

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VODENJE STAREJŠIH DELAVCEV NA PRIMERU PODJETJA V
ZAVAROVALNIŠKI PANOGI**

Ljubljana, januar 2024

ALENKA JOŽEF

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Alenka Jožef, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Vodenje starejših delavcev na primeru podjetja v zavarovalniški panogi, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Judito Peterlin

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

1	UVOD	1
2	DEMOGRAFIJA	3
2.1	Opis obravnavane problematike	3
2.2	Splošni demografski trendi v razvitem svetu	3
2.3	Demografski trendi v Sloveniji	8
3	RAVNANJE S STAREJŠIMI ZAPOSLENIMI	10
3.1	Kdo so starejši zaposleni	10
3.1.1	Opredelitev pojma in pravic starejših delavcev	11
3.1.2	Pravica do dela s krajšim delovnim časom	11
3.1.3	Omejitve nadurnega dela in prepoved nočnega dela	12
3.1.4	Pravica dodatnih dni dopusta	12
3.1.5	Management starejših delavcev	12
4	PROBLEMATIKA STAREJŠIH DELAVCEV	13
5	ODNOS DRUŽBE DO STAREJŠIH DELAVCEV	14
5.1	Splošno o predsodkih in stereotipih	14
5.2	Stereotipi in njihov vpliv na starejše delavce	17
6	UKREPI ZA IZBOLJŠANJE POLOŽAJA STAREJŠIH DELAVCEV	22
6.1	Ukrepi za starejše zaposlene	25
6.2	Praktični primeri ukrepov doma in v tujini	27
6.2.1	Raziskave o potrjevanju dejstev – tuja praksa	27
6.2.2	Raziskave v Sloveniji	30
7	EMPIRIČNI DEL	32
7.1	Opredelitev raziskovalne metode	32
7.2	Vzorec raziskave	32
7.3	Analiza vprašalnika in ekspertni intervju	33
7.3.1	Povzetek ekspertnega intervjuja z dr. Jožetom Ramovšem	41
7.3.1.1	Prvi seminar za starejše zaposlene: Aktivno staranje in uspešno sodelovanje po 50. letu starosti	42
7.3.1.2	Drugi seminar je namenjeno vodjam podjetja: Menedžment sodelovanja ob staranju zaposlenih	43
7.3.2	Povzetek ekspertnega intervjuja	46
7.4	Uporabna priporočila za nadaljnjo prakso	49
8	SKLEP	51
	LITERATURA IN VIRI	52
	PRILOGE	61

KAZALO TABEL

Tabela 1: SWOT analiza glede lastnosti starejših zaposlenih.....	17
Tabela 2: Stereotipi o starejših delavcih (v primerjavi z mlajšimi delavci) v organizacijah.....	20
Tabela 3: Primer treh podjetij nemških podjetij.....	30
Tabela 4: Najpogostejši napisani stereotipi.....	39

KAZALO SLIK

Slika 1: Prikaz števila rojstev in smrti za EU-28 med letoma 1961 in 2013.....	5
Slika 2: Prebivalstvena piramida za EU-27 ta obdobje 2019 in projekcijo za leto 2050..	6
Slika 3: Pričakovano trajanje življenjske dobe po spolu v Sloveniji v letih 2015-2060...	9
Slika 4: Prikaz piramid in primerjava prebivalstva Slovenije za leto 1953 in 2019 ter projekcijo za leto 2059	10
Slika 5: Starost (respondentov)	34
Slika 6: Spol respondenta	34
Slika 7: Ali menite, da negativni stereotipi v sodobni družbi o starejših zaposlenih negativno vplivajo na odnos mlajših zaposlenih do starejših zaposlenih v podjetju?.....	35
Slika 8: Ali menite, da je v vašem podjetju porušena starostna struktura, t.j. prevladuje starejši zaposleni?	35
Slika 9: Za vsako od naslednjih vprašanj, prosim, izberite odgovor (označi z X), ki se nanašajo na različne situacije z mlajšimi in starejšimi zaposlenimi	37
Slika 10: Kako dojemate starejše zaposlene v vašem oddelku?.....	38
Slika 11: Kdo po vašem mnenju ima največji vpliv na dojetje stereotipov o starejših zaposlenih kot nekaj negativnega oz. nezaželenega?.....	38
Slika 12: Opazite med starejšimi zaposlenimi v vašem podjetju določene stereotipe, ki so povezane s staranjem zaposlenih?	39
Slika 13: Na lestvici s križcem označite strinjanje za naslednje trditve.....	40
Slika 14: Kako vidite svojo prihodnost v luči podaljševanja delovne dobe? Obkrožite najbolj primeren odgovor, ki velja za vas?	40

SEZNAM PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik.....	1
Priloga 2: Spol in starost respondenta	4
Priloga 3: Grafična analiza anketnih vprašanj.....	5
Priloga 4: Ekspertni intervju	8

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

APZ – Aktivna politika zaposlovanja

CEDEFOP – (angl. European Centre for the Development of Vocational Training);

Evropski center za razvoj poklicnega usposabljanja

IAT – Inštitut Antona Trstenjaka

OECD – (angl. Organisation for Economic Co-operation and Development);

Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj

SURS – Statistični urad Republike Slovenije

UMAR – Urad RS za makroekonomske analize

ZDR-1 – Zakon o delovnih razmerjih

ZUTD – Zakon o urejanju trga dela

NIJZ – Nacionalni inštitut za javno zdravje

1 UVOD

Spodbujanje zadovoljstva pri delu za vse starostne skupine je eden ključnih izzivov za večino podjetij. Nanaša se na pomembne dejavnike, kot so denimo zdravje zaposlenih v delovnem okolju, fluktuacija zaposlenih, dobičkonosnost podjetja, zadovoljstvo na delu itd.

Vprašanje soočanja z vse bolj starajočo delovno silo je postalo zelo pomembno za veliko večino organizacij (Bal in drugi, 2013), izpostavljeno pa je celo kot »eden najbolj pomembnih izzivov, ki se lahko pojavijo v tem desetletju« (Kooij in drugi, 2011, str. 198). Organizacije morajo najti primerne načine za ustvarjanje takšnega delovnega okolja, ki bo kar najbolje zadovoljevalo specifične potrebe (predvsem starejših) zaposlenih (Bal in De Lange, 2015).

Raziskovalna študija (Kollman in drugi, 2019) opredeljuje in združuje dve teoriji, ki pojasnjujeta, kaj mlajšim zaposlenim prinaša zadovoljstvo v primerjavi s starejšimi zaposlenimi. Po klasični teoriji pravičnosti (Adams, 1965) je zadovoljstvo zaposlenih pri delu odvisno od razmerja med prejetimi rezultati in izkazanimi vložki. To pomeni, da so rezultati dela nagrade, ki jih zaposleni prejmejo od organizacije, delovni prispevki pa se kažejo kot vložki, ki jih zaposleni dajejo organizacijam. Teorija predpostavlja, da denarne nagrade ne bodo enako vplivale na zadovoljstvo vseh zaposlenih pri delu.

Teorija socialno-emocionalne selektivnosti (Carstensen, 1991) opisuje spremembe motivov in ciljev, ki jih posameznik pridobi skozi različna življenjska obdobja. Študija predpostavlja (Kollman in drugi, 2019), da se prioritete in preference starejših in mlajših zaposlenih v zvezi z zadovoljstvom pri delu razlikujejo. Težave pa nastopijo, ker denarne nagrade, ki jih zaposleni prejmejo, ne prispevajo k enakemu zadovoljstvu med starejšimi in mlajšimi zaposlenimi. Razlog tiči v tem, da imajo mlajši zaposleni velikokrat večje in bolj izrazite načrte glede svoje prihodnosti, kot jih imajo starejši zaposleni (Carstensen in drugi, 2003). Nasprotno pa starejše zaposlene bolj skrbi njihovo sedanje finančno stanje kot morebitna (negotova) prihodnost. Poudarjajo predvsem pomen denarja za preživetje in kritje nepričakovanih stroškov. Vseeno pa postajajo za starejše delavce njihovi delovni dosežki čedalje bolj pomembni z naraščajočo starostjo, posledično tako postajajo tudi bolj zavzeti za samo delo (Powers in drugi, 1992).

Zdi se, da je premik v kariernih željah starejših delavcev povezan s spremembami v prihodnosti in preferencami glede ravnotežja med poklicnim in zasebnim življenjem. Starejši informatik iz Združenega kraljestva je izjavil naslednje: »Prioritete mojih ambicij so se spremenile. Preostaja mi še 10-12 delovnih let in v tem času bom poskrbel, da mi bo čim bolj udobno.« (Taneva in drugi, 2019, str. 12). Ljudje v pozni fazi svoje kariere tako priznavajo spremembe v izbiri med poklicnim in zasebnim življenjem. Te spremembe

lahko odražajo večjo ozaveščenost o zdravju in trenutnem počutju, manj pa so zaskrbljeni glede prihodnosti, saj imajo (v večini) zagotovljen materialni položaj (Taneva in drugi, 2019). Če pogledamo naprej v naslednjih 10 letih, bodo osebe, stare 55 let in več, predstavljale večji delež delovne sile.

V pričujočem magistrskem delu želimo ugotoviti posebnosti vodenja starejših zaposlenih ter predstaviti izzive in problematiko, s katerimi se starejši vsakodnevno srečujejo na delovnem mestu. V magistrski nalogi bomo tako podrobneje predstavili stereotipe in predsodke, ki se starejših zaposlenih še vedno držijo, hkrati pa bom predstavila tudi ukrepe za izboljšanje njihovega položaja na delovnem mestu. Pomen naloge je tudi v opozarjanju na čedalje bolj pomembno obravnavo demografske problematike (staranje), ki posledično izrazito vpliva na poslovanje in razvoj podjetij tako doma kot v tujini.

Cilj magistrskega dela je osvetliti aktualno problematiko staranja delavcev, ki je vsako leto pomembnejša, tako za podjetja kot tudi za širše gospodarstvo. Ugotoviti želimo, kako se organizacije oz. podjetja zavedajo te resne problematike in kako se z njo spopadajo ter kakšni bodo njihovi odzivi v prihodnosti.

V magistrskem delu bom odgovorila na naslednja raziskovalna vprašanja:

- Kako in na kakšen način so starejši zaposleni vključeni v proces odločanja?
- Kakšen je pozitiven in negativen vidik zaposlovanja starejših delavcev v organizaciji?
- S katerimi stereotipi in izzivi se soočajo starejši delavci?
- Kako se bodo in kako se podjetja trenutno odzivajo na spreminjajočo se demografsko sliko (ukrepi za prilagoditev večjemu številu starejših delavcev)?
- Kakšne so posebne pravice starejših delavcev?
- Ali bodo podjetja pripravila ustrezne ukrepe, s katerimi bodo svoje starejše delavce spodbudila, da odložijo datum svoje upokojitve?
- Ali bodo podjetja spremenila svoje prakse zaposlovanja, da bi izkoristila naraščajočo skupino starejših?

Struktura magistrske naloge je naslednja: uvod, opredelitev demografske problematike doma in po svetu, opredelitev pojma starejšega zaposlenega in njegovih pravic ter posebnosti, analiziranje ukrepov za izboljšanje njihovega položaja ter empiričnega dela.

V prvem, teoretičnem delu sem s pomočjo pregleda domače in tuje literature analizirala vire, ki obravnavajo vodenje starejših zaposlenih v podjetjih, prav tako sem analizirala tako domače kot tuje demografske trende, osvetlila sem izzive in stereotipe, s katerimi se dnevno soočajo starejši zaposleni na delovnih mestih, predstavila ukrepe za izboljšanje položaja starejših zaposlenih, s katerimi različnimi generacijami se trenutno srečujemo na trgu dela ter navedla nekaj raziskav iz Slovenije in tujine.

V drugem, empiričnem delu, sem s pomočjo intervjuja s starejšim delavcem pridobila vpogled v njegovo doživljanje te problematike na delovnem mestu. Drugi vidik mi je ponudila oseba, ki se ukvarja z področjem ravnanja zaposlenih v istem podjetju, kjer sem opravila intervju s starejšim delavcem. Tretji vidik pa sem predstavila prek intervjuja s priznanim strokovnjakom izr. prof. dr. Ramovšem, ki je zaposlen na inštitutu Antona Trstenjaka. Z inštitutom za gerontologijo in medgeneracijsko sožitje izvaja programe, ki so namenjeni reševanju problematike staranja zaposlenih. Na ta način podjetjem oz. organizacijam svetuje in jim pomaga pri izboljševanju položaja starejših zaposlenih.

2 DEMOGRAFIJA

2.1 Opis obravnavane problematike

Vprašanja, povezana s staranjem prebivalstva, postajajo čedalje večja težava 21. stoletja. S to problematiko se v zadnjih nekaj desetletjih soočajo predvsem države razvitega sveta. Staranje celotne človeške populacije vpliva na povečevanje deleža starejših delavcev, kar posledično vpliva na poslovanje podjetij. Posledica staranja prebivalstva se kaže v podaljševanju pričakovane življenjske dobe človeka in v padcu rodnosti (Čepar, 2012).

Zavedati se je treba, da gre pri staranju prebivalstva za kompleksno problematiko, ki vpliva tako na sam izobraževalni sistem, na obseg delovne sile, na povečevanje izdatkov za pokojnine, kot na državne proračune itd. Trendi kažejo, da morajo zaposleni delati čedalje dlje, kar terja tudi prilagajanje s strani delodajalcev zlasti starejšim zaposlenim. Podjetja se morajo soočiti s tem izzivom in delovno okolje posledično prilagajati celotni skupnosti zaposlenih. Zato je pomembno vprašanje, koliko so delodajalci pripravljeni zaposlovati starejše delavce in zakaj (Gringart in Helmes, 2001).

Zmanjševanje deleža mlajšega prebivalstva in hkrati povečanje deleža starejših že vpliva na trenutno stanje na trgu dela, v prihodnosti pa se bo vpliv le še krepil. Zmanjšanje delovno aktivnega prebivalstva prinaša številne probleme, denimo pomanjkanje delovne sile, porazdelitev dohodkov med različnimi generacijami ter zniževanje življenjskega standarda. Upad mlajše delovne sile bo resneje vplival na različna delovna področja, saj bo prišlo do pomanjkanja ustreznih delovnih profilov v celi vrsti panog. To pa bo privedlo do upada rasti podjetij, ki dajejo velik poudarek na inovativnost in dobre storitve. Strategije podjetij zahtevajo lojalnost in predanost zaposlenih, zato bo v prihodnjih letih toliko bolj pomembno, da starejše kolikor je mogoče motiviramo in ohranimo v delovnem procesu (Penger in Dimovski, 2007).

2.2 Splošni demografski trendi v razvitem svetu

Evropska komisija v zadnjih poročilih opozarja, da se prebivalstvena struktura v Evropi že lep čas spreminja. Takšen trend se bo v prihodnosti le še nadaljeval zaradi

podaljševanja življenjske dobe (napredovanje znanosti, zlasti v medicini), še posebej pa zaradi nizke rodnosti in posledično nizkega naravnega prirastka. Za zniževanje stopnje rasti prebivalstva je kriva nizka rodnost po letu 1980. Od začetka osemdesetih let se je rodnost počasi, a vztrajno zniževala, in je bila že v tisti fazi delno kriva za zniževanje stopenj rasti prebivalstva. Po drugi strani pa se je zadnjih petih desetletjih življenjska doba povečala za približno 10 let (Evropska komisija, 2020a).

Hiter demografski premik proti ostareli družbi pa ne predstavlja zgolj resne grožnje za celotno gospodarstvo, po drugi strani ponuja tudi priložnost za produktivno uporabo spretnosti »zrelejših« delavcev s podporo novih tehnologij in vseživljenjskega izobraževanja. Investicije podjetij v nove informacijske tehnologije in usposabljanje starejših zaposlenih za nove spretnosti lahko pomembno izboljšajo produktivnost in znatno podaljšajo delovno dobo (Lee in drugi, 2022).

Staranje prebivalstva je tako poleg padanja stopnje rasti prebivalstva drugi, dodatni demografski trend, ki pomeni povečevanje deleža starega prebivalstva nad neko starostno mejo v celotni demografski skupini (Malačič, 2006). Vse to pa ima velike negativne učinke tudi na vzdržnost javnih financ. Za članice EU je namreč značilen relativno velik javni sektor, ki finančno vzdržuje pokojninske in zdravstvene sisteme, kar bremeni proračun z vidika izdatkov, kar pa dolgoročno gledano ogroža pokojninski sistem, ki temelji na medgeneracijski solidarnosti. Le-ta je zasnovana na tem, da zaposleni plačujejo prispevke v obliki pokojninskega zavarovanja v pokojninsko blagajno, iz katere se potem izplačujejo pokojnine trenutnih upokojencev. V zvezi s tem je tako še bolj pomembno sodelovanje vseh vpletenih deležnikov, tako vlade, delodajalcev in delavcev v okviru socialnega dialoga. Vladne pobude namreč morda ne bodo dosegle svojih ciljev, če predlogov za podaljšanje delovne dobe starejših delavcev ne bodo aktivno podprli tudi delodajalci (Vickerstaff in drugi, 2003). Medgeneracijska pogodba lahko deluje samo, če so različne generacije med seboj uravnotežene, saj vsaka generacija z vplačili zagotavlja sredstva v pokojninski blagajni in na tak način zagotavlja pokojnine bodočim generacijam (Ramovš, 2003).

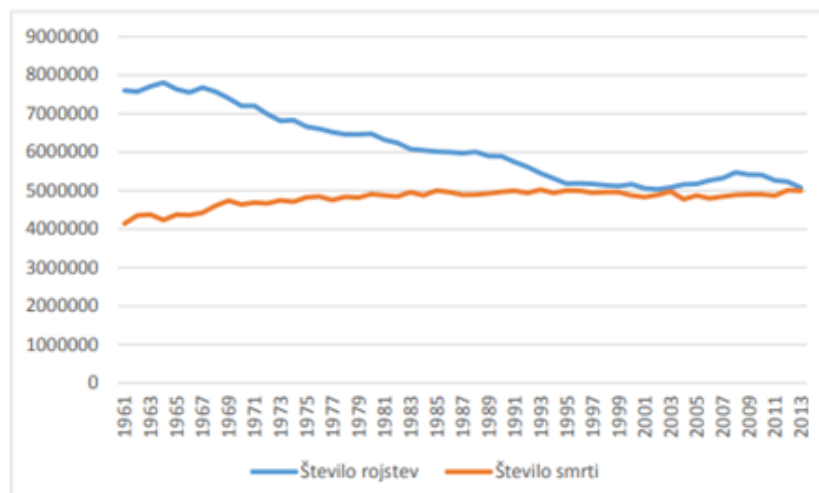
Nekatere vlade se poslužujejo politike spodbujanja naložb javnega sektorja v izobraževanje in programe usposabljanja za delo s poudarkom na informacijskih in komunikacijskih tehnologijah. To ne velja samo za mlade, temveč tudi za starejše delavce (Barros in drugi, 2011). Vloga odločevalca je toliko bolj pomembna, saj študije kažejo (Arranz in drugi, 2019), da kakovost delovnih mest na ključnih področjih odraža standarde, ki jih vsebujejo nacionalni predpisi. Različne oblike usklajevanja med različnimi deležniki (vlada, ministrstva) lahko vodijo do različnih rezultatov v smislu kakovosti delovnih mest, kot so dostop do usposabljanja, pogodbeno stabilnost, delovni pogoji, neenakost plač in ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem. Praviloma lahko pričakujemo, da bodo predpisi izboljšali kvaliteto delovnih mest in zmanjšali

neenakosti v kakovosti delovnih mest, saj je vloga odločevalcev toliko bolj pomembna zlasti pri manj kakovostnih delovnih mestih. Že iz zgodovine poznamo primere, kjer so bile prav vlade tiste, ki so posegle v najbolj pereče krivice (npr. otroško delo v angleških rudnikih v 19. stoletju) in jih prepovedale. Enako bi lahko vlade ukrepale tudi, ko gre za izboljšanje položaja starejših delavcev.

Standardizirane tehnologije lahko starejšim delavcem pomagajo pri prilagajanju na hitro spreminjajoče se delovne razmere, medtem ko bodo usposobljeni mladi delavci bolje prilagojeni za nove, naprednejše tehnologije. Raziskave ugotavljajo (Peng in drugi, 2019), da je pri starejših delavcih na Danskem, Nizozemskem in v Združenem kraljestvu očitno povpraševanje po njihovem znanju in spretnostih, medtem ko se v drugih evropskih državah zlasti v Španiji in Italiji pojavljajo dokazi o njihovi dokvalifikaciji in neprimernem, celo zavržnem ravnanju. Namesto tega se starejši delavci v prej omenjenih državah postopoma seznanjajo z novo tehnologijo in/ali so vključeni v nerutinska opravila z nizkimi spretnostmi, ki jih računalniki ne morejo zlahka nadomestiti (Autor in Dorn, 2009).

Slika 1 prikazuje dolgoročni trend zniževanja rojstev in posledično čedalje nižji naravni prirastek, ki je v zadnjih letih celo negativen. Evropsko demografijo v zadnjih desetletjih tako rešuje povečana imigracija, zlasti iz držav vzhodne Evrope (Romunija, Poljska, Hrvaška), v novejšem času pa tudi iz nemirnih držav Bližnjega vzhoda (Sirija po letu 2015).

Slika 1: Prikaz števila rojstev in smrti za EU-28 med letoma 1961 in 2013



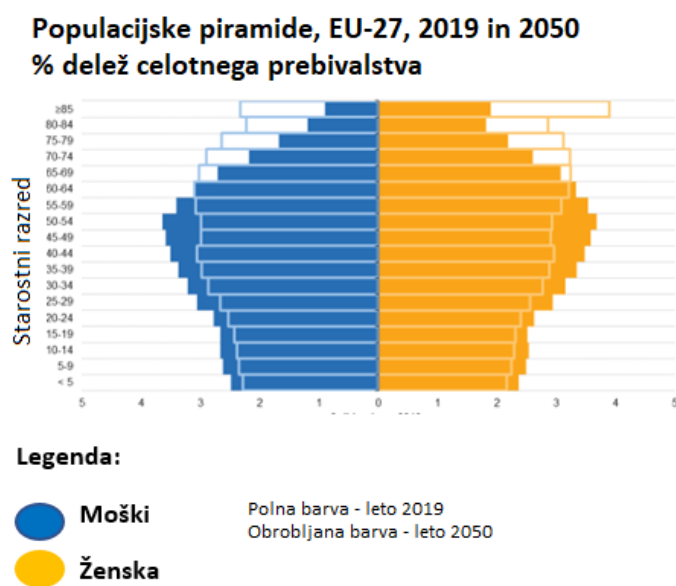
Vir: Eurostat (2019).

V razvitih zahodnih državah je razmerje med zaposlenimi in upokojenimi čedalje bolj neugodno oz. neuravnoteženo, kar se kaže v porušeni starostni piramidi. Tako v Franciji trenutno na enega upokojenca pridejo trije delavci, že v naslednjih desetletjih pa se bo, ob trenutnih demografskih trendih, to razmerje korenito spremenilo. Tako bo imela

Francija le dva delavca na enega upokojenca, do leta 2030 pa bo to razmerje celo 30 proti 18,6, kar bo imelo katastrofalne učinke na pokojninski sistem (Samorodov, 1999, str. 6).

Iz starostne piramide v EU (slika 2) je razvidno, da je zelo velik delež prebivalstva starejši od 55 let (piramida je v zgornjem delu čedalje bolj široka). Rast deleža starejših je pojasnjena z daljšo življenjsko dobo, zato se trend kaže s staranjem na vrhu prebivalstvene piramide.

Slika 2: Prebivalstvena piramida za EU-27 ta obdobje 2019 in projekcijo za leto 2050



Vir: Eurostat (2019).

Nizozemska pa je po drugi strani primer aktivnega postopanja s strani države za preprečevanje posledic demografskega staranja prebivalstva. Po eni strani je nizozemska vlada izvedla obsežne reforme, namenjene omejevanju zgodnjega izstopa iz trga delovne sile, kar so dosegli z ukinitvijo davčnih ugodnosti za ureditev predčasne upokojitve. Poleg tega so se v zadnjih desetletjih začele ponavljajoče se vladne kampanje za zvišanje upokojitvene starosti, da bi ustrezala (podaljšani) pričakovani življenjski dobi (Euwals in drugi, 2009).

Evropska komisija v svojem letnem poročilu za leto 2020 poudarja, da se bodo velike demografske spremembe odražale predvsem v deležu delovno aktivnega prebivalstva in deležu starejših od 65 let. To bo imelo za Evropo daljnosežne posledice glede gospodarske rasti, življenjskega standarda, velikosti prebivalstva držav itd. Pričakuje se,

da se bodo dvignile pokojnine, kar bo vplivalo na vzdrževanje javnega proračuna. Napovedi za prihodnost glede deleža delovno aktivnega prebivalstva so slabe, saj naj bi ta že do leta 2050 padel na komaj polovico celotnega prebivalstva. V primerjavi s preteklimi leti velja izpostaviti, da je ta delež še v letu 2013 predstavljal nekaj manj kot dve tretjini vseh prebivalcev. Demografski trendi po Eurostatovi projekciji so takšni, da naj bi bilo do leta 2070 kar 30,3 % evropskega prebivalstva starega 65 let ali več. Za primerjavo: v letu 2019 je bilo v Evropi 20,3 % prebivalstva starejšega od 65 let. To pomeni, da se bo v prihodnjih letih število starejših ljudi v EU občutno povečalo, kar bo močno vplivalo na vsakodnevno življenje ljudi in družbo kot celoto. V ta namen je pomembno, da v bodoče države članice EU upoštevajo Zeleno knjigo o staranju, ki jo je sprejela Evropska komisija, in ki zahteva, da se pravilno odzivajo na bodoče socialno-ekonomske izzive ter priložnosti, ki jih prinašajo demografske spremembe (Evropska komisija, 2020b).

Nekateri avtorji (Bersin in Chamorro, 2019) navajajo, da na staranja prebivalstva v največji meri vplivata dva glavna demografska trenda. Prvi je v tem, da živimo dlje. To tudi potrjujejo dejstva, da se življenjska doba človeka vsako leto poveča za tri mesece. V ZDA je bila pričakovana življenjska doba na začetku 20. stoletja 47 let. Sedaj se je povečala že na 79 let in raziskave kažejo, da naj bi do konca stoletja dosegli celo 100 let (Bersin in Chamorro, 2019). Podaljšanju življenjske dobe je v zadnjih sto letih največ pripomogla medicina, zdravstvo in predvsem farmacevtska industrija, saj sedaj s pomočjo napredkov v medicini izboljšujemo in podaljšujemo življenjsko dobo ljudi, nekaj kar v preteklosti ni bilo mogoče. Drugo dejstvo pa je, da imajo mladi (čedalje) manj otrok, zaradi česar se stopnja rodnosti zmanjšuje po celem svetu, predvsem v razvitih industrijskih državah ZDA, Nemčiji, Japonski, Združenemu kraljestvu, Južni Koreji itd. Rodnost v vseh teh državah je daleč pod nadomestno stopnjo in pomeni, da gospodarstva lahko rastejo le z izboljšanjem produktivnosti ali množičnim priseljevanjem. Bonitetna hiša Standards in Poors (Kačič, 2013) je raziskala, da starejši zaposleni – v primerjavi z ostalimi državami po svetu – najdlje delajo v ZDA. Svoje delo opravlja dobrih 64 % delovno aktivnih Američanov v starostni skupini od 55 do 64 let.

Stopnja zaposlenosti starejših delavcev v letu 2019 EU-27 (starost od 55 do 64 let) je znašala 59,1 %. V primerjavi s preteklim desetletjem je v letu 2009 znašala 44,1 %. To pomeni, da se stopnja zaposlenih delavcev iz leta v leto povečuje. Zdaj, ko je staranje delovne sile postala realnost, s katero se morajo delodajalci soočiti, je tudi njihovo dojemanje in odnos do starejših delavcev postalo bolj skladno z realnostjo in večja verjetnost obstaja, da se bodo stvari na tem področju spremenile (Van Dalen in drugi, 2010).

Pomemben je pravi nabor ukrepov, ki bi ljudem omogočil, da starejši delavci povečujejo svojo delovno dobo, ostanejo telesno pripravljene, pridobivajo nova znanja, spretnosti in

potrebne kvalifikacije. Zmanjšanje starostne diskriminacije na delovnem mestu je že v ospredju političnih razprav v večini držav, ki se ukvarjajo s starajočo se delovno silo (Axelrad in James, 2016). V zvezi z tem so oblikovalci državnih politik poudarili potrebo po takšnih spremembah na ravni delodajalcev, da bi ublažili negotov položaj starejših brezposelnih na trgu dela, kar izhaja tudi iz dokumentov Organizacije za gospodarsko sodelovanje in razvoj (v nadaljevanju OECD, 2016).

Skupna značilnost mnogih držav članic OECD je izjemno povečanje stopnje vključenosti v delovno silo posameznikov, starih 60 let in več, od sredine devetdesetih let prejšnjega stoletja. Gre za preobrat splošnega dolgoročnega trenda k nižji povprečni upokojitveni starosti. V mnogih državah se je povečevanje stopenj delovne sile med starejšimi delavci nadaljevalo tudi po veliki recesiji, ki se je začela leta 2008, v obdobju, v katerem se je stopnja brezposelnosti med mlajšimi izrazito povečale (OECD, 2016).

2.3 Demografski trendi v Sloveniji

V Sloveniji se soočamo s podobnimi demografskimi izzivi kot druge evropske države. Prebivalstvo v Sloveniji se giblje od osamosvojitve okoli dveh milijonov (2,1 milijona leta 2021), od tega se delež starejših zaposlenih močno povečuje. Zaradi nizke rodnosti je delež mladega prebivalstva majhen, manjša je tudi fertilna baza, kar posledično pomeni nižji naraven prirastek. V veliki meri se gibanje rodnosti lahko pojasni z odlaganjem rojstev v višjo starost žensk, ki ga prikazujemo. Leta 1984 je bila povprečna starost matere ob rojstvu otroka 25,3 let, leta 2008 pa že 30,1 let. Povprečna starost mater ob porodu se je torej v tem obdobju 25 let povečevala v povprečju za 0,2 leta vsako leto. To pomeni, da se je v povprečju vsako leto rojevalo 20 % manj otrok, kot bi se jih sicer, saj je vsaka peta ženska rodnost odložila v eno leto višjo starost. Tako se je npr. v začetku 1990-ih let rojevalo 20 tisoč otrok letno namesto okrog 25 tisoč, kolikor bi se jih, če ne bi bilo prelaganja rojstev v višjo starost. Vsaka generacija mladih, ki sedaj vstopa na trg dela, je torej za približno 20 % oziroma 5 tisoč oseb manjša, kot bi bila sicer – in to vsako leto. Zato bomo imeli iz tega naslova v prihodnjih desetletjih za okrog 25 krat po 5 tisoč, torej skupaj okrog 75 tisoč manj oseb v delovni starosti, kot bi jih imeli sicer. Ustrezno manjše bo tudi število žensk v rodni dobi, kar bo negativno vplivalo na število živorojenih otrok v prihodnjih desetletjih (Kovačič, 2016).

Naravni prirastek je v Sloveniji negativen že od zgodnjih devetdesetih let. Po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije (v nadaljevanju SURS) je v letu 2003 stopnja rodnosti v Sloveniji doseglo najnižjo stopnjo in sicer 1,2 otroka na žensko. V letu 2019 se je stopnja rodnosti povečala in sicer na 1,61 otroka na žensko. V nadaljevanju pa so demografski trendi bolj negativni in pričakuje se, da bo rodnost še naprej upadala (SURS, 2020). Po podatkih SURS-a se v zvezi s tem v strokovni literaturi pogosto pojavlja pojem koeficient starostne odvisnosti. Ta izraz se lahko uporablja za preučevanje ravni podpore, ki jo mladim in/ali starejšim zagotavlja delovno aktivno prebivalstvo (SURS, 2021).

Urad RS za makroekonomske analize in razvoj (v nadaljevanju UMAR) pravi, da bodo posledice staranja prebivalstva v Sloveniji vidne predvsem na trgu dela, na področjih kot so izobraževanje, kultura, na javnih izdatkih proračuna, na regionalnem, stanovanjskem in prostorskem področju itd. (UMAR, 2016).

V Sloveniji je bilo v začetku leta 2021 435.715 oseb starih 65 let ali več. Zaradi daljšanja življenjske dobe v Sloveniji se pričakuje, da bodo prebivalci živeli v povprečju približno 7 let dlje kot tisti, ki so se rodili pred 25 leti. V Sloveniji se je od leta 1992 podaljšala življenjska doba ob rojstvu. Za ženske se je povečala za 5,7 leta in za moške 7,6 leta. Pričakovana starost dečka, ki se je rodil v Sloveniji denimo v letu 2012 se pričakuje, da bo dočakal 77 let, deklica pa 82,9 leta (SURS, 2013).

Raziskava v letu 2011 se je osredotočila na primerjavo 65-letnega prebivalca v EU in v Sloveniji. Omenjeni prebivalec bi v EU lahko povprečno živel še 17,8 let, prebivalka EU pa še 21,3 leta. V primerjavi s Slovenijo je vrednost za moške nekoliko nižja. Moški pri tej starosti bi v Sloveniji živel povprečno še 16,9 let, ženska pa 21,1 leta (SURS, 2013).

Po podatkih SURS-a število delovno aktivnih s starostjo upada. Stopnja delovne aktivnosti na slovenskem trgu v starostni skupini 55–64 let je ena najnižjih v EU (v Sloveniji je bila l. 2018 v povprečju 47 % , medtem ko za EU v povprečju znaša 58,7 %). (SURS, 2019). Razlog je v zgodnjem upokojevanju, trendu, ki se je razširil zlasti v zadnjih letih.

Upad rodnosti tako neposredno vodi v ekonomski problem. Zaradi upada števila prebivalstva začne stagnirati tudi gospodarska rast ter BNP. Na Japonskem to tako navajajo kot enega ključnih razlogov gospodarske stagnacije (Vollrath, 2020).

Slika 3 prikazuje pričakovano trajanje življenjske dobe po spolu za državo Slovenijo. Dolgoročno je viden trend naraščanja življenjske dobe, ženske živijo dlje kot moški, kar je značilno za veliko večino držav po svetu. V prihodnjih 50 letih se tako pričakuje, da se bo življenjska doba povečala za 4 ali 5 let.

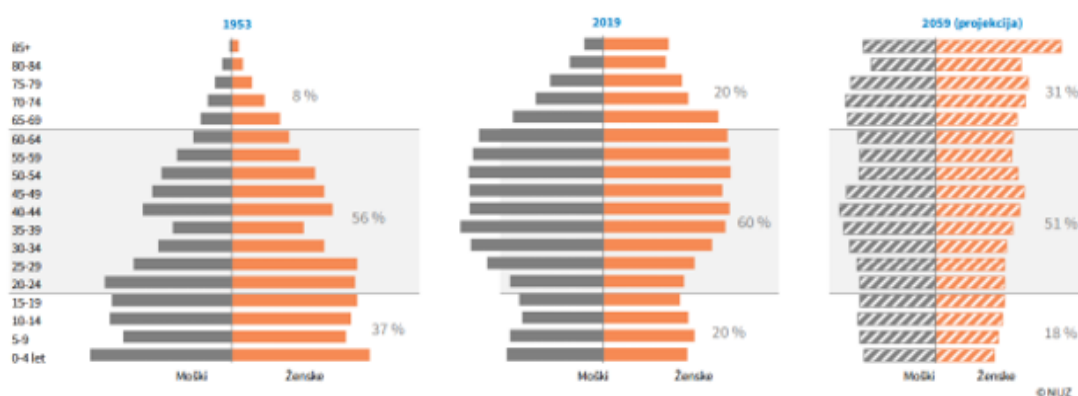
Slika 3: Pričakovano trajanje življenjske dobe po spolu v Sloveniji v letih 2015-2060



Vir: Eurostat (2013).

Iz slike 4 vidimo prebivalstveno piramido Slovenije za leto 1953 in 2019 ter za prihodnje leto 2059 (projekcijo). Iz grafa je razvidno, da v letu 2019 prebivalstvena piramida posledično dobiva obliko vaze, kot jo poznamo iz demografskih projekcij, in ki napoveduje pravo demografsko katastrofo, saj bo delež otrok manjši od deleža starejših od 65 let. V zvezi s tem je zlasti pomembno, da se pripravi temeljite strateške načrte v državi za soočenje s tem perečim problemom.

Slika 4: Prikaz piramid in primerjava prebivalstva Slovenije za leto 1953 in 2019 ter projekcijo za leto 2059



Vir: NIJZ (2017).

Po raziskavi, opravljeni v Sloveniji (SURs, 2013), so rezultati pričakovano pokazali, da imajo starejše osebe več težav z zdravjem v primerjavi z mlajšimi. Med najpogostejše bolezni starejših se navaja bolezni srca, krvnega tlaka in ožilja (v starostni skupini med 50 in 64 let se je četrtno vprašanih srečevalo z omenjeno težavo), bolezni vrata ali hrbta. Razlogi za težave v povezavi z boleznimi vrata in hrbta, ki so jih vprašani omenili, je v naslednjih službenih opravilih: nošenje, dvigovanje, hoja in vzpenjanje po stopnicah ter sedenje in stanje.

3 RAVNANJE S STAREJŠIMI ZAPOSLENIMI

3.1 Kdo so starejši zaposleni

Za trg dela so značilne različne skupine oz. kategorije zaposlenih. Posamezne skupine ljudi ne moramo izenačiti ne glede na njihove sposobnosti, zato morajo odgovorne osebe oz. institucije zagotoviti dodatne pravice, da bi se lahko nekatere kategorije izenačile z ostalimi skupinami. Eno izmed teh posebnih ukrepov je tudi posebno obravnavanje starejših zaposlenih delavcev. Z uveljavljanjem zakonskih določil se starejšim zaposlenim zagotavlja določene pravice, ki jih imajo na podlagi svojega posebnega statusa. Ob tem pa so uveljavljane tudi nekatere prepovedi oz. omejitve, ki jih zakon predpisuje.

Za izboljšanje stanja na trgu dela je bila sprejeta ustrezna zakonodaja s strani države, ki se kaže v temeljnem aktu s tega področja v Zakonu o delovnih razmerjih (ZDR-1), Ur. l. RS, št. 21/2013, 78/13 – popr., 47/15 – ZZSDT, 33/16 – PZ-F, 52/16, 15/17 – odl. US, 22/19 – ZPosS, 81/19, 203/20 – ZIUPOPĐVE, 119/21 – ZČmIS-A, 202/21 – odl. US, 15/22 in 54/22 – ZUPŠ-1. Glede na to, da je situacija na trgu že desetletja taka, da se povečuje število starejših delavcev in manjša število mladih, je to državo prisililo v ureditev posebnega varstva za starejše delavce. Gre za zapisana pravila in zakone za ustvarjanje pogojev za ohranitev delovnih mest, njihovo prilagajanje, motivacijo itd.

3.1.1 Opredelitev pojma in pravic starejših delavcev

Za boljše razumevanje bomo najprej podrobneje opredelili pojem starejših delavcev. V tuji strokovni literaturi ni enotnega mnenja o tem, kdo je »starejši delavec«. Ta pogoj lahko pomeni zelo širok razpon po letih, kjer so delavci stari med 40 in 75 let (Veth in drugi, 2011).

Več raziskovalcev je izbralo opredelitev starejših delavcev glede na kronološko starost 55 let in več. Razlogi za to specifično starostno merilo so različni. Podatki na primer kažejo, da je trenutno najhitreje rastoči segment delovne sile star 55 let in več. Po mnenju Jamesa in njegovih kolegov zamisel, da so »50-a nova 40-ta«, nakazuje dojetje, da se subjektivna izkušnja starosti spreminja (James in drugi, 2011, str. 176). Druga empirična študija kaže, da ljudje, ki so jih spraševali, kakšna je po njihovem mnenju starost starejšega zaposlenega, za moške delavce najpogosteje navajajo odgovor 56 let ali več, za ženske pa, da gre za osebe, stare 55 let in več (CIPD in CMI, 2010).

Določbe temeljnega slovenskega zakona s tega področja (197. člen ZDR-1) predpisujejo, da je »starejši delavec oseba, starejša od 55 let«. Zakon za to kategorijo delavcev predvideva posebno varstvo in dodatne pravice. Namen varstva starejših delavcev je preprečitev njihove diskriminacije pri zaposlovanju in odpovedih. Prepoved diskriminacije na podlagi starosti, kot osebne okoliščine, izhaja iz 14. člena Ustave Republike Slovenije, kot najvišjega pravnega akta, je v svoji sodni praksi potrdilo tudi Vrhovno sodišče Republike Slovenije.

3.1.2 Pravica do dela s krajšim delovnim časom

Starejši delavec lahko sklene oz. ima pravico, da sklene pogodbo o zaposlitvi s krajšim delovnim časom. Zakon predpisuje (198. člen ZDR-1) naslednje: »Starejši delavci lahko sklenejo pogodbo o zaposlitvi oz. imajo pravico, da začnejo delati s krajšimi delovnim časom od polnega na istem ali drugem ustreznem delovnem mestu, če se delno upokoji«. S tem zakonom je omogočeno, da delodajalci v svojem podjetju zadržijo delovno razmerje s starejšo osebo, saj gre za izkušeno osebo z znanji in izkušnjami, ki jih lahko

prenese na mlajše zaposlene (Belopavlovič in drugi, 2016, str. 1047).

3.1.3 Omejitve nadurnega dela in prepoved nočnega dela

ZDR-1 navaja v 197. členu: »Starejšemu delavcu delodajalec brez delavčevega pisnega soglasja ne sme odrediti nadurnega ali nočnega dela«. Določilo je omejeno, da se delo z zakonom prilagodi psihofizičnim sposobnostim starejših zaposlenih. Zakon nadurnega ali nočnega dela ne prepoveduje, vendar je pogoj pisno soglasje starejšega delavca (Belopavlovič in drugi, 2016).

3.1.4 Pravica dodatnih dni dopusta

ZDR-1 v 159. členu za starejše delavce navaja: »Starejši delavci imajo poleg minimalnega dopusta tudi pravico do najmanj treh dodatnih dni letnega dopusta«.

3.1.5 Management starejših zaposlenih

Management starejših zaposlenih ali skrb za starejše pomeni, da podjetje ponuja potrebne koncepte in rešitve, ki pripomorejo pri pripravi na ravnanje s starejšimi zaposlenimi. Gre za načrtovanje strategij glede aktivnega staranja organizacije, ki obsega zlasti naslednje (Štrempfelj, 2019):

- razvijanje fleksibilnosti dela,
- oblikovanje delovnih mest za starejše,
- spreminjanje stališč v zvezi s starejšimi zaposlenimi,
- politika zaposlovanja in upokojevanja starejših zaposlenih in
- razvoj, usposabljanje in upokojevanje starejših zaposlenih.

Področja, kjer večji del vključuje strategija ravnanje z zaposlenimi so zlasti: strokovno izpopolnjevanje, zadrževanje zaposlenih v podjetju, skrb za razvoj in rekrutiranje kadrov in njihovo načrtovanje.

Dimovski (2008) opredeljuje pristope upravljanja zaposlenih na naslednjih področjih:

- management znanja, kjer je poudarjeno izobraževanje in usposabljanje zaposlenih,
- management zdravja, kjer je poudarjeno zdravje starejših zaposlenih,
- prilagajanje delovnega okolja,
- prilagajanje ravnanja z ljudmi pri delu (HRM) in
- medgeneracijsko sožitje.

4 PROBLEMATIKA STAREJŠIH DELAVCEV

Splošno gledano je obdobje staranja življenjski cikel človeka, v okviru katerega biološki sistem izgubi funkcionalnost in učinkovitost. Pri tem upade prilagodljivost posameznika v starejšem obdobju glede njegovega delovanja, kar posledično vodi v človekovo ranljivost. Vse to pa preprečuje odkrivanje določenih dejavnikov za njegovo rast, ki predstavlja temelj njegovega delovanja (Baltes in Graf, 1996).

Splošno o generacijah

Sodelovanje različnih starostnih skupin in obvladovanje konfliktov, ki izvirajo iz generacijskih razlik, predstavlja enega bolj zahtevnih izzivov za podjetja. Tovrstne težave se pogosteje pojavljajo na področju izmenjave in podajanja znanja. Zaradi zviševanja upokojitvene starosti so v večini podjetij različne generacije prisiljene sodelovati in delati skupaj. Razlikujejo se v različnih načinih razmišljanja, odnosih, vedenju in ostalih vrednostnih sistemih teh starostnih skupinah. Različna fleksibilnost in nepopolno tehnično znanje v povezavi z novejšimi orodji (zlasti modernimi aplikacijami, spletom) lahko zlahka postanejo vir številnih konfliktov, ki jih je včasih zelo težko obvladovati (Bencsik in drugi, 2016).

Na trgu se v tem času trenutno prepletajo štiri različne generacije: »baby boom«, generacija X, generacija Y in zadnja generacija Z, kar je pripomoglo k kompleksnejšim medsebojnim odnosom na delovnem mestu. V nadaljevanju bom opredelila štiri generacije.

Generacija »baby boom«. Omenjena generacija zaposlenih, rojenih med letoma 1946 in 1965, se trenutno upokojuje ali pa zaključuje svojo aktivno kariero. Poimenovanje izvira iz velikega povečanja števila rojstev v tem obdobju. Zaznamovala sta jo kolektivni optimizem in gospodarska rast. Ljudje iz tega obdobja veljajo za optimistične posameznike, polnih optimizma in idealizma. Za uspeh v službi in življenju so pripravljeni trdo delati, saj jim je delo pomembna vrednota. So timsko usmerjeni, pomembna jim je osebnostna rast in cenijo izkušnost. Imajo veliko potrebo po vodenju in jasnosti navodil, s katerimi si pridobijo nove izkušnje in dodatna znanja (Nicholas, 2009).

Generacija X. Vključuje posameznike, rojene med letoma 1965 in 1979, v specifično družbeno okolje. Ta generacija je doživela rast modernih tehnologij in globalizacije. Definirajo jo različnejši dogodki: obdobje recesije, ekonomska negotovost, visoka brezposelnost, inflacija itd. To generacijo zaznamujejo podjetnost, samostojnost, dobra komunikacija in usmerjenost v rezultate. V primerjavi s prejšnjo generacijo je ta izjemno odprta za različne spremembe. Njihove lastnosti kažejo, da se hitro prilagajajo okolju in da so pripravljeni na spremembe, so tehnično pismeni, pomembno pa jim je zlasti

vseživljenjsko učenje (Becton in drugi, 2014).

Generacija Y. Gre za generacijo posameznikov, rojenih med letoma 1980 in 1999, splošno znano tudi kot generacija milenijcev ali generacija JAZ. Gre za digitalno usmerjeno generacijo, ki je skozi svoje odraščanje doživela skokovit razvoj moderne tehnologije, zlasti na področju interneta in računalništva. Trgu dela lahko ponudijo visoko kvalificirano digitalno znanje, imajo predvsem višjo izobrazbo v primerjavi s prejšnjimi generacijami, veliko sodelujejo s pripadniki generacije X, ter manj s pripadniki generacije Z. Za njih je značilno, da so polni optimizma in samozavesti, usmerjeni k dosežkom, moralni, ambiciozni, iščejo hitre rešitve ... (Krishnan in drugi, 2012). Pomembno jim je, da delajo tisto, kar jih resnično veseli. Za njih je prav tako značilno, da kariero in materialne dobrine postavljajo na prvo mesto (Tari, 2010). Ker so tako rekoč »rasli« s tehnologijo, poznajo tudi analogno tehnologijo, hkrati pa tudi nova orodja, kulturne razlike lažje sprejemajo in zelo radi živijo hitro življenje. S pomočjo sodobnih tehnoloških naprav se njihova komunikacija odvija predvsem v virtualnem prostoru, njihova spletna prisotnost pa je neskončna. Motivira jih napredovanje in doseganje uspehov, delo je pri njih vedno v ospredju, družina pa ostaja nekoliko v ozadju (Bittner in drugi, 2013). Po drugi strani pa cenijo izkušnje in zanimiv življenjski slog, ki ga lahko prikazujejo na družbenih omrežjih.

Generacija Z. Ta generacija opredeljuje posameznike, ki so rojeni po letu 1999, imenujemo pa jo tudi kot »net generacija«, saj se je razvila iz digitalne dobe, v kateri so bili njeni pripadniki rojeni. Za razliko od ostalih generacij ti uporabljajo drugačne besede, sleng in izraze, ki so ostalim generacijam nenavadne. Živijo v svetu tehnologije in tako močno so povezani z veliko količino informacij, da drugega načina življenja sploh ne poznajo. Rešitve morebitnih težav poskušajo najti s preprosto uporabo interneta. Zelo radi prevzamejo vodstvo, so bolj potrpežljivi in agilnejši od predhodnih generacij. Nenehno iščejo nove in različne izzive. Tudi njihovo tehnično in jezikovno znanje (mnogi govorijo povsem tekočo angleščino) je na visoki ravni, zato so odlična delovna sila. Generacija še ni vstopila na trg dela, zato se morajo delodajalci počasi pripraviti na vključitev tudi te generacije (Elmore, 2014).

5 ODNOS DRUŽBE DO STAREJŠIH DELAVCEV

5.1 Splošno o predsodkih in stereotipih

V povezavi s staranjem prihaja v družbi do vnaprej določenih vzorcev ali predsodkov, zlasti pa stereotipov tudi na delovnih mestih. Izkazalo se je, da na delodajalce pri odločanju glede zaposlitve starejših delavcev precej vplivajo stereotipi (Chiu in drugi, 2001). Starostna diskriminacija je lahko posledica prepričanja, da se delovna uspešnost s starostjo zmanjšuje (Finkelstein in drugi, 1995).

Ule (2005) opozarja na upoštevanje komuniciranja različnih skupin, kjer prihaja do resnejših nesporazumov. V ospredju stereotipov in predsodkov danes prihaja do novih družbenih skupin, kot so denimo močnejše osebe, kadilci in podobni primeri, vendar so kljub temu tudi »starejše družbene skupine« še vedno pogoste žrtve različnih stereotipov, predsodkov in diskriminacije.

Velikokrat so učinki starostne diskriminacije skriti in prikriti s situacijami, kot sta prisilna upokožitev ali odpuščanje, saj nekatere raziskave dokazujejo, da so skoraj vsi negativno stereotipi o starejših delavcev v veliki večini primerov povsem neupravičeni (Inder in Bryson, 2007). Starejši zaposleni se zavedajo svojega položaja in do njega niso ravno ravnodušni. Raziskave so pokazale, da kar 40 % starejši delavcev meni, da so zaradi svoje starosti diskriminirani (CIPD in CMI, 2010).

Dejstvo, da so bili delodajalci do sedaj bolj omahljivi pri zaposlovanju starejših delavcev ali vlaganju v njihov človeški kapital, se lahko razume tudi kot znak določenega nezaupanja delodajalcev v zmožnosti starejšega delavca (Munnell in Sass, 2009), kljub temu pa v zadnjem času prihaja do sprememb tudi na tem področju.

Teorija človeškega kapitala pravi, da nižje ravni učnih sposobnosti delavca prispevajo k njegovi nižji produktivnosti na delovnem mestu. Splošno gledano velja, da sposobnost učenja po določeni starosti začne upadati, zato lahko trdimo, da je učinkovitost naložb v človeški kapital delavca pogojena z njegovo potencialno višjo produktivnostjo v očeh delodajalca. Teorija vlaganja v človeški kapital (oz. v usposabljanje) tako kaže na negativno razmerje med povpraševanjem po delovni sili za starejše delavce in novo tehnologijo (Carmichael in Ercolani, 2014).

Pomemben dejavnik, povezan z najemom starejših delavcev, so transakcijski stroški. Številna podjetja ne bodo pripravljena zaposliti starejših delavcev, saj bi predstavljali prevelik izziv. Razlog za skrb je, da podjetja ne verjamejo, da bodo starejši delavci pri njih ostali dlje časa, zaradi česar nerada vlagajo v njihov človeški kapital. Empirične študije kažejo, da medtem, ko stroški plač in nadomestil s starostjo naraščajo, pri tem ni prepričljivih dokazov, da se s tem povečuje tudi produktivnost dela. Študije, ki uporabljajo makroekonomske podatke, ne potrjujejo ugotovitev, da starejši delavci onemogočajo mlajšim delavcem priložnosti za mlade, vendar dve nedavni študiji, ki uporabljata bolj razčlenjen pristop, kažeta, da podjetja obravnavajo starejše in mlajše delavce kot substitut enim drugih zaposlenih (Allen, 2019).

V zadnjih nekaj desetletjih je tako prišlo do pomembnega premika v odnosih in strategijah delodajalcev do starejših delavcev. Tu gre iskanje v smeri podpiranja novih idej do pozitivnega staranja z namenom, da bi v podjetjih obdržali starejše delavce. Praktičen pokazatelj zanimanja delodajalcev in poskusov uvajanja posebnih praks upravljanja

staranja je pojavljanje novih izrazov v podjetjih, kot so: starostno usmerjeno vodenje (angl. pro-age management), starostna občutljivost (angl. age-sensitive management), starostna ozaveščenost (angl. age-conscious HR policy) ... Uporaba »starosti prijaznih besed« kot del strategije »HRM« pri tem spodbuja spremembe v politiki in zakonodaji (Barnes in drugi, 2009).

Negativne stereotipe o starejših zaposlenih pogosto najdemo tudi v medijih, denimo v člankih v dnevnem tisku, na spletnih straneh, v oglasih, v filmih itd. Poudarjene so zlasti naslednje lastnosti: nerodnost, zmedenost, počasnost, pomanjkanje energije, osamljenost, nepriljubljenost ipd. (Hillier in Barrow, 2007).

Mnogi delodajalci pa se ne zavedajo, da lahko obsežne, dolgoletne izkušnje ki jih je pridobila starejša delovna sila, predstavljajo dragocen vir znanja za njihova podjetja. Raziskave (Kačič, 2013) so pokazale, da je ta potencial v mnogih državah zelo slabo izkoriščen, tudi v Sloveniji. Za prebivalstvo, staro od 55 do 64 let, je značilno, da je stopnja delovne aktivnosti najnižja, starejši delavci so pogosto slabo motivirani, primanjkuje jim zagnanosti in delovne vneme, veliko jih samo še čaka na upokožitev (Lah in drugi, 2013).

Način sodelovanja, timsko delo in sam pretok informacij med oddelki temelji na komunikacijskem slogu podjetja. Prenos in podajanje znanja lahko vplivata tako v pozitivni kot negativni smeri, in veljata za vse načine komunikacije: elektronsko, ustno ali pisno. Zaposlene je pomembno spodbujati k prenosu znanja in graditi zaupanje. Zagotavljanje izmenjave znanja pomeni dodatni pritisk in hkrati tudi priložnost za podjetja.

V zadnjem času se je razširil trend, da starejši delavci niti ne dočakajo polne upokožitve, temveč izkoristijo možnosti, ki jih ponuja Zakon o urejanju trga dela (ZUTD), Ur. l. RS, št. 80/10, 40/12 – ZUJF, 21/13, 63/13, 100/13, 32/14 – ZPDZC-1, 47/15 – ZZSDT, 55/17, 75/19, 11/20 – odl. US, 189/20 – ZFRO, 54/21, 172/21 – ZODPol-G, 54/22 in 59/22 – odl. US. Z delodajalcem se dogovorijo za fiktivno odpoved delovnega razmerja, sami pa zadnji 2 leti, ki jim še manjkata do upokožitve, fiktivno preživijo kot nezaposleni, prijavljeni na zavodu za zaposlovanje, ta pa jim te dve leti plačuje nadomestilo za brezposelnost. Prejeto nadomestilo je nižje od prejete plače, vendar jim tako ni treba več delati. Za prvo leto dobijo v začetku prvih treh mesecev plačilo nadomestila v 80 % povprečne plače, to pa se za naslednjih devet mesecev zmanjša na 60 %. Po izteku leta dobijo nadomestilo v polovični povprečni plači. Zakon določa, da izplačilo najnižjega denarnega izplačila ne sme biti nižje od 530,19 EUR (62. člen ZUTD).

Vse to je velika škoda za podjetje, ki so ga starejši delavci predčasno zapustili, velikokrat zaradi slabih odnosov na delovnem mestu ter v manjši meri zaradi izgorelosti. Raziskave

sicer kažejo, da mlajša delovna sila doživlja višjo stopnjo izgorelosti kot njihovi starejši sodelavci. Vzrok za manjšo izgorelost pri starejših zaposlenih pa gre iskati zlasti v njihovi večji izkušnosti (Jackson in Rothmann, 2005).

Nekatere raziskave (Haley in drugi, 2013) kot enega pomembnejših dejavnikov izpostavljajo cinizem, ki je zlasti večji pri starejših zaposlenih. Močan cinizem delavcu omogoča, da običajne stresne situacije oceni kot benigne in nepomembne, s čimer zmanjša tveganje za doživljanje stresa in izgorelosti.

5.2 Stereotipi in njihov vpliv na starejše delavce

Pečjak (1998, str. 76) v svoji študiji omenja izraz za starostno diskriminacijo, tj. ageizem. Gre za neke vrste lustracijo, ki pomeni izločitev osebe iz družbenega življenja na podlagi višje starosti. Pečjak (1998) navaja, da so starejši ljudje na ta način strpani v enotno skupino, ki jim je predpisana enaka družbena vloga.

Pozitivne lastnosti starejših zaposlenih obsegajo izkušnje, zvestobo podjetju, zanesljivost in medosebne sposobnosti. Spretnosti, kot so sprejemanje in zmožnost uporabe novih tehnologij ter prilagajanje organizacijskim spremembam, se pripisujejo predvsem mlajšim članom delovne sile (Van Dalen in drugi, 2010). Pri tem je pomembna tudi pogostost samih stikov med različnimi skupinami zaposlenih ter stik med vodji in starejšimi zaposlenimi, kar še zlasti vpliva na pogled vodij na starejše delavce. Henkens (2005) je pokazal, da negativni stereotipi do starejših delavcev vodje spodbujajo žk podpiranju zgodnjih upokojitev. Na splošno velja, da lahko v skladu s tako imenovano teorijo kontaktov pogostejši stik med člani različnih skupin zmanjša sovražnost in diskriminacijo med skupinami (Brown in drugi, 1986).

Tabela 1: SWOT analiza glede lastnosti starejših zaposlenih

Prednosti	Slabosti
Prenos znanja in veščin za delo	Nižja produktivnost
Zavedanje lastne vrednosti, večja samozavest	Težji spopad s duševnimi in fizičnimi napori
Večja pripadnost organizaciji	Slabše znanje tujih jezikov in obvladovanje tehnologije
Delovne izkušnje	Zmanjšanje fizičnih sposobnosti
Razvijanje mreže socialnih stikov	Upočasnitev delovanja in dojemanja
Priložnosti	Nevarnosti
Medgeneracijsko sodelovanje	Želja po zgodnji upokojitvi
Vseživljenjsko učenje	Starostna diskriminacija
Starostna raznolikost in možne nove priložnosti	Negativni stereotipi
	Konkurenčni pritiski in globalizacije

Vir: Brooke (2003).

Hassell in Perrewe (1995) sta denimo ugotovila, da imajo starejši vodilni delavci bolj negativna mnenja o starejših zaposlenih kot mlajše vodstvo. Hassell in Perrewe (1995) trdita, da zato, »ker so nadrejeni morda sami starejši«, lahko psihološko zanikajo pripadnost tej kategoriji, da zaščitijo svojo lastno delovno identiteto in status. Po drugi strani pa imata (Garg, 2014, str. 43) podpora in priznanje nadrejenih največji učinek na angažiranost zaposlenih ravno pri starejših skupinah zaposlenih, ki se bližajo upokojitvi in izpolnjujejo pogoje za upokojitev. Starejši vodilni zaposleni se lahko dojemajo kot prispevajoči in cenjeni člani organizacije, zato morda ne želijo, da bi nanje gledali kot na starejše zaposlene.

V povezavi z vodilnimi starejšimi zaposlenimi se v strokovni literaturi (Vajhollah in Naghavi, 2019) pojavlja pojem vodstvenega pristopa. Vodstveni pristop se nanaša na sposobnost poklicno starajočih se delavcev, da nadzorujejo svoje delovanje za čim bolj optimalno koordinacijo, usmerjanje in izvajanje dejavnosti v podjetju. Poleg tega mora poklicno starajoča se (vodilna) delovna sila toliko bolj komunicirati z drugimi zaposlenimi in jih motivirati. Vodstveni pristop je prav tako povezan z razumevanjem in razvijanjem novih idej. To lahko zlahka storijo poklicni delavci, ki se starajo, saj so izkušeni in dobro poznajo svoje področje. Z drugimi besedami, vodje ohranjajo distanco do zunanje skupine starejših zaposlenih. Zdi se, da starost ne prispeva k pozitivnim spremembam v odnosih med različnimi skupinami zaposleni. Ko vodja postane starejši in začne pripadati sam skupini – starejših delavcev, se lahko stereotipi začnejo spreminjati, saj bi se negativna ocena starejših delavcev implicitno negativno odražala tudi na samem ocenjevalcu (vodji).

Po drugi strani pa raziskave kažejo, da imajo mlajši vodilni delavci že po definiciji manj izkušenj kot starejši (vodje), še posebej, ko gre za ravnanje s starejšimi delavci. Tsui in O'Reilly (1989) sta tako pokazala, da je »naraščajoča razlika v demografskih značilnostih nadrejenih in podrejenih povezana z manjšo učinkovitostjo dela, kot jo zaznavajo nadrejeni, in manjšo osebno privlačnostjo nadrejenih za podrejene«. Prav tako Shore in drugi (2003), ki so se osredotočili na odnos vodja-zaposleni, pravijo, da je zadovoljstvo ali predanost zaposlenih večje, če sta vodja in zaposleni podobne starosti.

Pri starosti je poleg starosti same pomemben tudi spol zaposlenega. Staranje v povprečju bolj prizadene ženske kot moške. To pomeni, da so ženske v srednjih letih bistveno manj privlačne od moških srednjih let. Dve najnovejši študiji (Neumark in drugi, 2019) najdeta močne dokaze o starostni diskriminaciji žensk. Avtorji omenjenega članka so v raziskavi denimo ugotovili, da je bil odstotek povratnega klica za ženske, ki so se prijavile za delovna mesta administrativnih pomočnic v starostni skupini 64–66 let 7,6 %, kar je precej pod stopnjo 14,4 % za starost 29–31 let.

Na ta način starejši videz in seksizem vplivata na to, da so potencialnim delodajalcem

starejše ženske (naj)manj privlačne in imajo posledično manjšo možnost za zaposlitev (Gringart in Helmes, 2001). Na tem mestu je treba poudariti da rezultati raziskav glede vpliva spola na stereotipe niso enoznačni, temveč so si večkrat nasprotujoči. Medtem ko nekatere študije (Snyder in Miene, 1994) poročajo, da je večja verjetnost, da bodo ženske oblikovale več stereotipov o starejših odraslih kot moški, večina študij ne ugotavlja vpliva spola glede možnosti zaposlitve (Hummert in drugi, 1997).

Na splošno gledano, da je starostna diskriminacija ovira, s katero se morajo soočiti številni starejši ljudje, ki iščejo novo delovno mesto. Nekaterim starejšim kandidatom bi lahko upadel pogum in bi prenehali iskati zaposlitev, ko bi se soočili z nižjimi možnostmi, da sploh dobijo priložnost za razgovor za delovno mesto.

V nadaljevanju so navedeni stereotipi, ki jih pogosto slišimo v družbi (Planko in drugi, 2017):

- starejša populacija ljudi je za luno,
- mlajši so bolj produktivni in bolj zavzeti za delo,
- starejši jemljejo delovna mesta mlajšim,
- starejšim se ne izplača izobraževati in nadgrajevati svoje znanje,
- starejši imajo radi mir,
- starejši delavci doživijo več nezgod pri delu in
- starejših ljudi se ne da naučiti novosti in novih pristopov.

Dodatno pa še navaja tuji avtor članka (Ng in Feldman, 2012):

- večja verjetnost, da bodo imeli zdravstvene težave,
- vplivajo na njihovo delo,
- bolj ranljivi za konflikte med delom in družino,
- manj pripravljeni sodelovati v programih usposabljanja in razvoja kariere in
- starejši zaposleni so manj motivirani.

V podjetjih so starostni stereotipi za starejše delavce opredeljeni tako pozitivno kot negativno. Pozitivni stereotipi so večinoma povezani z naslednjim: dosedanja znanja in izkušnje, socialne spretnosti, časovno opravljanje, organizacijske in načrtovalne sposobnosti ter kompleksne strateške vodstvene sposobnosti. Mnoge od teh kategorij so povezane s poklici na višji ravni, in sicer vodstvenimi. Negativni stereotipi se običajno nanašajo na področja, kot so inovativnost v organizacijah, prožnost in prilagajanje spremembam, proaktivnost, delovna motivacija, učenje, IT spretnosti, pa tudi fizično zdravje in potreba po dodatnih kvalifikacijah. Starejši delavci se zdijo večji strošek za podjetje v primerjavi z mlajšimi delavci. Te ugotovitve kažejo, da je večja verjetnost, da se bodo starejši delavci znašli v slabšem položaju pri delovnih okoljih in vlogah, ki poudarjajo spretnosti na določenih področjih, kar vodi do negativnih stereotipov (Tanova

in drugi, 2019).

Stereotipi o starejših delavcih v organizacijah (Kakšno je dojemanje starejših delavcev v njihovih organizacijah?). Tema raziskave (tabela 2) je bila opredeljena z nizom neposrednih vprašanj, ki so jih prejeli tako starejši delavci kot vodje človeških virov. Skupaj je bilo vprašanih 9 vodstvenih kadrov in 35 starejših zaposlenih. Večina starejših je bila iz zdravstvenega sektorja in sektorja IT. Zaposleni so na svojih delovnih mestih bili od 5 do 10 let. Vprašanja so se nanašala na to, kakšni so pogledi starejših delavcev v organizaciji. V spodnji tabeli so opredeljeni podatki, pridobljeni s pomočjo odgovorov intervjujev po vprašanjih (Taneva in drugi, 2019).

Tabela 2: Stereotipi o starejših delavcih (v primerjavi z mlajšimi delavci) v organizacijah

POZITIVNI VIDIK	NEGATIVNI VIDIK
Mirnejši in bolj uravnotežen pristop k delu	Manj odprti za nove inovacije, ne bodo predlagali novih idej
Bolj zvesti organizaciji (močnejša delovna etika, bolj predani in angažirani)	Manj prilagodljivi
Bolj dosledni, zanesljivi	Manj sposobni za novo učenje, potrebujejo pogostejše usposabljanje
Bolj osredotočeni na delo in kakovost	Manj proaktivni
Bolj sposobni, modrejši, določajo prioritete in načrtovanja	Počasni pri delu
Strateško razmišljanje	Težave s sodobnimi tehnologijami, pomanjkanje informacijskih znanj
Obvladovanje kritičnih situacij	Za organizacijo lahko dražji zaposleni
Boljši timski delavci	Manj motivirani za učenje, delo ...

Prirejeno po Taneva in drugi (2019, str. 12).

Zaradi hitrih tehnoloških sprememb postajajo starejši delavci ranljiva skupina, ne le zaradi hitrejšega (za)staranja spretnosti in znanja, temveč tudi prekratkega usposabljanja zaposlenih oziroma premajhnega vlaganja vanje. Pomanjkanje ažurnega tehnološkega znanja po mnenju delodajalcev vodi k nižanju vrednosti same kvalifikacije starejših delavcev in povečuje njihov izstop s trga delovne sile (Hofacker, 2010).

Ta specifičen primer se kaže v številnih pričakovanih težavah starejših delavcev na področju znanja o informatiki (CEDEFOP, 2011). Po drugi strani pa bi lahko razpravljali tudi tem, ali je to vprašanje povezano s starostjo ali gre bolj za generacijski učinek zaradi

pomembnega razvoja in dostopa do IT tehnologij v zadnjih dveh desetletjih. Na splošno so ugotovitve raziskav o generacijskih učinkih zelo sporne in omejene s številnimi spremenljivkami. S kritičnim pregledom teoretičnih in empiričnih raziskav o generacijskih razlikah v delovnih vrednotah sta Parry in Urwin (2011) priporočila nadaljnja prizadevanja za ločitev kohortnih in generacijskih učinkov od vpliva starosti in obdobje.

Na podlagi analiz avtorja Cully in Vanden Heuver (2000) ugotavljata, da se starejši zaposleni redkeje udeležujejo usposabljanja kot njihovi mlajši kolegi. Pri tem opažata, da da so glavne ovire stališča delodajalcev in zaposlenih do dodatnega izobraževanja in usposabljanja samega, kot tudi učne sposobnosti zaposlenih. Če delavci učenja ne jemljejo kot sestavnega dela svoje zaposlitve, potem ga ne vključujejo v lastno delovanje in so manj zavzeti.

Tudi sama v službi opažam, da imajo starejši zaposleni odpor do prijavljanje na razpisana izobraževanja, ki jih nudi podjetje. Opaziti je, da bi starejši zaposleni preostanek časa, ki ga še imajo na voljo do upokojitve, najraje preživel brez večjih učnih naporov in novih spoznanj. Zaslediti je tudi odpor do novih programov in vsega, kar je povezano z učenjem. V času epidemije covid-19 smo veliko časa delali tudi samo od doma in vsaj enkrat tedensko izpostavili določene probleme, s katerimi smo se soočali. Pri tem smo uporabljali program Teams, uporaba katerega je bila obvezna, če smo se želeli vključiti v skupne sestanke. Starejšim zaposlenim je največ težav predstavljala funkcija za delitev zaslona.

Chen in Scott (2003) v predstavljeni analizi ugotavljata, da bodo na trgu bolj ogroženi nižje izobraženi starejši zaposleni, ki opravljajo nižje plačano delo. S tem so bolj zapostavljeni na trgu delovne sile, kar vodi v odvisnost od javnih sredstev za socialno varnost, ki pa se zmanjšujejo.

Starejši delavci se v povprečju premalo vključujejo v izobraževanje in usposabljanje. Vzrok pa ni le varčevanje podjetij, temveč tudi podpora države, ki nameni premalo sredstev zaposlovanju, izobraževanju in usposabljanju starejših zaposlenih. Starejša generacija »baby boom«, ki se oz. se bo počasi upokojevala ima veliko spretnosti, izkušenj, znanja, kar se posledično izgublja. To bi lahko preprečili s vzpostavitvijo različnih formalnih programov, kjer bi zmanjšali število usposobljene delovne sile. Zabeležen je bil primer glede ponovne zaposlitve upokojenih strokovnjakov, ki bi se lahko v podjetje vračali kot mentorji študentom in pripravnikom. Študentje s tem dodatnim znanjem bi se v teh podjetjih kasneje lahko zaposlovali. Upoštevati je treba tudi, da starejše delavce podjetja premalo podpirajo v izobraževanjih in programih usposabljanja. To se nanaša tudi na družbene stereotipe, da so starejši delavci slabši mentorji.

Negativni starostni stereotipi imajo lahko negativne učinke na samopodobo in delovno uspešnost starejših delavcev in dobro počutje. Raziskave kažejo, da so nekateri ugotovili, da negativni stereotipi bistveno vplivajo na odnos delodajalcev do usposabljanja, napredovanja in zadrževanja starejših delavcev ter njihovo pripravljenost do dela z starejšimi delavci (Chiu in drugi, 2001).

Pregled teorije o razmerju med starostjo in produktivnostjo v ospredje postavlja številna vprašanja. Prvo in najpomembnejše vprašanje je, kako delodajalci dojemajo posledice staranja delovne sile in v kolikšni meri delodajalci pričakujejo, da staranje delovne sile povečuje razkorak med plačo in produktivnostjo. Naši karierni sistemi, plačilni sistemi, ter sistemi zaposlovanja in ocenjevanja so nenaklonjeni zaposlovanju starejših ljudi. Številna podjetja verjamejo, da so starejši ljudje »preveč plačani« in jih je mogoče »nadomestiti z mlajšimi delavci«, ki lahko delo opravljajo enako dobro. Posamezniki, kot je Mark Zuckerberg in drugi javno trdijo, da so »mlajši pametnejši«. Imamo celotno medijsko in založniško industrijo, ki povečuje mlade (Bersin in Chamorro, 2019).

Znanstveni dokazi o tem vprašanju kažejo, da pri večini ljudi osnovne miselne sposobnosti po 30. letu starosti upadejo, vendar znanje in strokovnost – glavna napovedovalca delovne uspešnosti – še naprej naraščata tudi po 80. letu starosti. Obstajajo študije, ki kažejo, da so lastnosti, kot sta nagon in radovednost, katalizatorji za pridobivanje novih veščin tudi v pozni odrasli dobi. Tako nekateri izsledki kažejo, ko gre za učenje novih stvari, da preprosto ni starostne omejitve in bolj, kot bodo ljudje intelektualno angažirani, ko bodo starejši, več bodo prispevali na trgu dela (Bersin in Chamorro, 2019).

Drugo vprašanje se ukvarja s tem, koliko so ukrepi delodajalcev usmerjeni v reševanje gospodarskih posledic staranja delovne sile. Postavljeni smo pred dilemo, ali se odločiti za dodatno usposabljanje ali razmišljati o možnosti degradacije starejših delavcev, da bi tako uskladili plačilo in produktivnost sedanjih delavcev. Ali pa se morda sprijazniti z razhajanjem med plačo in produktivnostjo ter odstraniti delavce, ko ti postanejo breme podjetja (Van Dalen in drugi, 2010).

6 UKREPI ZA IZBOLJŠANJE POLOŽAJA STAREJŠIH DELAVCEV

Rezultati ankete, opravljene na Nizozemskem (Van Dalen in drugi, 2010), so pokazali, da je bil dodatni dopust za starejše zaposlene najpogostejši ukrep, ki so se ga posluževali delodajalci (56 %). V nabor ukrepov za prilagajanje potrebam starejših delavcev lahko štejemo tudi fleksibilen delovni čas (ki ga izvaja 27 % vseh delodajalcev). Drugi ukrepi, kot so uvedba starostne omejitve za izvedeno delo, oprostitev nadurnega dela za starejše

delavce in zmanjšanje obremenitve starejših delavcev, so bili nekoliko manj pogosti, a so jih kljub temu izvajali. Podjetja se po svojih najboljših močeh trudijo zadovoljiti potrebe starejših delavcev, vendar niso preveč aktivna pri povečevanju produktivnosti. Pri tem niso nagnjeni k iskanju potencialnih koristi zaradi lastnih izkušenj starejših zaposlenih.

Izpostavljeni najpomembnejši ukrepi, ki naj bi jih izvajala podjetja, da bi se lažje soočala s starejšo delovno silo (Krašovec, 2015):

- ustvariti čim bolj heterogeno starostno strukturo zaposlenih, izogibati se starostno omejenemu zaposlovanju in množičnemu upokojevanju,
- skrbeti za uvajanje premostitvenih zaposlitev in postopno upokojevanje,
- ustvariti letom primerna delovna mesta,
- spodbujati možnosti za prehajanje med različnimi delovnimi mesti,
- skrbeti za stalno posodabljanje znanj in spretnosti v delovnih organizacijah,
- starejše delavce vključevati v proces inovacij,
- spodbujati medgeneracijski prenos znanja,
- starejše delavce spodbujati pri izobraževanju in usposabljanju,
- spodbujati zmanjšanje stereotipov starejših delavcev ter
- spodbujati medsebojno komuniciranje in timsko delo.

Primeri dobrih praks glede najpomembnejših ukrepov

Vključevanje starejših delavcev v proces inovacij

Motivacijsko vodenje, inovativno razmišljanje ter posameznikova inteligentnost so ključni elementi, da iz vsakega posameznika izluščimo vse najboljše lastnosti, ki jih ima za svoje delovanje. Howard Gardner, ki velja za znanega ameriškega razvojnega psihologa pravi, da med ljudmi obstaja več vrst inteligentnosti, ki jih razvijamo skozi leta, in je zato prav vsaka dragocena, tako za samo delo kot za družbo. Razvija in oblikuje se skozi vse življenje in temelji na dednosti, življenjskem učenju in socializaciji (Gardner, 1987).

Spodbujanje medgeneracijskih prenosov znanja

V času pandemije nove koronavirusne bolezni (Covid-19) je medgeneracijsko sodelovanje doma in po svetu dobilo poseben pomen. V podjetjih smo bili pred pandemijo vajeni tradicionalnega mentorstva, ko so starejši prenašali svoje znanje na mlajše zaposlene. V času pandemije pa se je mentorstvo nadaljevalo v obratni strani, saj so mentorstvo prevzeli mlajši zaposleni (zaradi uvajanja novih tehnologij – delo na daljavo, Teams).

V letu 2020 je po ocenah inšpektorata za delo od doma začelo delati vsaj 200.000

zaposlenih, ta številka pa se je iz meseca v mesec povečevala. Andrej Sever z Gospodarske zbornice Slovenije (Bizovičar, 2020), ki se ukvarja s področjem mentorstva, ugotavlja, da so hitre spremembe prevzele mlajše generacije, ki so starejšim nudile pomoč pri uporabi novih tehnologij in pri sprejemanju organizacijskih sprememb, ki so nastale v podjetjih oz. organizacijah. Mlajše generacije se hitreje seznanijo z novim načinom delovanja in novimi tehnologijami, zato tudi lažje pomagajo starejšim.

Sever je za časopis Delo navedel naslednji primer dobre prakse (Bizovičar, 2020): »Delo od doma organizirajo tako, da ima lahko vsak zaposleni svojega tovariša – mentorja. Mlajši, digitalno bolj pismeni, so organizatorji srečanj na daljavo z vsemi sodelavci, so v podporo starejšim, da se hitreje znajdejo pri vsem novem. Starejši pa organizirajo skupno virtualno kavo in mlajšim delijo nasvete, ki jim pomagajo pri organizaciji življenja tudi zunaj dela«.

Veliko mladih, predvsem tistih, starih med 30 in 40 let, poroča o izčrpanosti, saj se v tem času soočajo s številnimi različnimi zahtevami, kot sta denimo področji napredovanja v karieri in skrb za družino (otroke). To vse privede do različnih stresnih situacij. Posledično so lahko izčrpani enako kot starejši zaposleni. Po drugi strani pa je prednost starejših zaposlenih v tem, da so leta delovnih izkušenj pripomogla k dobremu nadzoru nad svojim delom. V teh letih dobro vedo, katere so prednosti in slabosti in kdaj sprejeti določene odločitve. Same izkušnje so jih naučile ustvarjanja samostojnega mišljenja in ustreznega reševanja morebitnih ovir pri opravljanju delovnih nalog. Zato je medgeneracijsko sodelovanje toliko bolj pomembno, da se znanja in veščine prenašajo s starejših zaposlenih na mlajše, da bi mlajši zaposleni tudi sami postali bolj učinkoviti pri spoprijemanju z vsakodnevnimi izzivi, starejši zaposleni pa bi pri tem pridobili boljši vpogled v težave, s katerimi se mlajša generacija sooča. Rezultati so vidni v večji produktivnosti, konkurenčnosti, kreativnosti, inovativnosti ter zadovoljstvu zaposlenih (Kastelic, 2017).

Stereotipe, rasizem in seksizem v družbi je možno samo obvladovati, iz družbe pa jih ni mogoče odstraniti, in tako avtorica predlaga (Braithwaite, 2002, str. 312) določene načine za zmanjševanje prisotnosti stereotipov starejših v družbi. Delodajalci bi tako morali poudarjati pozitivne prednosti starejših zaposlenih:

- povečati občutljivost glede stereotipiziranja starejših,
- iskati priložnosti za medgeneracijsko sodelovanje,
- izkoristiti priložnosti za promocijo družbene privlačnosti starejših ljudi,
- zagotavljati, da bodo starejši vključeni v načrtovanje politik in njihovo izvajanje,
- pregledati politike in prakse, ki očitno izkazujejo nespoštljivo obravnavo starejših kot »nevidne skupine« z »metanjem vseh v en koš« oz. brez upoštevanja razlik med posamezniki,

- prizadevati si za prepoznavanje starejših kot posameznikov.

Kot negativna stran se kažejo zlasti (pre)visoki stroški takšnih ukrepov. Raziskava na Nizozemskem (Van Dalen in drugi, 2010) je pokazala, da preveč posebnih ukrepov za starejše delavce vodi v previsoke stroške za podjetje. V raziskavi so izpostavili, da se je 20 odstotkov delodajalcev strinjalo s trditvijo »Posebni ukrepi za starejše delavce vzbujajo zavist pri mlajših delavcih.« Kritike ukrepov, ki prizanašajo starejšim delavcem so prihajale predvsem s strani mladih zaposlenih v majhnih podjetjih. Delodajalci verjamejo, da je varčevanje na starejših delavcih prava stvar, na kar je pritrdilno odgovorila približno polovica vseh delodajalcev (organizacij s 50 ali več zaposlenimi). Srečanja fokusnih skupin so pokazala, da so delodajalci pogosto nagnjeni k popustljivosti do neučinkovitih starejših delavcev. Številni delodajalci menijo, da starejših delavcev, kljub temu, da ne morejo več slediti tempu dela, na podlagi njihovih opravljenih storitev in podjetju izkazane zvestobe preprosto ne smejo odpustiti.

V nadaljevanju predstavim nekaj ukrepov za učinkovito ravnanje s starejšimi zaposlenimi, ki ga je izdalo Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve (Planko in drugi, 2017). Namenjeni so delodajalcem in njihovim zaposlenim, ponuja pa praktične rešitve in ideje, kako se pravilno spopasti z aktualnimi izzivi današnje družbe.

6.1 Ukrepi za starejše zaposlene

Ukrepi za učinkovito ravnanje starejših zaposlenih (Planko in drugi, 2017):

- več krajših odmorov

Pri organiziranju delovnega procesa bi morala podjetja zagotoviti pogostejše krajše odmore, da se lahko zagotovi nemoten potek dela. S tem bi pripomogli k boljšemu počutju pri določenih aktivnostih, ki od zaposlenega zahtevajo visoko stopnjo koncentracije oz. osredotočenosti na delo. Problematična je tudi prisilna drža telesa in ponavljajoča se mentalna ali fizična aktivnost. To bi bilo najbolj primerno zlasti za ljudi, ki so zaposleni v proizvodnem procesu in opravljajo visoko zahtevna ter intenzivna fizična dela. S tem bi bila produktivnost delavca večja, pri delu pa bi bilo manj napak, nesreč in poškodb.

- prijazen povratek na delovno mesto

Starejšim zaposlenim, ki so dlje časa odstotni iz delovnega okolja (starostna obolenja, povratek po bolezni itd.), bi morali delodajalci ob njihovem prihodu nazaj na delovno mesto omogočiti, da se vrnejo v prijazno delovno okolje. To pomeni, da se zaposlenemu omogoči lažji prihod oz. zmanjša stres ob vrnitvi in tako izkaže skrb za njegovo zdravje. Takšen način privajanja na delo zmanjša stres in stisko po dolgotrajni odsotnosti.

- telovadba na delovnem mestu

Podjetja bi morala organizirati krajše vaje za telovadbo na delovnem mestu, predvsem za starejšo populacijo. Namen gibanja bi bil, da se zaposlene razbremenijo od njihove prisilne države in ponavljajočih se gibov. Če podjetja ne razpolagajo z ustreznim kadrom, bi morali organizirano telovadbo izvajati zunanji strokovnjaki. Telesna vadba bi bila primerna za vse zaposlene, tako v proizvodnji, kot tiste v pisarnah. S tem bi zmanjšali poškodbe gibalnega sistema in hkrati povečali koncentracijo na delovnem mestu.

– ozaveščanje glede zdravega življenjskega sloga

Podjetja bi morala organizirati posamezne skupne delavnice, kjer bi predvsem starejše zaposlene seznanjali s pomenom zdravega življenjskega sloga. Pomembno je, da tudi sami zaposleni izvejo, kaj lahko naredijo zase, da kljub letom ostanejo zdravi, vitalni in aktivni. S tem bi delodajalec svoje delavce ozavestil o pomenu zdravja za ohranjanje duševnega, socialnega in fizičnega razvoja. To bi doprineslo k izboljšanju samopodobe zaposlenih, bolj sproščenemu vzdušju v podjetju in utrjevanju socialnih stikov.

– aktivno preživljanje prostega časa

Podjetja se lahko odločajo za organizacijo posameznih popoldanskih tipov rekreacije, kot so denimo tek, nordijska hoja, kolesarjenje, pohodi itd. Telesna aktivnost je v zrelih in starejših letih izjemnega pomena, saj pomanjkanje gibanja povzroča izgubo mišičnega tkiva in moči. Za podjetje pa je ta vidik pomemben, saj se tako lahko zmanjša število bolniških odsotnosti, izboljša se kakovost življenja na delovnem mestu in delovna učinkovitost. Vse dejavnosti, organizirane s strani podjetja, bi morale biti prilagojene starejšim zaposlenim in, seveda, njihovim realnim zmožnostim.

– nagrajevanje zaposlenih

Pomen tega ukrepa je, da bi podjetja enkrat na leto nagradila nekaj zaposlenih oz. enega zaposlenega (odvisno od velikosti podjetja) za njegovo zavzetost na delovnem mestu, ki bi se še posebej izkazal pri opravljanju svojega dela. Nagrada za posebne dosežke bi lahko bila izlet, obisk izbranega zdravilišča ali vsekakor nekaj, kar bi pozitivno vplivalo na dobro počutje in zdravje nagrajenega zaposlenega. Iz tujine poznamo zelo razširjeno prakso (zlasti v ZDA), kjer imajo že na mesečni ravni izpostavljene posameznike, ki so denimo presegli delovno normo (angl. employee of the month), in na ta način dvigujejo moralo in vnemo tudi pri ostalih zaposlenih.

– prilagoditev prehrane

V večjih podjetjih, ki imajo organizirano prehrano, bi lahko bil še večji poudarek na prilagoditvi prehrane za specifične potrebe (starejših) zaposlenih, za kar bi bilo potrebno

opraviti ustrezno analizo znotraj podjetja. Za podjetje bi bil ta ukrep sorazmerno višji finančni strošek, saj bi bilo treba zagotoviti strokovnjake za pripravo specifičnih jedilnikov.

– prilagoditev ikon, predvsem pa večja pisava

Za starejše zaposlene, ki delajo pretežno z računalniki, bi moralo podjetje poskrbeti, da se sistemsko uredijo ikone na računalnikih, da bi bile bolj vidne in preglednejše. Določiti bi bilo treba, kakšna je velikost pisave in kateri dokumenti vključujejo večjo pisavo. S tem bi omogočili zaposlenim bolj tekoče in manj utrujajoče delo.

Aktivna politika zaposlovanja (v nadaljevanju APZ) je nabor ukrepov, s katerimi država omogoči povečanje števila zaposlenih in s tem vpliva na manjšo brezposelnost ter povečanje konkurenčnosti in prožnosti delodajalcev. Cilj je, da se država z ukrepi prilagodi razmeram in potrebam na trgu. Ukrepi so usmerjeni zlasti v ciljne skupine, kot so mladi, starejši, nižje izobraženi in brezposelni. V preteklosti so bili starejšim brezposelnim namenjeni trije programi APZ: spodbujanje zaposlovanja starejših brezposelnih oseb v letu 2008, program 50 plus v letu 2013 in Delovna vključenost starejših zaposlenih v letu 2014 (MDDSC, 2015).

6.2 Praktični primeri ukrepov doma in v tujini

V nadaljevanju so prikazani praktični primeri raziskav v Sloveniji in tujini, kako in s kakšnimi težavami se trenutno srečuje starejša delovna sila na delovnih mestih. Nasvete glede ukrepanja za izboljšanje počutja starejših zaposlenih v podjetjih sem zapisala v nadaljevanju poglavja (uporabna priporočila za nadaljnjo prakso).

6.2.1 Raziskave o potrjevanju dejstev – tuja praksa

Dve raziskavi za namen študije o zaposlovanju starejših delavcev sta bili opravljene na Novi Zelandiji, kjer so preučili stališča več kot 1000 delodajalcev in 2000 starejših zaposlenih. Rezultati raziskave so pokazali, da so se starejši delavci slabše odrezali še posebej pri prilagajanju na novejšo računalniško tehnologijo. Pri njih je bilo mogoče opaziti odpor do sprememb, prav tako pa se mnogi od njih poslužujejo veščin, ki so že zastarale. Rezultati so pokazali, da obstajajo določene posebnosti, ki jih morajo delodajalci nuditi starejšim delavcem. To so denimo delo s krajšim delovnim časom, prerazporeditve dela, podaljšan dopust, nudenje fleksibilnega delovnega časa itd. Po drugi strani pa so bile nekatere ugotovitve bolj pozitivne, kot npr., da so starejši delavci bolj zanesljivi in predani podjetju kot mlajši delavci. Opazna je tudi njihova večja zvestoba in lojalnost podjetju. V večini pa so rezultati pokazali strinjanje delodajalcev, da veliko težavo predstavlja usposabljanje in strokovni razvoj starejših delavcev zaradi določenih zakoreninjenih navad, ki jih imajo, ker tudi to vpliva na uspešnost poslovanja

podjetja (McGregor in Gray, 2002).

Starejši se tudi težje spopadajo s časovnim pritiskom. To dokazuje tudi raziskava, ki je bila opravljena v Franciji, in, ki kaže, da časovni pritisk povzroča resne zdravstvene težave med zaposlenimi. To še posebej občutijo določeni poklici: urgentni zdravniki, gasilci, vzdrževalci itd. Namen raziskave je bil preučevanje zdravstvenih in delovnih izzivov, s katerimi se soočajo starejši zaposleni (utrujenost, motnje vida, sluha, težave z kretjnimi ...). Raziskava je pokazala, da se pri moški populaciji zdravstveni problemi pokažejo kasneje (po 60. letu), ženske pa to občutijo že med 50 in 55 leti (Volkoff in drugi, 2010).

Raziskava na Kitajskem je pokazala, da starejši potrebujejo več časa za učenje novih veščin, naredijo več napak med procesom usposabljanja, so bolj nagnjeni k poškodbam pri delu, ter so na splošno manj produktivni. Študija je pokazala, da je vsako delovno mesto različno iz vidika posameznih zahtev, glede vpliva starosti na uspešnost na delovno mestu. Mlajši zaposleni so pri samem delu v večji prednosti, saj so npr. bolj fizično vzdržljivi, lažje prenašajo delovne obremenitve, imajo hitrejšo odzivnost v odnosih s strankami. Pri določenih poklicih, kot je denimo pilot letala (starejši piloti imajo nekoliko počasnejše odzivanje) (Iun in Huang, 2007), so lahko te starostno pogojene razlike tudi usodne. Višja starost je običajno povezana z večjim (fizičnim) tveganjem za zdravje in nekatera dela in delovna mesta so z vidika zdravja bolj nevarna kot druga. Tako bo npr. rudar, ki opravlja težko fizično delo, do svojega 60. leta neprimerno bolj fizično izčrpan kot nekdo, ki dela v laboratoriju. Splošno prepričanje je, da ko ljudje dosežejo določeno starost (v razvitem svetu je to okoli 65. leta), skorajda morajo iti v upokojitev.

Na podlagi študij organizacijskega prestrukturiranja so na področju dobrega počutja starejših delavcev ugotovili, da so odpuščanja znatno prispevala k njihovi izgorelosti in depresiji. Ta učinek je bil šibkejši pri posameznikih na vodstvenih položajih (Dolan in Vedina, 2012). V avtomobilskem podjetju PSA so ugotavljali, da bodo imeli starejši zaposleni vedno več fizičnih in psiholoških omejitev pri izvedbi nalog, pri tem pa so izpostavljeni tudi večjim tveganjem.

Ugotovljeno je bilo namreč (McDaniel in drugi, 2021), da se delovni spomin s starostjo znatno zmanjša, kar vpliva na uspešnost na delovnih mestih, kjer je treba nove informacije hitro obdelati. Na uspešnost starejših delavcev bo tako vplival njihov odnos, in sicer če postanejo manj odprti za spremembe, ali če so manj pripravljeni za učenje novih spretnosti.

V zvezi s tem se v strokovni literaturi pojavlja pojem »opolnomočenje« (angl. empowerment) delovne sile. Glede na pregled literature je opolnomočenje poklicno starajoče se delovne sile pomembno, kar morajo storiti organizacije, da bi povečale svojo učinkovitost in konkurenčno prednost. Ta ideja je bila podprta v številnih študijah (Quinn

in drugi, 1996), kjer so opazovali vpliv izboljšanja psiholoških dejavnikov skupaj s promocijo znanja in tehnologije na opolnomočenje strokovne delovne sile. Ta študija je razpravljala o velikih potrebah po ohranjanju in opolnomočenju poklicno starajoče se delovne sile, ki ima uporabno inteligenco, uporabno in strokovno znanje ter izkušnje. Starejši delavci so del človeškega kapitala, ki lahko izboljša raven organizacije. Ohranjanje in opolnomočenje poklicno starajoče se delovne sile ne bo povečalo zgolj njihove uspešnosti, temveč tudi uspešnost podjetij, saj bo temeljilo na izmenjavi znanja med starajočo se in mlado delovno silo. Poleg tega bo ta proces povečal konkurenčno prednost podjetij in njihovo raven produktivnosti (Vajhollah in Naghavi, 2019).

Roboti zmanjšujejo fizične zahteve delovnih mest v proizvodnji; iskalniki povečujejo človeški spomin. Nekateri vidiki najnovejših tehnologij, ki jih vidimo danes, predstavljajo poseben izziv starejšim delavcem, kot ugotavljata Thompson in Mayhorn (2012). Posebej opažajo težave, ki izhajajo iz tehnološke zasnove (zlasti na majhnih mobilnih napravah) in družbenih norm, povezanih s tehnologijo (starejši delavci uporabljajo e-pošto, mlajši delavci pošiljajo SMS-e). Ramey (2017) v svojih komentarjih na konferenci, kjer je bila predstavljena alternativna razlaga: robotika se uporablja predvsem za varčevanje s stroški dela. Pokaže, da je prisotnost robotov skoncentrirana v panogah, kjer so kot prvo visoke plačne premije in drugo večje možnosti za zamenjavo človeka z robotom.

Hudomiet in drugi (2019) preučujejo, kako značilnosti delovnega mesta vplivajo na odločitev o nadaljnjem delu. Ugotovili so, da so bili prilagodljivi delovni čas, stres na delovnem mestu, fizične in duševne zahteve dela, zmožnost dela na daljavo in čas vožnje na delo prav tako povezani s odločitvijo glede upokojitve.

Dejstvo ostaja, da večje fizične obremenitve za starejše zaposlene predstavljajo večje tveganje. V odgovor na to so se vodje služb oz. oddelki (kadrovska, zdravstvena služba, produktni timi, ergonomski tim in svetovalna služba) povezali med seboj, da bi našli skupno rešitev. Sprejeta odločitev vodij služb je bila, da bi starejšim zaposlenim pomagali z osebnim pristopom in delom, ki je prilagojeno njihovim fizičnim zmožnostim. Uvedli so program kroženja za zaposlene in s spremembami strukture dela zagotovili, da je lahko vsako delo dokončano z večjim številom zaposlenih, ne glede na fizično obremenitev. Pri tem so uvedli odgovornost kadrovske službe za natančen popis in pregled delovnih mest za točno določenega delavca ter povezane fizične in psihološke dejavnike. S tem so v avtomobilski industriji delo prilagodili na način, da delavci lažje prenašajo fizične obremenitve (Planko in drugi, 2017).

Velike nemške in švicarske mednarodne korporacije (Daimler AG, Lufthansa Volkswagen AG, BMW ...) so se, ob zavedanju problema povečanja števila starejših zaposlenih združile z namenom, da bi skupaj poiskale rešitve za izzive, ki jih odpira velik problem staranja delovne sile. Empirične študije so pokazale, da v kooperativnih podjetjih narašča število starejših delavcev in zaposlenih, ki so manj fleksibilni, kar vpliva na

večanje števila bolniških odsotnosti. Veliko delavcev, ki se bodo upokojili, bo s svojim odhodom iz podjetja odneslo tudi dragoceno znanje in izkušnje, ki ga v mnogih primerih ni pravočasno preneslo na nove, mlajše generacije. Mnogi problemi se tičejo drobnih detajlov, ki izvirajo iz specifičnih značilnosti starajoče se delovne sile. Vseeno pa lahko tudi takšni izzivi vplivajo na organizacijo in poslovanje podjetja kot celote, saj lahko, kot smo že omenili, večje število starajočih se delavcev pomeni hudo finančno breme za podjetje (Voelpel in Streb, 2010). Poznamo pa tudi primere obratne prakse: V ZDA so znani primeri (Bersin in Chamorro, 2019), ko podjetja, kot so Boeing, Bank of America, Walgreens, GM in druga, vabijo starejše delavce, da se vrnejo, in jih vabijo nazaj s posebnimi programi, prilagojenimi starejšim delavcem (angl. returnships).

Tabela 3 prikazuje primer treh velikih avtomobilskih podjetij in različne načine, s katerimi se spoprijemajo s pojavom starajoče se delovne sile.

Tabela 3: Primer treh podjetij nemških podjetij

PODROČJA	CILJ	ORODJE IMPLEMENTACIJE	NAČINI MERJENJA	PODJETJA
SPREMEMBA MIŠLJENJA	pozitiven odnos do novosti oz. inovacij	e-izobraževanje	raziskava stališč	Lufthansa
UPRAVLJANJA ZKANJA	ohranjanje dragocenega znanja in izkušenj	kopičenje znanja	preverjanje znanja	Volkswagen
ZDRAVJE IN ERGONOMIJA	telesna zmogljivost	reorganizacija delovnega mesta	opazovanje zaposlenih	Daimier-Chrysler

Prirjeno po Voelpel in Streb (2010).

6.2.2 Raziskave v Sloveniji

V Sloveniji je bila izvedena raziskava z naslovom Prepričanja o starostnikih. Potrdila je prepričanja, ki vsebujejo negativne stereotipe. Temeljila je na velikem vzorcu, kjer so bili udeleženci različno stari. Raziskava je pokazala, da večina anketirancev meni, da se večina starejših od 65 let ni sposobna prilagajati različnim spremembam. Več kot tretjina udeležencev ankete je prepričana tudi, da so stari ljudje senilni, da imajo hude duševne težave itn. Ugotovitev raziskave je pokazala, da imajo udeleženci raziskave z nižjo izobrazbo večjo pogostost negativnih stereotipov kot tisti z višjo ali visoko izobrazbo (Zupančič in drugi, 2010).

Po podatkih iz leta 2008 so delodajalci v Sloveniji starejšim zaposlenim omogočili manj sredstev za izobraževanje starejših zaposlenih, za izobraževanje managerjev/vodij na področju vodenje starejših zaposlenih, za vključevanje v programe za premagovanje stereotipov o starejših zaposlenih (Žnidaršič in Dimovski, 2008).

Ohranitev vse večjega števila starejših zaposlenih in njihova vključenost na trgu sta ključnega pomena pri njihovi zaposljivosti. Bistveno je, da podjetja oz. organizacije starejšim zaposlenim nudijo čim boljše možnosti glede nadaljnjega usposabljanja pridobivanje novih znanj, učinkovito uporabo tehnologij, povezanih z delom, izboljševanje veščin, ipd.) (Dimovski in Žnidaršič, 2008).

Slovenski dobavitelj Mikro+Polo, ki se ukvarja z dobavo laboratorijske opreme, pribora in kemikalij vsako leto organizira t. i. teambuildinge in druge podobne sproščene dogodke (družinske piknike, športne dejavnosti, primerne njihovim starosti). Poudarek na teh srečanjih je, da predvsem starejši zaposleni aktivno sodelujejo pri pripravi in obisku zabav. Zaposleni se med seboj spoznavajo in sodelujejo, saj tako pripomorejo k zavzetosti in doseganju boljših delovnih učinkov. Podjetje je prejelo tudi posebno priznanje za ustvarjanje zaposlenim prijaznega delovnega okolja (Planko in drugi, 2017).

Članek, ki preučuje starejše delavce na Nizozemskem, kaže na to, (Van Dalen in drugi, 2010) da so delodajalci še posebej skeptični glede uporabe ukrepov, ki jih nalaga vlada ali panožne pogodbe o delu, saj ti ukrepi zmanjšujejo zaposljivost starejših delavcev in povečujejo stroške. Le zelo malo organizacij ima kadrovska politiko, ki je usmerjena v zmanjševanje naraščajoče razlike med produktivnostjo in plačami. Podjetja, ki trenutno razmišljajo o spremembah na teh področjih, pregovorno tavajo v temi; skrbna raziskava o podjetjih, ki so dejansko izvedla te spremembe, bi bila zelo poučna.

Nekateri sodobnejši trendi pa v svoji študijah (Clark in drugi, 2019) vendarle kažejo, da so številne organizacije uvedle ali razmišljajo o izvajanju politik, kot so krajši delovni čas, zaposlitev za krajši čas ali zmanjšane odgovornosti za starejše delavce. Veliko bi se lahko naučili, če bi se poglobili v podjetja, ki so spremenila politiko na enem ali več teh področjih. Izvajanje takšnih študij pa predstavlja svojevrstne izzive, vključno z identifikacijo organizacije, ki spreminja politiko, vzpostavitev dovoljše mere zaupanja s to organizacijo za pridobivanje dostopa do podatkov in prepričevanjem organizacije, da uvede kakršno koli inovacijo politike tako, da bodo empirični rezultati odražali vzročnost namesto korelacije.

Le 6 % organizacij je izkoristilo možnost degradacije, le 13 % pa je imelo posebne programe usposabljanja za starejše zaposlene. Pomanjkanje jasne kadrovske politike, pri kateri bi se bi upoštevala starost delavcev, postane najbolj očitno, ko pomislimo na primer neučinkovitih delavcev. Kadar starejši delavci več ne izpolnjujejo standardov, se jih

običajno tolerira, vodstvo pa tudi ne sprejme več nobenih korektivnih ukrepov za izboljšanje njihove zaposljivosti. Nasprotno njihovih neuspešnih mlajših kolegov v takih okoliščinah ne tolerirajo, temveč jih odpustijo. Delodajalci, ki želijo razviti kadrovske politike, s katero bi se zavedali vpliva starosti, morajo svoje ukrepe prilagoditi posameznim zaposlenim, da bi povečali njihovo udeležbo na trgu dela in spodbudili trajnostno zaposljivost.

7 EMPIRIČNI DEL

7.1 Opredelitev raziskovalne metode

V magistrskem delu so predstavljene različne metode in tehnike, ki sem jih uporabila v nalogi. V spodnjem delu navajam, na kakšen način so bile metode in tehnike uporabljene:

- *Pregled primarnih virov*: uporabljen je bil za sestavo anketnega vprašalnika (21. člen ZDR-1), kjer je bilo upoštevano, da je moja ciljna skupina celotno prebivalstvo Slovenije, starosti 15 let ali več, v delovnem razmerju.
- *Pregled sekundarnih virov*: opredelitev vodenja starejših zaposlenih delavcev, demografski trendi doma in v tujini, opredelitev pojmov, ki se navezuje na obravnavano problematiko, sem predstavila s pomočjo prebranih domačih in tujih člankov, ki sem jih poiskala na spletu. Uporabila sem znanstvene članke in ostala strokovna besedila, da sem obravnavano vsebino znanstveno podkrepila.
- *Metoda anektiranja*: anektirala sem osebe, ki so bile stare 15 let in več, zaposlene v Sloveniji, in so v delovnem razmerju. Pridobila sem vzorec 109 anketirancev. Izvajanje moje ankete je potekalo s pomočjo orodja 1KA, kjer sem podatke pridobila s pomočjo metode snežne kepe. Z anketo sem pridobila osnovne podatke rezidenta, ki je temeljila na zagotavljanju anonimnosti.
- *Metoda pol strukturiranega intervjuja*: opravila sem dva ekspertna intervjuja, in sicer z osebo, ki je zaposlena na zavarovalnici, na področju ravnanja z zaposlenimi, in s profesorjem dr. Jožetom Ramovšem, ki deluje na Inštitutu Antona Trstenjaka. S tem sem pridobila dodatni vpogled podjetja, ki se v praksi sooča s težavo povečevanja starejših zaposlenih, hkrati pa dodatno opravljen ekspertni intervju s priznanim strokovnjakom, prof. dr. Ramovšem, ki je dosedanje ugotovitve še podkrepil.

7.2 Vzorec raziskave

Zbiranje primarnih podatkov sem izvedla s pomočjo spletne ankete, ki je potekalo od 20. 1. 2023 do 31. 1. 2023. Moja ciljna skupina so bili prebivalci Slovenije, ki so bili v času anektiranja v delovnem razmerju. Pridobivanje podatkov je potekalo po metodi snežne kepe, kar pomeni, da sem primarne anketirance prosila, da vprašalnik posredujejo svojim

znancem oz. prijateljem. V obdelavi podatkov so zajete samo ustrezne enote, kjer so anketiranci odgovorili na vsa vprašanja. Tako sem za vzorec raziskave pridobila 109 anket, ki sem jih kasneje v nalogi tudi analizirala.

Za orodje anektiranja sem uporabila program orodja 1KA, kjer so se vprašanja navezovala na ugotavljanje odnosa do staranja. Vsi zaposleni so bili v času anektiranja v delovnem razmerju, s čimer sem lahko pridobila resničen in aktualni vpogled v odnosa do staranja med sodelavci.

Anketa je vsebovala 9 vprašanj, med katerimi so bili uporabljeni vsi tipi vprašanj;

- vprašanja z mersko lestvico (5-stopenjsko),
- kombinirana vprašanja,
- vprašanja odprtega tipa in
- vprašanja zaprtega tipa.

Vprašanja lahko razdelimo v različne sklope:

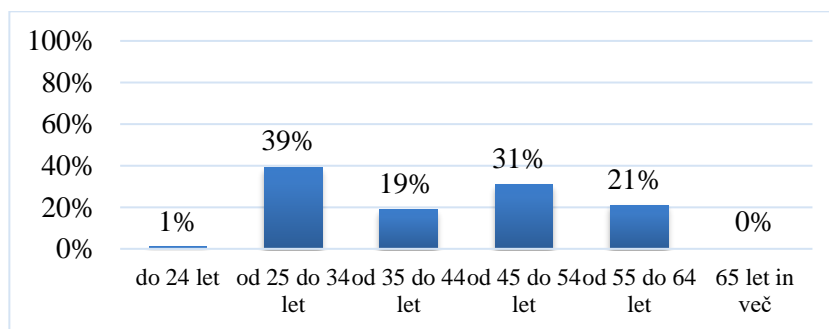
- socio-demografska vprašanja respondenta,
- subjektivno, lastno dojetje obravnavane problematike s strani respondentov,
- projekcija prihodnosti v luči staranje družbe.

7.3 Analiza vprašalnika in ekspertni intervju

Respondenti so morali odgovoriti na vsa zastavljena vprašanja, sicer so bili izločeni iz raziskave. Respondenti, ki so določeno vprašanje preskočili, so bili prav tako izločeni iz raziskave. V aplikaciji 1KA, kjer je anketa potekala, je bilo zabeleženih 109 uporabnih in 78 neuporabnih enot. Med neuporabne enote se štejejo ankete, ki so bile izpolnjene delno, ankete, na katere so udeleženci zgolj kliknili, ipd. Za uporabne enote pa veljajo tiste, pri katerih so respondenti v celoti odgovorili na vsa vprašanja, kar mi je omogočilo celostno analizo.

Iz slike 5 je razvidno, da se je anketa začela z vnosom demografskih vprašanj, in sicer starostjo respondenta. Starost je bila razdeljena v 6 možnih razredov oz. skupin, med katerimi so respondenti lahko izbirali. Iz slike 6 je razvidno, da je anketo izpolnilo največ respondentov v starostni kategoriji od 25 do 34 let, najmanj pa je bilo respondentov starosti 65 let in več ter tistih do 24 leta starosti. To je razumljivo, saj je bila anketa namenjena udeležencem, ki so (še) v delovnem razmerju.

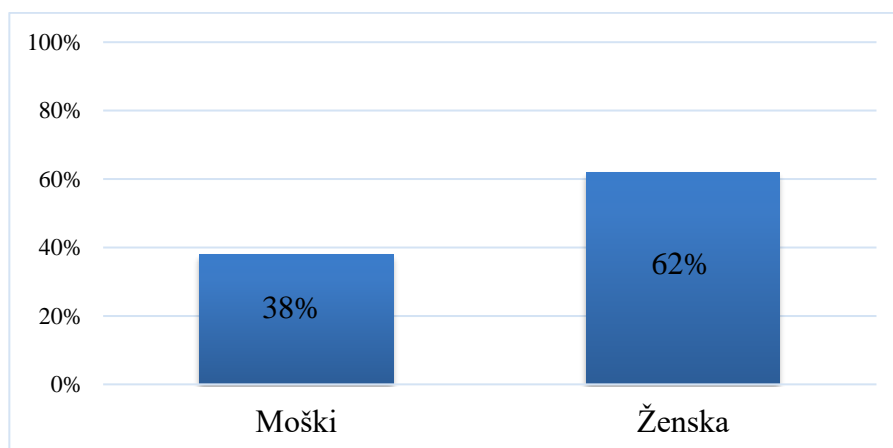
Slika 5: Starost (respondentov)



Vir: lastno delo.

V omenjeni anketi je sodelovalo 109 udeležencev, od tega jih je bilo 67 ženskega spola (62 %) in 41 moškega spola (38 %). To prikazuje tudi slika 6.

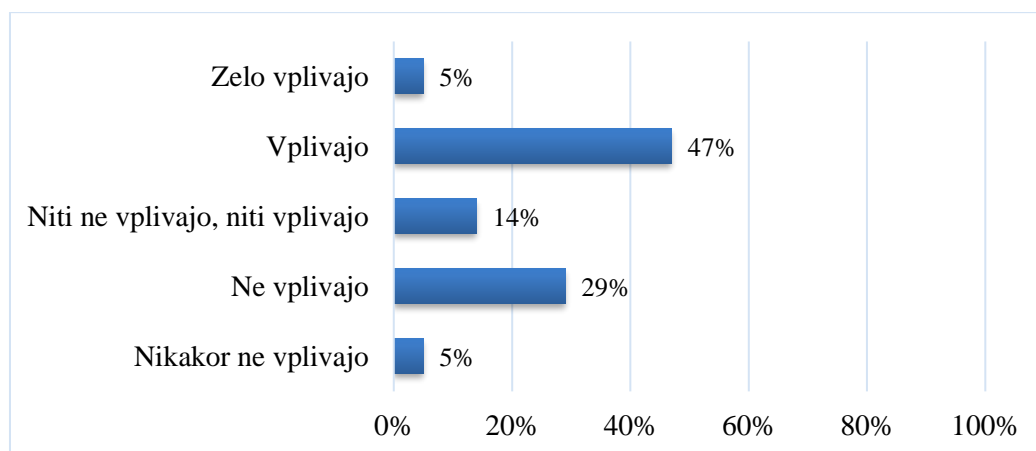
Slika 6: Spol respondenta



Vir: lastno delo.

Prvo vprašanje se je dotikalo vpliva negativnih stereotipov na odnos mlajših zaposlenih do starejših v podjetju. Respondenti so lahko izbirali med odgovori: »Vplivajo«, »Ne vplivajo«, »Niti ne vplivajo, niti vplivajo«, »Zelo vplivajo« in »Nikakor ne vplivajo«. Kot je razvidno iz slike 7, se je skoraj polovica (47 %) respondentov opredelila, da negativni stereotipi vplivajo na odnos mlajših zaposlenih do starejših zaposlenih v podjetju. Rezultat je potrdil obstoj in prisotnost stereotipov o starejših zaposlenih, ki hkrati negativno vplivajo na odnose med zaposlenimi različnih generacij.

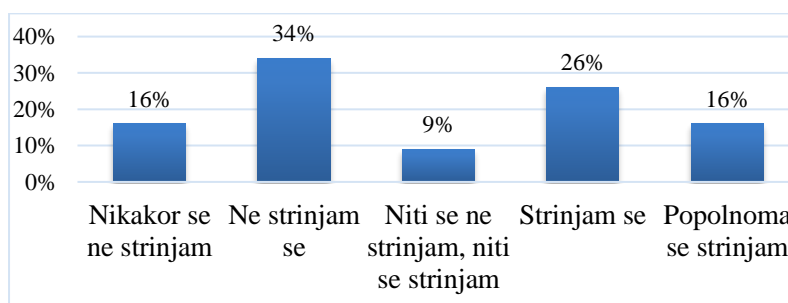
Slika 7: Ali menite, da negativni stereotipi v sodobni družbi o starejših zaposlenih negativno vplivajo na odnos mlajših zaposlenih do starejših zaposlenih v podjetju?



Vir: lastno delo.

Naslednje vprašanje se je nanašalo na starostno strukturo prevladujoče generacije zaposlenih, kjer so vsi vprašani respondenti v delovnem razmerju. Iz slike 8 je razvidno, da se največ, to je 34 %, »ne strinja« z mnenjem o prevladi starejših zaposlenih v njihovi organizaciji. Delež izbrane trditve »se strinja«, je 26-odstotni, »popolnoma se strinja« 16 % respondentov. Po drugi strani se je za trditev »nikakor se ne strinja« opredelilo 16 %, delež neopredeljenih pa je znašal 9 %. To kaže na to, da (rahla) večina respondentov meni, da starostna struktura zaposlenih v organizacijah še ni porušena do te mere, da bi to bilo bolj zaznavno. To lahko sklepamo, da je posledica dejstva, da je bila večinoma anketirancev bila mlajših, to je v starostni kategoriji od 25 do 34 let starosti.

Slika 8: Ali menite, da je v vašem podjetju porušena starostna struktura, tj. prevladujejo starejši zaposleni?



Vir: lastno delo.

Pri naslednjem vprašanju so me zanimale različne situacije in katere trditve so povezane z mlajšimi zaposlenimi in starejšimi zaposlenimi. Respondent je moral oceniti svoje strinjanje, ki je bilo zapisano v obliki merskih lestvic, ki se danes najpogosteje uporabljajo pri izpolnjevanju različnih anket. Merjenje te vrste lestvice se imenuje Likertova lestvica,

in uporablja se za merjenje stališč, pri čemer merimo odnos posameznika do določenega pojava.

Prva trditev iz slike 9 se je nanašala na primerjavo med mlajšimi in starejšimi zaposlenimi z vidika dela v timu, zanesljivosti itd. V tem delu vprašanja so anketiranci povečini odgovorili pozitivno, da se strinjajo s tem, da so starejši zaposleni boljši timski delavci in bolj zanesljivi v primerjavi z mlajšimi zaposlenimi. V tem delu je tudi opaziti, da je veliko anketirancev (33 %) odgovorilo, da so nevtralni glede navedene trditve. Zelo malo respondentov (22 %) pa je odgovorilo, da se ne strinjajo s trditvijo, da so starejši zaposleni boljši timski delavci v primerjavi z mlajšimi.

Naslednje vprašanje se je nanašalo na starejše zaposlene in razvoj njihove kariere. Večina vprašanih (44 %) se je strinjala, da so starejši zaposleni manj pripravljeni sodelovati pri usposabljanju in pripravi karierne poti kot mlajši zaposleni. To kaže na to, da so starejši zaposleni v veliki večini svoje karierne cilje že dosegli in so v primerjavi z mlajšimi zaposlenimi posledično manj ambiciozni.

Tretje vprašanje se je nanašalo na vlaganje v izobraževanje in nadgrajevanje znanja starejših zaposlenih. Rezultati so pokazali, da se večina respondentov (skoraj 80 % vprašanih) »ne strinja« s trditvijo, da se starejših zaposlenih ne splača izobraževati. Manjši delež (17 % respondentov) je odgovorilo s potrditvijo trditve, da se starejših zaposlenih ne izplača izobraževati. To kaže na to, da je izobraževanje starejših zaposlenih še kako pomembno, zlasti v luči novih tehnologij.

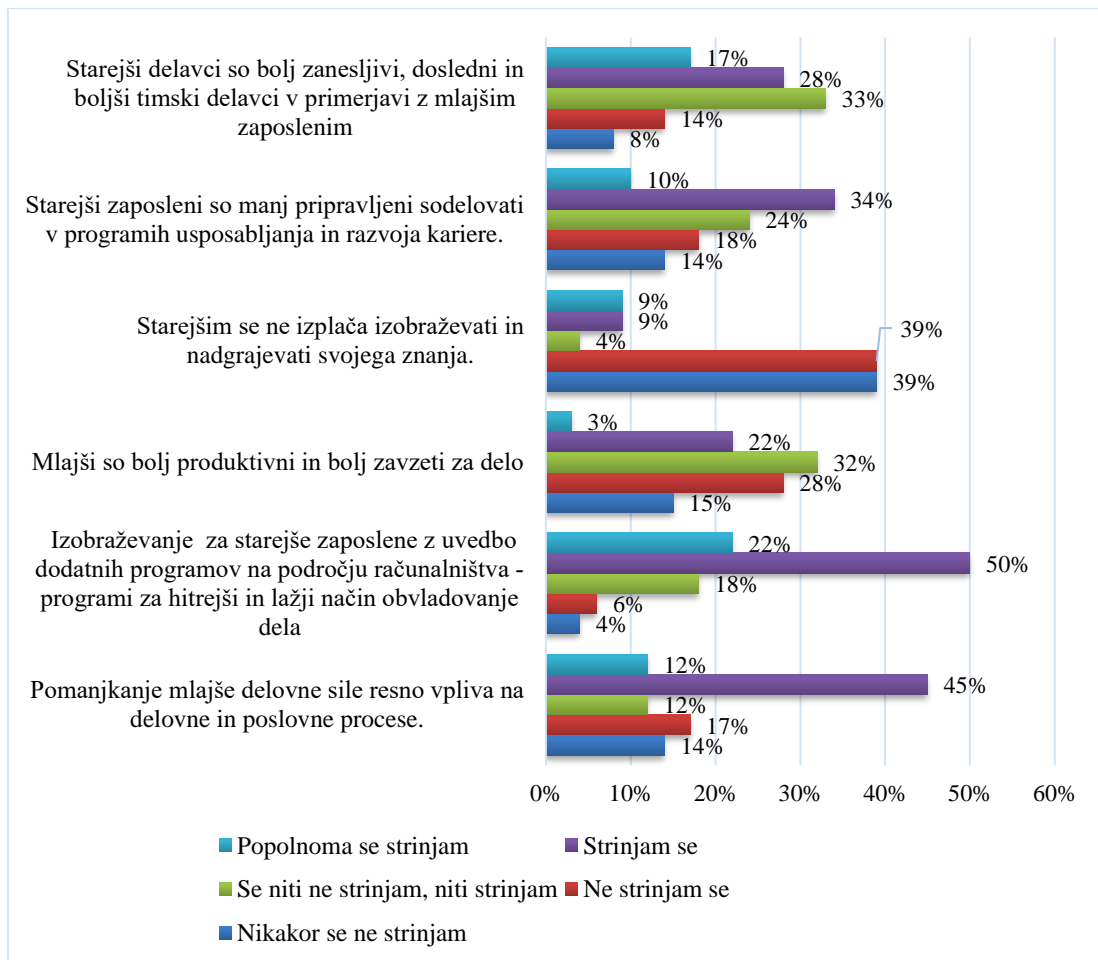
Naslednje vprašanje se je nanašalo na mlajše zaposlene, in sicer na njihovo produktivnost in zavzetost za delo. Kot prikazuje slika 9, se 43 % vprašanih ne strinja s trditvijo, da so mlajši zaposleni bolj zavzeti za delo. Velik delež vprašanih (32 % respondentov) je pri tem vprašanju ostalo neopredeljenih in je izbralo možnost »se niti ne strinjam, niti strinjam«. Rezultat kaže na to, da se starejše zaposlene še vedno dojema kot bolj delovne in zavzete za delo.

Predzadnje vprašanje se je nanašalo na dodatna znanja, ki bi jih pridobila starejša populacija zaposlenih na področju računalništva, da bi bilo delo opravljeno lažje in hitreje. V tem delu trditve se je večina respondentov (77 %) strinjala, da bi starejši zaposleni za hitrejši način dela potrebovali dodatna izobraževanja. To še dodatno dokazuje, da bi morali v podjetjih imeti še več dodatnih usposabljanj glede izobraževanja na tem področju.

Pri zadnjem vprašanju se je trditev nanašala na pomanjkanje mlajše delovne sile v organizaciji. Večina respondentov je odgovorila pritrdilno (57 %), kar pomeni, da se večinoma strinjajo, da pomanjkanje mlajše delovne sile resno vpliva na delovne in

poslovne procese. Pri tem lahko potrdimo, da je mlajša delovna sila pomembna v podjetjih, ker prinaša nove ideje, svežino itd.

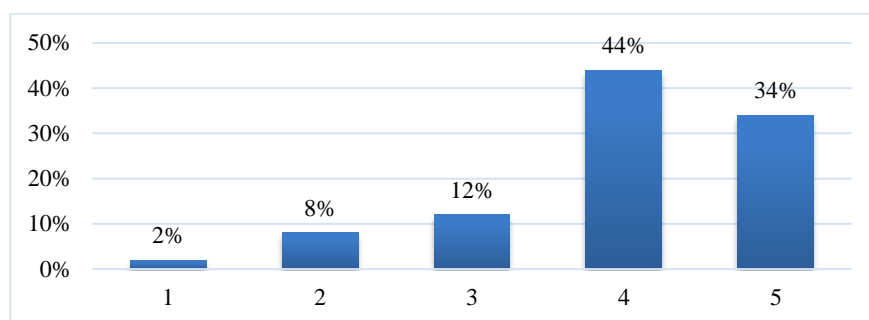
Slika 9: Za vsako od naslednjih vprašanj, prosim, izberite odgovor (označi z X), ki se nanaša na različne situacije z mlajšimi in starejšimi zaposlenimi



Vir: lastno delo.

Vprašanje, ki me je prav tako zanimalo, je bilo, kako korespondenti dojemajo starejše zaposlene v oddelku. Z lestvico od 1 do 5 je respondent moral opredeliti svojo stopnjo dožemanja starejših zaposlenih, kjer je ocena 1 predstavljala zelo negativno odobravanje, 5 pa zelo pozitivno odobravanje. V spodnji sliki 10 vidimo, da večina respondentov odobrava starejše zaposlene v svojem oddelku in da se starejše zaposlene dojemajo zelo pozitivno. To še vedno kaže na velik ugled, ki ga uživajo starejši zaposleni v podjetjih, naj si bo zaradi njihove zvestobe v podjetju, znanja, izkušenj ...

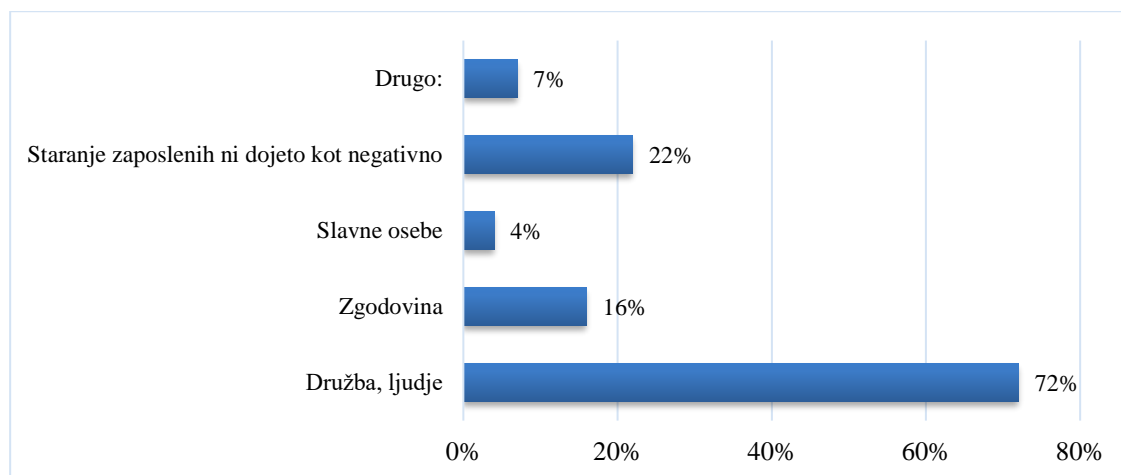
Slika 10: Kako dojemate starejše zaposlene v vašem oddelku?



Vir: lastno delo.

Naslednje vprašanje iz slike 11 se navezuje na mnenje respondenta, kjer me je zanimalo, kdo ima po njegovem mnenju največji vpliv na dojetje stereotipov o starejših zaposlenih. V tem delu vprašanja je večina anketirancev (72 %) odgovorila, da imajo največ vpliva družba, posamezni ljudje in mediji. To pomeni, da imajo družba kot celota in izkušnje, ki jih pridobimo skozi medčloveške odnose na naša mnenja še vedno zelo velik vpliv, kljub naraščajočem vplivu socialnih omrežij (Facebook, Instagram, Twitter idr.).

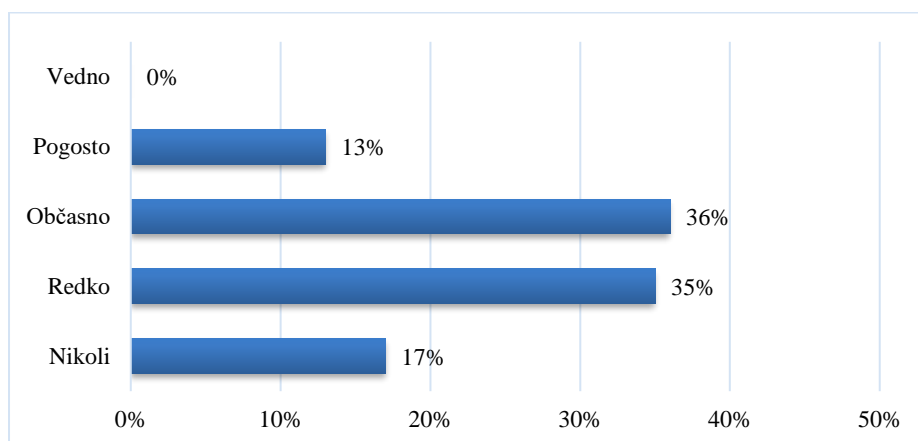
Slika 11: Kdo ima po vašem mnenju največji vpliv na dojetje stereotipov o starejših zaposlenih kot nekaj negativnega oz. nezaželenega?



Vir: lastno delo.

V nadaljevanju sem respondente spraševala, če v svojem podjetju ali organizaciji opažajo kakšne stereotipe, ki so povezane s staranjem zaposlenih. Iz slike 13 vidimo, da je »občasno« določene stereotipe v podjetju opazilo 36 % anketiranih, »redko« v 35 % primerov in nikoli v 17 %. Iz navedenega je mogoče sklepati, da zaposleni v podjetjih sicer opažajo stereotipe, vendar v redkejših primerih.

Slika 12: Opazite med starejšimi zaposlenimi v vašem podjetju določene stereotipe, ki so povezane s staranjem zaposlenih?



Vir: lastno delo.

Sedmo vprašanje po vrsti anketnega vprašalnika je bilo vprašanje odprtega tipa, pri katerem je moral respondent napisati en stereotip, ki ga je najpogosteje slišal. Med najbolj pogosto zapisanimi odgovori so bili, kar je razvidno iz tabele 4: »neobvladovanje novih tehnologij, počasni za delo in veliko časa preživijo na bolniški«. S tem tudi potrdim obstoj stereotipov.

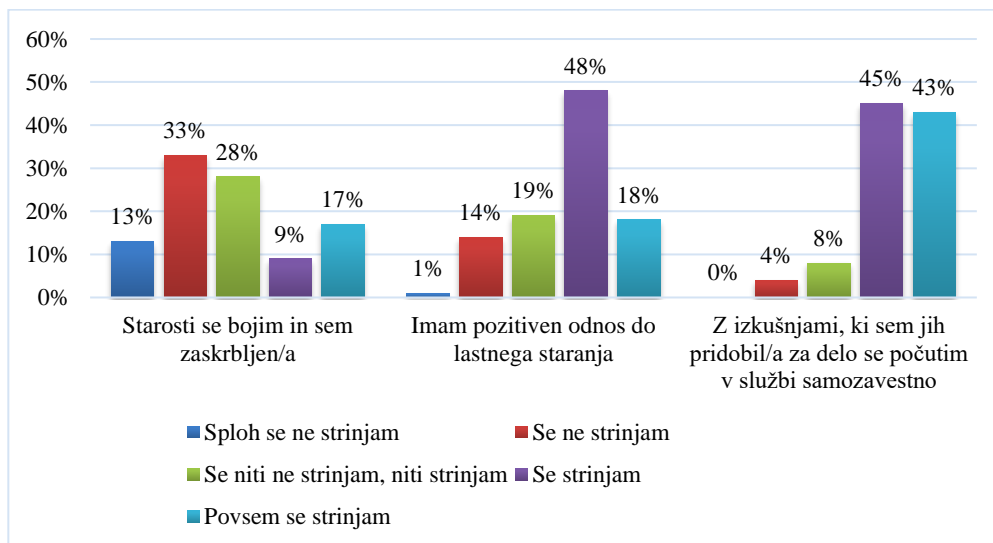
Tabela 4: Najpogostejše napisani stereotipi

Neobvladovanje novih tehnologij
Počasni za delo
Veliko časa preživijo na bolniški
Nočejo dodatnega izobraževanja
Slabovidni, demenca ...

Vir: lastno delo.

Pri predzadnjem vprašanju iz slike 14 me je zanimalo, kako staranje vpliva na posamezn. Najprej me je zanimala zaskrbljenost z vidika staranja. Vprašani respondenti se ne strinjajo s trditvijo, da se starosti bojijo, in tako jih je odgovorilo največ, in sicer 33 %, delež nevtralnih odgovorov, in sicer se niti ne strinjam, niti strinjam pa je znašal 28 %. Naslednja trditev se je nanašala odnos do lastnega staranja. Pri tem vprašanju se je več kot polovica respondentov strinjala, da ima pozitiven odnos do svojega lastnega staranja. Manjši delež respondentov se ni strinjalo s trditvijo, to je 14 %. Pri zadnji trditvi so me zanimali delo in izkušnje, ki jih je zaposlena oseba pridobila v času dela, in kako je to vplivalo na dvig njihove samozavesti. V tem delu vprašanja so se v večinoma vsi strinjali, da delo, ki ga opravljajo, vpliva na samozavest.

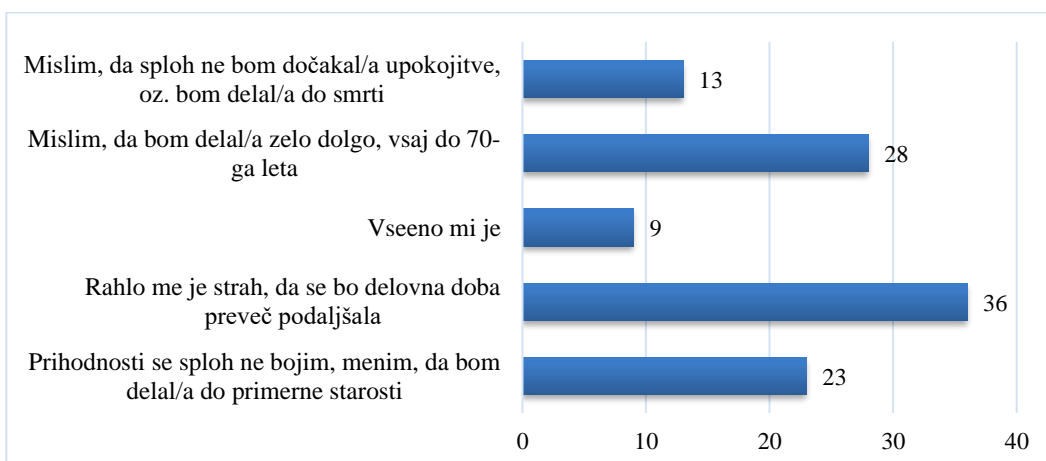
Slika 13: Na lestvici s križcem označite strinjanje za naslednje trditve



Vir: lastno delo.

Pri zadnjem vprašanju (slika 14) so me zanimala mnenja respondentov glede podaljševanja delovne dobe v prihodnosti, saj se vsako obdobje povečuje. Želela sem ugotoviti, ali jih skrbi negotova prihodnost in kakšen vpliv ima nanje. Največ respondentov je odgovorilo (36 prejetih odgovorov), da jih je rahlo strah, da se bo delovna doba preveč podaljšala. Tudi naslednja trditev, ki je prejela največ prejetih odgovorov (28 skupnih odgovorov), je bila »Mislim, da bom delala zelo dolgo, vsaj do 70-ga leta«. Najmanj odgovorov (9) pa je bilo dodeljenih trditvi »Vseeno mi je«. Iz tega sklepam, da ljudem ni vseeno glede njihove prihodnosti, četudi je ta še zelo oddaljena.

Slika 14: Kako vidite svojo prihodnost v luči podaljševanja delovne dobe? Obkrožite najbolj primeren odgovor, ki velja za vas?



Vir: lastno delo.

7.3.1 Povzetek ekspertnega intervjuja z dr. Jožetom Ramovšem

Dodatno analizo na področju starejših zaposlenih sem opravila v obliki ekspertnega intervjuja s prof. dr. Jožetom Ramovšem, znanim antropologom in socialnim delavcem, ¹ delujočim na Inštitutu Antona Trstenjaka (v nadaljevanju IAT).

Ramovš (2023) je v ekspertnem intervjuju dejal, da na IAT-ju sicer relativno malo delajo na tem področju, vendar se problematiki starejših delavcev intenzivno posvečajo. Navaja, da IAT ne išče podjetij, vendar se podjetja sama obračajo nanje, ti pa jim s svojim znanjem poskušajo čim bolj pomagati. Ustanove in podjetja, ki se obračajo nanje, se zavedajo težav s starejšimi zaposlenimi. Pri svojih načrtih usposablja vodstveni in vodilni kader, da bi pripomogli k pravi organiziranosti delovnega procesa, ki bi temeljil na sodelovanju med starejšimi in mlajšimi zaposlenimi, motivacijah, izkušnjah ter iskanju novega znanja med mlajšo generacijo. Na IAT-ju ponujajo oz. izvajajo dva seminarja, ki sta namenjena starejšim zaposlenim (Ramovš, 2023):

- Aktivno staranje in uspešno sodelovanje po 50. letu starosti in
- Management sodelovanja ob staranju (za vodje ali ustanove).

Metoda in oblika tečaja temelji na načelu »vsi smo učitelji in vsi učenci« – razlike v izkušnjah nas bogatijo. Gre za interaktivne delavnice po metodi skupinskega socialnega učenja iz izkušenj pri različnih programih za obvladovanje problema staranja prebivalstva in za reševanje zahtevnih nalog osebnega kakovostnega staranja ter humanega oskrbovanja starostno onemoglih, kronično bolnih in invalidnih ljudi. Takšen način učenja temelji na raznovrstnem znanju in veščinah. Metoda omogoča skupinsko socialno učenje z ustrezno uporabo lastnih dobrih izkušenj in usmeritev v učinkovito obdelovanje slabih izkušenj starejših zaposlenih. Izkušnje tako postanejo učinkovit vir osebnega razvoja zaposlenih in razvoja podjetja. Izvajanje metode na takšen način je kljub poglobljenim sodobnim strokovnim spoznanjem v celoti prilagojeno glede na konkretne potrebe udeležencev. Po tej metodi poteka učenje v majhni ali srednje veliki skupini (do 18 ljudi) predvsem na osnovi ozaveščanja in pripovedovanja dobrih izkušenj ter obdelovanja slabih (Ramovš, 2019a).

Ramovš (2023) navaja, da preden začnejo s tečaji in usposabljanji, za podjetje, ki se je nanje obrnilo, najprej opravijo celovito strategijo, ki vključuje pomembne 3 %, ki so osnova za izvedbo temeljite strategije. To so (Ramovš, 2023):

– kje se trenutno nahajamo,

¹ Dela kot raziskovalec, predavatelj in predstojnik na Inštitutu Antona Trstenjaka za gerontologijo in medgeneracijsko sožitje v Ljubljani, kjer vodi raziskovalno, pedagoško in svetovalno delo.

- kaj želi podjetje doseči in
- kaj zmorejo kot podjetje narediti za doseg svojega cilja.

Strategijo naredijo zaposleni v podjetju, kjer se oblikujejo fokusne skupine (običajno je približno 6 fokusnih skupin). Udeleženci v fokusnih skupinah so lahko: sindikati, vodstveni zaposleni, različna starostna struktura, navadni delavci, zaposleni z različno delovno dobo itd. Udeleženci fokusnih skupin, so tisti, ki se podjetju zdijo najbolj primerni za sodelovanje v fokusnih skupinah. Izdelave strategije traja okvirno 6 mesecev, kjer z opazovanjem in poslušanjem sodelujočih opravijo povzetek rezultatov v IAT in jih izdajo podjetju. Podjetje to strategijo sprejme in tako se lahko nadaljuje usposabljanje, ki temelji na dveh različnih seminarjih, opisanih v nadaljevanju.

7.3.1.1 Prvi seminar za starejše zaposlene: Aktivno staranje in uspešno sodelovanje po 50. letu starosti

Omenjeni seminar nudi dva cilja (Ramovš, 2019a):

1. da starejši zaposleni spoznavajo in uporabljajo vire za produktivno ter zadovoljno delo in sodelovanje v službi do upokojitve,
2. da se usmerijo v zdravo in kakovostno tretje življenjsko obdobje po upokojitvi.

Učne vsebine tečaja, ki temeljijo na teh dveh ciljnih (Ramovš, 2019a):

- naloge in možnosti pri osebnem staranju v današnjem demografskem staranju prebivalstva,
- vseživljenjski osebni razvoj na osnovi dobrih izkušenj in učinkovitega obdelovanja slabih izkušenj ter upoštevanje vseh človeških potreb in zmožnosti,
- bilanca dosedanjega poklicnega dela in osebnega razvoja ter zavestna usmeritev v obvladovanje nalog do upokojitve in po njej,
- osvajanje veščin za boljše sodelovanje med mlajšimi in starejšimi ter za sožitje in komuniciranje.

Velikost učne skupine na tečaju znaša od osem do deset zaposlenih. Tečaj obsega tri štiriurne enote, ki se zvrstijo v treh zaporednih tednih ali v dveh – v tem primeru sta prvi dan dve enoti; poleg tega je potrebnih šest ur samostojnega dela vsakega udeleženca ob prejeti literaturi.

Učna srečanja na tečaju

Prva učna enota se imenuje: aktivno in zdravo staranje v demografski krizi. V prvem delu učne ure so poudarjene službene in druge izkušnje skozi življenjsko pot za uspešnost pri delu v službi in za pametno usmeritev v aktivno, zdravo in dostojanstveno življenje po

upokojitvi (Ramovš, 2019a).

Na začetku te učne ure poučujejo, na kakšen način se je treba zavestno usmeriti, da bo staranje aktivno in zdravo. Poudarjene so značilnosti vsake generacije (baby boom generacija, generacija X, generacija Y) in poudarek na razdelitvi življenjskega obdobja, kjer v vsakem obdobju poiščemo najboljše življenjske izkušnje, saj so nas izkušnje oblikovale v zadovoljne, uspešne in srečne ljudi in tudi obratno. Na koncu tega prvega srečanja imajo udeleženci na koncu vprašanja, ki se navezujejo na povezovanje teorije s praktičnim delom (preko izkušenj, spominov) v službi. Odgovore na vprašanja preberejo sodelujoči tudi naglas, kjer skupaj prediskutirajo odgovore vseh udeležencev (Ramovš, 2019a).

Druga učna enota: »Moje izkušnje in moje zmožnosti so moj kapital«. Pri drugi učni uri se nadaljuje tematika z najbolj osebno lastnostjo, ki ji rečemo človekova izkušnja. Izkušnje so pomembne več kot le spomin. To je vse, kar je nekdo naredil v življenjskem obdobju, zagrešil, doživel, vse, kar se je z njim dogajalo. To poglavje vsebuje štiri podpoglavja (Ramovš, 2019a):

- Ali se bom naučil svoje pretekle dobre in slabe izkušnje obdelati kot gradbeni material svojega službenega sodelovanja in osebnega življenja?
- Ali bom v sedanjem trenutku zavestno zavzel smiselno stališče do svojih možnosti in težav?
- Ali bom v sedanjem trenutku zavestno zavzel smiselno stališče do svojih možnosti in težav?
- Ali bom zavestno načrtoval prednostne naloge in smeri za svoj razvoj do upokojitve in za življenje po njej?

Tretja učna enota se imenuje »Lepšega sožitja in boljšega sodelovanja se lahko naučim«. Zadnje srečanje je usmeritev v prihodnost in je odvisna od tega, kako uspemo svoje življenjske dragocene izkušnje, doživetja, spoznanja, dosežke predati drugim, predvsem mlajšim generacijam. Tudi naloge, ki jih na koncu zapišejo sodelujoči, se navezujejo na življenjske dosežke, znanja. Katera znanja, življenjske dosežke bi predali naprej, komu bi jih lahko, kako bi to naredili ...

7.3.1.2 Drugi seminar je namenjen vodjam podjetja: Menedžment sodelovanja ob staranju zaposlenih

Namen in vsebine seminarja (Ramovš, 2019b):

- Usposabljanje managementa vseh ravni (od lastnikov in direktorjev do vodij delovnih skupin) za vodenje ob povečanem deležu starejših zaposlenih,

- Spoznavanje virov za boljše sodelovanje med starejšimi in mlajšimi ter drugih neizkoriščenih človeških virov, ki omogočajo ohranjanje učinkovitosti podjetja ob staranju zaposlenih,
- Osvajanje veščin za uresničevanje sinergične komplementarnosti novega znanja mlajših in življenjskih izkušenj starejših delavcev,
- Učenje iz lastnih dobrih izkušenj in težav pri vodenju ter iz izkušenj drugih vodij.

V omenjenem seminarju za vodje spoznavajo tri nove točke (Ramovš, 2019b):

1. Veščine za učinkovito vključevanje starejših delavcev v delovni proces: spoznanje problemov demografske krize, soočanje podjetij na vodilnih položajih ob sestavljanju prave ekipe, ki bo obsegala tako mlade zaposlene kot starejše, ki imajo največ izkušenj.
2. Veščine za organiziranje dobrega sodelovanja med starejšimi in mlajšimi zaposlenimi: pravilno podajanje novega znanja tako starejšemu kot mlademu zaposlenemu, kakšno je glavno orodje za uspešno prenašanje znanj in izkušenj (veščine komuniciranja).
3. Sodobna znanja o staranju na delovnem mestu, ki so pogoj za pridobivanje prvih dveh veščin: priprava seminarske naloge s konkretnim primerom vodstvene naloge za organiziranje boljšega sodelovanja med starejšimi in mlajšimi zaposlenimi.

V nadaljevanju so omenjeni najpogosteje izrečeni pozitivni stavki za starejše zaposlene s strani managerja (Ramovš, 2019b):

- zanesljiv, vesten, odgovoren;
- dela temeljito in natančno;
- ima »debelo kožo«, na tla ga ne vrže neuspeh ali nepričakovana reakcija stranke;
- ima »dolgo kilometrino«, »patino«, čuti pripadnost podjetju, pozna njegovo zgodovino in razvoj, ve, zakaj so bili vpeljani določeni postopki pri delu.

Vodstvene težave pri starejših zaposlenih, ki jih managerji najpogosteje omenjajo (Ramovš, 2019b):

- je občutljiv (npr. na mlade), komplicira;
- je ujet v ustaljene postopke pri delu, neprilagodljiv za nove zahteve, težje se prilagaja spremembam (»prej je bilo lepše, boljše ...«);
- ne obvlada sodobnih informacijsko-komunikacijskih tehnologij in se zaradi tega postavlja v obrambni položaj do mlajših;
- pozabi, kar je obljubil – ko tega ne naredi, morajo posledice reševati drugi;
- niha v razpoloženju (zdravje, vreme, razmere doma ...);
- kar se je naučil pred 30 leti, mu sedaj ne pomaga, novega pa se ne uči rad;
- od mlajših vodij si ne pusti »soliti pameti«;
- misli, da ima vedno prav;

- je utrujen, nima več energije in ambicij za razvoj ali za bolj kakovostno delo, umika se v bolniško, čaka na upokojitev;
- novih situacij ne zna razumeti v luči trajnih vrednot.

Ramovš (2023) omenja, da je lepa komunikacija v delovni skupini najbolj pomembna, saj vpliva na dobro vzdušje in motivirano vnemo. Komunikacija je edino pravo orodje za prenašanje znanja s starejše na mlajše in obratno. V nadaljevanju bom omenila pomanjkljivo obvladovanje komunikacijskih veščin, ki so ga vodje zaznale v svojih podjetjih.

Slab prenos znanja na starejšega zaposlenega (Ramovš, 2019b);

- govorijo hitro, nerazločno (»SMS slog«);
- ne znajo se vživeti v starejšega, da nima njihovega znanja (IKT) in da težko sledi (ga je strah novega, slabše vidi majhne migetajoče znake na zaslonu);
- niso potrpežljivi in vztrajni v odnosu, kakor so pri svoji športni vadbi, ampak skušajo v komunikaciji doseči hiter uspeh ali pa se umaknejo (sodelovanje in sožitje vedno potrebujeta počasno vztrajnost!);

Slab prenos znanja in izkušenj na mlajšega zaposlenega (Ramovš, 2019b):

- imajo svoj stereotip o tem, kako bi moral mlajši vprašati o njihovih izkušnjah in jo od njih sprejemati;
- mlajši jih ne prosijo za pomoč in informacije;
- svojo izkušnjo razlagajo na dolgo in široko z nepotrebni dodatnimi informacijami;
- na izkušnje pripenjajo svoja pričakovanja, očitke v zvezi z značajem mladih ali nepotrebno poučevanje – ne obnašajo se kot enakopravni sodelavci, ampak bodisi kot večvredni bodisi kot ničvredni in se dajejo v nič na način, ki kliče po tem, da bi jih hvalili.

V nadaljevanju bom navedla primer, ki ga je izpostavil eden od vodij in direktorjev, v luči tega, zakaj je komunikacija zelo pomembna, zlasti pri delu (Ramovš, 2019b).

»Pred časom je bila v moj oddelek premeščena sodelavka z drugega oddelka. Delo tam je v določenih postopkih povezano z našim. Njo smo vsi poznali kot vestno, zagnano in izkušeno. Okrepiteve sem bila vesela. Nova sodelavka ni nič spraševala, dala je vedeti, da je razumela, kaj je treba narediti. Tako sem predpostavljala, da brez težav prevzema vse obveznosti, ki jih je prej opravljala sodelavka, ki je odšla v pokoj. Za vsako svojo nalogo se je umaknila v svoj delovni kotiček in delala. Včasih je uspela, večkrat ne, in ob napakah sem ugotovila, da novega dela ne obvlada. Glede na svoj sloves se je počutila, da mora znati, ne pa spraševati ali iskati pomoč. Ko sem dognala, v čem je težava, sem ji

vsako nalogo opisala natančneje, preverila, če sva se razumeli, in včasih sva skupaj naredili določeno fazo v postopku. Pri vsaki novi nalogi je bilo treba manj mojega »vmešavanja«, kolegica pa je bila čedalje bolj uspešna in zadovoljna. To nama je tako dobro uspelo, ker sva bili obe radovedni in sva iskali rešitev, kako si priti naproti, le v začetku tega nisva znali izpeljati – kriva je bila pomanjkljiva komunikacija«.

Z dosedanjimi seminarji, ki jih nudi IAT, so podjetja in udeleženci seminarja zelo zadovoljni, njihove izkušnje so zelo pozitivne. Ramovš (2023) pravi, da so se udeleženci seminarja udeleževali redno, vzdušje je bilo zelo prijetno in skupaj so zelo lepo sodelovali, tako z vodilnimi zaposlenimi, kot ostalimi udeleženci. Nikoli niso prejeli nobenih pripomb.

7.3.2 Povzetek ekspertnega intervjuja

Oseba, s katero sem opravila drugi ekspertni intervju, dela na slovenski zavarovalnici, ki sodi v vodilno finančno skupino v Sloveniji ter je ena izmed najpomembnejših v jugovzhodni Evropi. Intervjuvana oseba je zaposlena na področju ravnanja z zaposlenimi in želi ostati anonimna.

Med pogovorom mi je sogovornica dejala, da se starost v njihovem podjetju skozi leta povečuje, kar izhaja iz statistike zaposlenih, ki jo vodijo v podjetju in tudi precej vpliva na samo organizacijsko strukturo podjetja. Največjo težavo starejših zaposlenih v podjetju trenutno predstavljajo zavarovalni zastopniki, saj opravljajo predvsem delo na terenu. Problematične so zlasti daljše vožnje na terenu, zaradi česar nimajo urejene prehrane, njihov delovni čas se lahko tako podaljša tudi nad 8 ur, imajo več zdravstvenih težav (srčno-žilne in mišično-kostne bolezni). Vsi ti skupni dejavniki privedejo do tega, da je lahko opravljanje njihovega dela fizično zelo zahtevno. Zato jim podjetje omogoča, da opravijo dodatna izobraževanja in svoje delo v kasnejših letih opravljajo iz pisarne. Praksa pa je pokazala, da gredo zaposleni raje na bolniško, saj je njihova plača v primerjavi z delom v pisarni precej nižja. Zavarovalni zastopniki, ki delajo na terenu, so namreč dodatno plačani po proviziji sklenjenih pogodb (variabilni del). K temu botruje tudi bistveno spremenjen potek dela, ki ni več tako razgibano, izvaja se predvsem v sedečem položaju. V zavarovalnici imajo v letu 2023 trenutno 600 zavarovalnih zastopnikov, do leta 2030 pa bo imelo več kot 200 oseb izpolnjene pogoje za upokožitev. Njihov večji izziv bo tudi, kako bodo te izpade nadomestili, pridobili ustrezne kadre itd. (Anonimni, 2023).

Letni razgovori, ki jih opravijo vodje, pripomorejo k uresničitvi letnih ciljev v podjetjih. Razgovor poteka enkrat letno, kjer si vsak zaposleni zastavi cilj, ki ga bo dosegel naslednje leto. Zastavljeni cilj se vpiše v posebno aplikacijo, ki jo uporabljajo vsi zaposleni. Na vsak kvartal (na 3 mesece) se zaposleni udeležijo krajšega pogovora

z vodjo, da se realizira zastavljeni cilj, ki so si ga zadali. Vodjem sproti poročajo, kaj so do takrat že naredili, da bo ta cilj tudi v bodoče realiziran. Pri teh udeleženih kvartalnih so zaposleni tudi finančno nagrajeni (sicer bolj v simbolični obliki). Ko je zastavljeni cilj dosežen, podjetje zaposlene nagradi z letno nagrado, ki je izplačana v denarni obliki za vse zaposlene (Anonimni, 2023).

Pogovor (Anonimni, 2023) je nanese na izobraževanja, ki se jih poslužujejo vsi zaposleni, tudi starejši zaposleni. Zavarovalnica pri tem spodbuja številna izobraževanja, vendar analize preteklih let v podjetju kažejo, da se starejši zaposleni manj izobražujejo kot mlajši. Podjetje zaposlenim nudi, da se prostovoljno prijavijo na določena izobraževanja, ki so razpisana znotraj podjetja. Skupini starejših zaposlenih so namenjena različna izobraževanja, kot so denimo: cilji do upokojitve, kaj bodo po upokojitvi počeli, izobraževanja v povezavi s stresom, zadovoljstvom pri delu, kaj so dosegli danes glede kariere ...

Podjetje za starejše zaposlene spodbuja predvsem udeležbo na jezikovnih tečajih, saj so raziskave pokazale, da učenje tujega jezika pripomore k večanju kognitivnih sposobnosti. Poleg tega pa sogovornica doda (Anonimni, 2023), da tudi ples pripomore k povečanju psiho-fizičnih učinkovitosti. Tako imajo starejši zaposleni možnost vpisa na plesne tečaje. Praksa je pokazala, da starejši zaposleni za svoj tečaj pogosto izberejo učenje različnih digitalnih vsebin, saj navedena orodja uporabljajo za potrebe večje učinkovitosti pri delu: Excel, Word, Teams, Facebook, LinkedIn ...

Zaposleni imajo nove aplikacije možnost spoznati v okviru katalogov izobraževanj, kjer so predstavljene. Starejši zaposleni se poslužujejo tudi mentorstva, kjer mlajši mentorji starejše učijo uporabo različnih programov. Pri uporabi novih aplikacij imajo težave predvsem starejši zaposleni, vendar jih s skupno pomočjo kmalu usvojijo. Intervjuvanka omeni, da je v zadnjem času starejšim zaposlenim preglavice povzročal zlasti program Teams, ki so ga morali obvladati tako rekoč »čez noč«, zaradi preusmeritve na delo od doma (čas epidemije covid-19). Težave so jim predstavljali predvsem vklopi na sestankih, predstavitve itd. (Anonimni, 2023).

Tudi za vodje potekajo posebna izobraževanja, ki so namenjena učinkovitemu delu z zaposlenimi. Takšna izobraževanja vodje ozaveščajo o različnih starostih, in kako se najbolj pravilno odzivati, ko imaš v skupini različne generacije (mlajše in starejše). Eno od izobraževanj, ki je del njihovega nabora, izvaja inštitut Antona Trstenjaka za Gerontologijo in Medgeneracijsko sožitje. Omenjen inštitut sem tudi kontaktirala osebno in opravila dodatni ekspertni intervju s profesorjem dr. Jožetom Ramovšem (2023).

Vsak vodja ima svojega spodbudnika (angl. coach). Zaposlenemu je na voljo celo leto, da se z njim pogovarja o določenih izzivih – kako nekoga motivirati, kako vzpostaviti pravilno komunikacijo z določeno osebo ipd. Zaposleni se lahko poslužujejo pomoči zunanjih trenerjev: psihologov, licenčnih spodbudnikov, ki želijo pomagati vodjem. Z znanjem, ki ga vodje pridobijo, želijo pri večji motiviranosti pomagati tudi starejšim zaposlenim. Pri tem jim pomagajo določena izobraževanja, kjer posamezni oddelki učijo vodje, kako učinkovito motivirati zaposlene, posebej starejše. Vodje jim tudi pomagajo, da cilje, ki so si jih starejši zaposleni postavili, tudi uresničijo. Motivirajo jih tudi nagrade za zaposlene: karte za različne koncerte, tekme, planinska društva, posebni dnevi: pust (krof), prvi jesenski dan (sadje), ugodne počitniške kapacitete, popusti pri dodatnih zavarovanjih itd. Podjetje je tudi družini prijazno podjetje, kar pomeni, da lahko starejši pridejo kasneje v službo in si delovni čas razporedijo nekoliko drugače. V primeru, da gre za osebe, ki so že stari starši, imajo možnost zjutraj peljati vnuke v vrtec, pogosteje se lahko udeležujejo zdravniških pregledov, za spremstvo starejših obstajajo izredni dodatni popusti, za mame ali stare starše (spremstev starih staršev) pa dodatni fond ur (Anonimni, 2023).

V podjetju tudi spodbujajo mešane skupine zaposlenih. Dandanes ni več dovolj, da do konca življenja opravljamo le eno delo in da smo specializirani zgolj na enem področju. Delodajalci želijo, da njihovi zaposleni vedo veliko stvari in imajo širok pregled nad vsem, ter, kar je pomembno, da njihovi zaposleni zapuščajo »cone obdobja« in delajo na različnih projektih. Pri tem se naučijo veliko novega ter spoznavajo ostale zaposlene. To je tudi cilj naše prihodnosti. V zavarovalnici na prvo mesto postavljajo znanje: če delaš denimo na projektih in potrebuješ pravega človeka, ne boš gledal na njegovo starost, temveč boš pozoren na znanje človeka, ki ga potrebuješ za specifično delo (bodisi mlajši bodisi starejši zaposleni). V prihodnosti bodo v zavarovalnici to še bolj spremljali, saj gre za njihov izrecni cilj, temu pa bodo namenjeni tudi posebni informacijski programi. Nov informacijski program GEKO bo omogočil vodenje razvoja zaposlenega, izobraževanje, združil bo vse kadrovske podatke, mobilnost in shranjeno zgodovino prijav na različnih projekti. Pri tem jim bo omogočil spremljanje, koliko so bili učinkoviti glede na starosti, sistematično sodelovanje, kdo pri tem ne sodelujejo itd. V letu 2024 prihaja na vrsto interdisciplinarno delo (Anonimni, 2023).

Ostale službe imajo posebne programe za potrebe svoje službe (za sklenitev zavarovalnih polic itd.). Izobraževanja so namenjena temu, da se zaposleni naučijo teh programov, kljub temu pa takšni programi včasih preglavice predstavljajo starejšim.

V podjetju med starejšimi zaposlenimi največkrat opazijo boleznimi v povezavi s kostno-mišičnimi obolenji, poškodbami kolena, karpalnimi kanalomi, težave s hrbtenico (hernija). Zaposlenim pri tem pomagajo strokovnjaki s posebnimi licencami za usposabljanje (pravilni način sedenja, pravilno nastavljena višina monitorja in preostali

digitalni program). Monitor mora biti pravilno nastavljen, stol, višina ...V pisarnah imajo tudi izobešene plakate, ki opozarjajo na pravilno sedenje, na vse to jih opozarjajo tudi e-izobraževanja itn. (Anonimni, 2023).

Nudenje masaže na delovnem mestu – enkrat mesečno imajo zaposleni možnost, da pride zaposleni k interni maserki na t. i. »masažo na stolu«, ki traja približno 20 min, da opravi svoje delo (po navadi je to odprava vozljev, ki se pojavijo ob sedenju). Zaposleni imajo tudi možnost meritve sladkorja na delovnem mestu. Običajno se v praksi tega poslužujejo starejši zaposleni.

7.4 Uporabna priporočila za nadaljnjo prakso

Na podlagi ekspertnih intervjujev s prof. dr. Ramovšem in z osebo, ki je zaposlena na zavarovalnici ter na podlagi rezultatov ankete bi podjetjem v bodoče svetovala, naj se pri ravnanju s starejšimi zaposlenimi osredotočijo zlasti na ukrepe, kot so:

- prijazen povratek na delovno mesto,
- zdravo staranje,
- telovadba na delovnem mestu,
- aktivno preživljanje prostega časa,
- praktične nagrade (vikend v toplicah, smučarske karte itd.).

Zgoraj naštetih ukrepi pozitivno vplivajo tako na zdravstveno stanje kot na počutje starejših zaposlenih. Namreč, zaposleni, ki ustrezno skrbijo za svoje zdravje, ga ažurno obvladujejo, so posledično bolj produktivnejši, zadovoljnejši in manj dovzetni za bolniške odsotnosti. Ravno slednje je ena najbolj negativnih plati starejših zaposlenih, ki so v veliki meri lahko že povsem apatični in samo še čakajo upokojitev. Na podlagi praktičnega dela sem ugotovila, da je večina dobrih ukrepov usmerjena prav v zdravje in dobro počutje starejših zaposlenih. Iz intervjuja z osebo, ki je zaposlena na zavarovalnici, sem izvedela, da ima veliko starejših zavarovalnih zastopnikov težave s sklepi (zlasti s koleno), ker dnevno prevozijo veliko kilometrov oz. obiščejo veliko strank. S spodbujanjem aktivnejšega življenja jim lahko vrnemo pozitivno energijo ter zagnanost pri delu. Fizična kondicija je zelo pomembna zlasti v sodobnem času, kjer ljudje preveč časa preživimo v sedečem položaju, kar lahko dolgoročno pomeni hudo obremenitev zlasti naše hrbtenice in potencialno vodi v resne zdravstvene probleme. Starejši zaposleni z upoštevanjem naštetih ukrepov tako razvijejo zdrav življenjski slog ter navado stalnega gibanja, posledično pa so pri svojem delu bolj osredotočeni, produktivni, samozadovoljni in prinašajo večjo produktivnost oz. boljše delovne rezultate. Kratkoročno bi bilo dobro, da bi v organizacijah (prek anketiranja) najprej ugotovili, katere oblike aktivne vadbe oz. aktivnosti so najbolj primerne ali pa uživajo največjo priljubljenost, da bi tako na ta način v eni aktivnosti zajeli kar največ starejših zaposlenih. Na ta način bi karseda minimalizirali motnje v delovnem procesu in

ublažili proces strukturne prilagoditve delovnih procesov na nove dejavnosti (uvajanje novih aktivnosti terja določeno spremembo utečenega delovnega procesa). Dolgoročno gledano bi bilo dobro, da bi podjetja razvila posebne programe aktivnega gibanja na delovnem mestu, ki bi bili obvezni za vse skupine starejših delavcev, ne glede na njihov položaj v podjetju, kar bi seveda terjalo določene strukturne in statutarne prilagoditve. Lahko bi sodelovali z zunanjo organizacijo, ki izvaja tudi spletne vaje (npr. Šola zdravja). Tak razmislek je nujen, zlasti v luči naraščanja deleža starejše delovne sile in podaljševanja delovne dobe, ki s sabo prinaša tudi negativne plati staranja.

Ker se demografska struktura v razvitem svetu stara, bo posledično vse več starejših zaposlenih, zaradi česar se bo pojavila večja potreba po zdravnikih v zdravstvenem sistemu. Pri tem bo pomembna tudi primerna komunikacija med bolniki in zdravniki. Samo s pravo komunikacijo lahko izboljšamo diagnostično natančnost in podamo prave odločitve glede zdravljenja. Bistveno je, da se povsem osredotočimo na zdravje pacienta, kar lahko edino privede do izboljšanje kliničnih rezultatov. Posledično privede tudi do zmanjšanja tveganja za morebitne pritožbe in izgorelost delavca. Tudi raziskave (Howick J. in drugi, 2018), kažejo na to, da sta empatična in pozitivna komunikacija koristni in izboljšujeta diagnozo. Ugotovili so, da zdravniki, ki si vzamejo čas, da izboljšajo način izražanje empatije in posredujejo več pozitivnih sporočil, prinesejo pomembne izboljšave psihičnemu in fizičnemu stanju bolnikov. Empatija je povezana s sočutjem, samoučinkovitostjo, samohipnozo in motivacijo. Izboljšano zadovoljstvo bolnika in vzbujanje pozitivnih pričakovanj glede zdravljenja dosledno zmanjšuje bolečino in tesnobo. Takšen način pristopa do bolnika je najboljši in tudi stroškovno najučinkovitejši. Pozitivna sporočila izboljšujejo zadovoljstvo pacientov in z zdravjem povezano kakovost življenja.

Zaradi pomanjkanja negovalcev, ker v nekaterih državah razvitega sveta strmo narašča delež starejšega prebivalstva, problem že rešujejo z uporabo umetne inteligence pod imenom »umetni negovalci«, pri čemer prednjači zlasti Japonska. Uvajajo robote, imenovane Woebot, Shim, Asimo in druge, ki izhajajo iz avtomatizacije v sektorjih zdravstva in nege. Roboti nudijo različne funkcije (pomagajo pri dvigovanju ali prenašanju pacientov, pri odvzemu krvi, meritvi temperature ...). Umetni negovalci postajajo vse boljši pri opravljanju človeških del. To počnejo z visoko hitrostjo, zaradi česar nekateri domnevajo, da bi lahko v nekaj desetletjih za določene funkcije dejansko nadomestili zdravnike. Problem pa predstavlja »nečloveškost« umetnih negovalcev, saj nimajo empatije do bolnikov, vendar se tudi na tem področju že kaže določen napredek. Raziskovalci v Dublinu so razvili robota, ki se s pacientom pogovarja, družni, igra, ter tako omogoča zmanjšanje osamljenosti pacienta in mu pri tem predvsem pomaga do bolj dostojnega in srečnega preživljanja prostega časa. Zavedati se moramo, da so ravno

čustva in empatija nenadomestljiva človeška lastnost. Vendar pa se je na tem mestu treba tudi vprašati, kam vse vodijo ti trendi nadomeščanje človeške delovne sile (Howick in drugi, 2021).

8 SKLEP

Demografski trendi v Sloveniji nakazujejo na to, da bo povečevanje deleža starejših v prihodnosti vplivalo predvsem na zaposlitveno strukturo družbe in ekonomsko strukturo zaposlenih. Pomemben dejavnik za staranje prebivalstva predstavljajo tudi selitve v posamezne države, saj se mlajše generacije pogosto odseljujejo v večje kraje, kjer so boljše možnosti za prihodnost in razvoj.

V primerjavi z ostalimi članicami EU je za našo državo Slovenijo značilen pozen vstop na trg dela. Razlog za to so: dolga izobraževanja, višji delež generacije v terciarnem izobraževanju, nezadostna usklajenost izobraževalnega in gospodarskega sistema, pomanjkanje delovnih mest. Pozen izstop s trga dela pa povzroči, da se povprečna doba prejemanja pokojnine podaljšuje, v primerjavi z drugimi državami imamo nizko povprečno upokojitveno starost, razmerje med zavarovanci in upokojenci je izjemno slabo in se še nadalje poslabšuje, znižuje se tudi razmerje med starostnimi pokojninami in plačami. Zato se tudi v Sloveniji že pojavljajo pozivi oz. razmišljanja o tem, da bo potrebna razprava o postopnem zvišanju odmernih odstotkov za izračun pokojninske osnove, hkrati pa bo treba spregovoriti tudi o postopnem dvigu upokojitvene starosti (Kavaš in drugi, 2015).

Spremenjena podoba delovne sile od slovenske države in delodajalcev zahteva uvedbo nabora ukrepov, ki bodo zagotavljali, da bodo starejši zaposleni dlje delali in da bodo želeli podaljševati svojo delovno aktivnost. Potreben bo alternativni vzorec ravnanja s človeškimi viri, zlasti ravnanje s starejšimi zaposlenimi (t. i. menedžment starosti) in razvoj novih aktivnosti, kot so menedžment starostne nediskriminacije, predrugačenje delovnih mest, ki bodo bolj pisana na kožo starejšim zaposlenim, ravnanje znanja v podjetjih, prožne oblike dela in splošno vseživljenjsko učenja starejših. Podjetja se trenutno premalo zavedajo kakšne probleme lahko prinese staranje zaposlenih delavcev. Več pozornosti bodo morala nameniti zavedanju glede resnosti problema starajoče delovne sile ter razvijati nove strategije ali spodbude za premagovanje starostnih ovir za vključevanje starejših zaposlenih. Posebno pozornost bo treba nameniti promociji zaposlovanja starejših oz. ozaveščanju delodajalcev o vidiku pomembnosti starejših zaposlenih. Pomembno je tudi, da se tudi starejši zaposleni sami čedalje bolj aktivirajo za izboljšave, usposabljanja in nenehna izpopolnjevanja.

Z anketo, ki sem jo izvedla, sem pridobila 109 odgovorov. Anketa ter ekspertna intervjuja z gospodom Ramovšem in osebo, ki je zaposlena na zavarovalnici, so mi pomagali

ugotoviti hkrati pa potrditi dejstvo, da delež starejših zaposlenih v aktivnem prebivalstvu narašča, ter da so prisotni stereotipi v družbi. Osvetlila sem posamezne lastnosti starejših zaposlenih, vidik staranja in vpliv prihodnosti na staranje.

Rezultati ankete so potrdili obstoj stereotipov o starejših zaposlenih, ki bodo zaradi naraščajočega deleža starajočega prebivalstva čedalje bolj pogosti. Med mlado populacijo je še mogoče zaznati določen optimizem, ker so mladi zaposleni v večini primerov osredotočeni na lastno kariero in se jim dolgoročna prihodnost, sploh pa razmišljanje o upokojevanju zdita še preveč oddaljeni, da bi se s tem močneje obremenjevali. Čeprav je bilo opravljenih veliko raziskav o koristih mlajših in starejših delavcev, je do enoznačnega zaključka težko priti. Obe skupini zaposlenih, starejša in mlajša, imata svoje pomanjkljivosti in prednosti. Obe skupini se med seboj dopolnjujeta, vendar nista nadomestljivi, zato je pomembno da so v podjetjih starostno mešane skupine. S tem v podjetju poskrbimo za doprinos znanja in izkušenj, ki jih imajo tako starejši kot mlajši zaposleni.

S pomočjo intervjuja z osebo, ki je zaposlena na zavarovalnici, sem potrdila domnevo, da se delež starejših zaposlenih skozi leta povečuje, česar se dobro zavedajo v podjetju in pri tem želijo pomagati v odnosih med različnimi generacijami. Največji izziv jim predstavlja zaposlovanje zavarovalnih zastopnikov, saj se jih bo čez nekaj let veliko upokojilo. Pri starejših zaposlenih so zabeležili povečanje obolenj in bolezni, ki so značilne za starejše.

Izkušnje iz drugih držav (npr. množični protesti v Franciji zaradi nameravanega zvišanja minimalnega praga za upokojitev na 64 let) kažejo na to, da naraščajoče demografske spremembe še niso prodrle v zavest ljudi do te mere, da bi bili pripravljeni to sprejeti kot gotovo dejstvo in hkrati prevzeti svoj del odgovornosti. Namreč, če ne bomo kot družba pravočasno spoznali, da obstoječ solidarnostni sistem zaradi demografskih procesov (za katere smo odgovorni mi sami) ni več rentabilen, bo to imelo hude socialno-ekonomske pa tudi politične posledice, s katerimi se bodo morali soočati naši zanamci. V zvezi s tem bodo potrebne globoke strukturne spremembe, kar bo terjalo tudi participacijo podjetij in organizacij. Slednje se bodo oz. se že soočajo z naraščajočim korpusom starejših zaposlenih, ki iz podjetij ne bodo več tako zlahka odhajali, vse v luči zviševanja upokojitvene starosti.

LITERATURA IN VIRI

1. Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in experimental social psychology*, 25(2), 267–299.
2. Allen, G. S. (2019). Demand for older workers: What do edonomist think? What are firms doing? *National Bureau of Economic Research, Working Paper No.*

26597, MA 02138.

3. Anonimni intervjuvanec. (2023). *Kvalitativni intervju – interni podatki*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
4. Arranz, M. J., Garcia-Serrano, C. in Hernanz V. (2019). Job quality differences among younger and older workers in Europe: The role of institution. *Social Science Research*, 84(5), 29–35.
5. Autor, D. in Dorn, D. (2009). This Job Is »Getting Old«: Measuring Changes in Job Opportunities Using Occupational Age Structure. *American Economic Review*, 99(2), 45–51.
6. Axelrad, H. in James, J. B. (2016). Employers Attitudes toward Older-Worker Job Seekers: A Comprehensive Review with Recommendations for Action. *The Aging Workforce Handbook: Individual, Organizational, and Societal Challenges*, 35(2), 489–512.
7. Bal, P. M. in De Lange, A. H. (2015). From Flexibility Human Resource Management to Employee Engagement and Perceived Job Performance across the Lifespan: A Multisample Study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(1), 126–154.
8. Bal, P. M., de Lange, A. H., Zacher, H. in Van der Heijden, B. I. (2013). A lifespan perspective on psychological contracts and their relations with organizational commitment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(3), 279–292.
9. Baltes, P. B. in Graf P. (1996). Psychological Aspects of Aging: Facts and Frontiers. *Psychology*, 7(6), 427–460.
10. Barnes, H., Smeaton, D. in Taylor, R. (2009). An Ageing Workforce: The Employer's Perspective. *Institute for employment studies*, 468(2), 98–105.
11. Barros, C. P., Guironnet, J. P. in Peypoch, N. (2011). Productivity growth and biased technical change in French higher education. *Economic Modelling*, 28(2), 641–646.
12. Becton, J. B., Walker, H. J. in Jones-Farmer, A. (2014). Generational differences in workplace behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 44(3), 175–189.
13. Belopavlovič N., Kresal B., Kresal K. Š. in Peček S. D. (2016). *Zakon o delovnih razmerij s komentarji (ZDR-1)*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
14. Bencsik A., Horváth C. G. in Juhász, T. (2016). Journal of Competitiveness Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8(3), 90–106.
15. Bersin, J. in Chamorro, P. T. (2019). Age and Generational Issues: The case for hiring older workers. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 11. junija 2023 iz <https://hbr.org/2019/09/the-case-for-hiring-older-workers>
16. Bittner, Z., Kehl, D. in Szűcs, K. (2013). *Tudománykommunikáció a Z generációnak*, Kiadó: Pécsi Tudományegyetem (diplomsko delo). Kiado: Pecsí Tudományegyetem.

17. Bizovičar, M. (2020). V času Covida se večje potrebe po deljenju znanja. *Delo*. Pridobljeno 09. junij 2022 iz <https://www.delo.si/gospodarstvo/kariera/v-casu-covida-se-vecje-potrebe-po-deljenju-znanja/>
18. Braithwaite, V. (2002). *Ageism: Stereotyping and Prejudice Against older Persons*. Cambridge: A Bradford Book.
19. Brooke, L. (2003). Human resource costs and benefits of maintaining a mature-age workforce. *International Journal of Manpower*, 24(3), 260–283.
20. Brown, R., Condor, S., Mathews, A., Wade, G. in Williams, J. (1986). Explaining intergroup differentiation in an industrial organization. *Journal of Occupational psychology*, 59(4), 273–286.
21. Carmichael, F. in Ercolani, M. G. (2014). Age-training gaps in the European Union. *Ageing and Society*, 34(2), 129–156.
22. Carstensen, L. L. (1991). Selectivity theory: social activity in life-span context. *Annual Review of gerontology and geriatrics*, 8(11), 195–217.
23. Carstensen, L. L., Fung H. H. in Charles S. T. (2003). Socioemotional selectivity theory and the regulation of emotion in the second half of life. *Motivation and emotion*, 27(3), 103 – 123..
24. CEDEFOP. (2011). *Working and ageing: guidance and counselling for mature learners*. European Centre for the Development of Vocation Training. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2011.
25. Chen, Y. in Schott, J.C. (2003). Gradual retirement: an additional option in work and retirement. *North American Actuarial Journal*, 58(10), 62–74.
26. Chiu, W. C. K., Chan, A. W., Snape, E. in Redman, T. (2001). Age stereotypes and discriminatory attitudes towards older workers: An East-West comparison. *Human Relations*, 54(5), 629–661.
27. Clark, R., Steven N., Beth R. in John S. (2019). Employer Concerns and Responses to an Aging Workforce, *The Journal of Retirement*, 6(4), 82–99.
28. Cully, M. in Vanden Heuvel, A. (2000). Participation in, and barriers to, training: The experience of older adults. *Australasian Journal on Ageing*, 19(4), 172–179.
29. Čepar, Ž. (2012). *Staranje prebivalstva in ekonomska blaginja v Sloveniji* (magistrsko delo). Koper: Fakulteta za management.
30. Dalen H. in Henkens, K. (2017). *Do Stereotypes about Older Workers Change. Evidence from a Panel Study among Employers*. Tilburg university, no. 2017–028.
31. Dimovski, V. (2008). *Nova veja managementa – management strostnikov*. Pridobljeno 06. september 2022 iz <https://www.mqportal.si/nova-veja-managementa-management-starostnikov>
32. Dolan, S. in Vedina, R. (2012). Well-being among elder employees in companies experiencing restructuring: the Spanish story. *Electronic Journal*, 235(6), 53–63.

33. Elmore, T. (2014). *How is the Difference Between Generation Y and Z*. Pridobljeno 06. oktober 2022 iz <https://growingleaders.com/generation-z-differs-generation-y/>
34. Eurostat (2013). Population projections EUROPOP 2013. Pridobljeno 12. avgusta 2022 iz <https://www.utzo.si/wp-content/uploads/2018/05/Starej%C5%A1i-in-trg-dela-v-Sloveniji.pdf>
35. Eurostat (2019). Population projections EUROPOP 2019. Pridobljeno 12. septembra 2022 iz [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:Population_pyramids,_EU-27,_2019_and_2050_\(%25_share_of_total_population\)_AE2020.png](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:Population_pyramids,_EU-27,_2019_and_2050_(%25_share_of_total_population)_AE2020.png)
36. Euwals, R., De Mooij, R. in Van Vuuren, D. (2009). *Rethinking Retirement*. The Hague: CPB Report.
37. Evropska komisija. (2020a). *Učinek demografskih sprememb v Evropi*. Pridobljeno 06. junij 2022 iz https://sion.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/new-push-european-democracy/impact-demographic-change-europe_sl
38. Evropska komisija. (2020b). *Poročilo komisije Evropskemu parlamentu, svetu, Evropskemu ekonomskemu-socialnemu odboru in odboru regij*. Pridobljeno 09. junij 2022 iz <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020DC0241&from=EN>
39. Finkelstein, L. M., Burke, M. J. in Raju, N. S. (1995). Age Discrimination in Simulated Employment Contexts: An Integrative Analysis. *Journal of applied psychology*, 80(6), 652–663.
40. Gardner H., (1987). The Theory of Multiple Intelligences. *Journal Article*, 37(17), 19–35.
41. Garg, N. (2014). Employee Engagement and Individual Differences: A Study in Indian Context. *Management Studies and Economic Systems (MSES)*, 1(1), 41–50.
42. Gringart E. in Helmes, E. (2001). Age discrimination in hiring practices against older adults in Western Australia: the case of accounting assistants. *Australasian Journal on Ageing*, 20(1), 23–28.
43. Haley L.M., Mostert K. in Els C. (2013). Burnout and Work Engagement for Different Age Groups: Examining Group-Level Differences and Predictors. *Journal of Psychology in Africa*, 466(19), 283–295.
44. Hassell B. L., Perrewe P. L. (1995). An examination of beliefs about older workers: Do stereotypes still exist? *Journal of Organizational Behavior*, 16(5), 457 - 468.
45. Henkens, K. (2005). Stereotyping older workers and retirement: The managers' point of View. *Canadian Journal on Aging*, 24(4), 353–366.
46. Hillier, S. M. in Barrow, G. M. (2007). *Aging, the individual, and society (10. izd.)*. USA: Cengage Learning.
47. Hofacker, D. (2010). Older Workers in a Globalizing World. An International Comparison of Retirement and Late-Career Patterns in Western Industrialized

- Countries. *Book Reviews*, 16(4), 567–585.
48. Hudomiet P., Hurd D., Parker, A. in Rohwedde, S. (2019). The Effects of Job Characteristics on Retirement. *Journal of Pension Economics in Finance*, 20(3), 357–373.
 49. Hummert, M. L., Garstka, T. A. in Shaner, J. L. (1997). Stereotyping of older adults: The role of target facial cues and perceiver characteristics. *Psychology and Aging*, 12(1), 107–114.
 50. Inder, L. in Bryson, J. (2007). The ageing workforce: retaining, utilising and challenging workers. *Journal of Management Development*, 24(1), 57–67.
 51. Iun, J. in Huang, X. (2007). How to motivate your older employees to excel? The impact of commitment on older employees performance in the hospitality industry. *ScienceDirect*, 26(4), 793–806.
 52. Jackson, L. T. B. in Rothmann, S. (2005). An adapted model of burnout for educators in South Africa. *South African Journal of Education*, 25(2), 100–108.
 53. James, J. B., McKechnie, S. in Swanberg, J. (2011). Predicting employee engagement in an age-diverse retail workforce. *Journal of Organizational Behaviour*, 32(1), 173–196.
 54. Kačič, M. (2013). Slovenija slabo izkorišča potencial starejše delovne sile. *FinancePro*. Pridobljeno 5. septembra 2022 iz <https://pro.finance.si/POKOJNINA/8351458/Slovenija-slabo-izkorisca-potencial-starejse-delovne-sile%20-%20vir%20je>
 55. Kastelic, T. (2017). Medgeneracijsko sodelovanje oz. kaj se lahko mlajši naučijo od starejših in obratno. *Kompetenca*. Pridobljeno 3. marec 2023 iz https://kompetenca.si/nase_novice/46/medgeneracijsko_sodelovanje_oz_kaj_se_la_hko_mlajsi_naucijo_od_starejsih_in_obratno/
 56. Kavaš, D., Koman, K., Kump, N., Majcen, B., Sambt, J. in Stropnik, N. (2016). *Podaljšano zaposlovanje in odloženo upokojevanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani..
 57. Klemen, P. (2019). Strategija upravljanja s starejšimi zaposlenimi - izdelava in vsebina [objava na blogu]. Pridobljeno 16. septembra 2023 iz <https://www.produktivnost.si/strategija-upravljanja-s-starejsimi-zaposlenimi/>
 58. Kollmann, T., Stockmann, C., Kensbock, J. M. in Peschl, A. (2019). What satisfies younger versus older employees and why? An aging perspective on wquity theory to explain interactive effects of employee age, monetary rewards, and task contributions on job satisfaction. *Human Resource Management*, 59(1), 101–115.
 59. Komisija Evropske Unije (2019). *Učinek demografskih sprememb v Evropi*. Pridobljeno 16. september iz: naslov: https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/new-push-european-democracy/impact-demographic-change-europe_sl
 60. Kooij, D. T., De Lange, A. H., Jansen, P. G., Kanfer, R. in Dijkers, J. S. (2011).

- Age and work-related motives: Results of a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 197–225.
61. Kovačič, P. (2016). *Razvoj slovenskega pokojninskega sistema s projekcijami (magistrsko delo)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
 62. Krašovec J. S. (2015). *Izobraževanje in usposabljanje starejših delavcev – mednarodna primerjava*, 21(2), 29–46.
 63. Krishnan, S. K., Bopaiah, S., Bajaj, D. in Prasad, R. (2012). Organization, Generation, and Communication – Infosys Experience. *NHRD Network Journal*, 5(4), 85–93.
 64. Lah, L., Svetin, I. in Razpotnik, B. (2013). *Starejši na trgu dela*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
 65. Lee, W.J., Kwak, W. in Song, E. (2022). Can older workers stay productive? The role of ICT skills training. *Journal of Asian Economics*, 79(20), 53–62.
 66. Malačič, J. (2006), *Demografija: Teorija, analiza metode in modeli*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
 67. McDaniel, B., O'Connor, K. in Drouin, M. (2021). Work-related technofence at home and feelings of work spillover, overload, life satisfaction. *International Journal of Workplace Health Management*, 16(9), 54–59.
 68. McGregor, J. in Gray, L. (2002). Stereotypes and older workers: The New Zealand experience. *Social Policy Journal of New Zealand*, 18(6), 163–177.
 69. Munnell, A. H in Sass, S. A. (2009). *Working Longer: The solution to the retirement income challenge*. USA: Brookings Institution Press.
 70. Nacionalni inštitut za javno zdravje (2017). *Zdravstveni statistični letopis Slovenije 2017*. Pridobljeno 9. junija 2022 iz: https://www.nijz.si/sites/www.nijz.si/files/uploaded/publikacije/letopisi/2017/1_d_emografija_2017.pdf
 71. Neumark D., Burn I. in Button P. (2019). Is it Harder for Older Workers to Find Jobs? *Journal of Political Economy*, 127(2), 50 – 70.
 72. Ng, T. W. H. in Feldman, D. C. (2012). Evaluating six common stereotypes about older workers with meta-analytical data. *Personnel psychology*, 65(2), 821–858.
 73. Nicholas, A. J. 2009. Generational Perceptions: Workers and Consumers. *Journal of Business in Economics Research*, 7(10), 47–52.
 74. OECD: Ageing and Employment Policies: Denmark 2015. *Workingbetter with age*. OECD Publishing, Paris (2015).
 75. Parry, E. in Urwin, P. (2011). Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 79–96.
 76. Pečjak, V. (1998). *Psihologija tretjega življenjskega obdobja*. Ljubljana: Znanstveni inštitut Filozofske fakultete Univerze.
 77. Peng, F., Anwar, S. in Kang, L. (2019). New technology and old institutions: An

- empirical analysis of the skillbiased demand for older workers in Europe. *ScienceDirect Journals*, 64(8), 1–19.
78. Penger, S. in Dimovski, V. (2007). Strategija aktivnega staranja prebivalstva v Sloveniji s poudarkom na kakovostnem staranju in medgeneracijskem sožitju. *IB Revija*, 41(1), 42–69.
 79. Planko, S., Duralija, S. in Drev, B. (2017). *Katalog ukrepov za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih*. Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti ter Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada. Ljubljana.
 80. Powers, C. B., Wisocki, P. A. in Whitbourne, S. K. (1992). Age differences and correlates of worrying in young and elderly adults. *The Gerontologist*, 32(1), 82–88.
 81. Quinn, J. B., Anderson, P. in Finkelstein, S. (1996) Managing professional intellect: making the most of the best. *Harvard Business Review*, 74(2), 71–80.
 82. Ramey, V. (2017). *Demographics and Robots” by Daron Acemoglu and Pascual Restrepo*. University of California: San Diego and NBER.
 83. Ramovš, J. (2003). Kakovostna starost: Socialna gerontologija in gerontagogika. *Socialno delo*, 47(2), 95–97.
 84. Ramovš, J. (2019a). *Aktivno staranje in uspešno sodelovanje po 50. letu starosti*. Ljubljana: Inštitut Antona Trstenjaka za Gerontologijo in medgeneracijsko sožitja.
 85. Ramovš, J. (2019b). *Menedžment sodelovanja ob staranju zaposlenih*. Ljubljana: Inštitut Antona Trstenjaka za Gerontologijo in medgeneracijsko sožitja.
 86. Ramovš, J. (2023). *Kvalitativni intervju*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta UL.
 87. Remery, C., Henskens, K., Schippers, J. in Ekamper, P. (2003). Managing an ageing workforce: How employers are adapting to an older labour market: views held by Dutch employers. *Population Research and Policy Review*, 22(3), 21–40.
 88. Samorodov, A. (1999). *Employment and training papers 33: ageing and labour markets for older workers*. International Labour Office Geneva.
 89. Shore, L. M., Cleveland, J. N. in Goldberg, C. B. (2003). Work attitudes and decisions as a function of manager age and employee age. *Journal of applied psychology*, 88(3), 529–546.
 90. Snyder, M. in Milene, P. K. (1994). Stereotyping of the elderly: A functional approach. *British Journal of Social Psychology*, 33(1), 63–82.
 91. Statistični urad Republike Slovenije (2013). *Starejši na trgu dela*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
 92. Statistični urad Republike Slovenije (2019). *Mednarodni dan starejših: skoraj vsak peti prebivalec Slovenije je starejši od 65 let*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
 93. Statistični urad Republike Slovenije (2020). *Rojeni, Slovenija: V 2020 manj kot 19.000 živorojenih otrok*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
 94. Statistični urad Republike Slovenije (2021). *Prebivalstvo*. Ljubljana: Statistični

- urad Republike Slovenije.
95. Štremfelj, S., 2019. Upravljanje s starejšimi zaposlenimi v Mestni knjižnici Ljubljana. *Knjižnica*. Ljubljana: zveza bibliotekarskih društev Slovenije 2(4), 37–48.
 96. Taneva, K. S., Arnold, J. in Nicolson, R. (2019). *A Qualitative analysis of older workers perceptions of stereotypes, successful ageing strategies and human resource Management practices*. School of Business and Economics, Loughborough University, United Kingdom
 97. Tari, A. (2010). *Y generáció*. Budapest: Jaffa Kiadó.
 98. Thompson, L. F. in Mayhorn, C. B. (2012). *Aging workers and technology*. NY: Oxford University Press.
 99. Tsui, A. S. in O'Reilly, C. A. (1989). Beyond simple demographic effects: The importance of relational demography in superior-subordinate dyads. *Academy of management journal*, 32(2), 402–423.
 100. Ule, M. (2005). *Socialna psihologija*. Ljubljana: Založba FDV.
 101. Urad RS za makroekonomske analize in razvoj (2016). *Demografske spremembe ter njihove ekonomske in socialne posledice*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
 102. Vajhollah, G. in Naghavi, M. S. (2019). Empowerment of the professional ageing workforce: a review and development of a model. *European Journal of International Management*, 13(2), 56–78.
 103. Van Dalen, H. P., Henkens, K. in Schippers, J. (2010). How do employers cope with an ageing workforce? Views from employers and employees. *Demographic Research*, 22(32), 1015–1036.
 104. Veth, K. N., Emans, Van der Heijden, B. I. J. M, De Lange, A.,H. in Korzilius, H. P. L. M. (2011). *Taking care of older workers: A multi-perspective case study on HRM practices in health care organizations for older workers*. Paper Dutch HRM Network Conference 2011.
 105. Vickerstaff, S., Cox, J. in Keen, L. (2003). Employers and the management of retirement. *Social Policy in Administration*. 37(3), 271–287.
 106. Voelpel, S. C. in Streb, K. C. (2010). A Balanced Scorecard for Managing the Aging Workforce. *Science Direct*, 39(1),84–90.
 107. Volkoff, S., Buisset, C. in Mardon, C. (2010). Does intense time pressure at work make older employees more vulnerable? A statistical analysis based on a French survey »SVP50«. *Named Reactions*, 41(6), 754–762.
 108. Vollrath D., 2020. Fully Grown: Why a Stagnant Economy is a Sign of Success.
 109. Zakon o delovnih razmerjih (2013). *Uradni list RS* (Št. 21/13).
 110. Zakon o urejanju trga dela (2010). *Uradni list RS* (št. 80/10).
 111. Zupančič, M., Colnarič, B. in Horvat M. (2010). *Poznavanje dejstev in zmotna prepričanja o starejših: implikacije za izobraževanje in delo s starejšimi*. Ljubljana: Filozofska fakulteta Univerze v Ljubljani.

112. Žalodec, R. R. (2018). *Prepričanja delodajalcev o starejših zaposlenih* (magistrsko delo). Ljubljana: Filozofska fakulteta Univerze v Ljubljani.
113. Žibert, A. (2021). Starejši zaposleni so lahko del rešitve. *Delo*. Pridobljeno 09. junija 2022 iz: <https://www.delo.si/magazin/generacija-plus/starejsi-zaposleni-so-lahko-del-resitve/>
114. Žnidaršič, J. in Dimovski, V. (2010). Reluctance Towards Older Workers in Slovenia. *International Business in Economics Research Journal*, 9(2), 53-59.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Sem Alenka Jožef, študentka Ekonomske fakultete v Ljubljani, in pripravljam magistrsko nalogo z naslovom Vodenje starejših delavcev na primeru podjetja v zavarovalniški panogi.

Vaše sodelovanje za raziskavo je ključno, saj bom le z vašimi odgovori lahko pridobila vpogled v odnos do staranja, kar je tudi namen moje raziskave.

Anketa je anonimna, za izpolnjevanje pa boste potrebovali približno 5-10 minut časa. Pridobljeni podatki bodo obravnavani v okviru analize in priprave magistrske naloge. Za vaše sodelovanje se vam prijazno zahvaljujem.

Opomba: Prosim vas, da anketo izpolnite le enkrat.

Prosimo obkrožite vašo starost:

- Do 24 let
- Od 25 do 34 let
- Od 35 do 44 let
- Od 45 do 54 let
- Od 55 do 64 let
- 65 let in več

Spol:

Moški / Ženska

Ali ste zaposleni? *(Za delovno razmerje se po podatkih Zakona o delovnih razmerjih (ZDR- 1), Ur. l. RS, št. 21/13, šteje: »Delovno razmerje je razmerje med delavcem in delodajalcem, v katerem se delavec prostovoljno vključi v organiziran delovni proces delodajalca in v njem za plačilo, osebno in nepretrgano opravlja delo po navodilih in pod nadzorom delodajalca.«)*

Prosimo obkrožite!

- Da
- Ne

Začetek anketnega vprašalnika:

1. Ali menite, da negativni stereotipi v sodobni družbi o starejših zaposlenih negativno vplivajo na odnos mlajših zaposlenih do starejših zaposlenih v podjetju?

- Nikakor ne vplivajo
- Ne vplivajo
- Niti ne vplivajo, niti vplivajo
- Vplivajo
- Zelo vplivajo

2. Ali menite, da je v vašem podjetju porušena starostna struktura, oz. da prevladujejo starejši zaposleni?

- 1 Nikakor se ne strinjam
- 2 Ne strinjam se
- 3 Niti se ne strinjam, niti se strinjam
- 4 Strinjam se
- 5 Popolnoma se strinjam

3. Zamislite si, da zaposlene v vaši organizaciji oz. podjetju razdelimo na dve starostni skupini:

- Mlajši zaposleni, ki vključujejo vse zaposlene, mlajše od 55 let in
- Starejši zaposleni, ki vključujejo vse zaposlene, stare 55 let in več.

Za vsako od naslednjih vprašanj, prosim, izberite odgovor (označi z X), ki se nanaša na različne situacije z mlajšimi in starejšimi zaposlenimi. Prosim, da ocenite svoje strinjanje.

	Nikakor se ne strinjam	Ne strinjam se	Se niti ne strinjam, niti ne strinjam	Strinjam se	Popolnoma se strinjam
Pomanjkanje mlajše delovne sile resno vpliva na delovna in poslovne procese.					
Izobraževanje za starejše zaposlene z uvedbo dodatnih programov na področju računalništva - programi za hitrejši in lažji način obvladovanje dela					
Mlajši so bolj produktivni in bolj zavzeti za delo.					
Starejšim se ne izplača izobraževati in nadgrajevati svojega znanja.					
Starejši zaposleni so manj pripravljeni sodelovati v programih usposabljanja in razvoj kariere.					
Starejši delavci so bolj zanesljivi, dosledni in boljši timski delavci v primerjavi z mlajšimi zaposlenimi.					

4. Kako dojemate starejše zaposlene v vašem oddelku? Ocenite na lestvici od 1 do 5, pri čemer je 1 zelo negativno, 5 pa zelo pozitivno.

- 1 2 3 4 5

5. Opazite med starejšimi zaposlenimi v vašem podjetju določene stereotipe, ki so povezani s staranjem zaposlenih?

- a) Nikoli
- b) Redko
- c) Občasno
- d) Pogosto
- e) Vedno

6. Kdo ima po vašem mnenju največji vpliv na dojemanje starejših zaposlenih kot nekaj negativnega oz. nezaželenega?

- a) Mediji
- b) Družba, ljudje
- c) Zgodovina
- d) Slavne osebe
- e) Staranje zaposlenih se ne dojema kot negativno
- f) Drugo: _____

7. Na lestvici s križcem označite strinjanje z naslednjimi trditvami:

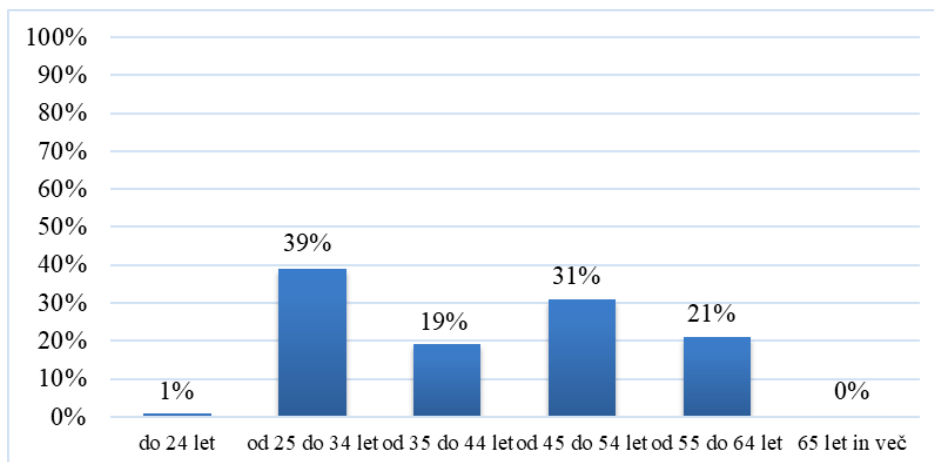
	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam, niti strinjam	Se strinjam	Povsem se strinjam
Starosti se bojim in sem zaskrbljen/a					
Imam pozitiven odnos do lastnega staranja					
Z izkušnjami, ki sem jih pridobil/a za delo se v službi počutim samozavestno					

8. Kako vidite svojo prihodnost v luči podaljševanja delovne dobe? Obkrožite najbolj primeren odgovor, ki velja za vas:

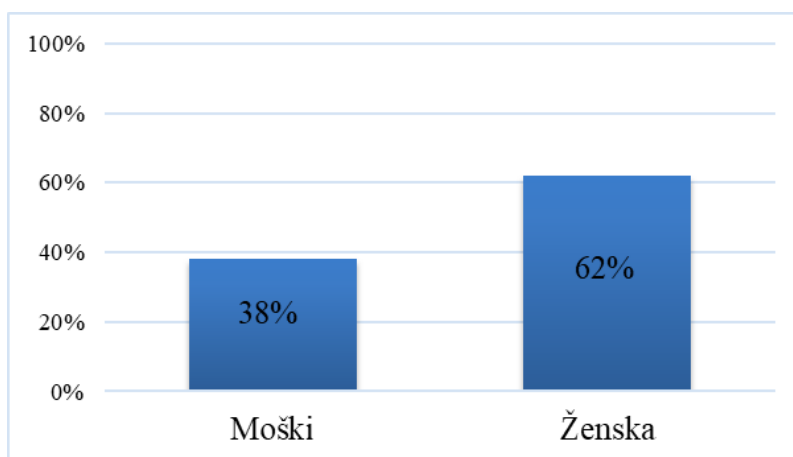
- 1) Prihodnosti se sploh ne bojim, menim, da bom delal/a do primerne starosti
- 2) Rahlo me je strah, da se bo delovna doba preveč podaljšala
- 3) Vseeno mi je
- 4) Mislim, da bom delal/a zelo dolgo, vsaj do 70. leta
- 5) Mislim, da sploh ne bom dočakal/a upokojitve, oz. bom delal/a do smrti

Priloga 2: Spol in starost respondentov

Slika 1: Starost respondentov

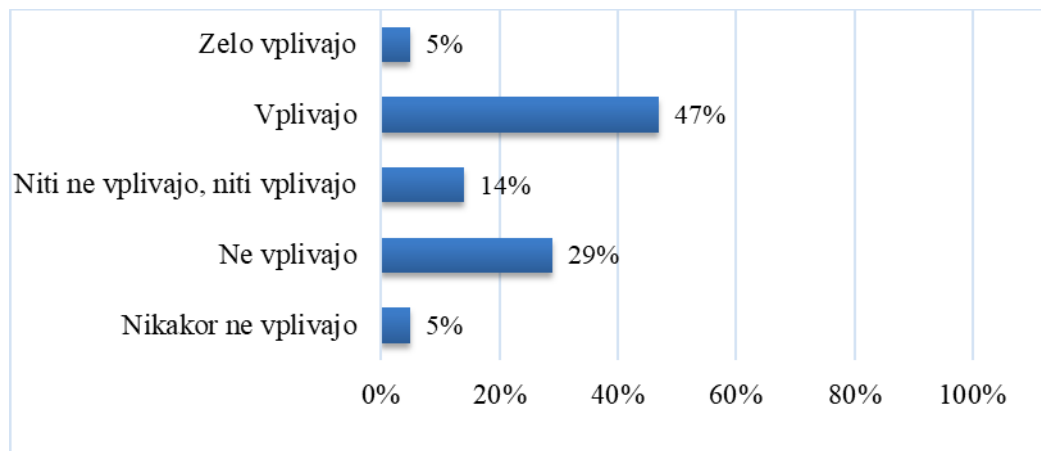


Slika 2: Spol respondentov

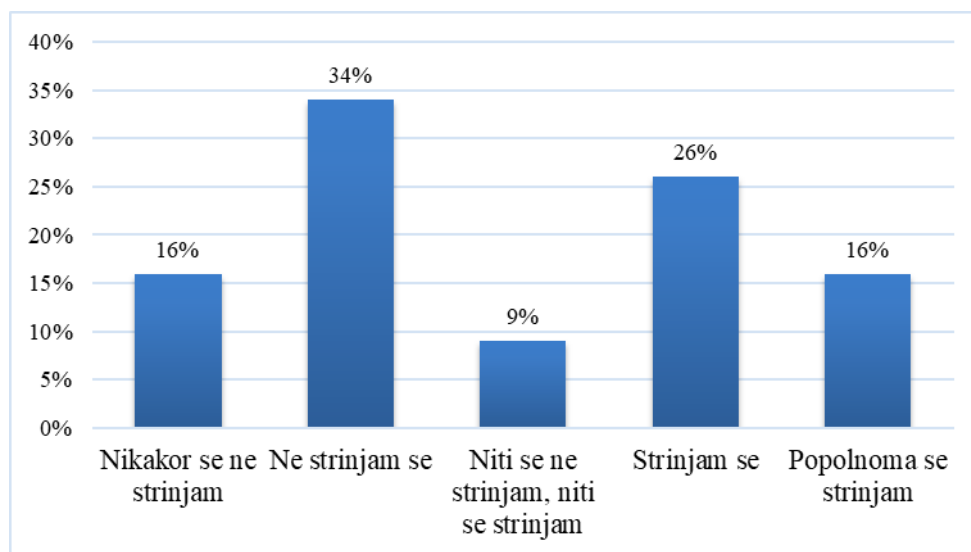


Priloga 3: Grafična analiza anketnih vprašanj

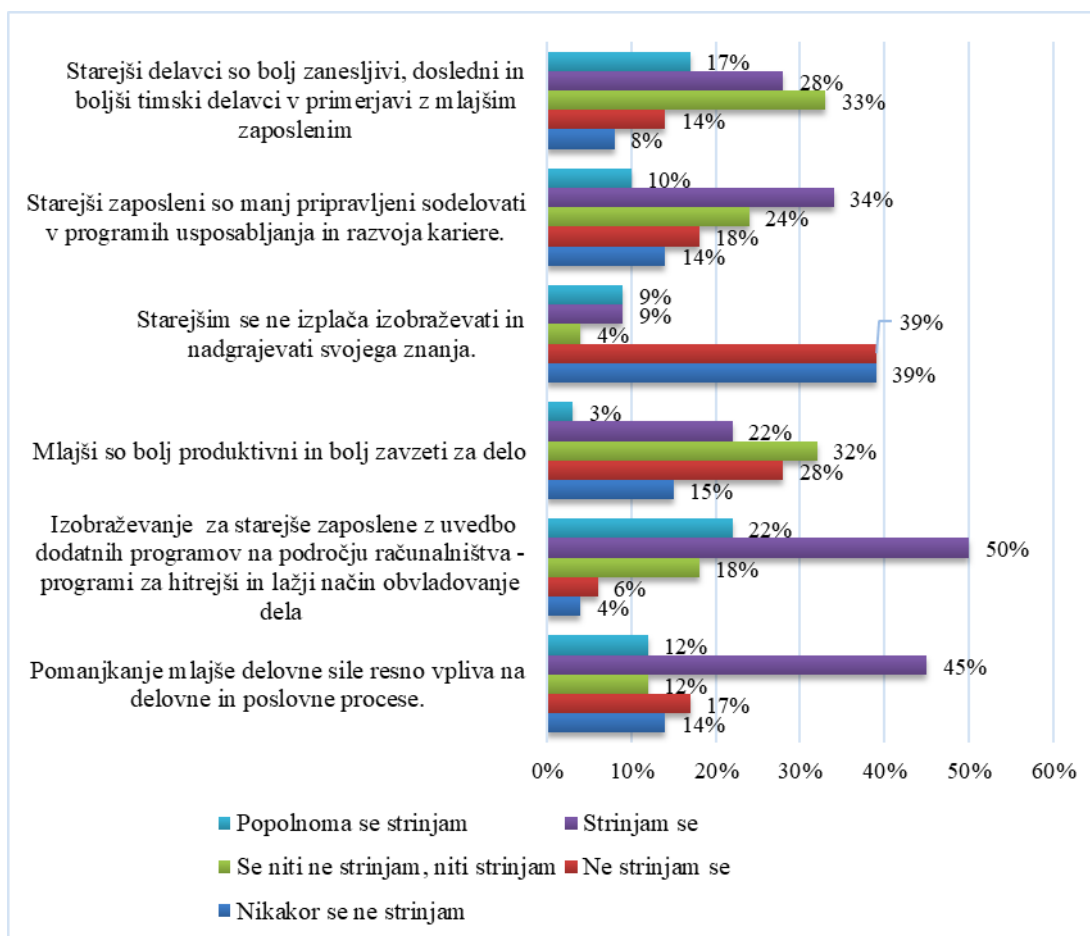
Slika 3: Ali menite, da negativni stereotipi v sodobni družbi o starejših zaposlenih negativno vplivajo na odnos mlajših zaposlenih do starejših zaposlenih v podjetju?



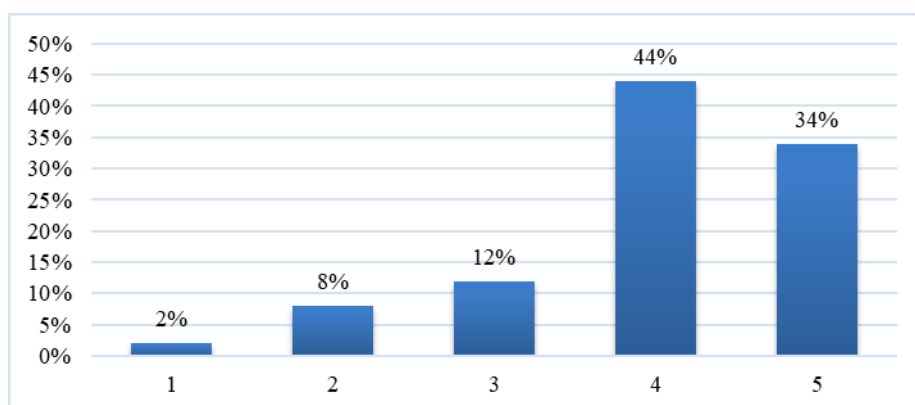
Slika 4: Ali menite, da je v vašem podjetju porušena starostna struktura, oz. da prevladujejo starejši zaposleni?



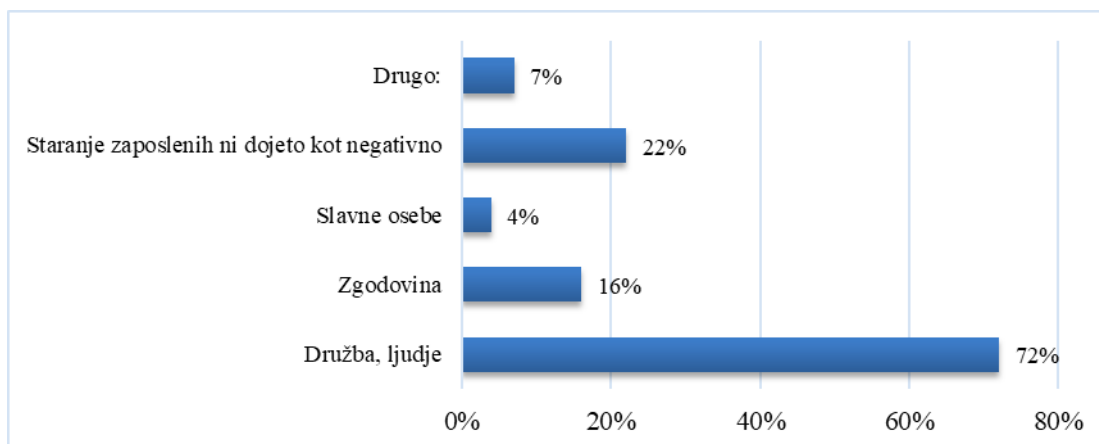
Slika 5: Za vsako od naslednjih vprašanj, prosim, izberite odgovor (označi z X), ki se nanaša na različne situacije z mlajšimi in starejšimi zaposlenimi



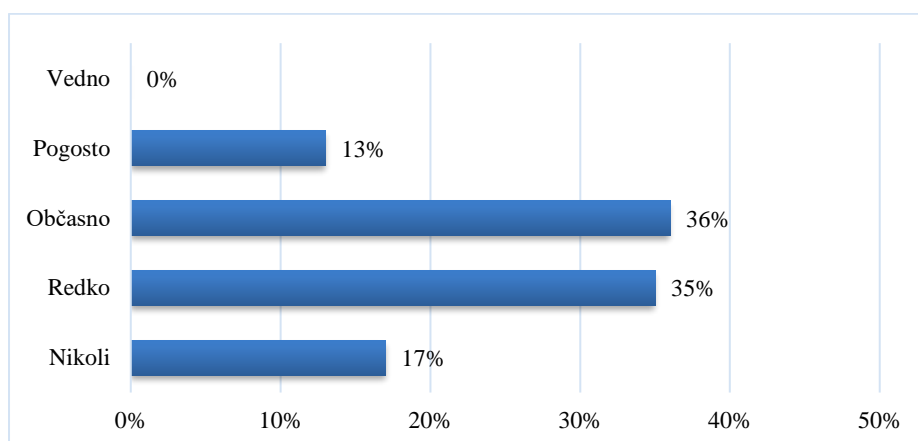
Slika 6: Kako dojemate starejše zaposlene v vašem oddelku?



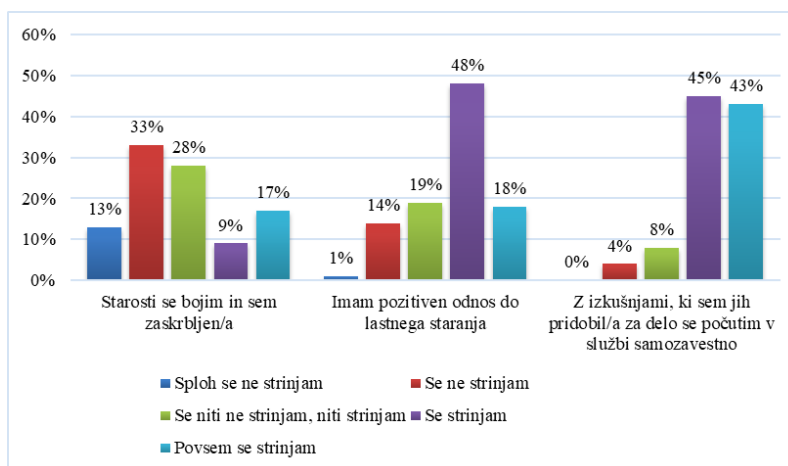
Slika 7: Kdo po vašem mnenju ima največji vpliv na dožemanje stereotipov o starejših zaposlenih kot nekaj negativnega oz. nezaželenega?



Slika 8: Opazite med starejšimi zaposlenimi v vašem podjetju določene stereotipe, ki so povezani s staranjem zaposlenih?



Slika 9: Na lestvici s križcem označite strinjanje za naslednje trditve:



Priloga 4: Ekspertni intervju

Ekspertni intervju, opravljen z anonimno osebo, ki je zaposlena na zavarovalnici na področju ravnanja z zaposlenimi. V strokovni reviji HRM je zavarovalnica objavila določene izzive, kjer so bili zapisani zastavljeni cilji (krepki tisk) na področju medgeneracijskega sodelovanja. Zanimale so me podrobnosti njihovega načina uresničevanja ciljev.

1. Spreminjanje organizacijske kulture v smeri zavedanja, da se s podaljševanjem delovne dobe spreminja starostna struktura zaposlenih in s tem povečuje število zaposlenih, starih 55 in več let, ter aktivno pripravljane zaposlenih vseh generacij na te spremembe.

Kakšen je obseg sprememb v sami organizacijski strukturi? Kakšni so odzivi (starejših) zaposlenih na te spremembe, kako se (konkretno) spopadate z njimi?

»V zavarovalnici se je v letu 2022 v primerjavi z letom 2020 povečal delež starejših zaposlenih za šest odstotnih točk. Iz tega je v našem podjetju razvidno, da v podjetju narašča število starejših zaposlenih. Trenutno največjo težavo pri nas predstavljajo zavarovalni zastopniki. Razlog je opravljanja dela na terenu. Problem je predvsem v daljši vožnji na terenu, nimajo tako urejene prehrane, kot jo imajo ostali, delajo lahko več kot 8 ur itd. V tej skupini so opazili, da ima veliko starejših zaposlenih probleme s srčno-žilnimi in mišično-kostnimi boleznimi. Te osebe težje delajo na terenu, saj je fizično zelo zahtevno. Podjetje jim omogoča, da lahko naredijo dodatna izobraževanja in v kasnejših letih opravljajo pisarniško delo, vendar je praksa pokazala, da grede takšni zaposleni raje na bolniško, saj je njihova plača v pisarni bistveno nižja kot prej, ko so bili na terenu (tam so bili plačani dodatno po proviziji). Trenutno imajo 600 zavarovalnih zastopnikov, do leta 2030 pa bo pogoje za upokožitev izpolnilo 210 oseb. Tako se sedaj srečujejo z večjim izzivom, kako bodo te osebe prestrukturirali, dobili nove itd.«.

2. Kontinuirano, vseživljenjsko vzdrževanje strokovne usposobljenosti, delovne učinkovitosti (uspešnosti) in zavzetosti zaposlenih

Na kakšen način ste dosegli opredeljene cilje?

»Pri tem veliko pomagajo vodje, da svoje zaposlene pravilno usmerjajo do cilja. Na letnem razgovoru zaposleni povedo, kaj je njihov večji cilj, in kaj si v prihodnje še želijo doseči (prerazdelitev v drugi oddelek, mentorstva itd.). Zavarovalnica spodbuja številna izobraževanja, vendar analize v podjetju kažejo, da se starejši manj izobražujejo kot mlajši. Podjetje za starejše spodbuja predvsem jezikovne tečaje, saj so raziskave pokazale, da učenje tujega jezika spodbudi k večanju in krepitvi kognitivnih sposobnosti. Tudi ples je eden izmed učinkovitih športnih dejavnosti, ki povečuje psihofizično učinkovitost. Starejši delavci običajno izberejo tečaje, kot so: Excel, Word, digitalne vsebine (LinkedIn, Facebook, Teams)«.

3. Sprejemanje sodelavcev vseh starostnih skupin, upoštevajoč generacijske vrednote

Kako in na kakšen način spremljate starostne skupine? Se poslužujete kakšnega programa? Kakšni so cilji za prihodnost?

»V prihodnosti bodo sedaj še bolj spremljali razvoj zaposlenih, kar je tudi njihov cilj, saj bodo pridobili nove informacijske programe. Nov sistem GEKO bo vodil razvoj zaposlenega in njegovo izobraževanje, združeval vse kadrovske podatke, mobilnost in shranjeno zgodovino prijav za različne projekte. Spremljali bodo, koliko so bili učinkoviti glede na starost, sistematično, kdo sodeluje in kdo ne itd. Mobilnost v letu 2023, v letu 2024 na vrsto prihaja interdisciplinarno delo.«

4. Izvajanje obdobjnih razgovorov (4-krat letno) s postavljanjem in spremljanjem doseganja ciljev

Kako se starejši zaposleni odzivajo na takšno pogostost razgovorov? Ali dosegajo zastavljene cilje v isti meri kot mlajši sodelavci?

»Razgovor poteka enkrat letno, kjer si zastaviš cilj, ki ga boš dosegel naslednje leto. To tudi vpišeš v posebno aplikacijo, ki jo uporabljajo zaposleni. Na vsak kvartal (na 3 mesece) se zaposleni udeležijo krajšega pogovora z vodjo, da se realizira cilj, ki so si ga zadali. Vodjam sproti poročajo, kaj so do takrat že naredili za realizacijo cilja. Pri teh kvartalnih pogovorih so zaposleni tudi finančno nagrajeni, v simbolični obliki. Ko je zastavljeni cilj dosežen, podjetje zaposlene nagradi z nagrado, ki je izplačana v denarni obliki za vse zaposlene.«

5. Upoštevanje dejavnikov, ki vplivajo na zdravje in počutje delavca pri postavljanju delovnih pričakovanj; spodbujanje pozitivne naravnosti v smeri, da zaposleni vseh generacij ostajajo dejavni, motivirani in vključeni v tim

Na kakšen način vodje pri starejših zaposlenih dosegajo večjo motiviranost za delo? Kako poskrbite, da se starejši zaposleni v timu dobro počutijo?

»Vsak vodja ima svojega trenerja. Vodji je na voljo celo leto, da se z njim pogovarja o izzivih: kako nekoga motivirati in vzpostaviti pravilno komunikacijo z zaposleno osebo. Vodje se lahko poslužujejo tudi pomoči zunanjih trenerjev: psihologov, licenčnih trenerjev itn.

Z znanjem, ki ga dobijo vodje, želijo pomagati pri povečanju motiviranosti zaposlenih. Pri tem jim pomagajo sistemi, kjer vodje posamezne oddelke učijo, kako učinkovito motivirati zaposlene, posebej starejše zaposlene. Vodje jim pomagajo, da cilje, ki so si jih starejši zaposleni postavili, tudi uresničijo. Motivira jih tudi nagrada, ki jo zaposleni prejmejo.

Podjetje zaposlene motivira s kartami za koncerte, različnimi tekmami, planinskimi društvi, posebnimi dnevi: pust (krof), prvi jesenski dan (sadje), ugodne počitniške kapacitete, popusti pri dodatnih zavarovanjih itd. Podjetje je tudi družini prijazno podjetje, kar pomeni, da lahko starejši v službo pridejo kasneje in si delovni čas razporedijo nekoliko drugače. To je dobro v primeru, da lahko osebe, ki so že stari starši, zjutraj peljejo svojega vnuka v vrtec, opravijo zdravniške preglede (pogostejši v teh letih), deležni so lahko izrednih dodatnih popustov - spremstvo starejših zaposlenih, dodatnih bonus ur za mame ali stare starše (spremstev starih staršev), itd.«

7. Oblikovanje generacijsko raznolikih projektnih in drugih delovnih skupin, ki pri zaposlenih spodbujajo občutek vključenosti in spodbujajo povezovanje

Primeri dobrih praks – kje so bili najboljši odzivi (starejših) zaposlenih

»Kolikor opažajo v podjetju, je medgeneracijsko sodelovanje med področji slabo, čeprav podjetje to spodbuja. Dandanes ni več dovolj, da do konca življenja opravljamo le eno delo in da smo specializirani zgolj na enem področju. Pred nami je čas, v katerem morajo zaposleni vedeti veliko stvari in imeti širok pregled nad vsem, in zelo je pomembno, da gredo ven iz »cone udobja«. Prednost ima znanje – če delaš denimo na projektih in potrebuješ pravega človeka, ne boš gledal njegovo starost, temveč boš pozoren na njegovo znanje, ne glede na njegovo starost«.

8. Usposabljanje vodij za delo z različnimi starostnimi skupinami zaposlenih; skrb za izobraževanje zaposlenih o novih produktih, programskih rešitvah in spremembah načinov dela

Kakšni so odzivi na ta izobraževanja? Primeri pozitivnih odzivov? Katerih izobraževanj se udeležujejo starejši zaposleni?

»Posebej za vodje obstajajo vodena izobraževanja v okviru inštituta Antona Trstenjaka za Gerontologijo in Medgeneracijsko sožitje. Izobraževanje se imenuje Usposabljanje vodji in učinkovito delo z zaposlenimi. Takšna vsebina izobraževanj vodjem pomaga pri ozaveščanju o različnih starostih in pri tem, kako se nanje najbolj pravilno odzivati. Izobraževanja se tičejo vseh generacij zaposlenih – tako na osebne lastnosti starejših kot mlajših zaposlenih. Podjetje starejših noče preveč diskriminirati. Kljub temu, da se jim prilagaja, ne želi, da se jih obravnava kot poglavje zase.

Drugo izobraževanje, ki je predstavljeno na omenjenem inštitutu, obsega programe samo na starejše zaposlene (nad 55 let). Imenuje se Staranje in učinkovito delo med mlajšimi in starejšimi na delovnem mestu. Na to izobraževanje se lahko prijavijo samo starejši zaposleni.

V osnovi se lahko zaposleni v okviru službe prijavljajo na različna izobraževanja, ki jih ponuja podjetje. Vzpostavili so celoten katalog različnih izobraževanj, zaposleni pa se na posamezne vsebine prijavljajo prostovoljno. Osebam nad 55 let je namenjen poseben izbor izobraževanj, na katera se lahko prijavijo samo oni. Ta izobraževanja obsegajo naslednje vsebine: kje se trenutno nahajajo v karieri, kaj bodo počeli po upokojitvi (tretjo obdobje), obvladljivost stresa, izgorelost na delovnem mestu, izobraževanja o menopavzi, izobraževanje na temo gibanja, prehrana itd.«

9. Redno spremljanje neučinkovitih sodelavcev in sprejemanje potrebnih ukrepov

Kateri so ukrepi za neučinkovito delo? Ali imate za starejše zaposlene kakšne posebne ukrepe?

»V podjetju v povezavi z nedelom ni odpuščanja. Rešitev najdejo v okviru razgovora, kjer zaposleni povejo, kaj jih pri delu ne motivira, kaj drugega bi raje počeli itd. Če se interno išče neko delovno mesto za posameznika, zaposlenim pomagajo, da najdejo

motivacijo na drugem delovnem mestu – prerazporeditev (trudijo se, da bi bili zaposlenim čim bolj naklonjeni)«.

10. Zdravju in varstvu starejših zaposlenih so namenjeni posebni podprojekti v okviru programa (Za)varujmo zdravje; organizacija specifičnih izobraževanj o fizičnem in psihičnem zdravju, zlasti na področju ohranjanja vitalnosti, zdrave prehrane, primernih oblik telesne aktivnosti in gibanja ter drugih delavnic na temo zdravja

Na kakšne načine ste dosegli večjo fizično aktivnost? Katere aktivnosti se starejši zaposleni v največji meri udeležujejo? Primeri dobrih praks.

»V podjetju največkrat opazimo bolezni v povezavi s kostno-mišičnim obolenjem, poškodbami kolena, karpalnim kanalom, hrbtenico (hernija). Zaposlenim pri tem pomagajo naši strokovnjaki, ki imajo posebne licence za usposabljanje (kako je treba pravilno sedeti, skrbimo za nabavo visokokvalitetnih stolov). Po pisarnah analiziramo, kako imajo zaposleni nameščene monitorje, nastavljene stole itd. Imamo tudi nudenje masaže na delovnem mestu – enkrat na mesec lahko pride zaposleni k interni maserki na t. i. »masažo na stolu«, ki traja približno 20 min, da opravi svoje delo (po navadi je to odprava vozljev, ki se pojavijo ob sedenju). Ponujamo tudi možnost meritve sladkorja na delovnem mestu, ki se jih poslužujejo predvsem starejši zaposleni«.

11. Ergonomska ureditev delovnega mesta

Kako uredite in prilagodite delovno mesto starejšemu zaposlenemu? Primeri?

»Pravilna postavitve rok, pravilno sedenje za mizo, opozorila s strani e- izobraževanj itd. V pisarnah imajo tudi izobešene plakate, ki opozarjajo o pravilnem sedenju«.

12. Prenos znanja mlajših sodelavcev na starejše, zlasti v povezavi z novimi tehnologijami

Na kakšen način prenašate znanje na mlajše zaposlene? Kako se starejši zaposleni spopadejo z novimi tehnologijami? Kje so največje težave?

»Na novo uvedene aplikacije imajo zaposleni možnost spoznati v okviru katalogov izobraževanj, kjer so predstavljene. Poslužujejo se tudi mentorstva, kjer mlajši mentorji starejše učijo uporabe programov. Pri uporabi novih aplikacij imajo težave predvsem starejši zaposleni, vendar jih s skupno pomočjo usvojijo. V zadnjem času jim je »preglavice« povzročal program Teams, ki so ga morali usvojiti tako rekoč »čez noč« zaradi preusmeritve na delo od doma (v času epidemije). Največ težav so imeli predvsem z vklopi na sestanku, predstavitvami itd.

Določene službe imajo tudi posebne programe za potrebe svoje službe (za sklenitev zavarovalnih polic, itd.). V okviru le-teh potekajo posebna namenska izobraževanja za učenje teh program, kar pa veliko težav povzroča zlasti starejšim zaposlenim.«

13. Vključevanje vseh generacij v program mentorstev: za novo zaposlene sodelavce ter delavce, ki se vrnejo na delo po daljši odsotnosti in ob prerazporeditvah na druga področja dela

Kdo se po navadi vključuje v program mentorstva? So to tudi starejši zaposleni? Prednosti mentorja, ki je starejši zaposleni? Opis poteka programa mentorstva (obstaja določen načrt dela)? Kako se ocenjuje uspešnost mentorstva?

»Vsak vodja ima svojega trenerja. Vsak novi zaposleni ima svojega uveljavljenega mentorja. Za koliko časa je predviden določen mentor, je odvisno od delovnega mesta (od nekaj mesecev do pol leta). Mentor je lahko starejši ali mlajši, vse je odvisno od delovnega mesta. Na koncu opravljanega mentorstva imajo novozaposleni izpit, ki pokaže, kaj je osvojil v času, ki ga je preživel z mentorjem. V zameno za ponujeno učenje, mentor za vsak mesec prejme dodatno plačilo«.