

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA VLOGE MANAGEMENTA STAROSTI NA PRIMERU
PODJETJA REM**

Ljubljana, januar 2026

MARJETA KUTNAR

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Marjeta Kutnar, študentka Univerze v Ljubljani Ekonomske fakultete, avtorica predloženega dela, z naslovom Analiza vloge managementa starosti na primeru podjetja REM, pripravljenega v sodelovanju z mentorjem doc. dr. Simonom Colnarjem

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 pisnih del UL EF, 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 pisnih del UL EF;
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 Univerze v Ljubljani Ekonomski fakulteti 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;
11. da sem preverila verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne 16.1.2026

Podpis študenta(-ke):



POVZETEK

Magistrsko delo obravnava management starosti in analizira, kako podjetje REM pristopa k starostno raznoliki delovni sili. Teoretični del zajema pregled demografskih trendov, staranja delovne sile, značilnosti različnih generacij in ključne dejavnike uspešnega medgeneracijskega sodelovanja. Rezultati ankete in intervjuja kažejo, da podjetje prepoznava pomen medgeneracijskih odnosov, vendar so potrebne dodatne sistematizirane rešitve, predvsem na področju digitalnih kompetenc zaposlenih ter prilagoditev delovnih pogojev. Na podlagi ugotovitev so oblikovani predlogi, ki lahko podjetju pomagajo pri krepitvi sodelovanja med generacijami in zagotavljanju dolgoročne učinkovitosti.

KLJUČNE BESEDE: management starosti, medgeneracijsko sodelovanje, staranje delovne sile, demografski trendi

CILJI TRAJNOSTNEGA RAZVOJA



ABSTRACT

The master's thesis examines age management and analyzes how the company REM approaches a generationally diverse workforce. The theoretical part includes an overview of demographic trends, workforce aging, characteristics of different generations and key factors that support successful intergenerational relations, yet additional systematic measures and needed, particularly in the areas of employees digital competences and adjustments to working conditions. Based on the findings, several recommendations are proposed that can help the company strengthen collaboration between generations and ensure long-term effectiveness.

KEY WORDS: age management, intergenerational cooperation, aging workforce, demographic trends

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



KAZALO

1	UVOD	1
2	Pregled demografskih trendov	4
2.1	Demografski trendi	4
2.1.1	Slovenija	4
2.1.2	Evropska unija	7
2.1.3	Svet	9
2.2	Staranje delovne sile	11
2.2.1	Opredelitev staranja delovne sile	12
2.2.2	Statistični podatki strukture staranja delovne sile	13
2.2.3	Trendi pri podaljševanju delovne dobe	14
3	Generacijska raznolikost na delovnem mestu	15
3.1	Generacijska raznolikost	15
3.1.1	Kaj je generacijska raznolikost?	16
3.1.2	Povezava z managementom starosti	16
3.2	Pregled in značilnosti različnih generacij	17
3.2.1	Generacija Baby boom	17
3.2.2	Generacija X	18
3.2.3	Generacija Y – milenijci	18
3.2.4	Generacija Z	19
3.3	Management starosti v podjetjih	19
3.3.1	Pomen managementa starosti	21
3.3.2	Starostna struktura zaposlenih	21
3.3.3	Ukrepi za učinkovit management starosti v podjetjih	22
3.4	Prednosti in izzivi medgeneracijskega sodelovanja	23
3.4.1	Prenos znanja med različnimi generacijami	24
3.4.2	Izkušnje starejših	24
3.4.3	Nov pogled mlajših	24
3.4.4	Izzivi pri medgeneracijski delovni sili	25
3.5	Starostna diskriminacija	25
4	Metodologija	26

4.1	Predstavitev podjetja REM	26
4.2	Zasnova raziskave in metodologija	27
4.2.1	Namen raziskave	27
4.2.2	Cilj raziskave.....	27
4.2.3	Temeljna raziskovalna vprašanja	27
4.2.4	Oblikovanje anketnega vprašalnika	27
4.2.5	Oblikovanje intervjuja.....	28
5	Rezultati in diskusija	29
5.1	Analiza kvantitativnih podatkov (anketni vprašalnik).....	29
5.2	Analiza kvalitativnih podatkov (intervju).....	44
5.3	Odgovori na raziskovalna vprašanja.....	47
5.4	Priporočila in smernice za management starosti v podjetju REM.....	49
5.5	Omejitve in predlogi za nadaljnje raziskave.....	50
6	SKLEP	50
	SEZNAM KLJUČNE LITERATURE	51
	LITERATURA IN VIRI.....	51
	PRILOGE	58

KAZALO TABEL

Tabela 1: Vidiki managementa starosti.....	33
Tabela 2: Demografski trendi in delovanje podjetja	34
Tabela 3: Aktivnosti s področja medgeneracijske delovne sile	35
Tabela 4: Ovire pri vodenju medgeneracijske delovne sile	37
Tabela 5: Cronbachova alfa sklopov o managementa starosti	38
Tabela 6: Povezanost med povprečji sklopov trditev o managementu staranja delovne sile	39
Tabela 7: Primerjava starostnih skupin glede sklopov o managementu staranja in medgeneracijskem sodelovanju.....	40
Tabela 8: Razlike glede na delovne izkušnje v trditvah o managementu staranja in medgeneracijskem sodelovanju.....	41
Tabela 9: Razlike med delom v pisarni in delom v proizvodnji v sklopu managementa staranja delavcev ter medgeneracijskem sodelovanju na delovnem mestu.....	42
Tabela 10: Regresijski model 1 – Vpliv aktivnosti managementa starosti in spola na področje managementa starosti	43

Tabela 11: Regresijski model 2 – Vpliv aktivnosti managementa starosti, spola in starosti zaposlenih na področje managementa starosti.....	44
--	----

KAZALO SLIK

Slika 1: Število prebivalcev glede na projekcijo EUROPOP2023, Slovenija.....	6
Slika 2: Struktura prebivalstva po glavnih starostnih skupinah 2009–2100	8
Slika 3: Svetovno prebivalstvo po starostnih skupinah 1950–2023 in projekcija do 2100.	10
Slika 4: Delovno aktivno prebivalstvo po starostnih skupinah v Sloveniji v letu 2024.....	13
Slika 5: Spol	29
Slika 6: Starost.....	30
Slika 7: Najvišja dosežena izobrazba	30
Slika 8: Delovne izkušnje	31
Slika 9: Delovno področje	31

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik	1
Priloga 2: Vprašanja za izvedbo intervjuja.....	5

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

EU – (angl. European Union); Evropska unija

ILO – (angl. International Labour Organization); Mednarodna organizacija dela

OECD – Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj

SURS – Statistični urad Republike Slovenije

UMAR – Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj

1 UVOD

V sodobnih podjetjih postaja management starosti pomembna kadrovska strategija, ki omogoča učinkovito vključevanje zaposlenih vseh generacij, še posebej starejših delavcev. Sam koncept managementa starosti se je začel razvijati kot odziv na demografske spremembe in podaljševanje delovne dobe. Walker in Naegele (2006) sta med prvimi sistematično opredelila pojem managementa starosti kot niz ukrepov, ki zaposlenim omogočajo, da ostanejo produktivni ter zdravi v vseh fazah življenja. Po mnenju Ilmarinena (2006) morajo podjetja ustvariti pogoje, ki delavcem omogočajo, da ostanejo zdravi, motivirani in vključeni v delo tudi v poznejših letih. Strasser (2018) poudarja, da je treba pri managementu starosti delovno okolje prilagoditi fizičnim in kognitivnim spremembam, ki se s staranjem povečujejo. S tem se ohranja delovna sposobnost starejših zaposlenih in spodbuja njihova dolgoročna vključenost ter dobro počutje na delovnem mestu.

Za učinkovit management starosti ni dovolj, da podjetja upoštevajo le kronološko starost zaposlenih, pravi Deal (2007). Razumeti je treba, da so med posameznimi generacijami motivacija, pričakovanja in načini dela različni. Kljub temu so raziskave pokazale, da imajo različne generacije več skupnega, zato naj pristop vodenja temelji na medsebojnem spoštovanju, prilagajanju in odprti komunikaciji (Deal, 2007). Novejša študija, ki analizira razlike v vrednotah, pričakovanjih in preferencah glede delovnega okolja med generacijami X, Y ter Z, kaže, da se kljub očitnim razlikam med generacijami pojavljajo tudi skupne točke. Vrednote, ki so vsem skupne za učinkovit pristop k vodenju, so medsebojno spoštovanje, prilagajanje in odprta komunikacija, menijo Fuchs in drugi (2024).

Staranje delovne sile postaja vse bolj pomemben izziv tako v Sloveniji kot po svetu. Struktura staranja prebivalstva se spreminja in naša družba postaja dolgoživa, ravno zaradi demografskih sprememb. Aktivno staranje pomeni, da posameznik neprekinjeno sodeluje v ekonomskem, socialnem in kulturnem življenju tudi v starejših letih, pri čemer ostaja varen, neodvisen in zdrav. Da se izpolnijo ti elementi aktivnega staranja, je treba s strani organizacij, države in same družbe zagotavljati vseživljenjsko učenje, prožnost trga dela, medgeneracijsko sodelovanje ter zagotavljanje kakovostnega socialnega okolja za vse (UMAR, 2017). Tudi Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj navaja, da se v vseh gospodarstvih, ki so članice organizacije, prebivalstvo hitro stara. Podjetja vse pogosteje zaposlujejo delavce različnih starostnih skupin, vključno s starejšimi, ki ostajajo aktivni dlje časa, saj to podjetjem prinaša številne prednosti. Za uspešno vključevanje so ključne politike, ki spodbujajo vseživljenjsko učenje, skrb za zdravje na delovnem mestu in omogočanje fleksibilnih oblik zaposlitve (OECD, 2020).

Med tem Foster in Walker (2021) poudarjata, da je tradicionalni pristop k aktivnemu staranju velikokrat omejen na pozno življenjsko obdobje, s čimer se avtorja ne strinjata. Pravita, da bi bilo treba aktivno staranje obravnavati kot proces, ki poteka skozi celotno življenjsko

obdobje, saj aktivno staranje ne pomeni le fizične aktivnosti in zdravja v starosti, temveč tudi socialno vključenost, izobraževanje ter dostop do storitev in pravic.

Demografski trendi, kot so podaljševanje življenjske dobe, upad rodnosti in posledično staranje prebivalstva, od organizacij zahtevajo prilagoditve kadrovskega načrtovanja. Tradicionalna kariera je običajno izgledala tako, da je posameznik zgodaj vstopil na trg dela in se upokojil med 58. ter 65. letom starosti. Ta model postaja zastarel, kar za organizacije zahteva nove strategije, ki vključujejo postopno upokojevanje, večjo vključenost starejših v neformalna delovna okolja, kjer bi imeli vlogo mentorske ali svetovalne vloge (UMAR, 2016). Glede na podatke OECD se bo v številnih državah do leta 2050 delež prebivalstva, starejšega od 65 let, podvojil. To neposredno vpliva na strukturo in dinamiko delovne sile, saj klasični modeli kariere ne odražajo realnosti delovnega življenja. Podjetja se bodo zato morala prilagoditi razvoju strategij, ki bodo upoštevale dolgoročne demografske spremembe, kot so prilagajanje delovnih mest, investicije v vseživljenjsko učenje in postopno upokojevanje (OECD, 2020).

V zadnjih desetletjih se je svetovno prebivalstvo podvojilo, in sicer je leta 1960 štel 3 milijarde ljudi, in leta 2000 kar 6 milijard ljudi. Po podatkih Združenih narodov naj bi svetovno prebivalstvo do leta 2037 presegalo 9 milijard (United Nations, Department of Economic and Social Affairs, 2022). Na svetu se dogajajo pomembni demografski premiki, ki družbi prinašajo izzive in priložnosti, saj v manj razvitih regijah zahtevajo večje naložbe v izobraževanje, infrastrukturo ter zdravstveno varstvo, medtem se v razvitih državah postavljajo vprašanja o vzdržnosti pokojninskih sistemov in potrebi po prilagoditvi trga dela. Bloom (2020) izpostavlja, da demografske spremembe pomembno vplivajo na gospodarski razvoj in zahtevajo prilagoditve ekonomskih politik.

V sodobni zgodovini se prvič srečujemo s kar štirimi generacijami zaposlenih, ki so hkrati na delovnem mestu. To so generacije baby boom (rojeni od 1946 do 1964), generacija X (rojeni od 1965 do 1980), generacija Y (rojeni od 1981 do 1995) in generacija Z (rojeni po letu 1995). Vse generacije v delovno okolje prinesejo različne vrednote, prepričanja in pričakovanja. Generacijska raznolikost na delovnem mestu predstavlja pomemben dejavnik, ki vpliva na organizacijo. Mlajše generacije prinašajo sveže ideje in boljšo digitalno pismenost, starejše generacije prispevajo večletno znanje, izkušnje ter stabilnost (Mlakar, 2016).

Medgeneracijsko sodelovanje je ključno za večjo učinkovitost, inovativnost in zadovoljstvo zaposlenih. V sodobnem delovnem okolju morajo sobivati različne generacije zaposlenih, kar prinaša izzive in priložnosti, saj imajo te generacije različne vrednote ter delovne navade. Raziskava kaže, da odprta komunikacija, medsebojno spoštovanje in prilagajanje komunikacijskih stilov pomembno vplivajo na kakovost sodelovanja. Za uspešen management starosti generacijske raznolikosti je pomembna tudi podpora vodstva in razvoj organizacijske kulture, ki spodbuja vključevanje ter medsebojno učenje (Brečko, 2020).

Namen magistrskega dela je preučiti pomen in vlogo managementa starosti za podjetja ter raziskati področje managementa starosti na konkretnem primeru podjetja REM.

Osnovni cilj magistrskega dela je analizirati in prispevati k širšemu razumevanju managementa starosti kot dela strateškega ravnanja z ljudmi pri delu. Cilj je analizirati tudi, kako podjetje REM pristopa k managementu starosti med zaposlenimi in katere ukrepe izvaja za vključevanje vseh generacij zaposlenih. Glede na izzive, ki jih prinaša starajoča se delovna sila in večgeneracijska sestava zaposlenih, želim raziskati, kako lahko celostni pristop k managementu starosti prispeva k uspešnosti podjetja, zavzetosti zaposlenih ter dolgoročni konkurenčnosti podjetja.

Pomožni cilji magistrskega dela:

1. Predstaviti področje managementa starosti.
2. Preučiti, kako demografske spremembe vplivajo na podjetje REM.
3. Analizirati značilnosti različnih generacij zaposlenih.
4. Prepoznati izzive, s katerimi se sooča podjetje REM na področju managementa starosti.
5. S pomočjo izvedene raziskave za podjetje REM podati predloge za izboljšave na področju izvajanja managementa starosti.

V empiričnem delu magistrske naloge se bom osredotočila na naslednja **raziskovalna vprašanja**:

1. Kako dobro v podjetju REM poznajo področje managementa starosti?
2. Kakšen je vpliv demografskih trendov na delovanje podjetja REM?
3. Katere aktivnosti s področja managementa starosti uporabljajo v podjetju REM za vodenje medgeneracijske delovne sile?
4. Katere so glavne ovire pri vodenju medgeneracijske delovne sile?

V magistrskem delu bom uporabljala tako primarne kot tudi sekundarne vire. Slednje bom uporabila v teoretičnem delu, kjer bom pregledala strokovno literaturo izbranega področja in tako opredelila ključne pojme. V empiričnem delu se bom osredotočila na zbiranje in obdelavo podatkov, ki mi bodo služili kot osnova za preverjanje zastavljenih raziskovalnih vprašanj. Zbiranje bom izvedla z anketo in intervjujem v izbranem podjetju.

Magistrsko delo je razdeljeno na dva glavna dela. Poglavji dve in tri se osredotočata na teoretični del, poglavji štiri ter pet pa na empirični del magistrske naloge. V teoretičnem delu bom v drugem poglavju predstavila, kaj so demografski trendi in kaj je staranje delovne sile, vključila bom tudi nekaj statističnih vidikov teh dveh podpoglavij. V tretjem poglavju se bom osredotočila na generacijsko raznolikost na delovnem mestu, kjer bom predstavila značilnosti petih generacij, management starosti v podjetjih in izzive medgeneracijskega sodelovanja. Teoretičnemu delu bo sledil empirični del, kjer bom na osnovi izbranega podjetja izvedla anketo in intervju ter predstavila rezultate.

2 PREGLED DEMOGRAFSKIH TRENDOV

2.1 Demografski trendi

Med najpogostejše preučevane demografske trende sodijo rodnost, umrljivost, naravni prirast, staranje prebivalstva, migracije in urbanizacija. Ti dejavniki so ključni kazalniki sprememb števila in strukture ljudi, ki vplivajo na družbo ter gospodarstvo. Med glavnimi demografskimi trendi je staranje prebivalstva, ki ga povzroča daljša pričakovana življenjska doba in nizka rodnost v mnogih državah po vsem svetu. Poleg tega Lutz in drugi (2014) pravijo, da je značilna tudi urbanizacija, saj se vse več ljudi preseljuje v mesta, ter migracije, ki spreminjajo demografsko strukturo regij. Globalno gledano se prebivalstvo povečuje predvsem v državah v razvoju, medtem ko v razvitih državah opazamo upad ali stagnacijo prebivalstva. Ti trendi zahtevajo prilagoditve v socialnih politikah, na trgu dela in pri načrtovanju prihodnosti družb, saj vedno bolj oblikujejo strukturo ter strateške usmeritve sodobnih organizacij (OECD, 2020).

Demografski trendi se razlikujejo glede na lokacijo proučevanega območja, pri čemer na te razlike vplivajo naravne danosti, socio-kulturne značilnosti in razlike v družbenih sistemih ter ureditvah, navajajo Lutz in drugi (2014). Poleg tega Lutz (2023) navaja, da bodo demografske spremembe, kot so nizka rodnost in podaljševanje življenjske dobe, dolgoročno vplivale na strukturo delovne sile, kar bo zahtevalo prilagoditve v politiki zaposlovanja, socialni zaščiti ter izobraževanju.

Med ključnimi dejavniki izstopa trend staranja prebivalstva, ki zaradi nižje rodnosti in višje pričakovane življenjske dobe vodi v naraščajoč delež starejših zaposlenih, predvsem v Evropi ter Sloveniji (OECD, 2020). Poleg tega migracije predstavljajo pomemben dejavnik pri oblikovanju demografske strukture, saj lahko pozitivne migracije omilijo negativne učinke staranja prebivalstva (OECD/European Commission, 2024). Urbanizacija pomembno vpliva na demografske trende, premik prebivalstva v mesta spreminja družbeno-ekonomske strukture in zahteva prilagoditve v infrastrukturi, trgu dela ter socialnih storitvah.

V naslednjih odstavkih sledi pregled demografskih trendov glede na prostorske nivoje, in sicer bo poudarek na ravni Slovenije, nato na ravni Evropske unije, nazadnje na globalni ravni.

2.1.1 Slovenija

Slovenija se, podobno kot večina evropskih držav, že dlje časa srečuje z jasno definiranimi demografskimi trendi, v središču katerih je proces intenzivnega staranja prebivalstva. Po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije (2023) je za Slovenijo značilno, da ima od leta 2003 več starega kot mladega prebivalstva. Delež oseb, starejših od 65 let, je v letu 2023 presegel 21,60 %, medtem je delež prebivalcev, mlajših od 15 let 14,90 %, kar kaže na

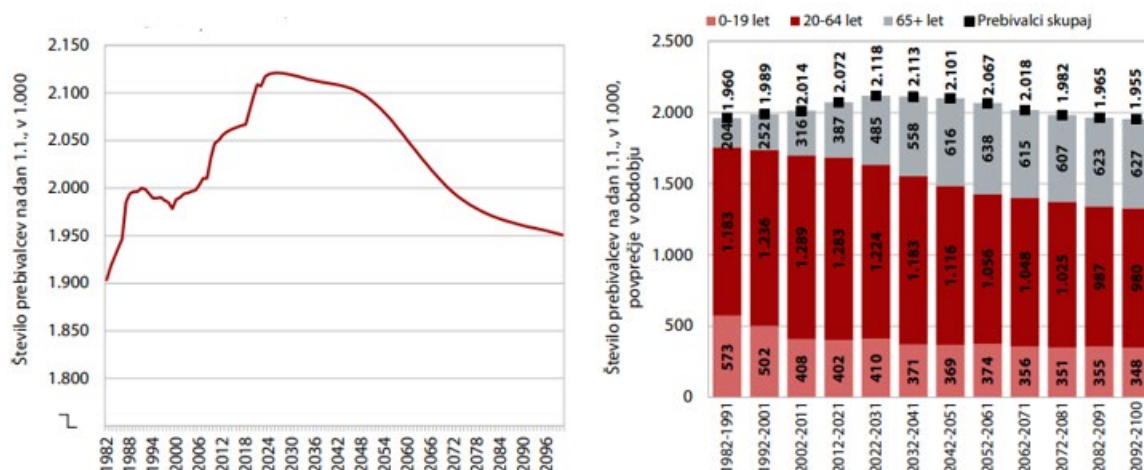
močno spremembo starostne strukture prebivalstva. Povprečna starost prebivalcev Slovenije se vztrajno zvišuje. V letu 2016 je povprečna starost znašala 42,7 leta, v letu 2020 43,5 leta in v letu 2024 44,2 leti. S takim trendom narašča tudi delež starejšega prebivalstva, v letu 2024 je bilo ljudi, starih 65 let in več, 20,60 %, delež mladih, med 0 in 14. letom, pa le 15,10 % (Svetin, 2025).

Staranje prebivalstva je predvsem posledica daljšanja pričakovane življenjske dobe in zmanjšanje števila rojstev, kar povzroča pritisk na pokojninski ter zdravstveni sistem, saj starejše prebivalstvo načeloma črpa več javnih sredstev in potrebuje več oskrbe (Kerbler, 2015). Poleg tega se staranje prebivalstva odraža tudi v prostorski mobilnosti prebivalstva. Okrog leta 1960 in 1970 so se ljudje večinoma selili iz oddaljenih, manj razvitih območij s slabimi prometnimi povezavami v mesta. Od druge polovice osemdesetih let se je trend obrnil, ljudje so se začeli seliti tudi iz mest na obrobja mest in v bližnja naselja z dobrimi prometnimi povezavami.

Pomemben kazalnik demografskih sprememb je tudi indeks staranja, ki kaže, koliko ljudi, starih 65 let in več, je na 100 oseb v delovno aktivni starosti (15–64 let). Ta indeks ponazarja, kako močno je družba obremenjena s starejšim prebivalstvom. Po podatkih SURS je bilo 1. januarja 2023 v Sloveniji 453.708 ljudi, starih 65 let in več, kar je predstavljalo 21,40 % vseh prebivalcev. Če za primerjavo vzamemo leto 1991, je ta delež znašal le 10,80 %, hkrati se je povprečna starost prebivalcev povečala, in sicer je leta 1991 znašala 35,9 leta, leta 2023 pa 44,0 let (Svetin, 2023).

Na podlagi projekcij EUROPOP2023 vidno na Sliki 1, se Slovenija v prihodnjih desetletjih sooča z izrazitimi demografskimi spremembami, ki bodo zaznamovale njen družbeni in gospodarski razvoj. Ključen izziv predstavlja staranje prebivalstva, saj naj bi se delež oseb, starejših od 65 let, do leta 2100 povzpел na več kot 32,00 %, kar pomeni, da bo vsak tretji prebivalec starejši. Hkrati se napoveduje zmanjšanje števila prebivalcev, in sicer na približno 1,95 milijona, kar je 7,00 % manj kot v letu 2022. Število prebivalcev bi se naj povečevalo do leta 2026, nato naj bi začelo upadati. K temu bo prispevala predvsem nizka rodnost, saj število novorojenčkov ne dosega ravni, potrebne za dolgoročno stabilno populacijo. Leta 2023 je bilo rojenih najmanj otrok doslej, kar potrjuje trend poznejšega odločanja za starševstvo. Pomemben dejavnik ostajajo tudi migracije, ki so v letu 2023 prinesle pozitiven selitveni prirast, vendar dolgoročno ne morejo nadomestiti vplivov staranja in nizke rodnosti. Ti procesi bodo v prihodnjih desetletjih zahtevali prilagoditve na področju trga dela, pokojninskega sistema, zdravstvene oskrbe in vzdržnosti javnih financ (Bratuž Ferk, 2023).

Slika 1: Število prebivalcev glede na projekcijo EUROPOP2023, Slovenija



Vir: Bratuž Ferk (2023).

Poleg že omenjenih demografskih trendov na gibanje števila prebivalstva v Sloveniji vpliva tudi kazalnik migracijskega prirasta. Slednji predstavlja razliko med številom priseljenih in številom odseljenih v neki državi, v določenem obdobju. Slovenija ima v zadnjih letih pozitiven migracijski prirast, kar pomeni, da se k nam priseli več ljudi, kot se jih odseli. Ta trend je zelo izrazit po letu 2015, ko so se priseljevalni tokovi povečali zaradi gospodarskega okrevanja. Po podatkih SURS je bil v letu 2022 skupni migracijski prirast okrog 30.000 ljudi, kar je največ do sedaj. Večina priseljenih prihaja iz držav nekdanje Jugoslavije, predvsem iz Bosne in Hercegovine, Kosova ter Srbije, največkrat zaradi zaposlitvenih priložnosti. Zaradi relativno ugodnih gospodarskih in socialnih razmer, v primerjavi z nekaterimi drugimi državami vzhodne Evrope in Balkana, Slovenija velja za privlačno priseljitveno državo. Migracije tako postajajo vse bolj pomemben dejavnik rasti prebivalstva, saj ostaja naravni prirast v Sloveniji negativen (Bratuž Ferk, 2023).

Slovenija se v zadnjih desetletjih sooča z izrazito spremembo starostne strukture in s procesom staranja prebivalstva, kar neposredno vpliva na sestavo delovne sile. Decembra 2024 je bilo v Sloveniji 938.439 delovno aktivnega prebivalstva. Povprečna starost zaposlenih je konec leta 2024 znašala 43,6 leta. Leta 2024 je na trg dela vstopilo 36.500 oseb, ki so se na območju Slovenije zaposlile prvič. Njihova povprečna starost je bila 29,1 leta, od tega je bilo 20.500 tujcev, povprečno starih 33,1 leta, Slovencev pa 16.400, povprečno starih 24,2 leti. Število delovno aktivnih se je najbolj znižalo v starostni skupini od 55 do 59 let, in sicer za približno 1.700 oseb, ter nad 60 let, približno 3.900 oseb, kar lahko pripišemo upokojevanju (SURs, 2025).

Povprečna starost delovno aktivnega prebivalstva v Sloveniji se je med leti 2013 in 2023 zvišala za 1,6 leta ter leta 2023 dosegla 43,6 leta. Ta trend jasno kaže na postopno staranje aktivne populacije in vse večji delež starejših na trgu dela. Ob tem podatki kažejo tudi na izrazito spremembo v starostni strukturi zaposlenih: število delovno aktivnih, starejših od 65

let, se je že leta 2017 izenačilo s številom zaposlenih, mlajših od 29 let, do leta 2023 je presežek starejših postal še bolj očiten (Červek, 2024).

2.1.2 Evropska unija

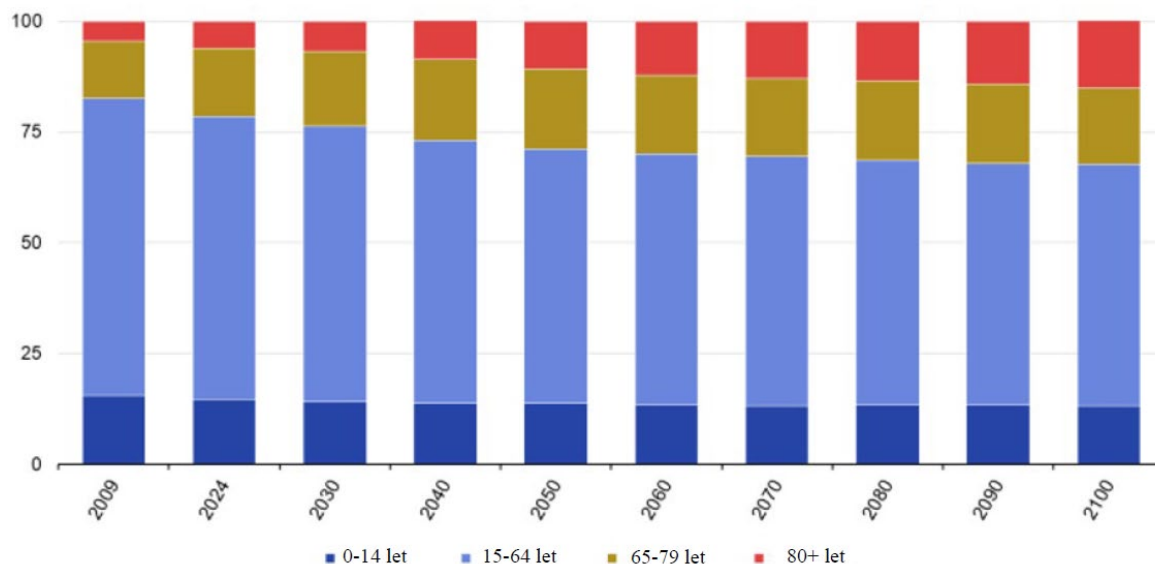
Že od začetka stoletja se tudi Evropa sooča z demografskimi spremembami, vendar je Evropa v primerjavi z drugimi svetovnimi regijami edina, katere projekcije nakazujejo upad števila prebivalstva. V Evropski uniji je leta 2022 število živorojenih doseglo zgodovinsko nizko raven – 3,88 milijona, leto kasneje le še 3,67 milijona. To je največji padec po letu 1961. Skupna stopnja rodnosti se je v istem obdobju znižala z 1,46 na 1,38 otroka na žensko, kar je daleč pod vrednostjo 2,1, ki je potrebna za obnavljanje prebivalstva. Leta 2023 je stopnja rojstev znašala 8,2 na 1000 prebivalcev, medtem ko je stopnja smrtnosti dosegla 10,8 na 1000 prebivalcev, kar pomeni, da število smrti presega število rojstev in pomeni negativno naravno spremembo prebivalstva. S tem se povečuje delež starejšega prebivalstva, ki danes predstavlja več kot petino celotne populacije (Eurostat, 2024). Do sredine 21. stoletja naj bi več kot četrtina evropskega prebivalstva dosegla starost 65 let in več, delež starejših naj bi do leta 2100 presegel tretjino celotne populacije. Zelo hitro bo naraščal tudi delež oseb, starih 80 let in več, ki naj bi do leta 2050 predstavljali 10,00 % prebivalstva večjih evropskih držav. Glavni dejavniki staranja so nizke stopnje rodnosti, upad smrtnosti in daljša pričakovana življenjska doba. Zaradi nizke rodnosti se delež mladih zmanjšuje, kar pomeni, da je manj oseb, ki bi lahko čez čas prevzele reproduktivno vlogo. Posledično starejši, stari od 65 let in več, predstavljajo vedno večji delež populacije. Staranje prebivalstva tako predstavlja izziv za družbene sisteme, vključno s pokojninami, z zdravstvom, s trgom dela in zaposlovanja, saj se struktura prebivalstva vse bolj nagiba proti starejšim starostnim skupinam, ugotavljata Grundy in Murphy (2017).

Projekcije prebivalstva kažejo, da bo EU okrog leta 2026 dosegla vrh s približno 453 milijoni prebivalcev, nato bo sledil upad, ki naj bi do leta 2100 zmanjšal število prebivalcev na 419 milijonov. Slednje prikazuje tudi Slika 2, kjer je vidna struktura prebivalstva po glavnih starostnih skupinah. Po ocenah Evropske komisije bo prišlo do izrazitih regionalnih razlik, in sicer severna ter zahodna Evropa bosta zaradi priseljevanja in nekoliko višjih stopenj rodnosti ohranjali počasno rast, medtem ko bodo jug ter vzhod Evrope beležili zmanjšanje prebivalstva, zlasti v manj urbanih območjih. Migracije imajo pri tem ključno vlogo, saj ohranjajo število prebivalcev in prispevajo k trgu dela. V letu 2022 je bil migracijski prirast pozitiven, kar kaže, da migracije delno blažijo demografske izgube (European Commission, 2023). Novotný (2023) opozarja, da mora EU poleg migracij več pozornosti nameniti spodbujanju večje zaposlenosti žensk, starejših in manjšin, saj je to dolgoročno učinkovitejša strategija. Migracije sicer ublažijo upad delovne sile, vendar ne morejo povsem preprečiti staranja, saj se tudi migrantska populacija stara. Leta 2022 se je v EU preselilo 5,1 milijona ljudi iz držav, ki niso članice EU, medtem ko se je znotraj EU preselilo 1,5 milijona oseb. Obenem je približno milijon ljudi EU zapustilo, kar pomeni, da je bil neto priseljen prirast pozitiven. Migranti so v povprečju mlajši od prebivalcev EU, saj je bila povprečna starost

priseljence 30,5 let, medtem ko je bila povprečna starost prebivalca EU 44,5 let, kar pomeni zniževanje povprečne starosti in zagotavlja dodatne delovne sposobne osebe (Eurostat, 2023).

Slika 2: Struktura prebivalstva po glavnih starostnih skupinah 2009–2100

% celotne populacije



Vir: Eurostat (2023).

Demografski trendi bodo imeli v prihodnosti posledice za evropska gospodarstva in družbe. Evropska komisija (2023) opozarja, da bo krčenje delovne sile zmanjšalo potencialno gospodarsko rast, povečalo pritisk na pokojninske sisteme in obremenilo državne proračune. Poleg tega bo staranje prebivalstva povzročilo izrazit dvig stroškov zdravstvenih storitev in dolgotrajne oskrbe, saj se bo število starejših prebivalcev, starih nad 80 let, v prihodnjih desetletjih več kot podvojilo navajata Grundy in Murphy (2017). Države članice EU se odzivajo z novimi politikami, kot so postopno zviševanje upokojitvene starosti, reforme trga dela in spodbude za družinsko ter poklicno življenje (European Commission, 2023). Novotný (2023) pri tem opozarja, da same strukturne reforme ne bodo zadostovale, ampak je potrebno tudi aktivno vključevanje starejših in žensk na trg dela. Poleg tega tudi krepitev inovativnih rešitev, ki izkoriščajo potencial tako imenovane »srebrne ekonomije«. Ta pristop starejših prebivalcev ne obravnava le kot socialnega bremena, ampak kot pomemben vir novih storitev, znanja in gospodarskih priložnosti.

V letu 2023 je bilo v EU delovno aktivnega prebivalstva, v starostni skupini od 20 do 64 let, 259,9 milijona. Od tega je bilo 207,8 milijona oseb aktivnih na trgu dela, medtem ko je 52 milijonov oseb zaradi ekonomske neaktivnosti izpadlo iz delovne sile. Slednja skupina je v večini sestavljena iz dijakov in študentov, upokojencev, oseb, ki ne morejo delati zaradi dolgotrajne invalidnosti ali bolezni ter drugih, ki se iz različnih razlogov niso vključili na trg dela. V prej omenjeni starostni skupini je bilo 195,7 milijonov zaposlenih in 12,1 milijona

brezposelnih oseb, ki so aktivno iskale delo in so bile takoj na voljo za delo (Eurostat, 2024a).

V letu 2023 je bilo v starostni skupini od 55 do 64 let v EU 41 milijonov starejših ljudi aktivnih na trgu dela. Od tega je bilo 39 milijonov zaposlenih, medtem ko ostala 2 milijona bodisi aktivno išče delo bodisi začasno ali trajno niso vključeni v delovno silo. Za spodbujanje njihove zaposljivosti so potrebni ukrepi, kot so prilagojeni pokojninski sistemi, fleksibilni delovni pogoji, dostopni delovni prostori, učinkovito kolektivno pogajanje, ustrezno izobraževanje in usposabljanje ter ukrepi proti starostni diskriminaciji (European Commission, 2024). Walker in Naegle (2006) sta že pred skoraj dvema desetletjema opozorila, da je v EU ključno razvijati t. i. management starosti, ki vključuje proaktivne ukrepe za ohranjanje zaposljivosti starejših delavcev, kot so prilagoditve delovnih mest, usposabljanja ter spodbujanje vseživljenjskega učenja.

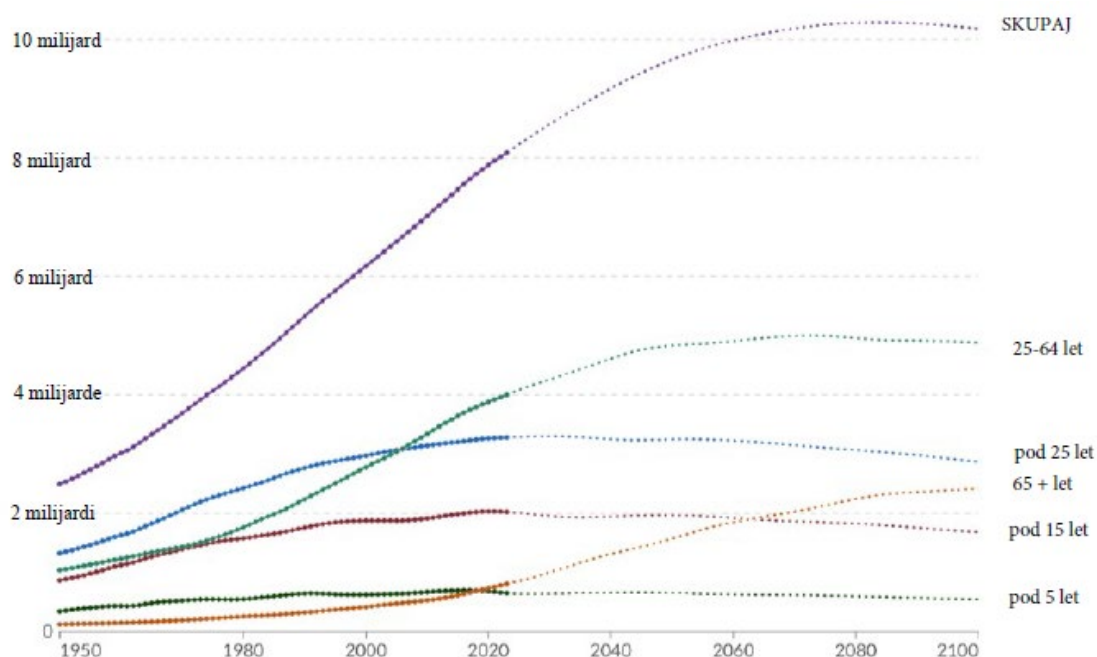
2.1.3 Svet

Svetovni demografski trendi se nanašajo na spremembe v svetovni populaciji skozi čas in vključujejo naslednje vidike: rast prebivalstva, staranje prebivalstva, urbanizacijo, migracije ter spremembe v strukturi gospodinjstev. Svetovno prebivalstvo je v zadnjih desetletjih hitro naraščalo, vendar nekoliko počasneje kot v preteklosti. Populacija je kar trikrat večja, kot je bila v sredini prejšnjega stoletja, saj je leta 1950 dosegla približno 2,5 milijardi, medtem ko je konec leta 2022 dosegla 8 milijard. Po ocenah Združenih narodov bo število prebivalcev do leta 2050 doseglo 9,7 milijarde, do leta 2080 pa 10,3 milijarde (United Nations, 2024). Demografi opazajo, da se v mnogih državah rodnost zmanjšuje pod raven, ki je potrebna za obnavljanje prebivalstva. To se dogaja kljub dejstvu, da se globalna stopnja rodnosti zmanjšuje, in sicer z 2,3 otroka na žensko leta 2021, na 2,1 otroka na žensko do leta 2050. Slednje je mejna vrednost za nadomeščanje generacij, v mnogih državah je že danes ta stopnja precej nižja, in sicer 1,5 otroka na žensko. Upad rodnosti je posledica številnih dejavnikov, med katerimi izstopajo višja izobrazba žensk, poznejše materinstvo, urbanizacija in dostop do kontracepcije. Čeprav je nižja rodnost pogosto povezana z izboljšanjem kakovosti življenja in enakostjo spolov, hkrati prinaša resne izzive, zlasti na področju delovne sile, pokojninskih sistemov ter medgeneracijske vzdržnosti, ugotavljajo Lutz in drugi (2008).

Z upadom rodnosti in daljšanjem življenjske dobe prihaja do postopnega staranja prebivalstva. V mnogih državah po svetu se zato povečuje delež prebivalcev, starejših od 65 let, kar vpliva na trg dela, zdravstvo in pokojninske sisteme. Staranje prebivalstva predstavlja velik izziv za sodobne družbe, saj vpliva na gospodarsko rast in medgeneracijsko solidarnost (United Nations, 2024). Lutz in drugi (2008) v svojih raziskavah poročajo o prihodnjih ravneh kazalnikov staranja ter hitrosti spreminjanja le-teh. Opozarjajo, da tradicionalni kazalniki staranja, kot sta delež prebivalstva nad 60 let in povprečna starost prebivalcev, v celoti ne odražajo dejanskega staranja družbe, zato predlagajo alternativna merila. Slednja

namreč upoštevajo pričakovano preostalo življenjsko dobo, kar omogoča bolj realistično oceno staranja. Ugotavljajo tudi, da se svetovno prebivalstvo hitro stara, a ta proces ni enakomeren po vsem svetu, saj nekatere države doživljajo pospešeno staranje, druge bodo ta prag dosegle kasneje. Posebno pozornost namenjamo tudi hitrosti staranja, saj je prilagajanje družbenih sistemov težje, kadar se staranje dogaja nenadno in hitro. Zato opozarjajo, da morajo politike prihodnosti temeljiti na dinamičnih kazalnikih in ne na togih starostnih mejah, navajajo Lutz in drugi (2008). Novejša raziskava Fuchsa in drugih (2024) poudarja, da staranje prebivalstva neposredno vpliva na delovne preference različnih generacij, ki se med seboj razlikujejo po vrednotah glede fleksibilnosti dela, trajanja kariere ter ravnotežja med poklicnim in zasebnim življenjem. Upoštevanje teh razlik je ključnega pomena za oblikovanje učinkovitih politik zaposlovanja, ki omogočajo medgeneracijsko sodelovanje in ohranjanje produktivnosti starejših delavcev. Our World in Data (2019) prikazuje graf na Sliki 3. Graf prikazuje strukturo svetovnega prebivalstva po starostnih skupinah v letih od 1950 do 2023 in projekcije do leta 2100. Z grafa lahko vidimo, da se delež prebivalcev, starejših od 65 let, postopoma povečuje, kar potrjuje opažanja citiranih avtorjev.

Slika 3: Svetovno prebivalstvo po starostnih skupinah 1950–2023 in projekcija do 2100



Vir: Our world in data (2025).

Pomemben del demografskih sprememb so tudi mednarodne migracije. Po podatkih Združenih Narodov je leta 2020 zunaj države rojstva živelo približno 281 milijonov ljudi, kar predstavlja 3,60 % svetovne populacije. Migracije nastajajo zaradi ekonomskih razlogov, konfliktov, podnebnih sprememb in demografskih razlik med državami. Za družbe, ki se starajo, lahko priseljevanje pomeni pomemben vir delovne sile, medtem ko lahko v državah izvora zmanjša demografski pritisk zaradi visoke rodnosti (United Nations,

2024). Bloom (2020) poudarja, da igrajo migracije ključno vlogo pri uravnoteženju starajočih se družb. Priseljevanje mlade delovne sile v države s starajočo se populacijo lahko pripomore k ohranjanju produktivnosti in stabilnosti socialnih sistemov. Prav tako migracije ustvarjajo priložnosti za globalno gospodarsko integracijo, a lahko prinašajo tudi družbene in kulturne izzive.

Naslednji izrazit trend je urbanizacija. Leta 1950 je v mestih živel le približno tretjina svetovnega prebivalstva, danes že več kot polovica, do leta 2050 naj bi ta delež dosegel dve tretjini. Urbanizacija vpliva na življenjski slog, družinsko strukturo in rodnost, saj so mestna gospodinjstva praviloma manjša ter imajo manj otrok. Hkrati predstavlja izziv za infrastrukturo, stanovanjsko politiko, promet in trajnostni razvoj mest, zato bo za prihodnji razvoj ključna ustrezna urbana politika (United Nations, Department of Economic and Social Affairs, 2022). Bloom (2020) opozarja, da urbanizacija vpliva na strukturo gospodinjstev, rodnost, dostop do izobrazbe in delovne sile, hkrati predstavlja izzive za infrastrukturo, promet ter trajnostni razvoj mest. Zaradi teh sprememb bo načrtovanje urbane politike ključnega pomena za prilagajanje demografskim in družbenim potrebam.

Po podatkih Mednarodne organizacije dela (ILO, 2023) je bila svetovna delovna sila leta 2023 sestavljena iz približno 3,1 milijarde oseb, starih od 15 do 64 let. V tej starostni skupini je bilo približno 2,85 milijarde zaposlenih, medtem ko je bilo okoli 250 milijonov oseb brezposelnih, ki so aktivno iskali delo in so bili za delo takoj na voljo. Preostalih 500 milijonov oseb v tej starostni skupini je bilo ekonomsko neaktivnih zaradi različnih razlogov, kot so šolanje, upokožitev, dolgotrajna invalidnost ali bolezni in druge osebne okoliščine. V starostni skupini od 55 do 64 let je bilo globalno približno 460 milijonov oseb zaposlenih, medtem ko je okoli 40 milijonov oseb bodisi aktivno iskalo delo bodisi začasno ali trajno niso bile vključene v delovno silo. Za spodbujanje zaposljivosti te starostne skupine je po mnenju mednarodne organizacije dela potrebna uvedba ukrepov, kot so prilagojeni pokojninski sistemi, fleksibilni delovni pogoji, dostopni delovni prostori, učinkovito kolektivno pogajanje in izobraževanje ter usposabljanje, ki omogočajo aktivno in produktivno daljše delovno življenje starejših delavcev (ILO, 2023).

2.2 Staranje delovne sile

V sodobnih družbah se podaljšuje življenjska doba, kar neposredno vpliva na strukturo delovne sile. Delež starejših zaposlenih narašča, zato je razumevanje staranja delovne sile ključnega pomena za oblikovanje trajnostnih delovnih okolij. Tradicionalni pristop k aktivnemu staranju je velikokrat omejen na pozno življenjsko obdobje, s čimer se Foster in Walker (2021) ne strinjata. Po njunem mnenju bi morali aktivno staranje razumeti kot vseživljenjski proces, ki vključuje skrb za zdravje, telesno dejavnost v starosti, socialno vključenost, izobraževanje in dostop do storitev ter pravic skozi celotno življenjsko obdobje. Lutz in drugi (2008) opozarjajo, da tradicionalni kazalniki staranja, kot sta povprečna starost prebivalcev ter delež oseb nad določeno starostno mejo, ne zadostujejo za realno oceno

staranja delovne sile. Predlagajo uporabo dinamičnih meril, ki vključujejo pričakovano preostalo življenjsko dobo in s tem omogočajo bolj natančen vpogled v prihodnje izzive, povezane s staranjem. Avtorji poudarjajo tudi, da se hitrost staranja razlikuje med državami, zaradi česar se bodo morale nekatere družbe bistveno hitreje prilagoditi spremembam na trgu dela kot druge.

2.2.1 Opredelitev staranja delovne sile

Staranje delovne sile je kompleksen pojav, ki se nanaša na postopno zviševanje povprečne starosti zaposlenih v podjetjih na ravni celotnega trga dela. Do staranja delovne sile prihaja predvsem zaradi demografskih sprememb, daljšanja življenjske dobe, upadanja rodnosti in sprememb v upokojevalnih vzorcih. Podjetja se tako vse pogostejše soočajo z izzivi, ki jih prinaša večji delež starejših zaposlenih, saj morajo delavcem omogočati, da ostanejo zdravi, motivirani in vključeni v delo tudi v poznejših letih (Ilmarinen, 2006).

Po definiciji OECD (2020) je starajoča delovna sila sestavljena iz zaposlenih, starih 55 let in več, pri čemer se lahko starostna doba razlikuje glede na različne države ter raziskave. Staranje delovne sile postaja vse bolj pomemben izziv tako v Sloveniji kot po svetu, saj naša družba postaja dolgoživa ravno zaradi demografskih sprememb. Ilmarinen (2006) poudarja, da staranje delovne sile ni zgolj kvantitativen pojav, ampak kakovosten proces, ki vpliva na delovno sposobnost, motivacijo, inovativnost in prenos znanja v podjetjih. Delovna sposobnost se s starostjo ne zmanjšuje linearno, ampak je odvisna od številnih dejavnikov, kot so zdravje, delovne razmere, možnosti za stalno izobraževanje in organizacijska kultura (Ilmarinen, 2006).

Staranje delovne sile ne pomeni nujno upada učinkovitosti in inovativnosti, temveč zahteva strateški pristop k razvoju človeških virov ter prilagajanje delovnih sistemov. Pojav se vse pogostejše obravnava v povezavi s konceptom aktivnega staranja, ki poudarja pomen vključevanja starejših v družbo in gospodarstvo na način, ki upošteva njihove zmožnosti, potrebe ter izkušnje (Harper, 2019).

Med najpogostejšimi posledicami staranja delovne sile so zmanjšanje fizične vzdržljivosti, večja možnost zdravstvenih težav in potreba po prilagajanju delovnih pogojev. Če delovna mesta niso ustrezno prilagojena, obstaja tveganje prezgodnjega izstopa starejših delavcev iz trga dela. Poleg tega staranje vpliva na strukturo znanja v podjetju, saj lahko ob upokojevanju pride do izgube izkušenj in znanja. Za ohranjanje delovne sposobnosti v poznejših letih je ključno ustvariti pogoje, ki spodbujajo zdravje, varnost in razvoj kompetenc (Ilmarinen, 2001).

Staranje delovne sile pa prinaša tudi pomembne koristi, saj starejši zaposleni pogosto kažejo višjo stopnjo delovne zanesljivosti, večjo predanost in sposobnost reševanja kompleksnih problemov zaradi dolgoletnih izkušenj. S pravilnim managementom znanja in z medgeneracijskim sodelovanjem lahko podjetja izkoristijo prednosti, ki jih ponuja

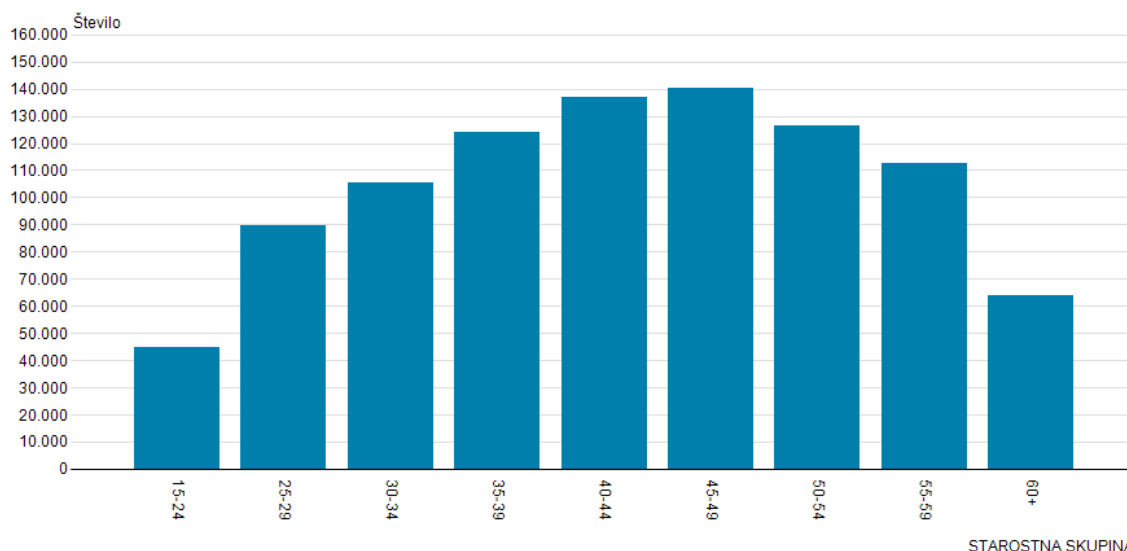
medgeneracijsko okolje. Starejši delavci so pomemben družbeni in gospodarski vir, ki lahko ob ustrezni podpori bistveno prispevajo k produktivnosti ter stabilnosti delovnega okolja, pravi Harper (2019).

2.2.2 Statistični podatki strukture staranja delovne sile

Demografski trendi v Sloveniji že dlje časa nakazujejo na proces staranja prebivalstva, kar se odraža tudi na trgu dela. Povprečna starost delovno aktivnega prebivalstva v Sloveniji, ki zajema osebe med 15. in 64. letom starosti, se je v letu 2023 zvišala na 43,6 leta, kar pomeni nadaljevanje trenda rasti. V letu 2023 je bilo v Sloveniji približno 941.300 delovno aktivnih prebivalcev, kar pomeni rekordno število, vendar ta rast ne nadomesti padanja deleža mlajših skupin. Povečevanje povprečne starosti zaposlenih nakazuje na potrebo po strateškem managementu starejših zaposlenih (SURS, 2023).

Na Sliki 4 je prikazan graf delovno aktivnega prebivalstva Slovenije v letu 2024 glede na starostne skupine. Z grafa lahko vidimo, da je najmanj delovno aktivnih v najmlajši skupini 15–24 let, kar je pričakovano, saj se večina mladih še izobražuje. Število nato narašča in doseže vrh v starostnih skupinah 40–44 ter 45–49 let, kjer je največ aktivnih prebivalcev. Po 50. letu starosti se začne število počasi zmanjševati, kar odraža izpolnitev pogojev za upokojitve in sama upokojitev. Zanimivo je, da je tudi v skupini 60 let in več kar velik del ljudi še delovno aktivnih, a bistveno manj kot v osrednjih starostnih skupinah.

Slika 4: Delovno aktivno prebivalstvo po starostnih skupinah v Sloveniji v letu 2024



Vir: SURS (2024).

Demografske spremembe močno vplivajo na trg dela, saj zaradi staranja prebivalstva EU vsako leto izgubi približno milijon delovno sposobnih oseb. Mlajše generacije na trg dela vstopajo počasneje, medtem ko se delež upokojencev povečuje. Demografska odvisnost temelji na starostni strukturi prebivalstva in ni povezana z zaposlitvenim statusom. V

prihodnjih desetletjih bi naj delež mladih ostal skoraj nespremenjen in znašal 23,60 %, med tem se bo delež starejših občutno povečal, in sicer s 33,00 % v letu 2022 na kar 59,70 % v letu 2100 (Eurostat, 2023). Demografski trendi na ravni Evropske unije se povečujejo, povprečna starost prebivalstva EU v letu 2024 je znašala 44,70 leta, kar je 2,20 leti več kot leta 2014. To pomeni, da je bila polovica prebivalcev EU starejša od 44,70 leta, druga polovica pa mlajša (Eurostat, 2025).

Če pogledamo še na svetovnem nivoju, vidimo, da na spletni strani Mednarodne organizacije dela Gammarano (2024) navaja, da se staranje prebivalstva odraža tudi v strukturi svetovne delovne sile. Leta 1995 so osebe, stare 55 let in več, predstavljale 10,90 % svetovne delovne sile, do leta 2020 se je ta delež povečal na 16,30 %. To pomeni, da se ne stara le prebivalstvo, ampak tudi sama aktivna delovna sila. Starejši zaposleni imajo sicer nižje stopnje brezposelnosti kot mlajši zaposleni, vendar so v primeru izgube zaposlitve pogosto bolj ogroženi, saj težje najdejo drugo delo in pogostejše izstopijo s trga dela. Takšni trendi poudarjajo pomen politik aktivnega staranja, ki vključujejo podaljševanje delovne aktivnosti, vseživljenjsko učenje in ustvarjanje pogojev za vključevanje starejših na trg dela (Gammarano, 2024).

2.2.3 Trendi pri podaljševanju delovne dobe

Zaradi staranja prebivalstva, nižje rodnosti in daljšanja življenjske dobe številne države uvajajo reforme na področju dela ter upokojevanja. Osrednji cilj teh sprememb je zagotoviti dolgoročno vzdržnost pokojninskih sistemov, ki jih financira vedno manjše število aktivnega prebivalstva. Med najpogostejšimi trendi, ki jih opažamo v zadnjem času, izstopajo postopno dvigovanje upokojitvene starosti, fleksibilne oblike dela za starejše, spodbude za daljše delo, spremembe delovnih pogojev in vseživljenjsko učenje. Dolgoročne demografske spremembe vplivajo tudi na gospodarsko rast, saj se zmanjšuje razpoložljiva delovna sila, ki jo lahko država usmeri v produktivne dejavnosti (Bloom, 2020). Andersen in drugi (2020) opozarjajo, da so možnosti za podaljševanje delovne aktivnosti neenakomerno porazdeljene, saj imajo zaposleni v zahtevnejših poklicih bistveno manj priložnosti za dolgo ter zdravo delovno življenje. Hkrati staranje prebivalstva pritiska na socialne politike in zahteva inovativne rešitve za ohranjanje delovne sposobnosti starejših. To pomeni, da je nujno prilagajati delovna mesta, spodbujati vseživljenjsko učenje in razvijati programe za zdravje ter dobrobit starejših, da bi lahko h gospodarstvu aktivno prispevali dlje časa (UMAR, 2016).

Eden glavnih trendov je postopno dvigovanje zakonsko določene upokojitvene starosti, kar državam omogoča, da zmanjšajo pritisk na pokojninske sisteme. Poleg zakonskih sprememb se uvajajo tudi finančne spodbude za tiste, ki se odločijo delati dlje. Namen tega ukrepa je ohraniti strokovno znanje in izkušnje zaposlenih, ki bi sicer prehitro zapustili trg dela (Ilmarinen, 2006). Novi pristopi k spodbujanju daljšega dela poudarjajo tudi pomembnost preventive in aktivnega staranja skozi vse življenje. Foster in Walker (2021) ugotavljata, da to ne pomeni le ohranjanje telesnega ter duševnega zdravja, temveč tudi spodbujanje

socialne vključenosti, vseživljenjskega učenja in prilagajanja delovnih pogojev, da lahko starejši delavci ostanejo produktivni ter z delom zadovoljni dlje časa.

Fleksibilne oblike dela postajajo ključen del strategij za daljšo delovno aktivnost starejših zaposlenih. To vključuje prilagodljive delovne ure, delo od doma in ergonomske izboljšave na delovnem mestu. Takšne spremembe zmanjšujejo fizično in psihološko obremenitev ter omogočajo, da starejši zaposleni dlje ostanejo produktivni (Strasser, 2018). Novi trendi vključujejo tudi digitalno podporo in tehnologijo, ki omogoča lažje upravljanje delovnih nalog ter povečuje samostojnost starejših zaposlenih. Poleg tega OECD dodatno izpostavlja, da so programi usposabljanja in digitalne veščine ključni za ohranjanje konkurenčnosti starejših zaposlenih na hitro spreminjajočem trgu dela (OECD, 2020).

Mansour in Tremblay (2019) v svoji študiji raziskujeta, katere strategije managementa človeških virov so najbolj učinkovite za zadrževanje starejših zaposlenih. Ugotavljata, da so mentorstvo, prenos znanja in aktivno vključevanje starejših zaposlenih v izobraževanja ter razvojne programe ključne za povečevanje zadovoljstva pri delu, čustvene zavezanosti in motivacije, kar vpliva na njihovo odločitev glede upokojitve. Brečko (2020) dodaja, da medgeneracijsko učenje na delovnem mestu omogoča prenos znanja med starejšimi in mlajšimi zaposlenimi, kar krepi timsko sodelovanje ter pripomore k bolj učinkovitemu delu celotnega podjetja.

Za uspešno podaljševanje delovne dobe je nujno spreminjanje stereotipov in odnosov do starejših zaposlenih. Starejši zaposleni se pogosto spopadajo s predsodki, ki zmanjšujejo njihove možnosti za napredovanje in motivacijo. Ti predsodki so pogosto posledica generacijskih razlik in napačnih predstav o produktivnosti ter sposobnostih starejših zaposlenih (Deal, 2007). Van Dalen in Henkens (2020) navajata, kako novi trendi raziskav kažejo, da se dojemanje starejših zaposlenih počasi izboljšuje, kar omogoča učinkovitejšo medgeneracijsko izmenjavo znanja ter boljšo delovno klimo. Poleg tega izboljšanje stereotipov spodbuja vključenost starejših zaposlenih v strateške odločitve podjetja in krepi njihovo samozavest pri prevzemanju novih nalog. Takšno okolje spodbuja aktivno delo starejših in prispeva k dolgotrajnejši produktivnosti.

3 GENERACIJSKA RAZNOLIKOST NA DELOVNEM MESTU

3.1 Generacijska raznolikost

Generacijska raznolikost na delovnem mestu pomeni sobivanje različnih starostnih skupin, ki v podjetje prinašajo svoje izkušnje, vrednote in način dela. Takšna raznolikost lahko poveča inovativnost, spodbuja prenos znanja in izboljšuje sodelovanje med zaposlenimi, hkrati pa zahteva prilagojene pristope vodenja ter management, da se izkoristijo prednosti vseh generacij (Brečko, 2023).

3.1.1 Kaj je generacijska raznolikost?

Generacijska raznolikost se nanaša na prisotnost zaposlenih iz različnih generacij z raznolikimi vrednotami, s stili dela, pričakovanji in z odnosom do kariere. V kontekstu dela in kadrovskih praks Fuchs in drugi (2024) poudarjajo pomen prepoznavanja generacijskih razlik in njihovo vključevanje v delovne procese. To prispeva k boljšemu sodelovanju, produktivnosti in zadovoljstvu zaposlenih. Avtorji poudarjajo tudi, da razumevanje teh razlik omogoča bolj prilagojene kadrovske strategije in podporo zaposlenim glede na njihove generacijske preference.

Podobno razmišljata tudi Ali in French (2019), da učinkovit management generacijske raznolikosti pozitivno vpliva na organizacijske rezultate. Podjetja, ki aktivno upoštevajo različne perspektive in vrednote posameznih generacij, lahko dosežejo večjo inovativnost, izboljšajo timsko delo ter se bolje prilagajajo spremembam v delovnem okolju. Dietz in drugi (2022) poudarjajo, da uspešna izmenjava znanja med generacijami temelji na sposobnostih, motivaciji in možnostih sodelovanja, kar dopolnjuje pomen strukturiranega prenosa znanja med starejšimi ter mlajšimi zaposlenimi.

Pretirano posploševanje generacijskih razlik je lahko problematično. Vsaka starostna skupina namreč vsebuje razlike, povezane z izobrazbo, s kulturo in z osebnimi življenjskimi izkušnjami, kar pomeni, da morajo podjetja pri managementu zaposlenih upoštevati posameznike ter ne le generacijske stereotipe (Deal, 2007). Nedavne raziskave Fuchsa in drugih (2024) kažejo na to, da dajejo mlajše generacije večji poudarek na fleksibilnost dela, ravnoesje med delovnim ter prostim časom in smiselnosti dela. Medtem starejši zaposleni večinoma cenijo stabilnost, varnost in zanesljivost delovnega okolja. Generacijska raznolikost je torej hkrati priložnost in izziv, saj ob primernem managementu spodbuja inovativnost, prenos znanja ter medsebojno učenje, ob pomanjkanju ustreznih praks pa lahko vodi v konflikte in zmanjšano produktivnost.

3.1.2 Povezava z managementom starosti

Management starosti predstavlja v podjetjih strateški pristop k managementu različnih starostnih skupin, z namenom zmanjševanja konfliktov, spodbujanja sodelovanja in ohranjanja delovne zmožnosti zaposlenih. V sodobnem kontekstu ne gre več le za vprašanje zaposlovanja starejših, ampak za celostno politiko, ki vključuje medgeneracijsko sodelovanje, vseživljenjsko učenje, prilagoditve delovnih pogojev in promocijo zdravja. Dimovski in drugi (2022) poudarjajo, da mora biti management starosti integriran v samo strategijo podjetij, saj se le tako povečuje inovativnost, konkurenčnost ter trajnostni razvoj.

Kooij in drugi (2018) navajajo, da časovna perspektiva zaposlenih vpliva na njihovo motivacijo ter učenje, kar je ključno pri oblikovanju strategij za različne generacije. Upoštevanje posameznikove perspektive prihodnosti dela omogoča prilagajanje nalog, razvojnih programov in mentorstva, s čimer se povečuje motivacija ter pripravljenost za

prenos znanja. Že Ilmarinen (2006) je opozarjal, da je ohranjanje delovne zmožnosti starejših zaposlenih ključnega pomena za podaljševanje delovne dobe. Njegov pristop vključuje ergonomijo delovnih mest, prilagodljiv delovni čas in zdravstveno podporo zaposlenim. Tak pristop je bil v zadnjih letih nadgrajen s poudarkom na vseživljenjskem učenju in medgeneracijskem sodelovanju, ki omogoča prenos znanja med generacijami ter preprečuje izključenost starejših iz delovnega okolja.

V Sloveniji poznamo konkretne prakse, ki nudijo podporo podjetjem pri managementu starajoče delovne sile. Mlakar (2016) opisuje projekt ASI – Celovita podpora podjetjem za aktivno staranje delovne sile, ki vključuje ukrepe, kot so fleksibilna organizacija dela, mentorstvo med generacijami in krepitev zdravja na delovnem mestu. Projekt ASI je nacionalna pobuda, ki podjetja spodbuja k ustvarjanju delovnega okolja, ki podpira aktivno staranje zaposlenih in daljše ohranjanje njihove delovne aktivnosti. Glavni cilj projekta je, da imajo podjetja na voljo strokovno podporo, izobraževanje in orodja za uvajanje ukrepov, ki v podjetju izboljšujejo medgeneracijsko sodelovanje, povečujejo zdravje ter dobro počutje zaposlenih in omogočajo prilagoditve pri organizaciji dela. Projekt posebej poudarja vključevanje ukrepov za krepitev znanja, veščin in motivacije starejših zaposlenih, da le-ti ostanejo dejavni, produktivni ter zadovoljni tudi v poznejših letih svoje kariere (Javni štipendijski, razvojni, invalidski in preživninski sklad Republike Slovenije, 2022). Takšni ukrepi dokazujejo, da management starosti ni le odziv na demografske trende, temveč priložnost za podjetja, da v raznolikosti generacij prepoznajo vir inovativnosti in trajnostnega razvoja.

3.2 Pregled in značilnosti različnih generacij

V sodobni zgodovini se prvič srečujemo s kar štirimi generacijami zaposlenih, ki so hkrati na delovnem mestu. To so generacije baby boom (rojeni od 1946 do 1964), generacija X (rojeni od 1965 do 1980), generacija Y (rojeni od 1981 do 1995) in generacija Z (rojeni po letu 1995). Vse generacije v delovno okolje prinesejo različne vrednote, prepričanja in pričakovanja. Mlajše generacije prinašajo sveže ideje in boljšo digitalno pismenost, starejše generacije pa prispevajo večletno znanje, izkušnje ter stabilnost (Mlakar, 2016). Generacijska raznolikost na delovnem mestu omogoča učinkovito medgeneracijsko sodelovanje in prenos znanja med zaposlenimi, prispeva k razvoju podjetja ter k večji konkurenčnosti. Poleg tega poudarja, da raznolikost generacij spodbuja širšo perspektivo pri reševanju problemov, saj različne generacije prispevajo raznolike izkušnje, poglede in rešitve (Brečko, 2020).

3.2.1 Generacija Baby boom

Generacija Baby boom zajema posameznike, rojene med leti 1946 in 1964, gre za najštevilčnejšo generacijo po drugi svetovni vojni. Slednja je zaznamovala družbo in trg dela s svojo velikostjo ter z vplivom, saj se je začel gospodarski razcvet, oblikovali pa so se tudi

številni sodobni družbeni in gospodarski trendi (Deal, 2007). Odraščali so v obdobju gospodarske rasti, družbene stabilnosti in pojava novih socialnih gibanj. Zaznamovalo jih je optimistično prepričanje, da se izboljšujejo življenje in vrednote, kot so napredek, solidarnost ter pripadnost skupnosti. Ta generacija je bila hkrati priča kulturnim prelomom, kot so študentska gibanja in razvoj množične kulture (Harper, 2019).

Na trg dela so vstopali v času, ko so bile zaposlitve stabilne, organizacije so bile hierarhično urejene, kariere so pogosto gradili v le enem podjetju. Delovno okolje so razumeli kot prostor, kjer se trud in zvestoba nagrajita s stabilnostjo ter z varnostjo. Za to generacijo je značilna močna delovna etika, lojalnost in želja po postopnem napredovanju v karieri (Ilmarinen, 2006).

3.2.2 Generacija X

Generacija X zajema posameznike, rojene med leti 1965 in 1980. Ta generacija je na trg dela vstopila v obdobju hitrih političnih in gospodarskih sprememb ter vse večje globalizacije. Pogosto je označena kot most med tradicionalnimi vrednotami starejših generacij in novimi pristopi mlajših generacij (Brečko, 2020). Odraščali so v času gospodarskih kriz, naraščajoče brezposelnosti in prvih večjih premikov v tehnologiji, kar je oblikovalo njihovo sposobnost prilagajanja ter samostojnosti. Generacija je bolj skeptična do institucij in bolj individualno usmerjena kot predhodna generacija (Harper, 2019).

Na delovnem mestu cenijo fleksibilnost in uravnoteženost med poklicnim ter zasebnim življenjem. Velik poudarek dajejo strokovnosti, odgovornosti in profesionalni rasti, ob čemer se pogosto znajdejo v vlogi povezovalcev med starejšimi ter mlajšimi zaposlenimi, pravijo Fuchs in drugi (2024).

3.2.3 Generacija Y – milenijci

Generacija Y, ki ji pravimo tudi »milenijci«, zajema posameznike, rojene med leti 1981 in 1996. Odraščali so v obdobju hitre digitalizacije in globalne povezanosti, kar je oblikovalo njihovo identiteto ter način delovanja. OECD (2020) generacijo opisuje kot ambiciozne, inovativne in družbeno odgovorne osebe. Fuchs in drugi (2024) ugotavljajo, da je na njihovo oblikovanje močno vplival razvoj interneta, družbena omrežja ter gospodarske krize ob prehodu v 21. stoletje.

Na delovnem mestu dajejo prednost možnostim za učenje in razvoj, odprtosti organizacij ter sodelovanju v skupinah, značilna je tudi večja pripravljenost za menjavo zaposlitve, v kolikor se vrednote podjetja ne skladajo z njihovimi vrednotami in s pričakovanji (Brečko, 2023).

3.2.4 Generacija Z

Generacija Z zajema posameznike, rojene med leti 1997 in 2012. Za mejo med prejšnjo in to generacijo so mnjenja različnih avtorjev deljena. Pew Research Center (2019) je to mejo postavil za rojene od leta 1997 dalje, odločitev temelji na analizi življenjskih prelomnic – vstop v odraslost, pri najstarejših milenijcih se je ta začel, že preden so se rodili najmlajši pripadniki generacije Z. Generacija Z, ki je odrasla v popolnoma digitalnem okolju, kjer so internet, pametni telefoni in družbena omrežja dnevna stalnica, je trenutno vstopila v odraslost. V primerjavi z milenijci se bolj osredotočajo na individualnost, raznolikost in vključevanje različnih identitet. Poleg tega so bolj naklonjeni uporabi tehnologije in digitalnih medijev ter imajo drugačen pristop k družbenim vprašanjem in vrednotam.

Na delovnem mestu generacija Z prinaša svež pogled, inovativnost in sposobnost hitrega prilagajanja digitalnim orodjem. Pripadniki te generacije iščejo odprto komunikacijo, priložnosti za osebni razvoj in mentorstvo. Želijo delati v okolju, ki spodbuja kreativnost in timsko sodelovanje, hkrati se zavedajo pomena prenosa znanja med generacijami, kar omogoča dobro sodelovanje z bolj izkušenimi zaposlenimi, navajajo Fuchs ter drugi (2024).

3.3 Management starosti v podjetjih

Management starosti je strateški pristop, ki podjetjem omogoča, da učinkovito vodijo medgeneracijsko delovno silo. Namen je zagotoviti, da so zaposleni vseh generacij produktivni, motivirani in vključeni, hkrati pa zmanjšuje tveganje diskriminacije na podlagi starosti, pravi Ilmarinen (2006). Walker in Naeyele (2006) zajemata širok spekter ukrepov, ki segajo od zaposlovanja ter usposabljanja, do prilagodljivih oblik del in promocije zdravja na delovnem mestu. Takšne prakse so ključne za ustvarjanje delovnega okolja, kjer so lahko zaposleni produktivni in vključeni ne glede na starost.

Učinkovit management medgeneracijske delovne sile temelji na več ključnih gradnikih managementa starosti, ki v podjetjih spodbujajo sodelovanje, preprečujejo diskriminacijo in povečujejo produktivnost. Po analizi strokovne literature sem našla šest glavnih gradnikov, ki jih bom opisala v nadaljevanju.

1. Medgeneracijsko sodelovanje in prenos znanja

Medgeneracijsko sodelovanje omogoča izmenjavo znanja, izkušenj in inovativnih pristopov med starejšimi ter mlajšimi zaposlenimi. Starejši zaposleni prenašajo strokovno znanje in izkušnje, navajajo Dimovski in drugi (2022), medtem ko mlajši uvajajo nove tehnologije in sveže poglede na procese, pravijo Dietz in drugi (2022). Takšna dinamika spodbuja učenje obeh smeri, povečuje zavzetost zaposlenih in pripomore k dolgoročnemu ohranjanju kompetenc v podjetju. Poleg tega medgeneracijsko sodelovanje krepi občutek pripadnosti podjetju in zmanjšuje tveganje konfliktov med generacijami, pravijo Rudolph in drugi (2021).

2. Prilagodljive oblike dela in karierni razvoj

Prilagodljive oblike dela vključujejo fleksibilen delovni čas, delo na daljavo, možnost svetovalnih ali delno prilagojenih delovnih nalog in načrtovanje kariernega razvoja za različne starostne skupine, pravijo Kooij in drugi (2018). Te prilagoditve omogočajo, da zaposleni ostanejo produktivni in motivirani tudi v poznejših fazah kariere. Hkrati prilagodljivost dela podjetjem pomaga, da ohranijo strokovno znanje in zmanjšajo fluktuacijo, kar je ključno za stabilnost organizacije, ugotavljata Hertel in Zacher (2018).

3. Vseživljenjsko učenje in izobraževanje

Vseživljenjsko učenje je gradnik, ki zaposlenim omogoča, da nadgrajujejo svoje znanje in kompetence skozi celotno kariero, pravijo Dimovski in drugi (2022). Avtorji pravijo tudi, da tako mlajši pridobivajo praktične izkušnje, starejši pa spremljajo tehnološki in organizacijski napredek. Podjetja, ki redno vlagajo v izobraževanje in usposabljanje, povečujejo inovativnost ter konkurenčnost, hkrati omogočajo učinkovito medgeneracijsko sodelovanje, navajajo Rudolph in drugi (2021).

4. Spodbujanje zdravega delovnega okolja in dobrobiti zaposlenih

Dobro počutje zaposlenih vključuje fizično in psihično zdravje, varnost na delovnem mestu ter programe aktivnega staranja. Skrb za zdravje in dobro počutje zaposlenih prispeva k daljši produktivnosti, zmanjšuje odsotnosti zaradi bolezni in podaljšuje delovno dobo (Ilmarinen, 2001). Hertel in Zacher (2018) dodajata, da je ustvarjanje podpornega in zdravega delovnega okolja strateški gradnik, ki prispeva k stabilnosti organizacije ter omogoča učinkovito sodelovanje vseh generacij. Takšno okolje povečuje zavzetost zaposlenih in ustvarja pogoje za uspešno medgeneracijsko izmenjavo znanja.

5. Organizacijska klima in preprečevanje stereotipov starostne diskriminacije

Ustvarjanje vključujoče organizacijske klime je ključno za zmanjševanje starostnih stereotipov in diskriminacije na delovnem mestu, navajata King in Bryant (2016). Poudarjata, da medgeneracijsko spoštovanje in transparentni postopki prispevajo k pozitivni delovni kulturi, kjer so zaposleni vseh starosti motivirani ter vključeni. Razviti so lahko tudi instrumenti za merjenje pristranskosti, kot je WICS, ki organizacijam pomagajo prepoznati in preprečiti diskriminacijo. Takšna strategija omogoča učinkovito sodelovanje med generacijami, spodbuja prenos znanja in ustvarja pogoje za bolj povezano ter produktivno delovno okolje.

6. Upravljanje perspektive prihodnosti in motivacije zaposlenih

Upravljanje perspektive prihodnosti zaposlenih pomeni, da podjetja prepoznajo, kako posamezniki različnih starosti dojemajo potek svoje kariere in kako to vpliva na njihovo motivacijo, navajajo Kooij in drugi (2018). Mlajši zaposleni so pogosto motivirani z

možnostmi napredovanja in pridobivanja novih izkušenj, medtem ko starejši zaposleni iščejo stabilnost, prenos znanja ter smiselnost dela. Rudolph in drugi (2021) poudarjajo, da je razumevanje teh generacijskih razlik ključno za oblikovanje strategij, ki spodbujajo zavzetost ter produktivnost vseh zaposlenih. Poleg tega je pomembno, da podjetja namenjajo pozornost tudi ergonomiji in oblikovanju delovnega mesta, saj omogočajo ustrezne prilagoditve ohranjanje zdravja, delovne zmožnosti ter motivacije zaposlenih v vseh življenjskih obdobjih (Ilmarinen, 2006).

3.3.1 Pomen managementa starosti

Podjetja, ki uspešno vodijo management starosti z medgeneracijsko delovno silo, so bolj fleksibilna in inovativna. Raznolikost generacij omogoča združevanje različnih perspektiv, izkušenj in znanj, kar je pomemben dejavnik za ustvarjanje novih idej ter trajnostni razvoj podjetij. Poleg tega OECD (2020) izpostavlja tudi, da starostna raznolikost pripomore k večji odpornosti podjetij, saj omogoča hitrejšo prilagajanje spremembam v poslovnem okolju in podjetjem prinaša konkurenčnost.

Strategije za podaljševanje delovne dobe in motivacije starejših zaposlenih zmanjšujejo fluktuacijo ter izgubo znanja. Ohranjanje strokovnega znanja in izkušenj je zelo pomembno v panogah, kjer so kompetence pridobljene skozi leta dela (Mlakar, 2016). Prav tako poudarja, da lahko podjetja s sistematičnim pristopom k managementu starosti zaposlenih zagotovijo večjo nepretrganost poslovanja in zmanjšajo stroške, povezane z nadomeščanjem ključnih kadrov.

Management starosti spodbuja prenos znanja in izkušenj med generacijami, hkrati vnaša sveže ideje mladih. Takšno sodelovanje ustvarja priložnosti za učenje obeh smeri, mlajši pridobijo izkušnje, starejši pa nove poglede in znanje (Brečko, 2020). Kar ne prispeva le k večji produktivnosti, pravita Walker in Naeyele (2006), temveč tudi k oblikovanju bolj povezanih ter strpnih kolektivov. Medgeneracijsko sodelovanje je zato pomemben gradnik starostnih stereotipov in spodbujanja organizacijske klime v podjetjih.

3.3.2 Starostna struktura zaposlenih

Preden podjetje začne z uvajanjem managementa starosti, je ključno, da najprej pozna starostno sestavo zaposlenih v podjetju, saj to omogoča bolj ciljno usmerjeno prilagoditev strategij. Brez sistematične analize ni mogoče učinkovito načrtovati ukrepov za ohranjanje produktivnosti in motivacije zaposlenih (Ilmarinen, 2006). Novotný (2023) dodaja, da razumevanje starostne strukture pomaga tudi pri strateškem planiranju kadrovskega potreb in medgeneracijskega prenosa znanja. Tak pristop podjetjem omogoča, da proaktivno upravljajo demografske spremembe in izboljšajo konkurenčnost zaposlenih.

V Sloveniji je delež zaposlenih nad 55 let v letu 2023 znašal 20,00 % vseh zaposlenih, to kaže, da je v podjetjih nujen management starosti (Bratuž Ferk, 2023). V prihodnjih letih bo delež starejših zaposlenih zaradi podaljševanja življenjske dobe in upokojitvene starosti še naraščal, tak trend pomeni, da podjetja ne smejo zanemarjati strategij za zadrževanje ter motivacijo starejših zaposlenih (UMAR, 2016). Tudi na evropski ravni se staranje delovne sile obravnava kot strateški izziv, med leti 2010 in 2023 se je namreč število zaposlenih nad 55 let v EU povečalo za več kot 60,00 %, in sicer s 23,8 milijona na skoraj 40 milijonov. To povečanje je posledica višjih zakonskih upokojitvenih starosti, daljše življenjske dobe in boljšega zdravja starejših zaposlenih (Eurofound, 2025).

Razlike v starostni strukturi zaposlenih so pogosto odvisne od sektorja, saj so starejši zaposleni predvsem v sektorjih proizvodnje in javnega sektorja, medtem ko so mlajši zaposleni v sektorjih IT, tehnoloških ter storitvenih sektorjih. Takšne razlike zahtevajo prilagoditve strategij, saj je treba v sektorjih s starejšimi zaposlenimi posebno pozornost posvetiti izobraževanju, ergonomiji in zdravju zaposlenih (European Commission, 2023). V sektorjih z mlajšimi zaposlenimi lahko podjetja več vlagajo v inovacije in razvoj kariernih poti (Eurostat, 2025). Poleg tega obstajajo stereotipi o starejših delavcih, ki lahko vplivajo na njihovo vključevanje v inovativne projekte ali napredovanja. Sistematična analiza starostne strukture podjetju omogoča, da prepozna takšne ovire in sprejme ukrepe za njihovo zmanjšanje, navajata Van Dalen in Henkens (2020).

Bloom (2020) izpostavlja, da globalni trendi staranja prebivalstva vplivajo na trg dela, saj se zmanjšuje razpoložljiva delovna sila mlajših generacij, kar podjetjem nalaga potrebo po razvoju ukrepov, ki bi omogočali daljše aktivno delo starejših zaposlenih. Foster in Walker (2021) dodajata, da je aktivno staranje delovne sile povezano ne le z ohranjanjem produktivnosti, temveč tudi z izboljšanjem zdravja, motivacije ter zadovoljstva zaposlenih, kar na dolgi rok zmanjšuje stroške fluktuacije in odsotnosti zaposlenih.

3.3.3 Ukrepi za učinkovit management starosti v podjetjih

1. Vzpostavitev mentorskih programov

Eden izmed ključnih ukrepov za management starosti je vzpostavitev mentorskih programov, kjer starejši zaposleni prenašajo strokovno znanje na mlajše, medtem ko mlajši uvajajo nove tehnologije in inovativne pristope. Takšni programi spodbujajo povezanost znanja in krepijo medgeneracijsko sodelovanje, kar zmanjšuje tveganje izgube pomembnih kompetenc ob upokojitvah (Dimovski in drugi, 2022).

2. Spodbujanje medgeneracijskega sodelovanja

Naslednji ukrep, ki ga lahko podjetje izvaja, je spodbujanje medgeneracijskega sodelovanja, kjer sodelujejo zaposleni različnih generacij. Tako se izboljšuje produktivnost in zmanjšuje

stereotipe o različnih starostnih skupinah, sodelovanje pa prispeva k bolj vključujoči organizacijski kulturi (Dimovski in drugi, 2022).

3. Prilagoditve delovnih pogojev in vloge zaposlenih

Tudi prilagoditve delovnih pogojev in vloge zaposlenih so eden izmed ukrepov, ki jih lahko podjetje nudi. Sem štejemo fleksibilnost delovnega časa, ergonomske prilagoditve in možnost svetovalnih ali lažjih delovnih vlog za starejše zaposlene, kar prispeva k ohranjanju motivacije ter produktivnosti (Strasser, 2018). Ilmarinen (2006) dodaja, kako je pomembno, da so prilagoditve vključene v celovito strategijo podjetja za daljše in kakovostno delovno življenje.

4. Izobraževanje in razvoj zaposlenih

Pomemben ukrep je tudi nenehno izobraževanje in razvoj zaposlenih. Starejšim omogoča spremljanje tehnološkega napredka, mlajšim pa pridobivanje praktičnih izkušenj, pravijo Dimovski in drugi (2022). Vlaganje v vseživljenjsko učenje prispeva k večji konkurenčnosti podjetij in boljšemu zadovoljstvu zaposlenih. Usposabljanje in razvoj zaposlenih prav tako pripomore k dolgoročnemu ohranjanju znanja v podjetjih ter zmanjšuje tveganje izgube ključnih kompetenc ob upokojitvah navajata Walker in Naegele (2006).

5. Zdravje in dobro počutje

Ilmarinen (2001) kot pomemben ukrep navaja tudi zdravje in dobro počutje, saj programi aktivnega staranja, skrb za psihično ter fizično zdravje zaposlenih prispevajo k daljši produktivnosti in zmanjšujejo odsotnosti zaradi bolezni. Eurofound (2025) opozarja, da podjetja, ki aktivno podpirajo zdravje in dobro počutje starejših delavcev, zmanjšujejo tveganje dolgotrajne brezposelnosti ter povečujejo zavzetost delovne sile.

6. Redno merjenje zadovoljstva zaposlenih

Da vse te ukrepe spremljamo in ocenjujemo, je pomembno redno merjenje zadovoljstva zaposlenih, merjenje fluktuacije in učinkovitosti programov managementa starosti, saj lahko le tako ukrepe sproti prilagajamo. Sistematično spremljanje rezultatov zagotavlja, da ukrepi prispevajo k večji uspešnosti podjetij in izboljšujejo delovno okolje za vse generacije, pravita Walker in Naegele (2006). Mlakar (2016) dodaja, da analiza teh podatkov omogoča, da podjetje prepozna šibke točke in optimizira programe, s čimer poveča učinkovitost svojih strategij za starejše zaposlene.

3.4 Prednosti in izzivi medgeneracijskega sodelovanja

Medgeneracijsko sodelovanje v podjetjih omogoča izmenjavo znanja, izkušenj in različnih perspektiv, ta dinamika ne povečuje le produktivnosti. Ustvarja tudi bolj vključujoče delovno okolje, kjer se spoštujejo sposobnosti in prispevki vseh generacij. Poleg tega

večgeneracijska delovna sila zaradi združevanja inovativnosti mladih z izkušnjami starejših prispeva k večji prilagodljivosti podjetja in boljšemu odzivu na spremembe trga dela. S tem podjetja pridobijo večjo odpornost na demografske spremembe in na fluktuacijo zaposlenih (Brečko, 2023).

3.4.1 Prenos znanja med različnimi generacijami

Prenos znanja je ključen vidik medgeneracijskega sodelovanja. Starejši zaposleni prenašajo praktične izkušnje in svoje strokovno znanje na mlajše generacije, s tem pomagajo ohraniti kompetence v podjetju. Medtem lahko mlajši zaposleni starejšim pomagajo pri uporabi novih tehnologij in uvajanju inovativnih pristopov. Tak proces ne le, da ohranja znanje, temveč spodbuja tudi medgeneracijsko sodelovanje in krepi občutek pripadnosti podjetju, pravijo Dimovski in drugi (2022).

Dietz in drugi (2022) pravijo, da sistematični prenos znanja preprečuje tako imenovani odliv znanja ob upokojitvah in zmanjšuje odvisnost podjetja od posameznih ključnih zaposlenih. Poleg tega omogoča vzpostavitev kulture vseživljenjskega učenja, kjer se mlajši in starejši zaposleni učijo drug od drugega. Takšno sodelovanje dokazano izboljšuje medsebojne odnose in zmanjšuje tveganje za generacijske konflikte (Brečko, 2020).

3.4.2 Izkušnje starejših

Starejši zaposleni imajo bogate izkušnje, ki jih lahko uporabijo za mentorstvo, reševanje kompleksnih problemov in strateško odločanje, pravita Walker in Naegele (2006). Vključevanje starejših zaposlenih v projektne skupine povečuje stabilnost podjetij in omogoča prenos znanja med generacijami. Hkrati prispevajo k razvoju kulture učenja v podjetju, kjer se cenijo izkušnje in zgodovina procesov.

Kot izpostavljata Hertel in Zacher (2018), starejši zaposleni s svojo dolgoročno perspektivo ter sposobnostjo prepoznavanja vzorcev v poslovanju pomagajo podjetjem pri zmanjševanju tveganj in bolj premišljenem strateškem odločanju. Pogosto prevzemajo vlogo neformalnih vodij, saj mlajšim nudijo občutek varnosti in stabilnosti v timu. Njihova prisotnost tako krepi medsebojno zaupanje in ustvarja temelje za bolj povezano delovno okolje (Ilmarinen, 2006).

3.4.3 Nov pogled mlajših

Mlajši zaposleni pogosto prinašajo sveže ideje, nove poglede na procese in tehnološke inovacije, pravijo Fuchs in drugi (2024). S tem podjetja povečujejo svojo inovativnost in prilagodljivost na hitro spreminjajočem se trgu. Mladi zaposleni prav tako spodbujajo odprto komunikacijo in večjo dinamiko pri reševanju problemov, kar pozitivno vpliva na timsko delo.

Po mnenju Rudolpha in drugih (2021) dajejo generacije Y ter Z velik poudarek na digitalizacijo, trajnost in fleksibilne oblike dela, kar podjetjem omogoča lažjo prilagoditev sodobnim trendom. S svojo radovednostjo in pripravljenostjo na eksperimentiranje pospešujejo proces inovacij. Poleg tega njihova usmerjenost v sodelovanje in deljenje idej prispeva k večji transparentnosti v delovnih procesih (Deal, 2007).

3.4.4 Izzivi pri medgeneracijski delovni sili

Kljub številnim prednostim pri managementu medgeneracijske delovne sile obstajajo tudi izzivi. To so stereotipi o sposobnostih starejših ali mlajših zaposlenih, ki lahko zmanjšajo učinkovitost poslovanja, navajata Van Dalen in Henkens (2020). Razlike v pričakovanjih, delovnih navadah in komunikacijskih stilih lahko povzročajo konflikte. Zato je ključno, da podjetja vzpostavijo jasne smernice, spodbujajo odprto komunikacijo in izvajajo programe za medgeneracijsko razumevanje, kar zmanjšuje tveganje konfliktov ter povečuje učinkovitost sodelovanja.

Kot izpostavljajo Kooiji in drugi (2018), je izziv v tem, da imajo različne generacije različno dolgoročno perspektivo. Mlajši so pogosto osredotočeni na hitre rezultate, starejši na stabilnost in kontinuiteto. Če organizacije teh razlik ne prepoznajo in ne naslovijo, lahko pride do zmanjšane motivacije ter do fluktuacije kadrov. Pomembno je, da vodstvo spodbuja kulturo spoštovanja raznolikosti, saj to prispeva k večji povezanosti in enotnosti zaposlenih ter dolgoročni uspešnosti podjetja, se strinjata Ali in French (2019).

3.5 Starostna diskriminacija

Starostna diskriminacija se pojavlja, kadar so zaposleni zaradi svoje starosti obravnavani manj ugodno. To pomeni, da lahko vpliva na zaposlitvene možnosti, napredovanje v podjetju, plačilo ali vključevanje v projekte, navajata Van Dalen in Henkens (2020). Takšna diskriminacija ne prizadene le posameznika, ampak tudi podjetja, saj med zaposlenimi zmanjšuje motivacijo, produktivnost in možnost prenosa znanja med generacijami.

Diskriminacija se lahko kaže na več načinov. Primeri diskriminacije so zavračanje starejših kandidatov pri zaposlovanju, omejevanje možnosti izobraževanja, nerazporejanje na projekte ali vodstvene pozicije, predsodki o zmanjšani produktivnosti in drugi. Pogosto se diskriminacija pojavlja tudi v obliki neformalnih praks in stereotipov, ki jih ni mogoče enostavno dokazati, kar otežuje reševanje problema (Gammarano, 2024).

Prisotnost starostne diskriminacije negativno vpliva na delovno klimo v podjetjih, saj so zaposleni, nad katerimi se diskriminacija izvaja, manj motivirani, manj angažirani in delovno okolje pogostejše zapustijo. To lahko vodi do izgube strokovnega znanja, nižje produktivnosti in večjih stroškov za podjetje (Mlakar, 2016).

Podjetja lahko uvedejo različne ukrepe za zmanjšanje starostne diskriminacije, tako da zaposlene izobražujejo o stereotipih, so v postopkih zaposlovanja transparentni, prilagodijo delovne naloge in v programe vključujejo vse generacije (OECD, 2020). Foster in Walker (2021) poudarjata, da vključujoče strategije za vseživljenjsko učenje ter aktivno staranje povečujejo vključenost starejših delavcev in zmanjšujejo tveganje za diskriminacijo.

4 METODOLOGIJA

4.1 Predstavitev podjetja REM

Podjetje REM je eno vodilnih podjetij v Evropi na področju modularne gradnje. Ukvarja se s projektiranjem, proizvodnjo in z montažo modularnih objektov, pri čemer uporablja napredne tehnologije ter sodobne principe gradnje. Glavni produkt sta sistema REM modul in REM modul PLUS, ki omogočata hitro, trajnostno ter prilagodljivo gradnjo objektov, ki so primerni tako začasne kot trajne namene. Podjetje je nosilec številnih certifikatov kakovosti, med drugimi ISO 9001, ISO14001, ETA 023 in drugih (REM d.o.o., 2025).

Prednosti modularne gradnje, ki jih podjetje poudarja:

- hitrost izvedbe: več kot 90,00 % produkta je izdelanega v proizvodnji;
- trajnost: uporabljajo okolju prijazne materiale z visoko vsebnostjo lesa;
- fleksibilnost: omogočajo enostavno prilagajanje objektov, potrebam naročnika;
- pametna gradnja: varnejša proizvodnja, uporaba BIM-standardov, digitalna orodja za načrtovanje, fiksne cene brez skritih stroškov.

Podjetje vsako leto izdela več tisoč modularnih enot in veliko vlaga v razvoj ter inovacije. Vizija podjetja je, da je modularna gradnja prihodnost gradbeništva, pri čemer sledijo ciljem trajnostnega razvoja. S svojim znanjem, z mednarodnimi izkušnjami in s celostnimi storitvami prispevajo k širjenju pametne, učinkovite ter okolju prijazne gradnje.

Organizacijska struktura podjetja je razdeljena na splošni, tehnični in komercialni sektor. V okviru splošnega sektorja se izvaja finančno-računovodska služba, vodenje kadrov, kakovost in marketing. V okviru tehničnega sektorja poteka proizvodnja, montaža, projektiva in razvoj, tehnologija, skladišče in vzdrževanje. V okviru komercialnega sektorja se izvaja nabava, prodaja in vodenje projektov. Na dan 31. 12. 2024 je bilo v podjetju REM zaposlenih 209 oseb in 79 oseb, ki so v podjetje napotene s strani kadrovskega sektorja. Podjetje ima poleg zaposlenih tudi razvejano mrežo zunanjih kooperantov, s katerimi sodeluje že vrsto let, na ta način omogoča povečano kapaciteto proizvodnje (REM d.o.o., 2024).

4.2 Zasnova raziskave in metodologija

V nadaljevanju je predstavljena zasnova raziskave in metodologija, ki sem jo izvedla na primeru podjetja REM d.o.o. V empiričnem delu magistrskega dela sem izvedla raziskavo, katere namen je bil preučiti vlogo in pomen managementa starosti v izbranem podjetju. Raziskava je bila zasnovana kot kombinacija kvantitativnega in kvalitativnega pristopa, saj sem želela pridobiti celovit vpogled omenjene tematike v podjetju. Kvantitativni del raziskave je temeljil na izvedbi anketnega vprašalnika med zaposlenimi, kvalitativni del pa na izvedbi poglobljenega intervjuja z vodjo kadrovske službe.

4.2.1 Namen raziskave

Namen raziskave je preučiti pomen in vlogo managementa starosti za podjetja ter raziskati področje managementa starosti na konkretnem primeru podjetja REM.

4.2.2 Cilj raziskave

Cilj je analizirati in prispevati k širšemu razumevanju managementa starosti kot dela strateškega ravnanja z ljudmi pri delu. Cilj je analizirati tudi, kako podjetje REM pristopa k managementu starosti med zaposlenimi in katere ukrepe izvaja za vključevanje vseh generacij zaposlenih. Glede na izzive, ki jih prinaša starajoča se delovna sila in večgeneracijska sestava zaposlenih, želim raziskati, kako lahko celostni pristop k managementu starosti prispeva k uspešnosti podjetja, zavzetosti zaposlenih ter dolgoročni konkurenčnosti podjetja.

4.2.3 Temeljna raziskovalna vprašanja

Empirični del magistrskega dela se opira na naslednja raziskovalna vprašanja:

- Kako dobro v podjetju REM poznajo področje managementa starosti?
- Kakšen je vpliv demografskih trendov na delovanje podjetja REM?
- Katere aktivnosti s področja managementa starosti uporabljajo v podjetju REM za vodenje medgeneracijske delovne sile?
- Katere so glavne ovire pri vodenju medgeneracijske delovne sile?

4.2.4 Oblikovanje anketnega vprašalnika

Za namen empiričnega dela sem pripravila in uporabila anketni vprašalnik, ki ga lahko najdete v Prilogi 1. Za kvantitativni del raziskave sem najprej oblikovala strukturiran anketni vprašalnik, ki je bil namenjen zaposlenim v podjetju REM. Vprašalnik je bil sestavljen na podlagi pregleda strokovne literature obravnavane teme in teoretičnih izhodišč, obravnavanih v poglavju 2 ter 3, kar mu daje vsebinsko utemeljitev. Sestavila sem ga v petih

različnih sklopih, in sicer na naslednji način: področje managementa starosti, vpliv demografskih trendov na delovanje podjetja, aktivnosti s področja managementa starosti za vodenje medgeneracijske delovne sile, ovire pri vodenju medgeneracijske delovne sile ter demografski podatki. Vprašanja so bila zaprtega tipa, in sicer Likertova lestvica z obkrožanjem stopnje strinjanja s trditvijo.

Za raziskavo sem izbrala metodo anketiranja, saj omogoča hiter in stroškovno učinkovit način zbiranja podatkov večjega števila zaposlenih, hkrati zagotavlja primerljivost odgovorov ter s tem možnost statistične analize. Poleg tega zagotavlja tudi določeno anonimnost, s čimer spodbuja iskrenost pri izražanju mnenj in zmanjšuje pristranskost odgovorov (Bryman, 2016).

Anketo sem izvedla na dva načina. Največ zaposlenih je v proizvodnji, kjer so z dostopom do računalnikov in telefonov omejeni, zato sem zanje izvedla anketo v fizični obliki. Za zaposlene v administrativnem delu podjetja sem anketni vprašalnik oblikovala v programu Microsoft Office Forms. Anketo sem za vse zaposlene izvedla dne 30. 7. 2025. Že zjutraj sem vsem zaposlenim, ki imajo službene maile, poslala mail z linkom dostopa do anketnega vprašalnika. Kasneje, v dopoldanskem času, sem jih ponovno pozvala k izpolnitvi. V fizični obliki sem anketo izvedla v času malice v dopoldanski izmeni. Prejela sem 44 vprašalnikov v fizični obliki in 45 odgovorov v spletni obliki, skupaj torej 89 odgovorov, kar je tudi moj vzorec za nadaljnjo raziskavo. Izbran vzorec predstavlja osnovo za nadaljnjo analizo, saj vključuje zaposlene različne starosti, izobrazbe in delovnih mest ter omogoča vpogled v dožemanje managementa starosti znotraj podjetja.

4.2.5 Oblikovanje intervjuja

Za kvalitativni del raziskave sem izvedla metodo intervjuja, in sicer polstrukturiran intervju, ki omogoča poglobljen vpogled v izbrano temo, ki je ni mogoče zajeti zgolj z anketnim vprašalnikom. Kot navaja Bryman (2016), daje intervju sogovorniku možnost, da ob vprašanjih poda podrobnejše obrazložitve in osebne izkušnje, kar omogoča boljše razumevanje celotnega konteksta. Prav tako so primerni, kadar želimo raziskati družbene procese, organizacijske izzive ali poglede posameznikov, ki jih ni mogoče zajeti z vnaprej določenimi odgovori. Vprašanja za intervju sem pripravila s pomočjo teorije iz poglavij 2 in 3, s čimer sem zagotovila njihovo vsebinsko ustreznost ter povezavo z raziskovalnimi vprašanji. Vprašanja za intervju so prikazana v Prilogi 2.

Intervju sem izvedla z vodjo kadrovskega oddelka v podjetju REM, saj ta oseba najbolj pozna kadrovske strategije podjetja, izzive pri vodenju zaposlenih in obstoječe ukrepe managementa starosti. Dogovorila sem se za termin izvedbe intervjuja in ga izvedla dne 29. 7. 2025 v prostorih podjetja, intervju je trajal približno 45 minut.

Intervju je imel osem odprtih vprašanj, s katerimi sem želela priti do splošnega vpogleda na management starosti v podjetju, do obstoječih aktivnosti in izzivov v podjetju ter predlogov in priložnosti za prihodnost.

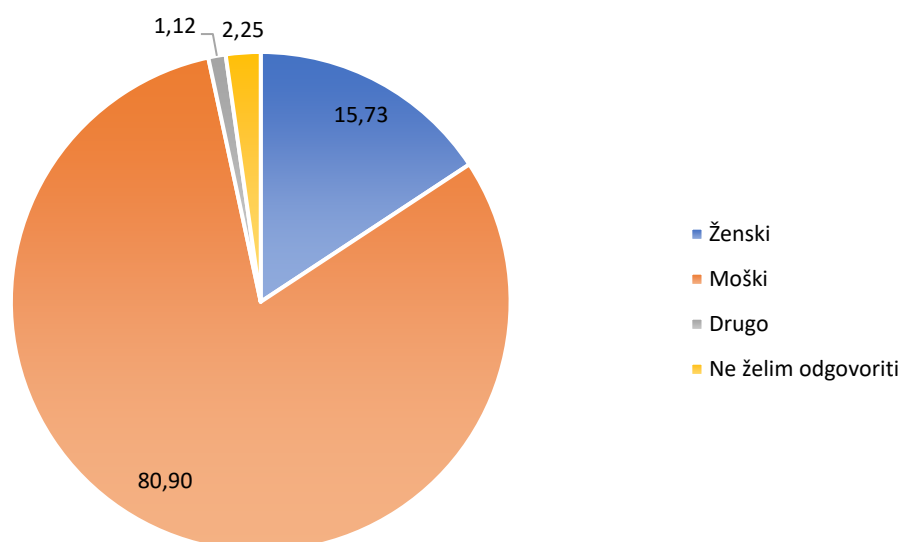
5 REZULTATI IN DISKUSIJA

5.1 Analiza kvantitativnih podatkov (anketni vprašalnik)

Za empirični del raziskave sem oblikovala strukturiran anketni vprašalnik, zasnovan na znanstveni in strokovni literaturi ter teoretičnih izhodiščih, ki je obsegal pet vsebinskih sklopov in temeljil na Likertovi lestvici. Moja ciljna skupina so bili zaposleni v podjetju REM. Anketiranje sem izvedla 30. 7. 2025 v fizični obliki za zaposlene v proizvodnji in v spletni obliki za administrativne delavce. Skupno sem prejela 89 odgovorov, ki predstavljajo vzorec različnih starosti, izobrazbenih ravni in delovnih mest ter omogočajo nadaljnjo analizo managementa starosti v podjetju.

V raziskavo je bilo vključenih 89 anketirancev, ki so anketni vprašalnik izpolnili v celoti. Na anketo je odgovorilo 72 moških, 14 žensk, 3 so izbrali odgovor ne želim odgovoriti oziroma drugo. V podjetju je zaposlenih približno 85,00 % moških in 15,00 % žensk, večinoma anketirancev je bila moških – 80,90 %, kar je vidno tudi na Sliki 5.

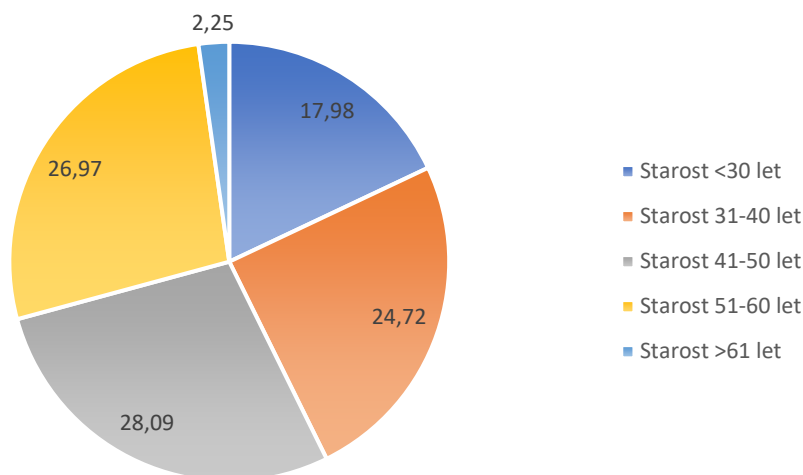
Slika 5: Spol



Vir: lastno delo

Starost anketirancev je predstavljena s Sliko 6. Največ anketirancev je bilo starih 41–50 let, in sicer 28,09 %, sledijo anketiranci, stari 51–60 let s 26,97 % ter anketiranci, stari 31–40 let s 24,72 %. Zgolj 2 anketiranca sta bila starejša od 61 let, kar predstavlja 2,25 %.

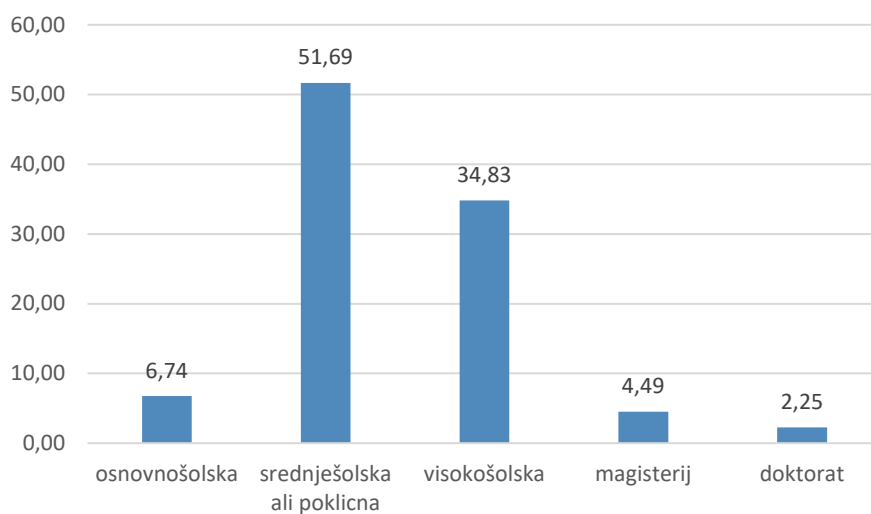
Slika 6: Starost



Vir: lastno delo

Na Sliki 7 je prikazana stopnja izobrazbe anketirancev. Več kot polovica anketirancev je zaključila srednješolsko oziroma poklicno izobraževanje, takih je 51,69 %, sledijo anketiranci s končano visokošolsko oziroma univerzitetno izobrazbo 34,83 %, magisterij je zaključilo 4,49 %, 2,25 % jih je zaključilo doktorat. 6,74 % anketirancev je zaključilo le prvo stopnjo izobraževanja, medtem ko brez izobrazbe ni nihče od anketirancev.

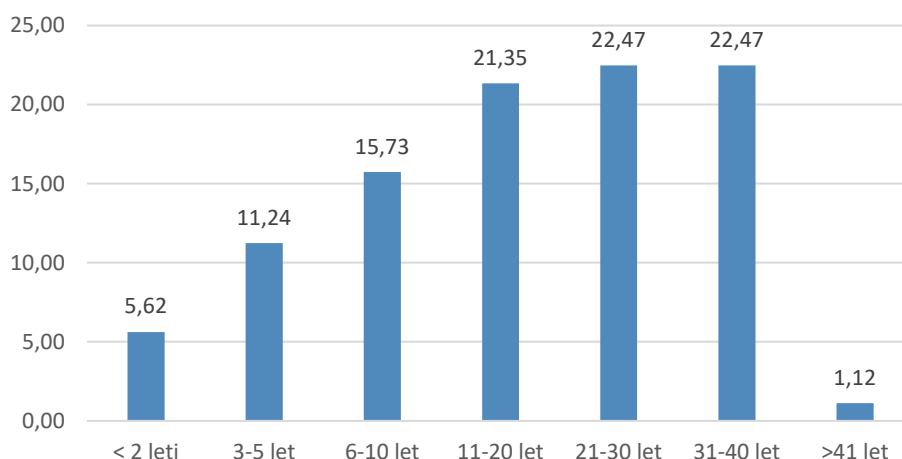
Slika 7: Najvišja dosežena izobrazba



Vir: lastno delo

Slika 8 prikazuje, koliko let delovnih izkušenj imajo anketiranci. Največ anketirancev ima 21–30 let in 31–40 let delovnih izkušenj, in sicer 22,47 %. Sledijo jim anketiranci, ki imajo 11–20 let delovnih izkušenj, in sicer 21,35 %, nekaj anketirancev ima pod 2 leti delovnih izkušenj – 5,62%, zgolj eden anketiranec ima več kot 41 let delovnih izkušenj, kar predstavlja 1,12 %.

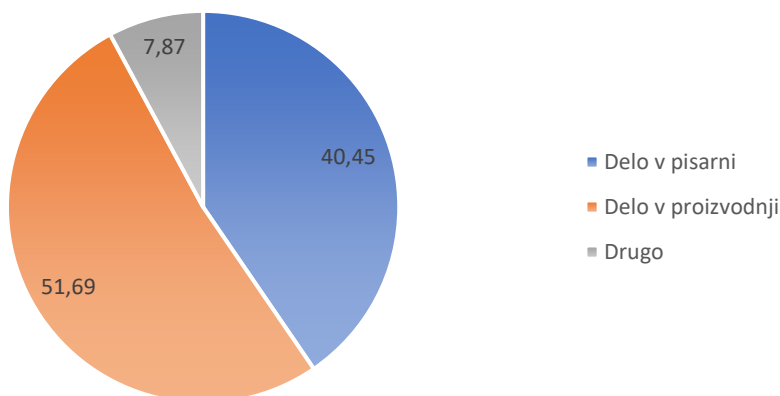
Slika 8: Delovne izkušnje



Vir: lastno delo

Ker je podjetje večinoma proizvodno podjetje, so tudi anketiranci v večini zaposleni v proizvodnem delu podjetja, kar prikazuje Slika 9. Slednja kaže, da je 51,69 % anketirancev zaposlenih v proizvodnji, 40,45 % v pisarni, 7,87 % oseb je izbralo možnost drugo. Slednjo možnost so predvidoma izbirali anketiranci, ki ali niso želeli izbrati prave možnosti ali tisti, ki delajo v skladišču, ali kot vozniki.

Slika 9: Delovno področje



Vir: lastno delo

Podatke sem statistično analizirala v programu Excel in IBM SPSS 30. Zanesljivost trditev posameznega sklopa sem preverila s Cronbachovo alfo in jo interpretirala kot dobro ($\alpha \geq 0.80$) ali slabo ($\alpha \leq 0.80$) (Field, 2009). Povezanost med povprečji vseh štirih sklopov sem preverila s Spearmanovim rho korelacijskim koeficientom in jo interpretirala kot neznatno ($\rho < \pm 0,2$), nizko ($\pm 0,2 < \rho < \pm 0,40$), zmerno ($\pm 0,40 < \rho < \pm 0,70$), visoko ($\pm 0,70 < \rho < \pm 0,90$) ter zelo visoko ($\rho > \pm 0,90$). Opisne spremenljivke so prikazane s frekvenčno porazdelitvijo (frekvencami in frekvenčnimi deleži), opisne ordinalne spremenljivke so dodatno predstavljene kot mediana ter interkvartilni razmik (prvi kvartil, tretji kvartil). Vpliv aktivnosti s področja starostnega managementa za vodenje medgeneracijske delovne sile in spola na področje managementa starosti sem preverila z enostavno linearno regresijo. Razlike med starostnimi kategorijami ali delovnimi dobami v stopnjah odgovora posameznega sklopa sem preverila s Kruskal-Wallisovim testom. Razlike med delom v pisarni in delom v proizvodnji sem preverila z Mann-Whitneyevim testom. Razlike ali povezanosti sem ovrednotila kot statistično značilne pri stopnji tveganja 5,00 %.

V Tabeli 1 je prikazana stopnja strinjanja s trditvami na področju managementa starosti. Večina anketirancev se strinja s spodbujanjem sodelovanja med mlajšo in starejšo generacijo (39,33 %). Tak rezultat je skladen s teoretičnimi izhodišči, ki jih navaja Brečko (2020), da medgeneracijsko sodelovanje pomembno prispeva k prenosu znanja, medsebojnemu učenju in posledično višji kakovosti dela. Strinjanje anketirancev, da je management starosti ključnega pomena za dolgoročno uspešnost podjetja (34,83 %), potrjujejo ugotovitve Ali in French (2019), saj izpostavljata, da učinkovito vključevanje starostno raznolike delovne sile neposredno vpliva na organizacijsko uspešnost, inovativnost ter stabilnost kadrov.

Visoka stopnja strinjanja glede izboljšanja kakovosti lastnega dela ob delu s sodelavci različnih generacij (40,45 %) je skladna z ugotovitvami Dietz in drugi (2022), saj poudarjajo, da starostno raznolike skupine povečujejo prilagodljivost, zanesljivost ter celovito izmenjavo znanja. Prav tako strinjanje glede spoštovanja zaposlenih v podjetju ne glede na starost (40,45 %) odraža koncept vključujočega delovnega okolja, ki ga kot ključen element sodobnega managementa starosti izpostavljata Hertel in Zacher (2018). Rezultati tudi kažejo, da se večina anketirancev popolnoma strinja s primernostjo delovnega okolja (41,57 %) in sposobnostjo komuniciranja s sodelavci različnih generacij (51,69 %), kar podpira ugotovitve King ter Bryant (2016), da ima pozitivna medgeneracijska klima pomembno vlogo pri zmanjševanju starostnih stereotipov in krepitevi medsebojnega sodelovanja.

Po drugi strani nevtrarno stališče anketirancev glede pomena ohranjanja zaposlenih različnih generacij (33,71 %) odraža manjšo ozaveščenost o strateškem pomenu starostne raznolikosti, kljub temu da Eurofund (2025) opozarja, da ohranjanje starejših zaposlenih pomembno prispeva k stabilnosti in konkurenčnosti podjetij v starajoči delovni sili. Podobno nevtrarno mnenje glede pregledanosti kvalificiranih mlajših zaposlenih pri napredovanju (31,46 %) je mogoče povezati z ugotovitvami Rudolph in drugi (2021), da so percepcije o generacijskih razlikah pogosto pretirane ter napačne, zato podjetja včasih težko natančno prepoznajo ali do neenakosti pri napredovanju dejansko prihaja.

Tabela 1: Vidiki managementa starosti

		Popolnoma se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se ne strinjam niti se strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam	Skupno
V podjetju se spodbuja sodelovanje med mlajšo in starejšo generacijo.	f	1	6	32	35	15	89
	f (%)	1,12	6,74	35,96	39,33	16,85	100,00
V podjetju se zavedajo pomena ohranjanja zaposlenih različnih generacij.	f	9	17	30	21	12	89
	f (%)	10,11	19,10	33,71	23,60	13,48	100,00
Menim, da je management starosti ključen za dolgoročno uspešnost podjetja.	f	2	8	20	31	28	89
	f (%)	2,25	8,99	22,47	34,83	31,46	100,00
Naše delovno okolje je primerno za vse generacije.	f	2	4	11	35	37	89
	f (%)	2,25	4,49	12,36	39,33	41,57	100,00
Delo s sodelavci različnih generacij izboljša kvaliteto mojega delovnega življenja.	f	1	2	23	36	27	89
	f (%)	1,12	2,25	25,84	40,45	30,34	100,00
Zaposleni v našem podjetju so spoštovani ne glede na to, kateri generaciji pripadajo.	f	4	10	27	36	12	89
	f (%)	4,49	11,24	30,34	40,45	13,48	100,00
Kvalificirani mlajši zaposleni so pogosto spregledani za možnost napredovanja.	f	8	22	28	16	15	89
	f (%)	8,99	24,72	31,46	17,98	16,85	100,00
Sposoben sem komunicirati s sodelavci različnih generacij.	f	0	1	7	35	46	89
	f (%)	0,00	1,12	7,87	39,33	51,69	100,00

Vir: lastno delo

V Tabeli 2 je prikazana stopnja strinjanja s trditvami na področju vpliva demografskih trendov na delovanje podjetja. Večina se strinja, da demografske spremembe v našem podjetju vplivajo na razpoložljivost delovne sile (38,20 %). Lutz (2023) namreč opozarja, da upad rodnosti in staranje prebivalstva povzročata strukturno pomanjkanje delovne sile, kar se vse bolj odraža tudi v podjetjih. Prav tako se 41,57 % anketirancev strinja, da predstavlja starajoča se delovna sila izziv za kadrovske politike podjetja, kar potrjujejo Andersen in drugi (2020), saj staranje zaposlenih zahteva prilagojene kadrovske pristope, načrtovanje delovnih obremenitev ter ustrezno podporo zaposlenim.

Večina anketirancev meni, da bi morale podjetje več vlagati v prilagoditve delovnega okolja in delovnih pogojev zaradi demografskih sprememb (37,08 %). Izstopa trditev, da je v

podjetju čutiti pomanjkanje mlajših zaposlenih, s katero se popolnoma strinja 42,70 % anketirancev. Na to opozarja Červek (2024), ki navaja, da slovenski trg dela zaradi nizke rodnosti in migracijskih tokov zaznamuje zmanjšan pritok mlajših generacij. Takšni rezultati nakazujejo, da se splošni demografski trendi odražajo tudi na ravni proučevanega podjetja.

Tabela 2: Demografski trendi in delovanje podjetja

		Popolnoma se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se ne strinjam niti se strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam	Skupno
Demografske spremembe vplivajo na razpoložljivost delovne sile v našem podjetju.	f	1	5	32	34	17	89
	f (%)	1,12	5,62	35,96	38,20	19,10	100,00
Starajoča se populacija predstavlja izziv za našo kadrovske politiko.	f	4	7	22	37	19	89
	f (%)	4,49	7,87	24,72	41,57	21,35	100,00
Menim da bi moralo podjetje več vlagati v prilagoditve delovnega okolja in delovnih pogojev zaradi demografskih sprememb.	f	2	5	23	33	26	89
	f (%)	2,25	5,62	25,84	37,08	29,21	100,00
V podjetju se čuti pomanjkanje mlajših zaposlenih.	f	2	10	17	22	38	89
	f (%)	2,25	11,24	19,10	24,72	42,70	100,00

Vir: lastno delo

V Tabeli 3 je prikazana stopnja strinjanja s trditvami na področju aktivnosti s področja managementa starosti za vodenje medgeneracijske delovne sile. Večina anketirancev se strinja, da se v podjetju spodbuja prenos znanja s starejših na mlajše generacije in obratno (50,56 %). Ta rezultat je skladen z ugotovitvami Dietz in drugi (2022), ki izpostavljajo, da sta izmenjava znanja ter medgeneracijsko učenje ključna za ohranjanje kompetenc in izboljšanje inovativnosti v starostno raznolikih skupinah. Poleg tega 52,81 % anketirancev meni, da je delo organizirano tako, da omogoča sodelovanje različnih generacij, kar potrjuje Brečko (2023), ki navaja, da je skrbno oblikovana organizacija dela temelj medgeneracijske učinkovitosti in zmanjševanja generacijskih stereotipov.

Pomemben rezultat predstavlja tudi trditev, da je komunikacija med starejšimi in mlajšimi generacijami učinkovita (43,82 %). Hertel in Zacher (2018) poudarjata, da je kakovost komunikacije eden ključnih elementov uspešnega managementa starosti, saj omogoča boljše sodelovanje ter manj konfliktov v medgeneracijskih timih. Kar 68,54 % anketirancev se popolnoma strinja, da so pripravljeni svoje znanje, izkušnje in veščine deliti z drugimi zaposlenimi, kar podpira tudi Deal (2007), ki navaja, da so zaposleni praviloma motivirani za medsebojno učenje, kadar se v podjetju vzpostavi kultura sodelovanja ter vzajemnega spoštovanja.

Pri ostalih trditvah so bili anketiranci bolj nevtralni, delovno okolje je prilagojeno starejšim generacijam (42,70 %), vodje v našem podjetju aktivno spodbujajo sodelovanje med različnimi generacijami zaposlenih (41,57 %) in da vodje v našem podjetju skrbijo za prenos znanja med mlajšimi ter starejšimi zaposlenimi (40,45 %). Nevtralnost lahko nakazuje na pomanjkanje vidnih ali formalnih praks, kar je v skladu z ugotovitvami Ilmarinen (2006), ki opozarja, da številna podjetja prepoznajo izzive staranja, vendar ukrepe pogosto uvajajo postopno ali neenotno.

Tabela 3: Aktivnosti s področja medgeneracijske delovne sile

		Popolno ma se ne strinjam	Se ne strinja m	Niti se ne strinjam niti se strinjam	Se strinja m	Popolnoma se ne strinjam	Skupno
V podjetju se spodbuja prenos znanja s starejših na mlajše generacije in obratno.	f	1	4	25	45	14	89
	f (%)	1,12	4,49	28,09	50,56	15,73	100,00
Delo je organizirano tako, da omogoča sodelovanje različnih generacij.	f	0	5	24	47	13	89
	f (%)	0,00	5,62	26,97	52,81	14,61	100,00
Komunikacija med starejšimi in mlajšimi generacijami je učinkovita.	f	0	4	38	39	8	89
	f (%)	0,00	4,49	42,70	43,82	8,99	100,00
Svoje znanje, izkušnje, veščine sem pripravljen deliti z drugimi zaposlenimi.	f	1	0	6	21	61	89
	f (%)	1,12	0,00	6,74	23,60	68,54	100,00
Delovno okolje je prilagojeno starejšim generacijam.	f	0	14	38	28	9	89
	f (%)	0,00	15,73	42,70	31,46	10,11	100,00
V podjetju potekajo mentorstva za prenos medgeneracijskega znanja.	f	10	22	31	20	6	89
	f (%)	11,24	24,72	34,83	22,47	6,74	100,00
V podjetju se uvajajo ukrepi za lažje delo starejših generacij.	f	11	23	29	20	6	89
	f (%)	12,36	25,84	32,58	22,47	6,74	100,00
Vodje v našem podjetju aktivno spodbujajo sodelovanje med različnimi generacijami zaposlenih.	f	6	8	37	32	6	89
	f (%)	6,74	8,99	41,57	35,96	6,74	100,00
Vodje v našem podjetju skrbijo za prenos znanja med mlajšimi in starejšimi zaposlenimi preko mentorstva ali timskega dela.	f	5	16	36	25	7	89
	f (%)	5,62	17,98	40,45	28,09	7,87	100,00

Vir: lastno delo

V Tabeli 4 je prikazana stopnja strinjanja s trditvami na področju ovir pri vodenju medgeneracijske delovne sile. Izstopa podatek, da se 37,08 % anketirancev ne strinja, da v podjetju prihaja do skrivanja znanja, izkušenj in veščin, kar kaže na odprto kulturo prenosa informacij. To je pozitiven pokazatelj, saj se skrivanje znanja pogosto pojavlja v okoljih, kjer so medgeneracijski odnosi napeti ali kjer ni vzpostavljene kulture zaupanja (Brečko, 2023). Rezultati nakazujejo, da zaposleni prepoznavajo določene izzive, kar podjetju omogoča, da ciljno naslovi področja, kjer je mogoče izboljšati procese prenosa znanja in medgeneracijskega sodelovanja. Hkrati rezultati kažejo, da so ovire prisotne, a niso intenzivno zaznane, kar odraža specifičnost organizacijske klime v podjetju.

Zanimiva je tudi trditev, da imajo zaposleni različnih generacij pogosto drugačne vrednote glede dela, s čimer se 39,33 % anketirancev strinja. Hertel in Zacher (2018) izpostavljata, da se generacije razlikujejo v pričakovanjih glede delovnih navad, odnosa do avtoritete, tempa dela ter načina komuniciranja. Čeprav te razlike same po sebi niso nujno negativne, lahko brez ustreznega vodenja predstavljajo vir nesporazumov in ovirajo učinkovitost sodelovanja. Podjetje zaposluje tako starejše, dolgoletne sodelavce kot mlajše generacije, ki imajo praviloma drugačna pričakovanja glede delovnega tempa, komunikacije, prilagodljivosti in pomena zasebnega življenja. Razlike v vrednotah se lahko v podjetju odražajo v različnem razumevanju prioritet, načina reševanja nalog ali pristopa k avtoriteti. Če vodje teh razlik ne naslovijo dovolj zgodaj, lahko vplivajo na sodelovanje v timih, razumevanje navodil, zadovoljstvo zaposlenih in učinkovitost dela. Za REM to pomeni, da bi moral biti razvoj vodij usmerjen tudi v krepitev njihove sposobnosti prepoznavanja in management medgeneracijskih razlik – ne zato, ker bi bile te razlike problematične same po sebi, temveč zato, ker predstavljajo dejavnik, ki lahko ob neustreznem vodenju vodi v nesporazume ali zmanjšano sodelovanje.

Poleg tega anketa kaže, da so odgovori glede stereotipnega obravnavanja zaposlenih precej nevtralni, 38,20 % anketirancev namreč meni, da so starejši zaposleni obravnavani stereotipno, 42,70 % jih podobno meni za mlajše zaposlene. Takšna nevtralnost lahko odraža, da se stereotipi pojavljajo bolj prikrito in niso vedno očitni, kar potrjuje tudi teorija King in Bryant (2016), ki navaja, da so starostni stereotipi pogosto občutljivi in se jih zaposleni ne zavedajo neposredno. Prav tako anketa pokaže, da se vodje pogosto ne počutijo dovolj pripravljene za vodenje medgeneracijskih ekip (35,96 %) in pogosto nimajo ustreznih izobraževanj za obvladovanje razlik med generacijami (40,45 %). Te ugotovitve so v skladu z Ilmarinen (2006), ki opozarja, da je primerno usposabljanje vodij ključno za uspešen management starostno raznolike delovne sile in za zmanjševanje konfliktov med generacijami. Dimovski in drugi (2022) poudarjajo, da je prepoznavanje ovir, kot so stereotipi, pomanjkanje usposabljanja ter težave pri medgeneracijskem sodelovanju, ključnega pomena za uvajanje ciljnih praks, ki izboljšujejo sodelovanje med generacijami. V primeru podjetja REM kaže, da kombinacija obstoječih aktivnosti, kot so prenos znanja in mentorstvo, pripomore k manjši zaznavi stereotipov ter h krepitvi občutka zaupanja med zaposlenimi.

Tabela 4: Ovire pri vodenju medgeneracijske delovne sile

		Popolnoma se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se ne strinjam niti se strinjam	Se strinjam	Popolnoma se ne strinjam	Skupno
V našem podjetju prihaja do skrivanja znanja, izkušenj in veščin.	f	9	33	31	13	3	89
	f (%)	10,11	37,08	34,83	14,61	3,37	100,00
Starejši zaposleni so na delovnem mestu obravnavani stereotipno.	f	14	28	34	8	5	89
	f (%)	15,73	31,46	38,20	8,99	5,62	100,00
Mlajši zaposleni so na delovnem mestu obravnavani stereotipno.	f	6	23	38	18	4	89
	f (%)	6,74	25,84	42,70	20,22	4,49	100,00
Zaposleni različnih generacij imajo pogosto drugačne vrednote glede dela.	f	2	6	26	35	20	89
	f (%)	2,25	6,74	29,21	39,33	22,47	100,00
Včasih se zdi, da starejši in mlajši zaposleni težko učinkovito sodelujejo med seboj.	f	6	23	29	27	4	89
	f (%)	6,74	25,84	32,58	30,34	4,49	100,00
Vodje se ne počutijo dovolj pripravljene za vodenje medgeneracijske ekipe.	f	6	22	32	24	5	89
	f (%)	6,74	24,72	35,96	26,97	5,62	100,00
Vodje v našem podjetju nimajo dovolj izobraževanj in usposabljanj za obvladovanje razlik med generacijami zaposlenih.	f	5	20	36	19	9	89
	f (%)	5,62	22,47	40,45	21,35	10,11	100,00
Vodje se pri reševanju konfliktov med zaposlenimi različnih generacij pogosto soočajo s težavami.	f	11	19	34	15	10	89
	f (%)	12,36	21,35	38,20	16,85	11,24	100,00

Vir: lastno delo

Z namenom preverjanja, ali so posamezne trditve znotraj posameznih sklopov med seboj skladne, je bila izračunana Cronbachova alfa. Vrednosti Cronbachove alfe kažejo, v kolikšni meri so trditve znotraj posameznega sklopa med seboj povezane in merijo isti konstrukt. Vrednosti α , nižje od 0,6, kažejo na slabo zanesljivost, vrednosti med 0,6 in 0,7 štejejo za mejno zanesljivost, vrednosti nad 0,7 pa kažejo na dobro oziroma zelo dobro zanesljivost

sklopa (Field, 2009). V Tabeli 5 so prikazani rezultati analize zanesljivosti za štiri sklope trditev, ki se nanašajo na različne vidike managementa starosti.

Rezultati so pokazali, da se vrednosti Cronbachove alfe gibljejo med 0,60 in 0,82. Najvišja stopnja je bila ugotovljena pri tretjem sklopu, ki se nanaša na aktivnosti managementa starosti za vodenje medgeneracijske delovne sile ($\alpha = 0,82$), in v četrtem sklopu, ki meri ovire pri vodenju medgeneracijske delovne sile ($\alpha = 0,79$). Obe vrednosti kažeta na dobro zanesljivost merjenja. Glede na poznavanje podjetja REM in na podlagi teorije ocenjujem, da so najpogostejše ovire povezane predvsem z razlikami v vrednotah ter pričakovanjih med generacijami. To potrjuje tudi rezultat ankete iz Tabele 4, saj se kar 39,33 % zaposlenih strinja, da imajo pripadniki različnih generacij pogosto različne delovne vrednote, kot so odnos do tempa dela, način komuniciranja in samostojnost.

Vrednosti prvega in drugega sklopa sta nekoliko nižji, vendar še vedno predstavljata mejno sprejemljivo raven notranje konsistentnosti. Nižje vrednosti nakazujejo, da so trditve znotraj teh dveh sklopov nekoliko manj homogeno povezane, vendar vseeno merijo relativno podoben koncept oziroma se anketiranci na posamezne trditve odzivajo različno. Prvi sklop, ki obravnava področje managementa starosti v podjetju, dosega vrednost 0,67, drugi sklop, ki se nanaša na vpliv demografskih trendov na delovanje podjetja, pa 0,60. Možen razlog za nižjo zanesljivost v prvem sklopu vidim v tem, da trditve pokrivajo različne vidike managementa starosti, in sicer od sodelovanja med generacijami do vprašanja napredovanja ter spoštovanja zaposlenih. Možen razlog v drugem sklopu vidim v tem, da demografske spremembe na podjetja vplivajo na različne načine (npr. razpoložljivost delovne sile, staranje populacije, pomanjkanje mladih kadrov), zato anketirani te vplive različno dojemajo.

Tabela 5: Cronbachova alfa sklopov o managementa starosti

	Cronbachova alfa
Področje managementa starosti	Sklop 1: 0,67
Vpliv demografskih trendov na delovanje podjetja	Sklop 2: 0,60
Aktivnosti s področja managementa starosti za vodenje medgeneracijske delovne sile	Sklop 3: 0,82
Ovire pri vodenju medgeneracijske delovne sile	Sklop 4: 0,79

Vir: lastno delo

V Tabeli 6 je prikazana povezanost med povprečji sklopov trditev o managementu staranja delavcev. Področje managementa starosti je bilo pozitivno, zmerno in statistično značilno povezano z aktivnostjo na področju managementa starosti za vodenje medgeneracijske delovne sile ($\rho = 0,58$, $p < 0,001$). Sklop vpliv demografskih trendov je bil pozitivno, nizko in statistično značilno povezan s sklopom ovire pri vodenju medgeneracijske delovne sile ($\rho = 0,35$, $p = 0,001$), medtem ko med drugimi sklopi nisem ugotovila statistično značilnih povezav.

Torej zaposleni, ki bolj prepoznavajo in se zavedajo aktivnosti podjetja na področju managementa starosti, na primer prenos znanja, mentorstvo, prilagajanje dela starejšim, tudi bolj pozitivno ocenjujejo medgeneracijsko sodelovanje. To potrjuje teoretična izhodišča

Ilmarinen (2006), tudi Walkerja in Naegelja (2006), saj ti pravijo, da sistematične aktivnosti managementa starosti prispevajo k učinkovitemu sodelovanju generacij ter zmanjšujejo napetosti v medgeneracijskih odnosih. Podobno poudarjata tudi Hertel in Zacher (2018), in sicer da so kadrovske prakse ključne za ohranjanje uspešnosti ter motivacije vseh starostnih skupin zaposlenih.

Po drugi strani pozitivna povezava med zaznavanjem vpliva demografskih trendov in ovirami pri vodenju medgeneracijske delovne sile kaže, da zaposleni, ki bolj opažajo učinke staranja delovne sile ter pomanjkanje mlajših kadrov, hkrati pogosteje zaznavajo tudi določene izzive pri sodelovanju generacij. To je skladno z ugotovitvami Fuchsa in drugih (2024), ki navajajo, da demografske spremembe pogosto povečajo razlike v vrednotah, pristopih ter pričakovanjih med generacijami, če podjetje ne razvije ustreznih strategij vključevanja.

Ta vzorec povezav kaže, da zavedanje in izvajanje praks managementa starosti v podjetju REM neposredno vpliva na zaznavanje medgeneracijskega sodelovanja. Zaposleni, ki opazijo konkretne aktivnosti, kot so mentorstvo, prenos znanja in prilagoditev dela starejšim, lažje prepoznavajo pozitivne učinke medgeneracijskega sodelovanja, medtem ko hkratno zavedanje demografskih trendov pokaže tudi prepoznane ovire pri medgeneracijskem sodelovanju.

Tabela 6: Povezanost med povprečji sklopov trditev o managementu staranja delovne sile

		Vpliv demografskih trendov na delovanje podjetja	Aktivnosti s področja managementa starosti za vodenje medgeneracijske delovne sile	Ovire pri vodenju medgeneracijske delovne sile
Področje managementa starosti	Spearmanov rho	0,198	0,583	-0,080
	p (rho)	0,064	0,000	0,456
Vpliv demografskih trendov na delovanje podjetja	Spearmanov rho		0,088	0,350
	p (rho)		0,413	0,001
Aktivnosti s področja managementa starosti za vodenje medgeneracijske delovne sile	Spearmanov rho	0,088		-0,204
	p (rho)	0,413		0,055

Opomba. Rho – korelacijski koeficient, p (rho) – statistična značilnost korelacije

Vir: lastno delo

V Tabeli 7 so prikazane razlike med starostnimi kategorijami v mediani trditev sklopov o managementu staranja delavcev in medgeneracijskem povezovanju na delovnem mestu. Med starostnimi kategorijami nisem ugotovila statistično značilnih razlik v nobenem od sklopov (vsi $p > 0,19$). To pomeni, da pripadniki različnih generacij v podjetju v povprečju

podobno ocenjujejo tako prakse managementa starosti kot tudi vpliv demografskih trendov, aktivnosti podjetja in ovire pri medgeneracijskem sodelovanju.

Ta rezultat je vsebinsko zanimiv, saj kaže na relativno enotno organizacijsko kulturo, v kateri zaposleni, ne glede na starost, podobno dojemajo razmere na področju medgeneracijskega sodelovanja. Hertel in Zacher (2018) ugotavljata, da se lahko zaznave med generacijami močno razlikujejo, predvsem glede vrednot, motivacije ter pričakovanj do dela. Odsotnost teh razlik v podjetju REM je tako pokazatelj, da so informacije, interne komunikacije in prakse vodenja dovolj konsistentne, da oblikujejo primerljivo izkušnjo vseh starostnih skupin.

Poleg tega rezultati v podjetju REM odražajo tudi specifičnost delovnega okolja, kjer zaposleni pogosto poudarjajo medsebojno razumevanje in pripravljenost na sodelovanje, kar zmanjšuje razlike med generacijami. Walker in Naegele (2006) poudarjata, da k manjši razdrobljenosti med starostnimi skupinami prispevajo transparentna komunikacija, podporno vodenje ter jasno oblikovane prakse managementa starosti. Odsotnost razlik nakazuje, da se vsi zaposleni podobno soočajo z izzivi in s priložnostmi managementa starosti, pri čemer demografski trendi, kot so pomanjkanje mlajših kadrov ter staranje delovne sile, predstavljajo skupno organizacijsko realnost, navajajo Fuchs in drugi (2024). Hkrati navajajo, da zaposleni v podjetjih z izrazitimi medgeneracijskimi razlikami ne glede na starost bolj enotno prepoznajo priložnosti in omejitve medgeneracijskega sodelovanja.

Tabela 7: Primerjava starostnih skupin glede sklopov o managementu staranja in medgeneracijskem sodelovanju

Sklop	Starost	n	Me	Q1	Q3	X ²	p
Področje managementa starosti	< 30 let	16	3,88	3,38	4,25	2,873	0,412
	31–40 let	22	3,75	3,44	4,03		
	41–50 let	25	3,88	3,50	4,19		
	> 51 let	26	3,56	3,09	4,13		
Vpliv demografskih trendov na delovanje podjetja	< 30 let	16	3,63	3,31	4,44	1,827	0,609
	31–40 let	22	3,75	3,44	4,00		
	41–50 let	25	3,75	3,25	4,25		
	> 51 let	26	4,00	3,44	4,50		
Aktivnosti s področja managementa starosti za vodenje medgeneracijske delovne sile	< 30 let	16	3,56	2,83	3,89	4,814	0,186
	31–40 let	22	3,61	3,39	4,11		
	41–50 let	25	3,44	3,00	4,00		
	> 51 let	26	3,22	2,89	3,69		
Ovire pri vodenju medgeneracijske delovne sile	< 30 let	16	2,81	2,31	3,34	1,280	0,734
	31–40 let	22	3,00	2,66	3,13		
	41–50 let	25	3,13	2,63	3,75		
	> 51 let	26	3,00	2,72	3,41		

Opomba. Me – mediana, Q1,Q3 – prvi, tretji kvartil, X² – testna statistika, p – statistična značilnost

Vir: lastno delo

V Tabeli 8 so prikazane razlike med kategorijami delovnih izkušenj v mediani trditev sklopov o managementu staranja delavcev in medgeneracijskem povezovanju na delovnem mestu. Med kategorijami delovnih izkušenj nisem ugotovila statističnih razlik (vsi $p > 0,31$). Čeprav rezultati med zaposlenimi z različno dolgimi dobami delovnih izkušenj ne kažejo statistično značilnih razlik, so ti rezultati vsebinsko smiselni. Ilmarinen (2006) namreč poudarja, da razlike med zaposlenimi pogosto ne izhajajo iz let delovne dobe, temveč iz organizacijske kulture in načina, kako podjetje vodi management staranje delovne sile.

Rezultati v podjetju REM kažejo, da zaposleni z različnimi delovnimi izkušnjami podobno doživljajo aktivnosti managementa starosti in medgeneracijsko sodelovanje, kar nakazuje na relativno homogeno vključevanje v delovne procese. Takšna homogenost je lahko posledica stabilne organizacijske klime, relativno majhnega podjetja ali dolgoletne prisotnosti neformalnega učenja in sodelovanja, pravita Walker in Naegele (2006). Mansour in Tremblay (2019) dodajata, da dolžina delovne dobe ni edini dejavnik uspešnega medgeneracijskega sodelovanja, ampak je pomembno tudi socialno učenje, mentorstvo ter prenos znanja znotraj organizacije, kar krepi enotno dojemanje kadrovskih praks med zaposlenimi z različnimi izkušnjami.

Tabela 8: Razlike glede na delovne izkušnje v trditvah o managementu staranja in medgeneracijskem sodelovanju

Sklop	Delovne izkušnje	n	Me	Q1	Q3	X ²	P
Področje managementa starosti	< 5 let	15	3,88	3,50	4,25	4,781	0,311
	6–10 let	14	3,56	3,22	4,03		
	11–20 let	19	3,75	3,50	4,13		
	21–30 let	20	3,88	3,41	4,22		
	> 31 let	21	3,50	3,06	4,13		
Vpliv demografskih trendov na delovanje podjetja	< 5 let	15	3,50	3,25	4,25	3,137	0,535
	6–10 let	14	3,75	3,19	4,13		
	11–20 let	19	3,75	3,25	4,00		
	21–30 let	20	3,75	3,50	4,25		
	> 31 let	21	4,00	3,38	4,50		
Aktivnosti s področja managementa starosti za vodenje medgeneracijske delovne sile	< 5 let	15	3,44	3,00	3,89	2,424	0,658
	6–10 let	14	3,50	3,00	3,75		
	11–20 let	19	3,67	3,11	4,00		
	21–30 let	20	3,39	3,03	4,06		
	> 31 let	21	3,33	2,89	3,83		
Ovire pri vodenju medgeneracijske delovne sile	< 5 let	15	2,88	2,25	3,38	1,376	0,848
	6–10 let	14	3,00	2,41	3,13		
	11–20 let	19	3,13	2,75	3,38		
	21–30 let	20	3,00	2,63	3,56		
	> 31 let	21	3,00	2,63	3,50		

Opomba. Me – mediana, Q1, Q3 – prvi, tretji kvartil, X² – testna statistika, p – statistična značilnost

Vir: lastno delo

V Tabeli 9 so v mediani trditev sklopov o managementu staranja delavcev in medgeneracijskem povezovanju na delovnem mestu prikazane razlike med delom v proizvodnji ter delom v pisarni. Med delom v proizvodnji in delom v pisarni v mediani trditev sklopov o managementu staranja delavcev ter medgeneracijskem povezovanju na delovnem mestu nisem ugotovila statistično značilnih razlik (vsi $p > 0,05$). To je zanimivo, saj kaže, da v podjetju REM razlike v dojemanju managementa staranja in medgeneracijskega sodelovanja med pisarniškimi ter proizvodnimi delavci praktično ne obstajajo. Zaposleni na različnih delovnih mestih ocenjujejo aktivnosti podjetja, kot so prenos znanja, mentorstvo in prilagajanje dela starejšim, na podobni ravni. To kaže na homogeno kulturo medgeneracijskega sodelovanja, ki je v skladu z Ilmarinen (2006), ki poudarja, da sistematične prakse prispevajo k enakomernejšemu dojemanju delovnih pogojev med zaposlenimi, ne glede na delovno okolje. Dimovski in drugi (2022) dodajajo, da integriran pristop k vodenju zaposlenih različnih starosti ter delovnih okolij pripomore k bolj doslednemu doživljanju delovnih pogojev, kar lahko pojasni podobno ocenjena medgeneracijska sodelovanja med pisarniškimi in proizvodnimi delavci.

Tabela 9: Razlike med delom v pisarni in delom v proizvodnji v sklopu managementa staranja delavcev ter medgeneracijskem sodelovanju na delovnem mestu

Sklop	Delovno mesto	N	Me	Q1	Q3	Z	p
Področje managementa starosti	Delo v pisarni	36	3,75	3,50	4,09	-0,585	0,562
	Delo v proizvodnji	46	3,75	3,13	4,16		
Vpliv demografskih trendov na delovanje podjetja	Delo v pisarni	36	3,75	3,25	4,00	-1,944	0,052
	Delo v proizvodnji	46	3,75	3,50	4,50		
Aktivnosti s področja managementa starosti za vodenje medgeneracijske delovne sile	Delo v pisarni	36	3,44	3,00	3,78	-1,109	0,270
	Delo v proizvodnji	46	3,56	3,00	3,92		
Ovire pri vodenju medgeneracijske delovne sile	Delo v pisarni	36	3,00	2,53	3,38	-0,019	0,987
	Delo v proizvodnji	46	3,00	2,63	3,38		

Opomba. Me – mediana, Q1, Q3 – prvi, tretji kvartil, Z – testna statistika, p – statistična značilnost

Vir: lastno delo

V prvem regresijskem modelu, ki je predstavljen v Tabeli 10, sta bila v analizo vključeni dve neodvisni spremenljivki: aktivnosti s področja managementa starosti in spol zaposlenih. Rezultati kažejo, da na področje managementa starosti statistično značilno vplivajo le aktivnosti s področja managementa starosti ($p < 0,001$), medtem ko spol zaposlenih nima statistično značilnega vpliva ($p = 0,31$).

Regresijski koeficient pri aktivnostih znaša $B = 0,54$, kar pomeni, da se ocena področja managementa starosti poveča za 0,54, če se ocena aktivnosti poveča za eno enoto. Ker so aktivnosti merjene po Likertovi lestvici (1–5), to pomeni, da vsako povečanje izvajanja aktivnosti v podjetju pomembno izboljša zaznano področje managementa starosti. Spol

zaposlenih ne prispeva k napovedi, saj je koeficient nizek, statistično nepomemben in ne izboljšuje razlage modela. Model 1 pojasni 32,80 % variance področja managementa starosti (prilagojeni $R^2 = 0,33$), kar pomeni, da vključeni neodvisni spremenljivki skupaj predstavljata zmeren delež pojasnjene variabilnosti.

Tabela 10: Regresijski model 1 – Vpliv aktivnosti managementa starosti in spola na področje managementa starosti

Model		Nestandardizirani koeficient		Standardizirani koeficient		
1		B	SE	B	T	p
	a. Konstanta	1,583	0,382		4,142	< 0,001
	Aktivnosti s področja managementa starosti za vodenje medgeneracijske delovne sile	0,537	0,082	0,585	6,568	< 0,001
	Spol	0,131	0,129	0,090	1,014	0,313
a. Odvisna spremenljivka: Področje managementa starosti						

Opomba. S.E. – standardna napaka, t – testna statistika, p (t) – statistična značilnost regresijskega koeficienta
Vir: lastno delo

Drugi regresijski model je predstavljen v Tabeli 11 in je razširjen Model 1. V analizo je bila dodatno vključena še neodvisna spremenljivka starost zaposlenih, poleg aktivnosti s področja managementa starosti in spola zaposlenih. Cilj je bil preveriti, ali starost dodatno prispeva k pojasnjevanju področja managementa starosti. Rezultati kažejo, da tudi v tem modelu statistično značilno vplivajo le aktivnosti s področja managementa starosti ($p < 0,001$). Spremenljivka spol zaposlenih sicer doseže statistično značilnost ($p = 0,02$), vendar je njegov regresijski koeficient nizek ($B = 0,25$, $\beta = 0,09$), kar pomeni, da ima vpliv, ki je majhen in praktično nepomemben. Spremenljivka starost zaposlenih ni statistično značilna ($p = 0,88$), kar pomeni, da nima nobenega vpliva na odvisno spremenljivko. Model 2 pojasni 30,90 % variance področja managementa starosti (prilagojeni $R^2 = 0,31$), kar je celo nekoliko manj kot pri Modelu 1. To pomeni, da dodajanje starosti ne izboljša modela in ga celo nekoliko poslabša.

Primerjava modelov kaže, da spremenljivki spol in starost nista pomembna napovednika področja managementa starosti, saj njun prispevek k pojasnjeni varianci ni statistično ali praktično pomemben. Edini močan in statistično značilen dejavnik so aktivnosti s področja managementa starosti, kar pomeni, da organizacije s pogostejšo, z bolj strukturirano ter bolj razvito izvedbo teh aktivnosti dosegajo višje ocene na področju managementa starosti. Aktivnosti tako predstavljajo osrednji element učinkovitega managementa starosti, s čimer se strinja tudi Ilmarinen (2001), ki poudarja, da so organizacijske prakse in aktivnosti ključne za ohranjanje delovne sposobnosti starejših zaposlenih. Kooij in drugi (2018) dodajajo, da

sistematično vodenje starajoče se delovne sile izboljšuje motivacijo ter sodelovanje zaposlenih vseh starosti.

Tabela 11: Regresijski model 2 – Vpliv aktivnosti managementa starosti, spola in starosti zaposlenih na področju managementa starosti

Model		Nestandardizirani koeficient		Standardizirani koeficient		
2		B	SE	β	t	p
	a. Konstanta	1,386	0,384		3,605	< 0,001
	Aktivnosti s področja managementa starosti za vodenje medgeneracijske delovne sile	0,539	0,082	0,573	6,550	< 0,001
	Spol	0,228	0,095	0,210	2,412	0,018
	Starost	0,014	0,096	0,013	0,145	0,885
a. Odvisna spremenljivka: Področje managementa starosti						

Opomba. S.E. – standardna napaka, t – testna statistika, p (t) – statistična značilnost regresijskega koeficienta

Vir: lastno delo

5.2 Analiza kvalitativnih podatkov (intervju)

Za dopolnitev rezultatov ankete sem izvedla polstrukturirani intervju z vodjo kadrovske službe podjetja REM, saj ta oseba najbolj pozna kadrovske strategije podjetja, izzive pri vodenju zaposlenih in obstoječe ukrepe managementa starosti. Intervju je bil zasnovan z osmimi vprašanji odprtega tipa, kar mi je omogočilo poglobljen vpogled v strategije, izzive in priložnosti na področju managementa starosti v podjetju.

Pri prvem vprašanju me je zanimalo, kako intervjuvanka sploh razume pojem managementa starosti in kako pomemben se ji zdi ta vidik za delovanje podjetja na splošno. Povedala mi je, da management starosti razume kot strateško upravljanje s starostno raznoliko delovno silo, kar vključuje tako razumevanje potreb zaposlenih v različnih življenjskih obdobjih, kot tudi prilagajanje delovnega okolja, nalog in razvoja kompetenc zaposlenih. Meni, da je to izjemno pomembno za dolgoročno uspešnost podjetja, saj omogoča učinkovito rabo znanja in izkušenj starejših zaposlenih, hkrati pa spodbuja sodelovanje med generacijami ter preprečuje izgubo dragocenega kadrovskega potenciala. Kot je intervjuvanka sama poudarila: »Management starosti ni le skrb za starejše zaposlene, ampak način, kako podjetje z znanjem in izkušnjami vseh generacij gradi svojo prihodnost.«

Pri drugem vprašanju me je zanimalo, ali ima podjetje oblikovano formalno ali neformalno strategijo oziroma aktivnosti za management starosti oziroma starajoče se delovne sile. Sogovornica je pojasnila, da v podjetju še ni formalne strategije, izvaja se več neformalnih,

ciljno usmerjenih aktivnosti. Sem spadajo dodatni dnevi dopusta za zaposlene nad 55 let in možnost prostih sobot za starejše zaposlene, v kolikor se za to odločijo. V podjetju so namreč določene sobote delovne, za kar je vnaprej pripravljen plan dela, na planu so navedeni zaposleni, ki naj bi na delo prišli. V podjetju napotujejo tudi na dodatna izobraževanja za uporabo digitalnih orodij in spodbujajo mentorstvo mlajšim zaposlenim ter prenašanje medgeneracijskega znanja med starejšimi in mlajšimi zaposlenimi. Brečko (2020) v svojih delih poudarja, da medgeneracijsko učenje na delovnem mestu ne izboljšuje le prenosa znanja, ampak povečuje tudi motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih, saj ustvarja okolje, kjer se vse generacije počutijo cenjene ter vključene. Preko intervjuja vidim, da v podjetju spodbujajo mentorstvo in individualno prilagojena izobraževanja, kar omogoča zaposlenim predajanje izkušenj ter pridobivanje novih digitalnih kompetenc.

Sledilo je tretje vprašanje, kjer me je zanimalo, katere izzive sogovornica opaža pri managementu medgeneracijske delovne sile. Odgovorila je, da so najpogostejši izzivi razlike v pričakovanjih do delodajalca, način komuniciranja in pristop k delu. Starejši zaposleni običajno cenijo stabilnost zaposlitve in osebni stik, medtem ko mlajši zaposleni stremijo k fleksibilnosti ter digitalni komunikaciji. Ta opažanja intervjuvanke se ujemajo s študijo Fuchsa in drugih (2024), ki ugotavljajo, da se generacije X, Y ter Z razlikujejo v vrednotah, pričakovanjih do delovnega mesta in preferencah komunikacije, kar vpliva na medgeneracijsko dinamiko in zahteva prilagojene kadrovske pristope. Intervjuvanka nadaljuje, da je pomembno najti ravnotežje in spodbujati medgeneracijsko razumevanje, vendar se moramo vsi zavedati tega, da zaradi narave dela vsem ne moremo ustreči. Prav tako je izziv pri uporabi novih tehnologij in razumevanju različnih motivacijskih faktorjev.

Pri četrtem vprašanju me je zanimal demografski trend staranja prebivalstva delovne sile, in sicer kako se le-ta odraža v starostni strukturi v podjetju. Intervjuvanka je odgovorila, da je bilo v podjetju na dan 31. 12. 2024 zaposlenih 209 ljudi, poleg tega podjetje sodeluje še z dvema kadrovskima agencijama, preko katerih je v podjetje REM napotenih 79 zaposlenih. Ker podjetje tudi agencijske zaposlene šteje kot svoje, je skupno zaposlenih torej 288. Dodatno sodelujejo tudi z nekaj kooperanti, saj je v zadnjem času težko priti do zaposlenih, ki jim tako delo ustreza, je veliko fluktuacije. V lanskem letu je podjetje začelo tudi z zaposlitvijo oseb iz Bangladeša in Nepala, po enem letu dela v podjetju so se izkazali za hitro učljive delavce, pričakujejo še nekaj zaposlitev iz teh držav. Sogovornica je povedala, da se tudi splošno gledano v podjetju REM delež zaposlenih nad 50 let povečuje, kar prinaša bogastvo znanja in stabilnost, hkrati pa zahteva prilagoditve pri usposabljanju ter zdravstveni podpori.

Pri naslednjem vprašanju me je zanimalo, kako bi ocenila sprejetost različnih aktivnosti managementa starosti v podjetju. Intervjuvanka je poudarila, da zaposleni cenijo to, da podjetje prepozna njihove potrebe glede na življenjsko obdobje. Pri starejših zaposlenih je opaziti zadržanost oziroma odpor do sprememb na digitalnem področju, saj je naša proizvodnja čedalje bolj digitalizirana, kar zahteva dodatna znanja in usposabljanja. Tukaj podjetje opaža velik izziv zlasti v procesu digitalizacije delovnih nalog, saj so starejši

zaposleni digitalno slabo pismeni. Podjetje se zato osredotoča na dodatna usposabljanja in individualen pristop, s čimer želi vse zaposlene, ne glede na starost, uspešno vključiti v procese sprememb. Vključitev vseh generacij zaposlenih je ključna za učinkovit in nemoten potek dela v sodobnem delovnem okolju, je še povedala.

V okviru šestega vprašanja me je zanimalo, ali se sogovornici zdi pomembno v podjetje uvesti management starosti. Zanimalo me je tudi, ali podjetje že izvaja kakšne konkretne aktivnosti ali vodi kakšne programe s tega področja in kaj bi si želela za podjetje na tem področju v prihodnosti. Vodja kadrovske je poudarila, da se ji management starosti vsekakor zdi pomemben dejavnik v podjetju, saj omogoča boljše prilagajanje različnim potrebam zaposlenih, povečuje motivacijo in zavzetost za delo ter zagotavlja prenos znanja med generacijami. Hkrati ne smemo pozabiti tudi na mlajše generacije, ki prav tako potrebujejo prilagoditve, saj mnogi usklajujejo delo z družinskim življenjem in bodo tudi sami nekoč v položaju starejših zaposlenih. Podjetje mora zato znati poskrbeti za vse generacije, saj to prinese večjo učinkovitost in zmanjša fluktuacijo v podjetju, prav tako prispeva k boljšemu delovnemu vzdušju. V podjetju trenutno ne izvajajo nekih formalnih programov, ampak bolj neformalne, kot so recimo individualno prilagojena izobraževanja, mentorstvo novo zaposlenih in medgeneracijsko mentorstvo, pa tudi fleksibilnejši delovni čas za starejše zaposlene ter promocija zdravja na delovnem mestu. Takšen pristop je v skladu z ugotovitvami Ilmarinena (2006), ki poudarja, da lahko prilagoditve delovnega okolja, mentorstvo in promocija zdravja na delovnem mestu pomembno prispevajo k podaljšanju delovne aktivnosti ter ohranjanju delovne zmožnosti starejših zaposlenih. Ker je podjetje pretežno proizvodno podjetje, posebno pozornost namenjajo tudi ergonomiji delovnih mest, prilagoditvam izmenskega dela, dodatnim odmorom med delom – ne samo zakonsko predvidenim. V prihodnosti bi si sogovornica želela, da v podjetju razvijejo formalni program za postopno upokojevanje in program »re-skilling« starejših zaposlenih, predvsem z večjim poudarkom na digitalnih kompetencah ter prenosu znanja, tako v proizvodnem kot administrativnem procesu.

Pri sedmem vprašanju sem se zanimala o ovirah, ki jih v podjetju opažajo pri vodenju sodelovanja med različnimi generacijami zaposlenih, kot so recimo razlike v vrednotah, komunikaciji, pričakovanjih. Intervjuvanka je kot največje ovire izpostavila razlike v pričakovanjih glede avtoritete, fleksibilnosti in tempa dela. Prav tako se preference razlikujejo pri podajanju povratnih informacij – starejši cenijo osebni pristop, mlajši krajše in digitalne oblike komuniciranja. Poudarila je: »Največja izziva nista starost in leta službe, temveč razumevanje ter spoštovanje različnih pričakovanj med generacijami. Šele takrat lahko res delamo kot ekipa.« Kadrovska služba se na razlike odziva predvsem s spodbujanjem odprte in spoštljive komunikacije ter z medsebojnim sodelovanjem med izkušenimi in manj izkušenimi zaposlenimi. Podjetju se zdi, da je pomembno aktivno graditi medsebojno razumevanje, saj se lahko le tako ohrani dobro sodelovanje in pozitivno delovno klimo.

V zadnjem, osmem vprašanju sem intervjuvanko spraševala, kako demografski trendi, kot sta staranje prebivalstva in daljšanje delovne dobe, vplivajo na delovanje, strategijo ter kadrovske potrebe podjetja. Odgovorila mi je, da demografski trendi, kot sta staranje prebivalstva in daljša delovna doba, močno vplivajo na potrebo po prilagodljivih delovnih pogojih, stalnem izobraževanju ter večjem poudarku na zdravju in dobrobiti zaposlenih. V proizvodnem podjetju, kjer delo poteka v dveh izmenah in je pogosto fizično zahtevno, to pomeni več vlaganja v ergonomске prilagoditve delovnih mest ter iskanje fleksibilnih rešitev pri razporejanju dela. To se sklada s priporočili OECD (2020), ki v poročilu poudarjajo, da morajo podjetja vlagati v programe vseživljenjskega učenja, ergonomijo in fleksibilne oblike dela, saj s tem spodbujajo daljšo delovno aktivnost ter ohranjajo konkurenčnost na trgu dela. Prav tako se v podjetju povečuje potreba po prenosu znanja na mlajše sodelavce in iskanje načinov, kako čim dlje ohraniti delovno sposobnost starejših zaposlenih. Sogovornica je poudarila: »Če želimo ostati konkurenčni, moramo razmišljati dolgoročno in vlagati v zdravje, znanje ter prilagodljivost ljudi, ne glede na njihovo starost.« Nadaljuje, da trendi zahtevajo prilagoditve kadrovske strategije, saj bomo morali vse več pozornosti namenjati dolgoročnemu razvoju kariere, preventivnemu varovanju zdravja in načrtovanju nasledstva nekega delovnega mesta. V podjetju se zavedamo, da obstajajo ključne fleksibilne oblike dela in programi za podaljševanje delovne aktivnosti, saj s tem podjetje ohranja konkurenčnost na trgu dela.

5.3 Odgovori na raziskovalna vprašanja

1. Kako dobro v podjetju REM poznajo področje managementa starosti?

Glede na rezultate ankete bi rekla, da zaposleni področje managementa starosti v osnovi razumejo in ga povezujejo s sodelovanjem med generacijami ter prilagoditvami delovnega mesta. Večina anketirancev se strinja, da je sodelovanje med mlajšimi in starejšimi zaposlenimi pomembno za uspešnost podjetja, kar je v skladu z ugotovitvami Brečko (2020), ki poudarja, da medgeneracijska izmenjava znanja krepi organizacijsko kulturo ter zmanjšuje tveganje za izgubo ključnih kompetenc. Prav tako se zaposleni zavedajo vloge vodij pri oblikovanju vključujočega okolja, kar nakazuje, da tematika managementa starosti v podjetju ni povsem nova ali neznana.

Rezultate ankete potrjuje tudi izveden intervju z vodjo kadrovske službe, saj ga slednja razume kot strateško področje, ki vključuje prilagajanje delovnega okolja različnim življenjskim obdobjem. Intervjuvanka je izpostavila pomen prilagoditve delovnega okolja, usposabljanja in ustrezne komunikacije, kar je povsem skladno z ugotovitvami Walker in Naegele (2006), ki management starosti opredeljujeta kot celovit nabor politik in praks za podporo zaposlenim v različnim življenjskih obdobjih. Čeprav podjetje to področje prepoznava kot pomembno, analiza kaže, da formalizirana strategija še ni v celoti razvita, kar predstavlja priložnost za sistematično nadgradnjo obstoječih praks.

2. Kakšen je vpliv demografskih trendov na delovanje podjetja REM?

Demografski trendi so eden ključnih dejavnikov, ki vplivajo na kadrovske strategije podjetja. Rezultati ankete kažejo, da se 38,20 % anketirancev strinja, da demografske spremembe vplivajo na razpoložljivost delovne sile in starajoča se populacija predstavlja izziv za kadrovske politike podjetja. Slednje potrjuje tudi Lutz (2023), ki opozarja, da upad rodnosti in daljše življenjske dobe povzroča strukturno pomanjkanje delovne sile ter večji pritisk na organizacije. Staranje delovne sile vpliva tudi na zahteve delovnih mest, saj se spreminjajo tako fizične kot kognitivne zmožnosti zaposlenih (Ilmarinen, 2006).

V intervjuju je bilo izpostavljeno, da se v podjetju povečuje delež zaposlenih nad 50 let, kar je skladno z nacionalnimi in evropskimi trendi. To pomeni, da je v podjetju dragoceno znanje, a hkrati to zahteva več usposabljanja, zlasti na področju digitalizacije dela in tehnoloških sprememb. Andersen in drugi (2020) poudarjajo, da organizacije potrebujejo bolj prilagojene pristope pri organizaciji dela, razvoju kompetenc ter prilagoditvah delovnih nalog, če želijo ohraniti produktivnost starejših zaposlenih. Rezultati v podjetju REM tako potrjujejo, da demografski trendi predstavljajo pomemben strateški dejavnik, ki ga mora podjetje upoštevati pri kadrovskem načrtovanju.

3. Katere aktivnosti s področja managementa starosti v podjetju REM uporabljajo za vodenje medgeneracijske delovne sile?

V podjetju so prisotni določeni elementi aktivnega managementa starosti, med katerimi izstopajo naslednji: spodbujanje sodelovanja med generacijami, prenos znanja prek timskega dela in mentorstva, uvajanje ukrepov za lažje delo starejših zaposlenih ter aktivna vloga vodij pri povezovanju generacij. Skoraj polovica zaposlenih se strinja, da jih vodje spodbujajo k medgeneracijskemu sodelovanju, kar je skladno z znanstvenimi spoznanji Kooij in drugi (2018), ki poudarjajo, da takšne prakse povečujejo motivacijo ter pripadnost zaposlenih vseh generacij. Prav tako so prisotna določena usposabljanja, prilagojena starejšim zaposlenim, kar je v skladu z Ilmarinen (2001), ki izpostavlja, da je razvoj kompetenc skozi celotno kariero ključen za ohranjanje delovne sposobnosti.

Intervju dodatno potrjuje, da podjetje izvaja usposabljanja, prilagoditve delovnih nalog in individualne pristope, predvsem na področju digitalizacije proizvodnje. Prakse, kot so neformalno mentorstvo, sodelovanje v mešanih timih in postopne prilagoditve delovnih mest, kažejo, da podjetje že sledi sodobnim smernicam vključujoče organizacijske kulture. Hertel in Zacher (2018) poudarjata, da so tovrstni ukrepi osnova za zmanjševanje medgeneracijskih napetosti ter krepitev delovne učinkovitosti. Kljub temu rezultati kažejo, da bi lahko podjetje posamezne aktivnosti bolj formaliziralo in nadgradilo, s čimer bi povečalo njihovo učinkovitost ter dolgoročni učinek.

4. Katere so glavne ovire pri vodenju medgeneracijske delovne sile?

Anketa je pokazala, da se zaposleni pri medgeneracijskem sodelovanju soočajo predvsem z naslednjimi ovirami: razlike v vrednotah in pristopu k delu, drugačna komunikacija ter različna pričakovanja glede tempa dela, manjša digitalna pismenost starejših zaposlenih, kar se je pokazalo tudi v intervjuju, in občasne težave vodij pri reševanju konfliktov med generacijami. Najpogosteje omenjeno je pomanjkanje digitalnih kompetenc, kar potrjujejo tudi ugotovitve Gammarano (2024) o vplivu digitalizacije na delovne procese. Takšne razlike lahko vodijo do nesporazumov ali občutka neučinkovitosti.

Intervju dodatno poudarja, da so lahko komunikacijski slogi med generacijami precej različni, kar včasih otežuje prenos navodil ali znanja. Pozitivno je, da zaposleni ne zaznavajo močnega skrivanja znanja – 37,08 % se s to trditvijo ne strinja, kar nakazuje na kulturo sodelovanja. To potrjuje tudi Brečko (2023), ki skrivanje znanja opredeljuje kot tipično težavo v okoljih, kjer primanjkuje medsebojnega zaupanja, kar v podjetju REM ni izrazito prisotno. Glavne ovire v podjetju REM so torej povezane s hitrostjo tehnoloških sprememb, z razlikami v izkušnjah in s potrebo po ustrezni podpori, kar podjetju ponuja jasne smernice za nadaljnji razvoj aktivnosti managementa starosti.

5.4 Priporočila in smernice za management starosti v podjetju REM

Na podlagi teoretičnih izhodišč in rezultatov empirične raziskave sem oblikovala priporočila za izboljšanje managementa starosti v podjetju REM, ki lahko služijo kot usmeritev pri nadaljnjem razvoju tega področja. Ugotovitve kažejo, da podjetje že izvaja nekatere posamezne ukrepe, vendar bi bilo smiselno vzpostaviti celovito strategijo managementa starosti. Slednje bi lahko bilo skladno z modelom Walker in Naegele (2006), saj model vključuje načrtovanje kariere glede na starostne potrebe, razvoj kompetenc skozi celotno kariero, ukrepe za zdravje ter dobro počutje starejših zaposlenih in vključujoče pristope pri organizaciji dela. Ključno je, da podjetje kulturo dela vgradi v vključujoče pristope, ki upoštevajo raznolikost, življenjsko fazo in individualne potrebe zaposlenih.

Poseben izziv, ki ga je raziskava izpostavila, je področje digitalnih kompetenc starejših zaposlenih. Digitalizacija proizvodnih procesov in vpeljava novih tehnologij zahtevata dodatno podporo, saj se starejši zaposleni pogosto soočajo z večjimi ovirami pri prilagajanju hitrim tehnološkim spremembam. Podjetje bi lahko zato uvedlo individualna usposabljanja, mentorsko podporo in dodatne ure učenja novih tehnologij ter poenostavljene uporabniške vmesnike na delovnih mestih. Takšni pristopi bi zmanjšali občutke negotovosti in povečali učinkovitost ter samozavest zaposlenih pri uporabi novih orodij.

V raziskavi se je kot izjemno pomembno izkazalo tudi medgeneracijsko sodelovanje. Ker ima sodelovanje med različnimi generacijami ključno vlogo pri prenosu znanja, medsebojnem učenju in zavzetosti zaposlenih, bi podjetje lahko okrepilo strukturirana mentorstva, delovanje projektnih ekip z mešano starostno sestavo ter redne delavnice o medgeneracijski komunikaciji in izmenjavi dobrih praks med oddelki.

Prilagoditev delovnega okolja za starejše zaposlene predstavlja še eno ključno področje zaposlenih. Skladno s priporočili OECD (2020) bi lahko podjetje nadaljevalo in nadgradilo ergonomsko prilagajanje delovnih mest, uvedlo fleksibilni delovni čas ter razmislilo o možnosti postopnega upokojevanja. Prav tako je pomembno, da podjetje aktivno spodbuja zdrav življenjski slog, preventivo in skrb za dobro počutje zaposlenih, saj to vpliva na zadovoljstvo ter produktivnost zaposlenih.

Poleg operativnih in organizacijskih ukrepov je ključnega pomena ozaveščanje o stereotipih ter preprečevanje diskriminacije, ki pogosto nezavedno vplivajo na medgeneracijske odnose. Na slednje opozarja Gammarano (2024), ki poudarja, da so starostni stereotipi pomembna ovira za polno vključevanje starejših v delovno okolje. Zato bi bilo smiselno organizirati delavnice o starostni raznolikosti, da se prepreči morebitno neenako obravnavanje. Takšni ukrepi lahko pomembno prispevajo k zmanjševanju predsodkov in h krepitvi kulture spoštovanja ter vključevanja v podjetju REM.

5.5 Omejitve in predlogi za nadaljnje raziskave

Omejitve raziskave izhajajo predvsem iz njene zasnove in obsega. Anketa je bila izvedena znotraj enega podjetja, kar omejuje možnost posploševanja rezultatov na širšo populacijo ali druga organizacijska okolja. Poleg tega je raziskava temeljila na samooceni zaposlenih, zato lahko nanjo vplivajo subjektivni dejavniki, kot so posameznikova trenutna motivacija, osebne izkušnje ali razumevanje zastavljenih vprašanj in trditev. Intervju je bil izveden z eno sogovornico, kar zagotavlja poglobljen vpogled, vendar hkrati predstavlja omejeno perspektivo glede širšega strateškega pristopa podjetja. Zaradi teh omejitev je rezultate treba interpretirati previdno in v kontekstu specifičnega okolja podjetja REM.

Na podlagi ugotovitev bi bilo smiselno nadaljevanje raziskave usmeriti širše, na več podjetij ali na različne panoge, kar bi omogočilo primerjave in zanesljivejše ugotovitve. Prihodnje raziskave bi lahko vključile tudi kvalitativne metode, kot so fokusne skupine ali več intervjujev z vodstvom in zaposlenimi, da bi pridobili raznolike poglede na izzive starostne raznolikosti. Prav tako bi bilo dobro raziskati vpliv konkretnih ukrepov managementa starosti na zadovoljstvo, zavzetost in produktivnost zaposlenih skozi daljše časovno obdobje. Takšen pristop bi omogočil celovitejše razumevanje učinkov uvedenih praks in oblikovanje še bolj natančnih priporočil za podjetja ter organizacije.

6 SKLEP

Namen magistrskega dela je bil preučiti pomen in vlogo managementa starosti ter analizirati, kako podjetje REM pristopa k vodenju starostno raznolike delovne sile. Rezultati raziskave so pokazali, da se podjetje zaveda pomembnosti medgeneracijskega sodelovanja in že izvaja nekatere ukrepe, ki prispevajo k ustvarjanju vključujočega delovnega okolja. Anketni podatki in intervju potrjujejo, da zaposleni razumejo pomen starostne raznolikosti ter prepoznavajo prednosti izkušenj starejših in inovativnosti mlajših zaposlenih. Hkrati

demografski trendi in staranje delovne sile podjetje postavljajo pred nove izzive, predvsem na področju razpoložljivosti kadrov ter digitalizacije. Vključevanje zaposlenih različnih starosti in sistematični pristopi k usposabljanju, razvoju kompetenc ter prilagajanju delovnega okolja bodo ključni za dolgoročno uspešnost podjetja.

Z upoštevanjem predlaganih smernic lahko podjetje REM še okrepi svojo sposobnost učinkovitega vodenja medgeneracijske delovne sile, hkrati pa izboljša zavzetost zaposlenih, zmanjša tveganje za diskriminacijo in ohrani konkurenčnost v spreminjajočem se poslovnem okolju. Upoštevanje starostne raznolikosti bo podjetju omogočilo tudi boljše izkoriščanje potencialov različnih generacij in ohranjanje znanja, ki bi se sicer lahko izgubilo. Rezultati raziskave predstavljajo pomembno podlago za nadaljnji razvoj celovite strategije managementa starosti, ki bi lahko še dodatno prispevala k stabilnosti in trajnosti rasti podjetja. Tako predstavljene ugotovitve ponujajo trdno izhodišče za nadaljnje izboljšave in spodbujajo premislek o tem, kako lahko podjetje svojo podporo medgeneracijskemu sodelovanju še poglobi ter prilagodi prihodnjim izzivom.

SEZNAM KLJUČNE LITERATURE

1. Bloom, D. E. (2020). *Population 2020*. International Monetary Fund. <https://www.imf.org/en/Publications/fandd/issues/2020/03/changing-demographics-and-economic-growth-bloom#author>
2. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Grah, B., Roblek, V., Meško, M., Peljhan, D. in Colnar, S. (2022). *Towards an integrated theory of aging*. Harlow: Pearson Education Limited.
3. Ilmarinen, J. (2006). *Towards a Longer Worklife*. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.
4. Lutz, W. (2023). Population decline will likely become a global trend and benefit long-term human wellbeing. *Vienna Yearbook of Population Research*, 21, 1–15. <https://doi.org/10.1553/p-3cp7-4e6b>
5. Walker, A. in Naeyegele, G. (2006). *A Guide to Good Practice in Age Management*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

LITERATURA IN VIRI

1. Ali, M. in French, E. (2019). Age diversity management and organisational outcomes: The role of diversity perspectives. *Human Resource Management Journal*, 29(2), 287–307. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12225>
2. Andersen, L., Jensen, P. in Sundstrup, E. (2020). Strong labour market inequality of opportunities at the workplace for supporting a long and healthy work-life: The Senior Working Life Study. *European Journal of Public Health*, 30(2), 241–246. <https://doi.org.nukweb.nuk.uni-lj.si/10.1093/eurpub/ckz146>

3. Bratuž Ferk, B. (2023). *Projekcije EUROPOP2023 in demografska slika Slovenije*. Ljubljana: Urad RS za makroekonomske analize in razvoj (UMAR). <https://www.umar.gov.si/publikacije/kratke-analize/publikacija/projekcije-europop2023-in-demografska-slika-slovenije>
4. Brečko, D. (2020). Medgeneracijska dinamika in učenje na delovnem mestu. *HR&M: strokovna revija za področje razvoja organizacij in vodenja ljudi pri delu*, 74–77.
5. Brečko, D. (2023). Medgeneracijska dinamika in učenje na delovnem mestu. *HR&M: strokovna revija za področje razvoja organizacij in vodenja ljudi pri delu*. <https://www.hrm-revija.si/medgeneracijska-dinamika-in-ucenje-na-delovnem-mestu>
6. Bryman, A. (2016). *Social Research Methods* (5. izd.). Oxford University Press.
7. Červek, U. (2024, 30. april). *Bloomberg Adria*. <https://si.bloombergadria.com/politika/splosno/57394/padec-natalitete-kaj-to-pomeni-za-trg-dela/news>
8. Deal, J. (2007). *Retiring the Generation Gap: How Employees Young and Old Can Find Common Ground*. San Francisco: Jossey-Bass.
9. Dietz, L. Burmeister, A., in Fasbender, U. (2022). Age and knowledge exchange: Ability, motivation, and opportunities. V H. Zacher, in C. Rudolph (Ured.), *Age and work: Advances in theory, methods, and practice* (str. 259–276). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003089674-1>
10. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Grah, B., Roblek, V., Meško, M., Peljhan, D. in Colnar, S. (2022). *Towards an integrated theory of aging*. Harlow: Pearson Education Limited.
11. Eurofound. (2025). *Keeping older workers in the labour force*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2806/4361116>
12. European Commission. (2023). *2023 Ageing Report: Economic and budgetary projections for the EU Member States (2019–2070)*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Pridobljeno 19. avgusta 2025 s https://economy-finance.ec.europa.eu/publications/2024-ageing-report-economic-and-budgetary-projections-eu-member-states-2022-2070_en
13. European Commission. (2024). *Labour Market and Wage Developments – Annual Review 2024: Chapter 3: The labour force participation and employment*. Pridobljeno 24. avgusta 2025 s <https://op.europa.eu/webpub/empl/lmwd-annual-review-report-2024/chapter3/introduction.html>
14. Eurostat. (2023). *Migration to and from the EU – Statistics Explained*. Pridobljeno 19. avgusta 2025 s https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Migration_to_and_from_the_EU&action=statexp-seat&lang=sl
15. Eurostat. (2024a). *Population structure and ageing*. Pridobljeno 18. avgusta 2025 s https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Population_structure_and_ageing#Past_and_future_population_ageing_trends_in_the_EU

16. Eurostat. (2024b). *Urban-rural Europe – Labour market*. Pridobljeno 24. avgusta 2025 s https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Urban-rural_Europe_-_labour_market#Highlights
17. Eurostat. (2025). *Median age in the EU increased by 2.2 years since 2014*. Pridobljeno 21. avgusta 2025 s <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20250221-2>
18. Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS* (3 izd.). London: SAGE Publications.
19. Foster, L. in Walker, A. (2021). Active Ageing across the Life Course: Towards a Comprehensive Approach to Prevention. *BioMed Research International*. <https://doi.org/10.1155/2021/6650414>
20. Fuchs, O., Lorenz, E., in Fuchs, L. (2024). Generational Differences In Attitudes Towards Work and Career: A Systematic Literature Review On The Preferences Of Generations X, Y And Z. *International Journal of Innovative Research and Advanced Studies*, 11(7), 54–71. Pridobljeno 21. avgusta 2025 s https://www.ijiras.com/2024/Vol_11-Issue_7/paper_8
21. Gammarano, R. (2024, 1. oktober). *The plight of older workers in labour underutilization*. <https://ilostat.ilo.org/blog/the-plight-of-older-workers-in-labour-underutilization/>
22. Grundy, E. M., in Murphy, M. (2017). Population ageing in Europe. V B. L. J. P. Michel (ur.), *Oxford textbook of geriatric medicine* (str. 11–16). Oxford University Press.
23. Harper, S. (2019). *How Population Change Will Transform Our World*. Oxford University Press.
24. Hertel, G., in Zacher, H. (2018). Managing the aging workforce. V D. S. Ones, N. Anderson, C. Viswesvaran in H. K. Sinangil (ur.), *The SAGE handbook of industrial, work, & organizational psychology*, (2. izd., str. 396–428). Sage
25. Ilmarinen, J.E. (2001). Aging Workers. *Occupational and Environmental Medicine*, 58(8), 546. <https://doi.org/10.1136/oem.58.8.546>
26. Ilmarinen, J. (2006). *Towards a Longer Worklife*. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.
27. ILO. (2023). *World Employment and Social Outlook: Trends 2023*. International Labour Organization. <https://doi.org/10.54394/SNCP1637>
28. Javni štipendijski, razvojni, invalidski in preživninski sklad Republike Slovenije. (2022). *Katalog ukrepov za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih*. <https://www.srips-rs.si/storage/app/media/RAZVOJ%20KADROV/ASI/Katalog%202022/katalog/14/index.html>
29. Kerbler, B. (2015). Population aging in Slovenia: A spatial perspective. *Acta geographica Slovenica*, 55(2), str. 303–317. <https://doi.org/10.3986/AGS.1885>

30. King, S., in Bryant, F. (2016). *The Workplace Intergenerational Climate Scale (WICS): A self-report instrument measuring ageism in the workplace*. John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/job.211>
31. Kooij, D. T. A. M., Kanfer, R., Betts, M., in Rudolph, C. W. (2018). Future time perspective: A systematic review and meta-analysis. *The Journal of applied psychology*, 103(8), 867–893. <https://doi.org/10.1037/apl0000306>
32. Lutz, W., Sanderson, W., in Scherbov, S. (2008). The coming acceleration of global population ageing. *Nature*, 451(7179), 716–719. <https://doi.org/10.1038/nature06516>
33. Lutz, W., Butz, W. P., in KC, S. (ur.). (2014). *World population and human capital in the twenty-first century* (1 izd.). Oxford University Press.
34. Lutz, W. (2023). Population decline will likely become a global trend and benefit long-term human wellbeing. *Vienna Yearbook of Population Research*, 21, 1–15. <https://doi.org/10.1553/p-3cp7-4e6b>
35. Mansour, S., in Tremblay, D. G. (18. Marec 2019). What strategy of human resource management to retain older workers? *International Journal of Manpower*, 40(1), 135–153. <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2017-0170>
36. Mlakar, T. (2016). Prilagajanje podjetij na staranje zaposlenih. *Kakovostna starost*, 19(2), 3–16.
37. Novotný, V. (2023). Europe's demography and what to do about it. *European View*, 22(2), 205–212. <https://doi.org/10.1177/17816858231205403>
38. OECD. (2020). *Promoting an age-inclusive workforce: Living, learning and earning longer*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/59752153-en>
39. OECD/European Commission (2024), *Health at a Glance: Europe 2024: State of Health in the EU Cycle*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/b3704e14-en>
40. Our World in Data. (2019). *Age structure*. <https://ourworldindata.org/age-structure>
41. Pew Research Center. (2019, 17. januar). *Where Millennials End and Generation Z Begins*. <https://www.pewresearch.org/short-reads/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins>
42. REM d.o.o. (2024). *Letno poročilo 2024*. <https://www.ajpes.si>
43. REM d.o.o. (brez datuma). *O podjetju*. <https://rem.si>
44. Rudolph, C.W., Rauvola, R. S., Costanza, D. P., in Zacher, H. (2021). Generations and Generational Differences: Debunking Myths in Organizational Science and Practice and Paving New Paths Forward. *Journal of Business and Psychology*, 36(6), 945–967. <https://doi.org/10.1007/s10869-020-09715-2>
45. Strasser, H. (2018). The "Art of Aging" from an ergonomics viewpoint – Wisdoms on age. *Occupational Ergonomics*, 13(1), 1–24.
46. SURS. (2023). <https://www.stat.si/obcine/sl/Theme/Index/PrebivalstvoIndeks>
47. SURS. (18. 2. 2025). <https://www.stat.si/StatWeb/news/Index/13459>
48. Svetin, I. (27. 9. 2023). International Day of Older Persons. <https://www.stat.si/statweb/en/News/Index/11379>

49. Svetin, I. (23. 6. 2025). 25. junij, dan državnosti. <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/13597>
50. UMAR. (31. 8. 2016). Demografske spremembe ter njihove ekonomske in socialne posledice. <https://www.umar.gov.si/publikacije/kratke-analize/publikacija/demografske-spremembe-ter-njihove-ekonomske-in-socialne-posledice>
51. UMAR. (11. 10. 2023). Stanje na področjih Strategije dolgožive družbe. <https://www.umar.gov.si/publikacije/kratke-analize/publikacija/stanje-na-podrocjih-strategije-dolgozive-druzbe>
52. United nations. (2024). *World Population Prospects 2024: Summary of Results*. https://population.un.org/wpp/assets/Files/WPP2024_Summary-of-Results.pdf
53. United nations. (2022). *A World of 8 Billion*. <https://doi.org/10.18356/27081990-140>
54. Van Dalen, H. P., in Henkens, K. (17. 7 2020). Do stereotypes about older workers change? A panel study on changing attitudes of managers. *International Journal of Manpower*, 41(5), 535–550. <https://doi.org/10.1108/IJM-09-2018-0300>

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Spoštovani,

sem Marjeta Kutnar, študentka podiplomskega študija na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. V okviru pisanja magistrskega dela vas vabim, da sodelujete v raziskavi na temo managementa starosti. Namen raziskave je analizirati vlogo managementa starosti v podjetju REM. Ker za analizo potrebujem relevantne podatke, sem pripravila vprašalnik, ki vam bo vzel približno 5 minut časa, da ga v celoti rešite. Z vašimi odgovori mi boste pomagali odgovoriti na pomembna raziskovalna vprašanja in pripomogli k zaključku mojega študija.

Anketa je anonimna in prostovoljna, pridobljeni podatki bodo uporabljeni izključno za namen raziskave. Anketa je sestavljena iz 5 sklopov, pri katerem v sklopih 1–4 označite stopnjo strinjanja s trditvijo: sploh se ne strinjam (1), se ne strinjam (2), se niti ne strinjam niti strinjam (3), se strinjam (4), popolnoma se strinjam (5), v 5 sklopu pa označite še demografske podatke.

Za sodelovanje v raziskavi se vam zahvaljujem.

1. Sklop: Področje managementa starosti

Tabela 1: Trditve 1. sklopa anketnega vprašalnika

	Označite stopnjo strinjanja z navedenimi trditvami, in sicer: sploh se ne strinjam (1), se ne strinjam (2), se niti ne strinjam niti strinjam (3), se strinjam (4), popolnoma se strinjam (5)				
V podjetju se spodbuja sodelovanje med mlajšo in starejšo generacijo.	1	2	3	4	5
V podjetju se zavedajo pomena ohranjanja zaposlenih različnih generacij.	1	2	3	4	5
Menim, da je management starosti ključen za dolgoročno uspešnost podjetja.	1	2	3	4	5
Naše delovno okolje je primerno za vse generacije.	1	2	3	4	5
Delo s sodelavci različnih generacij izboljša kvaliteto mojega delovnega življenja.	1	2	3	4	5
Zaposleni v našem podjetju so spoštovani ne glede na to, kateri generaciji pripadajo.	1	2	3	4	5
Kvalificirani mlajši zaposleni so pogosto spregledani za možnost napredovanja.	1	2	3	4	5
Sposoben sem komunicirati s sodelavci različnih generacij.	1	2	3	4	5

Vir: prirejeno po Deal (2007), Foster in Walker (2021), Ilmarinen (2001, 2006), Kooij in drugi (2020), Walker in Naeyele (2006).

2. Sklop: Vpliv demografskih trendov na delovanje podjetja

Tabela 2: Trditve 2. sklopa anketnega vprašalnika

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Demografske spremembe v našem podjetju vplivajo na razpoložljivost delovne sile.	1	2	3	4	5
Starajoča se populacija predstavlja izziv za našo kadrovske politiko.	1	2	3	4	5
Menim, da bi morale podjetje več vlagati v prilagoditve delovnega okolja in delovnih pogojev zaradi demografskih sprememb.	1	2	3	4	5
V podjetju se čuti pomanjkanje mlajših zaposlenih.	1	2	3	4	5

Vir: Andersen in drugi (2020), Bloom (2020), Bratuž Ferk (2023), Dietz in drugi (2022), European Commission (2023), OECD (2024).

3. Sklop: Aktivnosti s področja managementa starosti za vodenje medgeneracijske delovne sile

Tabela 3: Trditve 3. sklopa anketnega vprašalnika

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
V podjetju se spodbuja prenos znanja s starejših na mlajše generacije in obratno.	1	2	3	4	5
Delo je organizirano tako, da omogoča sodelovanje različnih generacij.	1	2	3	4	5
Komunikacija med starejšimi in mlajšimi generacijami je učinkovita.	1	2	3	4	5
Svoje znanje, izkušnje, veščine sem pripravljen deliti z drugimi zaposlenimi.	1	2	3	4	5
Delovno okolje je prilagojeno starejšim generacijam.	1	2	3	4	5
V podjetju potekajo mentorstva za prenos medgeneracijskega znanja.	1	2	3	4	5
V podjetju se uvajajo ukrepi za lažje delo starejših generacij.	1	2	3	4	5

Vodje v našem podjetju aktivno spodbujajo sodelovanje med različnimi generacijami zaposlenih.	1	2	3	4	5
Vodje v našem podjetju skrbijo za prenos znanja med mlajšimi in starejšimi zaposlenimi, preko mentorstva ali timskega dela.	1	2	3	4	5

Vir: Ali in French (2019), Brečko (2023), King in Bryant (2016), Mansour in Tremblay (2019).

4. Sklop: Ovire pri vodenju medgeneracijske delovne sile

Tabela 4: Vprašanja 4. sklopa anketnega vprašalnika

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
V našem podjetju prihaja do skrivanja znanja, izkušenj in veščin.	1	2	3	4	5
Starejši zaposleni so na delovnem mestu obravnavani stereotipno (kot manj sposobni, počasnejši, neprilagodljivi, tehnološko nepismeni ...).	1	2	3	4	5
Mlajši zaposleni so na delovnem mestu obravnavani stereotipno (kot manj izkušeni, nezanesljivi, površni, neodgovorni ...).	1	2	3	4	5
Zaposleni različnih generacij imajo pogosto drugačne vrednote glede dela (delovna etika, ravnovesje med delom in prostim časom, odnos do avtoritete ...).	1	2	3	4	5
Včasih se zdi, da starejši in mlajši zaposleni med seboj težko učinkovito sodelujejo.	1	2	3	4	5
Vodje se ne počutijo dovolj pripravljene za vodenje medgeneracijske ekipe.	1	2	3	4	5
Vodje v našem podjetju nimajo dovolj izobraževanj in usposabljanj za obvladovanje razlik med generacijami zaposlenih.	1	2	3	4	5
Vodje se pogosto soočajo s težavami pri reševanju konfliktov med zaposlenimi različnih generacij.	1	2	3	4	5

Vir: Gammarano (2024), Hertel in Zacher (2018), Rudolph in drugi (2021), Van Dalen in Henkens (2020).

5. Demografski podatki

Spol:

- ☐ Ženski
- ☐ Moški
- ☐ Drugo
- ☐ Ne želim odgovoriti

Starost:

- ☐ Do 30 let
- ☐ Od 31 do 40 let
- ☐ Od 41 do 50 let
- ☐ Od 51 do 60 let
- ☐ 61 let in več

Najvišja dosežena izobrazba:

- ☐ Brez izobrazbe
- ☐ Osnovnošolska
- ☐ Poklicna/srednješolska
- ☐ Visokošolska/univerzitetna
- ☐ Magisterij
- ☐ Doktorat

Delovne izkušnje:

- ☐ Do 2 leti
- ☐ 3 do 5 let
- ☐ 6 do 10 let
- ☐ Od 11 do 20 let
- ☐ Od 21 do 30 let
- ☐ Od 31 do 40 let
- ☐ 41 let in več

Moje delovno mesto najbolje opiše:

- ☐ Delo v proizvodnji
- ☐ Delo v pisarni
- ☐ Drugo: _____

Priloga 2: Vprašanja za izvedbo intervjuja

1. Kako kot vodja kadrovske službe razumete pojem managementa starosti in kako pomemben se vam zdi za delovanje podjetja na splošno?
2. Ali ima vaše podjetje oblikovano formalno ali neformalno strategijo oziroma aktivnosti za management starosti oziroma starajoče se delovne sile? Če da, katere?
3. Katere izzive opazate pri managementu medgeneracijske delovne sile?
4. Kako se opaža demografski trend staranja prebivalstva delovne sile v starostni strukturi vaših zaposlenih?
5. Kako bi v vašem podjetju ocenili sprejetost različnih aktivnosti managementa starosti?
6. Ali se vam zdi pomembno uvesti management starosti v podjetju? Naštete konkretne aktivnosti oziroma programe, ki jih izvajate za spodbujanje managementa starosti v podjetju. Katere aktivnosti bi še (dodatno) želeli izvajati v prihodnje?
7. Kakšne ovire opazate pri vodenju sodelovanja med različnimi generacijami zaposlenih (npr. razlike v vrednotah, komunikaciji, pričakovanjih)?
8. Kako demografski trendi (npr. staranje prebivalstva, daljša delovna doba) vplivajo na delovanje, strategijo in kadrovske potrebe podjetja?