

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

SABINA BRAČUN

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**OBLIKOVANJE PROGRAMA MANAGEMENTA STAREJŠIH V
PROIZVODNEM PODJETJU**

Ljubljana, november 2015

SABINA BRAČUN

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Sabina Bračun, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom Oblikovanje programa managementa starejših v proizvodnem podjetju, pripravljene v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Nado Zupan.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 12.11.2015

Podpis avtorice:

KAZALO

UVOD	1
1 STARANJE PREBIVALSTVA	6
1.1 Pojem starost	6
1.2 Globalni proces staranja prebivalstva	8
1.3 Demografski trendi.....	8
1.4 Spremembe v starostni strukturi prebivalstva	9
1.5 Posledice staranja prebivalstva.....	10
1.6 Demografsko stanje v Evropski uniji	11
1.7 Demografsko stanje v Sloveniji	14
2 AKTIVNO STARANJE.....	15
2.1 Paradigma aktivnega staranja.....	16
2.1.1 Produktivni koncept aktivnega staranja OECD	16
2.1.2 Vseživljenjski koncept aktivnega staranja WHO.....	16
2.1.3 Nova paradigma aktivnega staranja: koncept Evropske unije	17
2.2 Model aktivnega staranja	17
2.3 Načela in strategija aktivnega staranja	19
2.4 Spodbujanje aktivnega staranja v Evropski uniji in Sloveniji.....	21
2.5 Aktivno staranje na delovnem mestu	23
3 MANAGEMENT STAROSTI KOT SESTAVNI DEL RAVNANJA Z LJUDMI PRI DELU	25
3.1 Management starosti	25
3.2 Management starosti na organizacijski ravni	27
3.3 Primeri dobrih praks managementa starosti	28
3.4 Management starosti na delovnem mestu	29
3.5 Odnos in vloga podjetij do starejših zaposlenih.....	31
3.6 Program aktivnega staranja na delovnem mestu združenja delodajalcev	32
3.6.1 Analiza starostne strukture	32
3.6.2 Promocija zdravja na delovnem mestu.....	32
3.6.3 Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih	33
3.6.4 Prenos znanja in karierni razvoj starejših zaposlenih.....	34
3.6.5 Reorganizacija delovnega časa.....	35
3.6.6 Kultura podjetja.....	35
4 PROGRAM MANAGEMENTA STAROSTI V PODJETJU DANFOSS TRATA D.O.O.	36

4.1 Predstavitev podjetja	36
4.2 Analiza starostne strukture podjetja	39
4.3 Načrtovanje promocije zdravja	42
4.4 Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih	43
4.5 Organizacijska klima.....	45
4.6 Odsotnost z dela	48
4.6.1 Kratkoročna odsotnost z dela	48
4.6.2 Dolgoročna odsotnost z dela	49
4.7 Prenos znanja in karierni razvoj starejših zaposlenih.....	49
4.8 Predlog celovitega programa managementa starejših v Danfoss Trati	51
4.8.1 Delovno okolje in organizacijska klima.....	53
4.8.2 Organizacija delovnega časa	54
4.8.3 Spodbujanje zdravja na delovnem mestu	55
4.8.4 Sodelovanje na organiziranih dogodkih.....	55
4.8.5 Sodelovanje z mladimi	56
4.8.6 Izobraževanja in usposabljanja.....	57
SKLEP.....	58
LITERATURA IN VIRI	61

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Grafični prikaz 20 najstarejših držav sveta 2004</i>	9
<i>Slika 2: Prebivalstvena piramida, Slovenija 2010 in 2060.....</i>	14
<i>Slika 3: Paradigma staranja</i>	21
<i>Slika 4: Sistemski, integrativni, celostni model managementa starosti na ravni organizacije</i>	26
<i>Slika 6: Akcijski načrt za oblikovanje dela in organizacijske politike, ki upošteva starejše zaposlene</i>	36
<i>Slika 7: Danfossove podružnice po svetu</i>	38
<i>Slika 8: Gibanje števila zaposlenih in povprečna starost v podjetju Danfoss Trata v zadnjih petih letih.....</i>	40
<i>Slika 9: Starostni razredi 2009–2013 v %</i>	41
<i>Slika 10: Število udeležb na izobraževanjih</i>	44
<i>Slika 11: Primerjava števila udeležencev na internih in eksternih izobraževanjih.....</i>	45
<i>Slika 12: Model raziskave zadovoljstva zaposlenih 2013</i>	46
<i>Slika 13: Gibanje povprečne kratkoročne odsotnosti v obdobju med 2009 in 2013.....</i>	49
<i>Slika 14: Gibanje povprečne daljše odsotnosti v obdobju med 2009 in 2013</i>	49

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Razvoj populacijske strukture med obdobjem 2004 in 2014</i>	13
<i>Tabela 2: Število zaposlenih v obdobju zadnjih petih let.....</i>	39
<i>Tabela 3: Analiza fokusnih skupin</i>	52

UVOD

Staranje prebivalstva je globalni proces in hkrati eden izmed največjih dosežkov človeštva. Nikoli prej v zgodovini človeštva človek ni dosegel tolikšne starosti, kot jo lahko danes. Še pred desetletji so človeku, ki je dočakal visoko starost pripisali, da gre za čudež ali neverjetno srečo, morda tudi višjo silo. Danes pa je dejstvo, da dočakamo visoko starost, nekaj čisto samoumevnega in pričakovanega.

Podoba starosti in samega staranja se je močno spremenila. Danes večina starejših ljudi živi zdravo življenje in skušajo ostati čim bolj aktivni. Starejši ljudje s svojim znanjem, izkušnjami in neformalno pomočjo nedvomno ogromno prispevajo h družbi. Ljudje se vse bolj zavedajo, da zdravo in kakovostno staranje pomembno vpliva na njihovo telesno in duševno zdravje, materialno varnost in povečuje možnost, da je človek čim dlje avtonomen in samostojen, ima dobre medčloveške odnose ter doživlja smisel življenja (Ramovš, 2003, str. 56-57).

Z »zdravim« načinom življenja, zdravstveno in socialno oskrbo imamo vse možnosti, da se bomo postarali in dočakali zrelejše življenjsko obdobje. Veliko dejavnikov sodobnega sveta nam omogoča, da kot aktivni posamezniki skrbimo zase, za svoje dobro počutje, ter živimo zdravo, aktivno in polno življenje. V splošnem se zdi, da človeštvu še nikoli prej ni šlo tako dobro, saj število prebivalstva narašča in naša zadnja skrb je skrb zaradi izumrtja naše vrste. Če pa se v proces poglobimo hitro opazimo, da staranje in daljšanje življenjske dobe ne prinaša nujno samo pozitivnih posledic, ampak tudi veliko negativnih.

Eden izmed razlogov za daljšanje življenjske dobe je tudi napredek v medicini in zdravstvu ter dostopnost do njunih storitev in produktov. Danes lahko po zaslugi nenehnega razvoja in inovacij v medicini in zdravstvu pozdravimo večino bolezni. Če naredimo kratek pregled po zgodovini, kaj hitro ugotovimo, da je največ ljudi umrlo prav zaradi bolezni, kot sta kuga in gripa, saj pred stoletji niso poznali zdravil zanju. Med vojnami je veliko ljudi umrlo zaradi sepse, do katere je lahko prišlo do že najmanjše okužbe. Odkritje penicilina po zaslugi Fleminga je bilo eno izmed najpomembnejših odkritij v medicini in velik korak naprej v razvoju zdravil. Danes pa so zdravila za večino bolezni dostopna vsem. Zasluga gre našemu sistemu države blaginje, ki skrbi za zdravstveno oskrbo posameznikov, ki si zdravstvenih storitev drugače ne bi mogli privoščiti. Velik napredek v medicini nam omogoča, da lahko pozdravimo večino bolezni ali pa vsaj lajšamo njihove simptome ter nam na ta način omogočajo daljše in kakovostnejše življenje.

Staranje prebivalstva je najbolj univerzalen problem na ekonomskem in socialnem področju. Podaljševanje življenjske dobe na eni strani in sočasno zmanjševanje rodnosti na drugi strani povzročata neravnovesje na vseh področjih. Vse večje število upokojencev in vse večje povpraševanje po zdravstvenih storitvah sta privedla do reform, ki bremenijo družbeno

blaginjo. Podaljševanje delovne dobe je le eden izmed vzvodov, s katerimi skušajo države ponovno vzpostaviti ravnovesje na trgu delovne sile. Toda vzpostavljanje ravnovesja na trgu s pokojninskimi in z zdravstvenimi reformami sta privedla do vsesplošnega nezadovoljstva. Starejši se soočajo z daljšanjem delovne dobe, mladi pa z brezposelnostjo, ki je v večini držav Evropske unije iz dneva v dan večja in skrb vzbujajoča. Zdi se, da gre za popolnoma obrnjeno sliko, kot smo je bili vajeni do sedaj.

Zaradi sprememb na trgu delovne sile je ogrožena socialna blaginja ljudi. Vse večji finančni izdatki za zdravstveno in pokojninsko varstvo povzročajo manjšo socialno varnost za celotno prebivalstvo. Večji pritisk se vrši tudi na aktivno delovno prebivalstvo, ki mora z izdatki podpirati vse večje število upokojencev. Mladi izobraženi posamezniki se soočajo z dolgotrajno brezposelnostjo, zato iščejo zaposlitev v tujini. Tako se države soočajo s pojavom »bega možganov«, ki pa dolgoročno predstavlja velik problem pri zaposlovanju visoko izobraženega kadra.

Zaradi podaljševanja življenjske dobe in vse nižje stopnje rodnosti ter posledično vse večjega pritiska na pokojninske in zdravstvene izdatke je tudi Evropska komisija leta 2005 pripravila t. i. zeleno knjigo z naslovom Odziv na demografske spremembe: nova solidarnost med generacijami. Vlade večine evropskih držav so morale glede na velike demografske spremembe in mednarodne pobude pripraviti nove programe in politike, ki v ospredje postavljajo programe aktivnega in kakovostnega staranja (Kuhar, 2007, str. 37).

Problem staranja prebivalstva predstavlja velik problem tudi za organizacije. Podaljševanje delovne dobe je povzročilo veliko nezadovoljstvo in stres, predvsem pri starejših zaposlenih. Starejši zaposleni se morajo soočiti s številnimi stereotipi. Pogosto so obravnavani kot breme, kar močno vpliva na njihovo tako fizično kot tudi psihično zdravje. Naloga managerjev v organizacijah je, da poiščejo vzode, s katerimi bi izboljšali organizacijsko klimo in zadovoljstvo starejših na delovnem mestu. Vse bolj se namreč zavedajo, da so zadovoljni zaposleni bolj produktivni, zadovoljni in zdravi ter zato manj izostajajo z dela. S tem se znižajo stroški, povezani z bolniškimi odsotnostmi, hkrati pa se poveča uspešnost celotne organizacija. Promoviranje zdravega in aktivnega programa staranja na delovnem mestu pripomore k boljši delovni aktivnosti starejših.

Starejši zaposleni predstavljajo pomemben intelektualni kapital, ki ga organizacije ne želijo izgubiti. Toda starejši kot je delavec, težje sledi novim tehnološkim in organizacijskim spremembam. Prav tako je potrebno velik poudarek nameniti medosebnim odnosom v organizaciji. Že dejstvo, da se organizacije zavedajo, da bo v prihodnje potrebno prilagoditi način dela in uvesti dobre prakse, ki bodo predvsem starejšim pomagale premagovati zdravstvene in druge omejitve, je korak v pravo smer. Preventivni ukrepi se na samem začetku mogoče zdijo dragi in nepotrebni, toda na dolgi rok prinašajo pozitivne učinke. Primeri dobrih praks s področja managementa starosti, ki so jih mnoga podjetja že uvedla,

bodo v prihodnosti spoznana kot nujno orodje managementa, s katerim zagotavljamo pozitivno organizacijsko klimo in olajšamo delo zaposlenih.

Naloga managerjev je, da razvijejo in vpeljejo nove prakse v okviru strategije managementa starosti. V okviru načrtanega razvojnega plana je potrebno oblikovanje, testiranje in nadaljnji razvoj orodij, ki bodo pripeljala do uresničitve modela managementa starosti na organizacijski ravni. Dobre prakse aktivnega staranja vplivajo tako na vedenjske spremembe organizacije kot tudi na grajenje celostne korporacijske kulture, v katero je integriran management starosti (Žnidaršič, 2008, str. 143).

Management podjetja mora najti ustrezne vzvode s katerimi bo zagotovljeno medgeneracijsko sodelovanje na vseh področjih. Pomembno je, da pri snovanju novih politik in programov vsi zaposleni, ne glede na starost ali spol. Namen magistrskega dela je povečati razumevanje pomena managementa starosti v organizacijah in oblikovati priporočila za program aktivnega staranja v podjetju.

Cilji magistrskega dela so:

- analizirati in ugotoviti novo pojmovanje starosti in starostnikov,
- analizirati in proučiti posledice staranja na globalni, evropski in slovenski ravni,
- razložiti pomen managementa starosti, kot nove paradigme,
- ugotoviti in določiti starostno strukturo izbranega podjetja,
- ugotoviti in analizirati potrebe starejših zaposlenih,
- pregled že obstoječih programov in politik v podjetju na temo starejših zaposlenih,
- pregled in analiza izobraževanj in usposabljanj zaposlenih,
- pregled in razporeditev delovnega časa,
- analiza kulture podjetja in zadovoljstva zaposlenih,
- analizirati in proučiti konkretne napotke za oblikovanje programa aktivnega staranja in njegovo implementacijo v izbrano podjetje.

Z iskanjem odgovorov na postavljena vprašanja bom poskušala ne zgolj teoretično pojasniti procese in programe aktivnega staranja na delovnem mestu v povezavi z managementom starosti, temveč je **namen** magistrskega dela praktično pokazati, da je program aktivnega staranja na delovnem mestu pomembno orodje kadrovskega menedžerja pri upravljanju zaposlenih, ki dolgoročno ne le poveča produktivnost in delovno uspešnost zaposlenih, temveč tudi doprinese k celotni uspešnosti poslovanja podjetja.

Pri pisanju magistrskega dela se bom osredotočala na temeljno hipotezo in jo, glede na dobljene rezultate, skušala potrditi oz. ovreči:

V izbranem podjetju se zavedajo problematike daljšanja delovne dobe in posledično povečanja števila starejših zaposlenih, zato aktivno iščejo in uvajajo nove rešitve in predloge,

ki bi predvsem starejšim zaposlenim olajšali delo in hkrati povečali njihovo zadovoljstvo in produktivnost.

Za lažjo orientacijo sem v okviru magistrske naloge opredelila naslednja raziskovalna vprašanja:

- Kaj je management starosti in kakšno vlogo ima pri zagotavljanju aktivnega staranja na delovnem mestu?
- Kakšni načini ravnanja s starejšimi zaposlenimi podaljšujejo njihovo produktivnost in večajo zadovoljstvo pri delu?
- Na kakšen način zagotavlja podjetje prenos znanja starejših zaposlenih na mlajši kader?
- Na kakšen način in če sploh podjetje sledi potrebi po izobraževanju zaposlenih in skrbi za karierni razvoj zaposlenih?
- Ali podjetje že izvaja programe na temo promocije zdravja in aktivnega staranja na delovnem mestu?

V okviru teoretičnega dela bom uporabila deskriptivno metodo s študijem domače in tuje literature. V pomoč mi bodo javno dostopne baze podatkov. Opisala in analizirala bom sekundarne vire, ki se nanašajo na tematiko staranja prebivalstva in primerov dobrih praks, ki se nanašajo na implementacijo programov managementa starosti v podjetju. Z metodo kompilacije bom povzemala in citirala domače in tuje avtorje, z metodo sinteze pa bom spoznanja povezala z lastnimi ugotovitvami, ki bodo v skladu s cilji magistrske naloge.

Za dosego ciljev empiričnega dela bom analizirala javno dostopne baze, ki se nanašajo na management starosti in različne študije, ki se navezujejo na problematiko staranja prebivalstva na globalni, evropski in slovenski ravni. Pri tem se bom opirala na sekundarne podatke Statističnega urada Republike Slovenije, Svetovne zdravstvene organizacije in Vlade Republike Slovenije. Empirični del bo zajemal analizo in pregled stanja v podjetju v povezavi s problematiko staranja na delovnem mestu. V podjetju mi bodo omogočili dostop do sekundarnih virov podjetja: analiza starostne strukture v zadnjih petih letih, pregled izobraževanj, analiza absentizma, raziskava zavzetosti zaposlenih itd. Analiza sekundarnih virov podjetja bo pokazala dejansko stanje podjetja, sama pa bom poiskala dodatne predloge in izboljšave, ki bodo usmerjene v dolgoročen program managementa starosti. Poleg sekundarnih virov, bom uporabila tudi primarne podatke, ki jih bom pridobila z izvedbo fokusnih skupin.

Prva metoda se nanaša na **teorijo organizacijskega razvoja**. S svojim delom sem pripomogla k pomembnemu premiku v managementu človeških virov v izbrani organizaciji. Metodo organizacijskega razvoja med drugim uporabljamo pri gradnji določenega sistema, ki je v pomoč pri reševanju nastalega problema (Sein et al., 2011, str. 40).

Druga metoda je **metoda študije primera** (angl. *Case Study Research*), saj v magistrskem delu preučujem eno izbrano podjetje in se raziskava navezuje le nanj. Metoda študije primera je empirična raziskava, ki raziskuje sodobni fenomen v okviru njegovega realnega življenjskega konteksta, zlasti kadar meje med pojavom in kontekstom niso jasno razvidne. Z drugimi besedami, metodo študije primera uporabimo takrat, ko želimo razumeti in raziskati nek pojav v celotnem obsegu. Tovrstno razumevanje pojava zajame pomembne pogoje, izhajajoče iz konteksta, ki so zelo pomembni za fenomen, ki ga raziskujemo (Yin, 2009, str. 18).

Tretja metoda je **metoda fokusnih skupin**, ki v praksi omogoča poglobljeno obravnavo nekega vprašanja in interakcijo med različnimi subjekti, ki sodelujejo pri presojanju in razvijanju kakovosti (Klemenčič in Hlebec, 2007, str. 7). Z oblikovanjem fokusne skupine starejših zaposlenih v podjetju Danfoss Trata sem pridobila pomembne informacije o željah in občutkih starejših zaposlenih v podjetju.

Magistrsko delo je razdeljeno na teoretični in empirični del. Teoretični del je sestavljen iz štirih poglavij. Prvo poglavje je namenjeno predstavitvi in definiranju pojma starosti in staranja, nato pa v podpoglavjih sledijo opredelitve razlik pojmov, ki jih nekateri avtorji v pregledani strokovni literaturi enačijo, spet drugi jih obravnavajo ločeno. To so predvsem pojmi kot so starost, staranje in aktivno staranje. V nadaljevanju prvega poglavja so podani demografski trendi in spremembe v starostni strukturi prebivalstva na globalni, evropski in lokalni ravni.

Drugo poglavje teoretičnega dela je namenjeno razlagi pojma aktivnega staranja. Ker magistrska naloga temelji na izdelavi programa aktivnega staranja za izbrano podjetje, sem najprej raziskala že izdelane modele in nato opisala različna načela in koncepte njihovega razvijanja.

Tretje poglavje pa je namenjeno predvsem opredelitvi in pojasnitvi managementa starosti z vidika nove perspektive ravnanja iz ljudmi pri delu. V tem delu je problematika staranja prebivalstva predstavljena iz vidika organizacije. Pojem managementa starosti se navezuje na spremembo kadrovske politike v smeri večje pozornosti na starejše zaposlene.

V četrtem poglavju so predstavljeni primeri dobrih praks podjetij, ki so vpeljala program aktivnega staranja na delovnem mestu. V tem poglavju so predstavljeni napotki, kako in zakaj naj se podjetja sploh ukvarjajo s starejšimi zaposlenimi. Ta del magistrskega dela predstavlja nekakšen uvod v empirični del, saj se empirični del ukvarja ravno z iskanjem konkretnih rešitev in predlogov v okviru aktivnega staranja na delovnem mestu.

Empirični del obsega predstavitev podjetja Danfoss Trata, analizo starostne strukture podjetja, pregled in analizo izobraževanj zaposlenih in že obstoječih programov na temo promocije zdravja in aktivnega staranja na delovnem mestu. S pomočjo analize sekundarnih podatkov bo

podana ocena organizacijske klime. V sklepnem delu pa predstavljam rezultate fokusne skupine starejših zaposlenih in podjetju podajam konkretne predloge in rešitve v okviru programa managementa starosti.

1 STARANJE PREBIVALSTVA

Staranje prebivalstva je globalni proces, ki se mu ni moč izogniti. Vzporedno s tem procesom se odpirajo številna vprašanja in morebitni problemi, hkrati pa se oblikujejo številni odgovori in rešitve za učinkovito obvladovanje tovrstne tematike. Prvo poglavje najprej predstavi definicijo pojma »starost«, nato pa ponuja obrazložitev demografskih procesov in predstavi posledice globalnega staranja prebivalstva.

1.1 Pojem starost

Pri pojasnjevanju pojmov si je potrebno zastaviti vprašanje, kdo je »star« in kdo »starejši«. Za pojmovanje starejših ljudi se uporablja veliko število izrazov. Pomembno je zavedanje, da se uporabljani izrazi nanašajo na skupino ljudi, katerih razlika v letih je lahko tudi 40 let in več. Nekateri gerontologi močno nasprotujejo uporabljenim izrazom, kot sta: starejši (angl. *elderly*) in starejši državljani (angl. *senior citizen*), saj jih povezujejo z negativnimi stereotipi, vključno s socialno izolacijo, krhkostjo ter s fizično in finančno odvisnostjo (Kinsela & Phillips, 2005, str. 6).

Ime za to starostno skupino se je začelo pojavljati zaradi številnih hitrih bioloških, družbenih in psiholoških sprememb v načinu človekovega življenja. Pojavilo se je veliko izrazov, s katerimi so opredelili starejšo populacijo. Evropska komisija je leta 1992 izvedla raziskavo »Starost in odnosi«, s katero je ugotovila različna pojmovanja starosti. Za opredelitev starejših so v Veliki Britaniji, Nemčiji in na Irskem uporabljali izraz: upokojenci (angl. *senior citizen*). V Španiji so uporabljali izraz: stari ljudje (angl. *old people*), izraz: ljudje v starosti (angl. *people of age*) so uporabljali v Italiji, pojem: starejši ljudje (angl. *elderly people*) pa so uporabljali na Portugalskem. Daljšanje življenjske dobe in boljše zdravstveno stanje starejšega prebivalstva ter neustreznost nekaterih pojmov so privedli do tega, da je Evropska unija v raziskavi za opredelitev starejše populacije uporabila izraz: starejši ljudje (angl. *older people*) (Mendes, 2013, str. 175).

V Franciji se je v začetku 1960-ih začel uporabljati izraz: tretje življenjsko obdobje (angl. *third age*). Uvedba politike socialnega vključevanja starejših je pripomogla k spreminjanju podobe ostarelih. Pred tem so na zdravljenje starejših gledali kot na družbeno izključenost, domovi za ostarele pa so bili njen glavni simbol. Izraz: star, je poudarjal status izključenosti in opredeljeval starejše ljudi s posebnim socialnim statusom, ki ga je opredeljevalo premoženje in ostale družbene vrednote. Ta miselnost se je pojavila v obdobju, ko sta bila delo in proizvodnja edina možnost za preživetje tistih v manj privilegiranih razredih. Ko niso bili več sposobni za delo, so prešli v kategorijo starejših, ki so bili brez dela in državne

podpore ter tako bolj izpostavljeni revščini. Z letom 1980 se je v vseh zahodnih državah pričakovana življenjska doba začela podaljševati. Nastopilo je tretje življenjsko obdobje kot nova življenjska faza med upokojitvijo in staranjem, za katero je značilno aktivno družbeno življenje ter prizadevanje za kakovostno staranje kot pomemben del življenja. Kazalniki kakovosti življenja, povezani s staranjem, so postali neodvisnost, aktivnost, denarna sredstva, zdravje, stanovanje, intima, varnost, pripadnost skupnosti in osebna razmerja (Mendes, 2013, str. 176).

Starost v splošnem razumemo v smislu kronološke starosti, ki se nanaša na koledarsko starost. Vendar pa je koncept starosti večdimenzionalen. Sterns in Doverspike (1989) podajata pet različnih oblik starosti. Poleg kronološke starosti navajata tudi funkcionalno starost, psihosocialno starost, organizacijsko starost in koncept življenjske dobe. Funkcionalna, fizikalna ali biološka starost se nanašajo na spremembe v zdravju, vitalnosti in videzu. Psihosocialna starost pa je povezana z lastnim in družbenim dojemanjem. Subjektivna starost določa, kako starega se posameznik počuti, v katero starostno skupino se umešča, koliko želi biti star ter kakšne so družbene percepcije starosti, kjer je posameznik obravnavan kot starejši. Organizacijska starost pa se nanaša na delovno dobo ter na kariero in z njo povezano stopnjo spretnosti in veščine, ki jih posameznik pridobi z delom v organizaciji. Koncept življenjske dobe pa lahko najbolje primerjamo z družinskim statusom osebe ter s posameznikovo življenjsko stopnjo, v kateri se nahaja (Aaltio, Salminen & Koponen, 2014, str. 161).

»Nova definicija starosti ne pomeni samo močnega vzvoda za procese pokojninskih reform in države blaginje, ampak hkrati izziv za oblikovanje novih politik zaposlovanja in novih oblik delovnih mest znotraj življenjskega cikla, kar v proces ravnanja z ljudmi pri delu znotraj organizacij vnaša novo vsebino« (Žnidaršič 2008, str. 25).

Starost moramo obravnavati kot več-ravenski koncept, saj ga lahko analiziramo tako na individualni kot tudi na organizacijski in družbeni ravni. Vsak posameznik se sooči s staranjem in kasneje s starostjo. Posameznikova skrb je, kako si zagotoviti ekonomsko in socialno blaginjo v kasnejšem življenjskem obdobju. Pri tem se začnejo pojavljati vprašanja, kot so: kako bo posameznik preživel starost, na kakšen način bo varčeval, kaj bo počel itd. Navkljub vse večji osveščenosti glede procesa staranja in številnih programih, ki lajšajo življenje starostnikov, je posameznik še vedno soočen s prenizko stopnjo informiranosti. Opredeljevanje pojma starosti kot neproduktivnega obdobja ni več primerna, saj je pojem starosti veliko bolj heterogen. Danes je vse več starostnikov, ki na aktiven način preživljajo starost, mnogi izmed njih so še vedno aktivno vpeti v ekonomsko in gospodarsko sfero, saj se upokojitvena meja podaljšuje. Po drugi strani pa je še vedno velik odstotek takšnih, ki brez socialne pomoči ne bi preživeli in si ne morejo privoščiti aktivnega in polnega življenja (Dimovski, 2007, str. 554–57).

1.2 Globalni proces staranja prebivalstva

Staranje prebivalstva je globalni fenomen 21. stoletja. Daljša življenjska doba, manjša rodnost in velik napredek medicine omogočajo daljše življenje večini ljudi po svetu. Izobrazba, prihodki in vse večja pričakovanja ljudi omogočajo bolj kakovostno življenje, kot so ga imeli naši predniki. Staranje prebivalstva bi lahko opredelili kot največji uspeh, saj družbe po vsem svetu živijo dlje. Kljub izjemnemu dosežku za človeštvo pa daljša starost ni samo zgodba o uspehu, ampak predstavlja tudi velike izzive snovalcem politike. Politično planiranje dodeljevanja sredstev se spreminja glede na ravnotežje velikosti in strukture starostnih skupin. Premiki v starostnih strukturah povzročajo spremembe pri zagotavljanju storitvenih in ekonomskih zahtev. Naraščajoči trend staranja povzroča vse večje pritiske nad ostalimi starostnimi skupinami prebivalstva, ki morajo zagotavljati podporo tistemu delu prebivalstva, ki jo najbolj potrebuje (Kinsella, 2000, str. 541–542).

Na proces staranja prebivalstva lahko gledamo kot na izziv in priložnost hkrati. V primeru, da do sprememb ne bo prišlo, pomeni, da se bomo morali soočiti z resnimi ekonomskimi in socialnimi izzivi. Po drugi strani pa daljše in bolj zdravo življenje pomeni daljšanje delovne dobe. Da bi daljšanje delovne dobe lahko povezali z nečim pozitivnim in s sistemom nagrajevanja, tako s strani povpraševanja kot ponudbe, bo potrebno še veliko usklajevanja med vladnimi sistemi, delodajalci, sindikati in civilno družbo. Prvi predlog, ki ga bo potrebno sprejeti je, da bo zgodnje upokojevanje odpravljeno, saj iz finančnega vidika to enostavno ne more zdržati. Drugič, delodajalci morajo imeti več svobode in močnejše pogajalsko izhodišče pri določanju plač ter zaposlovanju starejših delavcev. Tretjič, starejšim delavcem je potrebno zagotoviti ustrezno pomoč in spodbudo z namenom izboljšanja njihove zaposljivosti. Zadnji in najpomembnejši predlog je, da bo potreben velik premik v odnosu do podaljšanja delovne dobe, tako na strani delodajalcev kot tudi delavcev samih (OECD, 2006, str. 3).

Proces staranja prebivalstva zahteva podrobno preučitev kulturnih, političnih in ekonomskih vidikov, kot tudi narediti analizo vrednot, predsodkov in simbolnih sistemov, ki družbo obravnavajo v širšem kontekstu. Današnja družba ceni produktivnost in potrošnjo, tisti, ki niso vključeni v proizvodnjo in potrošnjo, pa postanejo odvečni, nepotrebni. Vse bolj se osredotočamo na trenutno stanje, lepoto, mladost, moškost, fizično moč, ideologijo mladih, po drugi strani pa zrelost in starost povezujemo s pomanjkanjem produktivnosti in dekadenco. Danes je pojem starosti prežet z mnogimi predsodki, miti, stereotipi in prepričanji, ki starejše odrivajo na rob družbe. Družbene spremembe in nova znanja poglobljajo kulturni prepad med generacijami (Mendes, 2013, str. 1744–175).

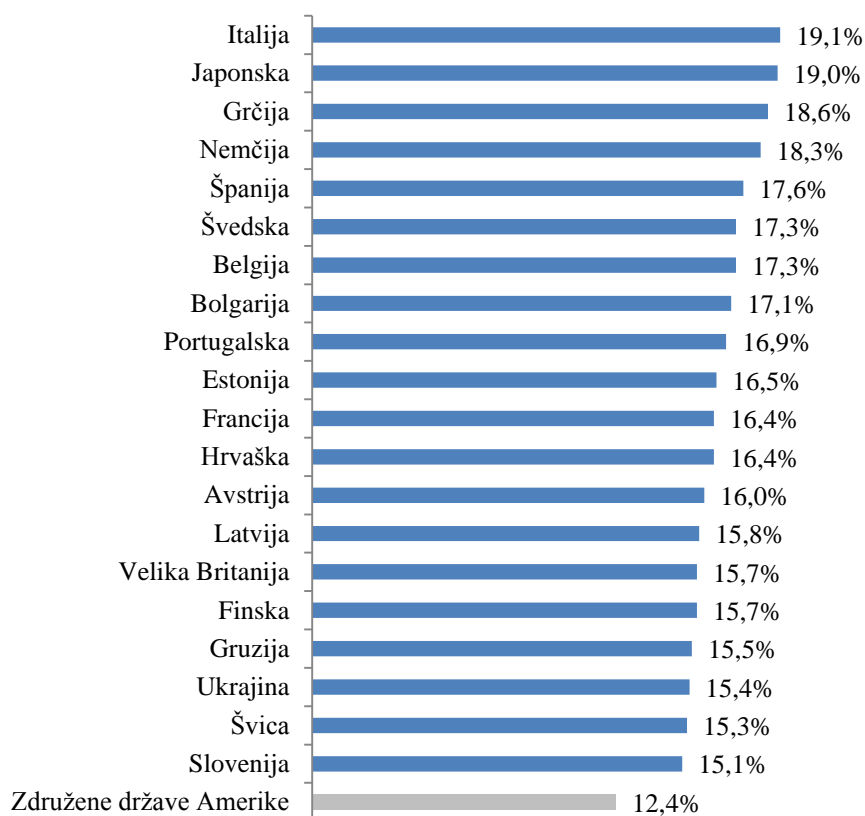
1.3 Demografski trendi

Statistike kažejo, da bo do leta 2050 le 1,2 milijarde od 1,5 milijarde starejših ljudi živelo v manj razvitih državah. Le 22 % starejših ljudi pa bo živelo v razvitejših državah. Demografske spremembe bodo močno vplivale na zdravstvo in socioekonomski razvoj vseh svetovnih držav. Avtorja Kevin Kinsella in Davis R. Phillips sta v članku Global Ageing: The

Challenge of Success predstavila problematiko globalnega trenda staranja prebivalstva in izpostavila 20 najstarejših držav sveta.

Populacijsko staranje je običajno opredeljeno kot odstotek določene populacije, ki je starejša od 65 let ali več. Slika 1 prikazuje 20 najstarejših držav sveta. Italija s kar 19 % starejšega prebivalstva, starega 65 let ali več, je »najstarejša« država sveta. Z izjemo Japonske opazimo, da se vse najstarejše države sveta nahajajo v Evropi. Prebivalstvo Združenih držav Amerike (v nadaljevanju ZDA) je relativno »mlado« v primerjavi z evropskimi državami, saj je manj kot 13 % prebivalstva starejšega od 65 let, kar uvršča ZDA na 38. mesto najstarejših držav sveta. Populacija ZDA pa se bo z nadaljnjimi desetletji postarala, ker se bo odstotek starejšega prebivalstva povečal na račun »baby-boom« generacije, rojene med 1946 in 1964, saj se bo ta generacija začela približevati 65. letu starosti. Ta proces se je začel z letom 2011 in bo do leta 2030 delež odstotka starejših v ZDA povečal na 20 %. Ampak ta delež bo še vedno nižji od deleža večine zahodnoevropskih držav.

Slika 1: Grafični prikaz 20 najstarejših držav sveta 2004



Vir: K. Kinsella & D. R. Phillips, 2004, *Global Ageing: The Challenge of Success*, 6–7.

1.4 Spremembe v starostni strukturi prebivalstva

Demografij staranja ne opredeljuje kot življenjsko izkušnjo, temveč na proces staranja gledajo kot na kategorično spremenljivko. Na staranje ne gledajo z vidika osebne in družbene izkušnje, ampak gre za kronološka leta, ki razdelijo prebivalstvo na mlado, odraslo in staro. V

kategorijo mladih sodijo posamezniki, stari od 0 do 14 let. Med odrasle uvrščamo osebe, stare med 15 in 59 let. Med starejše prebivalstvo pa uvrščamo tiste, ki so stari nad 60 let (Crampton, 2011, str. 314).

Staranje prebivalstva je precej relacijski pojem, ki primerja sub-populacije glede na njihovo kronološko starost. Mlade populacije so tiste, v katerih je več kot 30 odstotkov populacije mlajše od 15 let in manj kot 6 odstotkov starejših od 65 let. Ravno nasprotno stanje pa je prisotno v starejših populacijah. Demografi poleg kronološke starosti populacij upoštevajo tudi stopnjo spremembe v rasti. Proces staranja prebivalstva se prične takrat, ko se sub-populacija starejših povečuje hitreje od sub-populacije otrok. Kar pomeni, da je populacija istočasno lahko tako mlada in stara, če je število otrok in starejših visoko in narašča hitreje kot število odraslih (Crampton, 2011, str. 315).

Ko proučujemo pojav staranja prebivalstva, se moramo zavedati, da ga opredeljujeta stopnja rodnosti in umrljivosti. Populacije z visoko stopnjo rodnosti imajo posledično večje število otrok in mlajših odraslih ter posledično manjše število starejših. V primeru, da stopnja rodnosti prične upadati in se delež umrljivosti med otroci znižuje, pomeni, da se bo v prihodnje začelo povečevati število starejše populacije. Znižanje stopnje umrljivosti v vseh starostnih skupinah pomeni, da bodo ljudje živeli dlje in da bo populacija kot celota postala stara (Kinsella, 2000, str. 545–546).

1.5 Posledice staranja prebivalstva

Zelena knjiga Sveta EU z naslovom »Odziv na demografske spremembe: nova solidarnost med generacijami« opozarja, da so demografske spremembe posledica treh temeljnih pojmov:

- **stalno daljšanje življenjske dobe:** ta trend se bo v prihodnje še nadaljeval, prav tako pa se bo zmanjšala razlika med pričakovano življenjsko dobo moških in žensk,
- število zaposlenih iz **generacij, starejših od 60 let**, se bo povečevalo do leta 2030, saj bodo otroci generacije »baby-boom« postali »starejši«,
- **stalna nizka rodnost:** razlogov za nizko rodnost je več: težave na poklicni poti, pomanjkanje in visoke cene stanovanj, višanje starosti staršev ob prvem otroku, različna izbira študija, poklicnega in družinskega življenja. V večini držav sveta je stopnja rodnosti skoraj povsod pod mejo, ki je potrebna za obnavljanje prebivalstva.

Staranje prebivalstva je zelo kompleksen pojem. Posledice staranja prebivalstva so tako primanjkanje otrok in po drugi strani vse večje število upokojencev. Ekonomske posledice pa zajemajo krizno zagotavljanje pokojnin, kot tudi povečane stroške za zdravstveno nego starejših (Dimovski & Žnidaršič, 2008, str. 1).

S pojmom »starost« lahko povežemo naraščajoče zdravstvene težave ter pogostejše kronične bolezni. Zaradi zdravstvenih težav so potrebne nujne prilagoditve na delovnih mestih, ki pomagajo zmanjševati tveganje predčasnega upokojevanja in delovne nezmožnosti. Poleg

najpogostejših zdravstvenih težav, kot so kostno-mišična obolenja in duševne motnje, je tudi depresija eden izmed najpogostejših razlogov za delovno nezmožnost in predčasno upokojitvev. Potrebno je upoštevati tudi dejstvo, da se s staranjem zmanjšuje delovna sposobnost za 1–2 % letno. Danes je v Evropi kar 30 % delovnih mest, za katere je značilna slaba telesna drža, ravnanje s težkimi predmeti ali ponavljajoče se delo (Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu, 2012).

S starostjo pa se nekatere druge funkcije z leti izboljšujejo. Ena izmed teh je duhovna rast. Prav tako se s staranjem izboljšujejo strateško razmišljanje, bistroumnost, obzirnost, razumnost, sposobnost presoje, sposobnost razumskega mišljenja, nadzor nas življenjem, celovito dojetanje in verbalne spretnosti. Starejši delavci so v primerjavi z drugimi starostnimi skupinami bolj predani delu in zvesti delodajalcu. Mnoge študije so pokazale, da pri primerjavi delovne uspešnosti na delovnem mestu delovne izkušnje nadoknadijo slabitev nekaterih funkcij in spretnosti, kot so spominske in psihomotorične spretnosti (Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu, 2012).

Snovalci politik se vse bolj zavedajo, da morajo pri snovanju politik, povezanih s staranjem, obravnavati celotno družbo in ljudi vseh starosti, kar pomeni, da je problematiko globalnega staranja potrebno vključiti v širši razvoj. V Madridu so leta 2002 na temo aktivnega staranja izpostavili tri prednostna področja:

- starejši ljudje in gospodarski razvoj,
- spodbujanje zdravja in dobrega počutja v starosti,
- zagotavljanje spodbudnega okolja.

Navedene prednostne naloge pa so odprle številna vprašanja, ki odkrivajo vzroke globalnega staranja prebivalstva in poudarjajo pomembnost napredka v zdravstvu v povezavi z daljšo pričakovano življenjsko dobo kot tudi dobrobit starejših in pa naraščajoče stroške, povezane z zdravstveno oskrbo. Ali to pomeni, da daljšanje življenjske dobe pomeni boljše zdravje ali pa preprosto samo več let slabega zdravja? Na to vprašanje vpliva vrsta medgeneracijskih odnosov, na katere vplivajo demografske in družbene spremembe: kako bodo manjše družine vplivale na socialni in osebni podporni sistem. Drugo vprašanje pa je: kako se bodo trg dela, pokojninski načrti in storitve prilagodili daljši življenjski dobi, saj upokojenci zahtevajo 25 let ali več pokojninskih prihodkov kot tudi drugih socialnih storitev. (Kinsela & Phillips, 2005, str. 5–6).

1.6 Demografsko stanje v Evropski uniji

Staranje prebivalstva je osnovna in skupna značilnost razvoja in demografske prihodnosti evropskih držav. Pojav staranja prebivalstva je deloma posledica upadanja rodnosti ter podaljševanja pričakovane življenjske dobe. Evropske države so torej ne osredotočajo toliko na skrb, kakšna bo v prihodnosti rast prebivalstva, ampak bolj na to, kako se bodo spreminjala razmerja med posameznimi, predvsem velikimi starostnimi skupinami. Najpomembnejše in

najbolj pereče vprašanje bo: kakšni bodo relativni deleži tistih, ki so vključeni v delo in prispevajo k prihodku države z davki, in tistih, ki so odvisni od sredstev za porabo (v to skupino poleg otrok in mladih štejemo tudi starejše). Po ocenah OECD je v državah članicah EU in njenimi prebivalci, starimi med 55 in 64 let, delovno aktivnih samo še 50 %, med prebivalci v starostni skupini med 25 in 54 let pa je aktivnih 75 % (Statistični urad RS, 2010a, 8).

Staranje prebivalstva v EU je posledica štirih demografskih trendov, ki imajo različen obseg med državami:

- nizko povprečno število otrok na žensko,
- zmanjšanje rodnosti v zadnjih desetletjih, ki je sledilo povojni »baby boom« generaciji,
- daljša pričakovana življenjska doba ob rojstvu (od leta 1960 do danes se je le-ta povečala za več kot 8 let) in zmanjšanje stopnje umrljivosti,
- sprejem velikega števila priseljencev iz tretjih držav (ta trend se bo v prihodnje še nadaljeval) (Statistični urad RS, 2010a, 8).

Rezultat staranja prebivalstva v EU je sprememba v deležu delovno sposobnega prebivalstva, ki se zmanjšuje, medtem ko se relativno število tistih, ki se upokojujejo, veča. Delež starejših se bo glede na celotno populacijo v naslednjih desetletjih močno povečal, saj večji delež povojne generacije baby-booma doseže upokojitev. Vse daljša življenjska doba pa vodi do vse večjega bremena za tisti del populacije, ki je delovno sposoben, saj mora zagotoviti vse večji delež socialnih in zdravstvenih dodatkov ter drugih dodatkov za zagotavljanje storitev, povezanih s staranjem (Eurostat, 2012).

Evropski trg dela se bo tudi v prihodnjih desetletjih soočal z izzivom staranja evropskega prebivalstva: po stoletjih naraščanja števila prebivalstva, so evropske države prišle v fazo minimalnega povečanja ali celo do upadanja števila prebivalstva, kar je značilnost demografskega prehoda. Demografski prehod je pojem, s katerim lahko opišemo pojav, v katerem pride do zmanjšanja stopnje umrljivosti, zaradi česar se podaljšuje življenjska doba, po drugi strani pa pomeni hkratno upadanje števila rojstev, kar privede do nizkega ravnotežja med stopnjo rodnosti in umrljivosti. Rodnost v evropskih državah je padla tako dramatično, da je v nekaterih državah celo negativna, kar pomeni, da smo priča trendu upadanja prebivalstva, kljub temu da se življenjska doba ljudi povečuje. Proces staranja prebivalstva pa ni enak v vseh zahodnih državah. Razlikuje se glede na trenutek, v katerega je postavljena stopnja upadanja rodnosti, ter hitrost, s katero napreduje. Kot je prikazano v Tabeli 1, bosta imeli Španija in Italija najvišjo stopnjo starejšega prebivalstva do leta 2050, medtem ko bodo imele države, kot so Švedska, Danska in še posebno Nizozemska, relativno mlado populacijo. Kljub temu pa se bo v teh relativno »mladih« državah delež prebivalstva, starejšega od 65 let, v prvi polovici tega stoletja skoraj podvojil (Henkens & Schippers, 2012, str. 604–606).

Tabela 1: Razvoj populacijske strukture med obdobjem 2004 in 2014

	% starostnega razreda od 0 do 14 let		% starostnega razreda od 15 do 64 let		% starostnega razreda 65 let in več	
	2004	2014	2004	2014	2004	2014
EU28	16,4	15,6	67,2	65,8	16,4	18,5
Belgija	17,3	17,0	65,6	65,2	17,1	17,8
Bolgarija	14,1	13,7	68,6	66,7	17,3	19,6
Češka	15,2	15,0	70,9	67,6	14,0	17,4
Danska	18,9	17,2	66,2	64,5	14,9	18,2
Nemčija	14,7	13,1	67,3	66,1	18,0	20,8
Estonija	15,8	15,8	67,9	65,8	16,2	18,4
Irska	20,9	22,0	68,0	65,4	11,1	12,6
Grčija	14,9	14,7	67,1	64,9	18,0	20,5
Španija	14,5	15,2	68,6	66,6	16,8	18,1
Francija	18,8	18,6	65,0	63,5	16,2	18,0
Hrvaška	16,1	14,8	66,7	66,8	17,1	18,4
Italija	14,2	13,9	66,6	64,7	19,2	21,4
Ciper	20,4	16,3	67,7	69,9	11,9	13,9
Latvija	15,5	14,7	68,3	66,3	16,2	19,1
Litva	17,6	14,6	67,0	67,0	15,4	18,4
Luksemburg	18,7	16,8	67,3	69,1	14,0	14,1
Madžarska	15,9	14,4	68,6	68,0	15,5	17,5
Malta	18,2	14,4	68,8	67,7	13,0	17,9
Nizozemska	18,5	16,9	67,6	65,7	13,8	17,3
Avstrija	16,3	14,3	68,1	67,4	15,5	18,3
Poljska	17,2	15,0	69,8	70,1	13,0	14,9
Portugalska	16,0	14,6	67,1	65,6	16,9	19,9
Romunija	17,5	15,5	68,3	67,9	14,1	16,5
Slovenija	14,6	14,6	70,4	67,9	15,0	17,5
Slovaška	17,6	15,3	70,8	71,2	11,6	13,5
Finska	17,6	16,4	66,8	64,2	15,6	19,4
Švedska	17,8	17,1	65,0	63,5	17,2	19,4
Velika Britanija	18,3	17,6	65,8	64,8	15,9	17,5
Islandija	22,6	20,5	65,6	66,3	11,8	13,2
Liechtenstein	18,0	15,2	71,3	69,3	10,8	15,5
Norveška	19,9	18,2	65,4	65,9	14,7	15,9
Švica	16,5	14,9	67,7	67,6	15,7	17,6
Črna Gora	21,0	18,6	66,7	68,1	12,2	13,3
Makedonija	20,5	16,9	68,8	70,7	10,7	12,4
Albanija	27,3	19,2	64,6	68,8	8,1	12,0
Srbija	15,9	14,3	67,1	67,7	17,0	18,0
Turčija	29,0	24,6	65,3	67,8	5,7	7,7

Vir: Eurostat, Razvoj populacijske strukture med obdobjem 2004 in 2014, 2015.

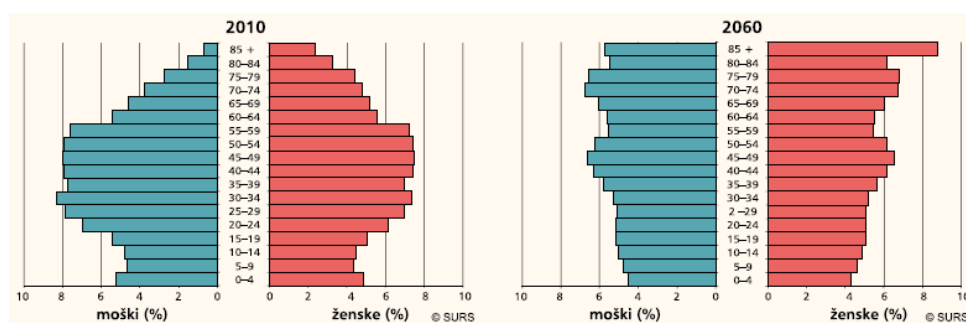
Delež starejšega prebivalstva tudi v Evropi vse bolj narašča. Trenutni trendi nakazujejo, da se bo delež delovno sposobnega prebivalstva v starostni skupini od 55 do 64 let med letoma 2010 in 2030 povečal za približno 16,2 %, kar je 9,9 milijona ljudi. Ravno nasprotno pa se dogaja v drugih starostnih skupinah, kjer je za delež delovno sposobnega prebivalstva značilen opazen trend zmanjševanja, in sicer na 5,4 % v starostni skupini od 40 do 54 let in na 14,9 % v starostni skupini od 25 do 39 let. Evropska delovna sila bo postala starejša kot kdaj koli prej v zgodovini. Za večino držav Evropske unije bo delež starejših prebivalcev narasel na 30% ali več delovno sposobnega prebivalstva (Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu, 2012, str. 1).

Staranje prebivalstva povzroča spremembe na trgu dela tudi z vidika zaposlenosti starejših delavcev. Zaskrbljujoče je dejstvo, da je stopnja zaposlenosti starejših delavcev, starih med 55 in 64 let, manjša od 50 %. Da bi lahko zagotovili finančno podporo in dostojno življenje starejšemu delu prebivalstva, je nujno potrebno zagotoviti boljše in daljše poklicne poti (Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu, 2012, str. 1).

1.7 Demografsko stanje v Sloveniji

Tako kot v večini evropskih držav smo tudi v Sloveniji v zadnjih nekaj letih priča povečani rodnosti. Kljub temu pa se bo indeks staranja (razmerje med prebivalci, starimi 65 let ali več, in otroci, starimi manj kot 15 let) v Sloveniji še povečeval. Eurostatove projekcije prebivalstva kažejo, da bo v Sloveniji že leta 2035 kar dvakrat toliko starejših kot otrok v primerjavi s celotno EU, ki naj bi takšno razmerje dosegla pozneje, in sicer leta 2050. Toda to ni edino zaskrbljujoče razmerje. Pomembno je opozoriti tudi na razmerje med delovno sposobnim in ostalim prebivalstvom. Koefficient starostne odvisnosti izraža razmerje med starostno odvisnim prebivalstvom (v to skupino uvrščamo otroke do 14. leta in starejše osebe od 65. leta dalje) in delovno sposobnim prebivalstvom (v to skupino pa uvrščamo prebivalce, stare med 15 in 64 let). Slika 2 prikazuje prebivalstveno piramido v Sloveniji za leti 2010 in 2060. Prebivalstvena piramida za leto 2010 v Sloveniji prikazuje, da je na vsakih 100 delovno sposobnih prebivalcev 46 otrok in starejših. Raziskave pa opozarjajo na zaskrbljujoče stanje v prihodnosti, saj naj bi leta 2060 v Sloveniji od 100 delovno sposobnih prebivalcev odvisnih 25 otrok in 58 starejših, kar pomeni, skupno 83 prebivalcev (SURS, 2013b, str. 9).

Slika 2: Prebivalstvena piramida, Slovenija 2010 in 2060



Vir: SURS, Prebivalstvena piramida, 2013b, str. 9

Proces primanjkovanja delovne sile se je v Sloveniji že začel, zato smo in bomo tudi v prihodnje priča številnim spremembam politike zaposlovanja. Spremembe bodo vplivale na izdatke države, predvsem na področju financiranja pokojnin, zdravstvene oskrbe in financiranja dolgotrajne oskrbe. Proces staranja prebivalstva pa bo spremenil celotno družbo, saj se bodo sčasoma spremenili vzorci obnašanja, delovanja sistemov, šolstvo, zdravstvo ipd. Toda trenutno stanje kaže, da Slovenija še ni pripravljena na spremembe v večjem obsegu. Večja socialna skrb ne bo spremenila družbenega odnosa do staranja, toda pomembno je, da družba začne starost obravnavati z drugačnega vidika, saj bosta imela staranje in starostna struktura prebivalstva v prihodnosti velik vpliv na ekonomsko uspešnost države. Prav tako bosta oba dejavnika imela velik vpliv na stopnjo konkurenčnosti v primerjavi z drugimi državami (Dimovski, 2007, str. 55).

Nihče ne ve točno, kaj se bo v prihodnje zgodilo z ekonomsko rastjo. Mnogi avtorji so mnenja, da bo imelo staranje negativen vpliv na ekonomsko rast. Spet drugi, ki na proces staranja gledajo bolj optimistično, menijo, da bo proces staranja le povečal investicije in produktivnost. Na žalost pa se ne moremo opirati na slednji spremenljivki. Starajoča se družba se vedno bolj nagiba k storitvam, kot so nega in zdravje, kjer so investicije kapitala omejene. Glede produktivnosti pa lahko za enkrat samo ugibamo, kaj se bo v prihodnje zgodilo in kako bo nanjo vplival proces hitro starajoče se delovne sile. Preprosto ne vemo, kaj točno vpliva na delovno silo in kako močna je povezava s procesom staranja. S tem vprašanjem se ukvarjamo prvič v zgodovini, zato ne moremo pogledati v preteklost, da bi se lahko učili iz preteklih izkušenj. Toda kmalu si bomo morali vsi priznati, da je potencial za ustvarjanje rasti produktivnosti omejen in da začne po določeni starosti celo upadati.

Kar pa ne pomeni, da družba ne more vplivati na učinke negativne ekonomske rasti. Obstaja nekaj pomembnih vzvodov, ki lahko situacijo izboljšajo:

- zvišanje upokojitvene starosti je očitna in učinkovita možnost, ki lahko vsaj začasno ublaži učinke,
- politika preseljevanja ima veliko in pomembno vlogo, čeprav v večini držav še vedno velja za tabu,
- in najpomembnejše, potrebno je izboljšati zaposljivost delovne sile, kar lahko storimo z izboljšanjem izobraževalnega procesa in konceptom vseživljenjskega učenja. Potrebno je spodbuditi in več vlagati v izobraževanje in poklicno usposabljanje (Ackerman & et al, 2007, str. 76–77).

2 AKTIVNO STARANJE

Izraz starost in njena definicija se je skozi čas spreminjala. Danes pa se v različnih teorijah družboslovcev, politikov in ostalih organizacijah vse bolj uporablja izraz »aktivno staranje«, ki posameznika opisuje v povsem nasprotnem pomenu od izrazov »odvisen« in »pasiven«. Tudi Evropska komisija je leta 2005 kot odgovor na podaljševanje življenjske dobe, nižje

stopnje rodnosti ter iz tega izhajajočih pritiskov na pokojninske, zdravstvene in skrbstvene sisteme pripravila t. i. zeleno knjigo z naslovom »Odziv na demografske spremembe: nova solidarnost med generacijami. Snovalci politik so glede na demografske spremembe in mednarodne spodbude primorani snovati koherentne politike aktivnega in kakovostnega staranja, ki svojim državljanom omogočajo produktivno, dinamično in konstruktivno vlogo, in to ne samo na trgu dela. Po drugi strani pa država in družba odgovornost za aktivno in kakovostno staranje prelagata na posameznika samega (Kuhar, 2007, str. 36).

2.1 Paradigma aktivnega staranja

Ekonomske teorije in vprašanja o ekonomskih pristopih k aktivnemu staranju so različna. Pristopi k posamezni teoriji aktivnega staranja so odvisni od koncepta, ki ga upoštevajo nosilci ekonomskih politik. Skozi čas so se razvili trije koncepti aktivnega staranja:

- produktivni koncept (koncept OECD),
- vseživljenjski koncept (koncept WHO),
- nova paradigma (koncept Evropske unije).

Našteti koncepti se razlikujejo predvsem po časovni dimenziji, saj upoštevajo različne vidike življenjske dobe, razlikujejo pa se tudi po tem, kako se izzivov aktivnega staranja lotevajo z ekonomskimi politikami, ali gre za širše pojmovanje aktivnega staranja ali pa je pozornost usmerjena le na nekaj politik, kot sta politika zaposlovanja in pokojninska politika (Pušnik in drugi, 2007, str. 9–10).

2.1.1 Produktivni koncept aktivnega staranja OECD

OECD-jev pristop k aktivnemu staranju imenujemo tudi **produktivni pristop**, saj aktivno staranje opredeljuje kot sposobnost ljudi, da živijo produktivno življenje v družbi in gospodarstvu. Koncept zagovarja fleksibilno odločanje o izrabi časa v življenju – učenje, delo, prostočasne aktivnosti. Osrednji pojem je produktivno preživljanje časa in ohranjanje te sposobnosti. Ta koncept ne zajema celotnega življenjskega obdobja, ampak posveča pozornost prehodu iz delovne dobe v dobo upokojitve. Politika aktivnega staranja je v tem primeru omejena predvsem na politiko zaposlovanja in pokojninsko politiko ter na politiko zgodnjega upokojevanja (Pušnik et al., 2007, str. 11–12).

2.1.2 Vseživljenjski koncept aktivnega staranja WHO

Svetovna zdravstvena organizacija (v nadaljevanju WHO) je leta 1990 razvila izraz »aktivno staranje«, ki ga opredeljuje kot proces optimiziranja priložnosti za zagotavljanje zdravja, vključenosti in varnosti z namenom povečanja kakovosti življenja v času staranja (WHO 2002, str. 12–13). Izraz aktivno staranje pomeni biti aktiven v smislu vseživljenjskega sodelovanja v družbenem, gospodarskem, kulturnem, duhovnem in državljanskem področju in ne samo z vidika posameznikove fizične aktivnosti in delovne sposobnosti. Takšen pogled in razumevanje aktivnega staranja kot skupnega sodelovanja odkrito nasprotuje stališču, kjer se

aktivno staranje povezuje samo z vidikom zaposlovanja in socialnih dajatev. Ideja aktivnega staranja je torej, da se aktivnosti starejšega prebivalstva spodbujajo in vključujejo na različna področja osebnega in družbenega življenja. Upoštevajoč želje in sposobnosti starejših je aktivno staranje povezano z možnostjo odločanja in sodelovanja na različnih gospodarskih, socialnih in političnih področjih (Mendes, 2005, str. 180–181).

2.1.3 Nova paradigma aktivnega staranja: koncept Evropske unije

Nova paradigma je koncept Evropske unije, ki je bila prvič postavljena leta 1999. Paradigma predstavlja koncept aktivnega staranja kot koherentno strategijo, ki omogoča staranje v starajoči družbi. Gre za vidik prilagajanja življenjskih navad novemu vzorcu, da ljudje živimo dlje, imamo več resursov in smo boljšega zdravja. Izpostavlja dejstvo, da posamezniki živijo zdravo in polno življenje, delajo dlje in so tudi po upokojitvi še vedno aktivni. Pri promociji tovrstnih ukrepov gre za promocijo priložnosti za boljše življenje in ne za zmanjševanje pravic (Pušnik et al., 2007, str. 12).

Na zdravo in aktivno staranje vplivajo različni dejavniki, kot so kultura, spol, osebni, socialni in ekonomski dejavniki, življenjski stil in zunanje okolje. V družbah, ki starost povezujejo z boleznijo, igrajo preventivne dejavnosti ter zdravljenje in nega, manjšo vlogo. Še vedno pa je ponekod čutiti neenakost med spoloma, zato imajo ženske v primerjavi z moškimi slabši dostop do zdrave prehrane, izobraževanja, zaposlitve in zdravstvenega ter socialnega varstva. K aktivnemu in zdravemu načinu življenja pa lahko posameznik prispeva sam z redno telesno aktivnostjo, zdravo prehrano in opuščanjem škodljivih razvad, kot sta alkohol in kajenje. Z vključevanjem v prostovoljne dejavnosti in vseživljenjskim učenjem se možnosti socialne izolacije in osamljenosti starejših ljudi močno zmanjšajo. Koncept aktivnega staranja najdemo v številnih programih, akcijskih načrtih in strategijah. Večina programov zajema področje zdravja, socialne vključenosti in varnosti, katerih cilj je zmanjšanje prezgodnje umrljivosti in nezmožnosti, ki nastanejo kot posledica kroničnih bolezni, izboljšanje kakovostnega življenja starejših ljudi ter zmanjševanje stroškov za zdravstveno oskrbo in nego (Hvalič, Touzery & Pihlar, 2009, str. 14).

2.2 Model aktivnega staranja

Staranje delovne sile je eden izmed prvih razlogov, zaradi katerega je koncept aktivnega staranja prišel v ospredje pri snovalcih politik. Z izjemo Afrike, število starejšega prebivalstva na trgu dela v vseh državah sveta, narašča. Ta pojav je v Evropi prisoten že nekaj časa, v prihodnjih nekaj letih pa bo zaznamoval tudi Kitajsko in Avstralijo. S staranjem delovne sile bodo organizacije primorane zaposlovati večji delež starejših delavcev. Ključno vprašanje, ki se pojavi v tem kontekstu, se glasi: kako naj se delodajalci uspešno prilagodijo tej spremembi glede na sestavo svoje delovne sile in širši trg dela. Staranje prebivalstva pa postaja vse večji problem tudi za financiranje sistema socialne zaščite, saj so se delodajalci navadili na mlado delovno silo, ki jo povezujejo s produktivnostjo in fleksibilnostjo. Posledica demografskih

sprememb v nekaterih državah Evropske unije in Japonske pa je prav upadanje ekonomsko aktivnega dela prebivalstva (Walker, 2006, str. 78).

Morda staranje delovne sile ni zadosten razlog za pomembne politične razprave v vseh državah sveta. Toda kombinacija staranja delovne sile je skupaj z zgodnjim upokojevanjem opozorila na to, kako pomembno je sprejeti nujne ukrepe na tem področju (Walker, 2006, str. 79).

Model aktivnega staranja, ki ga je opredelila WHO, sestoji iz treh stebrov: vključenosti, zdravja in varnosti. Omenjeni model obsega šest skupin dejavnikov, ki vključujejo več vidikov: (1) zdravstvene in socialne storitve (spodbujanje zdravja in preprečevanje bolezni, zagotavljanje zdravstvenih storitev, skrb za duševno zdravje), (2) vedenjski vidik (opuščanje kajenja, telesna aktivnost, uživanje hrane, življenje brez alkohola, zdravila), (3) osebni vidik (biologija in genetika ter psihološki dejavniki), (4) fizično okolje (prijazno okolje, varnost, zmanjšanje onesnaževanja), (5) socialni vidik (družbena podpora, nasilje in zloraba, izobraževanje), (6) ekonomski vidik (plača, socialna varnost, delo). Vsi ti dejavniki so vgrajeni v kulturni kontekst in vplivajo na oblikovanje politik v kontekstu starejših ljudi (Paul et al., 2012, str. 2).

Snovalci politik v zadnjih nekaj letih veliko pozornosti namenjajo programom aktivnega staranja. Alan Walker (2006) je v svojem članku *Active Ageing in Employment* navedel, da je koncept aktivnega staranja postal zanimiv predvsem z vidika naslednjih razlogov: staranje delovne sile, veliko število predčasnih upokojitev, vzdržnost sistema socialnega varstva, spreminjajoče se poslovne potrebe in politični pritisk glede pravice do enakega obravnavanja posameznikov.

Aktivno staranje, uspešno staranje in vsi ostali izrazi, ki se nanašajo na pozitivno staranje, so obravnavani kot znanstveni koncepti, ki jih sestavlja nabor psihosocialnih dejavnikov. Heterogenost starejših ljudi ter različne perspektive in zaznavanja onemogočajo, da lahko opredelimo temeljni koncept uspešnega staranja. Z vzpostavitvijo strogega koncepta uspešnosti bi izključili preveč ljudi po vsem svetu, saj bi bil poskus vzpostavitve standardov za uspešno staranje neuspešen ravno zaradi individualnih razlik med ljudmi (npr. ljudje z rojeno ali pridobljeno nesposobnostjo). Koncept aktivnega staranja se zdi manj determinističen, bodisi kot rezultat ali kot postopek za doseg uspešnega staranja, čeprav ne moremo zares ugotoviti determinant aktivnega staranja, saj ne moremo določiti nobene vzročne zveze brez jasno opredeljene spremenljivke. Vseeno pa lahko poskušamo ugotoviti na kakšen način in katere so tiste skupine spremenljivk, ki so povezane z dejavniki staranja (Paul et al., 2012, str. 3).

Svetovna zdravstvena organizacija (angl. *World Health Organization*, v nadaljevanju WHO) je izdelala model aktivnega staranja, ki temelji na šestih komponentah:

1. Komponenta zdravja: v to komponento lahko vključimo spremenljivke, kot so subjektivno zdravje, težave s spanjem, subjektivno fizično stanje in bolezni.
2. Psihološka komponenta obsega šest spremenljivk: psihološka stiska, optimizem, nevroticizem, kakovost življenja, okolje in osamljenost.
3. Kognitivna komponenta uspešnosti vključuje kognitivno prizadetost, vizijo, dohodek in stopnjo izobrazbe.
4. Biološka komponenta pa zajema samo dve spremenljivki: vrhunec pretoka (ang. *peak flow*) in moč oprijema (ang. *grip strength*).
5. Komponenta družbenih razmerij vsebuje tri spremenljivke: družina, prijatelji in zaupanje.
6. Osebnostna komponenta, kot zadnja, pa vsebuje dve spremenljivki: ekstravertiranost in odprtost za izkušnje.

2.3 Načela in strategija aktivnega staranja

Pomen aktivnega staranja je dandanes mnogokrat prezrt ali pa uporabljen le kot politični slogan, ki pa ne pojasni celotnega ozadja. Zaposlovanje je še vedno precej ozko usmerjeno, med drugimi tudi po zaslugi snovalcev politik, ki s svojimi programi strnijo k temu, da bi ljudje delali dlje. Da bi bil koncept aktivnega staranja učinkovit in da bi poosebljal koncept, ki združuje vsa področja politik, je Alan Walker v svojem članku *Active ageing in Employment* (2006) izpostavil nekaj ključnih načel.

Prvo načelo je, da morajo aktivnosti vsebovati vsa pomembna udejstvovanja, ki prispevajo k delavčevi dobrobiti, dobrobiti njegove družine, lokalne skupnosti ali družbe na splošno. Posamezniki naj ne bi zaposlitve dojemali samo v smislu plačanega dela, ampak mora dojeti, da gre pri tem za mehanizem vključevanja v družbo.

Drugo načelo opozarja na dejstvo, da bi morali imeti programi aktivnega staranja preventivno vlogo, kar pomeni, da morajo vključevati vse starostne skupine. Pomembna je osredotočenost na preprečevanje slabega počutja in zdravja, invalidnosti in izgube sposobnosti, še preden posameznik doseže starejše starostno obdobje.

Tretje načelo nas opominja, da je potrebno obravnavati vse starostne skupine, vključno s šibkejšimi in odvisnimi posamezniki. Osredotočenost samo na »mlajše starejše« in zapostavljenost »starejših starejših« ni ustrezna rešitev.

Četrto načelo, kot že omenjeno, je ohranjanje medgeneracijske solidarnosti, ki je pomembna značilnost sodobnega pristopa k aktivnemu staranju. To pomeni, da skušamo zagotavljati pravičnost v odnosu do vseh generacij ter zagotoviti aktivnosti, v katere vključimo vse zaposlene, ne glede na starost. Aktivno staranje je skrb nas vseh, ne glede na starost, saj vsi strmimo k dolgemu in zdravemu življenju.

Peto načelo nas opozarja na dejstvo, da koncept aktivnega staranja vsebuje tako pravice kot tudi obveznosti. Pravice se nanašajo na področje pravic do socialnega varstva,

vseživljenjskega izobraževanja in usposabljanja. Dolžnosti pa izvirajo predvsem z vidika, da izkoristimo vse priložnosti za izobraževanje in usposabljanje ter da ostajamo aktivni na vseh področjih. Koncept aktivnega staranja se ne sme opirati le na poudarjanje pravic, ampak je potrebno izpostaviti, da gre pri konceptu predvsem za poudarjanje obveznosti, pravice pa nastanejo kot njihova posledica. Seveda pa vedno obstaja tveganje, da postane aktivna strategija preveč prisilna, zato imajo snovalci politik težko nalogo pri vzpostavljanju ravnotežja med pravicami in obveznostmi.

Šesto načelo zagovarja dejstvo, da bi morala strategija aktivnega staranja spodbujati sodelovanje v smislu, da lahko državljani sami sprejmejo ukrepe in s tem vplivajo na politične odločitve. Ne gre samo za sprejemanje ukrepov politike od zgoraj navzdol, ampak je potrebno omogočiti in ponuditi priložnost, da državljani sprožijo ukrepe v smeri od spodaj navzgor.

Sedmo načelo opozarja, da morajo programi aktivnega staranja spoštovati nacionalno in kulturno raznolikost. Obstajajo različni programi, ki spodbujajo aktivno staranje in zelo težko bi se odločili za najprimernejšega. Najučinkovitejši program je tisti, ki spoštuje posameznikovo kulturo in nacionalnost.

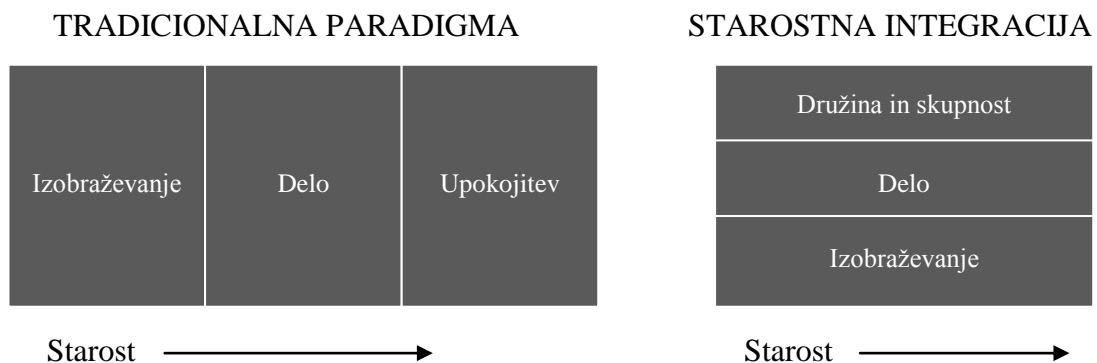
Načela nas opozarjajo na to, da učinkovita strategija aktivnega staranja temelji na partnerstvu med državljani in družbo. V tem partnerstvu je vloga države tista, ki državljane spodbuja, motivira in zagotavlja visoko kakovostno socialno varstvo skozi celotno posameznikovo življenje.

Večina strokovnjakov je mnenja, da je staranje družbeni in kulturni konstrukt. Koncept se razvija s pomočjo družbenih integracij kot tudi skozi biološke in družbene spremembe, ki se pojavljajo v posameznikovem življenju. Biološko staranje se odraža s postopnimi spremembami v funkcionalnih sposobnostih posameznika. V kasnejši življenjski dobi posameznikova sposobnost prilagajanja različnim spremembam upada. Fiziološke spremembe, ki nastajajo v starosti, se odražajo kot spremembe na človeškem telesu (zmanjšanje višine, povečanje deleža telesne maščobe, stiskanje vretenc, zmanjšanje kostne gostote, zmanjšanje mišične mase). Te spremembe povzročijo izgubo moči in telesne odpornosti, njihov rezultat pa lahko negativno vpliva na raven fizične aktivnosti in kakovosti življenja v starosti, saj se poveča tveganje za razvoj bolezni ali celo smrti (Marina & Ionas, 2012, str. 80–81).

Proces staranja se ne začne v nekem točno začrtanem obdobju človeškega življenja. Proces staranja je odvisen od genetskih, bioloških, psiholoških in socialno-kulturnih dejavnikov. Obstajajo pa tudi individualne razlike, ki so prav tako povezane s samim procesom staranja. Že same življenjske razmere v posameznikovem otroštvu kasneje vplivajo na posameznikovo dožemanje starosti (Marina & Ionas, 2012, str. 80–81).

Aktivno staranje bi morali dojemati kot celovito strategijo, s katero izboljšamo počutje in povečamo vključenost v družbo tudi v kasnejšem življenjskem obdobju. Ta strategija zajema vse ravni, tako individualno (življenjski slog), organizacijsko (management), kot tudi družbeno (politično) raven v vseh fazah človeškega življenja. Da bi strategijo aktivnega staranja kar najbolje uresničili, bo to zahtevalo medsebojno povezanost posameznikovih in družbenih strategij. Posameznikova dolžnost je, da izkoristi možnosti vseživljenjskega učenja in stalnega usposabljanja ter vseskozi skrbi za svoje zdravje ter dobro počutje. Družbeni in hkrati politični izziv pa je prepoznavanje niti, ki skupaj povezujejo vse ustrezne politike: zaposlovanje, zdravstvo, socialno varstvo, socialno vključenost, promet, izobraževanje itd. Celovita strategija aktivnega staranja zahteva, da vsi delujemo »združeno« in se medsebojno podpiramo. Pomembno pri uresničevanju strategije aktivnega staranja je tudi družbeno razumevanje vseh življenjskih obdobj. To pomeni, da prehajamo iz t.i. »tradicionalnega« razumevanja življenjske poti (Slika 3), ki jo sestavljajo tri faze življenjskega cikla: izobraževanje, delo in upokojitev, v bolj horizontalno razdelitev oz. »starostno integracijo«, ki vključuje več področij: delo, izobraževanje in prosti čas, družino in skupnost. Novi življenjski vzorec je hkrati bolj raznolik, bolj prilagodljiv in bolj dinamičen ter enakomerno porazdeljuje odgovornosti in ugodnosti med ženske in moške (Walker & Maltby, 2012, str. 125–127).

Slika 3: Paradigma staranja



Vir: R. Mulvey & Riley & Riley v Walker & Maltby, *Active ageing: A strategic policy solutions to demographic ageing in the European Union*, 2012, str. 127.

2.4 Spodbujanje aktivnega staranja v Evropski uniji in Sloveniji

Napredek na področju zdravstvenega varstva, višji življenjski standard in izboljšanje vsesplošnega počutja so prispevali k povečanju pričakovane življenjske dobe. Tako kot drugod po svetu, se tudi v Evropski uniji prebivalstvo stara. Po podatkih Eurostata iz leta 2012 se bo zaradi nizke stopnje rodnosti in višje pričakovane življenjske starosti oblika starostne piramide držav EU močno spremenila (Eurostat, 2012).

Evropski snovalci politik so leta 2012 pripravili vsesplošno poročilo o staranju, s katerim želijo opozoriti na problematiko staranje delovne sile. Po izsledkih poročila naj bi se starostna struktura prebivalstva EU v naslednjih nekaj desetletjih dramatično spremenila. Demografske spremembe pa bodo močno vplivale na javne finance v EU. Javni odhodki, povezani s

staranjem prebivalstva, kot so pokojnine, izdatki za zdravstvo in dolgotrajno nego, naj bi se med letoma 2010 in 2060 povečali za 4,1 %, in sicer iz 25 % na 29 % bruto domačega proizvoda (v nadaljevanju BDP). Podatki v poročilu kažejo, da se bo tudi delež, namenjen pokojninam, do leta 2060 dvignil na 13 % BDP iz zdajšnjih 11,3 % (European Commission, 2011).

Evropska komisija je v t. i. zeleni knjigi z naslovom Odziv na demografske spremembe: nova solidarnost med generacijami (2005), usmerila članice EU v reševanje demografskih problemov z ugotovitvijo: »Evropa se danes sooča z demografskimi spremembami, ki so po svojem obsegu in teži brez primere.« Pri reševanju demografskih primerov si je zastavila tri prednostne naloge:

1. **Spodbuditi demografsko rast:** potrebno je nadaljevati z uresničevanjem Lizbonske strategije, v okviru katere je potrebno posodobiti sisteme socialne zaščite, povečati stopnjo zaposlenosti žensk in starajočih se delavcev. Evropa pa lahko z inovativnimi ukrepi za višanje natalitete in s preudarnim pristopom k priseljevanju ustvari nove možnosti za vlagatelje, potrošnje in blaginjo.
2. **Zagotoviti ravnovesje med generacijami:** potrebno je narediti premišljeno razdelitev časa skozi vse življenje in narediti načrt o delitvi koristi, ki jih prinaša rast. Zelo pomembno je narediti premišljen načrt financiranja starostnih pokojnin in zdravstvene oskrbe.
3. **Poiskati nove prehode med starostnimi obdobji:** problematika zaposlovanja mladih je eden izmed problemov, ki povzroča spreminjanje meja in prehodov med aktivnim in neaktivnim življenjem. Vse več je »mladih upokojencev«, ki si želijo sodelovati v socialnem in gospodarskem življenju, po drugi strani pa se obdobje študija daljša, delovno aktivni mladi pa si želijo vsaj nekaj časa preživeti z otroki.

Programi aktivnega staranja igrajo eno izmed ključnih vlog za boljše počutje starejših ljudi. Da je aktivno staranje ključnega pomena, to poudarjajo številni dokumenti Evropske unije, med drugimi bela knjiga in evropski sporazum o duševnem zdravju in dobrem počutju. V Sloveniji pa je bil velik poudarek aktivnemu staranju namenjen v Strategiji varstva starejših do leta 2010. Namen aktivnega staranja je omogočiti ljudem, da tudi v kasnejšem življenjskem obdobju uresničijo svoje potencialne za telesno, duševno in socialno blagostanje in se v skladu s svojimi potrebami in željami aktivno vključujejo v različne družbene aktivnosti. Aktivno staranje pomeni zagotovitev varstva in nege starejših ter skrb za njihovo aktivno udeleževanje v socialnem, gospodarskem in kulturnem življenju v skupnosti. Ključnega pomena je ohranitev avtonomije in samostojnosti ter zagotavljanje sožitja med generacijami (Hvalič, Touzery & Pihlar, 2009, str. 13–14).

Problematika starajočega prebivalstva in nizkega deleža zaposlenosti starejših je značilna tudi za Slovenijo. Že v letih 2006–2009 je Evropska komisija opozarjala, kako nujno je tudi v Sloveniji izdelati strategijo aktivnega staranja ter vpeljati potrebne ukrepe za dvig zaposlenosti starejših in kasnejšega izhoda iz delovnega življenja. Leta 2010 je Vlada RS sprejela strategijo aktivnega staranja, v okviru katere je zajet akcijski program s ciljem povečati stopnjo zaposlenosti starejših v skupini od 55 do 64 let. Strategija pa vsebuje ukrepe, namenjene reševanju brezposelnosti, starejših zaposlenih ter spreminjanje odnosa delodajalcev in širše skupnosti do starejših (Vlada RS, Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve, v nadaljevanju MDDSZ, 2012).

Nevladne organizacije z različnimi programi spodbujajo socialno vključenost starejših, medgeneracijsko povezanost in zmanjšujejo socialno izključenost. Inštitut Antona Trstenjaka in Zveza društev za socialno gerontologijo sta dve organizaciji, ki že nekaj časa razvijata mrežo medgeneracijskih skupin za kakovostno staranje. Ljudem vseh starosti nudijo strokovno pomoč pri organiziranju samopomoči. Pomembno je omeniti tudi klube svojcev, ki oskrbujejo starejšega člana družine ter različne kulturne, medgeneracijske, rekreativne in socialne programe upokojenskih društev ter programe vseživljenjskega učenja, ki jih zagotavlja univerza za tretje življenjsko obdobje. S podobnimi aktivnostmi in programi veliko pripomoremo k zmanjšanju socialne izključenosti starejših oseb ter zmanjšamo tveganje za nastanek duševnih motenj in bolezni (Hvalič, Touzery & Pihlar, 2009, str. 14–15).

2.5 Aktivno staranje na delovnem mestu

Potreba po materialni preskrbljenosti je tista, ki človeka vodi, da dela, dokler zmore. Z zaposlitvijo udeležimo večino potreb po ohranjanju telesne, duševne in delovne svežine. Potrebo po osebem medčloveškem odnosu starejši vsakodnevno zadovoljujejo s kontaktom s sodelavci, ki jih obravnavajo kot neke vrste »družino«. Veliko vlogo pri predajanju življenjskih izkušenj in spoznanj mlajšim generacijam igra vloga mentorstva, ki jo prevzamejo starejši zaposleni. Obdobje zaposlitve pomembno zaznamuje življenje posameznika, saj se potreba po doživljanju smisla starosti pogosto odraža v poklicu ali službi, ki jo opravljamo. Obdobje zaposlitve pusti na človeku velik pečat tudi v kasnejšem življenjskem obdobju, ko sta najbolj izraziti potrebi za materialno preskrbljenost in potreba po nesmrtnosti, ki je močno povezana z delom in dosežki v človekovem najuspešnejšem obdobju, ko je bil zaposlen (Dimovski & Žnidaršič, 2009, str. 41–42).

Snovalci politik nikakor niso edini, ki lahko vplivajo na bolj aktivno staranje starejših zaposlenih. Ravno organizacije in njihovi managerji so tisti, ki lahko pripomorejo k boljšemu počutju starejših zaposlenih na delovnem mestu. Nedavne raziskave so pokazale pomembne premike v smeri izboljšav in postopkov na področju aktivnega staranja in izboljšanju odnosov do starejših delavcev. Delodajalci so vse bolj ozaveščeni glede demografskih sprememb, ki smo jim priča zadnjih nekaj let, zato v svojo politiko delovanja vključujejo celovite programe o ozaveščanju aktivnega staranja na delovnem mestu (Walker, 2006, str. 81).

Pojem starejši delavec označuje stopnjo v življenju, do katere v določen času pridemo vsi. Da bi starejšim delavcem omogočili čim lažjo integracijo na trg delovne sile, je potrebno razviti in prilagoditi teorijo delovnih razmerij. Delovna razmerja kot široko zasnovana teorija implicitnih pogodb so bila zasnovana tako, da so bila naklonjena delavcem v pozni fazi kariere. Danes pa je ta teorija oslabela na račun vse večjih pritiskov na delovnih mestih. Posledica tega pritiska je, da je vse več starejših zaposlenih razočaranih in nezadovoljnih. Prejšnje raziskave so starejšega delavca predstavljale kot zavezanega oz. lojalnega. Toda novejša raziskave so potrdile, da relativna lojalnost upada (White, 2012, str. 448).

Starejše delavce lahko uvrstimo v skupine z različnim razponom upoštevane starosti. Najpogosteje jih razvrstimo v starostno skupino od 45 do 60 let in kot druga možnost od 50 do 60 let. Empirične analize zajemajo dve prekrivajoči se obdobji, obdobje od 1992 do 2000 je obdobje recesije, obdobje od 1998 do 2004 pa je bilo obdobje dolgotrajne gospodarske rasti. Za obe obdobji je značilna sprememba v pripadnosti organizaciji, predvsem za prvo obdobje pa je pomembna tudi sprememba v odnosu do sodelovanja pri zaposlovanju. Pomembno je raziskati sledeče (White, 2012, str. 448):

- ali je za ti dve obdobji značilno upadanje pripadnosti starejših zaposleni,
- ali je vzrok za upadanje vezan na organizacijo ali zaposlovanje nasploh,
- v primeru da se upadanje pripadnosti navezuje na poslovni cikel, ali bi lahko rekli, da gre samo za prehodno obdobje,
- ali to velja enako za moške in ženske.

Zaposleni organizacijsko podporo vidijo predvsem z vidika, ali organizacija ceni njihov prispevek in ali skrbi za njihovo dobro počutje na delovnem mestu. Organizacija je zelo pomemben vir, saj zagotavlja družbeno-emocionalne vire kot tudi podporo svojim zaposlenim. Ti viri vključujejo tako opredmetena sredstva (angl. *tangible resources*) in koristi, kot so plače in zdravstvene ugodnosti, kot tudi neopredmetena sredstva (angl. *intangible resources*), kot so kolegialnost, spoštovanje in varnost. Biti visoko cenjen s strani organizacije pomeni izpolnitev delavčevih potreb po odobravanju, samospoštovanju in pripadnosti. Nanašajoč se na organizacijsko teorijo podpore (angl. *organizational support theory*) po Eisenberg et al., 1986 bodo zaposleni nenehno vrednotili stopnjo opredmetene in neopredmetene podpore, ki so je deležni s strani organizacije, ki določa, ali so njihove socialno-emocionalne potrebe izpolnjene in ali opravičujejo njihovo povečano prizadevnost pri delu (Cheung & Wu, 2013, str. 645–646).

Pretekle raziskave so pokazale, da so zdravstveno stanje, stabilno finančno stanje, zadovoljstvo pri delu in dejstvo, da te organizacija dojema kot svojega člana, ključne stvari, ki vplivajo na delavčevo odločitev, ali bo ostal v organizaciji. Precej neraziskano področje so potrebe starejših delavcev. V prihodnje bo potrebno narediti še veliko raziskav v smeri razumevanja potreb starejših zaposlenih, saj bomo le z razumevanjem njihovih potreb lahko razvili potrebne ukrepe, kako jih zadržati v organizaciji (Cheung & Wu, 2013, str. 647).

3 MANAGEMENT STAROSTI KOT SESTAVNI DEL RAVNANJA Z LJUDMI PRI DELU

Preučevanje managementa starosti, kot temeljnega koncepta pri ravnanju s starejšimi zaposlenimi v organizaciji, zahteva temeljito opredelitev in obrazložitev koncepta. Zaradi lažjega razumevanja, bo v nadaljevanju predstavljena opredelitev in celovit model managementa starosti ter z njim povezana področja aktivnega staranja na delovnem mestu.

3.1 Management starosti

V literaturi le redko najdemo eksplicitne definicije managementa starosti (v nadaljevanju MS). V splošnem pa lahko MS razumemo kot koncept oblikovanja perspektiv in strategij sodobne družbe, ki problematiko staranja prebivalstva obravnava celovito na individualni, podjetniški in družbeni ravni. Programi obvladovanja starosti postajajo prioriteta naloga na nacionalni in globalni ravni. MS se torej pojavlja kot odgovor družbe na prednosti in slabosti staranja prebivalstva. Management starosti je prenos znanosti o staranju v prakso, njegova temeljna naloga pa je, da pomaga ljudem izboljšati kakovost življenja (Dimovski & Žnidaršič, 2006).

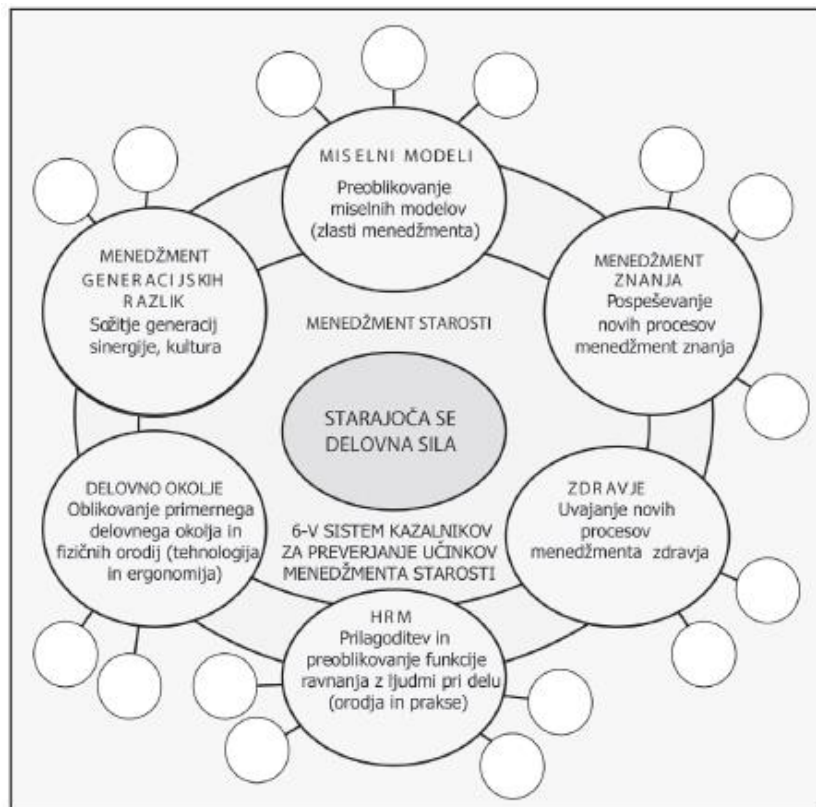
Management starosti lahko v širšem smislu opredelimo kot »pametno gospodarjenje in upravljanje s starostjo in staranjem prebivalstva, človekovo organiziranje lastnega življenja v starosti, organiziranje družbeno ekonomskih razmer, v katerih bodo ljudje starejših generacij upravljali s potenciali v lastno korist in v korist družbe, organiziranje družbenih razmer, ki bodo omogočile pripadnikom starejših generacij vključevati svoje zmožnosti v družbeno delitev dela, sposobnim družbam in državam pa obvladovanje perečih vprašanj starajočega prebivalstva.« (Žnidaršič, 2008, str. 48).

Eno izmed vprašanj, ki ga odpira nova paradigma ravnanja z ljudmi na delu je, kje in kako začeti z aktivnim staranjem na delovnem mestu s poudarkom na starejših zaposlenih. Veliko vlogo pri zagotavljanju aktivnega staranja na delovnem mestu, upoštevajoč potrebe delavcev, ima kadrovski management (angl. *Human Resource Management*, v nadaljevanju HRM). Po Dimovskem in Žnidaršič (2009, str. 42–43) področje HRM-ja zajema številne aktivnosti, kot so: analiza starostne strukture zaposlenih, strateško načrtovanje kadrov, rekrutiranje, namestitve in razvoj zaposlenih, stalno strokovno izpopolnjevanje, zadrževanje zaposlenih v podjetju itd. Delodajalci pa lahko sami glede na spreminjajoče se demografske trende, ki imajo za posledico vse večje število starejših zaposlenih, oblikujejo aktivnosti, ki se nanašajo na: management starostne (ne)diskriminacije, oblikovanje delovnih mest po meri zaposlenih (ergonomija), organizacijo delovnega časa po meri starejših, promocijo zdravja in zdravstveno preventivo, načrtovanje sekundarnih karier, management znanja (pomemben je prenos znanja s starejših na mlajše generacije), management ponovne vključitve, ki vključuje različne programe, kot so rehabilitacijski programi, prerazporeditev na drugo delovno mesto, prožne oblike dela ter management starostne raznolikosti zaposlenih.

Slika 4 predstavlja posamezna področja, ki skupaj tvorijo model managementa starosti. Model prikazuje združitev zgoraj naštetih elementov v šest temeljnih področij delovanja delodajalcev pri ravnanju s starejšimi zaposlenimi. Strnjene aktivnosti prikazujejo sistemski in celostni model managementa starosti na podjetniški ravni.

Prvo področje je preoblikovanje miselnih modelov oz. ustaljenih konceptov managementa v zvezi z ravnanjem s starejšimi ljudmi pri delu, tako z vidika notranjega okolja podjetja kot tudi zunanjskega okolja, nanašajoč se na partnerje, vključene v verigo vrednosti. Drugi proces vključuje management znanja, ki vključuje identificiranje, uporabo, diseminacijo, zadrževanje, izmenjevanje, pomlajevanje organizacijskega znanja. Prav tako vključuje in razvija aktivnosti in orodja za usposabljanje in razvoj zaposlenih. Pri tretjem procesu gre predvsem za razvoj orodij managementa zdravja, s katerimi bi starejšim zaposlenim lahko zagotovili mentalno, fizično in emocionalno zdravje starejših zaposlenih. Četrta aktivnost omogoča oblikovanje in zagotavljanje ustreznega delovnega okolja ter vseh potrebnih orodij in pripomočkov, ki povečujejo delavčevo mobilnost in funkcionalno učinkovitost. Peti proces je management medgeneracijskih razmerij, kjer gre predvsem za zagotavljanje medgeneracijskega sožitja. Šesti proces pa se nanaša na preoblikovanje celotne funkcije ravnanja z ljudmi pri delu (HRM) v smislu vključevanja managementa starosti kot pomembne HRM aktivnosti in zavedanja pomembnosti le-te (Dimovski in Žnidaršič, 2009, str. 43–44).

Slika 4: Sistemski, integrativni, celostni model managementa starosti na ravni organizacije



Vir: J. Žnidaršič, *Management starosti: organizacijski model aktivnega staranja*, 2008; prirejeno po M. Leibold & S. Voelpel, *Managing the Aging Workforce; Challenges and Solutions*, 2006.

3.2 Management starosti na organizacijski ravni

Nova perspektiva managementa starosti postaja pomemben del splošne strategije organizacij. Izraz management starosti se nanaša na več različnih dimenzij upravljanja s človeškimi viri znotraj organizacije s poudarkom na staranju.

Management starosti (angl. *age management*) opisuje sklop aktivnosti in pristopov, s katerimi zagotavljamo ohranjanje delovne sposobnosti in volje zaposlenih za delo vse do upokojitve. Pri managementu starosti gre predvsem za niz preventivnih ukrepov v smislu bolj preprečevanja kot reševanja problemov, ki se pojavijo s staranjem delovne sile. Gre za niz preventivnih ukrepov za preprečevanje slabe usposobljenosti za delo in preprečevanje zdravstvenih težav, povezanih z delom. Management starosti se osredotoča na celotno delovno življenje in ne samo na starejše delavce. Gre za celovit pristop življenjskega ciklusa in ustvarjanja ter promoviranja enakih možnosti za vse generacije, ne glede na starost. In kot v svojem delu pojasnjujeta avtorici Karničnik in Žunko, je potrebno pri managementu starosti poudariti, da »je treba s starostjo povezane dejavnike upoštevati pri vsakdanjem upravljanju, vključno z ureditvijo in s posameznimi delovnimi nalogami, da se vsakdo, ne glede na starost, počuti sposobnega doseči svoje cilje in cilje podjetja«. Avtorici sta izpostavili osem ciljev managementa starosti (Karničnik & Žunko, 2013):

1. ozaveščanje o staranju,
2. pravičen odnos do staranja,
3. management starosti kot temeljna naloga in dolžnost vodstvenih in nadzornih delavcev,
4. vključenost managementa starosti v kadrovsko politiko podjetja,
5. spodbujanje delovne sposobnosti in produktivnosti,
6. vseživljenjsko učenje,
7. starosti prijazna delovna ureditev in
8. varen in dostojanstven prehod v upokojitev.

Znotraj organizacije obstaja pet glavnih razsežnosti managementa starosti: zaposlovanje (in odhod iz dela); izobraževanje, razvoj in promocija; fleksibilne delovne prakse; oblikovanje delovnih mest; in spreminjanje odnosa do starejših delavcev. Bistveno je sprejeti in upoštevati vidik poteka življenja, saj se sposobnosti in potencial osebe razlikujejo pri različni starosti. Cilj HRM in celotne organizacijske strategije mora biti oblikovanje delovnih mest in delovne biografije na način, da lahko vsak posameznik, ne glede na starost, optimalno razvije in izkoristi svoj potencial (Rudawska, 2010, str. 21–22).

Ključni poudarek pri managementu starosti je kakovost dela ter nenehno iskanje izboljšav znotraj delovnega procesa za ohranjanje zaposljivosti in delovne sposobnosti. Raziskave so pokazale, da je fluktuacija delavcev na nizko kakovostnih delovnih mestih do štirikrat večja v primerjavi z visoko kakovostnimi delovnimi mesti. Da bi preprečili fluktuacijo, je potrebno zagotoviti nenehno izobraževanje, zagotavljanje dostopa do nenehnega poklicnega

usposabljanja, izboljšanje zdravja in varnosti, potrebno prilagoditi organizacijo dela in delovni čas v smislu večje fleksibilnosti in spodbujanja raznolikosti ter omogočiti karierni napredek (Rudawska, 2010, str. 21–22).

Evropska raziskava je zbrala številne primere dobrih praks na področju upravljanja starosti in navedla ključne elemente:

- razvijanje (staranja) zaposlenih, načrtovanje karier,
- stalno usposabljanje ter poklicno promoviranje,
- zagotavljanje timov z delavci vseh starostnih skupin,
- delovno preoblikovanje in funkcija prepoznavanja,
- ohranjanje in spodbujanje dobrega zdravja in zmogljivosti,
- spodbujanje diverzifikacije starostne sestave,
- ozaveščanje o starosti, boju proti starostni diskriminaciji,
- medgeneracijsko sodelovanje.

Management starosti in starostno razlikovanje bi morala biti skrb vseh akterjev na trgu delovne sile, vključno z vlado, delodajalskimi organizacijami in sindikati. V osrčju te občutljive teme pa je pogodba o zaposlitvi oz. odnos med delavci in delodajalci. Če je naloga delodajalcev, da ustvarijo pogoje, v katerih lahko posameznik razvija svojo kariero in proces staranja, potem je naloga delavcev, da izkoristijo vse priložnosti za izboljšanje njihovega dela (Rudawska, 2010, str. 21–22).

3.3 Primeri dobrih praks managementa starosti

Primeri dobrih praks managementa starosti so tisti, ki spodbujajo ukrepe za boj proti starostnim omejitvam, po drugi strani pa spodbujajo starostno raznolikost. Ti ukrepi povzročajo posebne pobude, katerih cilj je predvsem poudariti pomembnost managementa starosti ter razvijati politike zaposlovanja, ki spodbujajo delovno okolje, v katerem vsak posameznik lahko razvija svoj potencial in ni postavljen v slabši položaj zaradi svoje starosti. Le redko se dobra praksa managementa starosti pojavi kot del celovite kadrovske politike v smislu upravljanja s starejšimi zaposlenimi. Dobra praksa ni dosežek, ki ga sprejmemo in impliciramo v danem trenutku ter pričakujemo, da bo trajala v nedogled. Gre za vrsto intervencij, tako manjših kot večjih, s katerimi skušamo premagati starostne ovire in spodbujati starostno raznolikost. Dobra praksa pa ne pomeni nujno velikih stroškov za organizacijo. Ravno nasprotno – mnoge spremembe, ki jih sprejemamo v korist starejših zaposlenih, se lahko izvajajo z nizkimi stroški. Mnoge prakse v smeri managementa starosti so se izkazale za dobre splošne kadrovske prakse (Naegele & Walker, 2006, str. 2).

Nanašajoč se na implementacijo dobrih praks, si organizacije postavijo naslednja ključna vprašanja:

Je pobuda koristna?

Ali gre za trajno pobudo?

Ali se njene učinke lahko spremlja in meri?

Za organizacije z malo ali nič izkušnjami na področju managementa starosti je najboljšše, da začnejo z implementacijo dobrih praks sprva v manjšem obsegu, nato pa lahko nadaljujejo z grajenjem celotne, celovite strategije. Spreminjanje pristopa v odnosu do starejših zaposlenih pa ni le naloga organizacij, ampak bi morali management starosti in ostale iniciative na področju promoviranja aktivnega staranja spodbujati in promovirati s strani zakonodaje, politike vključevanja na trg delovne sile, povečevanja ali ohranjanja produktivnosti ter izboljšanja kakovosti delovnega okolja. Oba pristopa, tako organizacijski kot tudi tisti, ki je spodbujen s strani državne zakonodaje, se morata medsebojno krečiti in nikakor ne smeta biti neodvisna drug od drugega. Dobra praksa v managementu starosti je najpomembnejši pogoj za znatno povečanje starejših zaposlenih kot delovne sile na trgu dela. Njene prednosti in pozitivne učinke pa občutijo vsi udeleženci na trgu, tako javni organi, zaposleni, kot tudi organizacije (Naegele & Walker, 2006, str. 3).

Pristop aktivnega staranja zagotavlja okvir za razvoj globalnih, nacionalnih in lokalnih strategij o staranju prebivalstva. Združevanje treh stebrov: zdravja pri delu, sodelovanja in varnosti, spodbuja doseganje soglasja številnih sektorjev in regij. Predlogi in priporočila nimajo velikega pomena, če niso uporabljeni in vzpostavljeni. Zato je organizacija pravo mesto za vzpostavitev in implementacijo programov aktivnega staranja.

3.4 Management starosti na delovnem mestu

Številne prakse managementa starosti na evropskih delovnih mestih so pokazale, da lahko organizacije problematiko staranja rešujejo z vidika »reševanja težav« ali pa »proaktivno«. Mnoge organizacije morajo zaradi nizke stopnje ozaveščenosti o staranju težave reševati z omejenimi viri in z zmanjševanjem delovne obremenitve starejših delavcev. Podjetja, ki na starost gledajo kot na izziv ali priložnost, pa lahko s proaktivnim pristopom krepijo posamezne vire in podpirajo medgeneracijsko učenje. Management starosti uporablja pristop življenjskega ciklusa ter zagotavlja in spodbuja enake možnosti za vse generacije.

Pri managementu starosti gre za spremljanje delovne sposobnosti starejših delavcev. Obsežen model delovne sposobnosti je razvil Finski inštitut za zdravje pri delu v začetku leta 2000 in ga predstavil v obliki štirinadstropne »hiše delovne sposobnosti« (Slika 6).

Slika 6: Model hiše delovne sposobnosti



Vir: Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu, *Spodbujanje aktivnega staranja na delovnem mestu*, 2012; prirejeno po J. Ilmarinen, *Towards a longer workforce. Ageing and the quality of worklife in the European Union*, 2006.

Spodnja tri nadstropja v hiši ponazarjajo individualne zmožnosti posameznika: (i) zdravstveno in socialno zmožnost, (ii) kompetence, (iii) vrednote, odnose in motiviranost. Četrto nadstropje hiše pa prikazuje (iv) delovno življenje. Delovna sposobnost je ravnovesje med posameznikovimi individualnimi zmožnostmi in delom. Posameznik dosega dobro delovno sposobnost takrat, ko so delo in individualne zmožnosti dobro usklajene. Stopnišča v hiši prikazujejo povezanost vseh naštetih dejavnikov. Ena izmed najmočnejših povezav je povezava med nadstropjema »dela« ter »vrednot in odnosov« (povezava med tretjim in četrtem nadstropjem). Tretje nadstropje ponazarja delavčev subjektivni pogled na delo – njegove vrednote, odnos in občutke o različnih dejavnikih, povezanih z njegovim delom. Kot prikazuje slika ima to nadstropje tudi balkon, ki omogoča, da delavec neprestano spremlja okolje: (v) družino in (vi) ožjo skupnost. Oba dejavnika vsakodnevno vplivata na delavca in njegovo delovno sposobnost. Na delovno sposobnost vplivata tudi življenjski slog in prostočasne aktivnosti, saj imajo pozitiven vpliv na posameznikove zdravstvene in funkcionalne zmožnosti. Medčloveške interakcije pa nezavedno vplivajo na vrednote, odnose in motiviranost. Operativno okolje in hkrati tudi delo se nenehno razvijata in spreminjata kot posledica globalizacije, razvoja novih tehnologij, finančne krize in ostalih dejavnikov. Ker vsi dejavniki vplivajo tudi na posameznika, smo sedaj priča staranju delovne sile, zato je prilagajanje temu trendu in potreba po posodobitvi veščin in kompetenc še toliko večja. Tako snovalci politik, delodajalci kot tudi posamezniki, si morajo prizadevati za vzpostavitev najboljšega možnega ravnotežja (Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu, 2012).

3.5 Odnos in vloga podjetij do starejših zaposlenih

Raziskava na temo odnosa podjetij do starejših zaposlenih je bila leta 2008 izvedena v sodelovanju z Inštitutom za management in organizacijo na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Raziskava (Inštitut za management in organizacijo, 2008) je pokazala, da se v slovenskih podjetjih sicer zavedajo problemov, povezanih z večanjem števila starejših zaposlenih, toda manj kot polovica podjetij (46%) ima izdelan kadrovski načrt upokojevanja zaposlenih. Večina podjetij, ki ima izdelan kadrovski načrt se v večji meri zaveda posledic, ki jih prinaša proces staranja prebivalstva in posledično večjega deleža starejšega prebivalstva.

Raziskava je pokazala, da imajo v večini kadrovski načrt izdelana podjetja s sledečimi lastnostmi: i.) podjetja s tujim kapitalom, ii.) podjetja, v katerih delujeta sindikat in svet delavcev, iii.) večja podjetja, nad 100 zaposlenimi, iv.) podjetja, ki uvajajo posebne izobraževalne in rekreacijske programe za starejše zaposlene, v.) podjetja, ki imajo v svoji strukturi precejšen delež starejših zaposlenih in se soočajo s problemom zapolnitve delovnih mest, zato intenzivno in samoiniciativno spremljajo spremembe in novosti na področju zakonodaje in z njo povezanimi politikami aktivnega staranja.

Izsledki raziskave so pokazali, da si le 29 % anketiranih podjetij prizadeva zadržati starejše zaposlene v podjetju. To si prizadevajo z implementacijo različnih ukrepov in programov: prerazporeditev in prilagoditev delovnih mest ter razbremenitev starejših zaposlenih v smislu opravljanja lažjih delovnih nalog in prilagajanjem urnika, skrb za izvajanje preventivnih zdravstvenih pregledov in dodatne finančne stimulacije. Po drugi strani pa velika večina podjetij (86 %) ne razmišlja o uvedbi posebnih programov za starejše zaposlene, vendar pa še vedno velika večina podjetij (78 %) v svojo politiko vključuje program medgeneracijskega sodelovanja, saj se zavedajo velikega pomena prenosa znanja od starejših zaposlenih na mlajše generacije, toda to ne pomeni, da ti programi prinašajo razbremenitev starejših zaposlenih (Inštitut za management in organizacijo, 2008, str. 9–17).

Izziv podjetij v današnjem času je okrepiti zmogljivost in delovno zmožnost delavcev za uresničitev gospodarskih in socialno politično nujnih ukrepov na področju zaposlovanja. Nujno podaljševanje delovnih let je mogoče le z odlično usklajenostjo med osebnimi in strokovnimi kompetencami ter delovnimi zahtevami. Da bi podjetja spodbujala produktivnost in visoko storilnost tudi v kasnejših letih zaposlitve, morajo krepiti poklicne kompetence in vzporedno s tem oblikovati delovne naloge in plačano delo, prilagojeno starosti. Pomembna je tudi individualna krepitev strokovnih kompetenc z različnimi programi izobraževanj in poklicnim usposabljanjem ali prekvalifikacijo (Höpflinger, 2011, str. 41).

Management starosti daje velik poudarek razmerjem in vedenju. Pomembno je oblikovanje in zagotavljanje medgeneracijskega sožitja v podjetjih, saj sta pridobivanje znanja in prenos znanja med generacijami ključnega pomena (Höpflinger, 2011, str. 41).

3.6 Program aktivnega staranja na delovnem mestu združenja delodajalcev

Združenje delodajalcev je leta 2010 v okviru projekta »Staranje delovne sile 2 – zagotavljanje zaposljivosti in produktivnosti starejših delavcev«, financiranega s strani Evropske komisije, izdalo publikacijo z naslovom »Staranje delovne sile – priložnost za podjetja«. V publikaciji so izpostavili tveganja in najbolj kritična področja, ki so povezana s problematiko delovne sile. Publikacija pa daje odgovore in konkretne napotke, kako lahko delodajalec z vrsto preventivnih programov in politik, ki so v prvi vrsti prilagojeni potrebam in sposobnostim starejših delavcev. Izpostavljajo najpomembnejše dejavnike, kot je pomen promocije zdravja in z njo povezana boljša kakovost dela in posledično tudi večja produktivnost starejših zaposlenih. Velik poudarek dajejo poklicnemu razvoju delavcev po 50. letu starosti, ter uvajanju prožnih oblik dela in fleksibilne razporeditve delovnega časa ter drugim strategijam, ki vodijo k nižjim stroškom dela, povezanih s starejšimi zaposlenimi.

Publikacija upošteva ovire, na katere delodajalci naletijo pri zaposlovanju starejših delavcev, saj na splošno velja, da se starejši v manjši meri vključujejo v izobraževalne programe, zanje je značilna manjša sposobnost, predvsem v fizično in psihično napornih situacijah. Za razliko od večine prebranih člankov na temo aktivnega staranja na delovnem mestu, nam omenjena publikacija ponuja vrsto ukrepov, s katerimi ohranjamo produktivnost in zaposljivost starejših zaposlenih, hkrati pa ohranjamo optimalen izkoristek njihovega strokovnega znanja in izkušenj (Združenje delodajalcev, 2010, str. 5–6).

V nadaljevanju bom predstavila konkretne napotke, ki jih je v publikacijo strnilo Združenje delodajalcev in s katerimi lahko delodajalec prične uvajati politiko aktivnega in zdravega staranja na delovnem mestu.

3.6.1 Analiza starostne strukture

Uspešnost poslovanja je v veliki meri odvisna od zaposlenih in njihove produktivnosti. Zaposleni s svojimi kompetencami in veščinami ter zmožnostmi in znanjem vplivajo na uspešnost in obstoj vsake organizacije, zato jim moramo nameniti veliko pozornosti in po potrebi sprejeti ukrepe, s katerimi skušamo zagotoviti čim boljše pogoje za delo (Tavčar, 1996, str. 397).

3.6.2 Promocija zdravja na delovnem mestu

Promocija zdravja na delovnem mestu je ena izmed iniciativ delodajalcev in delavcev, ki ima za posledico izboljšanje zdravja in dobrega počutja na delovnem mestu. Programi promocije zdravja na delovnem mestu zajemajo:

- izboljšano organizacijo dela in delovnega okolja,
- spodbujanje delavcev, da se v čim večji meri udeležujejo raznih športnih in drugih aktivnosti,

- nudenje zdravega načina življenja,
- spodbujanje osebnostnega in kariernega razvoja.

Pomembno pri promociji zdravja na delu je stalna zavezanost, tako vodstva kot tudi delavcev. Vključevanje vseh deležnikov je pri tem ključnega pomena, saj tako preprečimo navzkrižje interesov. Raziskave so pokazale, da vsak evro, ki ga namenimo promociji zdravja na delovnem mestu, prinaša donos v višini od 2,5 do 4,8 evra zaradi manjših stroškov, povezanih z izostankom od dela (Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu, 2010).

Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu (2012) navaja naslednje ključne elemente promocije zdravja in aktivnega staranja na delovnem mestu:

- podpora managementa,
- sodelovanje zaposlenih v vseh fazah programa,
- integracija programa v organizacijske procese in na področje zagotavljanja varnosti in zdravja zaposlenih,
- zagotavljanje dobre vertikalne in horizontalne komunikacije v organizaciji,
- zagotavljanje celostnega pristopa, ki se osredotoča tako na spremembe na ravni organizacije kot na ravni posameznika,
- prilagoditev programa potrebam posameznikov,
- interdisciplinarni pristop, ki zajema strokovnjake z različnih področij,
- redna evalvacija programa in prilagajanje.

3.6.3 Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih

Izobraževanje lahko opredelimo kot dolgotrajen in načrtovan proces razvijanja posameznikovih znanj, sposobnosti in navad (Jereb, 1998, str. 177). Ena izmed glavnih konkurenčnih prednosti vsakega podjetja je zmožnost podjetja, da se uči hitreje kot njegovi konkurenti. Učenje in izobraževanje je z vidika podjetja inovacija, ki pa jo mora obdržati, če želi ostati konkurenčno (Kalthoff & Ikujiro, 1997, str. 41).

»Učeče se organizacije so tiste, v katerih ljudje nenehno izboljšujejo sposobnosti za doseganje rezultatov, ki si jih resnično želijo, gojijo nove in raztegljive (bolj elastične, ekspanzivne) načine (vzorke) mišljenja, so svobodni v skupnih prizadevanjih in se nenehno učijo, kako se učiti skupaj. Taka organizacija ima željo oz. potrebo po povečevanju sposobnosti učenja« (Dimovski in drugi, 2005, str. 91).

Proces usposabljanja pomeni, da skušamo s posebnimi postopki izboljšati posameznikove veščine in kompetence z namenom, da bi lahko boljše opravljali svoje delo (Lipičnik, 1996, str. 112).

Usposabljanja zaposlenim omogočajo, da (Florjančič in Vukovič, 1998, str. 217):

- prevzemajo nove delovne naloge,
- izboljšajo kakovost svojega dela,
- razvijejo nove sposobnosti,
- odpravljajo probleme in negotovost,
- krepijo svojo samozavest.

3.6.4 Prenos znanja in karierni razvoj starejših zaposlenih

Proces ustvarjanja znanja je po modelu Nonake in Takeuchija kontinuirana in dinamična interakcija med tacitnim in eksplicitnim tipom znanj, ki se razširjajo na štirih ravneh, tj. na ravni posameznika, skupine, organizacije in na medorganizacijski ravni. Znanje se ustvarja v medsebojni interakciji v štirih modelih: model socializacije, model eksternalizacije, model kombinacije in model internacionalizacije. Udeleženci organizacij izvajajo aktivnosti na več ravneh – na najvišji ravni potekata eksperimentiranje in odločanje, na nižji, elementarni ravni pa pridobivanje, izbiranje, prenašanje in uporaba znanj (Dimovski et al., 2005, str. 103).

Za učinkovit proces izmenjave znanja v organizaciji sta pomembni tako hitrost kot tudi kakovost, ki ju lahko ustvarimo z vrsto sodelovalnih procesov. Organizacija mora zagotoviti kulturo izmenjevanja znanja, saj se uspešen način znanja mora prilagoditi organizacijski kulturi. Za izmenjavo znanja so pomembni: motivacija zaposlenih, podpora za prenos znanja, ki jo ima organizacija v informacijskem sistemu in organizacijski strukturi, ter zaupanje, ki v veliki meri pospešuje proces prenašanja znanja (Možina & Kovač, 2006, str. 88).

Tudi v Sloveniji se vse bolj uveljavljajo različne prakse, ki so se v tujini izkazale kot primeri dobrih praks za prenos znanja, spretnosti in izkušenj med zaposlenimi.

Literatura in praksa nam ponujata številne možnosti:

- a) **mentorske sheme**: koncept temelji na metodi mentorstva in pomoči ene osebe drugi, kar predstavlja najučinkovitejši integrirani učni proces (Center razvoja človeških virov, 2012, str. 21). Mentor skozi celoten proces spremlja mentoriranca, analizira stanje ter nenehno spodbuja njegovo razmišljanje. Mentorjeva naloga je predvsem snovanje taktik in strategij, nenehna motivacija in nudenje pomoči. Cilj koncepta je osebni razvoj mentoriranca in spodbujanje ter razvijanje njegovega lastnega potenciala. Gre za dinamičen odnos dveh posameznikov, ki temelji na pogajanjih in dogovarjanjih (Rapuš in Pyžalski, 2008, str. 22),
- b) **krožno zaposlovanje**: je eno izmed najučinkovitejših orodij, ki pripomore k večji prožnosti delovne sile in trga dela na sploh. Ta proces zaposlenim omogoča, da v času njihovega usposabljanja začasno zapustijo svoje delovno mesto, saj jih nadomestijo z osebo izven podjetja, ki je ustrezno usposobljena, da nadaljuje z delovnim procesom. Na

ta način izpolnimo dva cilja: zaposlene dodatno usposobimo za delo, hkrati pa v proces dela vključimo tudi brezposelne (Center razvoja človeških virov, 2012, str. 26).

- c) **medgeneracijski management:** zagotovitev dobrih medgeneracijskih odnosov znotraj organizacije predstavlja velik izziv za vsak management. Naloga managementa je zagotoviti dobre odnose med zaposlenimi, ki se med seboj razlikujejo po življenjskem slogu, družinskih razmerah, kariernih izkušnjah in pričakovanjih. Potrebno je poiskati in vpeljati ustrezen komunikacijski slog, delovno etiko, timsko delo in osebno odgovornost ter odnos do dela in drugih zaposlenih (Novak, 2007, str. 30).
- d) **management talentov:** je prav tako ena izmed praks, ki se je poslužuje vse več podjetij. Namen koncepta je pritegniti visoko kvalificirane delavce, vključevanje novih delavcev ter razvoj in ohranitev obstoječih delavcev. Organizacije tako nenehno zaposlujejo, ohranjajo in razvijajo nadarjene in kompetentne delavce, ki so ključni akterji pri izpolnjevanju sedanjih in bodočih poslovnih ciljev (Center razvoja človeških virov, 2012, str. 31).
- e) **coaching:** danes je coaching precej razširjena in uveljavljena metoda, ki se v podjetju izvaja za izbrane posameznike. Coaching je eden izmed učinkovitejših načinov, kako zadržati ključen kader v podjetju. Zaposleni tako spoznajo vizijo podjetja in so seznanjeni z njegovo kulturo (Center razvoja človeških virov, 2012, str. 40).

3.6.5 Reorganizacija delovnega časa

Uvedba prožnega delovnega časa pripomore k večji učinkovitosti in delovni uspešnosti. Uvedba prožnih oblik dela pomeni bistveno spremembo v organizacijski kulturi. Seveda pa je za to potrebna velika mera zaupanja in sodelovanja med delodajalcem in zaposlenimi. Z uvedbo prožnih oblik dela zaposlenim omogočimo večji vpliv na upravljanje s svojim delom in časom, kar dolgoročno vodi k večji učinkovitosti in produktivnosti na eni strani ter boljšim rezultatom na drugi strani (Združenje delodajalcev Slovenija, 2010 str. 45).

3.6.6 Kultura podjetja

Če upoštevamo vse zgoraj naštete smernice in napotke, lahko program aktivnega staranja prikažemo tudi s sliko 6, ki prikazuje zgoraj naštete in opisane procese, ki vodijo do starejšim zaposlenim prijaznega podjetja. Kljub temu, da program zahteva celovite in konkretne spremembe v organizacijski kulturi nasploh, vse spremembe dolgoročno vodijo v povečanje produktivnosti in konkurenčnosti podjetja.

Slika 5: Akcijski načrt za oblikovanje dela in organizacijske politike, ki upošteva starejše zaposlene



Vir: Skupina IRI Ljubljana, Starejši zaposleni ali neizkoriščen potencial, 2011.

4 PROGRAM MANAGEMENTA STAROSTI V PODJETJU DANFOSS TRATA D.O.O.

V nadaljevanju bo predstavljen empirični del magistrskega dela, ki v prvem delu zajema predstavitev dejanskega stanja v izbranem podjetju, nato pa postopoma odkriva aktivnosti povezane z managementom starosti. Vse obravnavane informacije so bile pridobljene z analizo internih poročil in z izvedbo dveh fokusnih skupin v katerih so sodelovali starejši zaposleni.

4.1 Predstavitev podjetja

Podjetje Danfoss Trata d.o.o. sodi med najuspešnejša podjetja v Sloveniji. Ukvarja se z razvojem in proizvodnjo komponent za sisteme daljinskega ogrevanja, hlajenja in klimatizacije. Izdelki zagotavljajo učinkovito rabo energije in pripomorejo k zniževanju emisij CO₂. Danfoss Trata je del mednarodne Skupine Danfoss s sedežem na Danskem in tradicijo od leta 1933 (Predstavitev podjetja Danfoss Trata, 2014).

Glavna področja delovanja so: **infrastruktura, preskrba s hrano, energetska učinkovitost in okolju-prijazne rešitve**. Povpraševanje po infrastrukturi je ogromno, saj se število prebivalcev v mestih povečuje. Do leta 2030 naj bi v mestih živelo dodatnih 1,5 milijarde ljudi. Danfoss s svojimi izdelki pomaga pri učinkoviti gradnji cest, stavb in energetskih

sistemov ter tako podpira napredek rastočih mest po vsem svetu. Na področju preskrbe s hrano Danfoss pomaga povečevati produktivnost kmetijstva s tem, da s svojimi izdelki, kot so hladilnice in transportni trakovi v klavnicah ter hladilni pulti v trgovinah, ohranja svežino hrane vse do potrošnikov na najbolj učinkovit in varen način ter z minimalnimi emisijami. Danfoss je multinacionalno podjetje na področju energetske učinkovitosti in razvoja tehnologij, ki optimizirajo delovanje, povečajo učinkovitost in zmanjšujejo količino emisij. Z energetske učinkovitimi tehnologijami zadovoljujejo vse večje povpraševanje po energiji in tako spodbujajo gospodarstva po vsem svetu. Danfossovi izdelki povečujejo udobje in človeško produktivnost v notranjih prostorih z optimizacijo ogrevalnih, prezračevalnih in klimatizacijskih sistemov, ki ustrezajo individualnim potrebam in modernemu načinu življenja (Danfoss Group, 2015).

V Skupino Danfoss spada tudi podjetje Sauer-Danfoss, ki sodi med vodilne svetovne proizvajalce mobilne hidravlike. Danfoss sicer zaposluje več kot 22.500 ljudi po vsem svetu.

Podjetje Danfoss Trata deluje v okviru segmenta Danfoss Heating (Predstavitev podjetja Danfoss Trata, 2014).

Ima sedež v Ljubljani, ki je ena izmed dveh poslovnih enot. Druga je v Kamniku. V podjetju se ukvarjajo z načrtovanjem in s proizvodnjo izdelkov za uravnavanje daljinskega ogrevanja, klimatizacije in prezračevanja. Razvijajo in proizvajajo štiri tisoč različnih izdelkov oz. okoli 30 skupin izdelkov (Bertoncelj, 2014, Finance).

V letu 2014 je imela Danfoss Trata 90 milijonov evrov prihodkov. Danfoss je s svojimi izdelki prisoten na 70 trgih, med katerimi so najpomembnejši Rusija, Nemčija in Poljska. V podjetju stabilno rast in uspeh pripisujejo prenosu znanj iz proizvodnje ter raziskav in razvoja iz drugih Danfossovih proizvodnih enot po svetu, razvoju novih izdelkov, učinkovitosti nabavne verige, nenehnemu izboljševanju kakovosti izdelkov ter skrbi za stroškovno učinkovitost proizvodnje ter ne-nazadnje kompetentnim zaposlenim (Petrov, 2015, Finance).

Danfoss Trata je eno izmed uspešnejših podjetij v Sloveniji, ki vsako leto v povprečju zaposli 20 novih sodelavcev. V podjetju so v letu 2014 zaposlili 40 sodelavcev, od tega 36 sodelavcev v režiji in 4 sodelavce v proizvodnji.

Največ ljudi so zaposlili na tehničnih področjih: razvoj, laboratorij, kakovost, tehnologija, produktno vodenje, proizvodnja in vzdrževanje ter tudi na poslovnih funkcijah, kot so: nabava, upravljanje dobavne verige ter v financah. Napovedi o zaposlovanju v prihodnjem letu v podjetju še nimajo izdelane, toda glede na pričakovane poslovne priložnosti in širjenje poslovanja ter pozitivne finančne rezultate bodo najverjetneje iskali tehnologe, kakovostnike in razvojnike, tudi strateške nabavnike in produktne vodje (Dakić, 2014).

Slika 6: Danfossove podružnice po svetu



Vir: Danfoss Group, 2014.

Podjetje Danfoss Trata ima jasno postavljeno vizijo, pričakovanja, obljubo in vedenja, v okviru katerih uspešno deluje v globalnih projektih, ki so pomembni za celoten Segment. Predstavljajo temelje, s katerimi Danfoss izpolnjuje svoje poslanstvo globalnega podjetja in odsevajo odlično organizacijsko kulturo (Danfoss Trata d.o.o., 2014).

Vizija: »Danfoss Trata bo vrhunski poslovni in tehnološki center za področje prenosa toplote in regulacije daljinskega ogrevanja ter hlajenja, z zaposlenimi, ki bodo svoje znanje zavzeto širili in soustvarjali trajnostni razvoj Danfossa.«

Pričakovanja: »Danfoss uživa sloves globalnega znanilca razvoja. Premikamo meje našega uspeha in ugleda.«

Obljuba: »Poslovna področja vodimo skozi zanesljivost, odličnost in inovativnost, da bi našli rešitve na področju Climate & Energy in zadovoljili naše kupce.«

Vedenje: »Poslovanje gradimo na zaupanju. Inovativni smo v ambicijah preseči pričakovanja. Delujemo globalno in spoštujemo lokalne kulture. Trudimo se dosegati trajnostne rezultate.«

Danfoss Trata s sodobnimi koncepti in timskim delom ustvarja rezultate, s katerimi zadovoljuje pričakovanja kupcev, lastnikov in približno 400 zaposlenih (Letno poročilo Danfoss Trata, 2014).

Podjetje se je v letih 2010 in 2012 uvrstilo na sam vrh lestvice Top 101 najboljših podjetij v Sloveniji, kar zagotovo potrjuje odlično poslovanje podjetja, ki deluje v skladu s svojo vizijo in poslanstvom (Tomažević, 2013).

Kot je razvidno že iz opredeljene vizije, se v podjetju zavedajo, da so njihovi zaposleni ključni deležniki v prenašanju in razvijanju znanja ter soustvarjanju trajnostnega razvoja.

Danfoss Trata skuša zagotavljati programe in politiko, ki je prijazna do zaposlenih in skrbi za njihov nenehen razvoj in osebnostno rast. Leta 2012 je podjetje postalo Družini prijazno podjetje, saj se zavzema za učinkovito usklajevanje poklicnega in družinskega življenja.

Cilj podjetja Danfoss Trata je vpeljava 11-ih ukrepov za lažje usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja zaposlenih (Certifikat družini prijazno podjetje).

Ukrepi podjetja na tem področju so (Danfoss Trata d.o.o., 2014):

1. Izmensko delo
2. Otroški časovni bonus
3. Tim za usklajevanje poklicnega in družinskega življenja
4. Komuniciranje z zaposlenimi
5. Komuniciranje z zunanjo javnostjo
6. Raziskave med zaposlenimi o usklajevanju dela in družine
7. Delovna srečanja/zbori zaposlenih
8. Brošure
9. Druženje med zaposlenimi
10. Izobraževanje vodij na področju usklajevanja dela in družine
11. Novoletno obdarovanje otrok

Podjetje že izvaja zgoraj omenjene ukrepe in s tem skrbi za pozitivno organizacijsko klimo in dobro počutje ter zadovoljstvo zaposlenih. Kulturo podjetja med drugim opredeljujejo tudi znanje, kompetence in usposobljenost zaposlenih, stimulatívno delovno okolje in pozitivno vzdušje.

4.2 Analiza starostne strukture podjetja

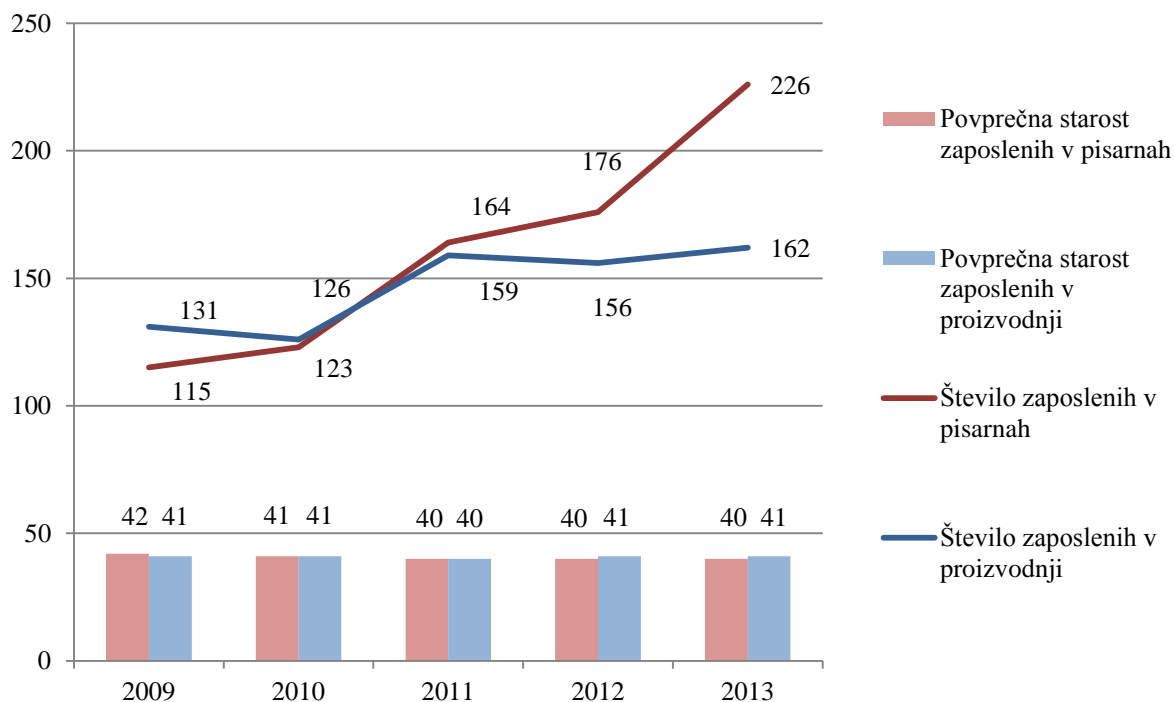
V Danfoss Trati se zavedajo, da podaljševanje življenjske dobe in daljšanje delovne dobe prinašajo vse več starejših zaposlenih. Analiza podatkov o zaposlenih, prikazana v Tabeli 2, je pokazala, da število zaposlenih v podjetju Danfoss Trata v zadnjih petih letih narašča.

Tabela 2: Število zaposlenih v obdobju zadnjih petih let

Leto	2009	2010	2011	2012	2013
Število zaposlenih	246	249	323	332	388

Slika 8 prikazuje, da se je predvsem v zadnjih štirih letih močno povečalo število zaposlenih v pisarnah; iz 123 v letu 2010 na 226 v letu 2014. Število delavcev v proizvodnji je v zadnjih treh letih konstantno.

Slika 7: Gibanje števila zaposlenih in povprečna starost v podjetju Danfoss Trata v zadnjih petih letih



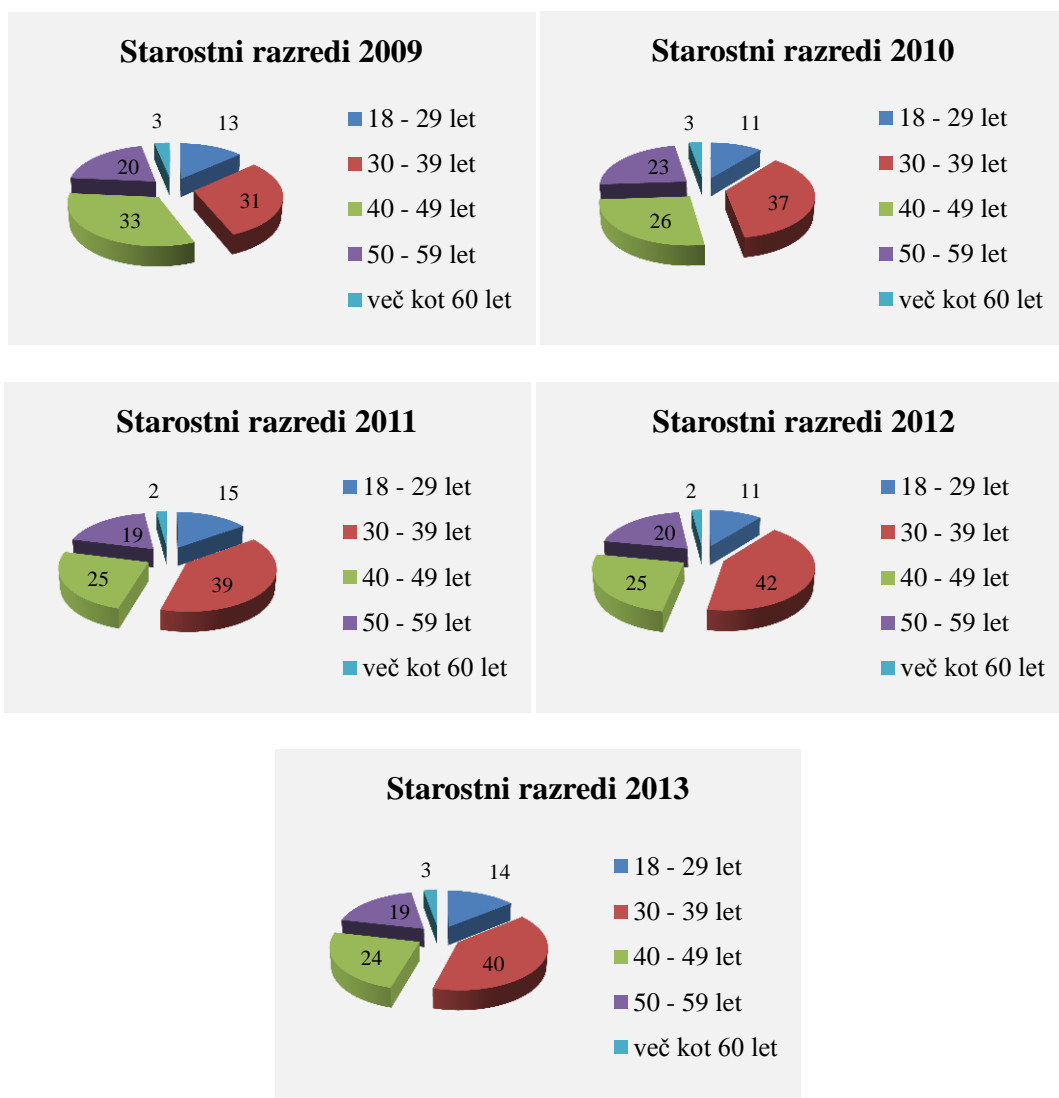
Povprečna starost zaposlenih je vseskozi konstantna pri proizvodnih delavcih in znaša 41 let (z izjemo v letu 2011, ko je bila le-ta nižja; razlog je bil v zaposlovanju novih delavcev in s tem povečanjem števila zaposlenih v proizvodnji). Povprečna starost zaposlenih v pisarnah se je v primerjavi z letom 2009 in 2010 iz 42 in 41 let znižala na 40 let in je v zadnjih treh letih konstantna. Iz podatkov je razvidno, da je v podjetju še vedno prisoten delež starejših zaposlenih, s katerimi se ukvarjajo.

V strokovni literaturi najdemo različne klasifikacije starostnih razredov. Odločila sem se, da uporabim klasifikacijo starostnih razredov, ki jo v Danfoss Trati že uporabljajo. In sicer gre za 5 različnih starostnih razredov:

1. razred: 18–29 let
2. razred: 30–39 let
3. razred: 40–49 let
4. razred: 50–59 let
5. razred: več kot 60 let

Analiza starostnih razredov za obdobje 5-ih let, prikazanih na Sliki 9, prikazuje spreminjanje starostne strukture v posameznih starostnih razredih. Analiza je pokazala, da so starostni razredi precej statični, kar pomeni, da se skozi obdobje le malo spreminjajo.

Slika 8: Starostni razredi 2009–2013 v %



Najmanjši starostni razred je razred, kamor uvrščamo najstarejše zaposlene, stare nad 60 let. V to starostno skupino se je v vsakem proučevanem letu uvrstilo le 2 % oz. 3 % zaposlenih. Sledi drugi najmanjši starostni razred, kamor uvrščamo najmlajše zaposlene, stare od 18 do vključno 29 let. Pri tem starostnem razredu v preučevanem obdobju petih let opazimo manjša nihanja, med 11 % in 15 %. Sledi tretji – v primerjavi s prejšnjima dvema – večji starostni razred, kamor uvrščamo zaposlene, stare od 50 in vključno 59 let. V ta starostni razred pade v povprečju 20 % zaposlenih. Sledita še zadnja dva največja starostna razreda. Drugi največji starostni razred je razred, kamor uvrščamo zaposlene, stare od 40 do vključno 49 let. V ta razred v povprečju pade med 24 % in 33 % zaposlenih. Kot lahko vidimo v Sliki 10, je za ta razred značilen padajoči trend, saj se število zaposlenih v tem starostnem razredu zmanjšuje. Največji starostni razred pa predstavljajo zaposleni, stari od 30 do vključno 39 let. V nasprotju s prejšnjim starostnim razredom (od 40 do 49 let), je za ta razred značilen naraščajoč trend, saj se je število zaposlenih v tem razredu v preučevanem obdobju povečalo za 9 %.

4.3 Načrtovanje promocije zdravja

Promocija zdravja v Danfoss Trati se letno določa na podlagi izdelane ocene tveganja. Načrt vsebuje aktivnosti, ki se dotikajo konkretnih potreb zaposlenih glede na okolje, v katerem živijo in delujejo. Postopek promocije zdravja se začne z načrtovanjem, sledi realizacija in na koncu še ocena in načrtovanje nadaljnjih aktivnosti. Promocija zdravja na delovnem mestu poteka na treh ravneh: organizacijski, okoljski in individualni.

- **Promocija zdravja na organizacijski ravni**

Promocija zdravja na organizacijski ravni zajema gibljiv oz. prilagodljiv delovni čas, kar pomeni, da lahko zaposleni v režiji na delo prihajajo med sedmo in deveto uro zjutraj. Zaposleni v proizvodnji imajo zaradi same narave dela, prihod na delo bolj natančno definiran in zato imajo samo 15 minut gibljivega delovnega časa. V hišnem redu imajo dvakrat dnevno namenjenih 15 minut za tople napitke, ki so brezplačno na voljo vsem zaposlenim. Definicija gibljivega časa je zapisana tudi v hišnem redu podjetja. K promociji znanja sodi tudi sodelovanje delavcev pri izboljšavah organizacije dela in delovnega okolja, spodbujanje vseživljenjskega učenja in proste komunikacije ter izmenjave mnenj.

- **Promocija zdravja na okoljski ravni**

V to kategorijo so v podjetju uvrstili razne programe, ki se dotikajo psiho-socialnega delovnega okolja. Podjetje ima izdelano strogo politiko za vse oblike mobinga in šikaniranja. Kakršno koli psihično ali fizično nasilje bi se nemudoma obravnavalo in kaznovalo. Prav tako so v podjetju v sklopu promocije zdravja želeli omejiti kajenje in kadilcem z različnimi programi in svetovanjem poskušali pomagati opustiti kajenje. Povod za to kampanjo so bili najdeni cigaretni ogorki med nevarnimi odpadki, kar bi lahko povzročilo požar ali drugo nevarnost in škodo. Namen kampanje je bil opozoriti na tovrstne nevarnosti in kako jih preprečiti ter poudariti pomembnost varnega delovnega okolja.

- **Promocija zdravja na individualni ravni**

Največ promocije zdravja se v podjetju odvija prav na individualni ravni. V ta namen so v Danfoss Trati izdelali celovito ponudbo različnih športnih aktivnosti in dogodkov, ki so poleg zaposlenim, namenjeni tudi njihovim najožjim družinskim članom. V ta namen podjetje že nekaj let sofinancira različne športne aktivnosti: kolesarjenje, tek, plavanje, dvoranske športe, pohodništvo, fitness, smučanje, ipd. Zaposleni imajo v podjetju vsak dan zagotovljen topel obrok. V smislu spodbujanja zdravega prehranjevanja pa podjetje zaposlenim vsak dan zagotovi jabolka. Prav tako je naloga podjetja, da omogoča podporo duševnemu in vsesplošnemu dobremu počutju svojih zaposlenih.

V podjetju vztrajno sledijo potrebam delavcev in jih skušajo tudi v celoti zadovoljiti. Tako nadrejeni kot tudi zaposleni, študentje in obiskovalci morajo skrbeti za varno in dobro počutje v okolju, kjer delajo.

V Danfoss Trati že nekaj časa izvajajo programe na temo zdravega in aktivnega staranja na delovnem mestu. Programi zajemajo številne aktivnosti, ki izboljšujejo telesno in duševno zdravje zaposlenih. V ta namen so v zadnjih nekaj letih prenovili proizvodnjo in pisarne, ki sedaj vsebujejo delovne pogoje, ki omogočajo odlične delovne razmere. Delovni prostori so obnovljeni in prebarvani v svetle barve, imajo kakovostno in enakomerno osvetljenost. Vsi zaposleni, tako v režiji kot v proizvodnji, imajo posebne delovne mize, ki so nastavljive po višini, kar omogoča delavcem, da si glede na svoje potrebe prilagodijo delovno površino. Mize omogočajo delo tako sede kot tudi stoje. Pisarniški stoli in tipkovnice so ergonomsko oblikovani, s čimer preprečujejo razne okvare in poškodbe telesnih funkcij.

Zaposleni so vključeni tudi v vrsto periodičnih pregledov, ki so med drugimi zakonsko predpisani: zdravstveni pregledi, usposabljanje za varno delo in požarno varnost, preiskave delovnega okolja (pregledi mikroklima in osvetlitve) ter pregled delovnih naprav in elektroinštalacij.

4.4 Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih

Vsaka organizacija si prizadeva biti inovativna, saj s tem povečuje svojo konkurenčnost in si tako zagotavlja preživetje. Ključ do inovativnosti je razvoj aktivnega odnosa do ustvarjanja in razvijanja novega znanja. Pomembno pri ustvarjanju znanja je, da posamezniki obvladajo tehnike sistematičnega reševanja problemov, prav tako pa ima veliko vlogo tudi ustvarjalno mišljenje posameznikov. Pomembno je, da se v procesu ustvarjanja znanja spodbuja in motivira ustvarjalnost zaposlenih. To pa organizacija doseže s prepustnostjo idej, saj tako zaposleni dobijo občutek svobode delovanja, ki posledično odpira ustvarjalne možnosti za nove ideje (Možina & Kovač, 2006, str. 80).

Za učinkovit prenos in izmenjavo znanja je v prvi vrsti potrebna povezava strategije ravnanja s človeškimi viri z menedžmentom znanja. Primeri dobrih praks so: učenje iz napak, dogovori na podlagi zaupanja, pregled izkušenj in projektov, oglasne deske, fizično okolje za izmenjevanje idej v obliki skupnih baz idej, orodja za skupinsko delo itd. (Možina & Kovač, 2006, str. 85).

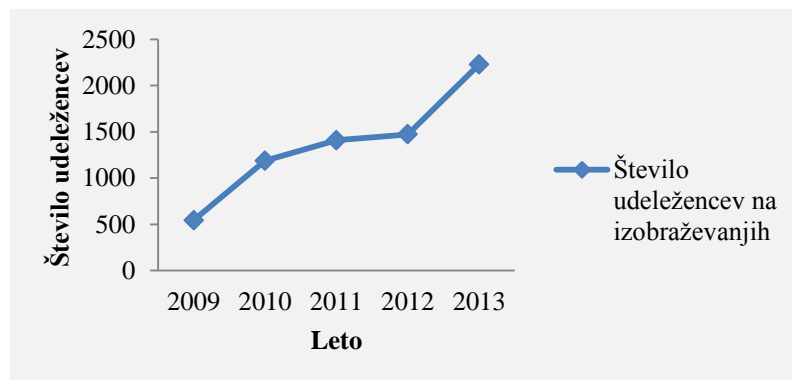
V podjetju Danfoss Trata se zavedajo, da so zaposleni s svojim znanjem, visoko usposobljenostjo in kompetencami najmočnejši in najpomembnejši dejavnik na poti k uspehu. Zato vseskozi spremljajo doseganje ciljev zaposlenih in njihovo uspešnost ter spodbujajo izobraževanje vseh zaposlenih. Njihove želje in potrebe ugotavljajo na letnih razgovorih z zaposlenimi (angl. *Employee Development dialogue*), v nadaljevanju EDD. Kadrovska služba na podlagi informacij, zapisanih v EDD-jih in sporočenih s strani vodij, koordinira izvedbo izobraževanj in usposabljanj. Po vsakem usposabljanju zaposleni rešijo anketo, kjer

ocenjujejo vsebino, organizacijo in izvedbo usposabljanja. Učinkovitost izobraževanj in rabo novih znanj v praksi spremljajo vodje skupaj z zaposlenimi na samem delovnem mestu. Podjetje omogoča tudi formalno izobraževanje ob delu, v kolikor se izbor izobraževanja sklada s poslovnimi potrebami na delovnem mestu. Podjetje ocenjuje tudi t.i. »top talent« in načrtuje nasledstva. V okviru tega zaposlene spodbuja in jim omogoča sodelovanje na različnih projektih ter tekmovanjih, saj s tem krepijo svoje kompetence in sposobnosti.

Analiza izobraževanj in usposabljanj zadnjih petih let je pokazala, da v podjetju organizirajo številna eksterna in interna izobraževanja. Izobraževanja so različna in zajemajo različne ciljne skupine zaposlenih. Interna izobraževanja potekajo na različnih področjih: kakovost, izdelki, nove tehnologije, coaching itd. Eksterna izobraževanja pa se poleg že naštetih dotikajo naslednjih področij: zdravje in varnost pri delu, učenje tujih jezikov itd.

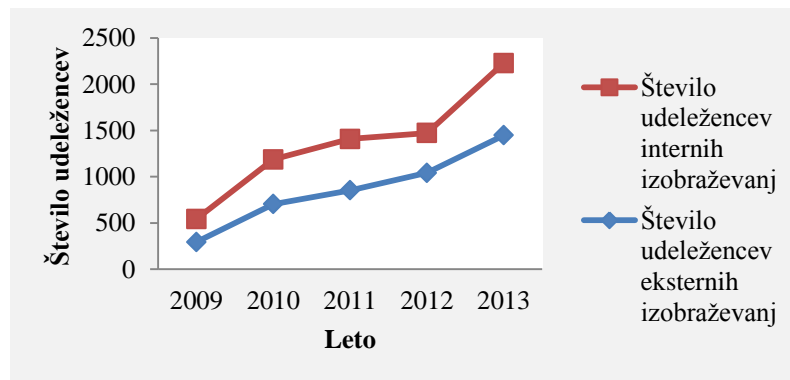
Analiza podatkov o izobraževanjih v obdobju zadnjih petih let (od leta 2009 do leta 2013) je pokazala, da se zaposleni v zadnjih letih vse več izobražujejo. Število udeležencev na izobraževanjih je relativno, kar pomeni, da se en zaposleni lahko udeleži več izobraževanj na letni ravni. Iz Slike 10 je razvidno, da se je v letu 2013, v primerjavi s prejšnjimi leti, število zaposlenih na izobraževanjih precej povečalo. To pomeni, da se vsako leto vse več zaposlenih odloči za izobraževanja na različnih področjih. Izobražujejo se vsi zaposleni, ne glede na starost.

Slika 9: Število udeležb na izobraževanjih



Kljub temu pa ostaja skozi leta nespremenjeno dejstvo, da se internih izobraževanj udeleži večje število udeležencev (Slika 11). Interna izobraževanja so namenjena širši ciljni populaciji zaposlenih, zato se izobraževanj udeležuje večje število zaposlenih. Ker je Danfoss razvojno-proizvodno podjetje, ki nenehno sledi globalnim spremembam in postavlja trende, so interna izobraževanja ter prenos znanja in inovacij na zaposlene nujna. S tem se prenaša znanje, ki je pomembno in usklajeno s potrebami podjetja. To je še posebej pomembno ob prenosu znanja o posameznih procesih, postopkih, orodjih, izdelkih, politikah ipd., katerih izobraževalci so tako vodje kot različni strokovnjaki na svojih področjih. Poleg tega Trata spodbuja timsko delo in medoddelčno sodelovanje, kjer veliko izobraževanj poteka na prav tak način.

Slika 10: Primerjava števila udeležencev na internih in eksternih izobraževanjih



4.5 Organizacijska klima

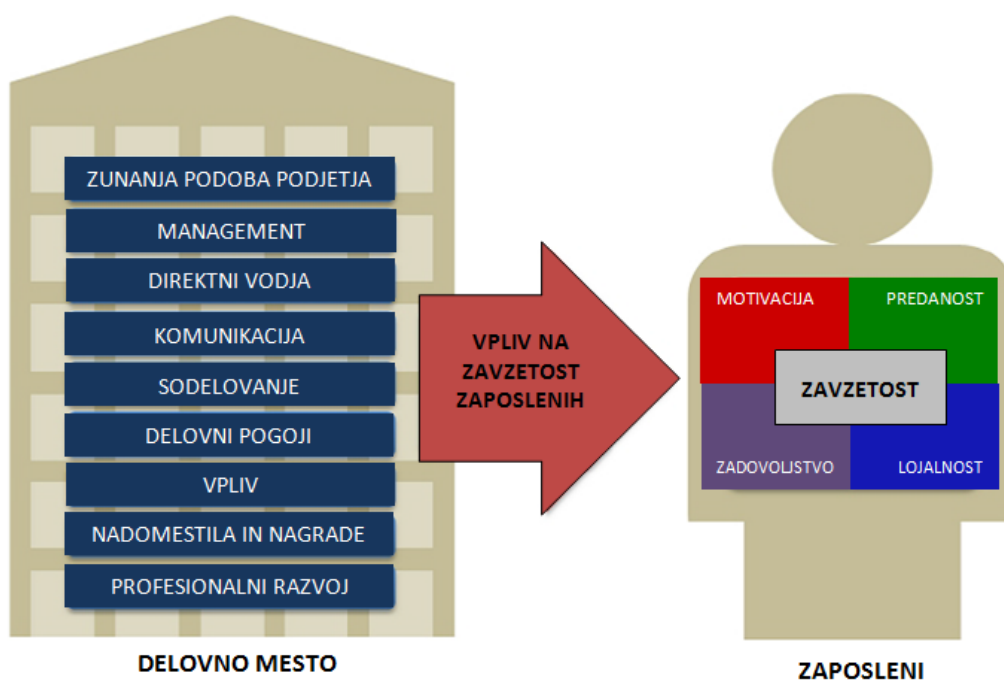
Organizacijska klima je pomembna za doseganje ciljev in uspešnosti zaposlenih. Zato Danfoss na globalni ravni vsaki dve leti izvede raziskavo o zavzetosti zaposlenih, s katero dobijo vpogled v organizacijsko klimo. Zavedajo se, da je zavzetost zaposlenih eden izmed najpomembnejših dejavnikov za uspeh podjetja. Rezultati zadnje ankete, izvedene v letu 2013, so pokazali, da ključni dejavniki kot so motivacija, zadovoljstvo in pripadnost, naraščajo. Omenjeni dejavniki so se izkazali za močne vzode, s katerimi si prizadevajo doseči skupne cilje.

Prav tako je dobro vodenje tisto, ki ustvarja spremembe. Neposredni vodje imajo pomembno vlogo pri vsakdanjem delu in doseganju skupnih ciljev. V Danfossu so ponosni na rezultat ankete, ki je pokazal, da je več kot polovica anketiranih svojega neposredno nadrejenega ocenila z odlično oceno. Odstotek šibkih vodij (angl. »weak managers«) pa je upadel na le 11%.

V letu 2013 je pri raziskavi o zavzetosti zaposlenih sodelovalo kar 95 % zaposlenih iz podjetja Danfoss Trata (od 339 vseh zaposlenih je sodelovalo 321 zaposlenih). Temeljni namen raziskave je bil dobiti vpogled v zadovoljstvo zaposlenih in informacije o vodenju na vseh ravneh. Informacije, pridobljene z raziskavo pomagajo pri oblikovanju smernic in aktivnosti za izboljšanje vsakdanjih delovnih aktivnosti.

Raziskava je narejena po modelu, ki zagotavlja splošne informacije o dojetanju dela s strani zaposlenih. Zaposleni tako ocenjujejo trinajst področij: štiri parametre o zadovoljstvu in devet vzvodov. Pri zavzetosti zaposlenih (angl. *engagement*) gre predvsem za raziskavo, kako motivirani, zadovoljni, predani in lojalni so zaposleni. V raziskavi so na to temo postavili 2–3 vprašanja za vsakega izmed štirih parametrov. Zadovoljstvo zaposlenih je v veliki meri odvisno od različnih pogojev in indikatorjev na delovnem mestu, kot so: neposredno nadrejeni, delovni pogoji, sodelovanje itd.

Slika 11: Model raziskave zadovoljstva zaposlenih 2013



Vir: Danfoss Trata, Danfoss Trata Report (interno gradivo), 2013, str. 7.

Eden izmed zelo pomembnih dejavnikov, ki močno vpliva na povečanje zavzetosti zaposlenih, je **sloves oz. zunanja podoba podjetja**. Zaposleni, ki so sodelovali v raziskavi, se kar v 96 % strinjajo, da ima Danfoss Trata zelo dobro zunanjo podobo in da s ponosom povedo, kje delajo. Kar 94 % jih meni, da tudi ljudje izven podjetja smatrajo Danfoss Trato za odličnega delodajalca.

Drugi dejavnik, ki prav tako močno vpliva na vedenje zaposlenih v Trati, je **management oz. vodstvo podjetja**. Da je management oz. vodstvo v Trati vredno zaupanja, se strinja 91 % anketiranih. Prav tako zaposleni v veliki večini menijo, da jih management informira o vseh splošnih odločitvah podjetja in da sprejema pravilne odločitve.

Dejstvo, da so zaposleni zelo zadovoljni z managementom podjetja, podpira tudi ocena **direktnih managerjev oz. vodij** kot tretjega dejavnika. Kar 90 % zaposlenih v Trati meni, da imajo njihovi direktni nadrejeni dobre kompetence vodenja in profesionalne veščine.

Četrta, zelo pomemben dejavnik, ki vpliva na delovanje zaposlenih, je **komunikacija**. Tratini zaposleni so tudi ta dejavnik ocenili nadpovprečno dobro. S kar 94 % so potrdili dejstvo, da jasno poznajo Danfossovo strategijo in da so dobro informirani o tem, kaj se dogaja v podjetju ter o ciljih znotraj oddelkov.

Sodelovanje kot peti dejavnik je prav tako pomemben za zavzetost zaposlenih in ima velik vpliv na organizacijsko klimo v Trati. Zaposleni so tudi ta dejavnik ocenili z nadpovprečno

oceno. Z 92 % so podprli dejstvo, da imajo zaposleni v Danfossu dober profesionalni odnos s sodelavci ter kar s 94 % je potrjena izjava, da si sodelavci med seboj pomagajo.

Delovni pogoji so prav tako eden izmed elementov, ki vplivajo na dobro počutje zaposlenega, zato jih kot šesti dejavnik vključuje tudi raziskava o zavzetosti zaposlenih. Več kot 90 % zaposlenih potrjuje, da jim delovno mesto ponuja zadostno mero raznolikosti. Zaposleni vedo, kaj se od njih pričakuje, delovne naloge jim predstavljajo izziv itd. V 85 % pa so zaposleni zadovoljni z obremenitvami na delovnem mestu.

Z nekoliko nižjimi, a še vedno visokimi ocenami, pa so bili ocenjeni dejavniki, predstavljeni v nadaljevanju.

Zaposleni se v večini strinjajo, da imajo v 89 % **vpliv** na to, kako izvajajo delovne naloge in poslovanje. Vseeno pa menijo, da se njihove ideje in mnenja ne upoštevajo v tolikšni meri, kot bi si želeli.

Zaposleni se v 85 % strinjajo, da so **nadomestila in nagrade** za dobro opravljeno delo pravične. V podjetju sicer obstaja ravnovesje med delom in nagradami, med katere se štejejo: plače, bonusi in številne karierne možnosti.

Kot zadnji, deseti dejavnik, je bil ocenjevan **profesionalni in osebni razvoj**. Zaposleni v 85 % menijo, da imajo dobre možnosti za osebni in profesionalni razvoj ter da je dovolj pozornosti namenjene njihovem razvoju.

Raziskava je pokazala, da so bile največkrat izbrane sledeče izjave:

1. Vsak dan si prizadevam narediti najboljše, kar lahko.
2. Pripravljen sem vložiti dodaten napor, če je to potrebno.
3. Danfoss ima dobro zunanjo podobo.
4. Ponosen sem, ko povem drugim ljudem, kje delam.
5. Vem, kaj se od mene zahteva pri vsakdanjem delu.

Med še vedno pogosto izbranimi pa so bile sledeče izjave:

1. Varnost moje zaposlitve.
2. Prisoten je pravičen sistem nagrajevanja med mojo uspešnostjo in nagrado, ki jo dobim (plača, bonus, bonitete, karierne možnosti itd.).
3. Moje delovno mesto je zelo blizu idealnemu delovnemu mestu.
4. Moja plača je primerljiva s plačami na podobnih delovnih mestih drugje.
5. Zelo redko iščem možnosti za zaposlitev izven Danfossa.

V splošnem je raziskava pokazala, da so zaposleni zelo zadovoljni, zavzeti in motivirani ter da je organizacijska klima izredno pozitivna. V podjetju nenehno skrbijo za aktivnosti, ki spodbujajo pozitivno delovno okolje in dobro počutje zaposlenih.

Raziskave, izvedene v preteklosti, so prav tako pokazale, da sta Danfossovi največji prednosti sodelovanje zaposlenih in dobri odnosi z direktno nadrejenimi, malce več pa bi morali storiti glede strokovnega in osebnega razvoja zaposlenih. Glede na to, da v podjetju spodbujajo kulturo odprte in dvosmerne komunikacije, nikoli nimajo težav s sodelovanjem zaposlenih pri izpolnjevanju anketnih vprašalnikov (Turk, 2004).

4.6 Odsotnost z dela

Cilj vsakega podjetja je poiskati in vpeljati ustrezne ukrepe, s katerimi bi v čim večji meri zmanjšali odsotnost z dela zaradi bolezni ali poškodb. V kolikor se bolniške odsotnosti povečujejo, je potrebno nemudoma ukrepati in poiskati vzroke ter nato tudi konkretne rešitve za odpravo vseh »škodljivih« vplivov, ki predstavljajo nevarnosti in tveganja za normalen potek dela. V primeru, da gre za poškodbo pri delu, ki je vzrok za kratkoročno delovno odsotnost (t. j. manj kot 30 dni), lahko hitro ukrepamo in odpravimo nevarnost. V primeru daljše odsotnosti z dela (t. j. odsotnost z dela traja več kot 30 dni), kjer lahko vzamemo za primer odsotnost z dela zaradi hujše bolezni ali psihičnih težav, pa je odkrivanje vzrokov težje. V obeh primerih gre predvsem za preventivno preprečevanje situacij, ki lahko vodijo do negativnih vplivov na delavčeve fizične in psihološke zmožnosti.

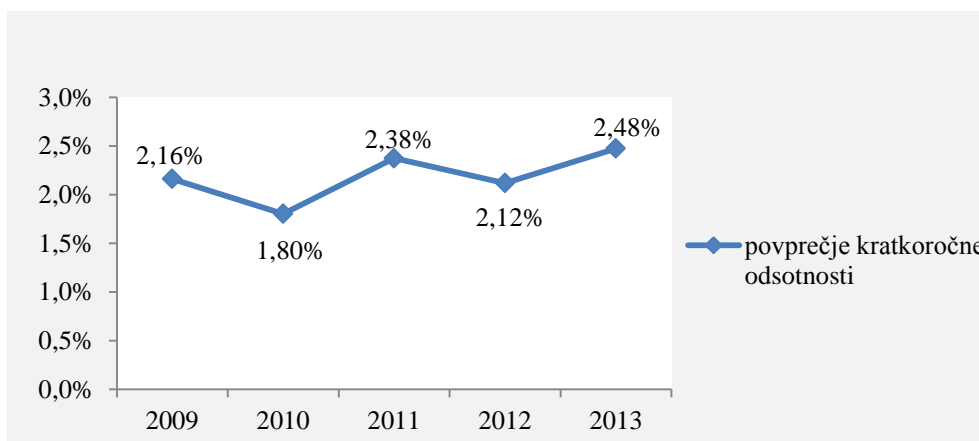
V Danfoss Trati pripravljajo analizo kratkoročne in dolgoročne odsotnosti z dela na mesečni ravni. Prav tako imajo postavljene cilje, kako znižati vsakršno obliko bolniške odsotnosti:

- znižati kratkoročno bolniško odsotnost na največ 3 % zaposlenih,
- znižati dolgoročno bolniško odsotnost na največ 1 % zaposlenih.

4.6.1 Kratkoročna odsotnost z dela

Analiza podatkov kratkoročne odsotnosti oz. bolniške odsotnosti z dela v trajanju do 30 delovnih dni je pokazala, da v zadnjih letih pojavljajo nihanja. Na Sliki 13 lahko vidimo, da je bil leta 2010 in 2012 najmanjši odstotek bolniških odsotnosti. Ravno nasprotno pa kažejo podatki za leto 2011 in 2013, saj je bil v teh dveh letih povprečni odstotek kratkoročne odsotnosti najvišji. Kljub temu da se je kratkoročna odsotnost z dela v zadnjem letu povečala in je odstotek povprečne odsotnosti najvišji v zadnjih petih letih, je ta odstotek splošno gledano nizek. V Trati imajo vsako leto postavljen cilj, da kratkoročna odsotnost, gledano na posamezen mesec, ne presega 3 %. Kot lahko vidimo na Sliki 14, podjetju to za enkrat uspeva, a glede na naraščajoč trend v zadnjem letu, je potrebno preventivno ukrepati in raziskati vzroke za odsotnost ter poiskati ustrezne ukrepe.

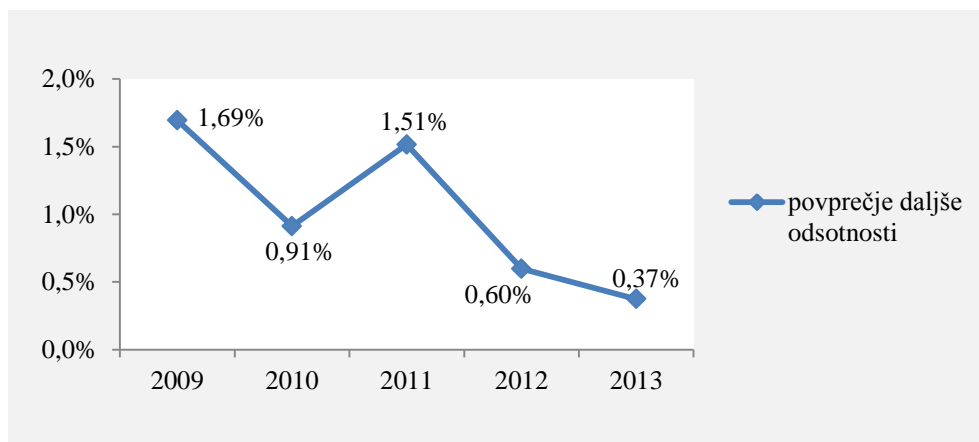
Slika 12: Gibanje povprečne kratkoročne odsotnosti v obdobju med 2009 in 2013



4.6.2 Dolgoročna odsotnost z dela

Dolgoročna odsotnost je odsotnost z dela v trajanju več kot 30 delovnih dni. Analiza podatkov je pokazala, da se je povprečno gibanje daljše odsotnosti v zadnjih dveh letih močno znižalo (Slika 14). Največ daljših odsotnosti z dela je bilo zabeleženih leta 2009 in 2011, saj je bil povprečni odstotek večji od zelenega 1 % povprečne odsotnosti.

Slika 13: Gibanje povprečne daljše odsotnosti v obdobju med 2009 in 2013



4.7 Prenos znanja in karierni razvoj starejših zaposlenih

Večina starejši zaposlenih se je že preizkusila v vlogi mentorja. Mentorstvo se v podjetju spodbuja in je tudi s strani zaposlenih zelo dobro sprejeto. Vsakemu novo zaposlenemu sodelavcu se dodeli mentor znotraj oddelka, ki ga uvede v podjetje, način dela in drugo. Ti so povečini starejši zaposleni z dolgoletnimi izkušnjami na svojem področju dela ter z veliko intelektualnega kapitala.

Karierni razvoj zaposlenih sicer temelji na njihovih željah in potrebah, ki jih skupaj z vodji opredelijo v letnem razvojnem razgovoru (EDD-ju). Če se osredotočimo na starejše, so ti

večinoma že dosegli zelena delovna mesta, spet drugi si še vedno želijo napredovanja. V splošnem pa lahko rečemo, da imajo vsi zaposleni v Trati možnost tako kariernega kot tudi osebnostnega razvoja.

Prilagajanje dela posameznikovim zmožnostim, spretnostim in njegovemu zdravstvenemu stanju je stalen in dinamičen proces. Delo je potrebno prilagajati glede na delavčeve spretnosti, potrebe in zdravstveno stanje. Starosti primerna ocena tveganja upošteva vidike različnih starostnih skupin ter morebitne spremembe, povezane s spremembami funkcionalnih zmožnosti in zdravstvenega stanja delavcev. Pri starejših delavcih je potrebno biti pozoren predvsem na fizično zahtevnost dela, nevarnosti, povezane z delom v izmenah, delo pri visokih temperaturah, hrupu itd. Seveda pa ocena tveganja ne sme temeljiti izključno na starosti, temveč mora upoštevati posameznikove zmožnosti in zdravstveno stanje (Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu).

Glede na dejstvo, da v Danfoss Trati v proizvodnji delajo tudi starejši zaposleni, kjer je delo fizično bolj naporno, so lahko bolj izpostavljeni poškodbam pri delu, izmenskemu delu itd., obstaja potreba po stalnem sledenju njihovim sposobnostim, potrebam in zdravstvenemu stanju. Ocena tveganja je torej nujen pripomoček kadrovske službe, s katerim lahko neprestano prilagaja delovna mesta potrebam vsakega delavca.

»Dobro zasnovana delovna mesta koristijo vsem starostnim skupinam in se hkrati osredotočajo na starejše delavce« (Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu).

S starostjo se posameznikove telesne funkcionalne zmožnosti in čustvene zaznave spreminjajo. Če delavec zaradi zmanjšane fizične ali čustvene sposobnosti ni več sposoben opravljati nalog iz opisa delovnih nalog za določeno delovno mesto, je potrebno takojšnje ukrepanje, da se mu zagotovi delovno mesto, ki bo prilagojeno njegovim potrebam in zdravstvenemu stanju.

Zmanjšanje telesne funkcionalne zmožnosti lahko rešujemo na naslednje navedene načine:

- ponovno načrtovanje delovnega mesta,
- kroženje na delovnih mestih,
- uporaba opreme in druge podporne tehnologije,
- omejevanje dvigovanja težkih bremen in fizično bolj zahtevnih nalog,
- redno usposabljanje in ustrezne tehnike dvigovanja in nošenja,
- ergonomsko zasnovano orodje, oprema in pohištvo,
- takšna zasnova delovnih mest, da zmanjšajo verjetnost padca,
- odobritev počitka s krajšimi in pogostejšimi odmori,
- organizacija dela v izmenah, na primer s sistemom hitrega kroženja pri delu v izmenah. (Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu).

V Danfoss Trati skrbijo za redne zdravstvene preglede, s katerimi preverjajo posameznikove funkcionalne zmožnosti. Prav tako z rednim usposabljanjem iz varstva pri delu skrbijo, da so zaposleni seznanjeni z vsemi nevarnostmi, s katerimi bi se lahko srečali pri delu, prav tako pa so obveščeni z vsemi navodili in s pravilniki za varno opravljanje dela. Pisarne so sodobno urejene z ergonomsko zasnovanimi stoli in mizami. Tudi v proizvodnji so delovna mesta urejena ergonomsko in na način, ki omogoča varno, učinkovito delo in delo brez nepotrebnih gibov ali motenj, ki bi lahko povzročili poškodbe ali škodovali kateremukoli zaposlenemu, vključno s starejšimi. Delavci morajo v proizvodnji nositi tudi ustrezna varovalna sredstva (oblačila, rokavice, očala, čepke, čevlje), ki preprečujejo poškodbe pri delu. Prav tako so v pravilniku podjetja poleg zakonsko določenega počitka določili še dodaten 15 minuten odmor za napitke zjutraj in še dodaten 15 minuten odmor za popoldanske napitke.

4.8 Predlog celovitega programa managementa starejših v Danfoss Trati

Danfoss Trata sodi med tista podjetja, ki se zavedajo spreminjajoče se strukture delovne sile in njenih posledic tako za delodajalca kot tudi za delavca. V ta namen v podjetju zadnjih nekaj letih spodbujajo številne dobre prakse managementa starosti in aktivnega staranja na delovnem mestu. Glede na dosedanje analize ključnih dejavnikov, ki vplivajo na dobro počutje predvsem starejših zaposlenih v podjetju Danfoss Trata, bom v nadaljevanju predstavila povzetek ugotovitev in konkretne predloge v povezavi z oblikovanjem programa managementa starejših.

Ključni dejavniki, ki najbolj vplivajo na motivacijo, produktivnost in dobro počutje zaposlenih, so:

1. delovno okolje in organizacijska klima,
2. organizacija delovnega časa,
3. spodbujanje zdravja na delovnem mestu,
4. sodelovanje na organiziranih dogodkih,
5. sodelovanje z mladimi,
6. izobraževanja in usposabljanja.

Analiza zgoraj naštetih dejavnikov bo pokazala, kateri dejavniki in področja se že razvijajo v smeri programa managementa starosti ter katera področja bodo v prihodnje potrebovala več pozornosti s strani vodstva in kadrovske službe. Z oblikovanjem fokusnih skupin starejših zaposlenih sem dobila konkretne odgovore na vprašanja, povzeta v prilogi, o njihovem zadovoljstvu z dejanskim stanjem in konkretne predloge za izboljšave.

V podjetju smo izvedli dve fokusni skupini, kamor sem povabila starejše zaposlene, stare 50 let ali več. V prvi fokusni skupini je sodelovalo 6 starejših zaposlenih iz režije, v drugi pa 8 starejših zaposlenih iz proizvodnje. Z vsako od skupin smo se pogovarjali o zgoraj naštetih dejavnikih. Predvsem me je zanimalo njihovo osebno mnenje, trenutno zadovoljstvo in

njihovi konkretni predlogi za izboljšave. Odgovori med skupinami so bili različni, saj gre za dve različni skupini glede na vrsto dela.

Tabela 3 prikazuje analizo obeh fokusnih skupin. V nadaljevanju bo predstavljen vsak dejavnik posebej z opisom trenutnega stanja in konkretnim predlogom, ki ga bodo v podjetju lahko uporabili v okviru programa managementa starosti.

Tabela 3: Analiza fokusnih skupin

DEJAVNIKI	REŽIJA		PROIZVODNJA	
	TRENTNO STANJE	PODROČJA ZA IZBOLJŠAVE	TRENTNO STANJE	PODROČJA ZA IZBOLJŠAVE
Delovno okolje in klima	<ul style="list-style-type: none"> - Timsko delo (redni tedenski in mesečni sestanki) - Pripomočki za komunikacijo - Skandinavska kultura - Odprte pisarne - Fleksibilni delovni čas - Sistem nagrajevanja - Športno društvo in družabni dogodki - Letni ocenjevalni razgovori - Zdrava prehrana 	<ul style="list-style-type: none"> - Izobraževanje vodij (motiviranje zaposlenih, letni ocenjevalni razgovori) - Medoddelčni odnosi in sodelovanje, enakovrednost - Politika spodbujanja medsebojne pomoči ("Danfoss smo ljudje") - Tratine novice (vključiti dobre prakse) - Javna pohvala za dobro opravljeno delo - Vključitev starejših v izobraževanja 	<ul style="list-style-type: none"> - Varnost zaposlitve, redno plačilo, bonusi, božičnica - Povečanje produktivnosti, norme - Tekmovanje z mlajšimi sodelavci - Precejšnja delovna obremenitev - Pomanjkanje časa za aktivnosti - Urejenost delovnih mest (ergonomija) - Rotacija na delovnih mestih - Pozornosti: jabolka, napitki 	Trenutno je več prednosti takšnega dela, zavedajo se tudi potrebe po učinkovitosti, produktivnosti in dobrih poslovnih rezultatov
Organizacija delovnega časa	Fleksibilni delovni čas (delo od doma)		Dodatni odmori znotraj delovnega časa za tople napitke	Moderator za aktivnosti znotraj delovnega časa (krajša telovadba)
Spodbujanje zdravja na delovnem mestu	<ul style="list-style-type: none"> - Ergonomsko oblikovana delovna mesta - Zdrava prehrana 	Dodatni zdravstveni pregledi	<ul style="list-style-type: none"> - Spodbujanje aktivnosti, - Ergonomsko oblikovana delovna mesta - Spremljanje nezgod pri delu 	
Sodelovanje na organiziranih dogodkih	<ul style="list-style-type: none"> - Sodelovanje in druženje na dogodkih - Pestra ponudba športnih dogodkov v okviru Športnega društva 	<ul style="list-style-type: none"> - Organizacija aktivnosti takoj po zaključku delovnega časa - Večja fleksibilnost organiziranih dogodkov 	<ul style="list-style-type: none"> - Aktivnosti znotraj Športnega društva - Manjše pozornosti s strani vodstva (obletnice) - Izlet na Dansko 	Dovolj že obstoječih dogodkov
Sodelovanje z mladimi	<ul style="list-style-type: none"> - Sodelovanje v procesu mentorstva - Prenos znanja na mlajše sodelavce - Zavedanje "Moj sodelavec je moja prva stranka" 	<ul style="list-style-type: none"> - Pohvala osebe, ki predaja znanje - Izboljšanje sodelovanja tudi v odnosu mladi-starejši 	<ul style="list-style-type: none"> - Vsakodnevni proces - Vsi sodelujejo v tem procesu - Pozitiven odnos pri prenosu znanja - Motivacija za nadaljnje delo 	Privabiti še več mladih za opravljanje prakse (dijaki, študentje)
Izobraževanja in usposabljanja	<ul style="list-style-type: none"> - Dobro pokrite potrebe po izobraževanjih - Ustrezna pokritost posameznih delovnih področij 	<ul style="list-style-type: none"> - Zagotoviti enakopravnost za vse (vključiti starejše zaposlene) - Spodbujanje in motiviranje za izobraževanje - Dodatna izobraževanja za osebnostno rast - Spodbuda s strani vodij - Izobraževanje vodij 	<ul style="list-style-type: none"> - Tehnična izobraževanja na tedenski ravni - Kakovostna izobraževanja 	<ul style="list-style-type: none"> - Nameniti več časa za izobraževanja - Boljša organizacija vodij

4.8.1 Delovno okolje in organizacijska klima

Delovno okolje in organizacijska klima sta zelo pomembna dejavnika, ki močno vplivata na počutje vseh zaposlenih. Od zaposlenih sem želela izvedeti sledeče:

- Ali menijo, da njihovo podjetje skrbi za prijazno delovno okolje?
- Ali spodbuja produktivnost starejših zaposlenih?
- Katere ukrepe, v povezavi s starejšimi zaposlenimi, bi oni uvedli kot delodajalci?

Že raziskava o zavzetosti zaposlenih, ki je bila izvedena leta 2013 in se izvaja na vsaki dve leti, je pokazala, da je organizacijska klima podjetja pozitivna. To dejstvo pa so potrdili tudi udeleženci obeh fokusnih skupin. Obe skupini sta izpostavili skrb za urejeno delovno okolje, redno plačilo in pravičen sistem nagrajevanja, aktivnosti organizirane s strani Športnega društva, dodatne odmore med delovnim časom ter dobre delovne odnose.

Zaposleni iz režije so kot veliko prednost izpostavili timsko delo in redne tedenske ter mesečne sestanke, fleksibilen delovni čas in možnost dela od doma, letne ocenjevalne razgovore, kjer lahko izrazijo svoje mnenje ter t.i. »Skandinavsko organizacijsko kulturo«, ki poudarja enakopravnost vseh zaposlenih. Kljub zelo pozitivni delovni klimi in urejenemu delovnemu okolju pa so predlagali nekaj področij, za katera menijo, da se jih lahko še izboljša. Kljub temu, da so se vsi strinjali, da so letni ocenjevalni razgovori odlična priložnost za odkrit pogovor z vodji, menijo, da bi jih morali vodje bolj spodbujati in motivirati ter kljub njihovi starosti skrbeti za njihov karierni razvoj. Prav tako si želijo, da bi se še naprej izobraževali na različnih področjih, za kar niso ustrezno motivirani. Izpostavili so, da si želijo več med oddelčnega sodelovanja in pa politiko spodbujanja medsebojne pomoči. Želijo si, da vodstvo bolj poudarja, da za uspehom podjetja stojijo ljudje, in da za dobro opravljeno delo dobijo pohvalo in priznanje s strani vodstva. Velik potencial vidijo v internem časopisu *Tratine novice*. Menijo, da bi v *novice* lahko na zabaven in hkrati poučen način vključili različne dobre prakse na temo medsebojnega sodelovanja, dela s starejšimi sodelavci ipd.

Zaposleni iz proizvodnje so dodali še, da se zahteve po večji produktivnosti in norme v zadnjih letih povečujejo. V preteklosti je bilo pri doseganju norm prisotno razlikovanje glede na starost in so bili zato starejši delavci nekoliko privilegirani, danes pa tega razlikovanja ni več in norma velja za vse enako. Kljub temu, da so zaradi tega bolj obremenjeni kot včasih, se hkrati strinjajo, da je zaradi sprememb v načinu dela in poslovanju to edini možen in ustrezen način dela. Kot pozitiven dejavnik so navedli rotacijo na delovnem mestu, saj na ta način preprečujejo enolično delo, hkrati pa vsi poznajo proces montaže posameznih izdelkov ter znajo upravljati z vsemi različnimi stroji in delovnimi nalogami.

PREDLOG: kot predlog k programu managementa starejših bi dodala, da mora podjetje v prihodnje še bolj spodbujati medoddelčno sodelovanje in timsko delo. Predvsem je pomembno, da so naloge in vloge znotraj timov ustrezno in jasno opredeljene. Vsak zaposleni

mora vedeti, kakšne so njegove naloge in kaj se od njega pričakuje. S tem bo podjetje preprečilo konfliktno situacijo in izboljšalo komunikacijo znotraj tima oz. medoddelčnega sodelovanja. Potrebno je poudariti, da imajo pri tem veliko vlogo vodje oddelkov, ki s koordinacijo in z organizacijo delovnih nalog skrbijo za učinkovit potek delovnega procesa. Pomembno je tudi, da se pri vsakem delu v skupini meri in spremlja napredek oz. razvoj projekta. Vsi člani tima morajo biti obveščeni glede napredka in o možnosti izboljšav. Pri tem procesu ne gre le za izboljšanje komunikacije med člani tima, ampak tudi za povečanje zaupanja, motiviranosti in vključenosti zaposlenih. Poudariti je sicer potrebno, da v podjetju že obstaja medoddelčno sodelovanje, delo na projektih, ki vključujejo različne oddelke pa spodbuja sodelovanje, vključevanje ter izmenjavo znanja.

4.8.2 Organizacija delovnega časa

Pri organizaciji delovnega časa je potrebno poudariti, da zaposleni v proizvodnji nimajo možnosti fleksibilnih oblik dela. Delo v proizvodnji poteka v več izmenah in zaradi poteka dela zahteva konstantno prisotnost delavcev. Seveda pa je pri tem dejavniku potrebno dodati, da je podjetje v svojem hišnem redu, poleg zakonsko določenega počitka, dodalo dva dodatna 15 minutna odmora za tople napitke.

Popolnoma drugače pa je z organizacijo delovnega časa zaposlenih v režiji. Vsi zaposleni imajo fleksibilen prihod na delo, kar pomeni, da si prihod oz. odhod na delo lahko organizirajo glede na individualne potrebe in organizacijo. Prav tako jim podjetje omogoča delo od doma. Kljub temu, da uvrščamo fleksibilen delovni čas med enega izmed pozitivnih dejavnikov organizacije delovnega časa, pa zaposleni po drugi strani menijo, da to lahko prinaša dodatno obremenitev. Delo od doma je za nekega zaposlenega pozitivna oblika organizacije dela in delovnega časa, po drugi strani pa lahko to pomeni dodatno obremenitev za njegovega sodelavca, saj ga mora nadomeščati na sestankih in drugih delovnih nalogah, kjer je potrebna fizična prisotnost, kar pa v drugi skrajnosti privede do dodatne obremenitve in stresa za oba zaposlena.

PREDLOG: fleksibilna organizacija delovnega časa prinaša zaposlenim veliko prednosti in povečuje zadovoljstvo. Da bi se izognili neprijetnim in stresnim situacijam, ki so navedene v zgornjem odstavku, je potrebno doseči interni dogovor o tem, v katerih primerih se lastna organizacija delovnega časa spodbuja in v katerih primerih je potrebno delati na samem kraju dela. V interni pravilnik bi bilo potrebno navesti specifične primere, pri katerih delo od doma ali druga oblika fleksibilne organizacije dela ni priporočljiva oz. zaželeno. Takšni primeri so sledeči:

- pomembni sestanki z obvezno prisotnostjo,
- v naprej dogovorjeno delo v delovnih skupinah,
- odsotnost večine sodelavcev,
- delo na terenu z vnaprej dogovorjenimi sestanki,

- obdobje povečanega obsega dela (pred zaključevanjem pomembnih projektov) itd.

4.8.3 Spodbujanje zdravja na delovnem mestu

Udeleženci obeh fokusnih skupin so podprli dejstvo, da podjetje skrbi za njihovo zdravje in hkrati ugodno delovno okolje. Vsi zaposleni, tudi v proizvodnji, imajo ergonomsko oblikovana delovna mesta in pripomočke (po višini nastavljive mize, ergonomsko oblikovane stole, itd.). Prav tako izpostavljajo skrb za zdravo prehrano in aktivnosti, ki jih imajo na voljo. Kot pozitiven vidik so navedli tudi spremljanje neznod pri delu, saj podjetje skrbi za varnost zaposlenih, jih izobrazi in opozori na vse nevarnosti pri delu.

Zaposleni iz režije so predlagali, da podjetje organizira dodatne zdravstvene preglede predvsem za starejše zaposlene, ki so zaradi starosti bolj dovzetni za razne poškodbe in bolezni.

PREDLOG: podjetje lahko izkoristi potencial internega časopisa in vsak mesec objavi članek, ki se navezuje na spodbujanje zdravja na delovnem mestu. Teme so lahko različne: koliko vode mora spiti odrasel človek, kako gibanje vpliva na dobro počutje, itd. Različne aktivnosti lahko podjetje spodbudi tudi na samem delovnem mestu s številnimi iniciativami, kot so: kdo je v enem tednu največ prehodil (vsak zaposleni dobi svoj pedometer, ki šteje korake), ali promotorji zdravja: v vsakem oddelku se določi promotorja zdravja, ki poskrbi, da sodelavci vsak dan 10 minut telovadijo med delovnim časom.

Kot odličen predlog, ki so ga izpostavili že sodelujoči v fokusnih skupinah, pa so dodatni zdravstveni pregledi za starejše zaposlene, s katerimi bi preventivno poskrbeli za zdravje zaposlenih.

4.8.4 Sodelovanje na organiziranih dogodkih

Vsi sodelujoči v fokusnih skupinah se strinjajo, da jim podjetje omogoča pester nabor različnih aktivnosti. Kljub temu pa menijo, da so aktivnosti, organizirane s strani Športnega društva, premalo obiskane predvsem zaradi časovnega termina. Večina aktivnosti je organizirana v popoldanskih ali večernih urah, zato predlagajo, da bi bilo veliko bolj ugodno za zaposlene, če bi se aktivnosti pričele takoj po zaključenem delovniku.

Prav tako zelo cenijo organizirane dogodke, kot so: vsakoletni piknik za zaposlene, novoletna zabava, smučarski dan, dan odprtih vrat, letošnje praznovanje 20. obletnice (kolikor je Danfoss Trata del Danfossa), izlet na Dansko itd. Pri tem dejavniku razen boljše časovne fleksibilnosti ne bi nič dodajali ali spreminjali.

PREDLOG: glede na to, da podjetje organizira številne aktivnosti za zaposlene in jih seveda tudi delno ali v celoti financira, pa je potrebno preveriti, katere so tiste aktivnosti, ki niso dobro obiskane s strani zaposlenih. S kratkim anketnim vprašalnikom bi ugotovili, kako

zadovoljni so zaposleni s ponujenimi aktivnostmi in kaj je po njihovem mnenju odveč oz. brezpredmetno. Seveda pa bi na ta način dobili dodatne ideje o aktivnem preživljanju prostega časa. Kot pomemben dejavnik, ki ga moramo upoštevati, je starostna raznolikost zaposlenih. Ponujene aktivnosti morajo biti raznolike glede na stopnjo zahtevnosti fizične pripravljenosti. Kot najpomembnejši dejavnik, ki so ga izpostavili tudi sami zaposleni, pa je časovna dostopnost. Aktivnosti morajo biti organizirane v času, ki je za zaposlene najbolj priročen: pred ali takoj po delovnem času oz. v pozno popoldanskem času.

4.8.5 Sodelovanje z mladimi

Pri tem dejavniku so bila mnenja med skupinama nekoliko deljena. Za zaposlene v proizvodnji je sodelovanje z mladimi vsakodnevni proces. Zavedajo se, da bodo mlajši sodelavci pod njihovim mentorstvom, takoj ko se izučijo, pripomogli k skupnemu cilju doseganja norm. Zavedajo se, da prej ko svoje znanje prenesejo na mlajše sodelavce, prej bodo le-ti s svojim delom pripomogli k uresničevanju zastavljenih ciljev. Hkrati poudarjajo, da bi podjetje moralo privabiti čim več mladih in jim omogočiti opravljanje prakse.

Zaposleni iz režije so prav tako mentorji in svoje znanje prenašajo na mlajše sodelavce. Pri sodelovanju v procesu mentorstva bi jim veliko pomenila zahvala s strani mlajšega sodelavca in vodstva. Vsekakor pa se zavedajo, da so sodelavci njihove prve stranke in da so dobri odnosi ključni za dober delovni proces. Zato si želijo, da bi podjetje spodbujalo sodelovanje tudi v obratni smeri: mladi - starejši. Velik potencial vidijo tudi v procesu uvajanja novega sodelavca in njegove predstavitve sodelavcem. Menijo, da bi vodstvo moralo poskrbeti, da se vse novo-zaposlene predstavi vsem zaposlenim in da bi več časa preživeli s ključnimi zaposlenimi iz posameznih oddelkov. Na ta način bi lažje prišli do informacij, hkrati pa bi bili zaposleni veliko bolj odprti za izmenjavo znanja, saj bi novega sodelavca že poznali in tako lažje navezali stik.

PREDLOG: podjetje mora še naprej spodbujati politiko prenašanja in deljenja znanja med zaposlenimi. Poskrbeti mora tudi za učinkovit sistem izmenjave znanja na način, da se starejši zaposleni ne počutijo ogroženih. Program uvajanja za vse novo zaposlene mora vsebovati kroženje po vseh oddelkih, saj bo novo zaposleni le na ta način pridobil vpogled v celotno delovanje podjetja, vendar pa po pogovoru s kadrovske službo te informacije in izkušnje zaposleni dobijo skozi delo in svoje odgovornosti na delovnem mestu, ki nemalokrat vsebuje tudi projektno delo, sodelovanje z drugimi oddelki, ipd. V tem procesu običajno sodelujejo izkušeni zaposleni, ki morajo pridobiti (oz. ga že imajo) uraden naziv mentorjev. To pa včasih pomeni večjo delovno obremenitev, a tudi določene prednosti: dodaten dan dopusta, enkratna denarna nagrada, javna pohvala za sodelovanje in podobno.

4.8.6 Izobraževanja in usposabljanja

V podjetju skozi leto organizirajo številna strokovna interna in eksterna izobraževanja. Že analiza je pokazala, da se v zadnjih dveh letih zaposleni udeležujejo vse več izobraževanj. Pri izvedbi fokusne skupine pa me je zanimalo naslednje:

- Ali zaposleni obeh skupin menijo, da so ustrezno motivirani za sodelovanje na izobraževanjih in usposabljanjih?
- Ali so izobraževanja in usposabljanja ustrezno načrtovana?
- Ali se izobraževanj redno udeležujejo?

Zaposleni iz obeh fokusnih skupin se udeležujejo različnih izobraževanj. Zaposleni iz režije se udeležujejo predvsem strokovnih izobraževanj, zaposleni iz proizvodnje pa v večini tehničnih. Vsi pa se strinjajo, da je obstoječe stanje možno še izboljšati.

Zaposleni iz režije menijo, da so njihove potrebe po izobraževanjih glede na zahteve in odgovornosti na delovnem mestu, dobro pokrite. Kljub temu pa si želijo, da bi jih vodje bolj motivirali in spodbujali za vključevanje v dodatno izobraževanje. Predvsem si želijo izobraževanj, ki bi pripomogla k njihovi osebni rasti. Menijo tudi, da so tudi njihovi vodje tisti, ki bi se mogli poučiti, kako in na kakšen način motivirati starejše zaposlene, da bi se kljub starosti želeli še naprej izobraževati.

Zaposleni iz proizvodnje menijo, da imajo dovolj kakovostnih tehničnih izobraževanj, ki so organizirana na tedenski ravni. Dodajajo pa, da bi za izobraževanja morali nameniti več časa, kar bi zahtevalo boljšo organizacijo delovnega časa. Izobraževanja namreč potekajo znotraj delovnega časa, kar pomeni, da morajo njihove vodje organizirati delo tako, da bo opravljeno v roku, hkrati pa bodo zaposleni imeli dovolj časa za izobraževanja.

PREDLOG: izobraževanja in usposabljanja so nuja za vse zaposlene, ne glede na starost, spol in delovno mesto. Nujno je, da podjetje prisluhne željam in potrebam zaposlenih in jih skuša v čim večji meri motivirati k vseživljenjskemu učenju in izobraževanju. Kot predlog k programu managementa starosti bi pod tematiko izobraževanj in usposabljanj dodala sledeča predloga:

1. Vodje se morajo naučiti motivirati zaposlene in jih spodbujati k učenju ne glede na njihovo starost, spol in delovno mesto. Predlagam, da se vodje udeležijo delavnic na temo motiviranja in izobraževanja zaposlenih.
2. Letni ocenjevalni razgovori naj bodo namenjeni poglobljenemu pogovoru o željah in kariernem razvoju zaposlenih, kar pomeni, da morajo biti vodje ustrezno poučeni, o tem, kako voditi razgovor in kako pripraviti zaposlene, da bodo pripravljene deliti svoje želje in potrebe z nadrejenimi.

V Trati se zavedajo pomena managementa starosti in njegovih posledic v prihodnje. Zato lahko potrdim zastavljeno hipotezo, da se v podjetju zavedajo problematike daljšanja delovne dobe in posledično povečanja števila starejših zaposlenih, zato aktivno iščejo in uvajajo nove rešitve in predloge, ki bi predvsem starejšim zaposlenim olajšale delo in hkrati povečale njihovo zadovoljstvo, zavzetost, motivacijo in produktivnost. Veliko programov, ki jih že izvajajo, se je izkazalo za dobre prakse, ki so pri zaposlenih močno cenjene.

S tovrstno politiko in pristopom bodo tudi v prihodnje ohranjali pozitivno delovno klimo in zadovoljstvo zaposlenih na vseh ravneh. V podjetju se zavedajo, kako težko je ohranjati pozitiven odnos do dela in delovnega okolja, zato z nenehnimi izboljšavami delovnih procesov in slednjem potreb zaposlenih povečujejo motiviranost zaposlenih in povečujejo njihovo pripadnost podjetju. Zavedajo se, da danes materialne dobrine niso več dovolj, ampak so osebni odnosi, druženje in razumevanje tisti dejavniki, ki najbolj vplivajo na človekovo počutje.

S programom managementa starosti bodo tudi v prihodnje poskrbeli, da se bodo njihovi zaposleni dobro počutili na delovnem mestu kljub višji starosti. Starost ne bo predstavljala omejitve na nobeni ravni. Cilj programa je, da ravno starejši zaposleni postanejo ambasadorji zdravega in aktivnega staranja na delovnem mestu.

SKLEP

Starost je pojem, s katerim se v zadnjem desetletju ukvarjajo številni avtorji. Je najbolj univerzalen problem, s katerim se soočajo vse razvite družbe. Številni demografski dejavniki, kot so: rodnost, smrtnost, preseljevanje in migracije povečujejo delež starejšega prebivalstva. Mnogi avtorji so nas že seznanili z dejstvom, da bo število prebivalcev v naslednjih nekaj desetletjih močno narastlo. Demografske spremembe bodo imele velik vpliv na prihodnost svetovnega gospodarstva. Če smo še nekaj let nazaj to dejstvo imeli kot nekaj zelo oddaljenega in se z njim nismo preveč ukvarjali, se je ta trend v zadnjih nekaj letih močno spremenil. Vsi smo se začeli zavedati posledic staranja v ekonomskem in političnem smislu. Številne zdravstvene in pokojninske reforme so zajele že večino držav po svetu.

Proces staranja prebivalstva ima vpliv na vse vidike družbenega in socialnega življenja. Tako bo v prihodnje starejšim prebivalcem potrebno omogočiti kakovostno in aktivno preživljanje tretjega življenjskega obdobja. Veliko pozornosti bo potrebno nameniti preprečevanju družbene in socialne izključenosti starejših ter poskrbeti za njihovo vključevanje v ekonomske, družbene in politične aktivnosti. Potrebno bo spodbujati in ohranjati zavest, da so starejši vir bogastva, znanja in izkušenj.

Procesa staranja so se začeli zavedati v številnih podjetjih in tako preventivno vpeljevati ukrepe, s katerimi skrbijo za aktivno staranje na delovnem mestu. Številne raziskave pa so pokazale, da se kljub zavedanju in osveščanju o problematiki staranja, za preventivne ukrepe

odloča le manjši odstotek podjetij. Mnoga podjetja se problematike zavedajo, ampak še niso sprejele ukrepov, saj so njihovi zaposleni trenutno zadovoljni in zato menijo, da spremembe še niso potrebne. Seveda pa je takšno prepričanje zmotno. Primeri dobrih praks so pokazali, da so podjetja, ki se s problematikami ukvarjajo preventivno, uspešnejša in njihovi zaposleni bolj zadovoljni. Čakanje na prve težave je zelo tvegano in lahko hitro poruši ravnovesje dobrih delovnih pogojev in medsebojnih odnosov.

Delavec, ki se na delovnem mestu ne počuti dobro in ni zdrav, je pri delu nezbran in nemotiviran. Slabo telesno in miselno delovanje delavca se kaže v upadu storilnosti, slabši kvaliteti dela in povečuje možnost izostajanja z dela. Programi, ki se pojavljajo v okviru managementa starosti, vključujejo promocijo zdravega in aktivnega staranja na delovnem mestu. S tovrstnimi programi delodajalci spodbujajo zaposlene, da prevzamejo odgovornost za lastno zdravje in ga s pomočjo različnih aktivnosti tudi izboljšujejo. S celostno zasnovanimi programi lahko zaposlene spodbudimo k telesni dejavnosti, zdravemu prehranjevanju in zmanjševanju stresa ter vplivamo na boljšo telesno pripravljenost in zdravstveno stanje zaposlenih vse do upokojitve.

Zaposleni cenijo tovrstne programe podjetja, saj se zavedajo, da podjetje posveča pozornost njihovi dobro biti, zato se poveča njihova **pripadnost** podjetju in ne razmišljajo o zamenjavi delovnega mesta, poleg tega se izboljšata njihova **motiviranost** in **zadovoljstvo** pri delu, kar se odraža v večji **produktivnosti**. Bolj zdravi in zadovoljni zaposleni izboljšajo odnose med zaposlenimi in nadrejenimi ter predstavljajo pomemben kazalnik uspešnosti podjetja.

Prav tako je pomembno zavedanje, da starejši zaposleni predstavljajo velik intelektualni kapital, saj so si skozi svojo kariero nabrali veliko znanja in izkušenj. Od organizacije pa je odvisno, kako bo pridobljeno znanje izkoristila in na kakšen način bo poskrbela za prenos znanja na mlajše zaposlene. Medgeneracijsko sodelovanje tako postaja ključen dejavnik v trajnostnem razvoju vsakega podjetja. Razvoj komunikacije in spodbujanje timskega dela, vseživljenjskega učenja ter mentorstva postajajo ključni elementi pozitivnega delovnega okolja, saj preprečujejo možnost pojava diskriminacije.

Vse več podjetij se zaveda dejstva, da bodo morala v prihodnosti vse več pozornosti nameniti starejšemu kadru. Ohranjanje telesne aktivnosti in zdravja, je v prvi vrsti odvisno od ustreznih delovnih pogojev, preventive na področju zdravja in varstva pri delu ter sodobne ergonomsko oblikovane opreme. Čeprav tovrstne spremembe in vlaganja na kratek rok za podjetja predstavljajo velik strošek in visoke investicije, pa na dolgi rok prinašajo konkurenčno prednost ter manj stroškov, povezanih s kratkoročnimi ali z dolgoročnimi odsotnostmi z dela in iskanjem novega kadra.

Vsaka sprememba politike podjetja zahteva napor in vključenost vseh zaposlenih. Prvi korak je priprava celovitega programa managementa starosti. Program mora zajemati vse ključne dejavnike, s katerimi želimo spremeniti in izboljšati obstoječe stanje. Snovalci tovrstnih

programov so strokovnjaki na področju kadrov in top management. Ključ do uspešne implementacije programa, je zasnova sama. Pomembno je, da snovalci programa vključijo in upoštevajo sledeče korake:

- podroben opis namena, ciljev in prednosti programa,
- proces implementacije,
- predstavitev programa zaposlenih in njihova vključenost v implementacijo,
- ocena stroškov in finančnih investicij,
- nenehna motivacija, promocija in spodbujanje aktivne udeležbe v programu,
- merjenje stopnje zadovoljstva pri zaposlenih,
- nenehno izpopolnjevanje in dopolnjevanje programa itd.

Snovanje programa managementa starosti je dolgotrajen proces, ki terja veliko energije, znanja in sredstev. Dobra ideja in podpora top managementa sta ključna dejavnika. Toda to še ne pomeni, da bo program oživel in prinesel zelene rezultate. Številne prakse so pokazale, da mnoga podjetja kljub odličnim idejam niso znala prenesti programa iz napisanih smernic v prakso. Kljub temu da gre za interni program in investicijo v zaposlene, še ne pomeni, da za implementacijo ne potrebujemo dobre promocije in vključenosti vseh zaposlenih. Zaposleni, ki imajo možnost sodelovanja v tovrstnih projektih, se bodo kasneje tudi v večji meri udeleževali različnih aktivnosti in programov. Pomembno je, da se podjetje implementacije programa loti postopa in premišljeno. Predhodno je potrebno izvesti raziskavo med zaposlenimi in raziskati, česa si zaposleni želijo, kaj bi želeli spremeniti in kaj je po njihovem mnenju brezpredmetno in nepotrebno. Upoštevati je potrebno starostno in spolno strukturo zaposlenih, njihovo delovno okolje in odnos do tovrstnih programov. Šele ko zberemo vse potrebne informacije, se lahko lotimo priprave programa.

Program managementa starosti mora vsebovati celostni pristop aktivnega staranja na delovnem mestu. Temeljna področja, ki jih mora vsebovati, so:

- analiza starostne strukture,
- razvoj in zaposlovanje kadra,
- preprečevanje starostne diskriminacije,
- oblikovanje delovnih mest po meri posameznika,
- načrtovanje kariere in spodbujanje izobraževanja ter vseživljenjskega učenja,
- promocija zdravja in zdravstvene preventive,
- prožne oblike dela in prerazporeditve na primernejša delovna mesta,
- spodbujanje medgeneracijskega sodelovanja in prenosa znanja itd.

Pri večini dobro načrtovanih programih gre za združevanje potreb podjetja in zaposlenih, kar pa pomeni, da enoten in standardni vzorec ne obstaja. Vsako podjetje mora vsebino programa prilagoditi svojim okoliščinam. Program managementa starosti bo uspešen le, če bodo njegove aktivnosti vključene v vse organizacijske procese kot njen trajen element.

LITERATURA IN VIRI

1. Aaltio, I., Salminen, H. M., & Koponen, S. (2014). Ageing employees and human resource management – evidence of gender – sensitivity? *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 33(2), 161.
2. Ackerman, J., & Weber, A., et al. (2007). *Challenges to the Financial System - Ageing and Low Growth: 3. Conference of the Monetary Stability Foundation*. Frankfurt: Stiftung Gled und Währung.
3. Bertoncej, M. (2013, 25. februar). Danfoss Trata bo ustvaril banko kadrov. Najdeno 12. septembra 2014 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/8357690/Danfoss-Trata-bo-ustvaril-banko-kadrov?metered=yes&sid=391351578>
4. *Certifikat družini prijazno podjetje: zasebno in poklicno življenje z roko v roki*. Najdeno 13. avgusta 2014 na spletnem naslovu <http://www.certifikatdpp.si/o-certifikatu/predstavitev-imetnikov/danfoss-trata-d-o-o/>
5. Cheung, F., & Wu, M. S. A. (2013). Older Workers Successful Aging and Intention to Stay. *Journal of Managerial Psychology*, 28(6), 645–660.
6. Crampton, A. (2011). Population aging and social work practice with older adults: Demographic and policy challenges. *International Social Work*, 54(3), 313–329.
7. *Danfoss Group*. Najdeno 13. avgusta 2014 na spletnem naslovu <http://www.danfoss.com/>
8. Danfoss Trata d.o.o. (2013). *Danfoss Trata Report* (interno gradivo). Ljubljana: Danfoss Trata d.o.o.
9. Danfoss Trata d.o.o. (2014). Letno poročilo Danfoss Trata d.o.o. Ljubljana: Danfoss Trata d.o.o.
10. *Predstavitev podjetja Danfoss Trata*. Najdeno 13. avgusta 2014 na spletnem naslovu http://trata.danfoss.si/Content/E9420892-62D4-4C5B-BB122887ED3B190D_MNU17543615_SIT329.html
11. Dakič, L. (2014, 8. oktober). Katera podjetja z lestvice TOP101 so letos zaposlovala in kakšni so obeti za prihodnje leto. *Finance*. Najdeno 24. oktobra 2014 na spletnem naslovu <http://topjob.finance.si/8810825/Do-konca-leta-najve%C4%8D-zaposlitev-v-proizvodnji-in-prodaji?metered=yes&sid=391351578>
12. Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M., & Žnidaršič, J. (2005). *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: Založba GV.
13. Dimovski, V., & Žnidaršič, J. (2009). Aktivno staranje: vloga delodajalcev pri zagotavljanju večje vključenosti in blaginje starejših. *Inštitut Antona Trstenjaka: Kadrovska starost*, 12(1), 38–45.
14. Dimovski, V., & Žnidaršič, J. (2006). Od koncepta zgodnjega upokojevanja k strategiji aktivnega staranja. *Kakovostna starost*, 10(1), 2–15.
15. Dimovski, V. (2007). Redefinicija koncepta staranja in managementa starostnikov. Najdeno 10. aprila 2014 na spletnem naslovu Http://www.kapitalska-druzba.si/_files/512/kad_zbornik2007_vlado_dimovski.pdf

16. Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu. (2010). Printed in Belgium. Najdeno 24. junija 2014 na spletnem naslovu https://osha.europa.eu/sl/publications/factsheets/sl_93.pdf
17. Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu. (2012). Spodbujanje aktivnega staranja na delovnem mestu. Najdeno 13. januarja 2014 na spletnem naslovu <https://osha.europa.eu/sl/tools-and-publications/publications/articles/promoting-active-ageing-in-the-workplace>
18. European Agency for Safety and Health at Work. (2012). Motivation for employees to participate in workplace health promotion. Najdeno 13. avgusta 2014 na spletnem naslovu <https://osha.europa.eu/en/publications/e-facts/e-fact-64-employees-motivation-to-participate-in-workplace-health-promotion-summary-of-a-literature-review>
19. European Commission. (2012). Ageing Report: Economic and budgetary projection for the 27 EU Member States (2010 – 2060). *European Economy*, 2/2012, str.128.
20. Eurostat. (2015). Statistics explained. Najdeno 12. septembra 2015 na spletnem naslovu http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Population_structure_and_ageing.
21. Florjančič, J., & Vukovič, G. (1998). *Kadrovska funkcija – management*. Kranj: Moderna organizacija.
22. Henkens, K. & Schippers, J. (2012). Active ageing in Europe: the role of organisations. *International Journal of Manpower*, 33(6), 604–606.
23. Höpflinger, F. (2011). Starejši delavci. *Inštitut Antona Trstenjaka. Kakovostna starost*, 14(4), 21–48.
24. Hvalič, Touzery, S., & Pihlar, T. (2009). Varovanje in krepitev duševnega zdravja starih ljudi. *Inštitut Antona Trstenjaka: Kakovostna starost*, 12(4), 3–18.
25. Inštitut za management in organizacijo. (2008). *Odnos podjetij do starejših zaposlenih: poročilo raziskave z interpretacijo rezultatov in priporočil*. Ljubljana: Kapitalska družba.
26. Ionas, L., & Marina L. (2012). Active ageing and successful ageing as explicative models of positive evolutions to elderly people. *Sociologie si Asistenta Sociala*, 5(13), 79–91.
27. Jereb, J. (1998). *Teoretične osnove izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija.
28. Karničnik, M., & Žunko, N. (2013). Starostna raznolikost na delovnem mestu. Kako upravljati s starostno raznoliko delovno silo. *Center razvoja človeških virov*. Najdeno 4. aprila 2014 na spletnem naslovu <http://www.fundacija-prizma.si/prenosi/Starostna%20raznolikost%20na%20delovnem%20mestu.pdf>
29. Kalthoff, O. N., & Ilkujiro, N. P. (1997). *The Light and the Shadow*. Oxford: Capstone Publishing.
30. Kinsella, K. (2000). Demographic Dimensions of Global Ageing. *Journal Of Family Issues*, 21, 541.
31. Kinsella, K., & Phillips, D. R. (2005). Global Aging: The Challenge of Success. *Population Bulletin*, 60(1), 6–7.
32. Klemenčič, S., & Hlebec, V. (2007). *Fokusne skupine kot metoda presojanja in razvijanja kakovosti izobraževanja*. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.
33. Kuhar, M. (2007). Sociološki vidik: Prevrednotenje staranja in starosti. Odnos Slovencev do starosti, pokojninskega sistema in varčevanja za starost. *Zbornik ob 10. obletnici Kapitalske družbe* (str. 36–47). Ljubljana: Kapitalska družba.

34. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
35. Mendes, F. R. (2013). Active ageing: A right or a duty?. *Health Sociology Review*, 22(2), 174–187.
36. Možina, S., & Kovač, J. (2006). *Menedžment znanja. Na poti k učečemu se podjetju*. Maribor: Založba Pivec.
37. Naegele, G., & Walker, A. (2006). *A guide to good practice in age management*. Luxembourg: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
38. Novak, M. (2007). Medgeneracijske razlike in vloga HRM. *HRM*, 5(17), 30–34.
39. OECD. (2006). *Live Longer, Work Longer*. Paris: OECD Publishing.
40. Paul, C., Riberio, O., & Teixeira, L. (2012). Active Ageing: An Empirical Approach to the WHO model. *Current Gerontology & Geriatrics Research*, 2012, 1–10.
41. Petrov, S. (2015, 5. februar). Danfoss Trata z večjimi prihodki in čistim dobičkom. Najdeno 4. aprila 2015 na spletnem naslovu <http://izvozniki.finance.si/8816980/Danfoss-Trata-z-ve%C4%8Djimi-prihodki-in-%C4%8Distim-dobi%C4%8Dkom>
42. Center razvoja človeških virov. (2012). Pregled, definicija in predstavitev različnih konceptov medgeneracijskega sodelovanja na področju dela. *Interno gradivo projekta Povežimo znanje*. Najdeno 1. junija 2014 na spletnem naslovu http://www.center-rcv.org/upload/File/Povezimo_znanje/Medgeneracijsko_sodelovanje-delodajalci.pdf
43. Vlada RS in Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve. (2012). *Program aktivnosti in prednostnih nalog v RS v okviru evropskega leta aktivnega staranja in medgeneracijske solidarnosti*. Ljubljana: Vlada RS in Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve.
44. Ramovš, J. (2006). *Kakovostno staranje in sožitje generacij v Komendi*. Komenda: Občina in Inštitut Antona Trstenjaka za gerontologijo in medgeneracijsko sožitje.
45. Rapuš, P. J., & Pyžalsi, J. (2008). *Mentorstvo kot specifični odnos, ki prispeva k razvoju posameznika*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
46. Rudawska, I. (2010). Active ageing and its Impact on Labour Market. *Economics & Sociology*, 3(1), 9–24.
47. Sein, Maung K., Ola, H., Sandeep, P., Matti, R., & Rikard, L. (2011). Action Design Research. *MIS Quarterly*, 35(1), 73–56.
48. Skupina IRI Ljubljana. (2011). Starejši zaposleni ali neizkoriščen potencial. Najdeno 24. junija 2014 na spletnem naslovu <http://www.iri-lj.si/index.php/zanimivo/novice/69-starejsi-zaposleni-breme-ali-neizkorien-potencial>
49. Statistični urad Republike Slovenije. (2010a). Starejše prebivalstvo v Sloveniji. Najdeno 8. aprila 2014 na spletnem naslovu www.stat.si/pub.asp
50. Statistični urad Republike Slovenije. (2013b). Starejši na trgu dela. Najdeno 9. aprila 2014 na spletnem naslovu www.stat.si/pub.asp
51. Svetovna zdravstvena organizacija. (2002). *Active Ageing: A policy Framework*. Ženeva: WHO. Najdeno 5. avgusta 2014 na spletnem naslovu http://whqlibdoc.who.int/hq/2002/who_nmh_nph_02.8.pdf
52. Tavčar, I. (1996). *Razsežnosti managementa*. Ljubljana: Tangram.
53. Tomažević, V. (2013, 30. maj). Top 101 – največja in najboljša slovenska podjetja. *Finance*. Najdeno 26. oktobra 2014 na spletnem naslovu

<http://www.finance.si/8341303/Leto%C5%A1njizmagovalci?metered=yes&sid=391351578>

54. Turk, D. (2004, 19. marec). Odkrite pomanjkljivosti podlaga za izboljšave. *Finance*. Najdeno 5. novembra 2014 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/91067/Odkrite-pomanjkljivosti-podlaga-za-izbolj%C5%A1ave?metered=yes&sid=391351578>
55. Walker, A., & Maltby, T. (2012). Active ageing: A strategic policy solutions to demographic ageing in the European Union. *International Journal of Social Welfare*, 21, 117–130.
56. Walker, A. (2006). Active Ageing in Employment: Its Meaning and Potential. *Asia – Pacific Review*, 13(1), 78–79.
57. White, M. (2012). Older employees under pressure? Theorizing reasons for declining commitment. *Work, employment and society*, 26(3), 447–463.
58. Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods* (4th ed.). London: SAGE Publications.
59. Zavod Republike Slovenija za zaposlovanje. (2014). Samozaposlovanje in drugačne oblike zaposlitve. Najdeno 24. junija 2014 na spletnem naslovu http://www.ess.gov.si/_files/4341/samozaposlovanje_in_drugacne_oblike_zaposlitve.pdf.
60. Združenje delodajalcev Slovenije. (2010). Staranje delovne sile – priložnost za podjetja. Najdeno 20. maja 2014 na spletnem naslovu www.zds.si/si/izobrazevanje/publikacije
61. Zelena knjiga. (2005.) *Odziv na demografske spremembe: nova solidarnost med generacijami*. Luksemburg: Evropska komisija, Urad za uradne publikacije Evropskih skupnosti.
62. Žnidaršič, J. (2008). *Management starosti: organizacijski model aktivnega staranja* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

PRILOGA

Priloga

DELOVNO OKOLJE IN ORGANIZACIJSKA KLIMA

- Ali bi za vaše podjetje lahko rekli, da skrbi za prijazno delovno okolje?
- Kakšna je po vašem mnenju organizacijska klima?
- Ste se na delovnem mestu kdaj počutili diskriminirane glede na starost?
- Ali menite, da podjetje oz. vodstvo dovolj ozavešča o starosti in staranju? In ali bi si to želeli?
- Ali ste deležni dovolj pomoči pri uvajanju novih delovnih procesov in delovnih nalog?
- Ali menite, da podjetje spodbuja produktivnost starejših zaposlenih? Če da, na kakšen način?
- Ali ste ponosni, da delate v Danfoss Trati?
- Kaj najbolj pogrešate na delovnem mestu?
- Katere ukrepe v povezavi s starejšimi zaposlenimi, bi uvedli kot delodajalec?
- Ali ste zadovoljni z razporeditvijo delovnega časa?
- Ali menite, da so zahteve vašega delovnega mesta usklajene z vašimi zmožnostmi in sposobnostmi?
- Ali vam podjetje nudi možnost kariernega razvoja?

ORGANIZIRANOST DELOVNEGA ČASA

- Ali vam podjetje omogoča prožne oblike dela kot so: delo od doma, kroženje po delovnih mestih, delitev delovnega mesta, možnost izogitve dela v izmenah, krajše delovne obremenitve? Kakšno je vaše mnenje, kaj pogrešate oz. si želite?

SPODBUJANJE ZDRAVJA NA DELOVNEM MESTU

- Kaj na delovnem mestu najbolj vpliva na vaše zdravje?
- Naštejte vsaj 3 primere dobrih praks promocije zdravja na delovnem mestu v vašem podjetju.
- Ali se vam zdijo obremenitve na delovnem mestu primerne?
- Ste zadovoljni s prehrano? Kaj najbolj pogrešate in kaj bi spremenili?
- Kaj najbolj vpliva na vaše zdravje in manjšo odsotnost z delovnega mesta?

SODELOVANJE PRI ORGANIZIRANIH DOGODKIH

- Ali se redno udeležujete dogodkov, organiziranih s strani Danfoss Trate? Če da, katerih?
- Kaj bi v podjetju še lahko organizirali? Kaj bi vas pritegnilo, kaj pogrešate?

SODELOVANJE Z MLADIMI

- Ali pri delu sodelujete tudi z mlajšimi sodelavci? Če da, na kakšen način in kako pogosto?
- Ali aktivno sodelujete pri prenosu znanja na mlajše sodelavce? Če da, na kakšen način?
- Ali se delo z mladimi spodbuja? Prevzimate vloge mentorstva, motiviranja, uvajanja mlajših sodelavcev?

IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA

- Ali menite, da vas vodstvo ustrezno motivira za sodelovanje na izobraževanjih?
- So izobraževanja dobro načrtovana?
- Se izobraževanj redno udeležujete? Kaj bi vas še bolj pritegnilo?
- Menite, da so izobraževanja sploh potrebna?