatov, nižanja kognitivnih in fizičnih sposobnosti, povečane mere delovne odvisnosti in

stroškovne potratnosti. Kljub vsem prisotnim stereotipnim obravnavam, pa različne študije običajno ne odkrivajo neposredne povezave med starostjo zaposlenih in njihovo delovno uspešnostjo. Prav zaradi tega je dodaten premislek in sprememba percepcije starejše delovne sile na mestu. Le z drugačnim, na podatkih temelječim odnosu do zaposlenih, lahko organizacije dosegajo želene rezultate. Napačna in stereotipna percepcija lahko namreč omejuje vodje pri ravnanju z zaposlenimi na način, da bi le-ti lahko postali ali ostali pomemben dejavnik delovanja organizacije, hkrati pa lahko dolgotrajna izpostavljenost neupravičenim stereotipom vpliva tudi na starejše zaposlene in njihovo percepcijo samih sebe (Hertel in Zacher, 2018, str. 4).

Kot omenjeno, stereotipna obravnava starejših pogosto vpliva na njihovo vključenost v organizacijah in družbi na splošno. Biti star se je izkazalo kot eden izmed glavnih diskriminatornih dejavnikov pri iskanju zaposlitve v evropskih državah. Sprememba negativne percepcije je tako v interesu starejših, ki iščejo delo ali želijo delati naprej, kot vodij organizacij, ki bi lahko s spremenjeno percepcijo starosti poglobili zavedanje o pomembnosti znanja in izkušenj starejših zaposlenih za njihove organizacije. V povezavi s slednjim, je še zlasti zanimiva raziskava, katere namen je bil prepoznati percepcijo managerjev glede starejše delovne sile in analizirati če se ta percepcija v določenem časovnem obdobju spreminja. Ugotovitve kažejo, da se obravnava starejših tekom časa spreminja, a z izjemno počasnim tempom. Spremembe v percepciji so torej tekom časa majhne, zanimiva pa je povezava med večjo intenziteto spremembe percepcije in starostjo samih vodij, ki so bili v raziskavo vključeni. Če imajo mlajši vodje pogosto bolj izraženo negativno dojemanje starejših zaposlenih, se le-to povsem spremeni, ko tudi sami vstopijo v določeno, višjo starostno dobo. Managerji v starosti med 50. in 60. letom se lažje poistovetijo s podobno starimi zaposlenimi in njihove sposobnosti ter delovne učinke ocenjujejo bolj pozitivno. Kljub omenjenim počasnim spremembam percepcije, pa le-te vendarle so. Managerji ob koncu raziskave, so v splošnem bolj pozitivno ocenili sposobnosti starejših zaposlenih kot na začetku. Izboljšave percepcije so predvsem opazne na področju tako imenovanih mehkih spretnosti, kot so lojalnost organizaciji, dobri medosebni odnosi in zanesljivost, medtem ko se percepcija njihovih tako imenovanih trdih spretnosti, kot so prilagoditev na spremembe ali tehnološke veščine, ni bistveno spremenila in ostala razmeroma negativna. Starajoča se družba in s tem organizacije, utegnejo na podlagi tovrstnih podatkov postopati bolj in pozitivne aspekte starejše delovne sile uspešno akumulirati ter hkrati več pozornosti nameniti negativnim aspektom, z namenom njihove izboljšave (Van Dalen in Henkens, 2020).

2.3.1 Vpliv starajoče se delovne sile na organizacije

Demografska trenda manjših mlajših generacij in staranje populacije razvitejših držav ter posledično staranje razpoložljive delovne sile, imajo že sedaj močan vpliv na organizacije, njihovo ureditev in delovanje. Projekcije kažejo, da konstantne razpoložljivosti mlade delovne sile v prihodnje ne bo več, organizacije pa se bodo morale, za ohranitev konkurenčnega položaja na trgu, intenzivneje zanašati na starejše zaposlene. Sestava delovnih okolij se posledično spreminja, saj le-ta postajajo čedalje bolj medgeneracijska, s tem pa kot taka predstavljajo nov

izziv sodobnih organizacij in njihovih vodij. V medgeneracijskem okolju je namreč za optimalno doseganje rezultatov vseh zaposlenih, ne glede na njihove demografske značilnosti, potrebna izdatna pozornost različnim principom, s katerimi se pristopa do zaposlenih ki pripadajo različnim generacijam. Za vzpostavitev pravičnih, prilagojenih in ustreznih principov, pa je potrebno natančno poznavanje in naslavljanje potreb, zdravja, zadovoljstva in splošnega dobrega počutja zaposlenih. Slednji imajo, tudi zaradi razlik v starosti, različne potrebe, ki jih je potrebno poznati in prilagojeno naslavljanje z namenom njihove čim boljše prispevanje organizaciji v okviru katere delujejo (Flower in drugi, 2019).

2.3.2 Delovna sposobnost starejših

Da je mogoče potrebe zaposlenih, ki pripadajo različnim generacijam, prilagojeno nasloviti, je potrebno dobro poznavanje določenih morebitnih prednosti in omejitev posameznih starostnih skupin. Staranje delovne sile ima pogosto povezavo s stopnjo produktivnosti zaposlenih določene organizacije ali podjetja. Če ta do približno 50. leta človekovega življenja raste, pogosto začne v kasnejših delovnih letih upadati. Iz tega izhajajoč, ima staranje delovne sile neposreden vpliv na delovno sposobnost in opravljenost zaposlenih. Delovna sposobnost osebe (angl. Work ability) je kombinacija njenih osebnih značilnosti in okolja v katerem deluje. Osebnostne značilnosti, ki vplivajo na delovno sposobnost so predvsem fizične in psihične narave, značilnosti okolja pa se nanašajo na delovne pogoje in zahteve, ki naj bi jih zaposlena oseba izpolnila. Za določanje stopnje delovne sposobnosti zaposlenih, se pogosto uporablja indeks delovne sposobnosti. Gre za kazalnik, ki je, tako kot sama delovna sposobnost, sestavljen iz več kombiniranih komponent. Slednje sestavljajo dejavniki, kot so delovna pričakovanja, zahteve, za delo razpoložljivi viri, izkušnje, zdravje, starost in drugi dejavniki kognitivnih in fizičnih značilnosti ljudi. Zaradi upoštevanja kombinacije vseh naštetih faktorjev, se je izkazalo, da so nižje vrednosti kazalnika delovne sposobnosti, statistično pozitivno povezane z večjo stopnjo delovne abstinence, predčasnimi upokojitvami in večjim tveganjem zdravstvenih problemov (Rieker in drugi, 2023).

Biološko staranje človeka je običajno neposredno povezano z upadom njegovih fizičnih in psihičnih sposobnosti. Tako prve kot druge imajo pomembno vlogo pri ohranjanju delovne sposobnosti, pri čemur je pomembno kakšne vrste dela posameznik opravlja. Nekatera dela zahtevajo predvsem dobro fizično pripravljenost in niso psihično obremenjujoča, spet druga pa so neposredno povezana s kognitivnimi sposobnostmi človeka. Upad kognitivnih sposobnosti človeka, utegne vplivati na težje pridobivanje novega znanja in spretnosti, ki, še zlasti v sodobnih, hitro spreminjajočih se organizacijah, igrajo vedno pomembnejšo vlogo. Težave z usvajanjem novih znanj in spretnosti ter s prilagoditvijo dinamičnim razmeram, lahko vodi tudi v upad motivacije za delo. Prav zaradi tega je, še zlasti v delovnih okoljih, ki zahtevajo večjo mero kognitivnih sposobnosti in mentalnih naporov, pomembno sprejemati pravilne ukrepe z namenom ohranjanja in izboljševanja kognitivnih sposobnosti in preko tega omogočati zaposlenim, da še naprej dosegajo načrtane cilje. Ukrepi, ki krepijo kognitivne sposobnosti, se nanašajo na tri poglobljena področja, in sicer kognitivne treninge, socialno aktivnost in fizično pripravljenost. Prav ta naštetih področja so hkrati tudi trije poglobljeni aspekti z neposrednim

vplivom na delovno sposobnost človeka (Rieker in drugi, 2023). V nadaljevanju so vsi trije aspekti, ki vplivajo na delovno sposobnost podrobneje obravnavani.

1. Fizična pripravljenost

Gre za dejavnik, ki nakazuje v kako dobri fizični kondiciji in kakšnega zdravja je posameznik. Staranje človeka vpliva na zmanjšanje njegovih fizičnih sposobnosti, a je mogoče le-te s pravilno in redno telesno aktivnostjo ter z zdravim načinom življenja, ohranjati na višji ravni dlje časa in zmanjšati možnost razvoja bolezni. Ohranjanje telesne aktivnosti je še zlasti pomembno pri starejših zaposlenih, saj je telesna aktivnost v starejših letih v pozitivni korelaciji z višjimi stopnjami delovne sposobnosti (Rieker in drugi, 2023, str. 509). Na raven potrebne telesne in fizične sposobnosti vpliva tudi samo delovno mesto, ki ga posameznik opravlja. Nekatera delovna mesta namreč zahtevajo uporabo telesnih sposobnosti in atributov, zato je pri njih pomen vzdrževanja fizične spretnosti še toliko večji. Za razumevanje morebitnih fizičnih omejitev zaposlenih v starejših letih, je potrebno zavedanje katere telesne funkcije se v času spreminjajo. Najpogostejše telesne spremembe, ki utegnejo vplivati na posameznikovo sposobnost dela se nanašajo na kardiorespiratorne funkcije, mišično moč in mišično vzdržljivost. Upad vitalnosti katere koli izmed naštetih telesnih funkcij, utegne voditi v večjo utrujenost in upočasnenost delovnega tempa, kar pa povzroča upad delovne sposobnosti in posledično produktivnosti (Hennekam, 2015).

2. Kognitivne sposobnosti

Ohranjanje vitalnosti kognitivnih funkcij je pomembno za opravljanje vsakega dela, vendar tudi v tem spektru obstajajo opravila, ki so kognitivno bolj zahtevna in zahtevajo boljše kognitivne sposobnosti. Kognitivne funkcije vplivajo na zmožnost govora, branja, sposobnost učenja, prejetja odločitev in pomnjenja. Poleg tega botrujejo sposobnostim kritičnega mišljenja in predelovanja informacij. Nekatere kognitivne funkcije s procesom staranja človeka upadajo in jih ni mogoče zaustaviti, nekatere pa naj bi ljudje v poznejših letih zgolj zamenjali z drugimi, bolj okrepljenimi funkcijami, ki so pomembnejše za starejšega človeka (Flower in drugi, 2019). Zaradi neposredne povezave med staranjem in upadom kognitivnih sposobnosti, lahko slednje oziroma njihovo stanje, služijo kot indikator delovne sposobnosti. Kljub temu pa se je izkazalo, da stanje kognitivnih sposobnosti v okviru delovnega okolja ni tako zelo očitno povezano s starostjo zaposlene osebe in se med mlajšimi in starejšimi zaposlenimi ne razlikuje bistveno, še zlasti pa je zanimivo, da je ta razlika še manjša na delovnih mestih, ki zahtevajo več mentalnega napora. To potrjujejo tudi dejstva, da upad kognitivnih funkcij, tudi pri starejši delovni sili, še ni tolikšen, da bi odločilno vplival na delovno sposobnost. Ohranjanje kognitivne vitalnosti je neposredno povezano s prvim dejavnikom delovne sposobnosti, torej s fizično pripravljenostjo. Telesna aktivnost in zdrav način življenja namreč neposredno vplivata na nevrološke značilnosti človeka. Slednje zgolj krepi nujnost zavedanja o pomenu fizične aktivnosti, še zlasti v starejših letih, ko se upad kognitivnih funkcij običajno okrepi (Rieker in drugi, 2023, str. 509).

3. Socialna aktivnost

Poleg fizične in psihične pripravljenosti, pa pri ohranjanju delovne sposobnosti pomembno vlogo igra tudi socialna vključenost in aktivnost starejših zaposlenih. Kvalitetne socialne sposobnosti in široka socialna mreža namreč posameznikom pomagata pri boljši samopodobi, samozaupanju in večji prilagodljivosti, kar zaposlenim, še zlasti starejšim, omogoča, da v polni meri izkoristijo priložnosti tako za osebnostno kot poklicno rast ter razvoj. Poleg tega študije ugotavljajo tudi boljše rezultate v okviru fizičnih in kognitivnih izpopolnjevanj pri starejših osebah, ki imajo bolj razvejano in zdravo socialno življenje, kar je tudi razlog, da socialno življenje neposredno vpliva na delovno sposobnost zaposlenih (Rieker in drugi, 2023, str. 509). Poleg vpliva na delovno sposobnost, pa dobro razvite socialne veščine botrujejo tudi boljši splošni motiviranosti zaposlenih, kar posledično pomeni več volje za učenje in več možnosti za dobro počutje na delovnem mestu, zaradi česar ga utegnejo tudi kasneje zapustiti. Dobro razvite socialne veščine omogočajo bolj kvalitetno komunikacijo, zmožnost povezovanja in empatije, to pa so vedno bolj cenjene sposobnosti ljudi, zaposlenih v sodobnih, pogosto timskih, delovnih okoljih. Nekatere študije so celo ugotovile, da so socialne veščine pogosto bolj pomemben dejavnik gradnje kariernega uspeha in delovne uspešnosti, kot samo znanje in kognitivne sposobnosti (Hennekam, 2015).

2.3.3 Nesreče pri delu in bolniška odsotnost

Kot omenjeno, na delovno sposobnost zaposlenih vplivajo fizične, psihične in socialne komponente. V okviru prvih, na delovnem mestu pogosto pride do poškodb ali telesnih sprememb, kar je še zlasti neposredno povezano z naravo dela in starostjo zaposlenih. Mnoga dela so tudi v sodobnem času še vedno fizične narave in zahtevajo več človekove telesne aktivnosti. Tovrstna dela so pogosto, še posebno ob dolgoročni izpostavljenosti večjim telesnim obremenitvam, dejavnik tveganja telesnih okvar in bolezni, med katerimi prevladujejo okvare mišic, okostij in respiratornih organov. Kljub obstoju pozitivne korelacije med višjo starostjo in večjo pojavnostjo nesreč in poškodb pri delu, pa ta korelacija ni splošna in ne velja za vsa delovna področja. Pri nekaterih, se namreč pojavnost poškodb ob višanju starosti zaposlenih zmanjšuje, kar bi lahko bila posledica manjše izpostavljenosti bolj tveganemu in fizično bolj obremenjujočemu delu, ki ga pogosto prevzamejo mlajši zaposleni. Poleg manjše izpostavljenosti tveganju, pa na manjšo pojavnost poškodb starejših zaposlenih utegne vplivati tudi njihova, običajno boljša, izkušnost in delovna previdnost (Flower in drugi, 2019, str. 513).

Čeprav starost zaposlenih in intenziteta pojavnosti poškodb pri delu nista nujno povezani, pa je pojavnost ponovnih poškodb med starejšo delovno populacijo višja. Poleg tega je med starejšimi zaposlenimi, v primerjavi z mlajšimi, precej večja možnost potrebe po bolnišničnem zdravljenju in časovno daljšemu okrevanju. Podaljševanje časa, potrebnega za okrevanje in regeneracijo ter večja možnost ponovitve delovnih poškodb, sta od starosti zaposlenih odvisna predvsem z vidika upadanja fizičnih funkcij človeka ob njegovem staranju. Delovne poškodbe starejših so pogosto posledica propadanja mišičnega tkiva, slabše kostne strukture, nižje fleksibilnosti in slabših zaznavnih sposobnosti, ki utegnejo med drugim voditi tudi v daljši

reakcijski čas. Kljub določeni meri odvisnosti med pojavnostjo in stopnjo poškodb ter starostjo zaposlenih, pa je mogoče moč te odvisnosti zmanjšati s ustrezno prilagojenimi in vsebinsko logičnimi ukrepi. Med slednje štejemo zmanjšanje fizične obremenitve starejših delavcev, intenzivnejšo uporabo naprednih tehnoloških rešitev ter redno telesno aktivnost v okviru zdravega načina življenja (Flower in drugi, 2019, str. 514).

Časovno dlje trajajoče okrevanje in pogostejša potreba po bolnišnični obravnavi sta ena izmed poglavitnih razlogov daljše odsotnosti starejših zaposlenih z dela v primerjavi z mlajšimi. Čas potreben za regeneracijo po poškodbi in čas bolniške odsotnosti je v pozitivni statistični povezavi s starostjo zaposlenih. Odsotnost z dela za določeno organizacijo poleg pomanjkanja delovne sile, pomeni tudi dodatno stroškovno breme. Poleg tega so tudi stroški zdravljenja starejših običajno višji, kar je mogoče pripisati povprečni večji resnosti poškodb in s tem bolj zahtevnemu zdravljenju (Flower in drugi, 2019). Na večjo pojavnost odsotnosti z dela, vpliva sama narava delovnega mesta pri čemur je poškodb in posledično odsotnosti več pri delih, ki zahtevajo več telesne angažiranosti. Fizična dela so v pozitivni korelaciji z možnostjo daljše časovne odsotnosti z dela, pri čemur je zanimivo, da tako kratkotrajna izpostavljenost, za kar se smatra časovno obdobje do 10 let, kot dolgotrajna, torej več kot desetletna izpostavljenost težkemu fizičnemu delu, povečujeta možnost za razvoj poškodb in s tem možnost za odsotnost z dela. Izpostavljenost težjim fizičnim opravilom povečuje tudi možnost dolgotrajne nezmožnosti dela in predhodnih odhodov zaposlenih s trga del, kar ima lahko za organizacije, ob že splošnemu pomanjkanju delovne sile, negativne posledice. Za ohranjanje zdravja, zlasti starejših zaposlenih in z namenom njihovega zadržanja na trgu dela, je nujno, da se dela organizirajo na način, ki je čim manj obremenjujoč za telesno dobrobit posameznika (Sundstrup in drugi, 2018, str. 122).

2.3.4 Odnos starejših zaposlenih do sprememb v organizaciji

Starost zaposlenih kot samostojen dejavnik ni izključno odgovorna za morebitno nižjo produktivnost na delovnem mestu. To še zlasti velja v delovnih okoljih, ki se ne spreminjajo pogosto in kjer je delo mogoče, zaradi dolgotrajnega opravljanja, zelo dobro poznati. Težko pa je trditi, da starost nima vpliva na delovne rezultate zaposlenih v organizacijah, kjer so spremembe pogostejše in kjer se pogostejše spreminja tudi narava samega dela. Organizacije s hitrimi in pogostimi notranjimi spremembami, postajajo v sodobnem, dinamičnem poslovnem in občem družbenem okolju, vedno bolj prisotne. Prav to je razlog, ki opravičuje in celo terja posebno pozornost povezavi med starostjo zaposlenih in njihovo zmožnostjo prilagoditve spremembam (Niessen in drugi, 2010).

Študije, ki obravnavajo povezavo med starostjo in dojemanjem sprememb so dokazale, da je starost negativno povezana z odnosom do spremembe na delovnem mestu šele po določenem preteklem obdobju od trenutka, ko se je sprememba pojavila, pred tem pa ne. To je mogoče pripisati tudi dejstvu, da starejši zaposleni potrebujejo nekoliko več časa, da se na spremembo odzovejo in kasneje nanjo prilagodijo. Prilagajanju starejših zaposlenih na spremembe botrujejo tako njihove dotedanje delovne izkušnje, kot samopercepcija glede zmožnosti opraviti določene

zadolžitve. Ob višji starosti utegnejo zaposleni občutiti, da njihove dotedanje izkušnje in znanje ne zadostujejo več novim, spremenjenim delovnim zahtevam. Poleg tega starejši zaposleni v primerjavi z mlajšimi, tudi zaradi spremenjenih kognitivnih funkcij, potrebujejo več časa, da se naučijo novih veščin in na ta način prilagodijo spremembam, ki se odvijajo znotraj organizacij (Niessen in drugi, 2010).

Organizacijske spremembe, spremembe delovnih nalog in delovnih okolji, utegnejo med zaposlenimi, sploh starejšimi, ki so na določeno stanje na delovnem mestu navajeni že daljše časovno obdobje, vzbuditi občutek odpora. Slednji lahko izvira iz strahu pred izgubo službe ali delovne pozicije ali zaradi pomanjkanja kompetenc in veščin, ki jih spremenjene okoliščine zahtevajo. Med dejavnike, ki vplivajo na negativno doživetje sprememb starejših zaposlenih, sodi tudi napačna percepcija in stereotipna obravnava starejših oseb na delovnem mestu. S tem, ko se jih označi za manj sposobne, manj prilagodljive in nevešče spretnosti, ki jih sodobne organizacije zahtevajo, se lahko sčasoma v negativno smer obrne tudi njihova lastna percepcija lastnih sposobnosti in zmogljivosti. Prav percepcija lastnih sposobnosti, pa v procesu uveljavitve sprememb igra ključno vlogo za lažjo adaptacijo. Nizka samopodoba in nezaupanje v lastne sposobnosti vodita v zmanjšanje motivacije za delo in s tem tudi motivacije za uspešno prilagoditev spremembam (Niessen in drugi, 2010, str. 374).

Na hitrost in obseg organizacijskih sprememb pomembno vpliva razvoj sodobnih tehnologij. Prav slednje so pogost razlog razlike med sprejemanjem sprememb mlajših in starejših zaposlenih. Med starejšimi zaposlenimi je stopnja odpora do sprememb, ki vključujejo uvajanje novih tehnoloških rešitev, pogosto precej višja kot med mlajšo delovno populacijo. K temu botruje več raznolikih dejavnikov, med drugimi tudi manjša pripravljenost starejših na učenje novih veščin, kar lahko izhaja iz njihovega dolgotrajno konstantnega dela ali povsem iz biološkega upada kognitivnih funkcij ob človekovem staranju. Na večji odpor starejših zaposlenih do sprememb, ki vključujejo implementacijo novih tehnologij, vpliva tudi njihova manjša izpostavljenost naprednejšimi oblikam tehnologije tekom celotnega življenja. Zaradi tega pogosto ne posedujejo ustreznih znanj in veščin za rokovanje z novimi tehnološkimi rešitvami, kar vodi v njihovo večjo odvisnost od tehnološko bolj veščih sodelavcev, kar pa posledično utegne vplivati tudi na zmanjševanje samozaupanja in percepcije o sposobnosti opravljanja določenega dela (Sundstrup in drugi, 2022, str. 2).

Za lažjo prilagoditev starejših na spremembe znotraj organizacij in vpeljavo novih tehnologij, je ključnega pomena izpolnitev dveh pomembnih pogojev. Prvi se nanaša na zmanjševanje stresa, ki bi ga starejši utegnili doživljati ob vpeljavi sprememb, kar je mogoče doseči s kvalitetno komunikacijo glede pomena, nujnosti in dobrobiti, ki jih določena sprememba prinaša. Poleg tega je izjemno pomembno, da so zaposleni, ob vpeljavi novih tehnologij in drugih sprememb vključeni v sam proces planiranja in razvoja le-teh, saj jih na ta način lažje ponotranjijo, osmislijo in se nanje prilagodijo. Drugi pogoj, ki ga je za uspešno implementacijo sprememb potrebno izpolniti, pa se nanaša na zagotovitev dovolj dodatnega časa, potrebnega za prilagoditev. Zlasti starejšim zaposlenim, je potrebno z namenom prilagoditve novemu stanju, zagotoviti izdaten čas, ki ga potrebujejo bodisi zaradi dolgotrajnega opravljanja istega

dela, bodisi zaradi njihovih fizičnih in psihičnih značilnosti povezanih s procesom staranja. Ob vestnem izpolnjevanju teh pogojev, je mogoče pričakovati nižjo korelacijo med starostjo zaposlenih in odporom do sprememb ter novih tehnologij (Sundstrup in drugi, 2022, str. 3).

2.3.5 Pretok znanja med starejšimi in mlajšimi zaposlenimi

Znanje in veščine predstavljajo eno izmed glavnih konkurenčnih prednosti organizacij v sodobnem poslovnem okolju. Starajoča se delovna sila in posledično prenehanje aktivne participacije starejših na trgu delovne sile, ogroža omenjeno konkurenčno prednost v kolikor znanje in spretnosti niso uspešno zadržane znotraj organizacije tudi po odhodu starejših zaposlenih. Za doseg tega cilja, je potrebno vzpostaviti organizacijsko klimo, ki spodbuja izmenjavo znanja med starejšimi in mlajšimi zaposlenimi. Tako kot je izjemnega pomena zadržanje in prenos znanja s starejših na mlajše, je pomembno tudi deljenje spretnosti in veščin v obratni smeri. Zaradi močnega trenda starajoče se delovne sile, je namreč izredno pomembno, da tudi starejši zaposleni neprenehoma pridobivajo nova znanja, kar je mogoče, še zlasti na področju novih tehnologij, doseči z aktivacijo pomoči in podpore mlajših zaposlenih. Osredotočenost na okolje, ki spodbuja zadržanje znanja ter izmenjavo spretnosti ter veščin, prinaša pozitivne učinke tako za mlajše kot starejše zaposlene in posledično za same organizacije. Slednje z vzpostavitvijo tovrstnega okolja povečujejo možnosti za nadaljen razvoj, ohranjanje produktivnosti in konkurenčnega položaja na trgu, še zlasti, če ta temelji na intelektualnemu kapitalu in specifičnemu načinu poslovanja (Dietz in drugi, 2022, str. 3).

Izmenjava znanja je poteka po dveh ključnih dimenzijah, naravnosti k deljenju znanja in naravnosti k prejemanju znanja. Poleg primerne organizacijskega okolja za izmenjavo znanja in veščin, so ključni notranji dejavniki zaposlenih, ki jih je mogoče uokviriti z odgovori na vprašanja kako, zakaj in kdaj so zaposleni pripravljeni deliti svoje znanje z drugimi. Na vprašanje kako, vplivajo zmožnosti in sposobnosti deliti znanje, vprašanje zakaj je neposredno povezano z motivacijo za prenos znanja, vprašanje kdaj pa se navezuje na priložnost in časovno ustreznost deljenja znanja. Uspeh izmenjave znanja med zaposlenimi, je povezan tudi s časovno ustreznostjo tega prenosa. Starejši zaposleni se, zaradi upadanja nekaterih kognitivnih funkcij, težje učijo novosti, kar utegne otežiti in upočasniti prenos znanja z mlajših na starejše. Obratno pa je s prenosom znanja s starejših na mlajše. V starejših letih imajo zaposleni pogosto izjemno širok spekter izkušenj in znanj, kar pomeni, da so idealni vir informacij za mlajše, morebiti manj izkušene sodelavce. Slednji pri starejših zaposlenih še zlasti cenijo specifično znanje, povezano s specifično organizacijo v kateri delujejo (Dietz in drugi, 2022, str. 6).

V okviru deljenja znanja med starejšimi in mlajšimi zaposlenimi je zanimiv pregled različnih motivacijskih dejavnikov, ki udeležence deljenja znanja nagovarjajo k vključenosti v ta proces. Ljudje svoje dejavnosti in motivacijo usmerjajo glede na cilje, ki jih zasledujejo. Slednji se tekom življenja spreminjajo in so v soodvisnosti s percepcijo časa, v smislu koliko časa človeku po pričakovanjih v življenju še preostane. V mlajših letih in občutku, da je življenje še dolgo, so ljudje bolj nagnjeni motivaciji za rast in razvoj, obratno pa so v starejših letih bolj nagnjeni k motivaciji za izpolnitev in osmišljanje življenja. V povezavi z omenjenimi, s starostjo

pogojenimi motivacijskimi dejavniki, je povezana tudi motivacija za vključitev v proces deljenja znanja. Mlajši se pogosto v ta proces vključijo z namenom pridobitve novega znanja, kompetenc in veščin, saj na ta način lažje gradijo svojo kariero, samozavest in občutek lastne sposobnosti. To dokazuje tudi dejstvo, da mlajši pogosteje iščejo zaposlitve, za katere je značilno intenzivnejše pridobivanje novih izkušenj in znanj. Poleg tega se s staranjem v povprečju znižuje tudi stopnja želje po osebni rasti, ki je v neposredni povezanosti s pridobivanjem novega znanja, zato je verjetnost motivacije za pridobivanje znanja med mlajšimi večja kot med starejšimi zaposlenimi. Starejše v proces delitve znanja pogosto vodijo dejavniki, ki so povezani z osmišljanjem življenja in dela. S prenosom znanja na mlajše sodelavce, se namreč povišuje občutek lastne vrednosti in prispevanje organizaciji. Starejši zaposleni so pogosto tisti, ki svoje znanje, tudi zaradi njegove specifične relevantnosti za dotične organizacije, delijo z mlajšimi, kar dokazuje tudi dejstvo, da je statistična povezava med višjo starostjo zaposlenih in stopnjo delitve znanja visoka in pozitivna (Dietz in drugi, 2022, str. 11).

Motivacijski razlogi, ki se med starejšimi in mlajšimi zaposlenimi razlikujejo ter primerno organizacijsko okolje pa niso edini dejavniki, ki vplivajo na proces prenosa znanja. Pomembno vlogo namreč igra tudi širše kontekstualno okolje, predvsem obravnava in percepcija posameznih skupin zaposlenih. Ker sta v proces prenosa vključeni vsaj dve osebi, je potrebno, da glede pretoka znanja obstaja vsaj neke vrste konsenz, saj pripravljenost zgolj tistega, ki znanje poseduje in ga je pripravljen deliti, ob odporu in nesprejemanju informacij drugega, ne obrodi sadu. Kljub pozitivnim učinkom, ki bi jih prenos znanja imel za organizacijo, predvsem z vidika zadržanja specifičnih znanj in veščin, ta proces ne uspeva vedno. Temu pogosto botruje stereotipna percepcija starejših zaposlenih in nepripravljenost na vključitev v proces izmenjave znanja. V kolikor so starejši zaposleni obravnavani diskriminatorno na podlagi njihove starosti, utegne to vplivati na nižanje njihove lastne percepcije svojih znanj in sposobnosti, s tem pa postanejo bolj zadržani pri deljenju svojega znanja. Diskriminatorni odnos namreč prizadeti skupini sporoča, da obstajajo dvojna merila, v odvisnosti od pripadnosti določeni skupini. V kolikor je nekdo član skupine, ki je smatrana bolj negativno, denimo skupina starejših zaposlenih, utegne biti podvržen povečanim možnostim za nižanje samopodobe in vrednosti z leti pridobljenega znanja. Ob občutku posedovanja neuporabnih ali irelevantnih veščin, se niža tudi želja za izpostavitve in prenos le-teh na druge zaposlene (Fasbender in Gerpott, 2021, str. 128).

Poleg zunanjih, torej organizacijskih dejavnikov, notranjih, torej motivacijskih dejavnikov in dejavnikov percepcije starejših, na proces prenosa znanja vplivajo tudi dejavniki zadržkov glede same smiselnosti in končnih rezultatov izmenjave znanja. Starejši zaposleni namreč utegnejo ob prenosu znanja na druge, sploh mlajše sodelavce, občutiti občutek strahu pred izgubo statusa ali položaja, ki so ga z leti v določeni organizaciji pridobili. Ta strah izhaja iz bojazni, da bi ob deljenem specifičnem znanju, njihovo mesto zasedel nekdo drug in bi postali lažje nadomestljivi ter manj ključni del organizacije. Na nižjo raven deljenja znanja utegnejo vplivati tudi zadržki mlajših zaposlenih, ki s starejšimi znanja pogosto ne delijo, saj imajo slednji v organizaciji pogosto neke vrste višji ali seniorski status in so kot taki smatrani za tiste

z veliko količino znanja in izkušenj. To lahko mlajše zaposlene odvrča od deljenja znanja z vidika sramu in občutka, da njihove veščine v primerjavi z veščinami starejših zaposlenih, niso tako pomembne in se posledično z deljenjem tako percipiranega znanja ne želijo izpostavljati. Poleg tega lahko med mlajšimi zaposlenimi obstaja bojazen, da s svojim znanjem ne morejo v ničemer doprinesti starejšim zaposlenim, ali da bo njihovo izpostavljeno znanje podvrženo kritikam, kar bi utegnilo vplivati tudi na njihov položaj znotraj organizacije. Strahovi tako starejših kot mlajših zaposlenih in izogibanje situacijam, ki bi omogočale medsebojno deljenje znanja, imajo negativne učinke na ohranjanje in potenciranje znanja v organizacijah, kar posledično vpliva tudi na njihove rezultate. Za uspešen prenos znanja in ohranjanje ali celo izboljšanje konkurenčnega položaja organizacij, je potrebno strahove ter druge zadržke zaposlenih ustrezno nasloviti in jih spodbuditi k aktivni vključenosti v proces deljenja veščin in spretnosti (Fasbender in Gerpott, 2022, str. 151).

2.3.6 Cilj managementa starejše delovne sile

Vpliv starajoče se delovne sile na organizacije, zlasti fizične in kognitivne spremembe starejših zaposlenih, s tem povezane zdravstvene težave, stopnja delovne sposobnosti, odsotnost z delovnega mesta, odnos do sprememb in potreba po zadržanju ljudi ter intelektualnega kapitala v organizacijah, terja temu prilagojeno vodenje starejših zaposlenih. Slednje mora biti tako, da zagotavlja vzdržne načine za zadržanje delovne sile v organizacijah tudi v starejših letih človekovega življenja, predvsem z namenom spodbujanja in gradnje motivacijskih vzgibov, na podlagi katerih se zaposleni zavestno in osmišljeno odločijo delati dlje. Poleg tega je naloga managementa starejše delovne sile ustvariti delovne pogoje in okolje, ki omogočajo starejšim zaposlenim, kljub njihovim starostno pogojenim specifikam, vzdrževanje visokih ravni delovne sposobnosti za zadovoljevanje delovnih zahtev. Sposobnost doseganja želenih rezultatov, ob sodobnih, hitro spreminjajočih se delovnih zahtevah, terja iskanje ravnovesja med sposobnostmi in zmožnostmi zaposlene osebe na eni in delovne obremenitve na drugi strani. Cilj managementa starejših zaposlenih, je mogoče definirati kot ustvarjanje in vodenje zdravega delovnega okolja, ki botruje ohranjanju zdravih fizičnih in kognitivnih sposobnosti starejših, fleksibilnosti, proaktivnosti, vključenosti, pozitivnemu odnosu do dela ter občutku varnosti in možnosti za osebno in strokovno rast. Na ta način je namreč mogoče pričakovati večjo mero participacije zaposlenih in ohranjanje njihove produktivnosti v starejših letih z namenom doseganja želenih rezultatov organizacij (Kooij in drugi, 2020, str. 24).

2.3.7 Zadržanje starejših zaposlenih v organizacijah

Kot omenjeno, je ena izmed glavnih nalog managementa starejše delovne sile uporabiti prave pristope za zadržanje starejših zaposlenih v organizacijah. Na odločitev o zapustitvi trga dela v starejših letih namreč vpliva več različnih dejavnikov, ki jih je mogoče z uspešnim vodenjem ustrezno nasloviti in tako odločitev zaposlenih o upokojitvi premakniti na kasnejše obdobje. Višje plačilo, ki običajno sledi dolgotrajni zaposlitvi v organizaciji je eden izmed, a še zdaleč ne edini in ne najpomembnejši dejavnik, ki bi starejše spodbudil k nadaljnjemu delu, zato so za doseg tega cilja so potrebni drugačni in inovativni managerski pristopi. Pomembna

dejavnika, ki utegneta pogojevati kasnejše zapuščanje trga dela in jih je mogoče z ustreznim načinom vodenja doseči, sta občutek vrednosti in cenjenja znanja, veščin in organizacijskega prispevka starejših zaposlenih, ter njihov občutek pripadnosti organizaciji. Vodenje, ki starejše zaposlene prepozna kot izjemno dragocen del organizacije, je mogoče doseči z različnimi programi mentorstva in prenosa znanja na mlajše zaposlene. Starejši ljudje so namreč bolj nagnjeni k delitvi svojega znanja in izkušenj, kar izhaja iz starostno značilne potrebe po osmišljanju svojega dela. Vključitev starejših zaposlenih v projekte izobraževanja mlajših, omogoča občutek vrednosti njihovega dela, njihove nepogrešljivosti in vpliva na mlajše zaposlene, organizacijo ter družbo kot celoto. Vzpostavljane mentorskih programov, kjer starejši zaposleni prevzamejo vlogo mentorja, posledično vpliva tudi na višjo raven delovne motivacije in s tem zadovoljstva pri delu. Prav slednje pa je mogoče opredeliti kot enega izmed najpomembnejših dejavnikov, ki botrujejo odločitvi o nadaljevanju ali zapustitvi delovnega okolja (Mansour in Tremblay, 2019, str. 139).

Poleg občutka vrednosti lastnega znanja in izkušenj za organizacijo, pa je za zadržanje starejših zaposlenih, kot omenjeno, pomemben tudi občutek pripadnosti organizaciji. Občutek pripadnosti se nanaša na notranjo in čustveno navezanost zaposlene osebe, ki organizacijo v okviru katere deluje, dojema kot del svojega življenja in nekaj več kot zgolj priložnost za zaslužek. Naloga managementa pri ustvarjanju občutka pripadnosti je vzpostavitev okolja in pogojev, ki starejšim zaposlenim omogočajo izpolnjevanje njihovih pričakovanj in zadovoljitev njihovih potreb. Posebno vlogo pri ustvarjanju tovrstnega okolja in pogojev igra polje managementa človeških virov. Slednji utegne z različnimi ukrepi, kot so dodatki za delovno uspešnost, fleksibilni ali polovični delovni čas, usposabljanja za starejše, zmanjšanje delovnega bremena, več prostega časa in odmorov ter vzpostavljane participacije starejših zaposlenih pri organizacijskih odločitvah, pričakovanja in potrebe starejših uspešno nasloviti. Vodenje starejših zaposlenih na tak način namreč povečuje možnost za njihovo zadovoljstvo in dojemanje organizacije kot pomemben del lastne identitete, zaradi česar utegne biti želja po zapustitvi organizacije in upokojitvi manjša (Mansour in Tremblay, 2019, str. 139).

2.3.8 Namen managementa starejše delovne sile

Kot že omenjeno, je pglavitni cilj vodenja starejših zaposlenih ustvarjati delovno okolje in pogoje, ki omogočajo kvalitetno in produktivno delo tudi v poznejših letih človekovega življenja. Za dosego tega namena je smiselno, da se management starejših oblikuje okoli določenih pomembnih dejavnikov, ki še zlasti vplivajo na starejše zaposlene v organizacijah. Te dejavnike predstavljajo kognitivne sposobnosti, fizična pripravljenost, motivacijski dejavniki ter socialne in čustvene veščine. Nekatere **kognitivne sposobnosti** s staranjem upadajo, kar lahko vpliva na opravljanje določenih delovnih nalog. V starejših letih najpogosteje upadajo kognitivne funkcije, ki omogočajo hitro sprejemanje odločitev in prilagajanje spreminjajočim se okoliščinam, hkrati pa se krepijo funkcije, ki delujejo na podlagi generiranega znanja in izkušenj. Naloga vodij starejših je zato prepoznavati kognitivno stanje zaposlenih in temu ustrezno prilagajati delovne obremenitve. Poleg tega je pomembno

spodbujanje fizičnih, psihičnih in socialnih vaj ter sposobnosti, saj le-te zmanjšujejo ali ublažijo hitrost upadanja kognitivnih funkcij (Hartel in Zacher, 2018, str. 29).

Tako kot na mogoč upad kognitivnih funkcij, utegne proces biološkega staranja vplivati tudi na zmanjšanje **fizične pripravljenosti**. Staranje najpogosteje botruje spremembam srčno žilnega sistema, respiratornih, nevroloških in imunskih funkcij. Tovrstne spremembe vplivajo na možnost pojava nesreč pri delu, bolj dolgotrajnemu okrevanju starejših zaposlenih in posledično dalj trajajoče odsotnosti z dela. Poleg tega pa vplivajo tudi na zniževanje stopnje delovne sposobnosti. Management lahko starostno pogojene fizične spremembe zaposlenih ustrezno naslavlja z različnimi ukrepi in intervencijami, kot so ustvarjanje varnih delovnih pogojev, prilagoditev delovnih mest in promocija zdravega način življenja. Značilnost starejših zaposlenih v primerjavi z mlajšimi, so tudi spremembe v **motivacijskih dejavnikih** za opravljanje dela. Če so v mlajših letih bonitete, kot so denarne nagrade in napredovanja ter pridobivanje novih kompetenc in znanj izredno pomembni motivacijski dejavniki, se slednji z vidika starejših bolj pogosto nanašajo na osmišljanje opravljenega dela tudi v kontekstu splošnih življenjskih dosežkov. Poleg tega starejše zaposlene pogosto motivira vključenost pri sprejemanju odločitev in prenos veščin na mlajše generacije. Posledično je naloga vodij, da prepoznajo razlike v motivacijskih in vrednostnih dejavnikih in temu prilagodijo delovne zadolžitve. Na tak način je mogoče okrepiti motivacijo in zadovoljstvo starejših zaposlenih in s tem povečati možnost za njihovo nadaljnje delo v organizacijah (Hartel in Zacher, 2018, str. 37).

Socialne in čustvene veščine se pomikajo med bolj pomembne lastnosti zaposlenih v sodobnem poslovnem okolju, čemur botruje premik iz produktno k storitveno naravnanim gospodarstvom, več timskega dela, delovna decentralizacija in potreba organizacij po zaposlenih z razvejano socialno mrežo. S tega vidika pomembno vlogo igrajo ravno starejši, ki pogosto posedujejo širši spekter čustvenih in samoregulatornih kompetenc, se zaradi izkušenj bolje znajdejo v napetih socialnih okoliščinah in so pogosto bolj razumevajoči. Poleg tega imajo mnogokrat razvejano socialno mrežo, kar je še zlasti pomembno v kontekstu organizacije v okviru katere delujejo, zato je naloga managementa, da te kompetence starejših prepozna in uspešno naslovi z namenom organizacijskega doprinosa. V kolikor management organizacije vse opredeljene dejavnike, torej kognitivno in fizično sposobnost, motivacijo ter socialne in čustvene veščine starejših zaposlenih ustrezno obravnava, utegnejo biti učinki dela in aktivna participacija starejših zaposlenih v organizacijah večji in predvsem pozitivni (Hartel in Zacher, 2018, str. 39).

2.3.9 Učinki ustreznega managementa starejših

Ukrepi managementa starejših zaposlenih za doseg motivacijskih učinkov, zadržanje zaposlenih in njihovega znanja, ter ohranjanje delovne sposobnosti, morajo temeljiti na natančnem poznavanju potenciala, prednosti in morebitnih slabosti, ki pritičejo staranju na delovnem mestu, saj je mogoče le na ta način starejše zaposlene pripraviti na dinamične delovne izzive. Osredotočiti se morajo na gradnjo nediskriminatornega in vključujočega okolja, ter

oblikovanje in preoblikovanje delovnih mest tako, da le-ta najboljše ustrezajo specifikam starejših zaposlenih. Poleg tega je nujno izogibanje starostno pogojenim stereotipom in zagotavljanje primernih kanalov za prenos znanja ter veščin tekom zaposlitve in še zlasti ob času zapašanja organizacije (Hartel in Zacher, 2018, str. 52).

Ustrezno vodenje starejše delovne sile utegne botrovati želenim rezultatom organizacije na razliĝnih podroĝjih, med katerimi sta še zlasti pomembna delovna uspešnost zaposlenih in njihovo zadovoljstvo pri delu. Delovno uspešnost starejših zaposlenih, je mogoĝe, poleg njihovega zadržanja v organizaciji, opredeliti kot poglobiten cilj managementa starejše delovne sile. Podatki kažejo, da surove povezave med starostjo zaposlenih in njihovo delovno uspešnostjo ni, je pa kljub temu za doseganje najboljših rezultatov izjemnega pomena prilagojeno vodenje in starejšim ustrezno delovno okolje. Poleg tega obstaja pozitivna povezava med višjimi stopnjami spodbujanja kreativnosti, nižjimi stopnjami nadzora in uspešnostjo starejših zaposlenih. Ob bolj intenzivnemu spodbujanju kreativnosti s strani nadrejenih, se namreĝ ta tudi dejansko poveĝa, hkrati pa na njeno višjo stopnjo vpliva tudi veĝ delovne avtonomije in osebna proaktivnost, kar nakazuje, da na same rezultate dela, bolj kot starost zaposlenih, vplivajo drugi dejavniki (Hartel in Zacher, 2018, str. 43).

Kot omenjeno, je eden izmed poglobitnih ciljev in želenih rezultatov ustreznega managementa starejših, poleg delovne uspešnosti, tudi zadovoljstvo zaposlenih. Zadovoljstvo starejših zaposlenih pri delu je pomembno, ker vpliva tako na možnost podaljševanja delovne dobe in ohranjanje delovne sposobnosti kot na motivacijo in dolgoroĝno pripadnost organizaciji. Za starejše zaposlene v povpreĝju velja višje zadovoljstvo na delovnem mestu, kot za mlajše in zaposlene v srednjih letih. Temu botruje veĝ dejavnikov, med drugimi običajno višja plaĝa, višji status v organizaciji in veĝ delovne avtonomije, na podlagi dolgoletnih delovnih izkušenj. Zanimivo je tudi, da se starejši zaposleni, morda v nasprotju s stereotipnimi predpostavkami, bolje sooĝajo s stresnimi situacijami, kar je mogoĝe pripisati predvsem dolgoletnim izkušnjam in bolj razvitim socialnim in ĝustvenim vešĝinam. Prav zaradi tega in z leti dobro razvitimi mehanizmi spopadanja z delovnim bremenom, je med starejšimi zaposlenimi tudi manj simptomov izgorelosti (Hartel in Zacher, 2018, str. 47).

Management, ki zagotavlja ustrezno delovno okolje in ukrepe za vodenje starostno raznolike delovne sile, lahko priĝakuje povratne pozitivne uĝinke. Starejši zaposleni, ki imajo obĝutek, da so obravnavani s spoštovanjem in razumevanjem, bodo najverjetneje izražali višje stopnje zaupanja in zvestobe svojim nadrejenim in hkrati izražali veĝjo pripadnost organizaciji in njenim ciljem. Slednje se odraža tako v manj pogostemu zapašanju organizacij, podaljševanju delovne dobe, boljših delovnih rezultatih in s tem tudi morebitnih finanĝnih uĝinkih ter tudi v bolj druženno odgovornem ravnanju. Ob implementaciji ustreznih pristopov managementa starejših zaposlenih in posledično spodbudnemu, vkljuĝujoĝemu in prilagojenemu delovnemu okolju, je namreĝ možnost za zadovoljstvo pri delu višja in s tem možnost zapustitve organizacije nižja. V kolikor management starejše zaposlene korektno obravnava, jim dopušĝa ustrezno delovno avtonomijo, jih vkljuĝuje v proces sprejemanja odloĝitev ter jim omogoĝa prenos znanja na mlajše, s tem poveĝuje njihovo motivacijo in krepi osmišljanje dela, kar se

odraža v večji delovni zavzetosti in končno boljših, tudi finančnih, rezultatih. Ob visokih stopnjah zaupanja in pripadnosti organizaciji, pa je mogoče pričakovati tudi, da starejši zaposleni bolj ponotranjijo družbeno odgovorne cilje sodobnih organizacij in tudi sami skladno z njimi delujejo (Ali in French, 2019, str. 18).

2.3.10 Predstavitev projekta ASI

K zavedanju pomena ustreznega managementa starejših zaposlenih, poleg akademskih raziskav in raznolikih strategij, prispevajo tudi različni projekti. Dober primer takega projekta v Sloveniji je projekt Celovita podpora podjetjem za aktivno staranje delovne sile (ASI), ki se je med letoma 2017 in 2022 izvajal v okviru Javnega štipendijskega, razvojnega, invalidskega in preživninskega sklada Republike Slovenije, ob 20 % financiranju Ministrstva za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti, ter 80 % financiranju Evropske Unije z Evropskim socialnim skladom. Projekt se osredotoča na povečevanje zavedanja organizacij, zaposlenih in širše družbe o vplivu demografskega trenda staranja prebivalstva na spremembo starostne strukture zaposlenih v organizacijah (JŠRIPS, brez datuma).

Namen projekta ASI je preko posameznikom in organizacijam namenjenih aktivnosti, krepiti delovne sposobnosti starejših zaposlenih in posledično spodbujati njihovo motivacijo za podaljševanje aktivne participacije na trgu dela. Starejšim zaposlenim so okrepili tudi kompetence in znanja, ki utegnejo prispevati k ohranitvi njihovega zdravja in povečujejo možnosti za zaposlitev. Poleg tega programi projekta organizacijam, še zlasti pa njihovim vodjem, zagotavljajo podporne rešitve za uspešno vodenje starajoče se delovne sile. Managerji so se v okviru programa seznanili s sodobnimi kadrovskimi pristopi, ki na podlagi ustreznega in inovativnega vodenja starejših zaposlenih, povečujejo konkurenčno prednost organizacij. Projekt je zasnovan na podlagi treh pglavitnih ciljev (JŠRIPS, brez datuma):

- povečevanje zavedanja delodajalcev, zaposlenih in širše družbe o negativnem gibanju demografskih trendov in nujnosti ustreznih ukrepov
- povečevanje kompetenc, znanj in veščin starejših zaposlenih
- nudenje podpornih pristopov organizacijam in njihovim vodjem, za uspešno vodenje starejših zaposlenih

V okviru projekta Celovita podpora podjetjem za aktivno staranje delovne sile, so se izvajali različni programi, od finančnih spodbud, delavnic in natečajev, do priprave končnega kataloga, kampanje in konferenc. **Finančne spodbude** so bile namenjene podjetjem in organizacijam, ki so bile pripravljene graditi strategijo managementa starejših zaposlenih, večinsko preko različnih izobraževanj in usposabljanj, ki zagotavljajo zaposlenim krepitev kompetenc, veščin in znanj, ter s tem povečujejo njihovo delovno sposobnost, motivacijo za delo in možnost za podaljševanje delovne dobe. **Delavnice** projekta so se osredotočale na obravnavo dobrih praks in delo na konkretnih primerih. Teme, ki so se v okviru delavnic obravnavale so se nanašale na zakonodajo, odnos do starejših zaposlenih, njihovo zdravje, osebni in strokovni razvoj, ter

načine, kako pridobljeno znanje prenesti tudi v vsakdanje delovno okolje (JŠRIPS, brez datuma).

Kot omenjeno, je v okviru projekta ASI potekal tudi **natečaj**, katerega cilj je bil podelitev priznanj Starejšim prijazno podjetje- z leti še vedno zavzeti. Priznanja so bila vsako leto projekta podeljena več podjetjem, posebno priznanje pa je vsakokrat dobilo po eno, v kategoriji malih, srednjih in velikih podjetij. Priznanja so namenjena organizacijam, ki izkazujejo posebno skrb za gradnjo delovnega okolja in organizacijske klime, primerne starejšim zaposlenim in izkazujejo pozitivno vrednotenje starejših zaposlenih, njihovih znanj, veščin in doprinosov. Med rezultate projekta spada tudi **katalog ukrepov**, namenjenih predvsem načrtnemu uvajanju ravnanja s starejšo delovno silo v organizacijah. Ukrepi kataloga so različni in se razlikujejo glede na področja dela, velikost podjetja, potrebne finančne vloške in naravo izvajanja, pri čemur se nekateri nanašajo na tehnične rešitve in drugi na priporočila glede usmerjanja organizacijskih odnosov. Namenjen je vodjem, managerjem, kadrovskemu osebju in vsem, še zlasti starejšim, zaposlenim (JŠRIPS, brez datuma).

Zanimiva je bila tudi **kampanja**- Stari, imava problem. Njen namen je bil predvsem prispevati k odpravi stereotipnih in diskriminatornih obravnav in percepcij glede starejših zaposlenih. Omenjena kampanja je potekala preko radijskih, televizijskih in spletnih oglasov, pa tudi z ozaveščanjem javnosti preko različnih člankov in drugih informativnih gradiv. Opozarjala je na neutemeljenost stereotipne obravnave starejših in na pomembnost njihove vključenosti in njihovega znanja za organizacije in družbo kot celoto. V okviru projekta so bili organizirani številni dogodki, med katerimi še zlasti izstopa vsakoletna mednarodna **konferenca**. Na konferenci so sodelovali kadrovski strokovnjaki, ki so skušali s svojim znanjem in izkušnjami ter s primeri dobrih praks domačih in tujih podjetij, udeležencem predstaviti pomen ustreznega vodenja starejših zaposlenih. Namenjena je bila predvsem vodjem in drugim, ki se intenzivneje ukvarjajo s starajočo se delovno silo. Tekom konference so bili predstavljeni različni ukrepi, za spremembo organizacijske klime, odnosov in pristopov, z namenom opremiti udeležence s potrebnimi znanji in kompetencami za ustrezno vodenje starejših zaposlenih (JŠRIPS, brez datuma).

3 KAZALNIKI AKTIVNEGA STARANJA

3.1 Koncept aktivnega staranja

Ob dejstvu staranja delovne populacije, je potrebno hkratno zavedanje, da zgolj ustrezno vodenje, temelječe na principih managementa starejših, samo po sebi ne zadostuje za zadržanje starejših in zagotavljanje njihovih dobrih delovnih rezultatov. Za dosego uspešne participacije starejših na delovnem mestu, je potrebno upoštevanje celostnega vidika staranja človeka. Slednje omogoča koncept aktivnega staranja, pri čemur gre za koncept, ki v zadnjem času, predvsem v luči aktualnih demografskih trendov, pridobiva pozornost tako raziskovalcev kot tistih, ki se aktivno ukvarjajo s starajočo se delovno silo v konkretnih situacijah. Aktivno staranje je mogoče povzeti kot proces, katerega cilj je zagotoviti zdravje, vključenost in

socialno varnost starejšim osebam, z namenom izboljšanja kvalitete njihovega življenja. Prav te komponente imajo hkrati odločilen vpliv na uspešno vključenost starejših na trgu dela. Razumevanje koncepta aktivnega staranja namreč omogoča inovativen, strukturiran in ciljno usmerjen pristop pri umestitvi starejših zaposlenih v delovna okolja, s tem pa dojemanje staranja na delovnem mestu spreminja iz perspektive bremena in problematike v perspektivo izziva in priložnosti (Dimovski in drugi, 2022, str. 2).

Kot omenjeno koncept aktivnega staranja omogoča premislek o drugačnem dojetju starejših in njihovega mesta v družbi. Gre za ustvarjanje okolja in pogojev, ki zmanjšujejo tveganja povezana s starostjo, ter omogočajo zdravje, varnost in participacijo starejših. Za vključenost starejših v aktivni del družbe, je izjemnega pomena tudi njihovo nadaljnje sodelovanje na trgu dela. Le-to, poleg omenjene vključenosti in socialne varnosti, zmanjšuje pritisk, ki ga gospodarstva doživljajo zaradi demografskih sprememb in posledičnega primanjkljaja delovne sile. Aktivno staranje lahko dojemamo tudi kot rezultat premišljenih strategij in ukrepov, izvedenih na podlagi zavedanja o podaljševanju življenjske dobe ljudi in ekonomskih posledic demografskih sprememb. Gre za vzročno posledično prilagoditev načina življenja, od zdravega življenjskega sloga in podaljševanja delovne dobe, do nadaljevanja aktivnega življenja tudi po opustitvi aktivne participacije na trgu dela (Udo, 2016, str. 64).

3.2 Komponente aktivnega staranja

Koncept aktivnega staranja sestavljajo tri glavne komponente, zdravje, vključenost in socialna varnost. **Komponenta zdravja** je povezana z zmanjševanjem tveganj, ki se pogosteje pojavljajo ob višji starosti ljudi. Zdravje in zdrav način življenja sta namreč ključnega pomena in podlaga za aktivno starost. Prav tako je dobra telesna pripravljenost predpostavka uspešne participacije na delovnem mestu tudi v starejših letih, saj ne vpliva zgolj na fizično sposobnost opravljanja določenega dela, temveč tudi na ohranjanje dobrih kognitivnih sposobnosti. Komponenta zdravja v okviru koncepta aktivnega staranja se ne nanaša le na posameznikovo ohranjanje lastnega zdravja, temveč tudi zagotavljanje ustreznih zdravstvenih storitev in dostopnost zdravstvenega sistema (Udo, 2016, str. 65).

Komponenta vključenosti se nanaša na fizične, psihične, socialne, ekonomske, kulturne, duhovne in druge aktivnosti, ki jih posameznik izvaja v okviru skupnosti kateri pripada. Potrebo po pripadnosti namreč smatramo kot eno izmed osnovnih človekovih potreb, ki ob predpostavki izpolnjenosti, posamezniku omogoča, da v polni meri izrazi svoje potencialne. Prav tako je tudi na ravni delovnega okolja in starejših zaposlenih. V kolikor imajo le-ti občutek vrednosti, vključenosti in pripadnosti, je verjetnost za lažje osmišljanje in kvalitetno delo višja. Starejši pogosto doživljajo občutek osamljenosti in odrinjenosti na rob družbenega dogajanja, poleg tega pa pogosto nimajo priložnosti, da bi v podjetju ali družbi na splošno svoj prispevek doprinesli na podlagi svojih znanj, izkušenj, veščin in kompetenc. Prav tovrstno problematiko uspešno naslavlja koncept aktivnega staranja, ki skuša ustvarjati okolje in pogoje za možnost prispevka in posledične participacije starejših (Udo, 2016, str. 65).

Komponenta socialne varnosti je v tesni povezavi s prej opisanimi komponenta. Socialne varnosti brez zagotavljanja ustrezne zdravstvene oskrbe in družbene vključenosti namreč ne more biti. Socialna varnost v okviru aktivnega staranja, poleg povezave z zdravjem in vključenostjo, pomeni tudi zagotavljanje varovanja ljudi in njihovega premoženja, dostopnost do ustrezne prehrane, dostopnost in zagotovilo ustreznih bivanjskih pogojev ter drugih dobrin in storitev, ki omogočajo normalno, zdravo in varno življenje. Starejši, za katere je v socialnem smislu dobro poskrbljeno, lahko namreč več pozornosti in truda vložijo v ohranjanje dobre fizične, psihične in družbene kondicije, s tem dejansko živijo aktivno obdobje starosti in ostajajo pomemben del organizacij ter družbe kot celote (Udo, 2016, str. 65).

3.3 Uporabnost koncepta aktivnega staranja

Poznavanje in zasledovanje ciljev koncepta aktivnega staranja, omogoča izboljšanje kvalitete človekovega življenja v obdobju starosti. Staranje lahko povzamemo kot celoživljenjski proces progresivnih sprememb bioloških, psiholoških in socioloških struktur človeka, od njegovega otroštva do odraslosti, vključujoč degenerativne spremembe, ki se pojavljajo v kasnejših letih človekovega življenja. Prav zavedanje teh sprememb in razvoj ustreznih odgovorov nanje je tisto, kar uporaba koncepta aktivnega staranja ponuja različnim, relevantnim deležnikom, od raziskovalcev tega področja, odločevalcev o civilnem življenju, oblikovalcev zdravstvenih sistemov, do gospodarstvenikov in drugih, ki se aktivno ukvarjajo z zadržanjem in uspešnostjo dela starejših zaposlenih na delovnih mestih (Udo, 2016, str. 62).

Doprinos aktivnega staranja se kaže v zmanjšanju prezgodnjih smrti, zmanjšanju bolezni in degenerativnih sprememb, povezanih s starejšimi leti, boljši delovni sposobnosti, ohranjanju kulturne, ekonomske in socialne vključenosti, poleg tega pa vpliva tudi na zmanjšanje družbenih stroškov za oskrbo starejših. Za uspešnost koncepta aktivnega staranja je pomembno, da se pozornost ciljem tega koncepta namenja že od začetka človekovega življenja, saj je mogoče le na ta način pričakovati, da bo koncept tudi dejansko deloval in v končni fazi privedel do zelenih rezultatov. V modelu na sliki 6 je prikazana povezava med predhodnimi dejavniki, ki na proces vplivajo, samim procesom aktivnega staranja in končnimi posledicami, ustrezno izpeljanega procesa (Udo, 2016, str. 70).

Slika 6: Proces aktivnega staranja, njegovi predhodni dejavniki in posledice



Vir: prirejeno po Udo (2016, str. 72).

3.4 Kazalniki aktivnega staranja

Za poglobljeno razumevanje in implementacijo koncepta aktivnega staranja, je ključnega pomena poznavanje različnih relevantnih kazalnikov aktivnega staranja. Kombinacija različnih namreč zagotavlja dobro podlago za sprejemanje odločitev in usmeritev v povezavi z aktivnim staranjem prebivalstva (Amado, 2016, str. 207). V nadaljevanju so tovrstni aplikativni kazalniki aktivnega staranja jedrnato predstavljeni.

3.4.1 Active aging Index (AAI)

Active aging Index je bržkone najbolj uporaben in vseobsegajoč kazalnik aktivnega staranja, oblikovan za preučevanje aktivnega staranja v državah Evropske Unije. Sestavljen je namreč iz 22 različnih kazalnikov, ki so razdeljeni v štiri poglavitne skupine. Zaradi njegove večdimenzionalnosti je omogočeno hkratno preučevanje različnih vidikov aktivnega staranja, poleg tega pa je mogoče ta proces spremljati, po potrebi spreminjati, prilagajati in razvijati. Gre za fleksibilen kazalnik, ki uporabniku omogoča raznoliko kontekstualno aplikacijo, ne da bi pri tem zmanjšal pomen samega bistva tega kazalnika. Kot omenjeno, je kazalnik AAI sestavljen iz 4 področij:

- Zaposlenost

- Družbena vključenost
- Neodvisnost, zdravje in varnost
- Okolje, ki omogoča aktivno in varno staranje

Našteta štiri poglobljena področja kazalnika AAI omogočajo njegovo multidimenzionalno uporabnost, saj na tak način preučuje kako starejši prispevajo družbi preko plačanega ali neplačanega dela, politične participacije, informiranosti, digitalne pismenosti, ohranjanja zdravja in samostojnosti. Poleg tega vključuje tudi perspektivo primerne okolja, sistemov in institucij, ki aktivno, zdravo in varno staranje omogočajo (Dimovski in drugi, 2022, str. 45).

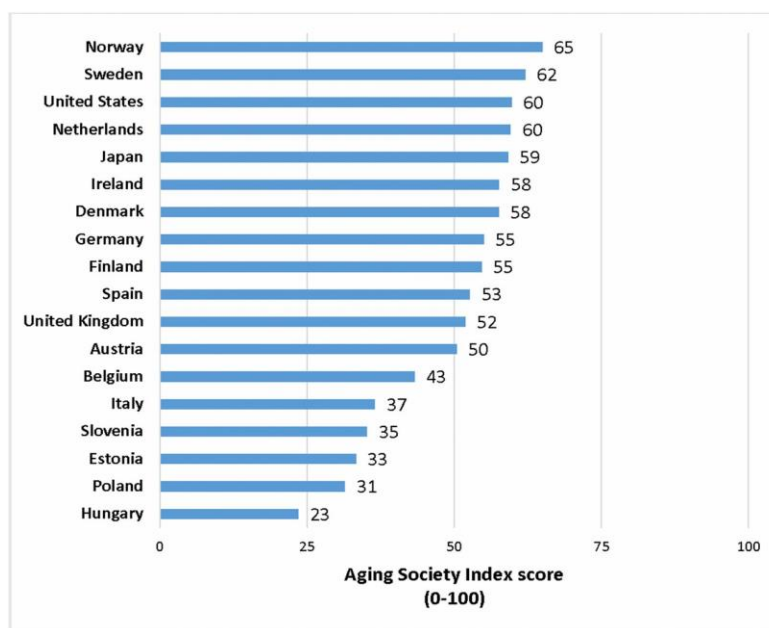
3.4.2 Aging Society Index in Global AgeWatch Index

Namen teh kazalnikov je podoben kot namen AAI kazalnika, vendar sta vsebinsko manj vseobsegajoča kot slednji. Global AgeWatch Index zajema 96 držav sveta in se osredotoča predvsem na družbene vidike staranja. Aging Society Index pa je namenjen preučevanju stanja aktivnega staranja v državah OECD in omogoča njihovo medsebojno primerjavo z vidika napredka pri prilagajanju na demografske spremembe. Pri tem se osredotoča na načine, ki tem državam omogočajo, da kljub porastu števila starejšega prebivalstva ostajajo produktivne, pravične in varne. Kazalnik sestavlja pet osrednjih področij aktivnega staranja: produktivnost in vključenost, dobrobit, pravičnost, kohezija in varnost (Dimovski in drugi, 2022, str. 46).

3.4.3 John A. Hartford Foundation Aging Society Index

Gre za kazalnik oblikovan na podlagi prej opisanega Aging Society Index kazalnika, s tem, da je vsebinsko bolj bogat in uporaben za širši spekter držav. Prav tako omogoča oceno soočanja posameznih držav s starajočimi se populacijami in sestoji iz istih petih področij: produktivnost in vključenost, dobrobit, pravičnost, kohezija ter varnost, pri čemer je vsako področje obravnavano na podlagi subjektivnih in merljivih podatkov. V okviru dobrobiti denimo se preučuje pričakovana življenjska doba brez telesnih in kognitivnih omejitev, področje pravičnosti vključuje Ginijev koeficient, stopnjo tveganja revščine, kvaliteto hrane in vključenost starejših v izobraževanje, kohezija vključuje socialno podporo in transferje, področje produktivnosti in vključenosti sestoji iz podatkov o participaciji na trgu dela v starejših letih, upokojitveni dobi in stanju prekvalifikacij, področje varnosti pa obravnava vidik finančne varnosti, višino pokojnine in stopnjo neodvisnosti starejših oseb. Kazalnik se meri na lestvici med 0 in 100, pri čemer 0 pomeni najslabši rezultat in 100 najboljšega. Na sliki 7 je s pomočjo John A. Hartford Foundation Aging Society Index kazalnika prikazana primerjava nekaterih držav, vključno s Slovenijo. V dotično raziskavo so bile vključene države, ki imajo bodisi bolj razvite pristope glede staranja populacije, bodisi imajo hitro starajočo se prebivalstvo in se oziroma se bodo v bližnji prihodnosti, na področju staranja prebivalstva, soočale z velikimi izzivi (Goldman in drugi, 2018, str. 436).

Slika 7: Primerjava držav na podlagi John A. Hartford Foundation Aging Society Index



Vir: Goldman in drugi (2018, str. 436).

3.4.4 Global Aging Preparedness Index (GAP)

Kazalnik GAP meri pripravljenost in napredek držav pri soočanju z izzivom starajoče se družbe. Vključuje 20, tako razvitih kot razvijajočih se držav. Poglavitni cilj omenjenega kazalnika je dvigniti stopnjo zavedanja o problematiki starajoče populacije in ponuditi podporno orodje tistim, ki poskušajo to problematiko intenzivneje naslavljanje. GAP kazalnik sestoji iz dveh poglavitnih med sabo soodvisnih kategorij. Prva se nanaša na vidik javnofinančne vzdržnosti in bremena ter druga na zadostnost prihodkovne strani. Preučuje namreč povezavo med državnimi prihodki, izdatki in koristmi v povezavi z ukrepi namenjenimi starajočemu se prebivalstvu (Dimovski in drugi, 2022, str. 48).

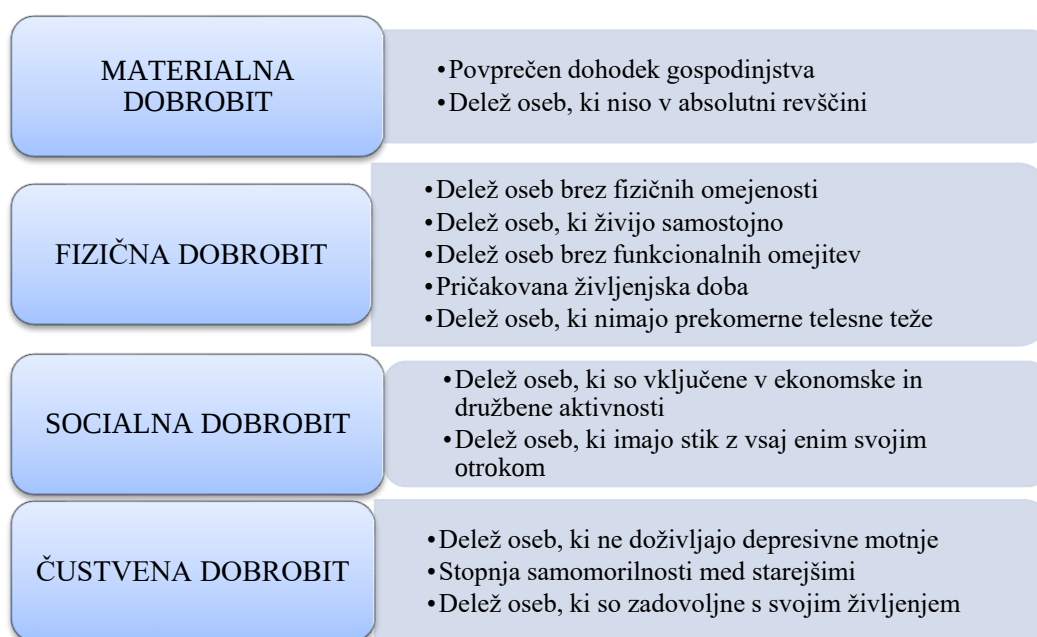
3.4.5 Index of Well-Being- SCL/PRB Index

Kazalnik Index of Well-Being je nastal v sodelovanju institucij Population Reference Bureau (PRB) in Stanford Centre of Longevity (SCL) in predstavlja odgovor na pomanjkanje standardiziranega merila za ocenjevanje ter primerjavo dobrobiti starejše populacije med različnimi državami. Fenomen staranja svetovne populacije namreč kaže vplive na različne, preživete sistemske rešitve, od zdravstvenih in socialnih sistemov, do družinske ureditve in upokojitvenih ter pokojninskih standardov. Prav standardizirano orodje merjenja, pa odločevalcem omogoča, da primerjajo različne politike, ki zadevajo starejšo populacijo v različnih državah, ter na tak način določajo prednosti, slabosti in nadaljnje rešitve (Kaneda in drugi, 2011, str. 7).

Merjenje dobrobiti starejših je pomembno, saj je na tak način mogoče ugotoviti kako dobro se določena država sooča s populacijskim staranjem in posledicami, ki jih le-to prinaša. Omenjeni socialni, ekonomski in zdravstveni dejavniki imajo znaten učinek na dobrobit in kvaliteto življenja starejših. Tovrstne dejavnike je mogoče analizirati skozi prizmo velike količine podatkov, ki pa se med državami, tudi zaradi načina analiz, zbiranja in merjenja, razlikujejo. Prav zato je potreba po standardiziranemu pristopu, ki omogoča primerjavo med različnimi državami, toliko bolj prisotna. Standardizacija analize določenega področja namreč omogoča njegovo primerjavo in iskanje dobrih rešitev. Kazalnik dobrobiti starejših tako predstavlja pomembno merilo, s katerim je mogoče predvideti uspešnost države pri naslavljanju problematike starajoče se družbe in hkrati meriti uspešnost s tem povezanih sprejetih ukrepov. Kazalnik sestavljajo področja materialne, fizične, socialne in čustvene dobrobiti, pri čemur je vsako izmed naštetih področij razdeljeno na skupno 12 različnih relevantnih podkazalnikov (Dimovski in drugi, 2022, str. 50).

Podkazalniki so smiselno razporejeni tako, da je z njihovo kombinacijo mogoče poglobljeno analizirati vsako izmed omenjenih področij. Področje materialne dobrobiti se nanaša na dohodek gospodinjstev in revščino, področje fizične dobrobiti na fizično omejenost in omejitve, samostojnost, prekomerno telesno težo in pričakovano življenjsko dobo, področje socialne dobrobiti na vključenost v ekonomske in družbene aktivnosti, ter družinske povezave in področje čustvene dobrobiti na stopnjo depresivnosti, samomorilnosti in zadovoljstvo z življenjem (Kaneda in drugi, 2011, str. 7). Na sliki 8 je prikazana sestava kazalnika po štirih poglavitnih področjih, skupaj s pripadajočimi podkazalniki.

Slika 8: Kazalnik Index of Well-Being- SCL/PRB Index, s pripadajočimi podkazalniki



Vir: prirejeno po Kaneda in drugi (2011, str. 9).

3.4.6 Short Grit Scale in AAI_locp Index

Kazalnik oziroma bolje rečeno konstrukt Short Grit Scale, opredeljuje pogum ali trdnost karakterja osebe kot možno merilo vztrajnosti in doseganja dolgoročnih ciljev. Osebe z več poguma in trdnega karakterja naj bi bolj verjetno dosegale uspehe na zahtevnih področjih, pri čemur naj bi ta pogum igral celo bolj bistveno vlogo kot sama talentiranost osebe. Tovrstna obravnava je v okviru dotične tematike relevantna, saj naj bi starejše osebe, tudi zaradi dolgotrajnih izkušenj, premogle več poguma in s tem bile kos tudi zahtevnejšim nalogam, denimo tudi v okviru delovnega mesta (Dimovski in drugi, 2022, str. 50).

Pri kazalniku AAI_locp Index, gre za nadgradnjo že obstoječega Active Aging Index (AAI) kazalnika. AAI je namenjen predvsem preučevanju stanja aktivnega staranja in potenciala starejše populacije v sodobni družbi v okviru držav članic Evropske Unije. Kazalnik AAI_locp Index, prej omenjenega dopolnjuje na način, da vključuje analizo ukrepov, ki se tičejo starejših prebivalcev in so sprejeti na lokalnih ravneh. Na ta način je omogočena poglobljena analiza starajoče se družbe in aktivnega staranja na podlagi lokalnih usmeritev in specifičnih pristopov (Dimovski in drugi, 2022, str. 50).

3.4.7 Silver Work Index (SWI)

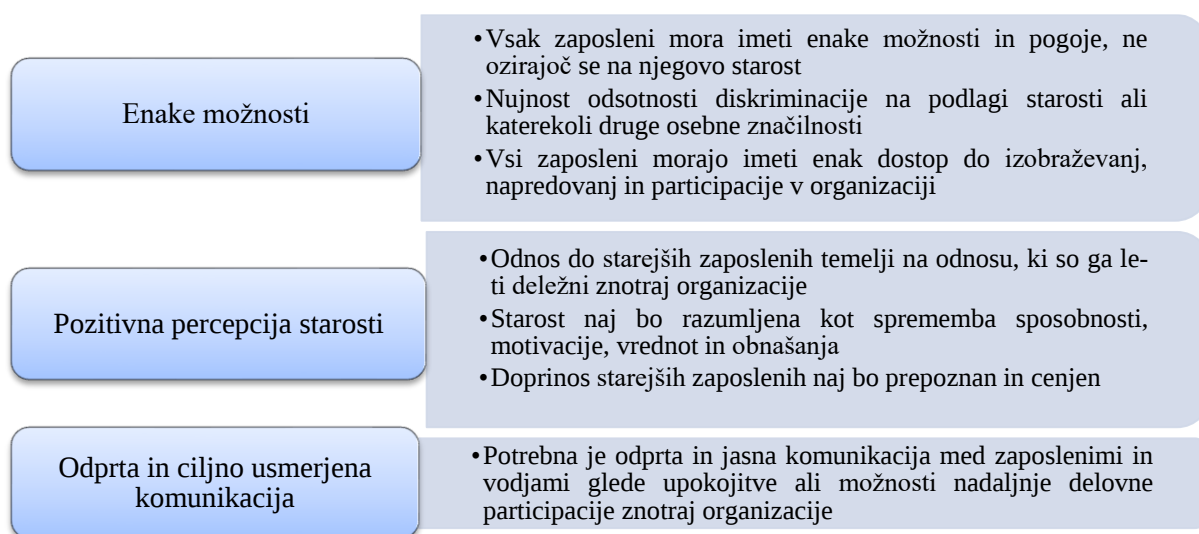
Tudi kazalnik Silver Work Index pomeni neke vrste nadgradnjo že obstoječega Active Aging Index kazalnika, pri čemer uporablja drugačne metode identificiranja in vrednotenja kazalcev. SWI kazalnik AAI dopolnjuje predvsem na področju zaposlenosti, kjer omogoča bolj natančno analizo dobrih organizacijskih praks. S tem namenom, se SWI osredotoča na primerjavo praks, aktivnosti in ukrepov, ki jih sprejemajo in implementirajo različne organizacije ter na tak način omogoča promocijo večje participacije starejših zaposlenih v teh organizacijah. Kazalnik SWI omogoča identifikacijo dobrih zaposlitvenih praks na organizacijski ravni, pri čemer se še zlasti osredotoča na tiste dejavnike, ki ustvarjajo ustrezne pogoje za delo starejših zaposlenih ter tistih, ki nameravajo ostati delovno aktivni tudi po dosegu starosti, določeni za zapustitev aktivne participacije na trgu dela. SWI omogoča razvoj strategij za naslavljanje starajoče se populacije, še zlasti z vidika trga delovne sile. Pri tem se osredotoča na identifikacijo dobrih praks, ki zagotavljajo starejšim prijaznejše delovno okolje in spodbujajo njihovo bolj aktivno vlogo v organizacijah in družbi na splošno (Wöhrmann in drugi, 2018, str. 75).

3.4.8 Later Life Work Index (LLWI)

Kazalnik Later Life Work Index predstavlja holističen in povezan pristop med praksami managementa starejših s področja Evrope in ZDA in ponuja okvir za kvalitetno organizacijo dela v starejših letih človekovega življenja. Prav primerjava in iskanje stičnih točk med področji različnih organizacijskih praks Evrope in ZDA, omogoča oblikovanje medkulturno uporabnega kazalnika. Oblikovan je okoli štirih sklopov dobrih praks, ki se nanašajo na organizacijsko kulturo, vodenje, oblikovanje in organizacijo dela ter management zdravja (Dimovski in drugi, 2022, str. 51).

Sklop organizacijske kulture vsebuje merila in norme, kot jih definirajo delodajalci, pri čemur le-te temeljijo na organizacijskih vrednotah in viziji. Organizacijska kultura je tako močen dejavnik organizacije, da določa smer managementa starejših zaposlenih tako v času njihove aktivne participacije na trgu dela, kot po njej, hkrati pa odločilno vpliva na zagotavljanje enakih in pravičnih priložnosti za vse zaposlene, ne glede na njihovo starost. Dejavniki organizacijske kulture v sklopu LLWI kazalnika se nanašajo na enake možnosti, pozitivno percepcijo starosti in komunikacijo. Enake možnosti pomenijo, da morajo imeti prav vsi zaposleni, ne glede na njihovo starost, dostop do enakih pogojev in priložnosti, čemur predpogoj predstavlja odsotnost kakršnekoli diskriminacije na podlagi starosti ali drugi osebnih značilnosti. Pozitivna percepcija starosti nagovarja predvsem k dojetanju starejših v organizaciji kot nekaj izjemno vrednega in cenjenega, s prepoznavanjem njihovih specifičnih problemov na eni in spodobnosti ter znanja na drugi strani. Komunikacija pa se nanaša na nujnost odprte, razumljive in neposredne komunikacije med vodjami in starejšimi zaposlenimi, predvsem glede prihodnjega dela slednjih znotraj organizacije ali možnosti njihove zapustitve trga dela. Na sliki 9 so dejavniki organizacijske kulture v okviru LLWI kazalnika podrobneje predstavljeni (Dimovski in drugi, 2022, str. 51).

Slika 9: Dejavniki organizacijske kulture v okviru LLWI kazalnika



Vir: prirejeno po Dimovski in drugi (2022, str. 52).

Sklop vodenja predstavlja nujnost managerskih sposobnosti vodij, da uspejo identificirati potenciale vsakega zaposlenega neodvisno od njegove starosti. Slednje je še zlasti pomembno v primeru starejših zaposlenih, saj se njihove sposobnosti, motivacija in vrednote čez čas utegnejo spremeniti, s tem pa morajo vodje še toliko bolj natančno poznati in uspešno nasloviti njihove specifične sposobnosti in talente. Na sliki 10 sta prikazana in opisana dva pomembna spektra vodenja starejših zaposlenih (Dimovski in drugi, 2022, str. 52).

Slika 10: Spektra vodenja starejših v okviru kazalnika LLWI

CENJENJE	NASLAVLJANJE INDIVIDUALNOSTI
• Managerji morajo svojim zaposlenim izkazovati spoštovanje, ne glede na njihovo starost • Za doseg tega cilja obstaja mnogo načinov, kot na primer praznovanje določenih mejnikov v delovnem življenju posameznika, ali organizirano slovo od osebe, ki se upokojuje	• Managerji morajo razumeti in naslavljati različne specifične potrebe posameznih zaposlenih, v različnih obdobjih njihovega življenja • Prav tako morajo upoštevati osebnostne značilnosti zaposlenih in razlike v stopnjah sposobnosti

Vir: prirejeno po Dimovski in drugi (2022, str. 53).

Sklop oblikovanja in organizacije dela se nanaša na preoblikovanje ali prilagoditev delovnega časa, prostorov in splošnega delovnega okolja, na način, da čim bolj ustreza potrebam zaposlenih in njihovim specifičnim sposobnostim. Cilj tovrstne prilagoditve in oblikovanja dela je zmanjšanje obremenitve zaposlenih, tekom tega pa spodbuditi njihovo uspešnost in zadovoljstvo na delovnem mestu. Na sliki 11 so prikazani ključni dejavniki oblikovanja in organizacije dela (Dimovski in drugi, 2022, str. 53).

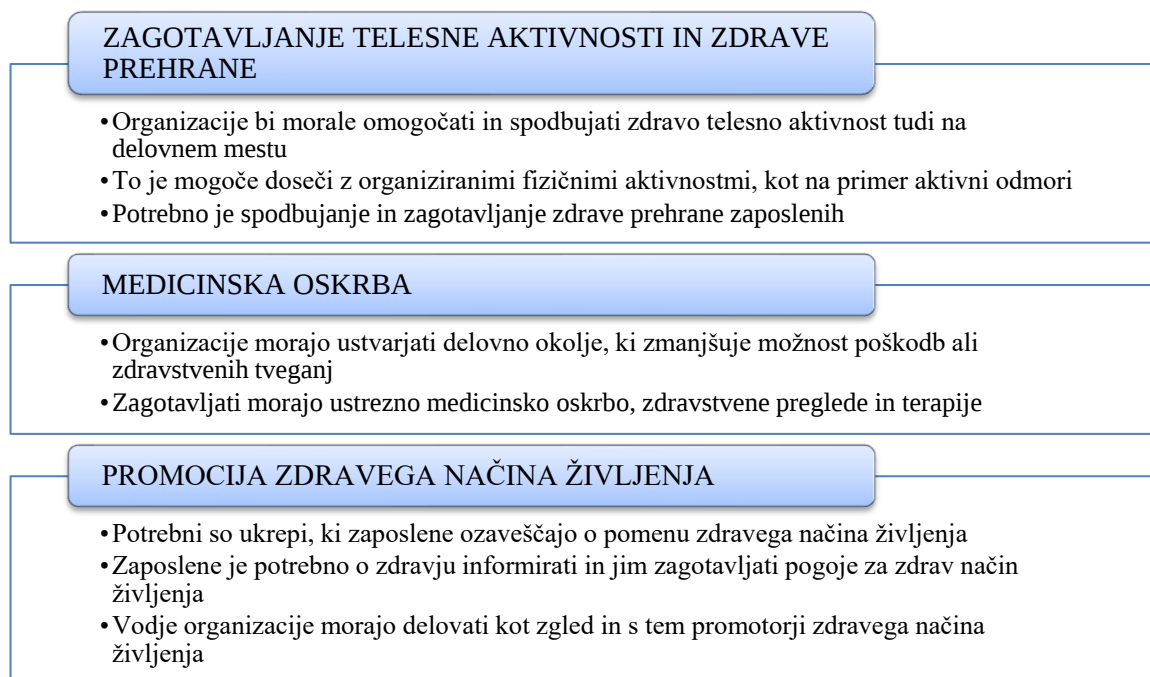
Slika 11: Dejavniki oblikovanja in organizacije dela v sklopu LLWI kazalnika

GIBLJIV DELOVNI ČAS • Organizacije morajo zaposlenim ponuditi možnost gibljivega delovnega časa, ki ustreza individualnim potrebam posameznikov • Starejši zaposleni morajo imeti možnost polovičnega delovnega časa
GIBLJIV DELOVNI PROSTOR • Če narava dela dopušča, bi morali imeti zaposleni možnost izbire kje delo opravljajo • Zaželeno je tako možnost dela od doma, kot prilagojeni delovni prostori za delo na lokaciji organizacije
ZMOŽNOSTIM PRILAGOJENO DELO • Delovne obremenitve posameznika morajo biti v skladu z njegovimi fizičnimi in kognitivnimi sposobnostmi • To je mogoče doseči s prilagoditvijo delovnih mest ali njihovo menjavo
ERGONOMIJA NA DELOVNEM MESTU • Delovni pripomočki, orodja in prostori morajo biti prilagojeni fizičnim značilnostim zaposlenih • Primer tovrstne prilagoditve so ergonomični stoli, računalniške miške in podobna pomagala

Vir: prirejeno po Dimovski in drugi (2022, str. 54).

Sklop managementa zdravja obravnava organizacijske ukrepe, katerih cilj je ohranjanje in izboljševanje zdravja zaposlenih. S tem je, poleg pozitivnih učinkov na njihovo vsakdanje življenje in počutje, zagotovljena tudi njihova nadaljnja sposobnost opravljanja dela. Dejavniki managementa zdravja so zagotavljanje telesne aktivnosti in zdrave prehrane, medicinsko oskrbo in promocijo zdravega načina življenja. Prvi nagovarja uvajanje dodatnih aktivnosti znotraj organizacij, ki bi spodbujale telesu koristne aktivnosti tudi v sklopu delovnega mesta, kar je mogoče zagotavljati z vpeljavo načrtne fizične aktivnosti v službenem času. Poleg tega nagovarja organizacije k spodbujanju in zagotavljanju zdrave prehrane za zaposlene. Dejavniki medicinske oskrbe spodbuja organizacije k minimiziranju možnosti poškodb na delovnem mestu in k zagotavljanju ustrezne medicinske obravnave, v kolikor do poškodb ali bolezni pride. Poleg tega spodbuja tudi k preventivnim medicinskim ukrepom, kot so redni pregledi in spremljanje zdravja zaposlenih. Dejavniki promocije zdravega načina življenja pa organizacije spodbuja k ozaveščanju svojih zaposlenih o pomenu zdravja in k vodenju, ki temelji na dobrem zgledu skrbi za lastno zdravje. Na sliki 12 so prikazani pglavitni dejavniki managementa zdravja v okviru organizacije (Dimovski in drugi, 2022, str. 54).

Slika 12: Dejavniki managementa zdravja v sklopu kazalnika LLWI



Vir: prirejeno po Dimovski in drugi (2022, str. 55).

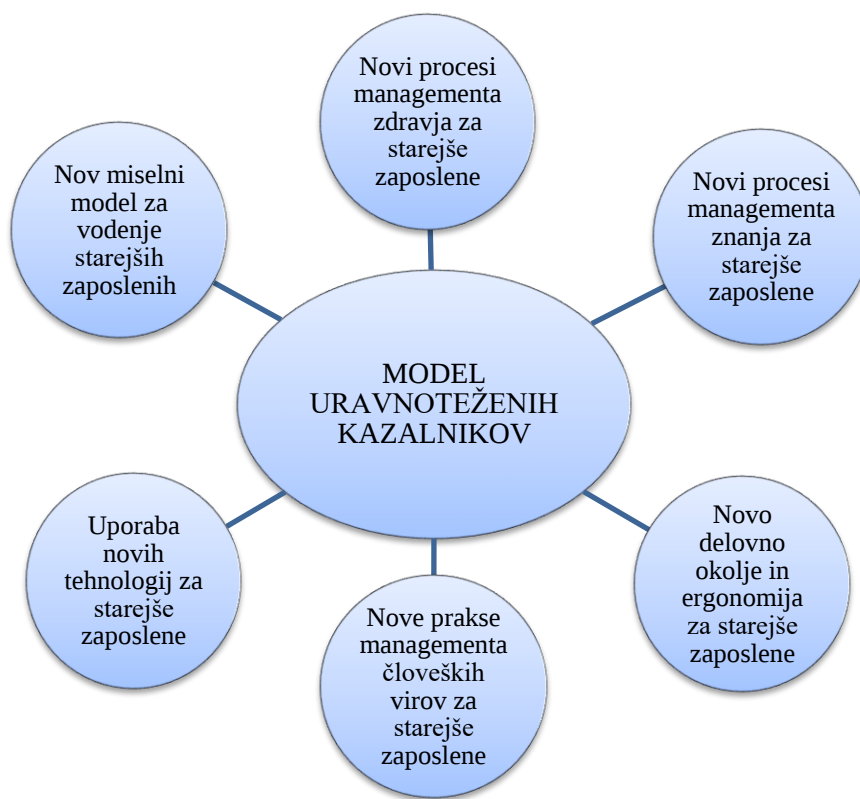
3.4.9 Balanced Scorecard Model for managing the aging workforce

Model uravnovešenih kazalnikov za vodenje starejše delovne sile je bil razvit v sodelovanju z oddelki človeških virov velikih organizacij kot so Daimler, Deutsche Bank, EnBW, Lonza, Mars, Otto in Volkswagen ter omogoča prepoznavanje ključnih problematik, ki jih trend starajoče se delovne sile prinaša. Hkrati zagotavlja večdimenzionalni pristop, ki managerjem

pomaga pri zviševanju kreativnosti in produktivnosti zaposlenih. Model je oblikovan na prepoznavanju, definiranju in osredotočanju na ključne izzive starajoče se delovne sile, omogoča razvoj in spremljanje različnih relevantnih ukrepov ter zagotavlja okvir za merjenje uspešnosti le-teh (Dimovski in drugi, 2022, str. 56)

Model uravnoteženih kazalnikov poudarja pomen večplastnosti spremljanja organizacijske uspešnosti, pri čemur je posebna pozornost namenjena hkratnim vplivom, ki jih staranje zaposlenih pomeni za organizacije. Poleg tega omogoča neke vrste merjenje učinkov, ki jih staranje zaposlenih povzroča v organizaciji in se ne osredotoča le na učinke, ki jih le-to pomeni zgolj za posameznega zaposlenega. S tem namenom, model naslavlja več organizacijskih področij, kot so management zdravja, znanja, človeških virov, vodenje starejših, uporabo novih tehnologij in preoblikovanje delovnega okolja. Na sliki 13 so prikazane ključne komponente, ki sestavljajo omenjen model uravnoteženih kazalnikov (Dimovski in drugi, 2022, str. 57).

Slika 13: Komponente modela uravnoteženih kazalnikov vodenja starejše delovne sile



Vir: prirejeno po Dimovski in drugi (2022, str. 57).

4 VODENJE STAREJŠIH NA PRIMERU IZBRANE ORGANIZACIJE

4.1 Predstavitev izbrane organizacije

Podjetje Dobrovita, družba za usposabljanje in zaposlovanje invalidov d.o.o. je podjetje, ki deluje po principu socialnega podjetništva. Že od leta 1994, ko je bilo ustanovljeno, namreč stremi k pomoči pri zaposlovanju oseb s statusom invalida. Podjetje je ustanovilo Slovensko združenje za duševno zdravje- ŠENT, ki je hkrati tudi lastnik družbe. Dobrovita deluje na odprtem trgu, z običajnimi tržnimi pogoji in pri uresničevanju svojega poslanstva sodeluje z različnimi slovenskimi organizacijami. Podjetje sicer spada med srednje velika podjetja, vendar ga je mogoče v okviru specifičnega področja zaposlovanja oseb s statusom invalida in izkušnjo duševne bolezni, uvrščati med velika, saj zaposluje več kot 180 ljudi z raznolikih strokovnih področij in težje zaposljive osebe. Poglavitna dejavnost Dobrovite na trgu je zagotavljanje dobrih pogojev za bivanje in delo, kar uresničujejo s ponudbo geodetskih storitev, storitev čistilnega servisa, urejanja okolice in sestavljanja proizvodov (Dobrovita d.o.o., brez datuma).

Podjetje Dobrovita d.o.o. posebno pozornost namenja uresničevanju potreb in želja svojih strank, pri čemur jim nudijo kvalitetne in hitro dostopne storitve ter strokovno svetovanje. **Poslanstvo** podjetja je ustvarjanje delovnih mest za, na trgu, težje zaposljive osebe s statusom invalida in razvijanje, na delovni rehabilitaciji temelječih programov. **Vizijo** pa so oblikovali kot težnjo postati najboljši ponudnik storitev urejanja okolice, vzdrževanja in čiščenja poslovnih prostorov, geodetskih storitev in storitev sestavljanja proizvodov ter polproizvodov. **Cilj** podjetja je delati dobro ter biti ob tem prijazni do ljudi in narave. **Vrednote**, ki jih vodijo pri uresničevanju svojega poslanstva, vizije in ciljev so srčnost, medsebojna povezanost in spoštovanje ter sprejemanje raznolikosti. Na ta način želijo ljudem z različnimi ovirami in hkratnimi sposobnostmi, zagotoviti dolgoročno zaposlitev (Dobrovita d.o.o., brez datuma).

Kot omenjeno, je ena izmed poglavitnih vrednot podjetja Dobrovita d.o.o. sprejemanje raznolikosti. Slednje se odraža v njihovi močno razviti organizacijski kulturi, ki ustvarja harmonično, sprejemajoče in vključujoče okolje za vse zaposlene kljub njihovim razlikam. Med slednje spada tudi starostna struktura zaposlenih. Podjetje namreč veliko pozornosti namenja ustvarjanju dobrih pogojev in vključenosti starejših zaposlenih, ob predpostavki pozitivne percepcije starosti na delovnem mestu in cenjenju spodobnosti starejših zaposlenih. Prav to je tudi glavni razlog, da je bilo v letu 2020 prejemnik priznanja v okviru projekta ASI, ki ga podeljuje Javni štipendijski, razvojni, invalidski in preživninski sklad Republike Slovenije. Priznanje SPP- z leti še vedno zavzeti, se podeljuje podjetjem, ki se še posebej izkažejo pri pozitivnem vrednotenju in obravnavi starejših zaposlenih in za njihovo delo ustvarjajo prijetne in primerne delovne pogoje. Prav zaradi aktivnosti, ki jih v povezavi s starejšimi zaposlenimi izvaja, je podjetje Dobrovita d.o.o. odlično za podrobnejšo obravnavo (Dobrovita d.o.o., brez datuma).

4.2 Raziskovalna in metodološka zasnova

V nadaljevanju je predstavljena zasnova in metodologija raziskave, izvedene na primeru podjetja Dobrovita d.o.o. Sprva sta opisana namen in cilj raziskave, nato sledi predstavitev hipoteze in raziskovalnih vprašanj, zatem uporabljena metodologija in oblikovanje intervjuja ter anketnega vprašalnika. Poglavje je sklenjeno s predstavitvijo vzorca.

4.2.1 Namen in cilj raziskave

Namen pričujoče raziskave je, na podlagi predhodne analize demografskih trendov, trenda starajoče se delovne sile in managementa le-te, preučiti stanje vodenja starejših zaposlenih na primeru podjetja Dobrovita d.o.o. Uresničen namen raziskave, bi pripomogel k razvoju priporočil za organizacije, ki želijo intenzivneje naslavljati problematiko starajoče se delovne sile.

Cilj raziskave je ugotoviti odnos sodelujočih v raziskavi glede managementa starejših, obče in natančneje v podjetju Dobrovita d.o.o., pri čemur sodelujoče na eni strani predstavljajo zaposleni in na drugi ena izmed vodij v podjetju.

4.2.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja

Na podlagi natančne preučitve aktualnih demografskih trendov, staranja delovne sile, ter koncepta aktivnega staranja postavljam temeljno tezo, ki se glasi: Učinkovita implementacija pristopov managementa starejših, temelječega na razumevanju njihovih specifičnih značilnosti, prispeva k večji uspešnosti organizacije.

Empirični del magistrskega dela sloni na naslednjih raziskovalnih vprašanjih:

- Raziskovalno vprašanje 1: Kako se demografski trendi odražajo v starostni strukturi zaposlenih v preučevanem podjetju Dobrovita d.o.o.?
- Raziskovalno vprašanje 2: Ali v podjetju Dobrovita d.o.o. uporabljajo pristope managementa starejših?
- Raziskovalno vprašanje 3: Katere ukrepe vodenja starejših implementirajo v podjetju Dobrovita d.o.o.?
- Raziskovalno vprašanje 4: Kakšni so rezultati implementacije ukrepov managementa starejših v podjetju Dobrovita d.o.o.?
- Raziskovalno vprašanje 5: kakšne izkušnje imajo z vodenjem starejših vodje in kakšne zaposleni v podjetju Dobrovita d.o.o.?

4.2.3 Metodologija

Kot omenjeno, se raziskovalni del naloge nanaša na vnaprej preučevan teoretičen del. V slednjem sem z metodama kompilacije in deskripcije sprva preučil značilnosti demografskih trendov in starajoče se delovne sile, nato pa z metodo sinteze omenjena trenda povezal med

seboj. Na enak način sem preučil tudi koncept aktivnega staranja in relevantne kazalnike. Pri teoretičnem delu sem uporabljal sekundarne podatke domačih in tujih avtorjev, ki se intenzivneje ukvarjajo s problematiko staranja prebivalstva, zaposlenih in njihovim vodenjem v organizacijah.

Raziskovalni del magistrskega dela sloni na multimetodološkem pristopu, ki se nanaša na uporabo tako kvantitativne kot kvalitativne raziskovalne metode. S kvantitativno metodo sem pripravil krajši anketni vprašalnik za zaposlene v izbranem podjetju in na tak način poskušal pridobiti sliko njihovih stališč glede vodenja starejših. V okviru kvalitativne metode, pa sem izvedel intervju z eno izmed vodij v podjetju, predvsem z namenom pridobitve boljše vpogleda v pristope, ki jih vodstvo podjetja uporablja za ustvarjanje dobrih delovnih pogojev za starejše zaposlene. Zaradi narave ankete in intervjuja sem v raziskovalnem delu naloge operiral s primarnimi podatki.

4.2.4 Oblikovanje vprašalnika

Za namen raziskovalnega dela magistrskega dela, sem pripravil in uporabil anketni vprašalnik, razviden v Prilogi 1. Za sestavo in izvedbo vprašalnika sem uporabil spletno platformo 1KA. Podjetju Dobrovita d.o.o. sem ga posredoval 17.7.2024. Podjetje je vprašalnice med zaposlene razdelilo v fizični obliki ali preko elektronske pošte s povezavo do spletne ankete. Anketiranje je potekalo do 26.7.2024.

Vprašalnik je razdeljen na tri večje vsebinske sklope, vsak izmed njih pa sestoji iz relevantnih trditvev. Prvi sklop se nanaša na delovno sposobnost v starejših letih, drugi na percepcijo starejših na delovnem mestu, njihovo motivacijo, pripadnost, prenos znanja in odnos do sprememb v podjetju, tretji sklop pa obravnava percepcijo zaposlenih glede stanja vodenja starejših v podjetju. Vse trditve vprašalnika so bile merjene na podlagi petstopenjske Likertove številske lestvice, pri čemer je vsaka številska vrednost od 1 do 5 vsebovala tudi zapis kaj posamezna stopnja pomeni. Stopnja 1 tako pomeni popolno nestrinjanje s trditvijo, stopnja 5 pa popolno strinjanje. Vrednost 3 ne pomeni niti popolnega strinjanja niti popolnega nestrinjanja in kot taka respondentom omogoča indiferentnost do posameznih trditvev. Za uporabo Likertove lestvice sem se odločil predvsem zato, ker, poleg nevtralnega, ponuja izražanje dveh skrajnih stališč in na tak način omogoča pridobitev razmeroma natančne slike o splošni percepciji določene tematike.

Pri sestavi vprašalnika sem se nanašal na dela avtorjev, ki se ukvarjajo s starajočo se delovno silo in katerih dela sem uporabil pri teoretičnem delu magistrskega dela. Trditve prvega slopa ankete tako temeljijo na delu Flower in drugih (2019), ki preučujejo poškodbe pri delu ter povezavo njihovih stopenj s starostjo zaposlenih, delu Rieker in drugih (2023), ki govori o kognitivnih, fizičnih in socialnih vidikih delovne sposobnosti in delu Hennekam in drugi (2015), ki naslavlja upad produktivnosti v povezavi s staranjem zaposlenih. Drugi sklop ankete temelji na delu Hartel in Zacher (2018), ki govori o stereotipni obravnavi starejših v delovnem okolju, delu Niessen in drugi (2010) ter Sundstrup in drugi (2022), ki naslavljata sprejemanje

sprememb v podjetjih v odvisnosti od starosti zaposlenih in vpliv razvijajočih se tehnologij na ta proces, delu Dietz in drugi (2022), nanašajoč se na prenos znanja med mlajšimi in starejšimi sodelavci, ter delih Hartel in Zacher (2018) ter Ali in French (2019), ki pa naslavlja bistvo managementa starejših in posledice le-tega. Trditve tretjega sklopa vprašalnika, pa so oblikovane na omenjenih delih prvih dveh sklopov in delu avtorjev Kooij in drugi (2020) ter se nanašajo na pristope in cilje vodenja starejših zaposlenih.

Poleg prvega, vsebinskega dela vprašalnika, pa ob koncu le-ta vsebuje tudi sociodemografski del, ki je merjen s pomočjo vprašanj izbirnega tipa. Vprašanja tega dela se nanašajo na spol, starost in najvišjo stopnjo dosežene izobrazbe respondenta. Na ta način je namreč mogoče ugotoviti, če imajo sociodemografske značilnosti anketirancev pomemben vpliv na izražena stališča.

4.2.5 Oblikovanje intervjuja

V času izvedbe ankete sem pripravil vprašanja za strukturiran ekspertni intervju z eno izmed vodij v podjetju. Intervju sem opravil z Glasnico razvoja starejših v podjetju Dobrovita d.o.o., izveden pa je bil 7.8.2024. Poglavitni namen intervjuja je bil pridobitev vpogleda v izkušnje z delom in vodenjem starejših zaposlenih v podjetju. Intervju sestavlja 7 vsebinskih vprašanj, ki so bila oblikovana na podlagi preučene domače in strokovne literature ter anketnega vprašalnika. Vprašanja je mogoče vsebinsko razdeliti na tri poglavitne sklope, pri čemur se prvi nanaša na odražanje demografskih trendov na zaposlitveno strukturo podjetja, drugi na izkušnje z delom starejših zaposlenih in njihovim vodenjem ter tretji na učinke in rezultate managementa starejših. Vprašanja intervjuja so prikazana v Prilogi 2. Ob koncu analize odgovorov, sem le-to predal v pregled intervjuvanki, z namenom potrditve ustreznosti interpretacije.

4.2.6 Predstavitev vzorca

Anketni vprašalnik je izpolnilo 10 zaposlenih podjetja Dobrovita d.o.o. Gre sicer za majhen vzorec, ki pa za namen pregleda stanja managementa starejših zaposlenih na primeru slovenskega podjetja zadostuje. Veljavnih oziroma v celoti izpolnjenih anket je bilo vseh 10. Med anketiranimi je bilo 6 oziroma 60% oseb ženskega spola in 4 oziroma 40% oseb moškega spola. 20% anketirancev ima osnovnošolsko izobrazbo, 20% visokošolsko ali univerzitetno in 60% srednješolsko izobrazbo. Pred pričetkom raziskave, sem podjetje prosil, da ankete razdeli med starejše zaposlene, za kar so smatrane osebe, stare 45 let ali več. V sociodemografski sekciji ankete je bilo posledično možno izbrati med 5 različnimi starostnimi razponi. Prvi se nanaša na osebe med 45. in 50. letom, drugi na osebe med 50. in 55. letom, tretji na starost med 55 in 60 let, četrti na starost med 60 in 65 let, ter zadnji na osebe stare 65 ali več let. V prvem starostnem razponu (45-50 let) je sodelovala 1 oseba oziroma 10% vseh, v drugem (50-55 let) 4 osebe oziroma 40% vseh, v tretjem (55-60 let) so sodelovale 3 osebe oziroma 30% vseh, v četrtem starostnem razponu (60-65 let), pa sta sodelovali 2 osebi oziroma 20% vseh. V petem starostnem razponu (65 leti in več), ni sodelovala nobena oseba.

4.3 Analiza in interpretacija rezultatov raziskave

Po analizi sekundarnih podatkov in teoretičnih dognanj s področja demografskih trendov, starajoče se delovne sile in managementa starejših zaposlenih, sem poskušal spoznana dejstva in koncepte preveriti tudi na primeru praktičnega podjetja. V ta namen sem pripravil kratko kvantitativno raziskavo v obliki ankete in kvalitativno raziskavo v obliki intervjuja, oboje v podjetju Dobrovita d.o.o. V nadaljevanju so sprva predstavljeni izsledki pridobljeni s pomočjo anketnega vprašalnika in nato izsledki pridobljeni s pomočjo ekspertnega intervjuja. Predstavljeni so tako rezultati in analiza kvantitativnega dela raziskave, kot ključni povzetki izvedenega intervjuja.

4.3.1 Analiza anketnega vprašalnika

Anketni vprašalnik je bil razdeljen na tri poglavitne sklope. Prvi se je nanašal na delovno sposobnost starejših na delovnem mestu in vpliv starostno pogojenih sprememb na delo v starejših letih. Kot že omenjeno so bile trditve merjene na Likertovi petstopenjski lestvici, pri čemur stopnja 5 pomeni popolno strinjanje s trditvijo in stopnja 1 popolno nestrinjanje, stopnja 3 pa izraža indiferentnost respondenta do določene trditve. Potemtakem je mogoče povprečno stopnjo strinjanja različnih respondentov za določeno trditev smatrati kot povprečen odnos celotne skupine anketirancev do določene trditve. Na podlagi del strokovnjakov, kot sta na primer avtorja Sullivan in Artino (2013), ki v svojem delu raziskujeta uporabnost Likertove lestvice, je mogoče oblikovati tri skupine, ki izražajo odnos anketirancev do določene trditve. Skupine se nanašajo na povprečno izraženo stopnjo strinjanja z določeno trditvijo. Omenjene skupine so prikazane spodaj, v Tabeli 2.

Tabela 2: Izražen odnos glede na rezultate Likertove lestvice

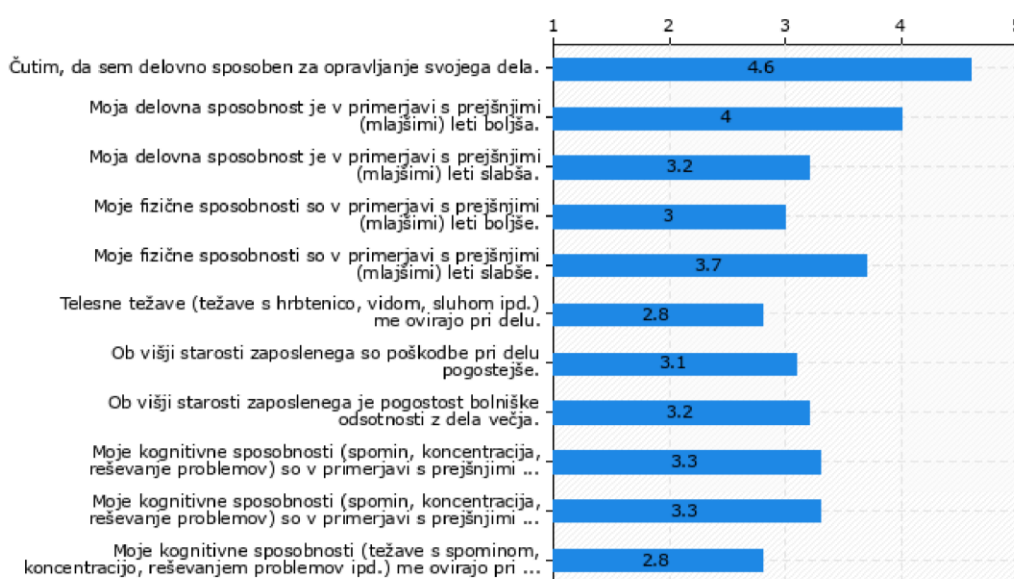
Povprečje stopenj strinjanja s trditvijo	Odnos
1,0 – 2,4	Negativen odnos
2,5 – 3,4	Nevtralen odnos
3,5 – 5,0	Pozitiven odnos

Vir: prirejeno po Sullivan in Artino (2013).

Ob upoštevanju pomena razpona stopenj strinjanja, lahko v okviru **prvega sklopa** anketnega vprašalnika ugotovimo, da ima skupina respondentov najbolj pozitiven odnos do trditve 1, ki pravi, da čutijo, da so delovno sposobni za opravljanje svojega dela. Povprečen odgovor pri tej trditvi namreč znaša 4,6 in kot tak predstavlja zelo pozitiven odnos oziroma močno strinjanje respondentov. Precej visoka stopnja strinjanja (4,0) je bila izražena tudi do trditve 2, ki pravi, da je delovna sposobnost respondentov v primerjavi s prejšnjimi (mlajšimi) leti boljša in tudi s trditvijo 5 (3,7), ki pravi, da so njihove fizične sposobnosti s staranjem slabše. Največja mera nestrinjanja je bila izražena do trditev 6 in 11, ki pravijo, da jih fizične ali kognitivne težave ovirajo pri delu, saj povprečna stopnja strinjanja s tema trditvama znaša 2,8. Glede na prej definirane razpone, ta stopnja pomeni bolj nevtralen odnos, a kljub temu v prvem sklopu anketnega vprašalnika predstavlja največje nestrinjanje z določeno trditvijo. Ostale trditve

prvega sklopa, so bile označene s povprečnimi stopnjami strinjanja, ki predstavljajo nevtralen odnos. Tako je bila trditev 3: »Moja delovna sposobnost je v primerjavi s prejšnjimi (mlajšimi) leti slabša«, ocenjena s povprečno stopnjo 3,2; trditev 4: »Moje fizične sposobnosti so v primerjavi s prejšnjimi (mlajšimi) leti boljše«, s stopnjo 3,0; trditev 7: »Ob višji starosti zaposlenega so poškodbe pri delu pogostejše«, s stopnjo 3,1; trditev 8, ki pravi, da je ob višji starosti zaposlenega bolniška odsotnost z dela večja s stopnjo 3,2; ter trditvi 9 in 10, ki pravita, da so s starostjo kognitivne sposobnosti večje oziroma manjše, s stopnjo 3,3. V sliki 14 so prikazane povprečne stopnje strinjanja s posameznimi trditvami prvega sklopa vprašalnika, v Prilogi 3, pa deskriptivna statistika le-tega.

Slika 14: Povprečne stopnje strinjanja s posamezno trditvijo prvega sklopa

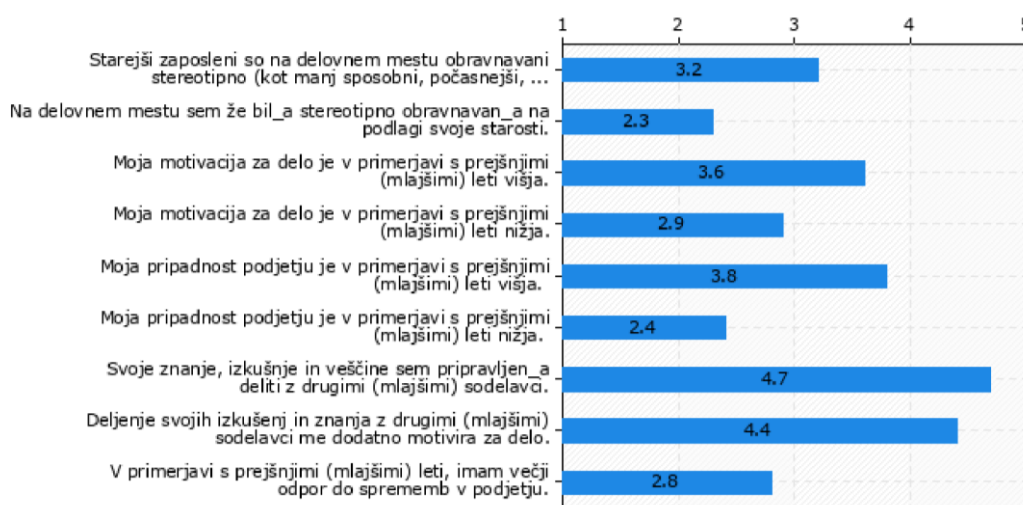


Vir: lastno delo.

V **drugem sklopu** anketnega vprašalnika, so respondenti največjo mero strinjanja izrazili do trditve 7, ki pravi: »Svoje znanje, izkušnje in veščine sem pripravljen_a deliti z drugimi (mlajšimi) sodelavci«, saj je stopnja strinjanja znašala 4,7, pri čemur se je kar 70% vseh s trditvijo popolnoma strinjalo ostalih 30% pa strinjalo. Visoko strinjanje (4,4) je bilo izraženo tudi s trditvijo 8, ki pravi: »Deljenje svojih izkušenj in znanja z drugimi (mlajšimi) sodelavci me dodatno motivira za delo«. Precej pozitiven odnos so respondenti izkazali tudi do trditve 3, ki pravi, da je njihova motivacija za delo z višjo starostjo višja in sicer s stopnjo 3,4; ter s trditvijo 5, ki pravi, da je njihova pripadnost podjetju z višjo starostjo večja, s stopnjo 3,8. Največje nestrinjanje v tem sklopu, je bilo izraženo do trditve 2, ki pravi: »Na delovnem mestu sem že bil_a stereotipno obravnavan_a na podlagi svoje starosti«, saj je bila stopnja strinjanja zgolj 2,3. S slednjo trditvijo se popolnoma ni strinjalo, ni strinjalo ali bilo do nje indiferentno kar 80% vseh vprašanih. Nizko je bilo tudi strinjanje s trditvijo 6, ki pravi, da je pripadnost podjetja z višjo starostjo nižja, povprečno strinjanje je namreč znašalo 2.4.

Ostale trditve drugega sklopa vprašalnika so dosegle stopnje strinjanja, ki jih je mogoče označiti kot razmeroma nevtralen odnos do posamezne trditve. Tako je povprečno stopnjo strinjanja 3,2 dosegla trditev 1: Starejši zaposleni so na delovnem mestu obravnavani stereotipno (kot manj sposobni, počasnejši, neprilagodljivi, tehnološko nepismeni ipd.). Povprečno stopnjo 2,9 je dosegla trditev 4, ki pravi, da je motivacija anketirancev z višjo starostjo nižja. Trditev 9: V primerjavi s prejšnjimi (mlajšimi) leti, imam večji odpor do sprememb v podjetju«, pa je dosegla stopnjo strinjanja 2,8. V sliki 15 so prikazane povprečne stopnje strinjanja s posameznimi trditvami drugega sklopa vprašalnika, v Prilogi 4 pa deskriptivna statistika le-tega.

Slika 15: Povprečne stopnje strinjanja s posamezno trditvijo drugega sklopa

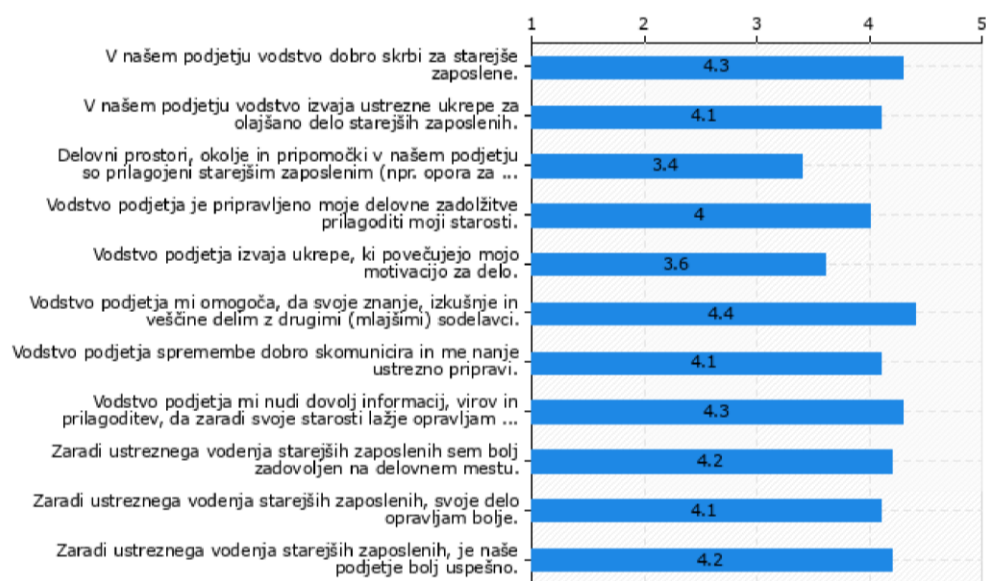


Vir: lastno delo.

V okviru **tretjega sklopa** anketnega vprašalnika je mogoče ugotoviti splošno visoke stopnje strinjanja s trditvami. Respondenti so najvišjo povprečno stopnjo strinjanja izrazili do trditve 6, ki pravi: »Vodstvo podjetja mi omogoča, da svoje znanje, izkušnje in veščine delim z drugimi (mlajšimi) sodelavci«, saj je dosegla stopnjo 4,4. Najnižje strinjanje pa je bilo izraženo do trditve 3: »Delovni prostori, okolje in pripomočki v našem podjetju so prilagojeni starejšim zaposlenim (npr. opora za zapestje pri držanju računalniške miške, ergonomski stol, dvigalo ipd.)« in sicer s stopnjo 3,4; pri čemur sicer tudi ta stopnja kaže na bolj nevtralen odnos respondentov do te trditve. Nižjo od ostalih, kljub temu pa stopnjo strinjanja, ki nakazuje na pozitiven odnos, je dosegla še trditev 5, ki pravi, da vodstvo podjetja izvaja ukrepe, ki povečujejo motivacijo respondentov za delo, dosegla je namreč povprečno stopnjo strinjanja 3,6. Vse ostale trditve tretjega sklopa, so dosegle povprečne stopnje strinjanja nad 4, kar nakazuje na močno pozitiven odnos respondentov do teh trditvev. Tako je trditev 1: »V našem podjetju vodstvo dobro skrbi za starejše zaposlene«, dosegla stopnjo 4,3; trditev 2: V našem podjetju vodstvo izvaja ustrezne ukrepe za olajšano delo starejših zaposlenih«, stopnjo 4,1 in trditev 4: »Vodstvo podjetja je pripravljeno moje delovne zadolžitve prilagoditi moji starosti«, stopnjo 4,0.

Trditev 7: »Vodstvo podjetja spremembe dobro skomunicira in me nanje ustrezno pripravi«, je dosegla povprečno stopnjo strinjanja 4,1; trditev 8: Vodstvo podjetja mi nudi dovolj informacij, virov in prilagoditev, da zaradi svoje starosti lažje opravljam svoje delo«, stopnjo 4,3; trditev 9: »Zaradi ustreznega vodenja starejših zaposlenih sem bolj zadovoljen na delovnem mestu«, pa stopnjo 4,2. Zelo pozitiven odnos so sodelujoči v raziskavi izrazili tudi do trditve 10 in 11. Prva, ki pravi, da zaradi ustreznega vodenja starejših zaposlenih respondenti svoje delo opravljajo bolje, je dosegla povprečno stopnjo strinjanja 4,1; druga, ki pa pravi, da je zaradi ustreznega vodenja starejših zaposlenih podjetje bolj uspešno, pa stopnjo 4,2. V sliki 16 so prikazane povprečne stopnje strinjanja s posameznimi trditvami tretjega sklopa vprašalnika, v Prilogi 5 pa deskriptivna statistika le-tega.

Slika 16: povprečne stopnje strinjanja s posamezno trditvijo tretjega sklopa



Vir: lastno delo.

4.3.2 Analiza ekspertnega intervjuja

Zaprti ekspertni intervju sem opravil v podjetju Dobrovita d.o.o. 7.8.2024, v dopoldanskih urah. Pogovarjal sem se s specialistko s področja managementa človeških virov, ki v dotičnem podjetju nosi tudi funkcijo Glasnice razvoja starejših. Prav slednje je v luči pričujočega magistrskega dela izjemno pomembno in relevantno. Kot omenjeno, se je intervju nanašal na tri sklope, pri čemur sem intervjuvanko sprva povprašal o vplivu demografskih trendov, nato o izkušnjah z delom in vodenjem starejših in ob koncu o učinkih managementa starejših v podjetju. V nadaljevanju, so predstavljeni izsledki izvedenega intervjuja.

V okviru **prvega vprašanja** sem intervjuvanko povprašal o vplivu demografski trendov na starostno strukturo zaposlenih v podjetju. Zanimalo me je predvsem, kako se v luči tega odraža trend staranja prebivalstva in če je starejših zaposlenih trenutno v podjetju več kot v preteklosti. Odražanje trenda staranja prebivalstva je intervjuvanka predstavila z zelo povednimi podatki.

Kot primer je navedla, da je v letu 2014 skupina zaposlenih, starih med 55 in 64 let, torej oseb, ki so v desetletju pred zapustitvijo trga dela, predstavljala 6 % vseh zaposlenih, v letu 2023 pa že 27 %, kar pomeni dvig za 21 odstotnih točk. V letu 2023 je bila najštevilčnejša skupina zaposlenih v starosti med 45 in 54 let, saj je predstavljala kar 35 % vseh, delež mlajših zaposlenih, med 25. in 34. letom pa je v primerjavi z letom 2014, ko je znašal 29 % padel na 11 %. Intervjuvanka je poudarila da delež starejših zaposlenih v podjetju hitro narašča in presega slovensko povprečje, kar potrjuje tudi dejstvo, da je bila v letu 2023 povprečna starost zaposlenih v podjetju Dobrovita d.o.o. 47 let, desetletje pred tem pa 39 let.

V okviru **drugega vprašanja**, so me zanimale značilnosti starejših zaposlenih v primerjavi z mlajšimi in razlogi za morebitne razlike. Intervjuvanka je izpostavila, da je mogoče zaznati določeno mero upada delovne uspešnosti pri starejših, še zlasti tistih, ki imajo status invalida, ter rahel upad prilagodljivosti, a to v podjetju razumejo v obziru preobremenjenosti, izčrpanosti, nižje stopnje izobrazbe in več kariernih omejitev starejših zaposlenih. Povedala je, da starejši pogosto menijo, da so prestari za učenje novosti, na kar pa vpliva tudi družinska in finančna situacija, obveznosti in zdravstveno stanje. Poleg tega pa izkazujejo večjo mero spoštljivosti, iskrenosti in razumevanja s sodelavci. Zanimivo je tudi, da ima velika večina starejših močno željo po delu tudi, ko dopolnijo upokojitvene pogoje. Podjetje jim v okviru svojih zmožnosti to tudi omogoči.

S **tretjim vprašanjem** sem želel izvedeti, če podjetje načrtno vodi starejše zaposlene in če jih prav zaradi njihove starosti vodi kako drugače. Intervjuvanka je povedala, da je, že zaradi specifičnosti strukture njihovih zaposlenih- podjetje namreč zaposluje veliko oseb s statusom invalidnosti, naslavljanje raznolikosti integrirano v sam poslovni model podjetja Dobrovita d.o.o. Pravi, da sta invalidnost in starost neposredno vzročno povezani in, da se vodstvo podjetja tudi zaradi tega zaveda pomembnosti strateškega vodenja starejših zaposlenih. Ena izmed vrednot podjetja je raznolikost, so tudi podpisnik evropske iniciative Liste raznolikosti in s tem uradno zavezani spoštovanju raznolikosti in enakih možnosti. Tudi v luči tega zaposlenih ne želijo deliti glede na njihove značilnosti ampak jih smatrajo kot enakovredno celoto, s čimer jim nudijo morebitne prilagoditve na delovnem mestu, hkrati pa so prav vsi zaposleni, ne glede na starost, udeleženi v aktivnostih podjetja, ki spodbujajo telesno aktivnost, zdrav življenjski slog ter socialne stike in vključenost.

Pri **četrtem vprašanju** me je zanimalo, zakaj v podjetju menijo, da je management starejših potrebno vpeljati v delovanje organizacij. Intervjuvanka je povedala, da trend staranja prebivalstva vpliva na pomanjkanje delovne sile, zato v podjetju menijo, da je nujno prepoznavati konkurenčne prednosti starejših zaposlenih ter skrbeti za njihovo zdravje in dobrobit, saj lahko na ta način delajo dlje in samoiniciativno želijo podaljševati svojo delovno dobo. Pri tem je izpostavila zavedanje podjetja o posebnostih in prednostih starejših zaposlenih. Kot pravi, imajo le-ti več življenjskih in delovnih izkušenj in bolj cenijo kvalitetno delovno okolje. Kot taki so odlični prenašalci znanja in veščin na mlajše sodelavce, še zlasti v procesu uvajanja, ko jim postanejo neke vrste mentorji. Slednje krepí tudi njihov občutek vrednosti in pomembnosti. Zavedanje o pomenu starejših zaposlenih botruje tudi k prizadevanjem podjetja,

da delovna mesta oblikuje po meri starejših in uvaja fleksibilne oblike dela. S tem spodbujajo proces vseživljenjskega učenja in prispevajo k kvalitetnemu ohranjanju in prenosu znanja v podjetju. Slednje omogoča medgeneracijsko učenje z izmenjavo znanja in izkušenj ter krepi solidarnost med mlajšimi in starejšimi zaposlenimi. Tekom tega procesa namreč mlajši lažje vstopajo v delovna okolja, starejši po osmišljajo svoje delo in dalj časa ostanejo aktivni na trgu dela. Vsem prizadevanjem podjetja je predpostavka zavedanje, da vsak zaposleni, ne glede na osebne okoliščine, na svoj specifičen način, prispeva k uspešnosti podjetja in jih je potrebno zato ceniti in vanje vlagati.

S **petim vprašanjem** sem želel izvedeti kakšne pristope managementa starejših uporabljajo v podjetju in kako vodijo svoje starejše zaposlene. Intervjuvanka pravi, da že zaradi zaposlovanja oseb s statusom invalida izvajajo številne ukrepe za izboljšanje uspešnosti in lajšanja dela svojih zaposlenih. Med tovrstne ukrepe sodijo premestitve na druga delovna mesta, zmanjšanje obsega dela in lajšanje dela z različnimi pripomočki. Zlasti za starejše je pomemben program uvajanja na vsako novo delovno mesto, saj imajo le-ti pogosto veliko predhodnih delovnih izkušenj, ki sooblikujejo njihov način delovanja in dela, omenjen program pa jim pomaga pri prilagoditvi na način dela in standarde podjetja Dobrovita d.o.o. Intervjuvanka kot pomemben ukrep dela s starejšimi izpostavlja letne razgovore z zaposlenimi glede njihovega dela in počutja. Na ta način je namreč mogoče ugotoviti njihove zmožnosti ali težave, ter posledično morebitne potrebe po izboljšavah, premestitvah ali dodatnem izobraževanju. Zanimiv je tudi pristop podjetja pri oblikovanju timov skupinskega dela. Slednje namreč oblikujejo z zaposlenimi različnih generacij in tako zagotovijo uspešen prenos znanja in izkušenj, oblikovanje skupnih vrednot in srečevanje različnih pogledov na medsebojne odnose. Medgeneracijsko timsko delo omogoča da se člani tima dobro spoznajo in tudi osebno zbližajo, kar posledično prinaša premoščanje stereotipnih pogledov na različne starostne skupine. Intervjuvanka je poleg tega izpostavila, da pri oblikovanju timov upoštevajo tudi osebnostno kompatibilnost in strokovno komplementarnost različnih zaposlenih, kar omogoča nadgradnjo uspešnosti vseh zaposlenih, poleg tega pa se tako ustvarja okolje, ustrezno za deljenje znanja in veščin med različnimi starostnimi skupinami. Poudarila je tudi, da razvoj zaposlenih v podjetju poteka strukturirano, načrtovano in skladno s cilji podjetja. Slednje se odraža tudi v dejstvu, da podjetje za razvoj kompetenc zaposlenih, organizira različna izobraževanja in usposabljanja, ki so prilagojena poklicni, izobrazbeni, kvalifikacijski in starostni strukturi zaposlenih.

Pri **šestem vprašanju** sem intervjuvanko povprašal o učinkih namernega managementa starejših. Zanimalo me je predvsem na kakšen način strateško vodenje starejših zaposlenih vpliva na uspešnost podjetja. Odgovorila je, da ukrepe, ki so opisani zgoraj, izvajajo že vrsto let in spremljajo njihove rezultate. Med najpomembnejše šteje predvsem zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu, izboljšanje delovne uspešnosti in krepitev procesa izmenjave informacij, znanja in veščin. Vsi naštetih rezultati, pa po njenih besedah pomenijo tudi odlično predpostavko za večjo medsebojno povezanost ter gradnjo pozitivno naravnane in vključujočega delovnega okolja.

V okviru zadnjega, **sedmega vprašanja** sem intervjuvanko povprašal o pomenu prejetega priznanja ASI- z leti še vedno zavzeti, ki ga je podjetje prejelo v letu 2020, priznanje pa se podeljuje organizacijam, ki ustvarjajo starejšim prijazna delovna okolja. Poudarila je, da jim prejetu priznanje prinaša veselje in ponos, saj so na ta način prepoznani kot starejšim prijazno podjetje in lahko svoje izkušnje ter dobro prakso delijo z drugimi organizacijami. Poleg tega gre za potrditev, da so na pravi poti, ustvarjajo vključujoče okolje in delajo dobro, hkrati pa priznanje služi tudi kot nenehen opomnik, da je potrebno z enako odličnostjo in miselnostjo delovati tudi naprej.

4.3.3 Zaključne ugotovitve raziskave

Izvedena raziskava v obliki anketnega vprašalnika in ekspertnega intervjuja, je ponudila zanimiv vpogled v dejansko stanje odražanja demografskih trendov, staranja delovne sile in managementa starejših zaposlenih. V nadaljevanju so predstavljene ključne ugotovitve, sprva anketnega vprašalnika in nato intervjuja. Ob koncu sledi še obravnava temeljne teze magistrskega dela.

4.3.3.1 *Zaključne ugotovitve analize anketnega vprašalnika*

Pri izsledkih izvedene ankete, so kot ključne ugotovitve predstavljene tiste, ki jih je mogoče oblikovati na podlagi izstopajoče visokih ali nizkih stopenj strinjanja. V okviru analize prvega sklopa vprašalnika je tako mogoče ugotoviti, da respondenti čutijo, da so kljub višji starosti, bolj delovno sposobni, poleg tega menijo, da so v primerjavi z mlajšimi leti, celo bolj delovno sposobni. Ugotoviti je mogoče, da so njihove fizične sposobnosti slabše, kar je verjetna posledica človekovega staranja. Zaradi povprečnih stopenj strinjanja, ki nakazujejo na nevtralen odnos respondentov, je nemogoče sklepati, da bi bile poškodbe pri delu zaradi starosti bolj pogoste, ali da bi bilo bolniške odsotnosti več. V nasprotju s fizičnimi sposobnostmi, je na podlagi raziskave nemogoče trditi, da bi bile kognitivne sposobnosti ob starosti zaposlenega nižje, prav tako ni mogoče sklepati, da bi morebitne fizične ali kognitivne omejitve starejše zaposlene ovirale pri delu.

Analiza odgovorov drugega sklopa vprašalnika ponuja ugotovitev, da so starejši zaposleni svoje znanje izkušnje in veščine pripravljeni deliti s svojimi mlajšimi sodelavci, poleg tega, jim to predstavlja dodatno motivacijo za delo. Ugotoviti je mogoče, da sta z leti, višja tudi motivacija za delo in pripadnost podjetju. Spodbudna je ugotovitev, da respondenti v večini na delovnem mestu zaradi svoje starosti niso bili stereotipno obravnavani. Zaradi ponovnih nevtralnih povprečnih stopenj strinjanja, je nemogoče ugotoviti, da bi bili zaposleni na podlagi starosti na splošno pristransko obravnavi, prav tako ni mogoče trditi, da bi imeli zaposleni zaradi starosti večji odpor do sprememb v podjetju.

Izjemno spodbudne ugotovitve prinaša analiza tretjega sklopa anketnega vprašalnika, ki se je nanašal na stanje vodenja starejših v podjetju Dobrovita d.o.o. Ugotoviti je namreč mogoče, da podjetje zelo dobro skrbi za svoje starejše zaposlene, saj izvaja ukrepe, ki lajšajo njihovo delo, delovne zadolžitve prilagaja starosti zaposlenih, ter jim omogoča, da svoje znanje, izkušnje in

veščine delijo s svojimi mlajšimi sodelavci. Poleg tega podjetje Dobrovita d.o.o. izvaja ukrepe, ki povečujejo motivacijo za delo starejših zaposlenih, morebitne spremembe dobro skomunicira in jih nanje ustrezno pripravi, ter jim nudi dovolj informacij, virov in prilagoditev, da zaradi svoje starosti lažje opravljajo svoje delo. V luči zelenih rezultatov vodenja starejših, je spodbudna tudi ugotovitev, da so zaposleni zaradi ustreznih pristopov managementa starejših na delovnem mestu bolj zadovoljni, svoje delo opravljajo bolje in menijo, da je podjetje posledično bolj uspešno.

4.3.3.2 Zaključne ugotovitve analize ekspertnega intervjuja

Kot ključne ugotovitve izvedenega ekspertnega intervjuja ja mogoče izpostaviti tiste odgovore, ki so še zlasti relevantni v luči preverbe stanja managementa starejših na primeru praktičnega podjetja. Prva ugotovitev je namreč, da demografski trend staranja prebivalstva močno vpliva na starostno strukturo zaposlenih v podjetju, saj je slednjih iz leta v leto več, vedno manjši pa je delež mladih v celotni strukturi zaposlenih. Ugotoviti je mogoče tudi, da se delovna sposobnost zaposlenih z leti niža, prav tako se niža njihova pripravljenost na učenje, a je hkrati motivacija za delo vedno večja. Lastnost starejših zaposlenih so tudi bolj razvite mehke veščine, kot so iskrenost, spoštljivost in razumevanje s sodelavci. Tretja pomembna ugotovitev se nanaša na načrtno vodenje starejših zaposlenih. V podjetju Dobrovita d.o.o. namreč strateško naslavlja problematiko staranja zaposlenih, kar je vikorporirano celo v njihov poslovni model. Zaposlene ne ločujejo po starosti, smatrajo jih kot celoto, pri čemur so prav vsem na voljo aktivnosti, ki podpirajo zdrav način življenja, telesno pripravljenost in socialno vključenost.

Zanimiva ugotovitev izvedenega intervjuja je tudi način, kako podjetje percipira starejše zaposlene. Zanje namreč, predvsem zaradi dolgoletnih izkušenj in specifičnega znanja, predstavljajo obliko konkurenčne prednosti, zato jih načrtno vodijo. Njihov pomen se odraža tudi v procesu ohranjanja in deljenja znanja z mlajšimi sodelavci, ki na ta način lažje vstopajo na nova delovna mesta, starejši pa zaradi oblike mentorstva lažje osmislijo svoje delo. Zavezanost podjetja vpeljavi pristopov managementa starejših se odraža tudi v različnih aktivnostih in ukrepih, ki lajšajo delo starejših. V tem obziru podjetje z vsemi zaposlenimi opravlja letne razgovore in na ta način ugotovi morebitne potrebe po prilagoditvi delovnih zadolžitev, premestitvah, izboljšavah ali dodatnemu usposabljanju, vsi omenjeni ukrepi pa so vedno podvrženi lastnostim in potrebam posameznega zaposlenega. Poleg tega, time v podjetju sestavljajo zaposleni različnih generacij, s čimer se zagotavlja dopolnjevanje idej, izmenjava znanja, krepitev povezanosti in različnost pristopov delovanja v službenem okolju. Med spodbudne ugotovitve ekspertnega intervjuja spada tudi dejstvo, da so starejši zaposleni, prav zaradi načrtnih ukrepov vodstva, na delovnem mestu bolj zadovoljni, bolj uspešni in bolj motivirani sodelujejo v procesu prenosa znanja. Vse naštet, pa posledično omogoča oblikovanje vključujočega in spodbudnega delovnega okolja. Kot zadnjo pomembno ugotovitev intervjuja ja mogoče izpostaviti, da nagrade, priznanja in druge oblike prepoznavanja truda, kot na primer priznanje ASI- z leti še vedno zavzeti, podjetjem pomaga pri uresničevanju ciljev managementa starejših, saj jim predstavlja neke vrste potrditev prave poti in spodbudo za nadaljnje kvalitetno delo na tem področju.

4.3.3.3 Obravnava temeljne teze

Temeljna teza magistrskega dela se glasi: Učinkovita implementacija pristopov managementa starejših, temelječega na razumevanju njihovih specifičnih značilnosti, prispeva k večji uspešnosti organizacije. Na tej točki lahko potrdim veljavnost temeljne teze. Potrjujem jo s treh različnih vidikov. Prvi se nanaša na teoretična dognanja, predvsem s področja managementa starejših in pregleda kazalnikov aktivnega staranja. Drugi se nanaša na izsledke anketnega vprašalnika, še zlasti na povprečno stopnjo strinjanja anketirancev s trditvijo 11 v tretjem sklopu vprašanj. S trditvijo: »Zaradi ustreznega vodenja starejših zaposlenih, je naše podjetje bolj uspešno«, se je namreč popolnoma strinjalo ali strinjalo kar 80% vseh vprašanih, stopnja strinjanja pa je znašala 4,2; kar nakazuje na močno pozitiven odnos respondentov do te trditve. Tretji vidik potrditve pa se nanaša na odgovor šestega vprašanja intervjuja, pri katerem sem intervjuvanko povprašal o vplivih načrtnega vodenja starejših na uspešnost podjetja. Dejala je, da ukrepe managementa starejših izvajajo načrtno in spremljajo njihove učinke, med katerimi so večje zadovoljstvo zaposlenih, večja uspešnost in več motivacije za izmenjavo znanja. Na ta način se gradi pozitivno in vključujoče delovno okolje, ki predstavlja dobro predpostavko za večjo uspešnost podjetja.

4.3.4 Omejitve dela

Magistrsko delo ima nekaj omejitev in pomanjkljivosti, ki so na tej točki izpostavljene, hkrati pa so podani predlogi za možne izboljšave in nadaljnje raziskovanje tega področja. Med pomembne omejitve dela spada majhnost vzorca pri izvedenemu anketnemu vprašalniku. Anketiranih je bilo namreč 10 oseb, kar je premalo, da bi bilo mogoče ugotovitve enostavno posploševati in jih smatrati kot prikaz realne situacije vodenja starejših v večini podjetij. Poleg tega je bila raziskava, tako anketa, kot intervju, izvedena v podjetju, ki specifično naslavlja zaposlovanje oseb s statusom invalida in drugih težje zaposljivih oseb, med katere spadajo tudi starejši. Omenjeni dejstvi napeljujeta na predlog za nadaljnje raziskovanje, predvsem nanašajoč se na potrebo po večjem vzorcu in izvedbo raziskave v podjetjih, ki ne tako specifično naslavljajo problematiko zaposljivosti starejših. Na ta način, bi bilo namreč mogoče pridobiti še bolj relevantne podatke in ugotovitve lažje aplicirati na splošno stanje vodenja starejših zaposlenih v organizacijah.

Kot omejitev je mogoče smatrati izvedbo enega intervjuja. Tako kot večji vzorec pri izvedeni anketi, bi dodatni intervjuji z vodjami različnih pogledov utegnili zagotoviti večjo aplikativnost pridobljenih ugotovitev. Poleg tega je smotno omeniti tudi morebitno pristranskost pri odgovarjanju respondentov. Le-ti so namreč v tretjem sklopu anketnega vprašalnika, ki se nanaša na stanje vodenja starejših v podjetju v katerem delujejo, slednjega ocenili izjemno pozitivno. Vsebinsko je to sicer vzpodbudno, a se pojavlja vprašanje, če so odgovore podali iskreno, z odsotnostjo občutka, da morajo podati tako pozitivne odgovore, predvsem z vidika morebitnega razkritja njihove identitete in posledičnim strahom pred morebitnimi posledicami. To omejitev sem skušal v anketi preseči z uvodnim nagovorom, ki je respondente obvestil o absolutni anonimnosti in zaupljivosti njihovega sodelovanja v raziskavi.

Poleg večjega vzorca, več izvedenih intervjujev in izvedbe raziskave v različnih podjetjih, bi za nadaljnje raziskave področja starejših zaposlenih predlagal upoštevanje spreminjajočih se aktualnih demografskih trendov. Slednji so namreč dinamični in imajo velik vpliv na stanje trga dela, predvsem z vidika starostne strukture delovno sposobnih in delovno aktivnih oseb. Poleg tega predlagam preučitev kazalnikov aktivnega staranja na primeru praktičnih organizacij. V ta namen, bi bilo potrebno analizirati organizacije, ki beležijo in spremljajo relevantne dejavnike in kazalce, s katerimi je mogoče preveriti različne koncepte aktivnega staranja. Zadnji predlog nadaljnjim raziskavam pa se nanaša na oblikovana priporočila organizacijski ravni. Le spremljanje izvajanja in učinkov podanih priporočil, bi namreč omogočilo pridobitev realne percepcije o njihovi uporabnosti in relevantnosti v kontekstu vodenja starejših zaposlenih v organizacijah.

5 RAZVOJ PRIPOROČIL NA ORGANIZACIJSKI RAVNI

5.1 Namen in cilji priporočil

Poglavitni cilj podanih priporočil na organizacijski ravni je predvsem pripraviti smernice za podjetja in druge organizacije glede vodenja starejših zaposlenih. Smernice so oblikovane na podlagi preučitve relevantnih demografskih trendov, trenda starajoče se delovne sile, managementa slednje, koncepta aktivnega staranja in izvedene raziskave. Namen smernic, pa je oblikovati priporočila, ki jih je mogoče uporabiti na organizacijski ravni, ter na tak način zagotoviti uspešno delovanje organizacij. V kolikor bi namreč vodje oblikovana priporočila integrirale na organizacijskih ravneh, bi se utegnila povečati možnost uspešnejšega naslavljanja specifičnosti starejših zaposlenih, s tem pa bi se povečala tudi možnost okrepitve njihovega doprinosa organizacijam. Kot omenjeno, so priporočila oblikovana za organizacijsko raven in kot taka dopuščajo mnogo kreativnega manevrskega prostora za njihovo implementacijo. Priporočila se nanašajo na pet poglavitnih področij.

5.2 Priporočila na organizacijski ravni

1. Globoko poznavanje zaposlenih

S priporočilom globokega poznavanja svojih zaposlenih je mišljeno predvsem dejstvo, da je poznavanje specifik, prednosti in morebitnih slabosti, predvsem starejših zaposlenih ključno, za njihovo uspešno vodenje. V kolikor namreč vodje poznajo močna področja določenega zaposlenega, lahko njegovo delo usmerjajo na način, ki zagotavlja maksimalne rezultate dotičnega področja. Prav tako je mogoče s poznavanjem šibkih točk zaposlenih, le-te usmerjati v delo na drugih področjih ali pa jim nuditi potrebno podporo za premostitev težav. Vodjam bi tako priporočal pogosto spremljanje in kontinuirane pogovore z zaposlenimi o njihovem delu, počutju in zadovoljstvu, s čimer bi njihove potrebe, specifike in morebitne težave lažje identificirali, ter jim posledično ponudili različne programske rešitve.

2. Prilagoditev delovnih pogojev

Priporočilo prilagoditve delovnih pogojev je tesno povezano s predhodnim priporočilom globokega poznavanja zaposlenih. Slednje je namreč predpogoj za vzpostavitev in oblikovanje pogojev, ki ustrezajo starejšim zaposlenim. Tekom spoznavanja njihovih specifik, je mogoče delovno okolje, pripomočke, delovni čas in organizacijo dela, prilagoditi njihovim potrebam. Delovni prostori in pripomočki naj bodo posledično prilagojeni fizičnim omejitvam starejših oseb, kar vključuje ergonomske rešitve, vse od prilagojenih delovnih postaj, miz, stolov, računalniške opreme, do dvigal, ravnih površin, svetlih prostorov in drugih relevantnih ukrepov. Na mestu je tudi razmislek o prilagojenem, fleksibilnem ali skrajšanem delovnem času starejših zaposlenih ter uvedbi različnih izobraževanj in usposabljanj z namenom premostitve morebitnih delovnih težav, potrebnih nadgradenj ali prilagoditev.

3. Promocija aktivnega staranja

Kot uporabno in relevantno za uvedbo na organizacijski ravni smatram tudi priporočilo promocije aktivnega staranja. Cilj tega koncepta je namreč izboljšanje kvalitete življenja v starejših letih, z okrepitvijo telesnih, kognitivnih, socialnih in drugih zmožnosti človeka, z namenom njegove nadaljnje aktivne družbene participacije. Temeljne komponente aktivnega staranja se nanašajo na ohranjanje in izboljšanje zdravja, vključenosti in socialne varnosti, zato bi vodjam priporočal krepitev prav teh področij. Svoje zaposlene morajo spodbujati k zdravemu načinu življenja, ter jim pri tem z različnimi organizacijskimi aktivnostmi pomagati. Med drugimi je mogoče organizirati redno telesno vadbo, izobraževanja nanašajoč se na zdravje, zdravo prehrano in pomen skrbi za lastno počutje. Zdravje starejših zaposlenih je namreč ključnega pomena za njihovo fizično in kognitivno sposobnost opravljanja dela. Poleg tega morajo vodje posebno pozornost nameniti vključenosti svojih zaposlenih, kar je mogoče doseči z vključevanjem njihovih idej in predlogov v organizacijske odločitve, ter jim zagotavljati občutek pomembnosti in relevantnosti preko različnih programov, v katerih starejši zaposleni prevzamejo vlogo mentorjev in prenašalcev znanja na mlajše sodelavce. Vodje pa naj se osredotočajo tudi na socialno varnost starejših zaposlenih. Gre namreč za skupino ljudi, ki so pogosto, že zaradi svojih naravnih danosti, socialno šibki. Vodje morajo zato spremljati varnost in dobrobit svojih zaposlenih, saj zadovoljitev teh sfer predstavlja predpogoj, da lahko le-ti svojo energijo, čas in pozornost v celoti namenijo uspešnemu opravljanju dela.

4. Motiviranje starejših zaposlenih

Priporočilo motiviranja starejših zaposlenih je še zlasti pomembno za namen njihove nadaljnje participacije na trgu dela, daljšega ostajanja v podjetjih in ohranjanje specifičnih znanj v organizacijah. Vodjam priporočam, da motivacijske procese starejših zaposlenih izvajajo načrtno in strukturirano, saj je mogoče na ta način dosežati in tudi meriti želene rezultate. Starejše zaposlene je mogoče motivirati na več načinov, med katere sodi že prej omenjena prilagoditev delovnih nalog in okolja njihovim zmožnostim, nagrade za delovno uspešnost, nagrajevanje njihovega podaljševanja delovne dobe in drugi podobni ukrepi. Izjemnega

pomena za dvig delovne motivacije starejših so ukrepi, ki jim omogočajo lažje osmišljanje svojega dela. Med slednje gotovo sodi prepoznavanje njihovega prispevka organizaciji, upoštevanje njihovih zamisli in pogledov ter programi izmenjave znanj, kjer starejši prevzamejo vlogo mentorjev in svoje izkušnje ter veščine delijo z mlajšimi sodelavci. Izkazalo se je namreč, da to pozitivno vpliva na njihovo samopercepcijo, dožemanje smiselnosti opravljenega dela, povečuje njihovo lastno vrednost in tako prispeva k večji motiviranosti za nadaljevanje dela tudi v kasnejših letih.

5. Krepitev starejšim prijazne organizacijske kulture

S priporočilom krepitev starejšim prijazne kulture se nanašam predvsem na potrebo po vodenju, ki presega zgolj surovo delegiranje delovnih nalog, temveč ustvarja spodbudno, vključujoče in sproščeno delovno okolje, ki temelji na jasno zasidranih temeljnih vrednotah organizacije. Vrednote, s katerimi se starejši lažje poistovetijo so povezane z vključenostjo, prepoznavanjem doprinosu, zaupanjem in enakimi možnostmi, ne glede na starost zaposlenih. V tem oziru ključno vlogo igra pozitivna percepcija starejših zaposlenih. Vodjam tako priporočam, da se pri dožemanju starejših odmikajo od percepcije problematike in zmanjšane delovne sposobnosti ter obrnejo k identifikaciji njihovih specifičnih znanj, veščin in organizacijskega doprinosu. V kolikor imajo namreč starejši zaposleni občutek cenjenja, vključenosti in relevantnosti, se lažje poistovetijo z organizacijskimi vrednotami, kulturo organizacije sprejmejo kot svojo in krepijo lastno organizacijsko pripadnost. Slednja znižuje možnost njihove predčasne zapustitve trga dela, hkrati pa pozitivno učinkuje na njihovo delovno zavzetost in posledično povečuje možnosti za uspeh organizacije.

5.3 Model oblikovanih priporočil na organizacijski ravni

Spodaj na sliki 17 je prikazan poenostavljen model priporočil na organizacijski ravni. Sestavljen je iz vseh petih prej opisanih priporočil. Model je predstavljen v krožni obliki in služi kot živ organizem, saj naj bi se priporočila uporabljala simultano in eno ni predhodno drugemu. Model sestavljajo priporočila globokega poznavanja zaposlenih, prilagoditve delovnih pogojev, promocije aktivnega staranja, motiviranja starejših zaposlenih in krepitev starejšim prijazne organizacijske kulture.

Slika 17: Model oblikovanih priporočil na organizacijski ravni



Vir: lastno delo.

6 SKLEP

Specifična značilnost demografskih trendov je njihova konstanta dinamičnost in močna posledičnost, ki odločilno vpliva na različne družbene sfere. Število svetovnega prebivalstva še vedno narašča, čemur predvsem v zadnjih 200 letih botruje razvoj družbe, tehnologije, medicinske oskrbe, izboljševanje življenjskih pogojev in lažja dostopnost dobrin, ki zadovoljujejo temeljne človekove potrebe. Kljub splošni trenutni rasti, pa naj bi se le-ta približno na polovici trenutnega stoletja začela umirjati in ob koncu stoletja postopoma začela prehajati v padajoči trend. Slednje se bo najhitreje zgodilo v Evropi in Združenih Državah Amerike, kjer naj bi se trend rasti prebivalstva v negativno smer obrnil že na polovici trenutnega stoletja, v manj razvitih državah in državah v razvoju, pa se bo to zgodilo nekoliko kasneje. Tovrstnim razlikam botruje predvsem različna stopnja razvitosti, ki posledično pomeni razlike v demografskih dejavnikih. Med slednjimi še zlasti izstopata stopnji rodnosti in umrljivosti. V grobem bi lahko dejali, da ti dve stopnji, ob odsotnosti izrednih eksternih dogodkov, najbolj vplivno in močno vplivata na gibanje demografskih trendov in razlike le-teh med različnimi regijami.

Kot omenjeno, imajo stopnje rodnosti in smrtnosti odločilen vpliv na demografska gibanja. V razvitejših regijah kot sta Evropa in ZDA, so stopnje rodnosti izjemno nizke, prav tako so nizke stopnje smrtnosti, podaljšuje pa se pričakovana življenjska doba. V manj razvitih državah in državah v razvoju, pa so stopnje rodnosti še vedno relativno visoke, prav tako stopnje smrtnosti, počasi, a vztrajno pa se podaljšuje pričakovana življenjska doba. Tovrstna gibanja so vzrok za prihodnje upadanje števila prebivalstva v razvitih državah in nadaljevanje rasti le-tega v manj razvitih. Poleg vpliva na število populacije, pa imajo omenjene stopnje odločilen vpliv na samo populacijsko strukturo. Ta vpliv je še zlasti opazen v okviru starostne strukture prebivalstva. Slednje se v razvitih predelih sveta izjemno hitro stara, tako naj bi v Evropi do konca stoletja starejši predstavljali že več kot tretjino celotne populacije. Trend staranja prebivalstva predstavlja relativno nov in prej nepoznan izziv, saj vpliva na različne družbene sfere. Med drugim ima odločilno vlogo na stanje na trgu dela, saj starejše prebivalstvo, ob hkratnih nizkih stopnjah rodnosti, pomeni primanjkljaj delovne sile.

Zaradi nizkih stopenj rodnosti je vse manj mladih ljudi, ki so delo, že zaradi fizičnih in kognitivnih lastnosti mlajših oseb, sposobni opravljati, podaljševanje življenjske dobe pa na trg vključuje vedno več starejših. Zaradi starostne strukture, pri kateri je mlajših manj in starejših več, je potreba po zadržanju slednjih na trgu dela vedno bolj relevantna, predvsem zaradi vrzeli delovne sile, ki na trgu nastaja zaradi manj številčnega vstopa mladih generacij in zapuščanja trga dela starejših. Zadržanje slednjih, ni edini problem, ki se pojavlja zaradi omenjenih trendov, temveč vedno bolj pogosto relevantna postaja tematika ustreznega vodenja starejših na delovnem mestu. Management starejše delovne sile tako naslavlja vprašanja primerneega vodenja, ki strmi k oblikovanju starejšim prijaznega delovnega okolja. To vključuje sprejetje različnih ukrepov, ki delovno okolje prilagajajo potrebam starejših, spreminjajo negativno percepcijo starosti v pozitivno in še zlasti naslavlja tista področja, pri katerih je prispevek starejših, zaradi njihovih dolgoletnih izkušenj in znanj, še zlasti pomemben. Ob ustreznem

vodenju starejših zaposlenih, je mogoče pričakovati pozitivne organizacijske učinke, kot so povečanje delovne sposobnosti in produktivnosti starejših zaposlenih, krepitev njihove motivacije za delo, ter posledično večja uspešnost organizacije.

Vodjam, ki se ukvarjajo z managementom starejših in odločevalcem, ki naslavljajo problematiko staranja delovne sile, so v pomoč različne idejne zasnove in koncepti. Med slednje spada koncept aktivnega staranja, pri čemur gre za proces, katerega cilj je zagotavljanje zdravja, socialne varnosti in vključenosti starejših, z namenom izboljšanja kvalitete njihovega življenja. Uspešnost procesa aktivnega staranja je mogoče spremljati z uporabo različnih, relevantnih kazalnikov aktivnega staranja. Kombinacija različnih kazalnikov omogoča sprejemanje ukrepov, ki utegnejo botrovati izboljšanju kvalitete življenja starejših, tako zasebno, kot v okviru delovnega mesta. V nalogi so bili predstavljeni najbolj relevantni kazalniki: Active aging Index, Aging Society Index in Global AgeWatch Index, John A. Hartford Foundation Aging Society Index, Global Aging Preparedness Index, Index of Well-Being- SCL/PRB Index, Short Grit Scale in AAI_locp Index, Silver Work Index, Later Life Work Index in Balanced Scorecard Model for managing the aging workforce.

Z obravnavo kazalnikov aktivnega staranja, sem zaključil teoretičen del magistrskega dela. Po uvodu v prvem poglavju, sem namreč v drugem poglavju pripravil temeljit povzetek podatkov in dognanj s področja demografskih trendov in njihovih vplivov na staranje delovne sile. Drugo poglavje sem zaključil z obravnavo managementa starejših, v tretjem pa slednjega povezal z zgoraj opisanim konceptom aktivnega staranja. V okviru tretjega poglavja sem predstavil tudi najbolj relevantne kazalnike aktivnega staranja. Vsa omenjena poglavja, so bila podlaga za pripravo zadnjih dveh sklopov magistrskega dela. Četrto poglavje je bilo tako namenjeno izvedbi raziskave v podjetju Dobrovita d.o.o., tekom katere sem pridobil sliko stanja managementa starejših v obstoječi organizaciji. Namen petega poglavja, pa je bil podati priporočila na organizacijski ravni. Priporočila temeljijo na petih poglavitnih sklopih, v okviru katerih organizacijam predlagam globoko poznavanje svojih zaposlenih, prilagoditev delovnih pogojev starejšim, promocijo aktivnega staranja, krepitev motivacije starejših zaposlenih in vzpostavitev starejšim prijazne organizacijske kulture.

S pripravo magistrskega dela, sem dosegel namen in cilje, ki sem si jih zastavil ob začetku. V okviru namena sem namreč s pripravo predlogov, uspel prispevati k razvoju ukrepov za uspešno vodenje starejših zaposlenih v organizacijah. V okviru osnovnega cilja, pa sem preučil povezavo med demografskimi trendi in starajočo se delovno silo, poleg tega pa sem dosegel pomožne cilje; spoznati in predstaviti najbolj relevantne kazalnike aktivnega staranja, s pomočjo raziskave analizirati stanje managementa starejših na primeru izbrane organizacije in razviti predloge na organizacijski ravni. Na podlagi teoretičnega in raziskovalnega dela, sem uspel potrditi tudi temeljno tezo magistrskega dela, ki se glasi: učinkovita implementacija pristopov managementa starejših, temelječega na razumevanju njihovih specifičnih značilnosti, prispeva k večji uspešnosti organizacije. Upam, da bo moje delo podlaga za nadaljnje raziskovanje in v pomoč tistim, ki kakorkoli naslavljajo vodenje starejših zaposlenih.

LITERATURA IN VIRI

1. Ali, M. in French, E. (2019). Age diversity management and organisational outcomes: The role of diversity perspectives. *Human Resource Management Journal*, 29(2), 287-307.
2. Amado, C. A., São José, J. M. in Santos, S. P. (2016). Measuring active ageing: a data envelopment analysis approach. *European Journal of Operational Research*, 255(1), 207-223.
3. Bratuž Ferk, B. (2023). *Projekcije EUROPOP2023 in demografska slika Slovenije*. Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj.
4. Database.earth. (brez datuma). *Population- Median Age of Slovenia*. Pridobljeno 5. aprila 2024 s <https://database.earth/population/slovenia/median-age>
5. Dietz, L., Burmeister, A. in Fasbender, U. (2022). Age and knowledge exchange: Ability, motivation, and opportunities. V H. Zacher in C. W. Rudolph (ur.), *Age and work: Advances in theory, methods, and practice* (str. 259–276). Routledge.
6. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Grah, B., Roblek, V., Meško, M., Peljhan, D. in Colnar, S. (2022). *Towards an integrated theory of aging*. Harlow: Pearson Education Limited.
7. Dobravita d.o.o. (brez datuma). *Politika kakovosti Doravite*. Pridobljeno 16. oktobra 2024 s <https://dobrovita.com/podjetje/>
8. Domonkos, S. (2015). Promoting a higher retirement age: A prospect-theoretical approach. *International journal of social welfare*, 24(2), 133-144.
9. England, K. in Azzopardi-Muscat, N. (2017). Demographic trends and public health in Europe. *The European Journal of Public Health*, 27(4), 9-13.
10. Eurostat - Statistics Explained. (2020). *Ageing Europe – statistics on working and moving into retirement*. Pridobljeno 17. aprila 2024 s https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Ageing_Europe_-_statistics_on_working_and_moving_into_retirement
11. Eurostat – Statistics Explained. (2020). *Ageing of Europe- statistics on population developments*. Pridobljeno 5. aprila 2024 s https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Ageing_Europe_-_statistics_on_population_developments
12. Eurostat. (2023, 22. februar). *Half of EU's population older than 44.4 years in 2022*. Pridobljeno 18. aprila 2024 s <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/ddn-20230222-1>
13. Eurostat. (2023, 16. marec). *Life expectancy at birth down to 80,1 years in 2021*. Pridobljeno 4. aprila 2024 s <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/DDN-20230316-1>
14. Eurostat. (2024, 3. april). *Euro area unemployment at 6.5%*. Pridobljeno 16. aprila 2024 s <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-euro-indicators/w/3-03042024-bp#fragment-15944082-grio-inline-nav-1>
15. Eurostat – Statistics Explained. (2023). *Population projections in the EU – methodology*. Pridobljeno 1. aprila 2024 s https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Population_projections_in_the_EU_-_methodology

16. Eurostat – Statistics Explained. (2024). *Migration and migrant population statistics*. Pridobljeno 4. aprila 2024 s <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?oldid=415659>
17. Fasbender, U. in Gerpott, F. H. (2022). Knowledge transfer between younger and older employees: A temporal social comparison model. *Work, Aging and Retirement*, 8(2), 146-162.
18. Fasbender, U. in Gerpott, F. H. (2021). To share or not to share: A social-cognitive internalization model to explain how age discrimination impairs older employees' knowledge sharing with younger colleagues. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(1), 125-142.
19. Finnish Centre for Pensions. (brez datuma). *Retirement Ages*. Pridobljeno 17. aprila 2024 s <https://www.etk.fi/en/work-and-pensions-abroad/international-comparisons/retirement-ages/>
20. Flower, D. J., Tipton, M. J. in Milligan, G. S. (2019). Considerations for physical employment standards in the aging workforce. *Work*, 63(4), 509-519.
21. Goldman, D. P., Chen, C., Zissimopoulos, J., Rowe, J. W. in Research Network on an Aging Society. (2018). Measuring how countries adapt to societal aging. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 115(3), 435-437.
22. Grundy, E. M. in Murphy, M. (2017). Population ageing in Europe. V J. P. Michel, B. L. Beattie, F. C. Martin in J. D. Walston (ur.), *Oxford textbook of geriatric medicine* (str. 11-16). Oxford.
23. Gu, D., Andreev, K. in Dupre, M. E. (2021). Major Trends in Population Growth Around the World. *China CDC weekly*, 3(28), 604–613.
24. Hennekam, S. (2015). Career success of older workers: the influence of social skills and continuous learning ability. *Journal of Management Development*, 34(9), 1113-1133.
25. Hertel, G., in Zacher, H. (2018). Managing the aging workforce. V D. S. Ones, N. Anderson, C. Viswesvaran in H. K. Sinangil (ur.), *The SAGE handbook of industrial, work, & organizational psychology*, (str. 396-428). Sage.
26. Bloom D. E. (2020). IMF. *Population* 2020. <https://www.imf.org/en/Publications/fandd/issues/2020/03/changing-demographics-and-economic-growth-bloom>
27. Ismail, Z., Ahmad, W. I. W., Hamjah, S. H. in Astina, I. K. (2021). The Impact of Population Ageing: A Review. *Iranian journal of public health*, 50(12), 2451–2460.
28. Javni štipendijski, razvojni, invalidski in preživninski sklad Republike Slovenije. (brez datuma). *Celovita podpora podjetjem za aktivno staranje delovne sile*. <https://srips-rs.si/sl/razvoj-kadrov/celovita-podpora-podjetjem-za-aktivno-staranje-delovne-sile-asi>
29. Kajzer, A. (2023). *Stanje na področjih Strategije dolgožive družbe*. Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj.
30. Kaneda, T., Lee, M. in Pollard, K. (2011). SCL/PRB index of well-being in older populations. *Washington DC: Population Reference Bureau*, 10-37.

31. Kooij, D. T., Zacher, H., Wang, M. in Heckhausen, J. (2020). Successful aging at work: A process model to guide future research and practice. *Industrial and Organizational Psychology*, 13(3), 345-365.
32. Laiphrakpam, M., in Aroonsrimorakot, S. (2018). Review of indicators on active ageing towards sustainable development in Thailand. *Interdisciplinary Research Review*, 13(3), 41-50.
33. Macrotrends. (brez datuma, a). *Europe Fertility Rate 1950-2024*. Pridobljeno 3. aprila 2024 s <https://www.macrotrends.net/global-metrics/countries/eur/europe/fertility-rate>
34. Macrotrends. (brez datuma, b). *Europe Life Expectancy 1950-2024*. Pridobljeno 3. aprila 2024 s <https://www.macrotrends.net/global-metrics/countries/eur/europe/life-expectancy>
35. Macrotrends. (brez datuma, c). *Slovenia Fertility Rate 1950-2100*. Pridobljeno 5. aprila 2024 s <https://www.macrotrends.net/global-metrics/countries/SVN/slovenia/fertility-rate>
36. Maestas, N., Mullen, K. J. in Powell, D. (2023). The effect of population aging on economic growth, the labor force, and productivity. *American Economic Journal: Macroeconomics*, 15(2), 306-332.
37. Mansour, S. in Tremblay, D. G. (2019). What strategy of human resource management to retain older workers?. *International Journal of Manpower*, 40(1), 135-153.
38. Nagarajan, N. R., Wada, M., Fang, M. L. in Sixsmith, A. (2019). Defining organizational contributions to sustaining an ageing workforce: a bibliometric review. *European journal of ageing*, 16(3), 337-361.
39. Niessen, C., Swarowsky, C., in Leiz, M. (2010). Age and adaptation to changes in the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 25(4), 356-383.
40. Our World in Data. (brez datuma). *Population, 1950-2100*. Pridobljeno 28. marca 2024 s https://ourworldindata.org/grapher/population-long-run-with-projections?time=1950..latest&country=CHN~NGA~IDN~USA~IND~OWID_WRL~OWID_EUR
41. Pongrácz, E., Polonyová, S., Poláčeková, H., Beličková, K. in Girašek, J. (2023). Factors of changes in the demographic profile of the society. V T. Gamkrelidze, R. Tökölyová, J. Raczyński, J. Mihálik, E. Poórová in A. Kutsyk (ur.), *European journal of transformation studies* (str. 107-124). Europe Our House.
42. Rieker, J. A., Gajewski, P. D., Reales, J. M., Ballesteros, S., Golka, K., Hengstler, J. G., ... in Getzmann, S. (2023). The impact of physical fitness, social life, and cognitive functions on work ability in middle-aged and older adults. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 96(4), 507-520.
43. Ritchie, H. in Roser, M. (2019). Age Structure. *Our World in Data*. Pridobljeno 30. marca 2024 s <https://ourworldindata.org/age-structure7>
44. Roser, M. (2024). Fertility Rate. *Our World in Data*. Pridobljeno 29. marca 2024 s https://ourworldindata.org/fertility-rate?source=content_type%3Areact%7Cfirst_level_url%3Aarticle%7Csection%3Amain_content%7Cbutton%3Abody_link

45. Sardak, S., Korneyev, M., Dzhyndzhoian, V., Fedotova, T. in Tryfonova, O. (2018). Current trends in global demographic processes. *Problems and Perspectives in Management*, 16(1), 48-57.
46. Statistični urad Republike Slovenije – SURS. (2023). *Projekcije prebivalstva EUROPOP2023 za Slovenijo- projekcije za prihodnja desetletja predvidevajo nadaljnje staranje prebivalstva*. Pridobljeno 10. marca 2024 s <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/11124>
47. Statistični urad Republike Slovenije – SURS. (brez datuma). *V slovenskih občinah je več starega kot mladega prebivalstva*. Pridobljeno 5. aprila 2024 s <https://www.stat.si/obcine/sl/Theme/Index/PrebivalstvoIndeks>
48. Statistični urad Republike Slovenije – SURS. (brez datuma). *Med prebivalstvom Slovenije je delovno sposobnih 64 %*. Pridobljeno 15. aprila 2024 s <https://www.stat.si/obcine/sl/Theme/Index/TrgDelaDelovnoSposobni>
49. Sundstrup, E., Hansen, Å. M., Mortensen, E. L., Poulsen, O. M., Clausen, T., Rugulies, R., ... in Andersen, L. L. (2018). Retrospectively assessed physical work environment during working life and risk of sickness absence and labour market exit among older workers. *Occupational and environmental medicine*, 75(2), 114-123.
50. Sundstrup, E., Meng, A., Ajslev, J. Z., Albertsen, K., Pedersen, F. in Andersen, L. L. (2022). New technology and loss of paid employment among older workers: prospective cohort study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(12), 1-13.
51. Svetin, I. (2023). *Mednarodni dan starejših*. Statistični urad Republike Slovenije.
52. TheGlobalEconomy.com. (brez datuma). *Population ages 65 and above - Country rankings*. Pridobljeno 6. aprila 2024 s https://www.theglobaleconomy.com/rankings/elderly_population
53. United Nations. (brez datuma). *Global issues: Population*. Pridobljeno 28. marca 2024 s <https://www.un.org/en/global-issues/population>
54. Udo, D. S. (2016). Active ageing: a concept analysis. *Caribbean Journal of Nursing*, 3(1), 59-79.
55. Van Dalen, H. P. in Henkens, K. (2020). Do stereotypes about older workers change? A panel study on changing attitudes of managers. *International Journal of Manpower*, 41(5), 535-550.
56. Willekens, F. (2015). Demographic transitions in Europe and the world. V M. Koenraad, N. Karel, T. Christiane in H. Jacques (ur.), *Population Change in Europe, the Middle-East and North Africa* (str. 1-32). Taylor & Francis.
57. Worldometer. (brez datuma, a). *Population of Europe 2024*. Pridobljeno 2. aprila 2024 s <https://www.worldometers.info/world-population/europe-population/>
58. Worldometer. (brez datuma, b). *Europe Population - Live*. Pridobljeno 5. aprila 2024 s <https://www.worldometers.info/world-population/europe-population/>
59. Wöhrmann, A. M., Deller, J. in Pundt, L. (2018). Complementing AAI at the meso level: The silver work index. V A. Zaidi, S. Harper, K. Howse, G. Lamura in J. Perek- Białas (ur.), *Building evidence for active ageing policies: Active Ageing Index and its potential* (str. 75-94). Palgrave Macmillan Singapore.

60. Zidar, M. (2023). *Delovno aktivnih oseb manj kot mesec prej*. Statistični urad republike Slovenije.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Spoštovani,

sem Marko Bokal, študent podiplomskega študija na Ekonomski fakulteti, Univerze V Ljubljani, na smeri management. Pripravljam magistrsko delo z naslovom: Povezava med demografskimi trendi in staranjem delovne sile: pregled kazalnikov aktivnega staranja in razvoj priporočil na organizacijski ravni. Z namenom pridobitve relevantnih podatkov, sem pripravil anketni vprašalnik, ki se nanaša na izkušnje z delom in vodenjem starejših zaposlenih v podjetju. Naprošam Vas, da si vzamete nekaj minut in vprašalnik rešite.

Pri vsaki trditvi tekom celotnega vprašalnika lahko izberete po en odgovor, pri čemer 1 pomeni popolno nestrinjanje s trditvijo in 5 pomeni popolno strinjanje s trditvijo. Vsi odgovori so anonimni, podatki pa bodo uporabljeni izključno za namen raziskave in pripravo zaključne naloge.

Za Vaš trud in pripravljenost na sodelovanje se Vam iskreno zahvaljujem.

1. V tem sklopu se vprašanja nanašajo delovno sposobnost v starejših letih. Prosim z označbo polja pri vsaki trditvi izrazite, v kolikšni meri se s posamezno trditvijo strinjate, pri čemu 1 pomeni popolno nestrinjanje in 5 popolno strinjanje.

Tabela 3: Trditve prvega sklopa anketnega vprašalnika

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne stiranjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnom a se strinjam (5)
Čutim, da sem delovno sposoben za opravljanje svojega dela.	1	2	3	4	5
Moja delovna sposobnost je v primerjavi s prejšnjimi (mlajšimi) leti boljša.	1	2	3	4	5
Moja delovna sposobnost je v primerjavi s prejšnjimi (mlajšimi) leti slabša.	1	2	3	4	5
Moje fizične sposobnosti so v primerjavi s prejšnjimi (mlajšimi) leti boljše.	1	2	3	4	5
Moje fizične sposobnosti so v primerjavi s prejšnjimi (mlajšimi) leti slabše.	1	2	3	4	5
Telesne težave (težave s hrbtenico, vidom, sluhom ipd.) me ovirajo pri delu.	1	2	3	4	5
Ob višji starosti zaposlenega so poškodbe pri delu pogostejše.	1	2	3	4	5
Ob višji starosti zaposlenega je pogostost bolniške odsotnosti z dela večja.	1	2	3	4	5
Moje kognitivne sposobnosti (spomin, koncentracija, reševanje problemov) so v primerjavi s prejšnjimi (mlajšimi) leti boljše.	1	2	3	4	5
Moje kognitivne sposobnosti (spomin, koncentracija, reševanje problemov) so v primerjavi s prejšnjimi (mlajšimi) leti slabše.	1	2	3	4	5
Moje kognitivne sposobnosti (težave s spominom, koncentracijo, reševanjem problemov ipd.) me ovirajo pri delu.	1	2	3	4	5

Vir: prirejeno po Flower in drugi (2019), Hennekam (2015) in Rieker in drugi (2023).

2. V tem sklopu se vprašanja nanašajo na percepcijo starejših na delovnem mestu, njihovo motivacijo, pripadnost, prenos znanja in odnos do sprememb v podjetju. Prosim z označbo polja pri vsaki trditvi izrazite, v kolikšni meri se s posamezno trditvijo strinjate, pri čemu 1 pomeni popolno nestrinjanje in 5 popolno strinjanje.

Tabela 4: Trditve drugega sklopa anketnega vprašalnika

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne stiranjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnom a se strinjam (5)
Starejši zaposleni so na delovnem mestu obravnavani stereotipno (kot manj sposobni, počasnejši, neprilagodljivi, tehnološko nepismeni ipd.)	1	2	3	4	5
Na delovnem mestu sem že bil_a stereotipno obravnavan_a na podlagi svoje starosti.	1	2	3	4	5
Moja motivacija za delo je v primerjavi s prejšnjimi (mlajšimi) leti višja.	1	2	3	4	5
Moja motivacija za delo je v primerjavi s prejšnjimi (mlajšimi) leti nižja.	1	2	3	4	5
Moja pripadnost podjetju je v primerjavi s prejšnjimi (mlajšimi) leti višja.	1	2	3	4	5
Moja pripadnost podjetju je v primerjavi s prejšnjimi (mlajšimi) leti nižja.	1	2	3	4	5
Svoje znanje, izkušnje in veščine sem pripravljen_a deliti z drugimi (mlajšimi) sodelavci.	1	2	3	4	5
Deljenje svojih izkušenj in znanja z drugimi (mlajšimi) sodelavci me dodatno motivira za delo.	1	2	3	4	5
V primerjavi s prejšnjimi (mlajšimi) leti, imam večji odpor do sprememb v podjetju.	1	2	3	4	5

Vir: prirejeno po Ali in French (2019), Dietz in drugi (2022), Hartel in Zacher (2018), Niessen in drugi (2010) in Sundstrup in drugi (2022).

3. V tem sklopu se vprašanja nanašajo na vodenje starejših zaposlenih v podjetju. Prosim z označbo polja pri vsaki trditvi izrazite, v kolikšni meri se s posamezno trditvijo strinjate, pri čemu 1 pomeni popolno nestrinjanje in 5 popolno strinjanje.

Tabela 5: Trditve tretjega sklopa anketnega vprašalnika

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne stiranjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnom a se strinjam (5)
V našem podjetju vodstvo dobro skrbi za starejše zaposlene.	1	2	3	4	5
V našem podjetju vodstvo izvaja ustrezne ukrepe za olajšano delo starejših zaposlenih.	1	2	3	4	5
Delovni prostori, okolje in pripomočki v našem podjetju so prilagojeni starejšim zaposlenim (npr. opora za zapestje pri držanju računalniške miške, ergonomski stol, dvigalo ipd.).	1	2	3	4	5
Vodstvo podjetja je pripravljeno moje delovne zadolžitve prilagoditi moji starosti.	1	2	3	4	5
Vodstvo podjetja izvaja ukrepe, ki povečujejo mojo motivacijo za delo.	1	2	3	4	5
Vodstvo podjetja mi omogoča, da svoje znanje, izkušnje in veščine delim z drugimi (mlajšimi) sodelavci.	1	2	3	4	5
Vodstvo podjetja spremembe dobro skomunicira in me nanje ustrezno pripravi.	1	2	3	4	5
Vodstvo podjetja mi nudi dovolj informacij, virov in prilagoditev, da zaradi svoje starosti lažje opravljam svoje delo.	1	2	3	4	5
Zaradi ustreznega vodenja starejših zaposlenih sem bolj zadovoljen na delovnem mestu.	1	2	3	4	5
Zaradi ustreznega vodenja starejših zaposlenih, svoje delo opravljam bolje.	1	2	3	4	5
Zaradi ustreznega vodenja starejših, je naše podjetje bolj uspešno.	1	2	3	4	5

Vir: prirejeno po Dietz in drugi (2022), Flower in drugi (2019), Hartel in Zacher (2018), Kooij in drugi (2020) in Sundstrup in drugi (2022).

4. Demografski podatki

Spol:

- Ženski
- Moški

Starost:

- 45-50 let
- 50-55 let
- 55-60 let
- 60-65 let
- 65 let in več

Najvišja dosežena izobrazba:

- Osnovnošolska
- Poklicna/ srednješolska
- Visokošolska/ univerzitetna

Priloga 2: Ekspertni intervju

Spoštovani,

sem Marko Bokal, študent podiplomskega študija na Ekonomski fakulteti, Univerze V Ljubljani, na smeri management. Pripravljam magistrsko delo z naslovom: Povezava med demografskimi trendi in staranjem delovne sile: pregled kazalnikov aktivnega staranja in razvoj priporočil na organizacijski ravni. Z namenom pridobitve relevantnih podatkov, sem pripravil intervju, ki se nanaša na izkušnje z delom in vodenjem starejših zaposlenih v podjetju.

Zahvaljujem se Vam, da si boste vzeli čas in odgovorili na spodnja vprašanja. Vsi odgovori bodo uporabljeni izključno za namen priprave zaključnega dela.

Vprašanja:

1. Demografski trendi kažejo zmanjševanje stopenj rodnosti in podaljševanje življenjske dobe ljudi, kar posledično vpliva na trg dela in potrebo po zadržanju starejše delovne sile v organizacijah. Zanima me, kako se demografski trendi staranja prebivalstva odražajo v starostni strukturi vaših zaposlenih? Je starejših zaposlenih več kot v preteklosti?
2. Kako bi ocenili delovno sposobnost, odnose, prilagodljivost in druge značilnosti starejših zaposlenih v primerjavi z mlajšimi in kje vidite razloge za te (morebitne) razlike?
3. Ali v vašem podjetju načrtno vodite starejše zaposlene, se pravi, da jih prav zaradi njihove starosti na delovnem mestu, vodite kako drugače?
4. Zakaj se vam zdi pomembno implementirati management starejših v organizacijah?
5. Katere pristope managementa starejših uporabljate v vašem podjetju? Na kakšen način vodite starejše zaposlene? Prosim naštejte nekaj konkretnih ukrepov.
6. Prosim navedite učinke/rezultate prilagojenega vodenja starejših zaposlenih? Ali tovrstno vodenje vpliva na uspešnost podjetja?
7. V letu 2020 ste bili, v okviru projekta ASI, prejemnik priznanja za podjetje, ki je prijazno starejšim zaposlenim. Kaj vam takšno priznanje, kot podjetju, pomeni?

Priloga 3: Deskriptivna statistika 1. sklopa anketnega vprašalnika

Trditve- 1. sklop		Stopnje strinjanja						M
		1	2	3	4	5	Σ	
T1: Čutim, da sem delovno sposoben za opravljanje svojega dela.	f	0	0	0	4	6	10	4,6
	%	0%	0%	0%	40%	60%	100%	
T2: Moja delovna sposobnost je v primerjavi s prejšnjimi (mlajšimi) leti boljša.	f	0	2	0	4	4	10	3,8
	%	0%	20%	0%	40%	40%	100%	
T3: Moja delovna sposobnost je v primerjavi s prejšnjimi (mlajšimi) leti slabša	f	2	1	1	5	1	10	3,2
	%	20%	10%	10%	50%	10%	100%	
T4: Moje fizične sposobnosti so v primerjavi s prejšnjimi (mlajšimi) leti boljše	f	0	4	3	2	1	10	3,0
	%	0%	40%	30%	20%	10%	100%	
T5: Moje fizične sposobnosti so v primerjavi s prejšnjimi (mlajšimi) leti slabše.	f	0	1	2	6	1	10	3,7
	%	0%	10%	20%	60%	10%	100%	
T6: Telesne težave (težave s hrbtenico, vidom, sluhom ipd.) me ovirajo pri delu.	f	2	1	4	3	0	10	2,8
	%	20%	10%	40%	30%	0%	100%	
T7: Ob višji starosti zaposlenega so poškodbe pri delu pogostejše.	f	2	1	1	6	0	10	3,1
	%	20%	10%	10%	60%	0%	100%	
T8: Ob višji starosti zaposlenega je pogostost bolniške odsotnosti z dela večja	f	2	0	2	6	0	10	3,2
	%	20%	0%	20%	60%	0%	100%	
T9: Moje kognitivne sposobnosti (spomin, koncentracija, reševanje problemov) so v primerjavi s prejšnjimi (mlajšimi) leti boljše.	f	0	2	5	1	2	10	3,3
	%	0%	20%	50%	10%	20%	100%	
Moje kognitivne sposobnosti (spomin, koncentracija, reševanje problemov) so v primerjavi s prejšnjimi (mlajšimi) leti slabše.	f	0	3	3	2	2	10	3,3
	%	0%	3%	3%	2%	2%	100%	
T11: Moje kognitivne sposobnosti (težave s spominom, koncentracijo, reševanjem problemov ipd.) me ovirajo pri delu.	f	2	3	2	1	2	10	2,8
	%	20%	30%	20%	10%	20%	100%	

Priloga 4: Deskriptivna statistika 2. sklopa anketnega vprašalnika

Trditve- 2. sklop		Stopnje strinjanja						M
		1	2	3	4	5	Σ	
T1: Starejši zaposleni so na delovnem mestu obravnavani stereotipno (kot manj sposobni, počasnejši, neprilagodljivi, tehnološko nepismeni ipd.).	f	1	3	1	3	2	10	3,2
	%	10%	30%	10%	30%	20%	100%	
T2: Na delovnem mestu sem že bil/a stereotipno obravnavan/a na podlagi svoje starosti.	f	2	5	1	2	0	10	2,3
	%	20%	50%	10%	20%	0%	100%	
T3: Moja motivacija za delo je v primerjavi s prejšnjimi (mlajšimi) leti višja.	f	0	1	4	3	2	10	3,6
	%	0%	10%	40%	30%	20%	100%	
T4: Moja motivacija za delo je v primerjavi s prejšnjimi (mlajšimi) leti nižja.	f	1	3	4	0	2	10	2,9
	%	10%	30%	40%	0%	20%	100%	
T5: Moja pripadnost podjetju je v primerjavi s prejšnjimi (mlajšimi) leti višja.	f	0	0	5	2	3	10	3,8
	%	0%	0%	50%	20%	30%	100%	
T6: Moja pripadnost podjetju je v primerjavi s prejšnjimi (mlajšimi) leti nižja.	f	1	3	4	0	2	10	2,4
	%	10%	30%	40%	0%	20%	100%	
T7: Svoje znanje, izkušnje in veščine sem pripravljen/a deliti z drugimi (mlajšimi) sodelavci.	f	0	0	0	3	7	10	4,7
	%	0%	0%	0%	30%	70%	100%	
T8: Deljenje svojih izkušenj in znanja z drugimi (mlajšimi) sodelavci me dodatno motivira za delo.	f	0	0	0	6	4	10	4,4
	%	0%	0%	0%	60%	40%	100%	
T9: V primerjavi s prejšnjimi (mlajšimi) leti, imam večji odpor do sprememb v podjetju.	f	2	2	3	2	1	10	2,8
	%	20%	20%	30%	20%	10%	100%	

Priloga 5: Deskriptivna statistika 3. sklopa anketnega vprašalnika

Trditve- 3. sklop		Stopnje strinjanja						M
		1	2	3	4	5	Σ	
T1: V našem podjetju vodstvo dobro skrbi za starejše zaposlene.	f	0	0	1	5	4	10	4,3
	%	0%	0%	10%	50%	40%	100%	
T2: V našem podjetju vodstvo izvaja ustrezne ukrepe za olajšano delo starejših zaposlenih.	f	0	1	0	6	3	10	4,1
	%	0%	10%	0%	60%	30%	100%	
T3: Delovni prostori, okolje in pripomočki v našem podjetju so prilagojeni starejšim zaposlenim (npr. opora za zapestje pri držanju računalniške miške, ergonomski stol, dvigalo ipd.).	f	1	1	1	7	0	10	3,4
	%	10%	10%	10%	70%	0%	100%	
T4: Vodstvo podjetja je pripravljeno moje delovne zadolžitve prilagoditi moji starosti	f	0	0	2	6	2	10	4,0
	%	0%	0%	20%	60%	20%	100%	
T5: Vodstvo podjetja izvaja ukrepe, ki povečujejo mojo motivacijo za delo.	f	0	2	2	4	2	10	3,6
	%	0%	20%	20%	40%	20%	100%	
T6: Vodstvo podjetja mi omogoča, da svoje znanje, izkušnje in veščine delim z drugimi (mlajšimi) sodelavci.	f	0	0	0	6	4	10	4,4
	%	0%	0%	0%	60%	40%	100%	
T7: Vodstvo podjetja spremembe dobro skomunicira in me nanje ustrezno pripravi.	f	0	0	2	5	3	10	4,1
	%	0%	0%	20%	50%	30%	100%	
T8: Vodstvo podjetja mi nudi dovolj informacij, virov in prilagoditev, da zaradi svoje starosti lažje opravljam svoje delo.	f	0	1	0	4	5	10	4,3
	%	0%	10%	0%	40%	50%	100%	
T9: Zaradi ustreznega vodenja starejših zaposlenih sem bolj zadovoljen na delovnem mestu	f	0	1	0	5	4	10	4,2
	%	0%	10%	0%	50%	40%	100%	
T10: Zaradi ustreznega vodenja starejših zaposlenih, svoje delo opravljam bolje	f	0	1	2	2	5	10	4,1
	%	0%	10%	20%	20%	50%	100%	
T11: Zaradi ustreznega vodenja starejših zaposlenih, je naše podjetje bolj uspešno.	f	0	0	2	4	4	10	4,2
	%	0%	0%	20%	40%	40%	100%	