

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

**RAZVOJ IN VKLJUČEVANJE ZAPOSLENIH –
POMEMBNI AKTIVNOSTI
MANAGEMENTA ČLOVEŠKIH VIROV
V STARAJOČI SE EVROPSKI DRUŽBI**

Ljubljana, oktober 2008

JASNA VIDMAR SVETLIK

IZJAVA

Študentka **Jasna Vidmar Svetlik** izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom **prof. dr. Nade Zupan**, in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne

Podpis: _____

KAZALO VSEBINE

UVOD	1
Namen in cilji magistrskega dela	3
Zasnova magistrskega dela in metode dela	3
1 STARAJOČA SE EVROPSKA DRUŽBA IN POSLEDICE ZA ORGANIZACIJE	4
1.1 Staranje prebivalstva	4
1.2 Posledice staranja prebivalstva za organizacije	8
1.2.1 Zmanjševanje delovno aktivnega prebivalstva	8
1.2.2 Starostna raznolikost zaposlenih	10
2 IZZIVI ZA MANAGEMENT ČLOVEŠKIH VIROV ORGANIZACIJ V STARAJOČI SE DRUŽBI	14
2.1 Ohranjanje aktivnosti starejših zaposlenih	14
2.2 Pridobivanje in ohranjanje mlajših zaposlenih	16
2.3 Uspešen medgeneracijski management	18
3 RAZVOJ IN VKLJUČEVANJE ZAPOSLENIH – ODGOVORA NA IZZIVE ORGANIZACIJ V STARAJOČI SE DRUŽBI	20
3.1 Umestitev razvoja in vključevanja zaposlenih v proces managementa človeških virov	20
3.2 Razvoj zaposlenih	23
3.2.1 Funkcija razvoja zaposlenih v organizacijah starajoče se družbe	24
3.2.2 Usposabljanje	26
3.2.3 Vseživljenjsko učenje.....	29
3.2.4 Razvoj kariere	31
3.3 Vključevanje zaposlenih	33
3.3.1 Štirje vidiki vključevanja zaposlenih	34
3.3.2 Tipologija vključevanja zaposlenih.....	34
3.4 Posledice razvoja in vključevanja zaposlenih za organizacije	39
4 ANALIZA RAZVOJA IN VKLJUČEVANJA ZAPOSLENIH V EVROPSKIH ORGANIZACIJAH	44
4.1 Predstavitev raziskovalnih hipotez	44
4.2 Metodologija analize	45
4.2.1 Uporabljene metode statistične analize	47
4.2.2 Omejitve analize.....	48
4.3 Primerjava mlajših in starejših evropskih organizacij ter njihovih aktivnosti razvoja zaposlenih	49
4.3.1 Porazdelitev mlajših in starejših organizacij.....	49

4.3.2 Splošni podatki o mlajših in starejših organizacijah	51
4.3.3 Razvoj zaposlenih v mlajših in starejših evropskih organizacijah	53
4.4 Vpliv razvoja in vključevanja zaposlenih na uspešno soočanje organizacij z izzivi starajoče se evropske družbe.....	57
4.4.1 Vpliv razvoja in vključevanja zaposlenih na fluktuacijo	57
4.4.2 Vpliv razvoja in vključevanja zaposlenih na absentizem.....	59
4.5 Primerjava aktivnosti razvoja in vključevanja zaposlenih med posameznimi evropskimi državami.....	61
5 GLAVNE UGOTOVITVE IN PRIPOROČILA GLEDE IZZIVOV ORGANIZACIJ V STARAJOČI SE DRUŽBI	65
SKLEP	70
LITERATURA	72
VIRI	75
PRILOGE	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Globalni trendi demografskega prehoda od leta 1700 do 2100	5
Tabela 2: Demografski trendi v državah Evropske unije v letih 2005 in 2050.....	7
Tabela 3: Demografski trendi v Sloveniji v letih 2006 in 2050	8
Tabela 4: Razmerje med starejšo (65 let in več) in delovno aktivno populacijo (od 15 do 64 let)..	9
Tabela 5: Spreminjanje vrednot skozi življenjski cikel posameznika.....	12
Tabela 6: Porazdelitev mlajših in starejših organizacij v posameznih evropskih državah	51
Tabela 7: Porazdelitev mlajših in starejših organizacij glede na glavni sektor industrije ali storitev	52
Tabela 8: Porazdelitev mlajših in starejših organizacij glede na trg njihovih izdelkov ali storitev	53
Tabela 9: Porazdelitev mlajših in starejših organizacij glede na število zaposlenih.....	53
Tabela 10: Vlaganje evropskih organizacij v razvoj.....	54
Tabela 11: Delež organizacij z nizkim in visokim vlaganjem v razvoj	55
Tabela 12: Razlike med mlajšimi in starejšimi organizacijami v razvoju zaposlenih	57
Tabela 13: Razlike v vlaganju v razvoj med evropskimi organizacijami	62
Tabela 14: Razlike v razvoju kariere med evropskimi organizacijami	63
Tabela 15: Razlike v razvoju kariere med evropskimi organizacijami	64

KAZALO SLIK

Slika 1: Proces zaposlovanja.....	16
Slika 2: Diagnostični model managementa človeških virov	21
Slika 3: Prilagojen diagnostični model managementa človeških virov I.: Razvoj in vključevanje zaposlenih – pomembni aktivnosti managementa človeških virov v starajoči se družbi.....	23
Slika 4: Trije pristopi k razvoju kariere	32
Slika 5: Hierarhična razporeditev praks vključevanja zaposlenih	37
Slika 6: Prilagojen diagnostični model managementa človeških virov II.: Razvoj in vključevanje zaposlenih – pomembni aktivnosti managementa človeških virov v starajoči se družbi.....	43
Slika 7: Porazdelitev mlajših in starejših organizacij.....	50
Slika 8: Porazdelitev mlajših in starejših organizacij glede na zasebni in javni sektor	51
Slika 9: Pogostost uporabe metod razvoja kariere vodij.....	56

UVOD

Staranje prebivalstva je poleg globalizacije, hitrosti tehnološkega razvoja ter hiperkonkurenčnega in dinamičnega poslovnega okolja eden od tistih zunanjih dejavnikov organizacijskega okolja, na katerega se bodo morale organizacije v prihodnosti vedno bolj odzivati, da bodo lahko ohranjale svojo uspešnost in konkurenčno prednost.

Staranje družbe je rezultat modernizacije, ki je omogočila demografski prehod (Malačič, 2003). Pred demografskim prehodom je bila pričakovana življenjska doba kratka, rojstev je bilo veliko, rast prebivalstva počasna, prebivalstvo pa mlado. Demografski prehod se je začel z upadanjem stopnje smrtnosti (Lee, 2003, str. 167), k čemur so pripomogli izboljšani življenjski pogoji. Zmanjšalo se je število epidemij nalezljivih bolezni, izboljšale so se higienske razmere, ljudje so začeli uživati boljšo in pestrejšo prehrano, hkrati pa je napredovala tudi medicinska znanost. Upadanju stopnje smrtnosti je sledilo zmanjševanje rodnosti, zaradi česar se je stopnja rasti prebivalstva zmanjšala, končni rezultat prehoda pa je staranje prebivalstva.

V magistrskem delu se bom osredotočila na starajočo se evropsko družbo, saj je staranje prebivalstva najbolj pereč demografski problem prav v Evropi. Posebno pozornost bom namenila tudi staranju prebivalstva v Sloveniji. Na evropski prostor bom ostala osredotočena tudi v empiričnem delu magistrskega dela, ki bo temeljil na podatkih, zbranih v organizacijah iz evropskih držav. Demografske spremembe – upadanje stopnje smrtnosti in rodnosti, podaljševanje trajanja življenja, upadanje rasti prebivalstva, naraščanje števila starejših in upadanje števila mlajših ljudi - prinašajo organizacijam in njihovim deležnikom raznolike posledice. V magistrskem delu se bom osredotočila na tiste posledice starajoče se družbe, ki se bodo ali se že neposredno nanašajo na zaposlene in s tem na aktivnosti managementa človeških virov v organizacijah. To sta zmanjševanje delovno aktivnega prebivalstva in starostna raznolikost zaposlenih.

Zaradi naraščajočega deleža starejšega prebivalstva se povečuje delež delovno neaktivnega prebivalstva (Branine & Glover, 1997, str. 233). Vse večje število upokojencev in zmanjševanje deleža mladih, ki vstopajo na trg delovne sile, bo povzročilo pomanjkanje delovno aktivnega prebivalstva (Jorgensen, 2005, str. 62). Delovno aktivno prebivalstvo se bo zmanjševalo, njegova povprečna starost pa se bo dvigovala (Naegele & Walker, 2006), pri čemer naj bi najštevilčnejšo starostno skupino sestavljali zaposleni, stari od 45 do 54 let (Patrickson, 1994, str. 25). Organizacije bodo soočene z vedno starejšo delovno silo na eni in pomanjkanjem mladih zaposlenih na drugi strani (Kroll, 2003, str. 355-356), hkrati pa bo zaradi demografskih sprememb vse bolj v ospredje prihajala tudi starostna raznolikost zaposlenih in soočanje z njo.

Temeljni izzivi za management človeških virov, ki izhajajo iz omenjenih posledic, so po mojem mnenju naslednji:

- kako ohraniti (uspešno) delovno aktivne starejše zaposlene,
- kako privabiti in ohraniti mlajše zaposlene ter
- kako izvajati uspešen medgeneracijski management.

Organizacije bodo lahko ohranjale delovno aktivnost starejših zaposlenih, privabljale in ohranjale mlajše zaposlene ter skrbjele za uspešno sodelovanje med različnimi starostnimi strukturami z različnimi aktivnostmi - z ustvarjanjem prijetnega delovnega okolja, skrbjo za zdravje in varnost zaposlenih, razvijanjem dobrega sistema ocenjevanja delovne uspešnosti in nagrajevanja, ponujanjem možnosti za napredovanje, spodbujanjem sodelovanja ipd. (Patrickson & Hartman, 1995, str. 34; Jorgensen, 2005, str. 26). V magistrskem delu se bom osredotočila na dve aktivnosti, ki lahko pomembno prispevata k uspešnemu soočanju organizacij s posledicami staranja prebivalstva. To sta razvoj in vključevanje zaposlenih.

Razvoj zaposlenih je sistematičen in načrtovan proces priprave, izvajanja in nadzorovanja vseh kadrovsko-izobraževalnih postopkov, namenjenih strokovnemu, delovnemu in osebnostnemu razvoju zaposlenih (Florjančič & Jereb, 1998, str. 45). Poleg razvoja se bom v magistrskem delu osredotočila tudi na vključevanje zaposlenih. Organizacije lahko zaposlene vključujejo na različnih področjih. Nykodym et al. (1994, str. 46, 47) navajajo štiri: sodelovanje zaposlenih pri postavljanju ciljev (na primer določitev cilja za določeno delovno nalogo, oblikovanje delovnega mesta ipd.), sodelovanje pri izbiranju izmed večih možnosti (na primer izbira delovnega časa, namestitve opreme ipd.), sodelovanje pri reševanju problemov in sodelovanje pri izvedbi organizacijskih sprememb (oblikovanje določenih organizacijskih politik, ki se nanašajo na zaposlovanje, razvoj, delitev dobička, investicije ipd.). Zaposleni so lahko vključeni tudi v ocenjevanje delovne uspešnosti, v opredelitev potreb, oblikovanje aktivnosti in izvajanje usposabljanj ter v razvoj kariere.

S podrobnejšim opisom obeh aktivnosti bom v magistrskem delu pokazala, kako lahko organizacije s pomočjo razvoja in vključevanja zaposlenih dosegajo pomembne rezultate, kot so optimalna usposobljenost zaposlenih za delo, zadovoljstvo z delom, motiviranost ter medsebojno spoštovanje in razumevanje različnih starostnih skupin zaposlenih. S pomočjo teh rezultatov pa lahko organizacije ohranjajo aktivnost starejših zaposlenih, privabljajo in ohranjajo mlajše zaposlene ter skrbijo za uspešno sodelovanje med enimi in drugimi in se na ta način uspešno spopadajo z izzivi, ki jim jih prinaša starajoča se družba.

Namen in cilji magistrskega dela

Osnovni namen magistrskega dela je izpostaviti posledice in izzive, ki jih organizacijam in njihovemu managementu človeških virov prinaša starajoča se družba ter teoretično in empirično preveriti hipotezo, da sta razvoj in vključevanje zaposlenih pomembni aktivnosti managementa človeških virov v starajoči se evropski družbi. Temeljni cilji, ki so izpeljani iz osnovnega namena magistrskega dela, so tako: proučiti strokovno literaturo s področja staranja prebivalstva in njegovega vpliva na zaposlene in organizacije ter s področja managementa človeških virov in aktivnosti razvoja in vključevanja zaposlenih; izvirno prilagoditi diagnostični model managementa človeških virov, s katerim želim pokazati, da sta lahko razvoj in vključevanje zaposlenih pomembni aktivnosti, s pomočjo katerih se organizacije uspešno soočajo z izzivi staranja prebivalstva; empirično preveriti, ali se lahko evropske organizacije z aktivnostmi razvoja in vključevanja zaposlenih uspešno soočajo z izzivi starajoče se družbe.

Zasnova magistrskega dela in metode dela

Magistrsko delo začnem z opisom problematike staranja prebivalstva. Najprej pojasnim, zakaj se evropska družba sooča s staranjem ter proces staranja ponazorim s statističnimi podatki. Ker se v nalogi osredotočam na zaposlene in ne na širše skupine deležnikov organizacij, v nadaljevanju izpostavljam ključni posledici, ki jih starajoča se družba prinaša organizacijam oziroma njihovemu managementu človeških virov. To sta zmanjševanje delovno aktivnega prebivalstva in starostna raznolikost zaposlenih. Iz ključnih posledic izpeljem temeljne izzive, na katere bodo morale odgovoriti organizacije: kako čim dlje in kakovostno ohranjati delovno aktivnost starejših zaposlenih; kako pritegniti in ohranjati v organizaciji mlajše zaposlene ter kako razvijati in ohranjati uspešen medgeneracijski management. V naslednjem poglavju naloge izpostavljam dve aktivnosti, s pomočjo katerih se lahko organizacije v veliki meri uspešno soočijo z izzivi starajoče se družbe. To sta razvoj in vključevanje zaposlenih. Obe aktivnosti najprej umestim v proces managementa človeških virov in ju podrobneje opišem. Med aktivnostmi razvoja zaposlenih posebej izpostavljam usposabljanje, vseživljenjsko učenje in razvoj kariere. Poglavje zaključim s posledicami, ki jih aktivnosti razvoja in vključevanja zaposlenih prinašajo organizacijam ter tako sklenem teoretično preverjanje hipoteze, da sta razvoj in vključevanje zaposlenih pomembni aktivnosti managementa človeških virov v starajoči se evropski družbi.

V drugem delu naloge sledi empirično preverjanje hipoteze. Kvantitativna analiza temelji na raziskavi, ki je bila leta 2004 opravljena v okviru mreže Cranfield Network. V raziskavo je bilo vključenih 5468 organizacij iz 21. držav. V empiričnem delu magistrskega dela so najprej predstavljene raziskovalne hipoteze, nato metodologija z opisom uporabljenih metod statistične analize in omejitve analize, na koncu sledi predstavitev rezultatov. Prikaz rezultatov je razdeljen

v tri poglavja. Ker kljub temu, da za vse organizacije, ne glede na starostno strukturo njihovih zaposlenih, predpostavljam, da lahko s pomočjo razvoja in vključevanja zaposlenih uspešno rešujejo izzive, ki jim jih prinaša starajoča se družba, menim, da obstajajo razlike v aktivnostih razvoja zaposlenih med mlajšimi in starejšimi organizacijami, najprej prikažem rezultate analize razlik v aktivnostih razvoja zaposlenih med mlajšimi in starejšimi organizacijami. Statistično značilne razlike preverjam s Pearson χ^2 testom. Sledi predstavitev rezultatov multivariatne analize vpliva razvoja in vključevanja zaposlenih na uspešno soočanje organizacij z izzivi starajoče se evropske družbe. Empirični del zaključim s primerjavo aktivnosti razvoja in vključevanja zaposlenih med posameznimi evropskimi državami, ki jo izvedem z metodo razvrščanja v skupine. Magistrsko delo sklenem z glavnimi ugotovitvami in priporočili glede izzivov organizacij v starajoči se evropski družbi.

1 STARAJOČA SE EVROPSKA DRUŽBA IN POSLEDICE ZA ORGANIZACIJE

V tem poglavju želim najprej prikazati, kakšni so trendi staranja prebivalstva in zakaj se pojavljajo. Podatki so podkrepljeni s statističnimi kazalci. V nadaljevanju so izpostavljene ključne posledice, ki jih demografske spremembe prinašajo organizacijam.

1.1 Staranje prebivalstva

Proces staranja družbe je posledica razvoja prebivalstva in je v osnovi pozitiven. Le kdo si ne bi želel dolgo živeti? Staranje družbe je rezultat procesa modernizacije, ki je omogočila demografski prehod (Malačič, 2003). Pred demografskim prehodom je bila pričakovana življenjska doba kratka, rojstev je bilo veliko, rast prebivalstva počasna, prebivalstvo pa mlado. Demografski prehod se je začel okrog leta 1800 z upadanjem stopnje smrtnosti v SZ Evropi¹ (Lee, 2003, str. 167, 170). K temu so pripomogli izboljšani življenjski pogoji. Zmanjšalo se je število epidemij nalezljivih bolezni, izboljšale so se higienske razmere, ljudje so začeli uživati boljšo in pestrejšo prehrano, hkrati pa je napredovala tudi medicinska znanost. Danes dočaka prebivalstvo čedalje višjo starost, ker je vedno bolj zdravo in vitalno (Glover & Branine, 1997, str. 275; Naegle & Walker, 2006). Upadanju stopnje smrtnosti je sledilo zmanjševanje rodnosti,² zaradi česar se je stopnja rasti prebivalstva najprej povečala, nato zmanjšala, končni rezultat

¹ V večini manj razvitih držav se je stopnja smrtnosti začela zmanjševati v začetku 20. stoletja in je pospešeno upadla po drugi svetovni vojni (Lee, 2003, str. 170).

² Trenutno je v 60. državah, kar predstavlja 43 odstotkov svetovnega prebivalstva, stopnja rodnosti enaka ali manjša stopnji, ki zagotavlja ohranjanje človeške vrste, tj. 2,1 otroka na žensko. To velja za skoraj vse industrijske države (Lee, 2003, str. 175).

prehoda pa je staranje prebivalstva. Proces demografskega prehoda naj bi se po nekaterih projekcijah (Lee, 2003, str. 167) končal leta 2100.

V tabeli 1 so prikazani trendi demografskega prehoda od leta 1700 do 2100. Med najbolj očitnimi spremembami je rast celotnega prebivalstva, ki naj bi se z ene milijarde leta 1800 do začetka 22. stoletja povečalo na 9,5 milijard. Pričakovana življenjska doba ob rojstvu se bo v štirih stoletjih povečala predvidoma za trikrat. V začetku 18. stoletja je ženska v povprečju rodila šest otrok, v začetku 22. stoletja bo komaj dva. Trend rasti prebivalstva je sprva naraščajoč, saj se je demografski prehod začel z upadanjem stopnje smrtnosti. Ko se mu je pridružilo še upadanje rodnosti, se je stopnja rasti začela zmanjševati.

Tabela 1: Globalni trendi demografskega prehoda od leta 1700 do 2100

	Velikost populacije (v milijardah)	Pričakovana življenjska doba ob rojstvu	Število rojstev na žensko	Stopnja rasti prebivalstva (v %)	Prebivalstvo < 15 (% od celotnega prebivalstva)	Prebivalstvo > 65 (% od celotnega prebivalstva)
1700	0,68	27	6,0	0,50	36	4
1800	0,98	27	6,0	0,51	36	4
1900	1,65	30	5,2	0,56	35	4
1950	2,52	47	5,0	1,80	34	5
2000	6,07	65	2,7	1,22	30	7
2050	8,92	74	2,0	0,33	20	16
2100	9,46	81	2,0	0,04	18	21

Vir: Lee, *The Demographic Transition: Three Centuries of Fundamental Change*, 2003, str. 168.

Sestavni del demografskega prehoda so tudi spremembe v porazdelitvi starostnih skupin, kar se običajno izraža s stopnjami odvisnosti. Ena od stopenj je stopnja odvisnosti starejših (angl. *old-age-dependency ratio*), ki prikazuje razmerje med starejšo populacijo (običajno je to skupina ljudi, starejših od 65 let) in delovno aktivno populacijo (del populacije, stare od 15 do 64 let) (Lee, 2003, str. 180-182), ki starejšo populacijo vzdržuje. Iz tabele 1 je razvidno, da število starejših ljudi narašča, število mlajših pa upada, kar navajajo tudi številni drugi avtorji (Mandl, Dorr & Oberholzner 2006, str. 1; Patrickson & Hartmann, 1995, str. 34). Večina starega prebivalstva sveta živi v Aziji (54 odstotkov) in Evropi (22 odstotkov) (Svetovni dan prebivalstva, Statistični urad Republike Slovenije, 2007).

Kljub temu, da je staranje prebivalstva zajelo ves svet, se bom v magistrskem delu osredotočila na starajočo se evropsko družbo, kjer je problem še posebej pereč. Pomembne demografske spremembe – upadanje stopnje smrtnosti in rodnosti, podaljševanje trajanja življenja in upadanje rasti prebivalstva, naraščanje števila starejših in upadanje števila mlajših ljudi – so zajele tudi Evropo. Leta 2005 je v Evropi živelo 728 milijonov ljudi (Demography of Europe, Wikipedia,

2007), samo Evropska unija pa ima trenutno s 27. članicami blizu 500 milijonov prebivalcev. Leta 2006 se je prvič v moderni zgodovini (če ne upoštevamo vojnega obdobja) zgodilo, da je umrlo več Evropejcev (10,1 na 1000 prebivalcev) kot se jih je rodilo (10 na 1000 prebivalcev) (Demographics of the European Union, Wikipedia, 2007). V skladu s projekcijami Združenih narodov (Lee, 2003, str. 185) se bo prebivalstvo v Evropi do leta 2050 zmanjšalo za 13 odstotkov. Pričakovana starost ob rojstvu se dviguje v vseh državah Evropske unije. Leta 2005 je bila povprečna pričakovana starost ob rojstvu v 25-ih državah članicah 78,9 let, 75,8 za dečke in 81,9 za ženske (Lanzieri, 2006, str. 6, 9).

Leta 2005 je bila skupna stopnja rodnosti v Evropski uniji 1,52, kar je daleč pod stopnjo, potrebno za ohranjanje evropskega naroda (Lanzieri, 2006, str. 2). Najvišjo stopnjo rodnosti med evropskimi državami je imela Turčija, kjer je ženska v povprečju rodila 2,19 otroka, sledi ji Islandija z 2,05 otrokoma. Med državami Evropske unije je bila na vrhu Francija (1,94 otroka), na drugem mestu pa Irska (1,88 otroka). Na dnu lestvice je bila Poljska (1,24 otroka), blizu pa je tudi Slovenija (1,26 otroka) (Total fertility rate, Eurostat, 2007).

V letu 2006 je bil delež najmlajše in najstarejše starostne skupine izenačen. Najmlajši Evropejci (od 0 do 14 let) predstavljajo 16,03 odstotka, najstarejši (65 in več let) pa 16,81 odstotka prebivalstva (Demographics of the European Union, Wikipedia, 2007).

Glede na projekcije prebivalstva, ki jih je za vse članice Evropske unije in tudi Evropsko unijo kot celoto za obdobje 2004-2050 izdelal Eurostat, statistični urad Evropskih skupnosti (Projections, 2007), bo leta 2050 v Evropi živelo nekaj čez 470 milijonov prebivalcev. Povprečna pričakovana starost ob rojstvu se bo dvignila nad osemdeset let in bo znašala 82,9 let; 80,3 za dečke in 85,4 za deklice. Stopnja rodnosti bo znašala 1,6. Državi z najvišjo rodnostjo bosta po projekcijah Francija in Švedska (1,85 otroka na žensko), najmanj otrok pa bodo rodile prebivalke Španije in Italije (1,4). Starostni skupini najmlajših in najstarejših prebivalcev 27-ih držav članic EU leta 2050 ne bosta več izenačeni. Otroci do 14. leta starosti bodo predstavljali 13,35 odstotkov prebivalstva, Evropejci, stari 65 let in več pa kar 29,87 odstotkov. Demografski trendi v Evropi so ponazorjeni v tabeli 2.

Tabela 2: Demografski trendi v državah Evropske unije v letih 2005 in 2050

	Velikost populacije (v milijonih)	Pričakovana življenjska doba ob rojstvu	Število rojstev na žensko	Prebivalstvo < 15 (% od celotnega prebivalstva)	Prebivalstvo > 64 (% od celotnega prebivalstva)
2005	500	78,9	1,5	16,03*	16,81*
2050	470	82,9	1,6	13,35	29,87

* Podatka veljata za leto 2006

Vir: Wikipedia, 2007a; Lanzieri, *Statistics in focus: Population and Social Conditions*, 2006, str. 2, 6; Eurostat, 2007b.

Poglejmo, kako staranje prebivalstva poteka v Sloveniji. Po podatkih iz junija 2006 je v Sloveniji prebivalo 2.008.516 ljudi. Povprečna starost prebivalstva je znašala 40,7 let. Pričakovano trajanje življenja se zvišuje. Deček, rojen v letih 2004-2005, lahko pričakuje, da bo dočakal 74,1 let, deklica pa 81,3 let (Umrlji, Slovenija, 2005, Pričakovano trajanje življenja, Statistični urad Republike Slovenije, 2007). Vrednost indeksa staranja se je z 71,3 povzpela na 112,4. To pomeni, da je sredi leta 2006 v Sloveniji na 100 oseb, mlajših od 15 let, živelo 112,4 oseb, starih 65 let ali več. Med letoma 1996 in 2006 je število prebivalcev upadlo v skoraj vseh starostnih skupinah do 45. leta starosti, medtem ko se je število prebivalcev v starostnih skupinah nad 44. letom večinoma povečalo. Leta 2006 je najmlajša starostna skupina, od 0 do 14 let, predstavljala 14,01 odstotkov prebivalstva, najstarejša starostna skupina (65 in več let) pa 15,75 odstotkov slovenskega prebivalstva. (Prebivalstvo, Slovenija, Statistični urad Republike Slovenije, 2006)

Glede na Eurostatove projekcije prebivalstva se bo število prebivalcev v starosti, ko se upokojijo, še naprej povečevalo, število mlajših pa manjšalo (Eurostatove projekcije prebivalstva za Slovenijo 2004-2050, Statistični urad Republike Slovenije, 2007). V tabeli 3 je prikazano, da naj bi bilo leta 2050 vseh prebivalcev v Sloveniji 1.900.849. Najmlajša starostna skupina se bo predvidoma zmanjšala le za dober odstotek in bo predstavljala 12,83 odstotkov celotnega verjetnega prebivalstva, skokovito pa naj bi se povečala najstarejša starostna skupina, saj naj bi leta 2050 predstavljala že 31,15 odstotkov prebivalstva (Eurostatove projekcije prebivalstva za Slovenijo 2004-2050, osnovna varianta, Statistični urad Republike Slovenije, 2007).

Tabela 3: Demografski trendi v Sloveniji v letih 2006 in 2050

	Velikost populacije	Pričakovana življenjska doba ob rojstvu	Število rojstev na žensko	Prebivalstvo < 15 (% od celotnega prebivalstva)	Prebivalstvo > 64 (% od celotnega prebivalstva)
2006	2.008.516	77,7*	1,26*	14,01	15,75
2050	1.900.849	82,5	1,50	12,83	30,15

* Podatka veljata za leto 2005

Vir: Prebivalstvo, Slovenija, Statistični urad Republike Slovenije, 2006; Eurostatove projekcije prebivalstva za Slovenijo 2004-2050, osnovna varianta, Statistični urad Republike Slovenije, 2007; Umrlji, Slovenija, 2005, Pričakovano trajanje življenja, Statistični urad Republike Slovenije, 2007; Total fertility rate, Eurostat, 2007; Projections, Eurostat, 2007.

1.2 Posledice staranja prebivalstva za organizacije

S staranjem prebivalstva so povezane številne družbene spremembe. Zaradi starajočega se evropskega prebivalstva se spreminjajo potrošniške in volilne navade, trg delovne sile, družinsko življenje, naraščajo stroški pokojninskega in zdravstvenega zavarovanja. Vse to postajajo ključni izzivi, s katerimi se bosta morala soočiti vladna politika in gospodarstvo. V nalogi se osredotočim na posledice, ki jih starajoče se prebivalstvo prinaša organizacijam. Javne in zasebne organizacije se morajo prilagajati spreminjajočim se starostnim strukturam različnih deležnikov – potrošnikov, zaposlenih, lastnikov, poslovnih partnerjev idr. Zanima me, kako staranje prebivalstva vpliva na zaposlene in s tem na aktivnosti managementa človeških virov.

V nadaljevanju sta predstavljeni dve ključni posledici, ki jih organizacijam na področju managementa človeških virov prinaša starajoče se prebivalstvo – zmanjševanje delovno aktivnega prebivalstva in starostna raznolikost zaposlenih.

1.2.1 Zmanjševanje delovno aktivnega prebivalstva

Ob čedalje daljšem življenju se zdi, da se delovno življenje vse bolj krajša (Malačič, 2003). Zaradi naraščajočega deleža starejšega prebivalstva se povečuje delež delovno neaktivnega prebivalstva³ (Branine & Glover, 1997, str. 233), kar bo še posebej občutno, ko se bo upokojila t. i. 'baby boom' generacija (Jorgensen, 2005, str. 62). Vse večje število upokojencev in zmanjševanje deleža mladih, ki vstopajo na trg delovne sile, bo povzročilo pomanjkanje delovno

³ Neaktivno prebivalstvo so osebe, stare 15 let in več, ki niso razvrščene med delovno aktivno prebivalstvo ali brezposelne osebe. Delovno aktivno prebivalstvo sestavljajo delovno aktivni prebivalci in brezposelne osebe skupaj. (Trg dela, 14. maj 2007, Statistične informacije, str. 18)

aktivnega prebivalstva (Jorgensen, 2005, str. 62). Padca v številu delovno aktivnih prebivalcev ne bo mogel ublažiti niti najbolj optimistični scenarij priseljevanja (Kroll, 2003, str. 355-356).

Leta 2005 je v EU na sto prebivalcev v starostni skupini od 15 do 64 let živel skoraj 25 prebivalcev, starejših od 64 let (tabela 4). Po Eurostatovih napovedih se bo razmerje do leta 2050 občutno povečalo – na sto prebivalcev, starih od 15 do 64 let, bo starejših od 64 let že skoraj 53 (Old-age dependency ratio, Eurostat, 2007). Danes je torej razmerje med delovno aktivnim in upokojenim prebivalstvom 5 proti 1, leta 2050 pa bosta za enega upokojenca 'skrbela' le še dva zaposlena (Moravcsik, 2007, str. 36), če bo povprečna starostna meja upokojevanja ostala nespremenjena. V Sloveniji bo po napovedih prišlo še do večje razlike v razmerju med omenjenima starostnima skupinama. Leta 2005 (tabela 4) je namreč na sto prebivalcev v starostni skupini od 15 do 64 let živel blizu 22 prebivalcev, starejših od 64 let, leta 2050 bo teh že blizu 56 (Old-age dependency ratio, Eurostat, 2007).

Tabela 4: Razmerje med starejšo (65 let in več) in delovno aktivno populacijo (od 15 do 64 let)

	2005	2050
EU (25 držav članic)	24,9	52,8
Slovenija	21,7	55,6

Vir: Old-age dependency ratio, Eurostat, 2007.

Na problem zmanjševanja delovno aktivnega prebivalstva opozarjajo tudi podatki o povprečni starosti ljudi ob upokojitvi. V letu 2005 je bila v Sloveniji povprečna starost prebivalcev ob upokojitvi najnižja v EU in je znašala 58,5 let. Najvišjo povprečno starost ob odhodu s trga delovne sile so dosegli na Irskem - 64,1 let, medtem ko je bilo povprešje v EU 60,9 let. (Average exit age from the labour force, Eurostat, 2007)

Delovno aktivno prebivalstvo se bo torej zmanjševalo, njegova povprečna starost pa se bo dvigovala (Naegele & Walker, 2006), pri čemer naj bi najštevilčnejšo starostno skupino sestavljali zaposleni, stari od 45 do 54 let (Patrickson, 1994, str. 25). Prav zato nekateri (Glover & Branine, 1997, str. 275) staranje prebivalstva povezujejo s 'sivenjem' (angl. *greying*) delovne sile. Statistični podatki kažejo, da se povečuje stopnja delovne aktivnosti starejših zaposlenih.⁴ Pred desetletjem je ta v državah članicah EU znašala 36,2, leta 2006 pa že 43,5. V Sloveniji se je stopnja delovne aktivnosti starejših zaposlenih iz 19,1 leta 1997 dvignila na 32,6 leta 2006. Najnižjo stopnjo delovne aktivnosti starejših zaposlenih so imeli leta 2006 Poljaki (28,1), najvišjo

⁴ Stopnja delovne aktivnosti je odstotni delež delovno aktivnega prebivalstva v delovno sposobnem prebivalstvu. Delovno sposobno prebivalstvo so vse osebe, stare 15 let in več (Trg dela, 14. maj 2007, Statistične informacije, str. 18). Stopnja delovne aktivnosti starejših zaposlenih predstavlja razmerje med delovno aktivnim prebivalstvom, starim od 55 do 64 let, in celotno populacijo te starostne skupine (Employment of older workers, Eurostat, 2007).

pa Švedi (69,6). (Employment rate of old workers, Eurostat, 2007) Organizacije bodo soočene z vedno starejšo delovno silo na eni in pomanjkanjem mladih zaposlenih na drugi strani (Kroll, 2003, str. 355-356).

1.2.2 Starostna raznolikost zaposlenih

Do nedavnega so organizacije, ko so razmišljale o raznolikosti zaposlenih, večinoma s svojimi aktivnostmi naslavljale kulturno raznolikost. Zaradi demografskih trendov pa postaja vse pomembnejša tudi starostna raznolikost, ki se je morajo organizacije najprej zavedati, da lahko temu primerno uspešno prilagodijo aktivnosti managementa človeških virov. Za uspešno načrtovanje medgeneracijskega managementa je pomembno, da se organizacije najprej natančno spoznajo z značilnostmi in stereotipi različnih starostnih skupin in generacij, s potekom življenjskega cikla zaposlene osebe in s starostno diskriminacijo (angl. *ageism*).

Organizacije lahko starostno diskriminacijo (zavedno ali nezavedno) izvajajo pri vseh aktivnostih managementa človeških virov - ob rekrutiranju delovne sile, razporejanju delovnih nalog, razvoju zaposlenih in njihovem usposabljanju, nagrajevanju, napredovanju, odpuščanju (Glover & Branine, 1997, str. 276). Starostno diskriminacijo ali nestrpnost do drugih starostnih skupin predstavljajo vsa tista dejanja, ki neupravičeno škodijo ali prizadanejo posameznika samo zaradi njegove starosti. Starostna diskriminacija je izmed vseh diskriminacij najbolj razširjena, saj lahko prizadane prav vsakogar tekom njegovega življenja. Najpogosteje jo izvajajo odrasli srednjih let na vrhuncu svojega življenja, ki gledajo zviška navzdol na nezrele in neizkušene mlade ter navzgor na nesposobne in nemočne starejše (Glover & Branine, 1997, str. 276; Branine & Glover, 1997, str. 233).

Poglejmo nekatere značilnosti in negativne stereotipe o starejših zaposlenih, zaradi katerih jih organizacije in sodelavci pogosto (zavedno ali nezavedno) diskriminirajo. Starejši zaposleni so večinoma za zaposlovalce neprivlačni, ker veljajo za premalo usposobljene za delovno mesto, ki ga opravljajo, manj prilagodljive, manj sposobne in motivirane za nadaljnji razvoj, manj kreativne, manj zagnane in samoiniciativne, manj ambiciozne, manj zdrave, upirajo se spremembam, težje se soočajo s stresnimi situacijami, manj so motivirani, da bi sledili novim tehnologijam in imajo slabše računalniško znanje in znanje tujih jezikov (Branine & Glover, 1997, str. 234; Glover & Branine, 1997, str. 282; Patrickson & Hartmann, 1995, str. 35; Mandl, Dorr & Oberholzner, 2006, str. 1, 49). Na splošno so podjetja zaskrbljena, da bodo starejši zaposleni postali manj produktivna in vedno dražja delovna sila, saj se zgodaj upokojujejo in so več časa odsotni z delovnega mesta, zaradi česar se zdi organizacijam zgrešeno vlagati v njihov razvoj (Brooke, 2003, str. 261). Na drugi strani so prisotni tudi številni negativni stereotipi o

mlajših zaposlenih. Mlajši veljajo za neizkušene, nepotrpežljive, neodgovorne, uporniške, zapravljljive, pohlepne (Chasteen, Schwarz & Park, 2002, str. 543).

Vendar pa tako starejši kot mlajši zaposleni prinašajo organizacijam vrsto pozitivnih lastnosti. Izkušnje posameznih organizacij kažejo, da starejši zaposleni zaradi daljše zaposlitvene dobe prinašajo dodatna znanja, izkušnje in sposobnosti (Naegele & Walker, 2006, str. 5; Beaver & Hutchings, 2005, str. 599). Za starejše zaposlene je značilno tudi, da s konstruktivnim odnosom prispevajo k reševanju problemov, da so zanesljivi, stabilni, odgovorni ter bolj predani delu in organizaciji (Branine & Glover, 1997, str. 234; Glover & Branine, 1997, str. 282; Jorgensen, 2005, str. 71; Mandl, Dorr & Oberholzner, 2006, str. 49; Beaver & Hutchings, 2005, str. 599; Brooke, 2003, str. 261). Medtem ko starejšim zaposlenim z leti fizična moč peša, pa se nasprotno njihove kognitivne funkcije, kot so izražanje ali sposobnost reševanja zahtevnih problemov, izboljšujejo. Upadajočo hitrost in natančnost lahko nadomestijo z izkušnjami in modrostjo (Jorgensen, 2005, str. 65). Starejši zaposleni so še posebej cenjeni v sektorjih, kjer je stopnja mobilnosti mlajše delovne sile izredno visoka, saj so nosilci organizacijskega spomina in se hkrati dobro odzivajo na spremembe, ker imajo izkušnje z raznovrstnimi sledečimi si poslovnimi cikli (Brooke, 2003, str. 261).

Kljub številnim pozitivnim lastnostim starejših zaposlenih so organizacije bolj naklonjenje zaposlovanju mlajših ljudi. Mlajši zaposleni so cenejša delovna sila, so bolj prilagodljivi in lažje učljivi (Mandl, Dorr & Oberholzner, 2006, str. 49; Beaver & Hutchings, 2005, str. 599). Mladi prinašajo na delovno mesto sveže, mnogokrat idealistične ideje, ker se še ne zavedajo realnih prepek. Pri delu jih motivira dinamičnost, fleksibilnost ter možnost nenehnega učenja in razvoja (Schulman, 2007, str. 7).

Starejši in mlajši zaposleni se med seboj razlikujejo deloma, ker se nahajajo v različnem obdobju življenjskega cikla, deloma pa zaradi medgeneracijskih razlik. Posamezniki imajo v različnem življenjskem obdobju drugačen pogled na delo, kar lahko izpeljemo iz Muskove teorije vrednot. Po njegovi teoriji (Musek, 2003), kot je prikazano v tabeli 5, se posamezne vrednote, kot so npr. veselje, zabava, udobje, uživanje, združujejo v vrednotne kategorije srednjega obsega (npr. čutne vrednote), nato v vrednotne tipe (npr. hedonski tip) in nazadnje v dve vrednotni velekategoriji – to sta bodisi kategorija dionizičnih bodisi kategorija apolonskih vrednot.

Tabela 5: Spreminjanje vrednot skozi življenjski cikel posameznika

Vrednotne kategorije	DIONIZIČNE VREDNOTE		APOLONSKE VREDNOTE	
Vrednotni tipi	HEDONSKI	POTENČNI	MORALNI	IZPOLNITVENI
Vrednotne kategorije srednjega obsega	čutne* zdravstvene varnostne	statusne patriotske	socialne demokratske tradicionalne	spoznavne estetske kulturne aktualizacijske verne
Posamezne vrednote	veselje, zabava, vznemirljivo življenje, udobje, uživanje	moč, ugled, slava, denar, politični uspeh	ljubezen, družinska sreča, razumevanje s partnerjem	resnica, modrost
	mlajše obdobje življenjskega cikla		starejše obdobje življenjskega cikla	

* Opomba: med posameznimi vrednotami so navedene tiste, ki se združujejo v vrednoto srednjega obsega, ki je v tabeli podčrtana.

Vir: Prilagojeno po Musek, Raziskovanje vrednot v Sloveniji in vrednotni univerzum Slovencev, 2003.

V različnem življenjskem obdobju imajo navedene vrednote za posameznika različni pomeni. Kot je razvidno iz tabele 5, so za mlajše ljudi pomembnejše hedonistične vrednote, kasneje postanejo pomembnejše potenčne in moralne, na koncu pa izpolnitvene. Če prenesemo Muskovo občo teorijo vrednot na področje dela, lahko rečemo, da mlajše pri delu motivira dinamičnost, vznemirljivost, radi imajo, če jim delo predstavlja veselje in zabavo. Kasneje postane zaposlenim pomembno, da na delu napredujejo, da dosežejo pomembne pozicije, ki prinašajo denar, moč in ugled. V starejšem delovnem obdobju pa posamezniki najbolj cenijo razumevanje med sodelavci, etično delovanje in samoaktualizacijo.

Poleg razlik med starejšimi in mlajšimi zaposlenimi, ki nastajajo zaradi življenjskega cikla posameznikov, poznamo tudi medgeneracijske razlike, ki jih morajo organizacije spoznati, da lahko uspešno izvajajo medgeneracijski management. Strauss in Howe (v Glass, 2007, str. 98, 99) generacijo opredelita kot skupino ljudi ali vrstnikov, ki so rojeni v določenem časovnem obdobju (ki je dolgo približno 22 let) in za katere je značilna neka skupna osebnostna lastnost. Skupno osebnostno lastnost določajo skupna starost, geografski prostor, prepričanja, vedenje in občutek pripadnosti skupni generaciji. V organizacijah so danes zaposlene tri generacije: 'baby boom' generacija (pripadniki te generacije so rojeni med letoma 1941 in 1960), generacija X (rojeni med letoma 1961 in 1976) ter generacija Y (rojeni med letoma 1977 in 1992) (Glass, 2007). Mejniki slovenskih generacij, ki jih je preučeval Erjavšek (2005, str. 58,59) so nekoliko drugačni: bumerji so rojeni med letoma 1943 in 1960, Xerji med letoma 1961 in 1980, Yarji pa med letoma 1981 in 2000. Sicer pa rojstne letnice, ki določajo generacije, niso fiksne. Pripadnost

generaciji je bolj stanje duha kot bioloških let (Novak, 2007, str. 32), zato so značilnosti posamezne generacije, ki jih navajam v nadaljevanju, le splošno vodilo, ki naj pomaga organizacijam razumeti delovanje in motivacijo starejših in mlajših zaposlenih.

Člani 'baby boom' generacije so optimistični, idealistični, zavzemajo se za trdo delo, radi imajo osebno komunikacijo, priložnosti, da se izkažejo in dokažejo, radi imajo, če jih sodelavci in nadrejeni za dobro opravljeno delo pohvalijo, veliko jim pomenijo javna priznanja, nagrade za dolg delavnik in delovno etiko ter vključenost. Kot mentorji radi priskočijo na pomoč mlajšim. Branijo se sprememb in novih tehnologij. (Glass, 2007; Erjavšek, 2005, str. 58, 59) Za pripadnike generacije X je značilno, da stremijo k nenehnemu učenju in izpopolnjevanju. Bolj kot v proces so osredotočeni k rezultatom dela, radi imajo simultane naloge, projekte, kjer lahko sami določajo prioritete, občutek avtonomnosti, povratne informacije (kritike in spodbude), svobodo delovanja, najsodobnejšo računalniško tehnologijo, malo pravil, neformalnost. Pomebno jim je tudi ustrezno razmerje med delovnim in prostim časom. Za marsikoga so lahko družini prijazni ukrepi ter delo na domu pomembni dejavniki pripadnosti podjetju. So manj lojalna delovna sila, pripadniki te generacije so prepričani, da si varnost zaposlitve vsak ustvari sam s strokovnim in osebnim razvojem. Izmed komunikacijskih oblik izbirajo najučinkovitejšo, na delovnem mestu pa jim je zelo pomembna tudi kakovost medosebnih odnosov (Glass, 2007; Beaver & Hutchings, 2005, str. 601, 602; Erjavšek, 2005, str. 58, 59; Novak, 2007, str. 32). Pripadniki generacije Y z zanimanjem sledijo in se učijo novih tehnologij, so zelo kreativni in samozavestni, vedo, kaj hočejo in brez zadržkov izrazijo svoje želje in potrebe. Radi sprejemajo povratne informacije o svojem delu, hkrati pa so tudi sami radi vprašani za mnenje. Od nadrejenih in sodelavcev želijo, da govorijo resnico in stojijo za besedami. Radi se počutijo kot del skupnosti. Od delovnega okolja pričakujejo, da se vse odvija hitro – koncizna in jasna navodila oziroma pričakovanja, takojšnja pohvala ali korekcija, stalni novi izzivi in priložnosti, hiter dostop do človeških in drugih virov v podjetju, ter hitro napredovanje po hierarhični in plačni lestivici (Glass, 2007; Beaver & Hutchings, 2005, str. 601, 602; Erjavšek, 2005, str. 58, 59; Novak, 2007, str. 32).

Med mlajšimi generacijami lahko danes opazimo še en vrednotni premik, in sicer premik od materialističnih k postmaterialističnim vrednotam (Inglehart & Welzel, 2005). Za mlade so bolj kot materialne vrednote pomembne nematerialne – izkušnje, čustva, odnosi (Moorcroft, 2006), zaradi česar se spreminja tudi njihov odnos do dela. Namesto na povečevanju dohodka je poudarek na kvaliteti delovnih izkušenj (Inglehart, 1997). Vsaj toliko kot plača in kariera so za mlade pomembni zabava, ugodje in samoaktualizacija. Njihove vrednote niso 'postati', temveč 'biti' (Nordstrom & Ridderstrale, 2001).

2 IZZIVI ZA MANAGEMENT ČLOVEŠKIH VIROV ORGANIZACIJ V STARAJOČI SE DRUŽBI

Kako se bodo organizacije spopadle s ključnimi posledicami starajoče se družbe, bo pomembno vplivalo na uspešnost njihovega managementa človeških virov in s tem na delovanje organizacij v celoti. Če se bodo hotele organizacije uspešno soočiti z zmanjševanjem delovno aktivnega prebivalstva in starostno raznolikostjo zaposlenih, bodo morale z aktivnostmi managementa človeških virov odgovoriti na, po mojem mnenju, tri ključne izzive: 1) kako čim dlje in kakovostno ohranjati aktivnost starejših zaposlenih, 2) kako pritegniti in ohranjati v organizaciji mlajše zaposlene ter 3) kako razvijati in ohranjati uspešen medgeneracijski management.

2.1 Ohranjanje aktivnosti starejših zaposlenih

V preteklosti se je večina organizacij s presežkom delovne sile brez večjih razmislekov odločala, da bo zmanjšala število zaposlenih z odpustitvijo ali predčasno upokojitvijo starejših delavcev (Brooke, 2003, str. 261; Patrickson, 1994, str. 26; Beaver & Hutchings, 2005, str. 599). To velja tudi za Slovenijo, ko so podjetja v začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja pospešeno predčasno upokojevala starejše, s čimer so takrat blažila težave brezposelnosti (Dimovski, 2008). Predčasna upokojitev je bila najmanj 'škodljiva' rešitev tako za zaposlene kot organizacije, pri odpuščanju pa so se organizacije odločale za starejše zaposlene predvsem na osnovi negativnih stereotipov, o katerih smo pisali v prejšnjem poglavju. Odpuščanje starejših se je utemeljevalo tudi z visoko brezposelnostjo mladih (Malačič, 2003). Organizacije so običajno zaposlovale starejše zaposlene v primeru, ko za določeno delovno mesto niso našle ustreznega mlajšega kandidata (Mandl, Dorr & Oberholzner, 2006, str. 49).

Ravno nasprotno pa so danes in bodo v prihodnje organizacije zaradi zmanjševanja delovno aktivnega prebivalstva soočene z izzivom, kako svoje zaposlene ohraniti čim dlje uspešno delovno aktivne. Organizacije, ki bodo spregledale ta izziv, lahko v prihodnosti doleti resno pomanjkanje delovne sile (Armstrong-Stassen & Templer, 2005, str. 57, 58; Mandl, Dorr & Oberholzner, 2006, str. 1). Prvi pomemben korak, ki ga bodo morale narediti, je vrednostne narave. Če so organizacije v preteklosti z negativnimi stereotipi o starejših zaposlenih upravičevale njihovo predčasno upokojevanje in odpuščanje, se danes vrednost starejših zaposlenih zaradi zmanjševanja delovno aktivnega prebivalstva dviguje. Vendar pa to ni dovolj za uspešno ravnanje z njimi. Res je, da so starejši zaposleni zaradi pomanjkanja delovne sile vedno bolj zaželeni, vendar bodo morale organizacije za uspešno ravnanje z njimi videti in graditi njihovo vrednost predvsem na osnovi (pozitivnih) lastnosti, s katerimi lahko doprinesejo organizacijam. Ključno je torej spoznanje, da je treba oblikovati aktivnosti za ohranjanje starejših

zaposlenih ne le zaradi grozečega pomanjkanja delovne sile, temveč zato, ker starejši zaposleni s svojimi lastnostmi lahko prispevajo k uspešnemu delovanju organizacij.

Starejši zaposleni so pomembni nosilci človeškega kapitala, vir znanj, sposobnosti in dragocenih izkušenj. So pomembni prenašalci organizacijskih vrednot in znanj (Brooke, 2003, str. 278), lojalni, zanesljivi in odgovorni (Mandl, Dorr & Oberholzner, 2006, str. 1, 49). Ker se s staranjem prebivalstva ne stara samo delovna sila, temveč tudi potrošniki, je prednost starejših zaposlenih tudi v tem, da se lahko bolje poistovetijo z njimi, ker bolje razumejo njihove potrebe. Pomembno je, da organizacije najdejo pravi način, kako bodo v večji meri lahko izkoristile sposobnosti in izkušnje starejših zaposlenih ter čim dlje ohranjale njihovo aktivnost (Jorgensen, 2005, str. 62). Nekateri starejši zaposleni resda komaj dočakajo zadnji delovni dan in se z veseljem upokojijo, veliko pa je tudi takšnih, ki bi ostali delovno aktivni, vendar jim delo bodisi ne nudi več takšnega zadovoljstva kot nekoč bodisi se počutijo nelagodno, ker se njihove sposobnosti ne razvijajo več skladno z zahtevami delovnega mesta (Greller, 2006, str. 546). Če želijo organizacije ohraniti starejše zaposlene čim dlje aktivne, se jim bodo morale prilagoditi tako, da bodo lahko delali dlje in da si bodo to tudi želeli (Dimovski, 2008).

Prilagajanje organizacij starejšim zaposlenim nekateri vidijo kot novo vejo managementa, ki so jo poimenovali management starostnikov. Dimovski (2008) navaja šest področij managementa starostnikov: preoblikovanje ustaljenih konceptov managementa v zvezi s staranjem in starejšimi zaposlenimi znotraj in zunaj podjetja; uveljavljanje procesov managementa znanja, kjer gre za identificiranje, uporabo, zadrževanje in izmenjevanje organizacijskega znanja ter orodij za usposabljanje in razvoj zaposlenih; razvoj orodij managementa zdravja in razvoj sistema zagotavljanja mentalnega, fizičnega in emocionalnega zdravja starejših zaposlenih; oblikovanje in zagotavljanje ustreznega delovnega okolja ter fizičnih orodij in pripomočkov, ki zagotavljajo starejšim zaposlenim mobilnost in funkcionalno učinkovitost; management medgeneracijskih razmerij; preoblikovanje celotne funkcije managementa človeških virov.

Raziskava o zaznavanju problematike staranja prebivalstva in delovne sile, ki je bila spomladi 2008 narejena po naročilu Kapitalske družbe, je pokazala, da management starostnikov med slovenskimi podjetji ni posebej razvit, čeprav se večina podjetij problematike staranja prebivalstva zaveda (Dimovski, 2008). Redka podjetja, ki si prizadevajo zadržati starejše zaposlene, izvajajo naslednje ukrepe managementa starostnikov: prilagoditev delovnih mest, razbremenitev starejših delavcev z lažjimi delovnimi nalogami, prilagoditev urnikov, skrb za izvajanje preventivnih zdravstvenih pregledov in dodatna finančna stimulacija (Dimovski, 2008).⁵

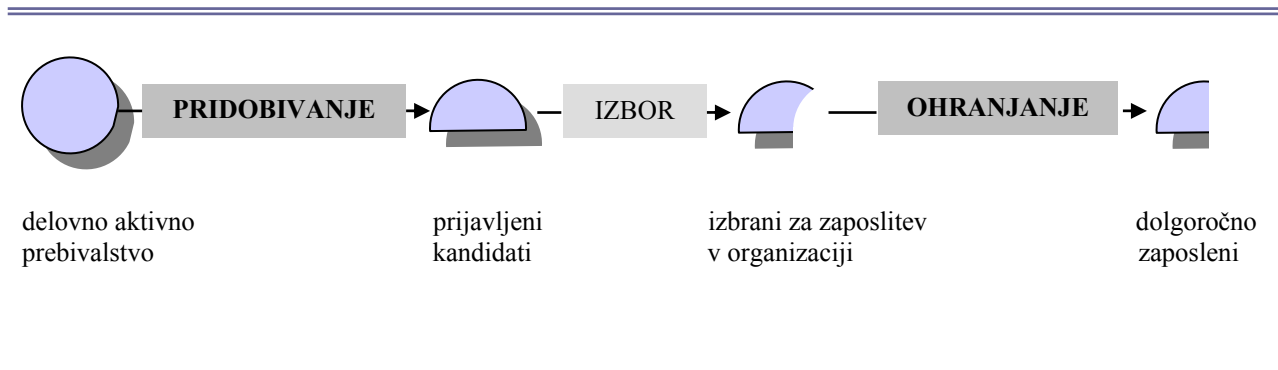
⁵ Uspešna primera tujih podjetij, ki so vpeljala program managementa starostnikov, sta BMW in britanska banka HBOS. BMW je v svoji najsodobnejši tovarni uvedel novo proizvodno linijo, na kateri bodo delali izključno delavci, starejši od 40 let. Razumejo namreč, da bo ergonomsko oblikovano delovno mesto zagotovilo ohranjanje in razvoj

V magistrskem delu bom skušala pokazati, da lahko organizacije s pomočjo vključevanja in razvoja zaposlenih, ki predstavlja pomembno področje managementa starostnikov, ohranjajo delovno aktivnost starejših zaposlenih in s tem uspešno odgovorijo na prvi izziv starajoče se družbe.

2.2 Pridobivanje in ohranjanje mlajših zaposlenih

Ker je za starejše zaposlene značilna manjša fluktuacija,⁶ saj si v glavnem želijo svoje delovno obdobje zaključiti pri istem delodajalcu (Beaver & Hutchings, 2005, str. 599), je temeljni izziv za organizacije v starjoči se družbi ohranjanje njihove aktivnosti. Pri segmentu mlajših zaposlenih pa se morajo organizacije poleg ohranjanja aktivno spopasti tudi z njihovim pridobivanjem. Delež mlajših na trgu delovne sile se zmanjšuje, poleg tega pa so mlajši zaposleni izjemno mobilni, saj radi izkoristijo bolj zanimive priložnosti, ki jim jih ponujajo (druge) organizacije, velikokrat pa se tudi samozaposlijo (Beaver & Hutchings, 2005, str. 600). Umestitev pridobivanja in ohranjanja zaposlenih v procesu zaposlovanja je prikazana na sliki 1.

Slika 1: Proces zaposlovanja



Vir: Prilagojeno po Milkovich & Boudreau, *Human resource management*, 1997, str. 182, 310.

Pridobivanje je proces identifikacije in pridobivanja nabora kandidatov za zaposlitev (Milkovich & Boudreau, 1997, str. 181). Od privlačnosti organizacije je odvisno, koliko kvalitetnih kandidatov se bo prijavilo na razpisano delovno mesto. Franca in Pahor pravita (2007, str. 56), da je pri pridobivanju kandidatov vse pomembnejši ugled organizacije kot delodajalca. Ker bo konkurenca pri pridobivanju (mladih) kandidatov med organizacijami vse večja, se bodo morale

spособnosti starejših delavcev. HBOS pa v zadnjem času načrtno zaposluje starejše delavce, tudi nad 70 let, saj so ugotovili, da so tudi njihove stranke večinoma starejše generacije in je odločilnega pomena, da spoznajo njihove potrebe in jim omogočijo kakovostno storitev. (Turk, 2007)

⁶ Fluktuacija pomeni odhajanje zaposlenih iz organizacije. Lahko je prostovoljna – kadar se zaposleni za zapustitev organizacije odločijo sami, ali neprostovoljna – kadar jo morajo zapustiti po volji delodajalcev ali po določenih zakonov. Potencialna fluktuacija pa pomeni nagnjenost zaposlenih k zapustitvi organizacije, če najdejo ugodnejšo zaposlitev. (Svetlik, 1998, str. 111)

ukvarjati s tem, kako postati ugleden delodajalec, ker jim bo to omogočalo lažjo pritegnitev in ohranjanje kandidatov. Na ugled organizacije vpliva več dejavnikov: nekaterim kandidatom so pomembni delovni pogoji, odnosi med zaposlenimi, plača in druge ugodnosti, nekaterim organizacijske vrednote, raznolikost zaposlenih, skrb organizacije za družinsko življenje, spet drugim možnost izobraževanja in usposabljanja, napredovanje, varnost zaposlitve, lokacija (Milkovich & Boudreau, 1997, str. 209, 210). Naloga organizacije je, da oblikuje tako zaposlitveno ponudbo, da bo pritegnila najustreznejše kandidate (Franca & Pahor, 2007, str. 56). Pridobivanju sledi izbor kandidatov za zaposlitev. Izbiranje je dvosmerni proces, ki teče med organizacijo in posamezniki, saj ne izbira le organizacija bodočih zaposlenih, temveč tudi kandidati organizacijo (Svetlik, 1998, str. 117). Privlačnost delovnega mesta tako ne vpliva samo na pridobivanje kandidatov, temveč tudi na fazo izbora ter kasneje na zadovoljstvo zaposlenih z organizacijo in s tem na njihovo ohranjanje. Kratkoročni učinki uglednih delodajalcev se kažejo predvsem pri postopku pridobivanja zaposlenih, dolgoročni pa pri boljši učinkovitosti, motivaciji in zavzetosti zaposlenih ter pri finančnem poslovanju organizacije (Franca & Pahor, 2007, str. 58).

Mladi v Sloveniji predstavljajo najbolj izobražen, fleksibilen in prilagodljiv del delovne sile, ki pa je po nekaterih kazalcih v slabšem položaju na trgu kot starejše generacije. Mladi so najbolj podvrženi fleksibilnim oblikam dela in zaposlovanja. Zaposlitev za določen čas je med mladimi štirikrat bolj pogosta kot med vsemi zaposlenimi. V zadnjih letih se problem izobraženih mladih kaže v tem, da zanje ni primernih delovnih mest. (Ignjatović & Trbanc, 2007) Vendar pa se bo sedanje stanje zaradi pomanjkanja delovno aktivne sile v prihodnosti spreminjalo, zato morajo biti organizacije s svojimi načrti in strategijami pridobivanja in ohranjanja zaposlenih korak pred časom, da se bodo lahko kar najbolje prilagodile demografskim spremembam.

Da bodo lahko organizacije pridobile in ohranjale mlade zaposlene, jim bodo morale ponuditi zanimiva delovna mesta in pogoje, predvsem pa je pomembno, da vedo, kaj mlade motivira - dinamičnost, kreativnost in fleksibilnost dela, odnosi med zaposlenimi, občutek avtonomnosti, ustrezno razmerje med delovnim in prostim časom, hitro napredovanje, povratne informacije o njihovem delu. Zelo pomembna motivatorja sta tudi možnost nenehnega učenja in izpopolnjevanja ter participacija, zato bom tudi pri segmentu mlajših zaposlenih skušala dokazati, da sta razvoj in vključevanje pomembni aktivnosti managementa človeških virov, s katerima lahko organizacije uspešno odgovorijo na drugi izziv starajoče se družbe, tj. kako pritegniti in ohranjati v organizaciji mlajše zaposlene.

2.3 Uspešen medgeneracijski management

Tretji pomemben izziv, s katerim se in se bodo spopadale organizacije v starajoči se družbi, je uspešen medgeneracijski management. Z medgeneracijskim managementom organizacije koordinirajo, nadzirajo in usmerjajo raznolikost, ki je posledica različne starostne strukture zaposlenih, da zagotovijo uspešno doseganje strateških ciljev (Friday & Friday, 2003, str. 865). Medgeneracijske razlike se kažejo v komunikacijskih slogih, delovni etiki, odnosu do avtoritete, razumevanju timskega dela in osebne odgovornosti ter v odnosu do tehnologije (Novak, 2007, str. 30). Različno stari ljudje prinašajo na delovno mesto različne vrednote, življenjske stile (Lamsa & Sintonen, 2006, str. 106), poglede in razmišljanja. Zato imajo lahko organizacije s starostno raznolikimi zaposlenimi veliko prednost, saj se lahko kar najboljše odzivajo na vse hitrejše spremembe v globalnem okolju (Naegele & Walker, 2006, str. 2). Vendar pa je od aktivnosti medgeneracijskega managementa odvisno, kako uspešno bodo znale starostno raznolikost izkoristiti.

Medgeneracijski management ne more prinesiti uspeha kar čez noč, saj so najprej potrebne korenite spremembe v organizacijski kulturi.⁷ Najprej mora v organizaciji zavladati miselnost, da je uspešnost zaposlenih odvisna od njihovih sposobnosti in ne starosti (Webb, 2006, str. 11). Pred načrtovanjem aktivnosti medgeneracijskega managementa se morajo organizacije najprej zavedati razlik, ki jih prinašajo različno stari zaposleni, in jim pripisati pomembno vlogo. Šele nato lahko načrtujejo in vodijo aktivnosti, povezane z raznolikostjo. Proces medgeneracijskega managementa sestavlja osem faz (Friday & Friday, 2003, str. 866-874): izpostavljenost razlikam, doživetje, znanje in razumevanje so prve štiri faze, povezane z zavedanjem, da starostna raznolikost obstaja; sprejemanje in spoštovanje razlik sta naslednji fazi, povezani s pomembnostjo, ki jo organizacija pripisuje starostni raznolikosti; zadnji dve fazi, povezani z načrtovanjem in vodenjem aktivnosti medgeneracijskega managementa, pa sta prilagajanje odnosa in vedenja ter uspešna interakcija.

Aktivnosti medgeneracijskega managementa se morajo enakovredno osredotočiti na vse starostne skupine in jim slediti skozi celotno obdobje delovnega življenja. Organizacije bodo uspešneje reševale medgeneracijske konflikte, če bodo ustvarile pogoje za odprto komunikacijo med zaposlenimi, če bodo spodbujale čim več zaposlenih k skupnemu sprejemanju odločitev (Glass, 2007, str. 101), če bodo oblikovale generacijsko mešane time,⁸ spodbujale medgeneracijsko

⁷ Friday & Friday (2003, str. 864) pravita, da je treba spremembo strategije organizacijske raznolikosti skrbno načrtovati, saj se morajo aktivnosti, povezane z organizacijsko raznolikostjo, povezati s strateškimi cilji organizacije, management raznolikosti pa mora postati del organizacijske kulture.

⁸ Raziskava o zaznavanju problematike staranja prebivalstva in delovne sile, ki je bila spomladi 2008 narejena po naročilu Kapitalske družbe, je pokazala, da kar 78 odstotkov slovenskih podjetij pozna in uporablja generacijsko mešane time, predvsem zaradi prenosa znanja s starejših na mlajše zaposlene (Dimovski, 2008).

sodelovanje in neformalno druženje (Turk, 2007) ter sodelovanje med vsemi organizacijskimi nivoji (Jorgensen, 2005, str. 68) in če bodo imele različne starostne skupine zaposlenih enake možnosti pri aktivnostih managementa človeških virov (Naegele & Walker, 2006, str. 2). Eden od pogojev za uspešen medgeneracijski management je tudi podpora vodilnih menedžerjev in usposobljenost vseh zaposlenih, odgovornih za management človeških virov, za izvajanje aktivnosti, povezanih s starostno raznolikostjo (Naegele & Walker, 2006, str. 27, 33).

Marjeta Novak (2007, str. 33) organizacijam v zvezi z upravljanjem medgeneracijskih razlik svetuje, naj med drugim naredijo anketo med zaposlenimi, v kateri naj jih vprašajo, kaj jih motivira, o načinu komunikacije med sodelavci, kakšne povratne informacije si želijo ipd., iz česar naj potegnejo generacijske vzorce. Nadalje predlaga, naj organizacije motivirajo in usposobijo vodje za upoštevanje generacijskih razlik. Ti naj proučijo rezultate anket o motivacijskih dejavnikih in komunikacijski kulturi posameznih generacij ter izdelajo načrt, kako bodo spoznanja vključili v prakso. Pomembno je, da se vodje naučijo tudi prilagoditi svoj komunikacijski slog posamezni generaciji (nekateri zaposleni na primer potrebujejo hitre in direktne povratne informacije o svojem delu, drugi pa počasnejše in bolj diplomatske).

Rezultati uspešnega medgeneracijskega managementa so vidni v večji konkurenčnosti, produktivnosti in zaposljivosti delovne sile, večji inovativnosti in kreativnosti ter lažjem sprejemanju organizacijskih sprememb, prijaznejšem delovnem okolju, večji medgeneracijski solidarnosti, delovni motivaciji (Naegele & Walker, 2006, str. 2, 5; Lamsa & Sintonen, 2006, str. 107; Friday & Friday, 2003, str. 878) ter zadovoljstvu zaposlenih. Na drugi strani pa se lahko v organizacijah zaradi slabega in neučinkovitega medgeneracijskega managementa poslabša komunikacija med zaposlenimi, zaostrijo medsebojni konflikti in poveča fluktuacija (Friday & Friday, 2003, str. 864).

Organizacijam lahko pri managementu generacijskih razlik v veliki meri pomagajo tudi programi usposabljanja, ki temeljijo na starostnih razlikah (Glass, 2007, str. 101). Organizacije lahko v programih odprejo tabuizirane teme o medgeneracijskih razlikah, o katerih se ne govori, a imajo največjo rušilno moč (Novak, 2007, str. 34). S pomočjo tovrstnih programov lahko organizacije pri zaposlenih razvijajo sposobnosti, kot so jasno izražanje idej in občutkov, obvladovanje konfliktov, učinkovito dajanje in sprejemanje povratnih informacij, učinkovito poslušanje, sposobnost opazovanja skupine, sposobnost skupinskega oblikovanja odločitev idr. Takšne sposobnosti pa vplivajo na uspešno interakcijo starostno raznolikih zaposlenih (Friday & Friday, 2003, str. 873). Z razvojem zaposlenih, če je seveda namenjen vsem starostnim skupinam, se lahko organizacije uspešno soočajo tudi s tretjim izzivom, ki ga prinaša starajoče se prebivalstvo. Uspešen medgeneracijski management je na nek način tesno povezan s prvima dvema izzivoma, saj so po raziskavah prav slabi odnosi z nadrejenimi in sodelavci ter premalo možnosti za nadaljnji razvoj glavni razlogi za menjavo služb najboljših kadrov (Novak, 2007, str. 31).

3 RAZVOJ IN VKLJUČEVANJE ZAPOSLENIH – ODGOVORA NA IZZIVE ORGANIZACIJ V STARAJOČI SE DRUŽBI

Pri iskanju odgovorov na ključne izzive, ki jih za management človeških virov predstavlja starajoče se prebivalstvo, je pomembnih več aktivnosti managementa človeških virov. Organizacije bodo ohranjale aktivnost starejših zaposlenih, privabljalale in ohranjale mlajše zaposlene ter skrbele za uspešno sodelovanje med različnimi starostnimi strukturami, če bodo ustvarjale prijetno delovno okolje, skrbele za zdravje in varnost zaposlenih, razvijale dober sistem ocenjevanja delovne uspešnosti in nagrajevanja, ponujale možnosti za napredovanje, spodbujale sodelovanje ipd. (Patrickson & Hartman, 1995, str. 34; Jorgensen, 2005, str. 26) Ohranjanje aktivnosti starejših zaposlenih lahko denimo organizacije dosežajo z novimi oblikami zaposlovanja (na primer zaposlitev s polovičnim ali prilagojenim delovnim časom, delom od doma, pogodbenim priložnostnim delom), s postopnim upokojevanjem, premestitvijo na druga (manj zahtevna) delovna mesta ali preoblikovanjem oz. prilagoditvijo obstoječega delovnega mesta, s spodbujanjem zdravega načina življenja in s prilagajanjem delovnega prostora (Milkovich & Boudreau, 1997, str. 322; Jorgensen, 2005, str. 63, 65; Beaver & Hutchings, 2005, str. 599; Patrickson, 1994, str. 30, 31).

Z izzivi starajoče se družbe pa se bodo organizacije uspešno soočile tudi, če bodo uspešno razvijale aktivnosti razvoja in vključevanja zaposlenih. Z obema aktivnostima namreč organizacije zaposlenim sporočajo, da so pomembni za njen obstoj in uspešno delovanje (Patrickson & Hartman, 1995, str. 40). Razvoj in vključevanje zahtevata dolgoročno predanost vseh zaposlenih. Da bodo lahko organizacije karseda uspešno razvijale obe aktivnosti, jima mora poseben pomen in podporo nameniti tudi najvišje vodstvo. Razvoj in vključevanje zaposlenih morata postati del organizacijske kulture ter dobiti enak pomen kot proizvodnja in prodaja (Beaver & Hutchings, 2005, str. 600).

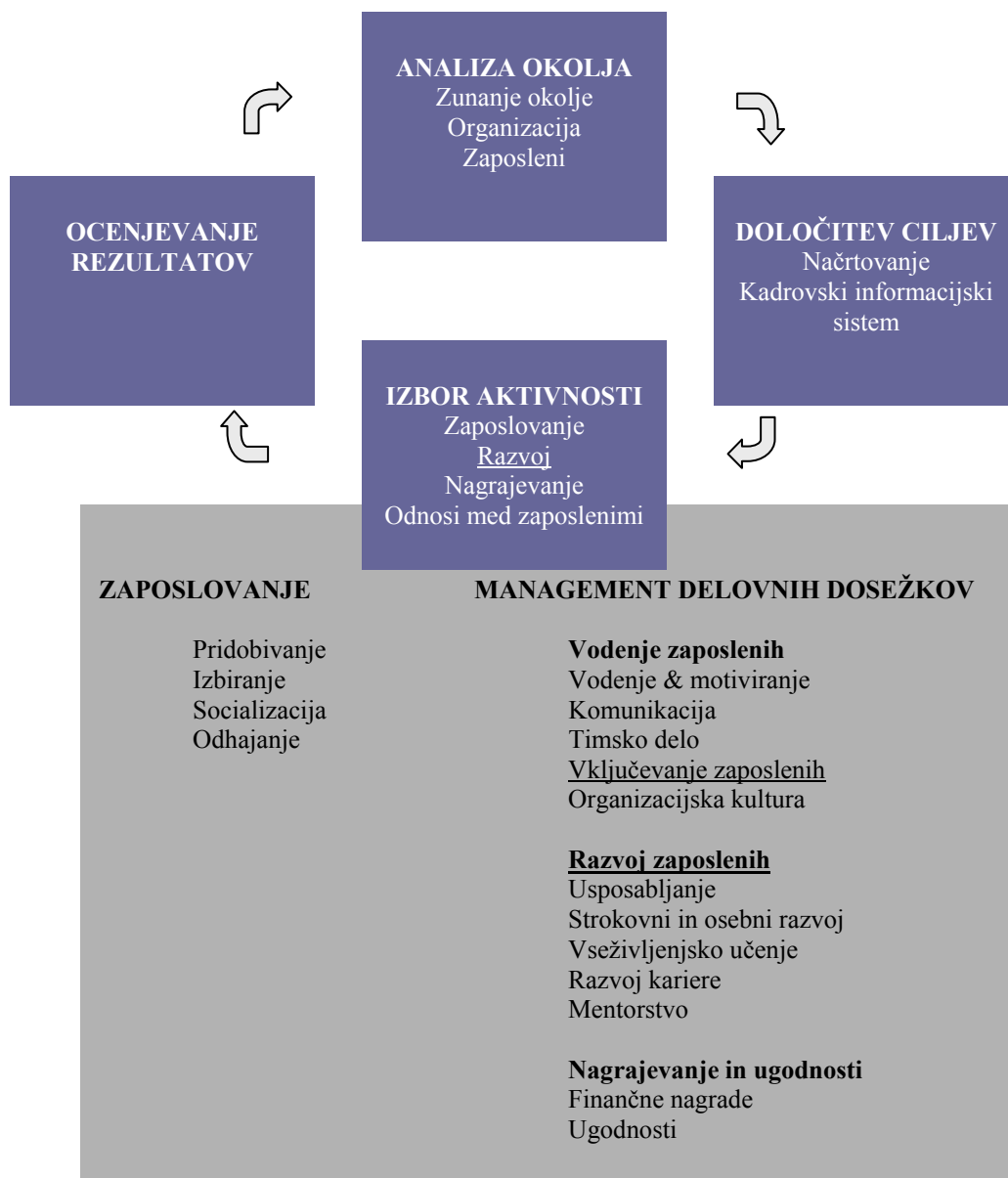
V nadaljevanju je najprej predstavljeno, kam znotraj procesa managementa človeških virov sodita razvoj in vključevanje zaposlenih, sledi podrobna predstavitev razvoja in vključevanja zaposlenih, poglavje pa zaključim s pojasnitvijo, kako obe aktivnosti vplivata na zaposlene ter s tem na reševanje izzivov, ki jih organizacijam prinaša starajoča se družba.

3.1 Umestitev razvoja in vključevanja zaposlenih v proces managementa človeških virov

Z managementom človeških virov organizacije vzpostavljajo in ohranjajo odnose z zaposlenimi (Milkovich & Boudreau, 1997, str. 2). Gre za splet programov in aktivnosti, s katerimi želijo organizacije doseči, da je ravnanje s človeškimi viri uspešno, da je v korist in zadovoljstvo

posamezniku, organizaciji in družbi. Management se nanaša na vodenje, ravnanje in upravljanje človeških virov v organizaciji (Možina, 1998, str. 3). Na sliki 2 je predstavljen t. i. diagnostični model managementa človeških virov.

Slika 2: Diagnostični model managementa človeških virov



Vir: Prilagojeno po Milkovich & Boudreau, *Human resource management*, 1997, str. 3, 13-18; Zupan, *Human Resource Management*, 2003.

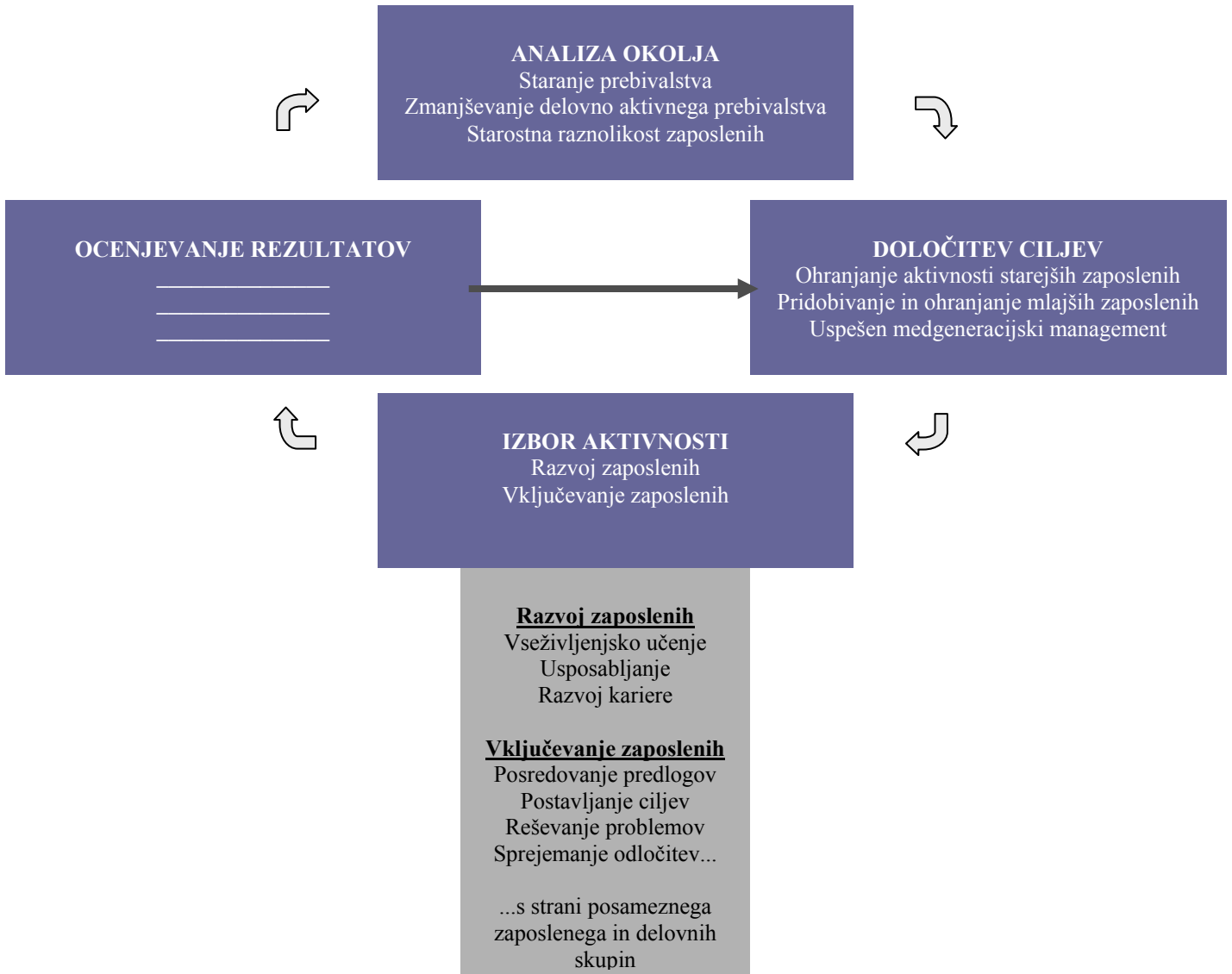
Iz modela je razvidno, da je proces managementa človeških virov (v nadaljevanju MČV) sestavljen iz štirih faz: analize dejavnikov okolja, ki vplivajo na aktivnosti MČV; določitev

ciljev, ki temeljijo na analizi okolja; izbora aktivnosti MČV, s pomočjo katerih bo organizacija dosegla zastavljene cilje in ocenjevanja rezultatov. V prvi fazi gre za proučevanje dejavnikov, ki pomembno vplivajo na MČV. Ti so lahko zunanji (tehnološke spremembe, zakonodaja, kulturne in demografske spremembe, razmere na trgu, na katerem deluje organizacija, obnašanje tekmecev), organizacijski (strategija in cilji organizacije, finančni in tehnološki pogoji, organizacijska struktura in kultura) ali pa izhajajo iz zaposlenih samih (sposobnosti, znanja, potrebe, odnos, motivacija, demografska struktura zaposlenih). Z analizo organizacije ugotovijo, kje se nahajajo, v drugi fazi, fazi določitve ciljev, pa strokovnjaki za MČV opredelijo, kaj želijo doseči in kako bodo iz obstoječega prišli v željeno stanje. Pri tem je pomembno, da temelji strategija MČV na poslovni strategiji organizacije, da so različni elementi MČV med seboj povezani in usklajeni ter da so prav tako med seboj povezane različne funkcije in oddelki organizacije. (Milkovich & Boudreau, 1997, str. 13-16; Zupan, 2003)

V tretji fazi se izberejo aktivnosti, s pomočjo katerih bodo doseženi cilji MČV. Aktivnosti zaposlovanja so usmerjene v sestavo zaposlenih – koliko ljudi organizacija potrebuje, kakšne sposobnosti in izkušnje naj imajo, kdaj in kako naj jih zaposli, premesti, odpusti, kako naj poteka izbor, kako poteka socializacija novih zaposlenih ipd. Ostale aktivnosti so del managementa delovnih dosežkov (angl. *performance management*) – gre za sistematičen proces, v katerega so vključeni zaposleni, osnovni namen managementa delovnih dosežkov pa je doseganje ciljev organizacije ter povečevanje njene učinkovitosti in uspešnosti. Vanj sodijo vodenje (katerega del je tudi vključevanje), razvoj in nagrajevanje zaposlenih. Zadnja faza v procesu MČV je ocenjevanje rezultatov, kjer organizacija preveri, ali so bile aktivnosti MČV uspešne in ali so bili z njihovo pomočjo doseženi zastavljeni cilji. (Milkovich & Boudreau, 1997, str. 16-18; Zupan, 2003)

S prilagoditvijo diagnostičnega modela procesa MČV je na sliki 3 prikazan proces MČV na primeru obravnavane problematike. V prejšnjih poglavjih sta podrobno opisani prvi dve fazi – ugotovila sem, da bodo na prihodnje delovanje organizacij pomembno vplivale demografske spremembe, tj. staranje prebivalstva, iz česar izpeljem ključne cilje, ki naj jih organizacije dosežejo: ohranjanje aktivnosti starejših zaposlenih, pridobivanje in ohranjanje mlajših zaposlenih ter uspešen medgeneracijski management. V nadaljevanju naloge bom opisala predlagani izbrani aktivnosti, s pomočjo katerih lahko organizacije dosežajo zastavljene cilje. Polje 'Ocenjevanje rezultatov' puščam zaenkrat prazno, zapolnila ga bom ob koncu poglavja, po preučitvi posledic, ki jih lahko organizacijam prinesejo aktivnosti razvoja in vključevanja.

Slika 3: Prilagojen diagnostični model managementa človeških virov I.:
Razvoj in vključevanje zaposlenih – pomembni aktivnosti managementa človeških virov v
starajoči se družbi



Vir: Lastni.

3.2 Razvoj zaposlenih

Razvoj zaposlenih je sistematičen in načrtovan proces priprave, izvajanja in nadzorovanja vseh kadrovske-izobraževalnih postopkov, namenjenih strokovnemu, delovnemu in osebnostnemu razvoju zaposlenih (Florjančič & Jereb, 1998, str. 45). Z razvojem zaposlenih organizacije

povečujejo sposobnosti in motivacijo ter s tem vrednost svojih zaposlenih in jih na ta način obravnavajo kot pomembne člane organizacije (Milkovich & Boudreau, 1997, str. 349, 408).

V proces razvoja zaposlenih je vključenih več deležnikov, ki jih lahko v grobem razdelimo na notranje in zunanje. Med notranje deležnike sodijo posamezni zaposleni, strokovnjaki za razvoj človeških virov in/ali strokovnjaki za management človeških virov, linijski vodje in vodilni menedžerji. Zunanje deležnike pa sestavljajo svetovalci za razvoj človeških virov, institucije, v okviru katerih potekajo izobraževanja in usposabljanja, sindikati idr. (Garavan, 1995)

Med razvoj zaposlenih sodi vrsta aktivnosti: premeščanje zaposlenih na druga delovna mesta ali delovne naloge, zagotavljanje ključnih kadrov ter njihova priprava za prevzem določenih funkcij, usposabljanja, orientacijski programi ob nastopu zaposlitve, razvoj kariere, izobraževanja, spodbujanje ustvarjalnosti zaposlenih, zagotavljanje prenosa znanja ipd. (Milkovich & Boudreau, 1997, str. 349 408; Mandl, Dorr & Oberholzner, 2006, str. 52; Garavan, Costine & Heraty, 1995; Možina et al., 1998, str. 45). V nadaljevanju bom podrobneje predstavila tri pomembne aktivnosti razvoja - usposabljanje, vseživljenjsko učenje in razvoj kariere, še pred tem pa opredelila osnovno funkcijo razvoja zaposlenih v organizacijah starajoče se družbe.

3.2.1 Funkcija razvoja zaposlenih v organizacijah starajoče se družbe

Osnovna naloga razvoja zaposlenih je, da zagotavlja optimalno poklicno, izobrazbeno in kvalifikacijsko strukturo zaposlenih glede na trenutno razvitost in strateške cilje organizacije (Florjančič & Jereb, 1998, str. 45). Organizacije morajo nenehno skrbeti, da so delovna mesta, ki zahtevajo določene sposobnosti, polno zasedena z ljudmi, ki takšne sposobnosti imajo. Ta cilj lahko dosegajo z zaposlovanjem novih zaposlenih, vendar bodo zaradi prihodnjega pomanjkanja delovno aktivnega prebivalstva dolgoročno bolj uspešne, če bodo vlagale v razvoj sposobnosti obstoječih zaposlenih (Naegele & Walker, 2006, str. 5).⁹ Visoko vrednost za organizacije imajo zaposleni s fleksibilnimi in prilagodljivimi sposobnostmi (Garavan, Costine & Heraty, 1995, str. 5), saj se lahko na ta način uspešneje prilagajajo vse hitrejšim spremembam v okolju. Ker specifična znanja, sposobnosti in izkušnje, ki jih posamezniki pridobivajo tekom delovne dobe sami po sebi ne zagotavljajo, da se bodo zaposleni uspešno odzivali na spreminjajoče se zahtevane delovne naloge, je pomembno, da organizacije nenehno natančno ocenjujejo koristnost znanj in izkušenj (Kroll, 2003, str. 358, 359). V preteklosti so bile aktivnosti razvoja zaposlenih v glavnem usmerjene v takšno usposabljanje zaposlenih, da so bili sposobni opravljati določeno delovno nalogo (Beaver & Hutchings, 2005, str. 594). V zadnjih letih pa se organizacije

⁹ Demografske spremembe niso edine, ki vplivajo na zavedanje organizacij o pomembnosti razvoja zaposlenih. Razvoj zaposlenih je pomemben tudi zaradi razvoja novih tehnologij, vedno večjih zahtev po kakovosti izdelkov in storitev itd. (Garavan, Costine & Heraty, 1995, str. 4).

zavedajo, da morajo poleg zahtev delovnega procesa upoštevati tudi motive, interese in potrebe zaposlenih po izobraževanju in izpopolnjevanju (Florjančič & Jereb, 1998, str. 44). Z aktivnostmi razvoja načrtno nadgrajujejo sposobnosti in znanja posameznih zaposlenih in skupin, s čimer spodbujajo delovno uspešnost ter rast posameznih zaposlenih in organizacije kot celote (Garavan, Costine & Heraty, 1995, str. 4).

S tem, ko organizacije ohranjajo usposobljenost in sposobnost prilagajanja zaposlenih na spreminjajoče se delovne pogoje (Jorgensen, 2005, str. 65), izboljšujejo vključenost starejših zaposlenih na trgu delovne sile in podaljšuje njihovo delovno obdobje (Mandl, Dorr & Oberholzner, 2006, str. 52; Kroll, 2003, str. 358). Za ohranitev aktivnosti starejših zaposlenih je ključna dostopnost do aktivnosti razvoja (Armstrong-Stassen & Templer, 2005, str. 57; Jorgensen, 2005, str. 65). V preteklosti so bile aktivnosti razvoja v glavnem namenjene mlajšim zaposlenim na začetku njihove karijerne poti (Beaver & Hutchings, 2005, str. 599), vendar je za ohranjanje starejših in mlajših zaposlenih pomembno, da so aktivnosti razvoja ponujene vsem starostnim skupinam skozi celotno obdobje njihovega delovnega življenja (Naegele & Walker, 2006, str. 5; Webb, 2006, str. 10). Nenehno nadgrajevanje sposobnosti in prilagajanje kompetenc je pomembno za vse zaposlene od začetka njihove karijerne poti naprej.

Če organizacije skrbijo za razvoj vseh zaposlenih, bodo ti ne le uspešno opravljali delovne naloge, temveč bodo za delo tudi bolj motivirani. Hopkins (1995, str. 26) pravi, da je razvoj 'filozofija motiviranja' (angl. *a philosophy of motivation*), ki vključuje zaposlene v določene aktivnosti, s pomočjo katerih izboljšujejo svoje strokovne in osebne sposobnosti. Ko imajo zaposleni možnost, da v okolju, kjer delajo, strokovno in osebno rastejo, so bolj zadovoljni, kar vpliva tudi na prijetnejše organizacijsko vzdušje.

Nekateri avtorji (Jorgensen, 2005, str. 64; Naegele & Walker, 2006, str. 5) opozarjajo, da je treba namesto generičnih skupinskih programov razvoja izbirati takšne programe, ki so prilagojeni posameznim zaposlenim. Mlajši zaposleni imajo namreč drugačne razvojne potrebe in načine učenja kot starejši (Kroll, 2003, str. 365). Pri tem je treba posebno pozornost nameniti metodologiji in načinu izvajanja ter strukturi in (časovni) organizaciji razvojnih dejavnosti, pomembno pa je tudi spodbujanje aktivnega sodelovanja (Beaver & Hutchings, 2005, str. 600; Kroll, 2003, str. 365).

Razvoj zaposlenih lahko vpliva tudi na uspešen medgeneracijski management z vzpostavitvijo medgeneracijskih delovnih skupin, s čimer se lahko ustvari vzdušje, prijetno za učenje in razvoj. V vlogo mentorjev se lahko postavijo tako starejši zaposleni, ki posredujejo svoje znanje in izkušnje drugim starejšim in mlajšim zaposlenim, kot mlajši zaposleni, ki lahko starejše učijo uporabe interneta in drugih novih tehnologij (Naegele & Walker, 2006, str. 10; Beaver &

Hutchings, 2005, str. 602). Preko sistema 'dajanja in sprejemanja' veliko pridobijo vse starostne strukture in se na ta način samousposablajo (Kroll, 2003, str. 362).

»Tisti, ki dvomijo v pomen razvoja človeških virov, dvomijo tudi v vrednost organizacije« (Garavan, Costine & Heraty, 1995, str. 7). Zelo pomembno je, da ima razvoj zaposlenih strateško funkcijo, kar pomeni, da je povezan s cilji organizacije in integriran s ključnimi poslovnimi odločitvami, saj bodo lahko zaposleni le z ustrezno izbranimi programi razvoja prispevali k boljšim izdelkom in storitvam ter s tem ohranjali konkurenčno prednost organizacije in povečevali sposobnost hitrega odzivanja na spremembe okolja (Milkovich & Boudreau, 1997, str. 349; Beaver & Hutchings, 2005, str. 593- 595; Garavan, Costine & Heraty, 1995, str. 6). Pred načrtovanjem vsakega večjega projekta morajo zato organizacije predvideti, ali imajo dovolj usposobljenih ljudi, ki bodo projekt izpeljali (Garavan, Costine & Heraty, 1995). Prednost strateške funkcije razvoja zaposlenih je tudi v tem, da lahko organizacije lažje in hitreje premeščajo zaposlene s ključnimi sposobnostmi na druga delovna mesta ter preprečujejo pomanjkanje ljudi s ključnimi menedžerskimi sposobnostmi (Beaver & Hutchings, 2005, str. 595). Na povezanost programov razvoja zaposlenih s poslovnimi cilji organizacije pomembno vpliva podpora vodilnih menedžerjev, saj lahko razvoj le tako postane (pomembna) vsakodnevna aktivnost organizacije (Taylor, 2006; Garavan, Costine & Heraty, 1995, str. 5). Pri tem ne zadošča le podpora vodilnih pri izvajanju programov, temveč je ključna za uspeh tudi podpora pri uporabi novih znanj, ki so posledica programov razvoja (Milkovich & Boudreau, 1997, str. 412). S strateškim razvojem zaposlenih je povezano tudi ocenjevanje delovne uspešnosti – uspešni zaposleni so tisti, ki uspešno razvijajo sebe in prispevajo k razvoju sodelavcev. Uspešne organizacije vključujejo razvoj v številne druge aktivnosti MČV, kot so zaposlovanje, nagrajevanje, oblikovanje delovnega mesta idr. (Milkovich & Boudreau, 1997, str. 409). Namesto da se organizacije z razvojem zaposlenih odzivajo na določene nastale probleme, je pomembneje, da razvoj načrtujejo proaktivno, sočasno z načrtovanjem strategije in organizacijskih sprememb (Garavan, Costine & Heraty, 1995, str. 6).

3.2.2 Usposabljanje

Usposabljanje je sistematičen proces razvijanja tistih sposobnosti, ki jih posameznik potrebuje pri opravljanju konkretnega dela, pri čemer programi usposabljanja običajno posameznika pripravljajo za več možnih delovnih situacij hkrati (Jereb, 1998, str. 178). Zaradi pridobivanja novih znanj in sposobnosti se značilnosti zaposlenih vedno bolj ujemajo z zahtevami delovnega mesta (Milkovich & Boudreau, 1997, str. 408).

Uspešnost programov usposabljanja je odvisna od lastnosti posameznih zaposlenih, od njihove motiviranosti in sposobnosti za učenje (Milkovich & Boudreau, 1997, str. 350). Običajno

organizacije merijo uspešnost skozi število ljudi, ki se udeležijo programov usposabljanja, redko pa merijo učinkovitost programov (Milkovich & Boudreau, 1997, str. 409). Obstaja namreč velika razlika med tem, ali je namen usposabljanja vsebina usposabljanja sama (angl. *training as an activity*) ali pa je namen usposabljanja doseči določen učinek (angl. *training for impact*). Usposabljanje z namenom učinka zahteva natančno opredelitev ciljev, sistematično ocenjevanje alternativ in analizo rezultatov. Zanj je značilen partnerski odnos med vsemi deležniki, sistematična povezanost s poslovnimi potrebami in cilji, natančna opredelitev, zakaj je usposabljanje potrebno, skrbna priprava delovnega okolja, ki podpira usposabljanje, ter ocenjevanje rezultatov (Milkovich & Boudreau, 1997, str. 410, 411).

Milkovich in Boudreau (1997, str. 411) govorita o treh fazah usposabljanja. Prva je analiza potreb, ki vključuje proučitev organizacijskih ciljev, sposobnosti in znanj, ki so potrebna za opravljanje določenih delovnih nalog, ter lastnosti posameznih zaposlenih. Na ta način se odkrijejo vrzeli med obstoječimi in potrebnimi znanji in sposobnostmi ter oblikujejo cilji usposabljanja. V drugi fazi, fazi usposabljanja, se na osnovi postavljenih ciljev oblikujejo ali izberejo ter izvedejo ustrezni programi. Tretja faza je faza ocenjevanja uspešnosti programov usposabljanja. Organizacije po določenih kriterijih in ocenjevalnih modelih ocenijo, ali so bili s programi doseženi zastavljeni cilji. Pomembno je, da so v proces vključeni tudi zaposleni, tako da pred začetkom povedo, kaj pričakujejo od programov usposabljanja, na koncu pa, ali so programi zadovoljili njihove potrebe in pričakovanja (Newton, 2006, str. 96).

Poleg merjenja učinkovitosti je za uspešno usposabljanje pomembno uravnoteženo razmerje med formalnimi in neformalnimi programi. Sposobnosti, ki jih zaposleni pridobijo neformalno na delovnem mestu, so namreč manj prenosljive, zaradi česar lahko postanejo funkcionalno nemobilni (Jorgensen, 2005, str. 66), zato je pomembno, da se vključujejo tudi v formalne oblike usposabljanja. Tudi formalno in pogosto abstraktno znanje lahko zaposleni prenesejo v nove situacije, s katerimi se srečujejo na delovnem mestu (Pate et al., 2000, str. 149). Organizacije bodo dosegale učinkovitost usposabljanj, če bodo neprestano spremljale izobazbeni nivo in nivo sposobnosti svojih zaposlenih ter če bodo povezovale programe usposabljanj z individualnimi kariernimi načrti (Naegele & Walker, 2006, str. 10).

Starejši zaposleni so velikokrat izključeni iz programov usposabljanja bodisi zato, ker jim organizacije ne ponujajo možnosti, da bi se v programe vključili, bodisi zato, ker so zaposleni premalo ali preveč samozavestni glede svojih sposobnosti in se programov ne želijo udeležiti. Organizacije imajo dostikrat negativne predsodke o starejših zaposlenih in menijo, da niso sposobni učenja novih idej in da težko osvajajo nove tehnologije. Prav tako jih od vključevanja starejših v programe usposabljanja odvrača prepričanje, da imajo investicije v razvoj starejših nizek donos, ker bodo kmalu zaradi upokojitve zapustili podjetje. Vendar izkušnje organizacij kažejo, da med mlajšimi in starejšimi praktično ni razlik pri osvajanju in kasnejši uporabi novih

znanj. (Newton, 2006, str. 95) Starejši ljudje so pogosto enako motivirani za pridobivanje novih znanj in sposobnosti, vendar včasih potrebujejo več časa, da jih osvojijo (Patrickson & Hartmann, 1995, str. 39). Zato je pomembno, da so metode in okolje, v katerem se usposabljanja izvajajo, prilagojeni različnim potrebam, željam in vzorcem učenja posameznih starostnih skupin (Patrickson & Hartmann, 1995, str. 39; Armstrong-Stassen & Templer, 2005, str. 58). Na ta način se bodo udeleženci programov počutili bolj sproščeno in samozavestno, kar bo pozitivno vplivalo na rezultate usposabljanja (Milkovich & Boudreau, 1997, str. 417).

Zmotno je tudi prepričanje organizacij, da se investicije v razvoj starejših ne izplačajo. Starejši zaposleni namreč praviloma do upokojitve ostanejo pri istem delodajalcu, medtem ko mlajši pogosteje zapuščajo organizacije. Če naj bi bila življenjska doba novih znanj in sposobnosti, ki jih zaposleni pridobijo s programi usposabljanja, dolga od tri do pet let, se torej investicije v razvoj vsakogar, ki bo v organizaciji po pričakovanjih ostal vsaj tako dolgo, izplačajo (Newton, 2006, str. 95). Po drugi strani so starejši zaposleni izključeni iz programov usposabljanja zaradi njih samih. Če so premalo samozavestni glede svojih sposobnosti, se bojijo, da bodo v programih neumno izpadli, dvomijo pa tudi v svojo sposobnost učenja. Preveč samozavestni pa so prepričani, da zaradi bogatih izkušenj, ki so jih pridobili tekom dolge delovne dobe ne potrebujejo dodatnih usposabljanj. (Newton, 2006, str. 95) Če začnejo organizacije zaposlene vključevati v programe izobraževanja in usposabljanja že na začetku njihove kariere poti, bodo povečale možnost, da se bodo z veseljem in veliko motivacijo udeleževali tovrstnih programov tudi kasneje (Naegele & Walker, 2006, str. 10, 11).

Kot je bilo poudarjeno že pri razvoju zaposlenih, je pomembno, da so programi usposabljanja namenjeni in dostopni vsem starostnim skupinam zaposlenih, ne le mlajšim in srednjim starostnim skupinam ter zaposlenim na višjih delovnih mestih (Milkovich & Boudreau, 1997, str. 410). Pri tem imajo pomembno vlogo linijski vodje, ki so najbližje posameznim zaposlenim, zato jih je treba o pomenu usposabljanja in razvoja zaposlenih posebej izobraziti (Newton, 2006, str. 96).

Programi usposabljanja lahko prispevajo tudi k uspešnemu premagovanju medgeneracijskih razlik. Če organizacije identificirajo vrednote in osebnostne značilnosti, iz katerih izhaja odnos do drugih starostnih skupin, lahko razvijejo programe, s katerimi pomagajo zaposlenim razvijati sposobnosti, ki so ključne za uspešno sodelovanje med različnimi starostnimi skupinami¹⁰ (Sawyer, Strauss & Yan, 2005, str. 499, 516). Medgeneracijski management bo uspešen, če bo čim več zaposlenih vključenih v tovrstne programe in če bodo organizacije zaposlene spodbujale in jih izpostavljale starostno raznolikim skupinam (Sawyer, Strauss & Yan, 2005, str. 515). Kljub razlikam med starostnimi skupinami, se lahko ene od drugih veliko naučijo.

¹⁰ V programih se lahko izpostavlja pomen empatije oz. sposobnosti vživetja v starejše/mlajše od nas, neposrednosti, odkritosti ipd. (Glass, 2007, str. 102).

3.2.3 Vseživljenjsko učenje

Ko so programi usposabljanja učinkovito načrtovani in oblikovani in ko so udeleženci programov motivirani, so vzpostavljeni pogoji za učenje. Pri učenju gre za proces razvijanja posameznikovih znanj, sposobnosti, prepričanj in navad (Jereb, 1998, str. 177). Eden od najpomembnejših pogojev za učenje je želja in odločenost zaposlenih, da spremenijo oz. nadgradijo svoje sposobnosti, vedenje in delovne rezultate (Milkovich & Boudreau, 1997, str. 417, 418). Da bo imelo pridobljeno znanje vrednost, ga morajo zaposleni znati uporabljati v različnih situacijah (Pate et al., 2000, str. 150). Na splošno lahko rečemo, da z izobraževanjem in učenjem organizacije nadgrajujejo kompetence zaposlenih (Beaver & Hutchings, 2005, str. 954).

Organizacije so že pred časom zaradi vse hitreje spreminjajočega se okolja v razvojne dejavnosti začele vključevati koncept vseživljenjskega učenja. Kot je zapisal Dwyer (2001, str. 312), bodo v današnjem kompleksnem in hitro spreminjajočem se svetu konkurenčne tiste organizacije, ki se bodo na eni strani sposobne hitro odzivati na spremembe, na drugi pa učiti. S staranjem prebivalstva postaja koncept vseživljenjskega učenja še pomembnejši. Vseživljenjsko učenje se osredotoča na posameznika ali skupino zaposlenih ter na njihove specifične izobraževalne in razvojne potrebe (Hare & McLeod, 2001, str. 389). S spodbujanjem vseživljenjskega učenja organizacije zaposlenim omogočajo, da sledijo novim trendom, ki vplivajo na njihovo delo, in jim s tem omogočajo, da ohranjajo delovno uspešnost in zaposljivost. Neprestano razvijanje znanja, ki se prilagaja novim kontekstom, je ključno. Zaposleni sicer z leti nabirajo veliko dragocenih izkušenj, vendar se lahko vrednost človeškega kapitala s časom zmanjšuje. Dragocene so tiste izkušnje, ki jih zaposleni pridobivajo s sodobnimi in z vedno svežimi metodami, medtem ko lahko izkušnje, pridobljene s starimi tehnikami, hitro izgubijo vrednost (Greller, 2006, str. 545). Jorgensen (2005, str. 64) opozarja, da se bodo morali starejši zaposleni ne le v večji meri vključiti v vseživljenjsko učenje, temveč da se bodo morali veliko stvari tudi 'odučiti' (angl. *unlearn*). V raziskavi, ki so jo opravili Pate et al. (2000, str. 153, 154), je bilo ugotovljeno, da sta najpomembnejša vira znanj, na podlagi katerih so zaposleni dosegli izboljšave ali inovacije na delovnem mestu, pretekle delovne izkušnje in formalno pridobljeno znanje.

V državah Evropske Unije je bilo leta 2006 v programe vseživljenjskega učenja vključenih 9,6 odstotka prebivalstva, starega med 25 in 64 let. Med državami EU izstopa Danska, saj je bilo leta 2006 v programe vseživljenjskega učenja vključenih skoraj 30 odstotkov njenih državljanov, starih od 25 do 64 let, na dnu lestvice pa sta Bolgarija in Romunija z 1,3 odstotkom (Life-long learning, Eurostat, 2007). Slovenija je na dobri poti, saj je bilo leta 2006 v programe vseživljenjskega učenja vključenih 15 odstotkov prebivalcev, kar je več od evropskega povprečja, še vedno pa veliko zaostajamo za najboljšimi. S starostjo se odstotek udeležencev v programe vseživljenjskega učenja zmanjšuje, ker večina držav starejših zaposlenih še ni vključila v strategijo vseživljenjskega učenja (Mandl, Dorr & Oberholzner, 2006, str. 11). Eno od

pomembnih načel vseživljenjskega učenja je, da je namenjeno in da so vanj vključeni vsi zaposleni.

V današnji dobi znanja so uspešne tiste organizacije, ki vgradijo vseživljenjsko učenje v samo delovno mesto. V vseživljenjskem učenju se preko formalnih in neformalnih programov poudarja pridobivanje in razvoj tehničnih, kognitivnih in socialnih sposobnosti, kreativnosti in timskega dela (Jorgensen, 2005, str. 26). Poleg tega morajo zaposleni stalno slediti novim tehnologijam in nadgrajevati predvsem znanja s področja računalništva in telekomunikacij (Patrickson, 1994, str. 26). Poleg kompetenc, povezanih s konkretnimi delovnimi nalogami, se vse bolj poudarja pomen kompetenc, kot so sposobnost dolgoročnega predvidevanja, diagnosticiranja in postavljanja ciljev, poznavanje potrošnikov, timsko delo, karizma, čustvena stabilnost, odprtost, pozitivna naravnost, samozavest, prilagodljivost (Patrickson, 1994, str. 29; Dwyer, 2001, str. 316). Na eni strani so pomemben akter spodbujanja vseživljenjskega učenja organizacije, na drugi pa se vse bolj poudarja tudi iniciativa in odgovornost posameznikov za proces učenja (Jorgensen, 2005, str. 27; Garavan, 1995).

Na učinkovitost učenja pomembno vplivajo čustveno, fizično in družbeno okolje. V idealnem okolju za učenje naj bi se udeleženci počutili čustveno varno in udobno, njihova mnenja naj ne bi bila zavrnjena, okolje naj bi spodbujalo udeležence k aktivnemu sodelovanju in jim omogočalo sproščujočo pozornost (Dwyer, 2001, str. 312).

Kot zanimivost predstavljam enega od pristopov k učenju, ki sta ga razvila Lamsa in Sintonen (2006). Gre za t. i. pristop organizacijskega učenja, ki temelji na zgodbah in vključenosti zaposlenih (angl. *participatory narrative approach for organizational learning*). Po mnenju avtorjev zgodbe pospešujejo učenje, ker so lažje razumljive, ker se običajno navezujejo na vsakodnevne človekove izkušnje, ker abstraktne vrednote prevajajo v praktične primere in ker si jih ljudje bolj zapomnimo. V zgodbe se ljudje lažje (kognitivno in čustveno) vživimo, zaradi česar postanemo bolj dovzetni za izkušnje in poglede drugih. S pomočjo učenja, ki temelji na zgodbah, se zaposleni lažje vživijo ne le v svojo situacijo, temveč tudi v položaj sodelavcev. Pristop omogoča odprt dialog med različnimi skupinami zaposlenih, ki se lahko kritično opredelijo do odnosa, ki ga imajo do sebi drugačnih zaradi vnaprej vzpostavljenih stereotipov. Ljudje lahko v zgodbah prepoznajo določene škodljive elemente predsodkov do drugačnih zaposlenih. Na ta način zgodbe promovirajo zavedanje o pomembnosti drugačnih pogledov (v našem primeru) mlajših in starejših zaposlenih v organizaciji ter prispevajo k uspešnemu medgeneracijskemu managementu.

3.2.4 Razvoj kariere

Da bosta usposabljanje in vseživljenjsko učenje učinkovita, morajo imeti organizacije dobro razvit sistem kariernega razvoja. Usposabljanje in vseživljenjsko učenje ne smeta biti le ozko povezana z delovnimi nalogami, temveč morata izhajati iz kariernega programa zaposlenih (Naegele & Walker, 2006, str. 10). Milkovich in Boudreau (1997, str. 354, 355) opredelita kariero kot časovno sosledje delovnih izkušenj posameznika. Po njunem mnenju je kariera najmočnejše orodje za razvoj sposobnosti in vrednot zaposlenih, zato je še posebej pomembno, da je karierni sistem tesno povezan z organizacijskimi cilji. Vendar morajo organizacije paziti, da je razvoj karier njihovih zaposlenih zasnovan tako, da poleg interesov organizacije zadovoljuje tudi razvojne želje in potrebe zaposlenih (Florjančič & Jereb, 1998, str. 53).

Razvoj kariere ima dva ključna elementa: načrtovanje kariere in management kariere. Pri načrtovanju kariere posamezni zaposleni ugotavljajo, s katerimi koraki bodo dosegli karierne cilje in te korake nato tudi izvajajo. Pri kariernem managementu pa igrajo pomembno vlogo organizacije, ki skozi proces izbiranja, ocenjevanja in razvoja zaposlenih skrbijo za kvalificirano delovno silo, s pomočjo katere bodo dosegle zastavljene cilje. (Milkovich & Boudreau, 1997, str. 360, 362)

Thite (2001, str. 313, 314) razlikuje med tradicionalnim in sodobnim razvojem kariere. V preteklem obdobju je bilo okolje organizacij (konkurenti, tehnologija, razmere na trgu ipd.) relativno stabilno, zato je bilo delovanje organizacij mehanistično. Njihov cilj je bil doseči učinkovitost, stabilnost, pomemben je bil nadzor, poudarjale so se specializirane sposobnosti. Razvoj kariere je bil enodimenzionalen, stabilen in predvidljiv, zanj so bile v celoti odgovorne organizacije. Zaposleni so bili zaradi dolgoročne in zanesljive zaposlitve zelo zvesti organizacijam. Na drugi strani pa je za sodobno okolje značilna intenzivna in nepredvidljiva globalna konkurenca, nepredvidljive ekonomske, politične, kulturne in tehnološke spremembe, zaradi česar so postale organizacije zelo organske. Temeljijo na znanju, učenju in informacijski tehnologiji, mreženju, strateških povezavah s tekmeci. Lojalnost zaposlenih se zmanjšuje, bolj kot na delovno mesto se osredotočajo na kompetence, ki jim omogočajo zaposljivost. Zato postajajo kariere, za katere prevzemajo odgovornost zaposleni sami, večdimenzionalne, so nekakšen 'portfolio' zaposlitev in sposobnosti.

Organizacije v starajoči se družbi morajo tako v sistem razvoja kariere vključiti sodobne pristope, kot so individualni pristop k razvoju kariere,¹¹ mentorstvo zaposlenim pri načrtovanju kariere

¹¹ Pri tem si lahko organizacije pomagajo z razvojnimi kariernimi sidri, na podlagi katerih lahko, glede na to, katero sidro je pri posamezniku prevladujoče, načrtujejo njegovo individualno karierno pot. Takšna sidra so na primer usmerjenost k vodstvenim pristojnostim, usmerjenost k strokovnim pristojnostim, usmerjenost k spremembam,

ipd. Vendar pa ne smejo v celoti 'pristati' na sodobni koncept razvoja kariere, če želijo biti uspešne. Zaradi pomanjkanja delovne sile bo organizacijam še toliko bolj v interesu, da ohranijo svoje zaposlene, zato morajo imeti (tradicionalno) aktivno vlogo pri razvoju kariere in investirati čas in denar v razvoj zaposlenih. Vsi trije pristopi so ponazorjeni tudi na sliki 4.

Slika 4: Trije pristopi k razvoju kariere



Vir: Prilagojeno po Thite, Help us but help yourself: the paradox of contemporary career management, 2001, str. 313.

usmerjenost k avtonomiji, usmerjenost k ustvarjalnosti, usmerjenost k inovativnosti ipd. (Florjančič & Jereb, 1998, str. 53)

Pomembno je tudi, da organizacije razvijajo karierne sisteme za vse zaposlene do njihovega zadnjega delovnega dne v organizaciji. Za starejše zaposlene lahko ob koncu njihovega delovnega življenja, namesto da jih 'odpišejo', oblikujejo posebne kariere programe, ki ne temeljijo na vertikalnem napredovanju, temveč na horizontalnem premiku k novim vlogam.¹² Nove vloge so lahko vloge mentorja, trenerja ali svetovalca, preko katerih lahko starejši posredujejo znanje, izkušnje in dostop do mreže poznanstev mlajšim kolegom. (Jorgensen, 2005, str. 63; Patrickson & Hartmann, 1995, str. 41). Na ta način se organizacijam povrnejo investicije v razvoj starejših zaposlenih (Jorgensen, 2005, str. 69, 70).

Organizacije, ki imajo dobro razvite programe razvoja kariere, izpostavljajo predvsem naslednje prednosti: programi razvoja kariere zmanjšujejo fizično in mentalno napetost med zaposlenimi in prispevajo k njihovi dolgoročni zaposljivosti; z razvijanjem kompetenc zaposlenih na vsaki stopnji njihove kariere lahko organizacije kompetence najbolj optimalno izkoristijo; tako starejši kot mlajši zaposleni, ki imajo pred seboj načrtano karierno pot, so bolj motivirani, predani ter tudi bolj prilagodljivi in produktivni (Naeyele & Walker, 2006). O posledicah razvoja zaposlenih bom podrobneje pisala v poglavju 3.4.

3.3 Vključevanje zaposlenih

Razvoj zaposlenih je prva aktivnost, s pomočjo katere se bodo lahko organizacije uspešno soočale z izzivi starajoče se družbe. Z njim pa je tesno povezana tudi druga - vključevanje zaposlenih. Pojem vključevanja zaposlenih se je začel pojavljati v ameriških študijah vedenja organizacij v 40-ih in 50-ih letih prejšnjega stoletja. Termin vključevanje zaposlenih je izpeljan iz angleških izrazov *employee involvement*, *employee participation* in *employee empowerment*, izmed katerih se v literaturi najpogosteje uporablja prvi. Dve desetletji kasneje so začela ameriška podjetja vedno bolj pogosto v svoje delovanje vključevati programe vključevanja zaposlenih. Na začetku so zaposlene aktivno vključevali k reševanju problemov ali doseganju ciljev konkretnih delovnih nalog ali projektov. Takoj, ko je bil problem rešen ali cilj dosežen, je bilo vključevanje prekinjeno. Bolj pravilno bi bilo, če bi na tem mestu uporabila besedo vključitev in ne vključevanje, saj je šlo za enkratna dejanja in ne za dolgoročno in neprekinjeno prakso. Organizacije so se šele kasneje začele zavedati pomena dolgoročnega vključevanja zaposlenih in njegovega vpliva na uspešno delovanje organizacij (Nykodym et al., 1994).

¹² Veliko starejših zaposlenih se raje premakne v kakšen nov projekt kot pa napreduje navzgor po statusni lestvici (Newton, 2006, str. 96).

3.3.1 Štirje vidiki vključevanja zaposlenih

Mohrman in Lawler (1988, str. 46-48) govorita o štirih različnih vidikih vključevanja zaposlenih. Prvi izhaja iz **humanističnih vrednot** in pravi, da organizacije vključujejo svoje zaposlene zato, ker lahko zaposleni rastejo, se razvijajo in dosežajo svoj potencial. Ta pogled predpostavlja, da zaposlenim razvoj veliko pomeni in so se zato pripravljene vključevati. Drugi pogled temelji na **tehnični racionalnosti** organizacij. Pravi, da organizacije z vključevanjem zaposlenih izpolnjujejo tehnične naloge in s tem dosežajo zastavljene cilje. Vključevanje omogoča najučinkovitejši pretok informacij in doseganje delovnih nalog. Organizacije dosežejo največjo učinkovitost, če omogočijo sprejemanje odločitev glede določenega dela neposredno zaposlenim, ki to delo opravljajo. Naslednji vidik izhaja iz **ekonomskega vedenja** zaposlenih in teorije menjave, ki pravi, da posamezniki težijo k ohranjanju ravnovesja med tem, kar prispevajo organizaciji in kar dobijo v zameno. Zaradi vedno bolj konkurenčnega okolja, organizacije zaposlenim ne morejo več ponujati varnih delovnih mest in povečevanja plač. Čeprav bi ravno v konkurenčnem okolju potrebovale karseda velik prispevek s strani zaposlenih, jim v zameno ne morejo ponujati tradicionalnih spodbud. Tretji vidik tako pravi, da je vključevanje zaposlenih nadomestilo tradicionalne spodbude. Zaposleni lahko z vključevanjem vplivajo na izvajanje delovnih nalog, pomemben del spodbujanja zaposlenih pa predstavlja tudi finančna vključenost pri deljenju dobička. Četrti vidik izhaja iz **političnih vrednot**. Vključevanje zaposlenih naj bi bila naravna posledica demokratične družbe, saj gre za prenos demokratičnih vrednot iz družbe v organizacije. Nekateri dodajajo še, da so zaposleni vedno bolj izobraženi in so zato manj pripravljene slepo slediti vodilnim. Zahtevajo sodelovanje pri sprejemanju odločitev, ki so povezane z njimi in njihovim delom.

3.3.2 Tipologija vključevanja zaposlenih

Vključevanje zaposlenih je pomensko zelo širok pojem. Različni avtorji ga različno opisujejo in kljub temu, da je bilo vključevanje zaposlenih v zadnjih desetletjih predmet številnih raziskav, se ni razvila neka osrednja teorija, ki bi opredelila vključevanje zaposlenih kot managersko prakso (Ang, 2002, str. 196). Anthony Ang (2002, str. 197, 198) je naredil pregled razvrstitev vključevanja zaposlenih na osnovi opisov in klasifikacije številnih programov vključevanja zaposlenih:

- **tradicionalni in sedanji** pogled na vključevanje zaposlenih (Geary in Sisson (v Ang, 2002, str. 197) pravita, da so bili nekoč zaposleni vključeni v procese sprejemanja odločitev posredno, preko sindikatov ali svetov delavcev. Z neposrednim vključevanjem so skušale organizacije vplivati predvsem na kakovost delovnega življenja, da bi s tem reševale probleme, kot so fluktuacija, absentizem, pridobivanje in ohranjanje zaposlenih.

Novejši programi vključevanja zaposlenih pa so v prvi vrsti osredotočeni na uspešno delovanje organizacij in so povezani s strateškimi cilji, kot so inovacije, zadovoljstvo potrošnikov, prilagodljivost ipd.)

- **dopolnilni in nadomestni** programi vključevanja zaposlenih (Van Aken in Monetta (v Ang, 2002, str. 197) uvrščata med dopolnilne programe sisteme posredovanja predlogov, krožke za kakovost in druge programe, ki dopolnjujejo obstoječo organizacijsko strukturo, njihov glavni namen pa je omogočiti komunikacijo med zaposlenimi, koordinacijo in organizacijske spremembe. Na drugi strani med nadomestne programe uvrščata vse tiste programe, ki so postali del organizacijske strukture. Takšne so na primer samoorganizacijske delovne skupine (angl. *self-managing work teams*), kjer je reševanje problemov, sprejemanje odločitev in upravljanje delovnih procesov del njihovega vsakodnevnega dela.)
- **neposredno, posredno in finančno** vključevanje zaposlenih (Takšno razvrstitev sta naredila Oosthuizen in du Toit (v Ang, 2002, str. 197). Neposredno vključevanje je povezano z neposrednim osebnim odnosom med managerji in zaposlenimi, pri posrednem vključevanju so zaposleni vključeni v sprejemanje odločitev preko izvoljenih predstavnikov, pri finančnem vključevanju pa zaposleni preko lastniških deležev ali sistemov deljenja dobička sodelujejo pri finančnih rezultatih organizacij.)
- vključevanje zaposlenih **glede na način vodenja** (Rees in Straus (v Ang, 2002, str. 197) razlikujeta modele vključevanja zaposlenih glede na vpliv, ki ga imajo zaposleni na management. Kjer je vpliv najmanjši, gre za posvetovalno vključevanje, sledi managersko sodelovnje ali t. i. 'ko-management', najbolj pa so zaposleni vključeni pri samostojnem upravljanju ali t. i. 'self-management-u'.)
- **kontinuiteta** vključevanja zaposlenih (gre za razvrstitev programov vključevanja **glede na stopnjo vključenosti** zaposlenih. Na eni strani kontinuuma je vključevanje minimalno, zaposleni so o odločitvah samo obveščeni po tem, ko so bile že sprejete. Nekoliko večje vključevanje je takrat, ko se managerji z zaposlenimi posvetujejo in jih vprašajo za mnenje, predloge, preden sprejmejo odločitve. Še bolj so vključeni tisti zaposleni, ki aktivno sodelujejo pri reševanju problemov in sklepajo odločitve skupaj z managerji, največja vključenost pa je značilna za tiste organizacije, kjer imajo zaposleni pri sprejemanju odločitev končno besedo (And, 2002, str. 197, 198).)

Zanimiva je tudi razvrstitev vključevanja zaposlenih, ki so jo naredili Nykodym idr. (1994, str. 46, 47). Navajajo štiri področja vključevanja: sodelovanje zaposlenih pri postavljanju ciljev (na primer določitev cilja za določeno delovno nalogo, oblikovanje delovnega mesta ipd.), sodelovanje pri izbiranju izmed večih možnosti (na primer izbira delovnega časa, namestitve opreme ipd.), sodelovanje pri reševanju problemov in sodelovanje pri izvedbi organizacijskih sprememb (oblikovanje določenih organizacijskih politik, ki se nanašajo na zaposlovanje, razvoj, delitev dobička, investicije ipd.). Bolj ko so zaposleni vključeni v sprejemanje odločitev, bolj jih

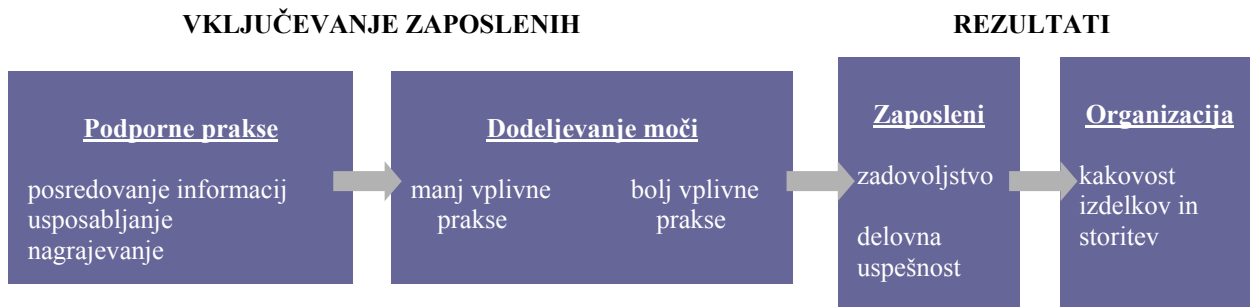
bodo vzeli za svoje, kar je še posebej pomembno, ko želijo organizacije uvesti kakšno novo pravilo ali drugo spremembo (Hopkins, 1995, str. 27).

Poleg Nykodymove posebej izpostavljam še dve Lawlerjevi razvrstitvi načinov vključevanja zaposlenih, saj velja Lawler za enega vodilnih avtorjev na področju vključevanja zaposlenih (Cotton v Sumukadas, 2006, str. 145). V prvi razvrstitvi so opredeljene štiri temeljne prakse vključevanja zaposlenih: posredovanje informacij; usposabljanje; nagrajevanje ter dodeljevanje moči. Pri **posredovanju informacij** gre za informacije, ki jih managerji redno posredujejo svojim zaposlenim. To so informacije o delovanju in poslovnih rezultatih organizacije, rezultatih poslovnih enot, novih tehnologijah, poslovnih načrtih in ciljih, delovni uspešnosti tekmecev ipd. **Usposabljanje** je po Lawlerjevem mnenju ključni del vključevanja zaposlenih. Sposobnosti, ki se razvijajo z usposabljanjem in so potrebne za učinkovito vključevanje zaposlenih, so timsko reševanje problemov in sprejemanje odločitev, vodstvene sposobnosti, poznavanje osnov poslovanja (od financ do računovodstva ipd.) ter sposobnosti, povezane z delovnim mestom. Vključevanje zaposlenih pomembno podpira tudi **nagrajevanje**. Sistem najpogosteje vključuje nagrajevanje delovne uspešnosti (nagrade posameznikov, timske nagrade, udeležba pri dobičku in lastniški deleži) ter druge ugodnosti in nederarne nagrade. Lawler posebej poudarja, da na vključevanje zaposlenih pozitivno vpliva timsko nagrajevanje, zgolj individualni načrti nagrajevanja pa vključevanja zaposlenih ne podpirajo. Zadnjo temeljno prakso vključevanja zaposlenih, **dodeljevanje moči**, avtor razdeli na manj vplivne (angl. *low-power*) in bolj vplivne (angl. *high-power*) prakse. Prve spodbujajo zaposlene k posredovanju predlogov in reševanju problemov. Zaposleni so povezani v različne participacijske skupine (kot so krožki za kakovost), ki nastajajo v okviru obstoječe organizacijske strukture. Prakse vključevanja zaposlenih, kjer imajo zaposleni večji vpliv, pa vključujejo preoblikovanje in obogatitev delovnega mesta ter samoorganizacijske delovne skupine. Te prakse spreminjajo organizacijsko strukturo, njihov namen pa je prenesti čim več moči za sprejemanje odločitev v roke posameznikov in timov.

Sumukadas (2006) postavi Lawlerjeve štiri prakse v hierarhični odnos. Kot je razvidno iz slike 5, so prve tri prakse – posredovanje informacij, usposabljanje in nagrajevanje – osnova za vzpostavitev manj vplivnih praks dodeljevanja moči. Šele ko organizacija vzpostavi visoko vključenost zaposlenih v manj vplivnih aktivnostih dodeljevanja moči, lahko razmišlja o bolj vplivnih aktivnostih dodeljevanja moči. Vse prakse vključevanja zaposlenih vplivajo na njihovo zadovoljstvo in delovno uspešnost ter na koncu na uspešnost organizacije, pri čemer Lawler (v Sumukadas, 2006, str. 148) poudarja, da imajo aktivnosti dodeljevanja moči največji vpliv. Posredovanje informacij je značilno za odprto in enakopravno organizacijsko kulturo in ima zato lahko pozitiven učinek na zadovoljstvo zaposlenih. Vendar pa imajo lahko mnogo večji učinek na zadovoljstvo zaposlenih kot posredovanje informacij samo po sebi organizirani sistemi posredovanja informacij, kot so sistemi posredovanja predlogov, krožki za kakovost idr. Podobno velja za usposabljanje. Z usposabljanjem organizacije vlagajo v razvoj zaposlenih in jim

sporočajo, da so za njih pomembni, kar vpliva na njihovo zadovoljstvo. Vendar pa je pot od zadovoljstva zaposlenih do uspešnosti organizacije narejena šele, ko organizacija izkoristi rezultate usposabljanja (na primer z vzpostavitev sistemov za posredovanje predlogov, obogatitvijo delovnih mest ipd.).

Slika 5: Hierarhična razporeditev praks vključevanja zaposlenih



Vir: Sumukadas, *Employee involvement: a hierarchical conceptualisation of its effect on quality*, 2006, str. 149.

Drugo razvrstitev načinov vključevanja zaposlenih je Lawler opredelil skupaj z Mohrmanovo (1988, str. 49-55). Obstajajo štiri nivoji vključevanja: vključevanje posameznih zaposlenih, vključevanje delovnih skupin, medskupinsko vključevanje in vključevanje na področju organizacijskega delovanja. Pri **vključevanju posameznih zaposlenih** zaposleni sodelujejo in vplivajo na opredelitev svojih delovnih nalog, usposabljanje in razvoj, kriterije ocenjevanja delovne uspešnosti, nagrajevanje in razvoj kariere. Milkovich in Boudreau (1997, str. 361) navajata odgovornosti, ki jih imajo zaposleni pri razvoju kariere. Zaposleni naj bi samoocenjevali svoje sposobnosti, želje, analizirali možnosti za razvoj kariere, posredovali želje v zvezi z razvojem kariere strokovnjakom za management človeških virov, skupaj z njimi pripravili akcijski načrt za razvoj kariere in ga izvedli. Pri osebni vključevanju je pomembno, da se nadrejeni odzivajo na osebne potrebe zaposlenih, na potrebe, povezane z njihovim delovnim mestom in da jim dajejo povratne informacije glede njihovih aktivnosti vključevanja.

Vključevanje delovnih skupin je povezano s področjem dela. Organizacije člane delovnih skupin spodbujajo k posredovanju predlogov za spremembe delovnih procesov, ki bi povečali kakovost in produktivnost. Najpogosteje se za ta namen oblikujejo posebne skupine, kot so krožki za kakovost, delovni timi ali timi za izboljšanje kakovosti. Pri tem je naloga nadrejenih, da spodbujajo skupinsko reševanje problemov, da posredujejo skupini celovito sliko organizacijskega delovanja, da bo lahko prepoznala probleme in našla organizaciji primerne rešitve, odzivati se morajo na potrebe članov skupine in jim dajati povratne informacije.

Medskupinsko vključevanje temelji na potrebah zaposlenih po poznavanju drugih skupin znotraj in zunaj organizacije, s katerimi so v medsebojnem odnosu. Pomembno je, da je med skupinami vzpostavljen dvosmerni prenos informacij, bodisi osebno ali s pomočjo informacijske tehnologije. Člani posamezne skupine se običajno spoznavajo z delom druge skupine in vzpostavljajo osebne vezi.

Pri **vključevanju zaposlenih na področju organizacijskega delovanja** je pomembno, da so zaposleni obveščeni o strategiji in ciljnih organizacije ter da so vzpostavljeni kanali, preko katerih lahko posredujejo svoje ideje. To so lahko raziskave, elektronska sporočila, sestanki, fokus skupine ipd. Naloga vodij je, da managementu posredujejo ideje, ki so relevantne za strateške odločitve, in spodbujajo vsakodnevno vključevanje zaposlenih v organizacijsko delovanje, ne da bi bilo za to potrebno razviti poseben program.

Pri vključevanju zaposlenih je pomembna komunikacija. Pomembno je, na kakšen način menedžerji komunicirajo z zaposlenimi o pomembnejši problematiki in kako zaposleni sporočajo vodstvu svoje poglede. Vključevanje zaposlenih je zelo povezano s spodbujanjem komunikacije od spodaj navzgor, s čimer vodilni pokažejo podporo in odprtost za ideje in skrbi zaposlenih (Hopkins, 1995, str. 27). Eno od orodij za spodbujanje dvosmerne komunikacije in komunikacije od spodaj navzgor je organizacija srečanj, kjer imajo zaposleni možnost izraziti svoje ideje in postaviti vprašanja vodilnim, hkrati pa lahko takoj dobijo od njih povratne informacije. Vodilni lahko iz diskusije marsikdaj odkrijejo morebitne ovire pri uresničevanju določenih načrtov, s katerimi se lahko spoprimejo preden se lotijo njihovega izvajanja (Cutlip & Center, 1982, str. 296, 298).

Vključevanje zaposlenih v veliki meri prispeva k njihovemu uspešnemu razvoju. Vključevanje zaposlenih v management razvoja kariere, načrtovanje in izvajanje programov usposabljanja in vseživljenjskega učenja v veliki meri pozitivno vpliva na njihovo motivacijo, saj se počutijo cenjene, koristne in vredne zaupanja, hkrati pa zaposleni v veliki meri ponotranjijo odgovornost za uspeh razvoja (Milkovich & Boudreau, 1997, str. 415; Nykodym, 1994, str. 52). Ker na uspeh programov razvoja v večji meri vpliva motivacija zaposlenih, ki jo dobijo, če so vključeni v proces od samega začetka, kot pa njihova starost (Jorgensen, 2005, str. 65), so učinki vključevanja zaposlenih enaki za vse zaposlene ne glede na njihovo starost.

Nasprotno pa zaposlenim, če niso vključeni v načrtovanje delovnih procesov, motivacija pade, v delo vložijo manj truda, izgubljajo kreativnost. Schulmanova (2007, str. 7, 8) meni, da je pomembna vključenost na vseh nivojih in govori o t. i. enakopravni vključenosti (angl. *equal engagement*). Za njeno izpolnitev so pomembni naslednji pogoji: ozaveščanje zaposlenih in njihovih nadrejenih, da imajo vsi enakovredno potrebo po učenju in osebni rasti; omogočanje zaposlenim, da deset odstotkov svojega delovnega časa porabijo za projekte, ki jih sami izberejo,

s čimer bodo postali tudi bolj vpleteni v svoje delo; izkoriščanje povratnih informacij ne le za priznanje ali opozorilo glede opravljenega dela, temveč tudi za aktivno učenje; omogočanje zaposlenim, da si vzamejo čas za razmislek o 'velikih' idejah, ne le o 'velikih' nalogah, ki jih čakajo.

3.4 Posledice razvoja in vključevanja zaposlenih za organizacije

V tem poglavju izpostavljam posledice, ki jih aktivnosti razvoja in vključevanja zaposlenih prinašajo organizacijam, ter utemeljim, zakaj lahko organizacije z razvojem in vključevanjem zaposlenih uspešno odgovorijo na izzive starajoče se družbe. Da imajo lahko aktivnosti razvoja in vključevanja pozitivne posledice za organizacije, morajo najprej pozitivno vplivati na zaposlene.

Z razvojem zaposlenih zagotavljajo organizacije optimalno usposobljenost zaposlenih za delo. S programi razvoja organizacije razvijajo sposobnosti zaposlenih in jim zagotavljajo možnosti za strokovni, delovni in osebnostni razvoj. S tem se povečuje njihova poklicna fleksibilnost, mobilnost, zanesljivost zaposlitve in socialna varnost ter možnost vertikalnega in horizontalnega napredovanja in z njim povezane ugodnosti, kot so večja plača, materialne in nematerialne ugodnosti (Florjančič & Jereb, 1998, str. 51; Naeyele & Walker, 2006, str. 10, 11).¹³ Vse to vpliva na zadovoljstvo zaposlenih z delom (Hager, 2004, str. 23), od stopnje zadovoljstva zaposlenih z delom pa je v veliki meri odvisna njihova motivacija za delo (Florjančič & Jereb, 1998, str. 50). Zadovoljni in motivirani zaposleni so organizacijam bolj predani. Lojalnost zaposlenih povečujejo tudi tiste organizacije, ki ne razvijajo samo sposobnosti, ki jih zaposleni potrebujejo za opravljanje trenutnih delovnih nalog, temveč vlagajo v razvoj tistih sposobnosti, ki jih bodo zaposleni predvidoma potrebovali v prihodnosti. Takšno vlaganje v zaposlene in

¹³ Kot zanimivost navajam različna pričakovanja, ki so jih imeli od programov razvoja zaposlenih v raziskavi, ki jo je opravil Garavan (1995), različni deležniki, ter njihove kriterije ocenjevanja uspešnosti razvojnih programov. Vodilni menedžerji so pričakovali, da bodo programi razvoja pri zaposlenih spodbujali spremembe, inovativnost, prizadevanje za kvaliteto izdelkov ali storitev in timsko delo. Uspešnost so ocenjevali na osnovi fleksibilnosti in produktivnosti zaposlenih. Linijski vodje so od programov razvoja pričakovali, da bodo zmanjšali vrzeli med dejanskimi in pričakovanimi sposobnostmi zaposlenih ter da bodo usmerjeni v delo samo. Uspešnost so ocenjevali glede na čas, v katerem je bila dosežena izboljšana delovna uspešnost. Strokovnjaki za razvoj zaposlenih so od programov razvoja pričakovali, da bodo doseženi rezultati, ki bodo ustrezali identificiranim potrebam, da bodo prispevali k strateškim ciljem organizacije in da bodo strokovnjaki za razvoj kredibilni in cenjeni med vsemi člani organizacije. Uspešnost programov so merili glede na število dni, namenjenih usposabljanju, in glede na to, v kakšni meri so bili uresničeni zastavljeni cilji razvojnih programov. Strokovnjaki za management človeških virov so od programov razvoja pričakovali, da bodo dopolnjevali (in ne tekmovali) ostale aktivnosti managementa človeških virov in da bodo temeljili na potrebah potrošnikov, uspešnost pa so ocenjevali glede na proračunska sredstva, namenjena razvoju zaposlenih. Posamezni zaposleni pa so od programov razvoja pričakovali izboljšanje mobilnosti in možnosti za napredovanje ter vključenost v odkrivanje njihovih potreb po razvoju. Za njih je bil uspešen program tisti, ki je zadovoljil njihova pričakovanja ali pa tisti, kjer so dobili certifikat.

ponujanje priložnosti za razvoj zaposleni izredno cenijo, kar se odraža v njihovi predanosti delu in organizaciji (Sahinidis & Bouris, 2008, str. 64).

Motivacija zaposlenih tako na eni strani temelji na nenehnem razvoju njihovih sposobnosti in posledicah, ki iz njih izhajajo, na drugi strani pa motivacijo povečujejo programi razvoja sami, saj organizacije z njimi zaposlenim sporočajo, da so izredno pomembni za obstoj in uspešnost organizacij.

Na motiviranost in zadovoljstvo zaposlenih z delom podobno vplivajo tudi aktivnosti vključevanja. Če so zaposleni vključeni v management razvoja kariere, načrtovanje in izvajanje programov usposabljanja in vseživljenjskega učenja ter druge organizacijske projekte, se počutijo cenjene, koristne, vplivne in vredne zaupanja. S tem, ko zaposleni verjamejo, da lahko vplivajo na delovanje organizacije, med njimi narašča občutek vrednosti, hkrati pa se zmanjšujeta tudi morebitna frustracija in nezadovoljstvo, s čimer zaposleni izboljšujejo delovno uspešnost (Nykodym et al., 1994, str. 45, 53). Številne študije so pokazale, da so programi vključevanja zaposlenih izboljšali odnos zaposlenih do dela in organizacije, zaradi česar sta se zmanjšala fluktuacija in absentizem (Sumukadas, 2006, str. 148).

Z optimalno usposobljenimi, zadovoljnimi in motiviranimi zaposlenimi so lahko organizacije bolj uspešne. Zaradi usposobljenih, zadovoljnih in motiviranih zaposlenih se namreč povečuje njihova storilnost, inovativnost, predanost, izboljšuje se kakovost izdelkov in storitev ter zmanjšujeta absentizem in fluktuacija (Florjančič & Jereb, 1998, str. 51; Naegle & Walker, 2006, str. 10, 11; Beaver & Hutchings, 2005, str. 594; Newton, 2006, str. 94; Thite, 2001, str. 315, 316; Patrickson & Hartmann, 1995, str. 40; Gyan-Baffour, 1999, str. 9), zaradi česar so organizacije bolj profitabilne (Milkovich & Boudreau, 1997, str. 410). Zadovoljstvo zaposlenih z delom ima še en zanimiv pozitivni učinek za organizacije. Zadovoljni zaposleni o zadovoljstvu pogosto komunicirajo navzven, s čimer širijo dober glas o organizaciji (Cutlip & Center, 1982, str. 296).

Glede na to, da je eden od ključnih izzivov organizacij v starajoči se družbi ohranjanje (starejših in mlajših) zaposlenih, ki ga bom v empiričnem delu magistrskega dela merila s stopnjo fluktuacije in absentizmom, moram na tem mestu podrobneje opredelila oba pojma. **Absentizem** pomeni odsotnost zaposlenih z delovnega mesta. Na absentizem vplivata dva temeljna dejavnika: sposobnost in motiviranost zaposlenih za delo (Rhodes & Steers, 1981, 17). Rhodes in Steers (1981, 18-20) pravita, da je motiviranost zaposlenih odvisna od njihovega zadovoljstva z delom in t. i. pritiski. Zadovoljni zaposleni raje prihajajo na delo kot njihovi nezadovoljni sodelavci. Na zadovoljstvo zaposlenih z delom po mnenju omenjenih avtorjev najbolj vplivajo: raznolikost delovnih nalog in vedno novi izzivi, napredovanje, čim manj stresno okolje, manjše (in ne velike) delovne skupine, demokratični stil vodenja, pozitivni odnosi med sodelavci in priložnosti za

razvoj. Z razvojem in vključevanjem lahko torej organizacije v določeni meri vplivajo na motiviranost zaposlenih in s tem zmanjšajo absentizem. Med pritiske, ki vplivajo na motiviranost zaposlenih za prihajanje na delo, pa avtorja uvrščata ekonomske in tržne razmere, sistem nagrajevanja, norme kolektiva, osebno delovno etiko in predanost organizaciji. Drugi temeljni dejavnik, ki vpliva na absentizem zaposlenih, je sposobnost za delo. Tudi če so zaposleni motivirani za prihod na delo, jim včasih bolezen, poškodba, družinske obveznosti ali problemi s prevozom to onemogočijo.

Fluktuacija pomeni prostovoljno ali neprostovoljno odhajanje zaposlenih iz organizacije. Visoka fluktuacija lahko organizaciji povzroči veliko škode. Vpliva lahko na kakovost izdelkov in storitev ter zadovoljstvo potrošnikov, zaradi česar lahko organizacija izgubi konkurenčno prednost. Če želijo organizacije ohranjati nizko fluktuacijo, morajo stremeti k predanosti zaposlenih. Mowday in drugi so (v Curtis & Wright, 2001, 59) predanost zaposlenih opredelili kot stopnjo posameznikove identifikacije z in vključenosti v organizacijo. Predani zaposleni se z organizacijo močno identificirajo, so ponosni, da delajo v njej, podpirajo njene cilje in vrednote ter so zato pripravljeni trdo delati in ostati v njej (Curtis & Wright, 2001, 60). Curtis in Wright navajata dejavnike, ki vplivajo na predanost in s tem fluktuacijo zaposlenih. Med njimi so tudi vključevanje zaposlenih, razvoj kariere in usposabljanje. Da vlaganje v razvoj pomembno prispeva k zmanjševanju fluktuacije, dokazujejo številni primeri. Skupina Hay (*Hay Group*) je izvedla raziskavo v 330. podjetjih iz 50. držav in ugotovila, da ljudje v prvi vrsti zapuščajo organizacije, če se njihove sposobnosti in talenti ne razvijajo ter če management ne skrbi za njihov razvoj kariere (Hay, 2002). V britanskem podjetju Dollond & Aitchison so s programi usposabljanja zmanjšali fluktuacijo za 20 odstotkov. Hkrati se jim je povečala tudi prodaja in zadovoljstvo kupcev (Pollitt, 2005, 27).

Kljub temu, da na absentizem in fluktuacijo vplivajo podobni dejavniki, se je treba načrtovanja zmanjševanja obeh pojavov lotiti pazljivo, saj sta si v osnovi zelo različna. Rhodes in Steers (1981, 17) govorita o treh temeljnih razlikah: absentizem prinaša zaposlenim manj negativnih posledic kot fluktuacija; za absentizem se zaposleni odločijo lažje in bolj spontano, medtem ko se za odhod iz organizacije zaposleni odločajo dlje časa in bolj premišljeno; absentizem je lahko nadomestilo za fluktuacijo, predvsem v primerih, ko druge zaposlitve niso na voljo.

Poglejmo, kako so posledice, ki jih prinašata razvoj in vključevanje zaposlenim in organizacijam, povezane z izzivi organizacij v starajoči se družbi. S programi razvoja lahko organizacije starejšim zaposlenim zagotavljajo zaposljivost in uspešno opravljanje dela do konca njihove karierni poti. S tem zagotavljajo osnovne pogoje za ohranjanje njihove delovne aktivnosti. Da pa se bodo lahko organizacije v celoti uspešno spopadle s prvim izzivom starajoče se družbe – ohranjanjem aktivnosti starejših zaposlenih - potrebujejo še željo in motivacijo starejših zaposlenih, da ostanejo (uspešno) delovno aktivni. Programi razvoja in vključevanja jim pri tem

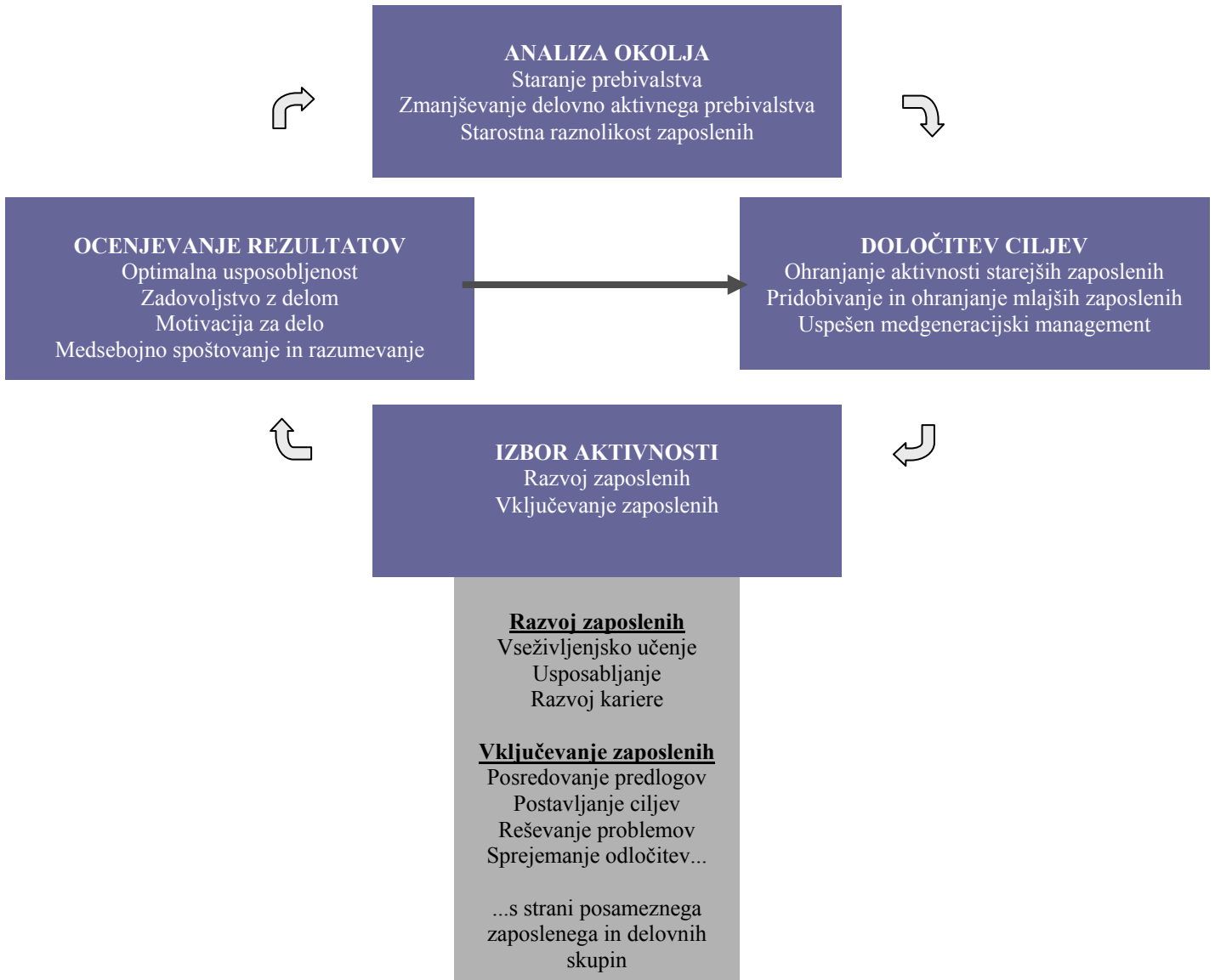
lahko pomagajo. S pomočjo programov (na primer vseživljenjskim učenjem) se krepi samozaupanje in samozavest pri opravljanju delovnih nalog, kar je še posebej pomembno pri starejših zaposlenih (Hare & McLeod, 2001, str. 393-396). Poleg tega se lahko zaradi različnih razvojnih programov (razvoj kariere, mentorstvo, druge oblike prenosa znanja ipd.) pri starejših zaposlenih povečuje občutek vrednosti in koristnosti, kar vpliva na njihovo motivacijo za delo in jih spodbuja k nadaljšanju delovne aktivnosti.

Danes zaposleni, še posebej mladi, ne računajo več na varnost zaposlitve in se zavedajo pomena svoje zaposljivosti. Zato pričakujejo, da se bodo v organizacijah lahko razvijali. Če jim organizacije tega ne omogočajo, bodo odšli drugam. (Woodruffe, 2006, str. 3) Ker bodo imeli v prihodnosti zaposleni zaradi pomanjkanja delovne sile veliko priložnosti za mobilnost, se bodo morale organizacije še toliko bolj truditi, da jih bodo obdržale. Organizacije z aktivnimi programi razvoja in vključevanja bodo zato bolj uspešne pri pridobivanju in ohranjanju mlajših zaposlenih. Z razvojem in vključevanjem lahko namreč povečujejo njihovo zadovoljstvo in motivacijo. Motivacija za delo se na primer pri mladih povečuje z razvojem kariere vseh starostnih skupin, saj lahko spremljajo razvoj kariere starejših, s čimer vidijo perspektivnost svoje kariere poti (Naegele & Walker, 2006, str. 10, 11). Z nenehnim strokovnim in osebnostnim razvojem mlajši dobijo tudi poklicno samopotrjevanje, ki ga morda potrebujejo bolj kot starejši.

S programi razvoja in vključevanja zaposlenih se povečuje tudi timsko delo (Beaver & Hutchings, 2005, str. 594). Z učenjem in usposabljanjem v generacijsko raznolikih timih in s tem, ko lahko zaposleni spremljajo razvoj kariere vseh svojih sodelavcev, se povečuje njihovo medsebojno spoštovanje in sprejemanje (Naegele & Walker, 2006, str. 5, 10, 11). Razvoj in vključevanje zaposlenih torej organizacijam pomagata tudi pri soočanju s tretjim izzivom starajoče se družbe – uspešnim medgeneracijskim managementom.

Če se vrnem k modelu, predstavljenem na začetku poglavja, lahko sedaj izpolnim še polje 'Ocenjevanje rezultatov'. Na sliki 6 je prikazano, da so pomembni rezultati, ki jih lahko organizacije dosežejo s pomočjo razvoja in vključevanja zaposlenih, kot sem navedla zgoraj, optimalna usposobljenost zaposlenih za delo, zadovoljstvo z delom, motiviranost in medsebojno spoštovanje in razumevanje različnih starostnih skupin zaposlenih. S pomočjo teh rezultatov lahko organizacije ohranjajo aktivnost starejših zaposlenih, privabljajo in ohranjajo mlajše zaposlene ter skrbijo za uspešno sodelovanje med enimi in drugimi. Na ta način se bodo lahko uspešno spopadle z izzivi, ki jih organizacijam prinaša starajoča se družba.

Slika 6: Prilagojen diagnostični model managementa človeških virov II.:
Razvoj in vključevanje zaposlenih – pomembni aktivnosti managementa človeških virov v
starajoči se družbi



Vir: Lastni.

4 ANALIZA RAZVOJA IN VKLJUČEVANJA ZAPOSLENIH V EVROPSKIH ORGANIZACIJAH

Osnovni namen drugega dela naloge je empirično preveriti, ali lahko organizacijam v starajoči se družbi pri soočanju z izzivi, ki jim jih prinaša starajoča se družba, pomagajo aktivnosti razvoja in vključevanja zaposlenih. Ta predpostavka velja za vse organizacije, torej pri razvoju in vključevanju ne bi smelo prihajati do statistično značilnih razlik med starejšimi in mlajšimi organizacijami. Ker pa menim, da je v realnosti drugače, želim najprej preveriti, ali prihaja med starejšimi in mlajšimi organizacijami do razlik pri razvoju zaposlenih. Posebej primerjam tudi razvoj in vključevanje zaposlenih med posameznimi evropskimi državami. V nadaljevanju so najprej predstavljene hipoteze in metodologija analize, sledijo omejitve analize, poglavje pa zaključim s predstavitvijo rezultatov.

4.1 Predstavitev raziskovalnih hipotez

Krovna hipoteza empiričnega dela magistrskega dela – H_1 se glasi: *Organizacije, ki skrbijo za razvoj zaposlenih in v katerih je stopnja vključenosti zaposlenih visoka, se uspešneje soočajo z izzivi, ki jih organizacijam prinaša starajoča se evropska družba.*

Razvoj zaposlenih merim z dvema sklopoma spremenljivk: vlaganjem v razvoj in razvojem kariere. Vlaganje v razvoj merim z naslednjimi spremenljivkami: a) kolikšen delež letnih stroškov za plače uporablja organizacija za usposabljanje; b) kolikšen delež zaposlenih je bil v preteklem letu na usposabljanju in c) koliko dni na leto se zaposleni v povprečju usposabljuje. Razvoj kariere pa analiziram s tem, v kolikšni meri uporabljajo organizacije izbrane metode za razvoj kariere.¹⁴

Stopnjo vključenosti merim z naslednjimi spremenljivkami: a) od koga se formalno pričakuje, da posreduje podatke za ocenjevanje delovne uspešnosti; b) kdo ima največji vpliv na določanje potreb, oblikovanje aktivnosti in izvajanje usposabljanja; c) kakšen je način sporočanja zaposlenim o pomembnejši problematiki in d) kako zaposleni sporočajo vodstvu svoje poglede.

Izmed izzivov starajoče se družbe za organizacije sta v analizo vključena ohranitev starejših in mlajših zaposlenih, uspešen medgeneracijski management pa ne. Organizacije, ki se uspešneje soočajo z izzivi, ki jim jih prinaša starajoča se evropska družba, v večji meri ohranjajo tako

¹⁴ Te metode so: posebne naloge/projekti za spodbujanje učenja; vključevanje v medoddelčne naloge, ki povezujejo različne dele organizacije, stroke in funkcije; sodelovanje v projektne timskem delu; vzpostavljanje socialnih mrež; formalni karierni načrti; ocenjevalni centri; načrti nasledstva; načrtovano kroženje med delovnimi mesti; programi razvoja perspektivnih kadrov; programi pridobivanja izkušenj inčasne prerazporeditve v druge organizacije.

starejše kot mlajše zaposlene. Ohranitev zaposlenih merim s stopnjo letne fluktuacije. Na ohranitev zaposlenih vpliva tudi njihovo zadovoljstvo z delom. Poleg lojalnosti zaposlenih je eden od kazalcev njihovega zadovoljstva, ki je zajet v vprašalniku, absentizem.

Ker vključuje krovna hipoteza veliko predpostavk, sem jo razdelila na naslednje delne hipoteze:

- *H₂: V organizacijah, ki vlagajo več v razvoj zaposlenih, je fluktuacija manjša.*
- *H₃: V organizacijah, kjer je razvoj kariere zaposlenih intenzivnejši, je fluktuacija manjša.*
- *H₄: V organizacijah, kjer je vključenost zaposlenih visoka, je fluktuacija manjša.*
- *H₅: V organizacijah, ki vlagajo več v razvoj zaposlenih, je absentizem manjši.*
- *H₆: V organizacijah, kjer je razvoj kariere intenzivnejši, je absentizem manjši.*
- *H₇: V organizacijah, kjer je vključenost zaposlenih visoka, je absentizem manjši.*

Pri primerjalni analizi med starejšimi in mlajšimi organizacijami predpostavljam, da je vlaganje v razvoj zaposlenih večje v mlajših organizacijah, saj so starejši zaposleni v starejših organizacijah na koncu svojega delovnega obdobja nekako že 'odpisani'. Podobno kot pri vlaganju v razvoj, predpostavljam, da je tudi razvoj kariere intenzivnejši v mlajših organizacijah, saj starejše organizacije ne skrbijo več za razvoj kariere starejših zaposlenih, ki so na koncu karierni poti. V zvezi z obema predpostavkama postavim naslednji hipotezi:

- *H₈: Vlaganje v razvoj zaposlenih je večje v mlajših organizacijah.*
- *H₉: Razvoj kariere je intenzivnejši v mlajših organizacijah.*

4.2 Metodologija analize

Analiza temelji na surovih podatkih, pridobljenih s strani mreže 'Cranfield Network', ki jo koordinira Cranfield University, School of Management. Podatki so bili pridobljeni leta 2004 z vprašalnikom, ki se je hkrati uporabil pri delodajalcih v zasebnem in javnem sektorju. Analiza vključuje skupaj 5468 organizacij iz 21. držav. Države, zajete v analizo, so: Velika Britanija, Francija, Nemčija, Avstrija, Nizozemska, Belgija, Švica, Danska, Švedska, Finska, Islandija, Španija, Italija, Grčija, Ciper, Estonija, Češka Republika, Slovaška, Madžarska, Slovenija in Bolgarija.

Pri primerjalni analizi med starejšimi in mlajšimi organizacijami sem za starostno mejo določila 45 let. Starostna meja je pogojena z vprašanjem iz vprašalnika,¹⁵ na katerem temelji analiza, je pa

¹⁵ Prosimo, navedite informacije o vaših zaposlenih:

Starostna struktura: _____% zaposlenih starih nad 45 let / Ne vem (1)

ta meja tudi pogosto uporabljena konvencija. Med drugimi jo uporablja Mednarodna zdravstvena organizacija (angl. *World Health Organization*) (Brooke, 2003, str. 262). Kot starejše organizacije torej obravnavam tiste, ki imajo več kot 33 odstotkov zaposlenih starih nad 45 let, kot mlajše pa tiste, ki imajo 33 ali manj odstotkov zaposlenih starih nad 45 let.

Izbrana vprašanja za analizo razvoja in vključevanja zaposlenih v evropskih organizacijah so zbrana v Prilogi A. Glede na postavljene hipoteze moram na tem mestu pojasniti, kako merim vrednosti določenih spremenljivk, kot so visoko vlaganje v razvoj, intenziven razvoj kariere, visoka vključenost zaposlenih, nizka stopnja fluktuacije in nizek absentizem.

Kot je zapisano pri poglavju o hipotezah, analiziram razvoj zaposlenih z dvema sklopoma spremenljivk – vlaganjem v razvoj in razvojem kariere. Vlaganje v razvoj zaposlenih je visoko, 1) če organizacija uporablja za usposabljanje delež letnih stroškov za plače, ki je višji od povprečnega deleža vseh organizacij; 2) če je delež zaposlenih, ki je bil v preteklem letu na usposabljanju, višji od povprečnega deleža zaposlenih iz vseh organizacij in 3) če se zaposleni v povprečju usposabljuje več dni na leto od povprečnega števila dni usposabljanja zaposlenih iz vseh organizacij.

Razvoj kariere je intenziven, če uporabljajo organizacije za razvoj kariere zaposlenih v večji meri ali v celoti naslednje metode: A) za razvoj kariere vodij: 1) posebne naloge/projekte za vzpodbujanje učenja; 2) vključevanje v medoddelčne naloge, ki povezujejo različne dele organizacije, stroke in funkcije; 3) sodelovanje v projektne timskem delu; 4) vzpostavljanje socialnih mrež; 5) formalne karierne načrte; 6) ocenjevalne centre; 7) načrte nasledstva; 8) načrtovano kroženje med delovnimi mesti; 9) programe razvoja perspektivnih kadrov; 10)časne prerazporeditve v druge organizacije ter B) za razvoj kariere zaposlenih, ki niso vodje: 11) posebne naloge/projekte za vzpodbujanje učenja; 12) vključevanje v medoddelčne naloge, ki povezujejo različne dele organizacije, stroke in funkcije; 13) sodelovanje v projektne timskem delu; 14) vzpostavljanje socialnih mrež in 15) programe pridobivanja izkušenj.

O visoki vključenosti zaposlenih govorimo, če: 1) podatke za ocenjevalni postopek delovne uspešnosti posredujejo zaposleni sami; 2) podatke za ocenjevalni postopek delovne uspešnosti posredujejo podrejeni; 3) podatke za ocenjevalni postopek delovne uspešnosti posredujejo sodelavci; 4) ima največji vpliv na določanje potreb po usposabljanju posameznik; 5) ima največji vpliv na oblikovanje aktivnosti usposabljanja posameznik; 6) ima največji vpliv na izvajanje usposabljanja posameznik ter če se je v zadnjih treh letih povečalo ali ostalo enako 7) ustno, neposredno sporočanje zaposlenim o pomembnejši problematiki; 8) pisno, neposredno sporočanje zaposlenim o pomembnejši problematiki; 9) elektronsko komuniciranje z zaposlenimi o pomembnejši problematiki; 10) sporočanje zaposlenim o pomembnejši problematiki preko sestankov delovnih skupin; 11) neposredno sporočanje pogledov zaposlenih najvišjemu vodstvu;

12) sporočanje pogledov zaposlenih preko neposrednih vodij; 13) sporočanje pogledov zaposlenih preko rednih sestankov delavcev in 14) sporočanje pogledov zaposlenih preko sestankov delovnih skupin.

Letna stopnja fluktuacije je nizka, če je nižja od povprečne stopnje letne fluktuacije vseh organizacij. Podobno velja za absentizem – absentizem je nizek, če je povprečno število dni odsotnosti zaposlenega na leto nižje od povprečnega števila dni odsotnosti zaposlenih iz vseh organizacij.

4.2.1 Uporabljene metode statistične analize

Da lahko primerjam mlajše in starejše organizacije, sem najprej iz originalne spremenljivke, katere vrednosti so izražene v deležu zaposlenih, starih nad 45 let, ustvarila novo (nominalno) spremenljivko z dvema vrednostima, ki označujeta bodisi mlajše bodisi starejše organizacije.¹⁶ Splošno porazdelitev mlajših in starejših organizacij sem analizirala s programom 'Analyze/ Descriptive Statistics/ Frequencies', ostale porazdelitve¹⁷ pa s programom 'Analyze/ Descriptive Statistics/ Crosstabs'. Statistično pomembnost razlik med mlajšimi in starejšimi organizacijami pri posameznih porazdelitvah sem preverjala s Pearson χ^2 testom.

Pri analiziranju razlik v razvoju zaposlenih med mlajšimi in starejšimi organizacijami sem najprej s programoma 'Analyze/ Descriptive Statistics/ Descriptives' in 'Analyze/ Descriptive Statistics/ Frequencies' ugotavljala, koliko v poprečju organizacije vlagajo v razvoj ter za kolikšen delež organizacij je značilno nizko oziroma visoko vlaganje v razvoj. Nizko vlaganje v razvoj sem pripisala tistim organizacijam, ki so imele pri posameznih spremenljivkah nižje ali enake vrednosti kot je povprečna vrednost, visoko vlaganje v razvoj pa tistim organizacijam, ki so imele pri posameznih spremenljivkah višje vrednosti od povprečne. Nato sem s t testom ('Independent Samples Test')¹⁸ preverjala, ali se mlajše in starejše organizacije razlikujejo v vlaganju v razvoj. Pri ugotavljanju razlik v razvoju kariere sem najprej vrednosti spremenljivk, ki opredeljujejo razvoj kariere, združila ter na osnovi tega organizacijam pripisala bodisi intenziven bodisi

¹⁶ Mlajše organizacije imajo vrednost 1; to vrednost so dobile tiste vrednosti 'stare' spremenljivke, ki so manjše ali enake 33. Starejše organizacije imajo vrednost 2; to vrednost so dobile tiste vrednosti 'stare' spremenljivke, ki so večje od 33.

¹⁷ Po posameznih evropskih državah, glede na sektor, trg in število zaposlenih.

¹⁸ T test sodi med t.i. 'Odvisne' (angl. *Dependence*) statistične metode, s pomočjo katerih preverjamo prisotnost ali odsotnost medsebojne povezanosti med (odvisnimi in neodvisnimi) spremenljivkami. Obstajajo pa še 'Neodvisne' (angl. *Independance*) statistične metode, s pomočjo katerih preverjamo, zakaj in kako so spremenljivke med seboj povezane; uporabljamo jih, ko spremenljivk ne moremo opredeliti kot odvisne oziroma neodvisne. (Sharma, 1996, str. 4)

neintenziven razvoj kariere.¹⁹ Nato sem s t testom preverjala, ali se mlajše in starejše organizacije pri razvoju kariere zaposlenih razlikujejo.

Za preverjanje vpliva razvoja in vključevanja zaposlenih na fluktuacijo in absentizem je bila uporabljena multipla linearna regresija, s pomočjo katere sem preverjala odvisnost fluktuacije in absentizma od izbranih neodvisnih spremenljivk. Uporabila sem metodo Backward, kar pomeni, da so bile vse neodvisne spremenljivke hkrati vključene v regresijski model, nato pa so bile iz njega postopoma (po ena) izključene vse tiste neodvisne spremenljivke, ki niso izpolnjevale kriterija vključitve. V rezultatih v Prilogi B so v tabelah Model Summary in ANOVA stopnje zaporedno oštevilčene, statistični kazalci pa razvrščeni po stopnjah.

Aktivnosti razvoja in vključevanja zaposlenih med posameznimi evropskimi državami sem primerjala z metodo razvrščanja v skupine. Najprej sem v bazi podatkov spremenila osnovno enoto, in sicer iz podjetja v državo. Ugotavljala sem, katere države so si glede na vlaganje v razvoj, razvoj kariere in vključevanje zaposlenih med seboj podobne in kako se razlikujejo od drugih držav. Podatke sem standardizirala, ker sem želela, da imajo vse spremenljivke enako težo. Pri razvrščanju držav glede na vlaganje v razvoj je bila za mero podobnosti izbrana Evklidska razdalja, pri razvrščanju glede na razvoj kariere in vključevanje zaposlenih pa metoda Jaccard. Pred tem sem spremenljivke razvoja kariere in določene spremenljivke vključevanja zaposlenih dihotomizirala.²⁰ Države sem razvrščala v skupine z Wardovo metodo hierarhičnega združevanja. Na osnovi dendrograma²¹ sem pri aktivnostih vlaganja v razvoj izbrala razvrstitev v štiri skupine držav, pri razvoju kariere in vključevanju zaposlenih pa tri skupine držav. Podobnosti in razlike med skupinami sem analizirala s programom 'Analyze/Compare means/Means', ki je izračunal srednje vrednosti spremenljivk za posamezne skupine.

4.2.2 Omejitve analize

Ena od največjih prednosti analize je, da temelji na velikem vzorcu 5468-ih organizacij iz 21-ih evropskih držav, kar zagotovo povečuje vrednost rezultatov. Kljub visoki reprezentativnosti vzorca pa ima predstavljena analiza tudi nekaj omejitev. Prva omejitev je, da so v analizo zajeti

¹⁹ Intenziven razvoj kariere sem pripisala tistim organizacijam, ki so v večji meri ali celoti uporabljale vsaj 10 od 15-ih metod za razvoj kariere vodij in ostalih zaposlenih, neintenziven razvoj pa vsem ostalim.

²⁰ Vrednosti spremenljivk razvoja kariere 1 (»Ne uporabljamo«) in 2 (»V manjši meri«) sem spremenila v vrednost 0 (neintenziven razvoj kariere), vrednosti 3 (»V večji meri«) in 4 (»V celoti«) pa v vrednost 1 (intenziven razvoj kariere). Dihotomizirala sem tudi vrednosti določenih spremenljivk vključevanja zaposlenih. Pri spremenljivkah vpliva na določanje potreb, oblikovanje aktivnosti in izvajanje usposabljanja je vrednost 1 (»Posameznik«) ostala 1 (visoka vključenost), vrednosti 2 (»Linijski vodje«), 3 (»Oddelek za kadre/človeške vire«) in 4 (»Sindikati«) pa so bile pretvorjene v vrednost 0 (nizka vključenost). Spremenljivke komuniciranja z zaposlenimi sem spremenila v binarne tako, da sem vrednosti 1 (»Se je povečalo«) in 2 (»Je enako«) pretvorila v vrednost 1 (visoka vključenost), vrednosti 3 (»Se je zmanjšalo«) in 4 (»Ne uporabljamo«) pa v vrednost 0 (nizka vključenost).

²¹ Dendrogram je drevesni prikaz rezultatov razvrščanja v skupine.

odgovori odgovornih za management človeških virov, ne pa tudi stališča posameznih zaposlenih. Na ta način je omejeno preverjanje povezanosti med razvojem in vključenostjo posameznih zaposlenih ter njihovo usposobljenostjo, zadovoljstvom in motiviranostjo za delo. Preverjanje pomembnosti razvoja in vključenosti zaposlenih na delovanje organizacij je tako možno samo posredno, preko stopnje fluktuacije in absentizma. V omenjenih odvisnih spremenljivkah se po mojem mnenju sicer deloma odraža zadovoljstvo zaposlenih z delom in njihova motiviranost za delo, je pa res, da lahko na stopnjo fluktuacije in absentizem vplivajo tudi drugi dejavniki (preselitev, ugodna nadomestila v času bolniške odsotnosti, bolniška odsotnost zaradi stresa in izčrpanosti na delovnem mestu, bolniška odsotnost zaradi otrok ipd.). Z obstoječim vprašalnikom prav tako ni bilo možno preveriti vpliva razvoja in vključenosti zaposlenih na medsebojno spoštovanje in razumevanje ter s tem na uspešen medgeneracijski management.

4.3 Primerjava mlajših in starejših evropskih organizacij ter njihovih aktivnosti razvoja zaposlenih

Za vse organizacije, ne glede na starostno strukturo njihovih zaposlenih, predpostavljam, da lahko s pomočjo razvoja in vključevanja zaposlenih uspešno rešujejo izzive, ki jim jih prinaša starajoča se družba. Kljub temu pa menim, da obstajajo statistično značilne razlike v aktivnostih razvoja zaposlenih med mlajšimi in starejšimi organizacijami. Z analizo se tako najprej usmerim v proučitev razlik v aktivnostih razvoja zaposlenih med mlajšimi in starejšimi organizacijami, še prej pa pogledam, kako so mlajše in starejše organizacije razporejene po posameznih državah, kakšna je njihova sektorska porazdelitev, na katerih trgih delujejo in koliko zaposlenih imajo.

4.3.1 Porazdelitev mlajših in starejših organizacij

Izmed 5468 organizacij je 1855 ali 45,9 odstotkov mlajših in 2187 ali 54,1 odstotkov starejših, kar je prikazano na sliki 7. Velikost vzorca se je deloma zmanjšala, saj 1426 organizacij ni dalo podatka o starostni strukturi zaposlenih, tako da je v vzorcu sedaj skupaj 4042 mlajših in starejših organizacij.

Slika 7: Porazdelitev mlajših in starejših organizacij



Vir: Analiza vprašalnikov o starostni strukturi zaposlenih (Priloga B1, Tabela 1).

Ko analiziram strukturo mlajših in starejših organizacij v posameznih evropskih državah,²² ugotovim, da v deležu mlajših oziroma starejših organizacij močno izstopata skandinavski državi Finska in Švedska, kjer je delež starejših organizacij občutno višji kot delež mlajših organizacij. Na Finskem je starejših organizacij skoraj 80 odstotkov, na Švedskem pa skoraj 75. Eden od razlogov za visoko stopnjo participacije starejših na trgu delovne sile je velik delež starejših zaposlenih s skrajšanim delovnim časom v kombinaciji z delno upokojitvijo,²³ visoka udeležba starejših pa je tudi posledica onemogočanja zgodnjega upokojevanja v tako velikem obsegu kot v drugih državah in enake starostne meje za upokožitev za oba spola (Stanonik, 2007, str. 58, 62). Glavno načelo švedske politike je načelo dela, ki pravi, da je treba aktivno prebivalstvo bolj spodbujati k delu, kot pa mu nuditi razne oblike denarne pomoči (Stanonik, 2007, str. 59). Poleg tega je Švedska z reformo in informativno akcijo povečala ozaveščenost ljudi, da je dolžina delovne dobe povezana z višino pokojnine, kar je starejše spodbudilo, da delajo tudi po doseženi starostni meji za upokožitev (Stanonik, 2007, str. 72).

Na drugi strani sta med državami z višjim deležem mlajših organizacij na vrhu Belgija (s skoraj 70 odstotnim deležem mlajših organizacij) in Grčija (s skoraj 65 odstotnim deležem). Visok delež mladih zaposlenih v Belgiji je lahko posledica organizacij Evropske Unije, ki imajo sedež v Belgiji, saj je vanje vključenih veliko mladih, ne le iz Belgije, temveč iz vseh držav članic EU.

Porazdelitev mlajših in starejših organizacij v posameznih evropskih državah je razvidna iz tabele 6.

²² Podatke imam za 20 držav, manjkajo podatki za Španijo.

²³ Novi pokojninski sistem na Švedskem med drugim uvaja delno upokojevanje v javnem sektorju za stare 61 let in več, ki delajo manj kot 50 odstotkov delovnega časa. Sistem omogoča 60 odstotno povrnitev izgube dohodka, kar pomeni, da npr. delavci, ki delajo 50 odstotkov delovnega časa, prejmejo približno 80 odstotkov plače za polni delovni čas (Stanonik, 2006, str. 72).

Tabela 6: Porazdelitev mlajših in starejših organizacij v posameznih evropskih državah

	Mlajše organizacije (v %)	Starejše organizacije (v %)
Finska	20,1	79,9
Švedska	25,1	74,9
Češka Republika	37,1	62,9
Islandija	37,3	62,7
Danska	41,0	59,0
Nizozemska	41,6	58,4
Francija	43,5	56,5
Nemčija	43,8	56,2
Švica	45,1	54,9
Velika Britanija	45,5	54,5
Ciper	46,9	53,1
Italija	50,6	49,4
Slovenija	50,7	49,3
Madžarska	54,0	46,0
Estonija	58,7	41,3
Bolgarija	58,9	41,1
Slovaška	60,0	40,0
Avstrija	61,7	38,3
Grčija	64,7	35,3
Belgija	69,0	31,0

Vir: Analiza vprašalnikov o starostni strukturi zaposlenih po posameznih državah (Priloga B1, Tabela 2).

4.3.2 Splošni podatki o mlajših in starejših organizacijah

Najprej pogledimo, kako so mlajše in starejše organizacije porazdeljene glede na sektor. Kot je razvidno iz slike 8, je v zasebnem sektorju njihov delež skoraj enak (54,5 odstotkov mlajših in 45,5 odstotkov starejših organizacij), v javnem sektorju pa močno prevladujejo starejše organizacije, kjer je njihov delež kar 75,2 odstoten.

Slika 8: Porazdelitev mlajših in starejših organizacij glede na zasebni in javni sektor



Vir: Analiza vprašalnikov o starostni strukturi zaposlenih glede na javni in zasebni sektor (Priloga B2, Tabela 1).

Podrobnejša sektorska analiza, prikazana v tabeli 7, pokaže, da je delež starejših organizacij najvišji v sektorjih izobraževanja, socialnih storitev, energetike in vodnih virov ter javne uprave, kar sovпада z zgornjim rezultatom, saj so omenjeni sektorji pretežno javni. Na drugi strani pa mlajše organizacije prevladujejo v sektorju trgovina na drobno in distribucija, hoteli, preskrba, popravila motornih vozil ter v sektorju bančništvo, finance, zavarovalništvo in poslovne storitve.

Tabela 7: Porazdelitev mlajših in starejših organizacij glede na glavni sektor industrije ali storitev

	Mlajše organizacije (v %)	Starejše organizacije (v %)
Izobraževanje (vključujoč univerzo in nadaljnje izobraževanje)	19,5	80,5
Socialne storitve	20,3	79,7
Energetika in vodni viri	24,4	75,6
Javna uprava	27,9	72,1
Kmetijstvo, lov, gozdarstvo, ribištvo	33,8	66,2
Druge storitve (npr. televizija in radio, raziskave in razvoj, dobrodne ustanove itd.)	39,1	60,9
Zdravstvene storitve	39,2	60,8
Gradbeništvo	39,3	60,7
Kemična proizvodnja, rudarstvo	45,6	54,4
Kovinska industrija, mehanska, elektro in orodjarska proizvodnja, pisarniški aparati in aparature za obdelavo podatkov	45,7	54,3
Druga industrija (prehrambena in tobačna, tekstilna, oblačilna, papirna, tiskarska in založniška, predelava kavčuka in plastike itd.)	49,3	50,7
Promet in zveze (npr. železnica, poštna storitve, telekom itd.)	50,5	49,5
Osebnostne, gospodinjske, rekreacijske storitve	55,6	44,4
Bančništvo, finance, zavarovalništvo, poslovne storitve (npr. svetovanje, odnosi z javnostmi, oglaševanje, odvetniške pisarne itd.)	65,8	34,2
Trgovina na drobno in distribucija, hoteli, preskrba, popravila motornih vozil	68,8	31,2

Vir: Analiza vprašalnikov o starostni strukturi zaposlenih glede na sektor industrije ali storitev (Priloga B2, Tabela 2).

Ko primerjam mlajše in starejše organizacije glede na trg njihovih izdelkov ali storitev ugotovim, da so starejše organizacije bolj lokalne, mlajše pa bolj globalne. V tabeli 8 so razvidni deleži posameznih organizacij na lokalnem, regionalnem, državnem, evropskem in svetovnem trgu.

Tabela 8: Porazdelitev mlajših in starejših organizacij glede na trg njihovih izdelkov ali storitev

	Mlajše organizacije (v %)	Starejše organizacije (v %)
Lokalni	28,1	71,9
Regionalni	37,9	62,1
Državni	48,9	51,1
Evropski	50,7	49,3
Svetovni	53,2	46,8

Vir: Analiza vprašalnikov o starostni strukturi zaposlenih glede na trg izdelkov ali storitev (Priloga B2, Tabela 3).

Glede na število zaposlenih so si mlajše in starejše organizacije precej podobne. Kot je razvidno iz tabele 9, je mlajših organizacij z manj zaposlenimi več kot tistih z velikim številom zaposlenih, medtem ko delež starejših organizacij nekoliko narašča ob večjem številu zaposlenih.

Tabela 9: Porazdelitev mlajših in starejših organizacij glede na število zaposlenih

	Mlajše organizacije (v %)	Starejše organizacije (v %)
do 250	48,2	51,8
od 251 do 500	47,4	52,6
od 501 do 1500	44,9	55,1
nad 1500	41,0	59,0

Vir: Analiza vprašalnikov o starostni strukturi zaposlenih glede na število zaposlenih (Priloga B2, Tabela 5).

4.3.3 Razvoj zaposlenih v mlajših in starejših evropskih organizacijah

V tem poglavju želim preveriti hipotezi:

- H_8 : Vlaganje v razvoj zaposlenih je večje v mlajših organizacijah.
- H_9 : Razvoj kariere je intenzivnejši v mlajših organizacijah.

Pred tem pa pogledajmo, koliko organizacije v povprečju vlagajo v razvoj. Organizacije namenjajo za usposabljanje v povprečju 3,1 odstotke letnih stroškov za plače. V preteklem letu je bilo na usposabljanju bodisi v organizaciji bodisi zunaj nje v povprečju 35 odstotkov zaposlenih. Med posameznimi skupinami zaposlenih se največ usposabljujejo vodje (v povprečju 6,1 dni na leto), sledijo jim strokovnjaki/tehniki (v povprečju 5,9 dni na leto), nato administrativni/režijski delavci (v povprečju 4 dni na leto), najmanj pa se usposabljujejo proizvodni/fizični delavci (v povprečju 3,8 dni na leto). Vsi skupaj se v povprečju usposabljujejo 16 dni na leto. Rezultati so predstavljeni v tabeli 10.

Tabela 10: Vlaganje evropskih organizacij v razvoj

	Aritmetična sredina
Odstotek letnih stroškov za plače, namenjen usposabljanju	3,1
Odstotek zaposlenih, ki je bil v preteklem letu na usposabljanju	35,0
Povprečno število dni usposabljanja zaposlenih	16,0
Povprečno število dni usposabljanja vodij	6,1
Povprečno število dni usposabljanja strokovnjakov/tehnikov	5,9
Povprečno število dni usposabljanja administrativnih/režijskih delavcev	4,0
Povprečno število dni usposabljanja proizvodnih/fizičnih delavcev	3,8

Vir: Analiza vprašalnikov o vlaganju v razvoj (Priloga B3, Tabela 1).

Za lažjo predstavo, kaj zgoraj navedeni odstotki in števila dni usposabljanja pomenijo, naj navedem primer usposabljanja v podjetju Motorola. Motorola je v 80-ih letih prejšnjega stoletja zašla v krizo. Po prodaji polprevodnikov je s prvega zdrsnila na četrto mesto svetovnih proizvajalcev, prav tako pa so konkurenčna inovativna podjetja resno ogrozila tudi njihovo prodajo ostalih elektornskih izdelkov. Do konca prejšnjega stoletja je zato Motorola namenila 300 milijonov ameriških dolarjev ali 8 odstotkov stroška plač izobraževanju in zaposlenim omogočila od 80 do 100 ur usposabljanja na leto. Revija Fortune je Motorolo leta 1993 razglasila za zlati primer (angl. *gold standard*) korporativnega usposabljanja. Med letoma 1987 in 1993 je Motorola znižala stroške za 3,3 milijarde ameriških dolarjev, prodaja na zaposlenega se je podvojila, dobiček pa je zrasel za 47 odstotkov.²⁴ (Milkovich & Boudreau, 1997, str. 407, 408)

Če primerjamo povprečni delež letnih stroškov za plače, ki ga evropske organizacije namenjajo usposabljanju, z Motorolinim deležem, ugotovimo, da obstaja med njimi precejšnja razlika. Evropske organizacije bistveno manj vlagajo v razvoj tako glede na delež letnih stroškov za plače kot glede na število dni na leto, namenjenih usposabljanju zaposlenih.

Glede na odstotek letnih stroškov za plače, namenjen usposabljanju, je nizko vlaganje v razvoj²⁵ prisotno v zelo velikem deležu evropskih organizacij (73,6 odstotkov), visoko pa le v 26,4 odstotkov organizacij. Organizacij, ki malo vlagajo v razvoj zaposlenih glede na odstotek zaposlenih, ki je bil v preteklem letu na usposabljanju, je skoraj 60 odstotkov, skoraj 40 odstotkov pa je takih, kjer je delež zaposlenih, ki je bil v preteklem letu na usposabljanju, višji od

²⁴ Kako zelo je cenjeno izobraževanje in usposabljanje zaposlenih, prikazuje tudi primer podjetja IBM. Nekega dne je menedžer v družbi IBM naredil napako, ki je podjetje stala 2 milijona ameriških dolarjev. Thomas Watson, tedanji vodja IBM, je menedžerju, ki je zaradi napake hotel dati odpoved, dejal: »Zakaj bi vam pustil dati odpoved? Pravkar sem porabil 2 milijona ameriških dolarjev, da sem vas nekaj naučil.« (Milkovich & Boudreau, 1997, str.410)

²⁵ Nizko vlaganje v razvoj sem pripisala tistim organizacijam, ki so imele nižje ali enake vrednosti kot je povprečna vrednost, visoko vlaganje v razvoj pa tistim organizacijam, ki so imele pri posameznih spremenljivkah višje vrednosti od povprečne.

povprečnega. Podobno razmerje velja tudi za vlaganje v razvoj glede na povprečno število dni na leto usposabljanja zaposlenih. Rezultati so predstavljeni v tabeli 11.

Tabela 11: Delež organizacij z nizkim in visokim vlaganjem v razvoj

	Organizacije z nizkim vlaganjem v razvoj (v %)	Organizacije z visokim vlaganjem v razvoj (v %)
Glede na % letnih stroškov za plače, namenjen usposabljanju	73,6	26,4
Glede na % zaposlenih, ki je bil v preteklem letu na usposabljanju	59,8	40,2
Glede na povprečno število dni usposabljanja zaposlenih	62,4	37,6

Vir: Analiza vprašalnikov o vlaganju v razvoj glede na starostno strukturo zaposlenih (Priloga B3, Tabela 2).

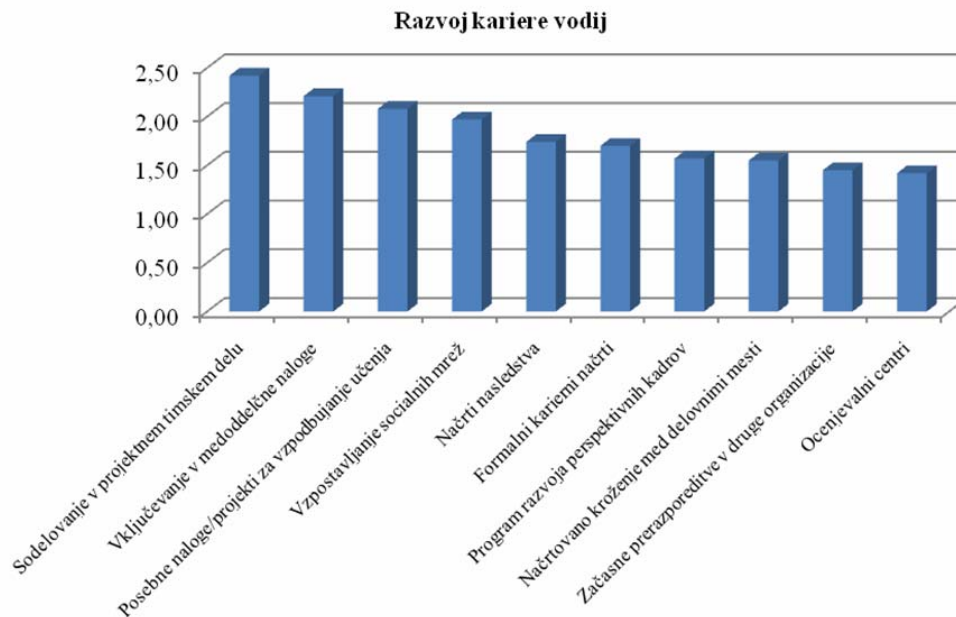
Pri preverjanju hipoteze, ali vlagajo mlajše organizacije v razvoj več kot starejše (Priloga B3, tabeli 3 in 4), sem ugotovila, da to drži za delež letnih stroškov za plače, ki je namenjen usposabljanju. Mlajše organizacije v povprečju namenjajo usposabljanju 3,6 odstotka letnih stroškov za plače, starejše organizacije pa 2,9 odstotka. Na drugi strani razliki v vlaganju v razvoj glede na odstotek zaposlenih, ki je bil v preteklem letu na usposabljanju, in glede na povprečno število dni usposabljanja vseh skupin zaposlenih, med mlajšimi in starejšimi organizacijami nista statistično značilni. Statistično značilna razlika pa se je pokazala pri vlaganju v razvoj glede na povprečno število dni usposabljanja strokovnjakov/tehnikov in administrativnih/režijskih delavcev. Obe skupini zaposlenih se v povprečju več usposabljata v mlajših organizacijah. Stokovnjaki/tehniko se v mlajših organizacijah usposabljujejo dobrih 6 dni na leto, medtem ko se v starejših organizacijah 5 dni in pol. Administrativni/režijski delavci pa se v mlajših organizacijah usposabljujejo dobrih 4 dni na leto, medtem ko se njihovi kolegi v starejših organizacijah nekaj več kot 3 dni in pol (natančneje 3,8).

Predpostavka o večjem vlaganju v razvoj v mlajših organizacijah se je tako deloma potrdila. Menim, da mlajše organizacije vlagajo nekoliko več v razvoj zaposlenih zato, ker gledajo na mlajše zaposlene kot na bolj perspektivne in verjamejo, da se jim bodo stroški, namenjeni razvoju, povrnilo. Deloma je nekoliko večje vlaganje mlajših organizacij v razvoj zaposlenih povezano tudi s sektorjem in trgov, na katerem delujejo. Mlajše organizacije so v primerjavi s starejšimi bolj globalne, veliko več jih deluje v zasebnem kot v javnem sektorju, zaradi česar so se primorane bolj in hitreje razvijati. Zanimiv je tudi rezultat, da med mlajšimi in starejšimi organizacijami ne prihaja do razlik pri usposabljanju vodij in proizvodnih delavcev, obstajajo pa razlike v usposabljanju strokovnjakov in administrativnih delavcev. Vodje so, ne glede na to, ali delujejo v mlajših ali starejših organizacijah, odgovorni za njihovo delovanje in so zato običajno primarna skupina, ki mora skrbeti za svoj razvoj. Na drugi strani so pričakovano najmanjšega razvoja v mlajših in starejših organizacijah deležni proizvodni delavci, saj se od njih v glavnem

pričakuje, da opravljajo delo v skladu z navodili in razvojnimi usmeritvami, do katerih so prišli njihovi nadrejeni. Na drugi strani pa se vlaganje v razvoj strokovnjakov in režijskih delavcev med mlajšimi in starejšimi organizacijami razlikuje iz razlogov, zapisanih na začetku odstavka: mlajši strokovnjaki in režijski delavci so bolj perspektivni, bolj 'vredni' razvoja, hkrati pa so tudi zaposleni v panogah, kjer so zahteve po razvoju močnejše.

Analiza razvoja kariere (Priloga B3, tabela 6) je pokazala, da je za večino organizacij (85,6 odstotkov) značilen neintenziven razvoj kariere, manjši delež (14,4 odstotkov) pa je organizacij, ki intenzivno skrbijo za razvoj kariere svojih zaposlenih. Slika 9 prikazuje pogostost uporabe metod razvoja kariere vodij. Med najbolj pogosto uporabljene metode sodijo sodelovanje v projektnem timskem delu; vključevanje v medoddelčne naloge, ki povezujejo različne dele organizacije, stroke in funkcije ter posebne naloge/projekti za vzpodbujanje učenja. Najmanj pa se pri razvoju kariere vodij uporabljajo ocenjevalni centri in začasne prerazporeditve v druge organizacije. Pri razvoju kariere zaposlenih, ki niso vodje, organizacije v največji meri uporabljajo metodo sodelovanja v projektnem timskem delu, v najmanjši meri pa metodo vzpostavljanja socialnih mrež.

Slika 9: Pogostost uporabe metod razvoja kariere vodij



Vir: Analiza vprašalnikov o uporabi metod za razvoj kariere vodij (Priloga B3, Tabela 5).

Kljub temu, da je za veliko večino organizacij značilen neintenziven razvoj kariere, sem ugotovila, da obstajajo med mlajšimi in starejšimi organizacijami statistično značilne razlike

(Priloga B3, tabeli 7 in 8). Mlajše organizacije nekoliko intenzivneje skrbijo za razvoj kariere zaposlenih kot starejše, kar potrjuje hipotezo, da starejše organizacije ne skrbijo več za razvoj kariere starejših zaposlenih, ki so na koncu karierni poti. Podrobnejša analiza je pokazala, da se organizacije razlikujejo pri razvoju kariere vodij (mlajše organizacije nekoliko intenzivneje razvijajo kariere vodij kot starejše organizacije), medtem ko pri razvoju kariere ostalih zaposlenih med njimi ni razlik. Čeprav bi od mlajših organizacij pričakovali intenzivnejši razvoj kariere tudi pri zaposlenih, ki niso vodje, kot kaže, tudi one dajejo večji pomen vodilnemu kadru, kar pa se bo, po mojem mnenju, v prihodnje spremenilo in bodo intenzivnejšega razvoja deležni tudi zaposleni, ki niso na vodilnih položajih. V tabeli 12 so povzete razlike v razvoju zaposlenih med mlajšimi in starejšimi organizacijami.

Tabela 12: Razlike med mlajšimi in starejšimi organizacijami v razvoju zaposlenih

	Mlajše organizacije	Starejše organizacije
Vlaganje v razvoj		
Delež letnih stroškov za plače, namenjen usposabljanju	3,6	2,9
Povprečno število dni usposabljanja strokovnjakov/tehnikov	6,3	5,6
Povprečno število dni usposabljanja administrativnih/režijskih delavcev	4,2	3,8
Razvoj kariere		
Razvoj kariere vodij	Bolj intenziven	Manj intenziven

Vir: Analiza vprašalnikov o vlaganju v razvoj in razvoju kariere (Priloga B3, Tabela 3, Tabela 7).

4.4 Vpliv razvoja in vključevanja zaposlenih na uspešno soočanje organizacij z izzivi starajoče se evropske družbe

Vpliv razvoja in vključevanja zaposlenih na uspešno soočanje organizacij z izzivi starajoče se evropske družbe preverjam z vplivom vlaganja v razvoj, razvoja kariere in vključenosti zaposlenih na stopnjo letne fluktuacije in absentizem.

4.4.1 Vpliv razvoja in vključevanja zaposlenih na fluktuacijo

Najprej preverim hipoteze, povezane s stopnjo letne fluktuacije:

- H_2 : V organizacijah, ki vlagajo več v razvoj zaposlenih, je fluktuacija manjša.
- H_3 : V organizacijah, kjer je razvoj kariere zaposlenih intenzivnejši, je fluktuacija manjša.
- H_4 : V organizacijah, kjer je vključenost zaposlenih visoka, je fluktuacija manjša.

V analizo **vpliva vlaganja v razvoj na stopnjo letne fluktuacije** je bilo zajetih 1003 organizacij. Povprečna stopnja fluktuacije je 8,7 (Priloga B4, tabela 2). Koeficienta korelacije in determinacije sta pokazala šibko povezanost med spremenljivkami in majhen delež pojasnjene variance (Priloga B4, tabela 3). Z izključevanjem posameznih neodvisnih spremenljivk vlaganja v razvoj sem ugotovila, da na stopnjo letne fluktuacije vplivata dve spremenljivki (Priloga B4, tabela 4). Povprečno število dni letnega usposabljanja administrativnih/režijskih delavcev ima na fluktuacijo negativni vpliv. Če se letno usposabljanje omenjenih delavcev v povprečju poveča za en dan na leto, se fluktuacija zmanjša za 0,197 odstotka. Nasprotno pa povprečno število dni letnega usposabljanja proizvodnih delavcev na fluktuacijo vpliva pozitivno. Če se letno usposabljanje proizvodnih delavcev poveča v povprečju za en dan na leto, se stopnja fluktuacije poveča za 0,255 odstotka. Prvi rezultat potrjuje hipotezo, da večje vlaganje v razvoj zmanjšuje fluktuacijo. Večje vlaganje v razvoj administrativnih/ režijskih delavcev lahko vpliva na večjo usposobljenost, motiviranost in zadovoljstvo z delom, zaradi česar je njihova fluktuacija manjša. Na drugi strani pa to ne velja za proizvodne delavce. Morda razvoj fizičnih delavcev ni eden od pomembnejših dejavnikov njihovega zadovoljstva z delom. Lahko da se z razvojem in posledično večjo usposobljenostjo za delo odločajo za zaposlitev v drugih organizacijah in je zato fluktuacija večja.

V matriki koeficientov korelacije (Priloga B4, tabela 5) izstopajo visoke pozitivne vrednosti ocen bivariatne linearne korelacije med spremenljivkami povprečno število dni letnega usposabljanja vodij, povprečno število dni letnega usposabljanja strokovnjakov/tehnikov, povprečno število dni letnega usposabljanja administrativnih/režijskih delavcev in povprečno število dni letnega usposabljanja proizvodnih delavcev. Povezanost niti ni presentljiva, saj organizacije, ki skrbijo za usposabljanje ene od skupin zaposlenih, praviloma skrbijo tudi za usposabljanje ostalih skupin.

Analiza **vpliva razvoja kariere na stopnjo fluktuacije** je zajela 3608 organizacij. Povprečna stopnja letne fluktuacije je 10,1 (Priloga B4, tabela 2). Tudi v tem primeru je povezanost med spremenljivkami šibka (Priloga B4, tabela 6), vendar je za ugotovitve magistrskega dela pomemben rezultat, da štiri od petih statistično značilno povezanih spremenljivk s fluktuacijo na stopnjo letne fluktuacije vplivajo negativno (Priloga B4, tabela 7). Intenzivnejši ko je razvoj kariere z metodami načrtov nasledstva, začasnih prerazporeditev v druge organizacije, sodelovanja v projektnem timskem delu in vzpostavljanja socialnih mrež, manjša je fluktuacija. Rezultat tako potrjuje domnevo, da intenzivnejši razvoj kariere zmanjšuje fluktuacijo zaposlenih.

V matriki koeficientov korelacije (Priloga B4, tabela 8) izstopajo visoke pozitivne vrednosti ocen bivariatne linearne korelacije med spremenljivkami naslednjih metod razvoja kariere: posebne naloge/projekti za vzpodbujanje učenja, vključevanje v medoddelčne naloge, ki povezujejo različne dele organizacije, stroke in funkcije ter sodelovanje v projektnem timskem delu. Pri vključevanju v naloge, ki so skupne več oddelkom, gre praviloma tudi za projektno timsko delo,

tako da organizacije, ki uporabljajo eno metodo za razvoj kariere, dostikrat uporabljajo tudi drugo.

Pri **vplivu vključenosti zaposlenih na fluktuacijo** je bilo v analizo vključenih 1896 organizacij s povprečno stopnjo letne fluktuacije 10 (Priloga B4, tabela 2). Regresijski model je pokazal statistično značilno povezanost s fluktuacijo za pet neodvisnih spremenljivk (Priloga B4, tabela 10). Večji ko je vpliv posameznika na izvajanje usposabljanja in bolj ko organizacije spodbujajo komunikacijo zaposlenih vodstvu preko kratkih sestankov delovnih skupin, manjša je stopnja letne fluktuacije. Na drugi strani pa večja vključenost posameznega zaposlenega in njegovih sodelavcev pri ocenjevanju njegove delovne uspešnosti ter pogostejše neposredno, pisno komuniciranje vodstva zaposlenim povečujejo stopnjo fluktuacije. Rezultati opozarjajo na to, da fluktuacije ne zmanjšuje ali povečuje vključevanje zaposlenih samo po sebi, temveč je pomemben način oziroma izbor aktivnosti vključevanja. Če imajo zaposleni vpliv na aktivnosti usposabljanja in če se spodbuja neposredna komunikacija od spodaj navzgor, se fluktuacija zmanjšuje. Na drugi strani pa ima vključevanje zaposlenih s sodelovanjem pri ocenjevanju njihove delovne uspešnosti in spodbujanjem neposredne komunikacije od zgoraj navzdol ravno nasprotni učinek. Sodelovanje zaposlenih in njihovih sodelavcev pri ocenjevanju delovne uspešnosti je lahko zaposlenim neprijetno in težavno. Zaposleni imajo lahko težavo z dodeljevanjem objektivnih ocen (še posebej, če so te negativne), saj se bojijo negativnih posledic (McCarthy & Garavan, 2001, str. 22). Prav tako lahko objektivno ocenjevanje sodelavcev omejujejo prijateljske vezi. Zaradi tega lahko takšno spodbujanje sodelovanja zaposlene demotivira in jih postavlja v neprijeten položaj. Pri komunikaciji se je izkazalo, da so pri ohranjanju zaposlenih uspešnejše tiste organizacije, ki spodbujajo komunikacijo zaposlenih vodstvu in ne komunikacije od zgoraj navzdol.

V matriki koeficientov korelacije (Priloga B4, tabela 11) izstopajo visoke pozitivne vrednosti ocen bivariatne linearne korelacije med spremenljivkama komunikacije od zgoraj navzdol in od spodaj navzgor preko sestankov delovnih skupin ter med spremenljivkama vključenosti podrejenih in sodelavcev pri ocenjevanju delovne uspešnosti zaposlenega.

4.4.2 Vpliv razvoja in vključevanja zaposlenih na absentizem

Analiza vpliva razvoja in vključevanja zaposlenih na absentizem izhaja z spodnjih hipotez:

- *H₅: V organizacijah, ki vlagajo več v razvoj zaposlenih, je absentizem manjši.*
- *H₆: V organizacijah, kjer je razvoj kariere intenzivnejši, je absentizem manjši.*
- *H₇: V organizacijah, kjer je vključenost zaposlenih visoka, je absentizem manjši.*

V analizo **vpliva vlaganja v razvoj na absentizem** je bilo zajetih 894 organizacij. V povprečju so bili zaposleni odsotni z dela 8,5 dni na leto (Priloga B4, Tabela 2). Regresijski model (Priloga B4, tabela 13) je pokazal statistično značilno povezanost dveh spremenljivk z absentizmom, in sicer število dni letnega usposabljanja vodij in administrativnih/režijskih delavcev. Pogostejše ko je letno usposabljanje vodij, večje je število dni absentizma v organizaciji. Za usposabljanje administrativnih/režijskih delavcev pa velja ravno nasprotno – več, ko se usposabljuje, manjši je absentizem. Enak vpliv se je pokazal tudi pri vlaganju v razvoj administrativnih delavcev in fluktuaciji. Obe predpostavki, da vlaganje v razvoj povečuje zadovoljstvo z delom in s tem zmanjšuje fluktuacijo in absentizem, sta se tako pri tej skupini zaposlenih potrdili.

Podobno kot pri analizi vpliva vlaganja v razvoj na stopnjo letne fluktuacije in verjetno zaradi enakih razlogov, v matriki koeficientov korelacije (Priloga B4, tabela 14) izstopajo visoke pozitivne vrednosti ocen bivariatne linearne korelacije med spremenljivkami povprečno število dni letnega usposabljanja vodij, povprečno število dni letnega usposabljanja strokovnjakov/tehnikov, povprečno število dni letnega usposabljanja administrativnih/režijskih delavcev in povprečno število dni letnega usposabljanja proizvodnih delavcev.

V proučevanje **vpliva razvoja kariere zaposlenih na absentizem** je bilo vključenih 2968 organizacij s povprečno vrednostjo absentizma 8,6 dni na leto (Priloga B4, tabela 2). Izkazalo se je, da osem metod razvoja kariere statistično značilno vpliva na stopnjo absentizma v organizacijah (Priloga B4, tabela 16). Pri metodah razvoja kariere vodilnih zaposlenih sem ugotovila, da sodelovanje v projektnem timskem delu, formalni karierni načrti inčasne prerazporeditve v druge organizacije zmanjšujejo absentizem, ocenjevalni centri in programi razvoja perspektivnih kadrov pa ga povečujejo. Na drugi strani se je pri metodah razvoja kariere ostalih zaposlenih izkazalo, da posebne naloge/projekti za vzpodbujanje učenja in vzpostavljanje socialnih mrež absentizem zmanjšujejo, medtem ko ga programi pridobivanja izkušenj povečujejo.

Iz matrike koeficientov korelacije (Priloga B4, tabela 17) sem razbrala sicer šibko povezanost med neodvisnimi spremenljivkami in absentizmom, vendar je pri večini spremenljivk (enajstih od petnajstih) relacija negativna, kar pomeni, da intenzivnejši razvoj kariere zmanjšuje absentizem.

Pri **vplivu vključenosti zaposlenih na absentizem** je bilo v analizo zajetih 1552 organizacij s povprečno vrednostjo absentizma 8,1 dni na leto (Priloga B4, tabela 2). Vse statistično značilne povezave so negativne (Priloga B4, tabela 19), kar pomeni, da večja vključenost zaposlenih zmanjšuje absentizem. Večje ko je sodelovanje posameznih zaposlenih in sodelavcev pri ocenjevanju delovne uspešnosti ter večji ko je vpliv posameznika na določanje potreb in oblikovanje aktivnosti usposabljanja, manjši je absentizem.

V matriki koeficientov korelacije (Priloga B4, tabela 20) izstopajo visoke pozitivne vrednosti ocen bivariatne linearne korelacije med spremenljivkama komunikacije od zgoraj navzdol in od spodaj navzgor preko sestankov delovnih skupin ter med spremenljivkama vključenosti podrejenih in sodelavcev pri ocenjevanju delovne uspešnosti zaposlenega.

Če strnem rezultate vpliva razvoja in vključevanja zaposlenih na stopnjo letne fluktuacije in absentizem, lahko v grobem potrdim hipoteze, da intenzivnejši razvoj kariere in večje vključevanje zaposlenih zmanjšujeta fluktuacijo in absentizem v organizacijah. Pri vplivu vključenosti zaposlenih na fluktuacijo moramo biti pozorni na to, da samo določene aktivnosti vključevanja zmanjšujejo fluktuacijo. Najmanjši vpliv na fluktuacijo in absentizem ima vlaganje v razvoj, saj rezultati potrjujejo hipotezi samo za skupino administrativnih/režijskih delavcev.

4.5 Primerjava aktivnosti razvoja in vključevanja zaposlenih med posameznimi evropskimi državami

Primerjala sem tudi aktivnosti razvoja in vključevanja zaposlenih med posameznimi evropskimi državami. Primerjava med državami je bila narejena posebej za aktivnosti vlaganja v razvoj, razvoj kariere in vključevanje zaposlenih.

Pri **vlaganju v razvoj** sem identificirala štiri različne skupine držav (Priloga B5, tabela 1). Prva skupina s podobnimi aktivnostmi vlaganja v razvoj je najštevilčnejša. Vanjo sodijo Velika Britanija, Francija, Nemčija, Nizozemska, Belgija, Švica, Avstrija, Italija, Švedska, Danska, Finska, Islandija, Češka Republika, Madžarska in Slovenija. V drugo skupino držav sodijo Španija, Grčija in Estonija, v tretjo Bolgarija, v četrto pa Ciper in Slovaška.

Analiza je pokazala, da se skupine držav statistično značilno razlikujejo pri vseh spremenljivkah vlaganja v razvoj. Rezultati so prikazani v tabeli 13. Največji delež letnih stroškov za plače namenjajo usposabljanju organizacije iz Bolgarije (6,3), sledijo organizacije iz druge skupine držav (s 3,3 odstotnim deležem), na tretjem mestu so organizacije iz prve skupine držav (s 3,0 odstotki), na dnu pa so organizacije iz Cipra in Slovaške (z 1,8 odstotkom). Največji delež zaposlenih, ki je bil v preteklem letu na usposabljanju, prihaja iz Španije, Grčije in Estonije (41,1), sledijo zaposleni iz prve skupine pretežno zahodnih in severnih evropskih držav (38,1), za njimi so Bolgari (28,4), najmanjši delež zaposlenih, ki je bil na usposabljanju, pa prihaja iz Cipra in Slovaške (16,8). V povprečju so se največ dni na leto usposabljali zaposleni iz Bolgarije, nato zaposleni iz Španije, Grčije in Estonije, na tretjem mestu so zaposleni iz Cipra in Slovaške, najmanj pa so se v povprečju usposabljali zaposleni iz prve skupine držav. Pri slednjih so se več od zaposlenih iz Cipra in Slovaške usposabljali edino proizvodni/fizični delavci.

Tabela 13: Razlike v vlaganju v razvoj med evropskimi organizacijami

	I. skupina	II. skupina	III. skupina	IV. skupina
Delež letnih stroškov za plače, namenjen usposabljanju	3,0	3,3	6,3	1,8
Delež zaposlenih, ki je bil v preteklem letu na usposabljanju	38,1	41,1	28,4	16,8
Povprečno število dni usposabljanja vodij	5,9	7,5	10,6	6,7
Povprečno število dni usposabljanja strokovnjakov/tehnikov	5,7	8,1	9,9	5,9
Povprečno število dni usposabljanja administrativnih/režijskih delavcev	3,7	5,7	6,4	4,2
Povprečno število dni usposabljanja proizvodnih/fizičnih delavcev	3,4	5,5	9,7	2,4

Vir: Analiza vprašalnikov o vlaganju v razvoj po posameznih skupinah držav (Priloga B5, Tabela 2).

Glede na analizirane spremenljivke lahko ugotovimo, da največ vlagajo v razvoj organizacije v Bolgariji, nato v Španiji, Grčiji in Estoniji, sledijo jim organizacije iz prve skupine držav, kamor sodi tudi Slovenija, najmanj pa vlagajo v razvoj ciperske in slovaške organizacije.

Pri **razvoju kariere** sem evropske države razvrstila v tri med seboj različne skupine (Priloga B5, tabela 3). V prvi skupini so Velika Britanija, Nizozemska, Belgija, Finska, Španija, Ciper, Bolgarija in Slovaška. Članice druge skupine so Francija, Nemčija, Švica, Avstrija, Italija, Grčija, Češka Republika in Madžarska, članice tretje skupine pa Švedska, Danska, Islandija, Estonija in Slovenija.

Statistično značilne razlike v razvoju kariere med posameznimi skupinami držav so se pokazale pri uporabi naslednjih metod za razvoj kariere vodij: posebne naloge/projekti za vzpodbujanje učenja; vključevanje v medoddelčne naloge, ki povezujejo različne dele organizacije, stroke in funkcije; sodelovanje v projektne timskem delu; formalni karierni načrti; ocenjevalni centri in načrti nasledstva, ter pri uporabi naslednjih metod razvoja kariere ostalih zaposlenih: vključevanje v medoddelčne naloge, ki povezujejo različne dele organizacije, stroke in funkcije; sodelovanje v projektne timskem delu in programi pridobivanja izkušenj.

Ugotovila sem, da je za vse skupine držav v povprečju značilen relativno neintenziven razvoj kariere (večina vrednosti se giblje med 0,1 in 0,5), vendar prihaja med njimi do določenih razlik. Kot je razvidno iz tabele 14, se najbolj z razvojem kariere zaposlenih ukvarjajo v drugi skupini držav, sledijo jim države iz tretje skupine, kamor sodi tudi Slovenija, najmanj intenziven razvoj kariere pa je značilen za prvo skupino držav. Pri vseh skupinah držav se v največji meri za razvoj kariere uporabljata metodi sodelovanja v projektne timskem delu in vključevanja v medoddelčne naloge, ki povezujejo različne dele organizacije, stroke in funkcije, najmanj pačasne prerazporeditve v druge organizacije in ocenjevalni centri.

Tabela 14: Razlike v razvoju kariere med evropskimi organizacijami

	I. skupina	II. skupina	III. skupina
Metode za razvoj kariere vodij			
Posebne naloge/projekti za vzpodbujanje učenja	0,24	0,36	0,29
Vključevanje v medoddelčne naloge, ki povezujejo različne dele organizacije, stroke in funkcije	0,26	0,49	0,39
Sodelovanje v projektne timskem delu	0,40	0,63	0,54
Formalni karierni načrti	0,15	0,18	0,11
Ocenjevalni centri	0,12	0,12	0,04
Načrti nasledstva	0,17	0,24	0,08
Metode za razvoj kariere zaposlenih, ki niso vodje			
Vključevanje v medoddelčne naloge, ki povezujejo različne dele organizacije, stroke in funkcije	0,20	0,33	0,32
Sodelovanje v projektne timskem delu	0,33	0,46	0,42
Programi pridobivanja izkušenj	0,18	0,16	0,35

Vir: Analiza vprašalnikov o razvoju kariere po posameznih skupinah držav (Priloga B5, Tabela 4).

Nazadnje sem analizirala še razlike med državami pri **vključevanju zaposlenih**. Tudi tu sem države glede na razlike med aktivnostmi vključevanja razdelila v tri skupine (Priloga B5, tabela 5). V prvi skupini so Velika Britanija, Francija, Nizozemska, Belgija, Švica, Švedska, Danska, Finska, Islandija, Estonija in Češka Republika. Drugo skupino držav tvorijo Nemčija, Avstrija, Italija, Španija, Grčija, Ciper in Slovenija, tretjo pa Slovaška, Madžarska in Bolgarija.

Statistično značilne razlike med skupinami držav so značilne za vse spremenljivke komuniciranja z zaposlenimi, do razlik pa prihaja tudi pri ocenjevanju delovne uspešnosti s strani zaposlenih ter pri vplivu posameznikov na določanje potreb in oblikovanje aktivnosti usposabljanja. Pri analiziranju komuniciranja z zaposlenimi in vključenosti zaposlenih pri ocenjevanju delovne uspešnosti sem ugotovila, da je za vse države značilna relativno visoka vključenost zaposlenih, kar pa ne velja za vključenost posameznih zaposlenih pri določanju potreb in oblikovanju aktivnosti usposabljanja.

Iz rezultatov v tabeli 15 je razvidno, da je največja vključenost zaposlenih značilna za organizacije iz prve skupine držav. Nekoliko manjša vključenost zaposlenih je značilna za drugo skupino, kjer najdemo tudi Slovenijo, najmanjša pa za Slovaško, Madžarsko in Bolgarijo.

Tabela 15: Razlike v razvoju kariere med evropskimi organizacijami

	I. skupina	II. skupina	III. skupina
Ocenjevanje delovne uspešnosti			
Vključenost zaposlenih pri ocenjevanju njihove delovne uspešnosti	0,89	0,57	0,35
Vključenost pri usposabljanju			
Vpliv posameznika na določanje potreb po usposabljanju	0,25	0,08	0,09
Vpliv posameznika na oblikovanje aktivnosti usposabljanja	0,06	0,01	0,05
Komuniciranje od zgoraj navzdol / vodstva zaposlenim			
Ustno, neposredno zaposlenim	0,96	0,93	0,86
Pisno, neposredno zaposlenim	0,91	0,92	0,72
Elektronsko komuniciranje	0,95	0,86	0,66
Sestanki delovnih skupin	0,92	0,88	0,64
Komuniciranje od spodaj navzgor / zaposlenih vodstvu			
Neposredno najvišjemu vodstvu	0,89	0,85	0,72
Preko neposrednih vodij	0,97	0,97	0,87
Preko rednih sestankov delavcev	0,85	0,72	0,51
Kratki sestanki delovnih skupin	0,89	0,78	0,56

Vir: Analiza vprašalnikov o vključevanju zaposlenih po posameznih skupinah držav (Priloga B5, Tabela 6).

Slovenske organizacije v primerjavi z drugimi evropskimi organizacijami ne izstopajo v aktivnostih razvoja in vključevanja zaposlenih ne v pozitivno ne v negativno smer, temveč so nekje vmes. Na eni strani relativno malo vlagajo v razvoj in se pretirano ne ukvarjajo z razvojem kariere zaposlenih, na drugi strani pa je njihovo vključevanje zaposlenih razmeroma visoko.

5 GLAVNE UGOTOVITVE IN PRIPOROČILA GLEDE IZZIVOV ORGANIZACIJ V STARAJOČI SE DRUŽBI

Evropo so zajele demografske spremembe. Stopnji smrtnosti in rodnosti upadata, rast prebivalstva upada, delež starejših ljudi narašča, delež mlajših upada, zaradi česar govorimo o staranju prebivalstva. Zaradi staranja prebivalstva se zmanjšuje delež delovno aktivnih prebivalcev, med delovno aktivnimi pa postajajo starejši zaposleni najštevilčnejša starostna skupina. Organizacije bodo soočene z vedno starejšo delovno silo na eni in pomanjkanjem mladih zaposlenih na drugi strani, hkrati pa prihaja v ospredje tudi starostna raznolikost zaposlenih.

Temeljni izzivi za management človeških virov, ki izhajajo iz posledic starajoče se družbe, so: kako ohraniti (uspešno) delovno aktivne starejše zaposlene; kako privabiti in ohraniti mlajše zaposlene ter kako izvajati uspešen medgeneracijski management.

Na osnovi teoretičnega in empiričnega dela naloge lahko glede soočanja s temeljnimi izzivi staranja prebivalstva za organizacije oblikujem naslednje ugotovitve in priporočila:

- Organizacije lahko z razvojem in vključevanjem zaposlenih dosegajo njihovo optimalno usposobljenost in motiviranost za delo, zadovoljstvo z delom ter medsebojno spoštovanje in razumevanje. Z dosegom teh rezultatov lahko organizacije ohranjajo uspešno delovno aktivne starejše zaposlene, pridobivajo in ohranjajo mlajše zaposlene ter izvajajo uspešen medgeneracijski management.

Kako lahko organizacije z razvojem in vključevanjem starejših zaposlenih ohranjajo njihovo delovno aktivnost?

- Starejši zaposleni lahko ostanejo dlje delovno aktivni, če bodo za delo usposobljeni, motivirani in z njim zadovoljni.
- Na njihovo sposobnost, motiviranost in zadovoljstvo lahko organizacije vplivajo s strokovnim, delovnim in osebnim razvojem. Z razvojem zaposlenih organizacije nenehno ocenjujejo koristnost znanj in izkušenj ter jih prilagajajo obstoječim in prihodnjim zahtevam delovnega mesta. Na ta način skrbijo za usklajenost sposobnosti starejših zaposlenih z zahtevami delovnega mesta. S pomočjo programov razvoja lahko starejši zaposleni strokovno in osebno rastejo do konca svoje delovne dobe, s čimer se jim krepi samozaupanje in samozavest pri opravljanju delovnih nalog. Njihov občutek vrednosti in koristnosti se povečuje tudi z razvojem kariere, programi mentorstva in drugimi oblikami prenosa znanja. Organizacije naj starejšim zaposlenim na koncu njihovega delovnega

obdobja oblikujejo posebne karierne programe, ki ne bodo temeljili na vertikalnem napredovanju, temveč na horizontalnem premiku k novim vlogam mentorjev, trenerjev ali svetovalcev, preko katerih lahko posredujejo znanje, izkušnje in dostop do mreže poznanstev mlajšim kolegom.

- Starejši zaposleni so dostikrat izključeni iz programov razvoja, ker so organizacije prepričane, da težko osvajajo nova znanja. Izkazalo se je, da so starejši pogosto enako motivirani za pridobivanje novih znanj kot mlajši, vendar za to potrebujejo več časa, zato je pomembno, da organizacije prilagodijo metode in okolje izvajanja programov.
- Starejši zaposleni so dostikrat izključeni iz programov razvoja, ker so organizacije prepričane, da ima vlaganje v razvoj starejših zaposlenih nizek donos, ker se bodo kmalu upokojili. Življenjska doba novih pridobljenih znanj naj bi bila dolga od treh do pet let, torej se vlaganje v razvoj vseh, ki bodo v organizaciji ostali vsaj toliko časa, izplačajo. Pri tem je treba poudariti, da so starejši bolj lojalna delovna sila kot mlajši.
- Starejši zaposleni so dostikrat izključeni iz programov razvoja, ker so bodisi premalo bodisi preveč samozavestni, da bi se jih udeležili. Organizacije naj začnejo zaposlene vključevati v programe razvoja takoj na začetku njihove kariere poti, s čimer bodo povečale možnost, da se bodo z veseljem in motiviranostjo udeleževali tovrstnih programov tudi kasneje.
- Organizacije lahko na sposobnost, motiviranost in zadovoljstvo zaposlenih vplivajo tudi z vključevanjem. Če so zaposleni vključeni v organizacijske projekte, določanje organizacijskih ciljev, načrtovanje in izvajanje programov usposabljanja, razvoj kariere, če lahko odprto izražajo svoje ideje in skrbi, se počutijo koristne, cenjene in vredne zaupanja, ker verjamejo, da so za organizacijo pomembni in da lahko vplivajo na njeno delovanje.

Kako lahko organizacije z razvojem in vključevanjem pridobivajo in ohranjajo mlajše zaposlene?

- Organizacije bodo pridobile in ohranile mlajše zaposlene, če bodo zanje bolj privlačne in če jim bodo ponujale večje zadovoljstvo z delom kot druge organizacije.
- Zadovoljstvo mladih z delom lahko organizacije dosežajo s programi razvoja. Z vlaganjem v njihov strokovni in osebni razvoj sicer povečujejo njihovo vrednost na trgu delovne sile in s tem možnost odhoda drugam, vendar bodo organizacije odhodu mladih zaposlenih izpostavljene tudi, če jim razvoja ne bodo omogočale. Možnost nenehnega učenja in razvoja je namreč eden od njihovih osnovnih motivatorjev za delo.

- Za vse zaposlene, še posebej pa za mlade, je pomembna uravnoteženost med formalnimi in neformalnimi razvojnimi programi. Sposobnosti, ki jih zaposleni pridobijo neformalno na delovnem mestu, so namreč manj prenosljive, zaradi česar lahko postanejo funkcionalno nemobilni, kar lahko na mlade vpliva negativno. Zato je pomembno, da jih organizacije vključujejo tudi v formalne oblike razvojnih programov.
- Enako kot za starejše zaposlene velja tudi za mlajše zaposlene, da lahko organizacije na njihovo sposobnost, motiviranost in zadovoljstvo vplivajo tudi z vključevanjem. Če so zaposleni vključeni v organizacijske projekte, določanje organizacijskih ciljev, načrtovanje in izvajanje programov usposabljanja, razvoj kariere, če lahko odprto izražajo svoje ideje in skrbi, se počutijo koristne, cenjene in vredne zaupanja, ker verjamejo, da so za organizacijo pomembni in da lahko vplivajo na njeno delovanje.

Kako lahko organizacije z razvojem in vključevanjem zaposlenih izvajajo uspešen medgeneracijski management?

- Programi razvoja in vključevanja so velikokrat povezani s timskim delom. Organizacije naj vzpostavljajo medgeneracijske delovne skupine, s čimer se lahko ustvari vzdušje, prijetno za učenje in razvoj. V vlogo mentorjev se lahko postavijo tako starejši zaposleni, ki posredujejo svoje znanje in izkušnje drugim starejšim in mlajšim zaposlenim, kot mlajši zaposleni, ki lahko starejše učijo uporabe interneta in drugih novih tehnologij. V starostno raznolikih timih se lahko razvija medsebojno razumevanje in spoštovanje med zaposlenimi.
- Uspešen medgeneracijski management lahko organizacije dosežajo tudi s pomočjo programov razvoja, katerih vsebina temelji na starostnih razlikah. Z njimi se lahko pri zaposlenih razvijajo sposobnosti, kot so jasno izražanje idej in občutkov, obvladovanje konfliktov, učinkovito dajanje in sprejemanje povratnih informacij, učinkovito poslušanje, sposobnost opazovanja skupine, sposobnost skupinskega oblikovanja odločitev. Takšne sposobnosti vplivajo na uspešno interakcijo starostno raznolikih zaposlenih.

Glavne ugotovitve empiričnega dela:

- Evropske organizacije v povprečju malo vlagajo v razvoj in neintenzivno skrbijo za razvoj kariere zaposlenih.
- Mlajše organizacije vlagajo v razvoj zaposlenih nekoliko več, prav tako intenzivneje skrbijo za njihov razvoj kariere. Hipotezi H_8 : *Vlaganje v razvoj zaposlenih je večje v mlajših organizacijah* in H_9 : *Razvoj kariere je intenzivnejši v mlajših organizacijah* lahko potrdim.

- Hipotez H_2 : *V organizacijah, ki vlagajo več v razvoj zaposlenih, je fluktuacija manjša in H_5 : V organizacijah, ki vlagajo več v razvoj zaposlenih, je absentizem manjši* ne morem potrditi, saj rezultati potrjujejo hipotezi samo za skupino administrativnih/režijskih delavcev.
- Večje vlaganje v razvoj administrativnih/režijskih delavcev zmanjšuje fluktuacijo in absentizem.
- Večje vlaganje v razvoj proizvodnih delavcev povečuje fluktuacijo, večje vlaganje v razvoj vodij pa povečuje absentizem.
- Intenzivnejši razvoj kariere zaposlenih zmanjšuje fluktuacijo in absentizem. Hipotezi H_3 : *V organizacijah, kjer je razvoj kariere zaposlenih intenzivnejši, je fluktuacija manjša in H_6 : V organizacijah, kjer je razvoj kariere intenzivnejši, je absentizem manjši* lahko potrdim.
- Aktivnosti vključevanja zaposlenih zmanjšujejo absentizem, medtem ko imajo na fluktuacijo različen vpliv. Hipotezo H_7 : *V organizacijah, kjer je vključenost zaposlenih visoka, je absentizem manjši* lahko tako potrdim v celoti, hipotezo H_4 : *V organizacijah, kjer je vključenost zaposlenih visoka, je fluktuacija manjša* pa le delno. Nekatere aktivnosti (sodelovanje zaposlenih pri izvajanju usposabljanja, spodbujanje komunikacije od spodaj navzgor) fluktuacijo zmanjšujejo, druge (sodelovanje zaposlenih pri ocenjevanju delovne uspešnosti, spodbujanje komunikacije od zgoraj navzdol) pa jo povečujejo.
- Največ vlagajo v razvoj zaposlenih organizacije v Bolgariji, nato v Španiji, Grčiji in Estoniji, sledijo jim organizacije pretežno iz zahodnih in severnih evropskih držav (v tej skupini je tudi Slovenija), najmanj pa vlagajo v razvoj ciperske in slovaške organizacije.
- Najbolj se z razvojem kariere ukvarjajo v Franciji, Nemčiji, Avstriji, Švici, Italiji, Grčiji, Češki Republiki in na Madžarskem, sledijo jim Švedska, Danska, Islandija, Estonija in Slovenija, najmanj intenziven razvoj kariere pa je značilen za Veliko Britanijo, Nizozemsko, Belgijo, Finsko, Španijo, Ciper, Bolgarijo in Slovaško.
- Največja vključenost zaposlenih je značilna za organizacije iz pretežno zahodnih in severnih evropskih držav. Nekoliko manjša vključenost zaposlenih je značilna za Nemčijo, Avstrijo, Italijo, Španijo, Grčijo, Ciper in Slovenijo, najmanjša pa za Slovaško, Madžarsko in Bolgarijo.
- Slovenske organizacije v primerjavi z drugimi evropskimi organizacijami ne izstopajo v aktivnostih razvoja in vključevanja zaposlenih ne v pozitivno ne v negativno smer. Na eni strani relativno malo vlagajo v razvoj in se pretirano ne ukvarjajo z razvojem kariere zaposlenih, na drugi strani pa je njihovo vključevanje zaposlenih razmeroma visoko.

Da se bodo lahko evropske organizacije uspešno soočale z izzivi staranja prebivalstva, naj na osnovi zapisanih ugotovitev izpeljem naslednja **priporočila**:

- Organizacije naj več pozornosti namenijo aktivnostim razvoja zaposlenih, kar še posebej velja za starejše organizacije (večina se jih nahaja v javnem sektorju) ter organizacije iz Cipra, Slovaške in deloma Velike Britanije, Nizozemske, Belgije, Finske in Španije.
- Aktivnosti razvoja naj bodo prilagojene različnim strukturam zaposlenih – ne le starostnim, temveč tudi funkcionalnim. Mlad proizvodni delavec potrebuje drugačen pristop kot starejši, oba pa drugačnega kot strokovnjak ali vodja.
- Pri načrtovanju in izvajanju aktivnosti vključevanja zaposlenih naj bodo organizacije pozorne na to, katere pri zaposlenih naletijo na pozitiven, katere pa na negativen odziv. Zaposlene naj torej vključujejo tudi pri aktivnostih vključevanja.
- Organizacije iz Slovaške, Madžarske in Bolgarije naj več pozornosti namenijo vključevanju zaposlenih.

SKLEP

V nalogi sem izpostavila posledice in izzive, ki jih organizacijam in njihovemu managementu človeških virov prinaša starajoča se družba, ki je poleg globalizacije, hitrosti tehnološkega razvoja ter konkurenčnega in dinamičnega poslovnega okolja eden od tistih zunanjih dejavnikov organizacijskega okolja, na katerega se bodo morale organizacije v prihodnosti vedno bolj odzivati, da bodo lahko ohranjale svojo uspešnost in konkurenčno prednost.

S pomočjo prilagojenega diagnostičnega modela procesa managementa človeških virov in sekundarnih virov sem pokazala, da sta lahko razvoj in vključevanje zaposlenih pomembni aktivnosti managementa človeških virov v starajoči se evropski družbi. Organizacije lahko z razvojem in vključevanjem dosežajo optimalno usposobljenost in motiviranost zaposlenih za delo, njihovo zadovoljstvo z delom ter medsebojno spoštovanje in razumevanje. Z dosegom teh rezultatov pa se lahko organizacije uspešno spopadajo z izzivi staranja prebivalstva - ohranjajo uspešno delovno aktivne starejše zaposlene, pridobivajo in ohranjajo mlajše zaposlene ter izvajajo uspešen medgeneracijski management.

Analiza evropskih organizacij je v grobem potrdila domneve, da intenzivnejši razvoj kariere in večje vključevanje zaposlenih zmanjšujeta fluktuacijo in absentizem v organizacijah. Pri aktivnostih vključevanja zaposlenih se je izkazalo, da nekatere fluktuacijo zmanjšujejo, druge pa povečujejo, zato naj bodo organizacije pozorne pri načrtovanju in izvajanju teh aktivnosti. Najmanjši vpliv na fluktuacijo in absentizem ima vlaganje v razvoj, saj rezultati potrjujejo hipotezi samo za skupino administrativnih/režijskih delavcev.

Primerjalna analiza med starejšimi in mlajšimi organizacijami je pokazala, da je vlaganje v razvoj zaposlenih nekoliko večje v mlajših organizacijah, prav tako mlajše organizacije intenzivneje skrbijo za razvoj kariere zaposlenih. Primerjava aktivnosti razvoja in vključevanja med posameznimi evropskimi državami pa je pokazala, da v povprečju evropske organizacije malo vlagajo v razvoj zaposlenih in se ne ukvarjajo pretirano z njihovim razvojem kariere. Z razvojem zaposlenih se najmanj ukvarjajo organizacije iz Cipra in Slovaške ter deloma Velike Britanije, Nizozemske, Belgije, Finske in Španije, z vključevanjem pa organizacije iz Bolgarije, Slovaške in Madžarske. Slovenske organizacije v primerjavi z drugimi evropskimi organizacijami ne izstopajo v aktivnostih razvoja in vključevanja zaposlenih ne v pozitivno ne v negativno smer. Na eni strani relativno malo vlagajo v razvoj in se pretirano ne ukvarjajo z razvojem kariere zaposlenih, na drugi strani pa je njihovo vključevanje zaposlenih razmeroma visoko.

Na osnovi temeljnih ugotovitev magistrskega dela sem v zadnjem poglavju za organizacije oblikovala priporočila glede izzivov starajoče se družbe. Za konec velja poudariti še, da z

razvojem in vključevanjem zaposlenih organizacije ne bodo le uspešno reševale izzivov, ki jim jih prinaša starajoča se družba, temveč bodo lahko uspešneje odgovarjale tudi na druge dejavnike organizacijskega okolja – vse večjo konkurenčnost, hiter tehnološki razvoj, globalizacijo. Zaradi usposobljenih in motiviranih zaposlenih se namreč povečuje njihova storilnost, inovativnost, predanost, izboljšuje se kakovost izdelkov in storitev ter zmanjšujeta absentizem in fluktuacija, zaradi česar lahko organizacije dosežajo konkurenčno prednost.

LITERATURA

1. Ang, A. (2002). An eclectic review of the multidimensional perspectives of employee involvement. *The TQM Magazine*, 14 (3), 192-200.
2. Armstrong-Stassen, M. & Templer, A. (2005). Adapting training for older employees: The Canadian response to an ageing workforce. *Journal of Management development*, 24 (1), 57-67.
3. Beaver, G. & Hutchings, K. (2005). Training and developing an age diverse workforce in SMEs: The need for a strategic approach. *Education + Training*, 47 (8/9), 592-604.
4. Branine, M. & Glover, I. (1997). Ageism in work and employment: thinking about connections. *Personnel Review*, 26 (4), 233-244.
5. Brooke, L. (2003). Human resource costs and benefits of maintaining a mature-age workforce. *International Journal of Manpower*, 24 (3), 260-283.
6. Chasteen, A. L., Schwarz, N. & Park, D. C. (2002). The Activation of Aging Stereotypes in Younger and Older Adults. *Journal of Gerontology*, 57B (6), 540-547.
7. Curtis, S. & Wright, D. (2001). Retaining Employees – The Fast Track to Commitment. *Management Research News*, 24 (8/9), 59-64.
8. Cutlip, S. M. & Center, A. H. (1982). *Effective Public Relations*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
9. Dwyer, B. (2001). Successful training strategies for the twenty-first century: using recent research on learning to provide effective training strategies. *The International Journal of Educational Management*, 15 (6), 312-318.
10. Erjavšek, B. (2005). Generacije pri delu – Vodenje Veteranov, Bumerjev, Xerjev in Yajev. *Revija Kadri*, 14 (XI), 58-59.
11. Florjančič, J. & Jereb, J. (1998). Načrtovanje kadrov in njihovega razvoja. V S. Možina (ur.), *Management kadrovskih virov* (str. 29-73). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
12. Franca, V. & Pahor, M. (2007). Prednosti uglednega delodajalca pri pridobivanju kandidatov. *HRM strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 5 (19), 56-61.
13. Friday, E. & Friday, S. S. (2003). Managing diversity using a strategic planned change approach. *Journal of Management Development*, 22 (10), 863-880.
14. Garavan, T. N. (1995). HRD stakeholders: their philosophies, values, expectations and evaluation criteria. *Journal of European Industrial Training*, 19 (10), 17-30.
15. Garavan, T. N., Costine, P. & Heraty, N. (1995). The emergence of strategic human resource development. *Journal of European Industrial Training*, 19 (10), 4-10.
16. Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training*, 39 (2), 98-103.
17. Glover, I. & Branine, M. (1997). Ageism and the labour process: towards a research agenda. *Personnel Review*, 26 (4), 274-292.

18. Greller, M. M. (2006). Hours invested in professional development during late career as a function of career motivation and satisfaction. *Career Development International*, 11 (6), 544-559.
19. Gyan-Baffour, G. (1999). The Effects of Employee Participation and Work Design on Firm Performance: A Managerial Perspective. *Management Research News*, 22 (6), 1-12.
20. Hager, P. (2004). Lifelong learning in the workplace? Challenges and issues. *Journal of Workplace Learning*, 16 (1/2), 22-32.
21. Hare, C. & McLeod, J. (2001). Lifelong learning and empowerment: a model in practice. *New Library World*, 102 (1169), 389-396.
22. Hay, M. (2002). Strategies for survival in the war of talent. *Career Development International*, 7 (1), 52-55.
23. Hopkins, H. (1995). A challenge to managers: five ways to improve employee morale. *Executive Development*, 8 (7), 26-28.
24. Ignjatović, M. & Trbanc, M. (2007). Mladi in zaposlitev – objektivna dejstva in percepcije mladih. V *Družba med solidarnostjo in tekmovalnostjo*. Ljubljana: Slovensko sociološko društvo.
25. Inglehart, R. (1997). *Modernization and postmodernization: Cultural, economic, and political change in 43 societies*. New Jersey: Princeton University Press.
26. Inglehart, R. & Welzel, C. (2005). *Modernization, cultural change, and democracy: the human development sequence*. New York: Cambridge University Press.
27. Jereb, J. (1998). Izobraževanje in usposabljanje kadrov. V S. Možina (ur.), *Management kadrovskih virov* (str. 175-212). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
28. Jorgensen, B. (2005a). The aging population and knowledge work: a context for action. *Foresight*, 7 (1), 61-76.
29. Jorgensen, B. (2005b). Attract, retain and innovate: a workforce policy architecture adapted to modern conditions. *Foresight*, 7 (5), 21-31.
30. Kroll, M. (2003). The challenge of the age and competency structure in industry for innovations and human resource policy. *Journal of European Industrial Training*, 27 (7), 355-371.
31. Lamsa, A. & Sintonen, T. (2006). A narrative approach for organizational learning in a diverse organization. *Journal of Workplace Learning*, 18 (2), 106-120.
32. Lanzieri, G. (2006). *Statistics in focus: Population and Social Conditions*. Luxembourg: Eurostat.
33. Lee, R. (2003). The Demographic Transition: Three Centuries of Fundamental Change. *Journal of Economic Perspectives*, 17 (4), 167-190.
34. Mandl, I., Dorr, A. & Oberholzner, T. (2006). *Age and employment in the new Member States*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

35. McCarthy, A. M. & Garavan, T. N. (2001). 360° feedback processes: performance improvement and employee career development. *Journal of European Industrial Training*, 25 (1), 5-32.
36. McDonald, F. & Potton, M. (1997). The nascent European policy towards older workers: can the European Union help the older worker? *Personnel Review*, 26 (4), 293-306.
37. Milkovich, G. T. & Boudreau, J. W. (1997). *Human resource management*. (8th ed.) Boston: Irwin/McGraw-Hill.
38. Mohrman, S. A. & Lawler, E. E. (1988). Participative Managerial Behavior and Organizational Change. *Journal of Organizational Change Management*, 1 (1), 45-59.
39. Možina, S. (1998). Strateški pomen kadrovskih virov. V S. Možina (ur.), *Management kadrovskih virov* (str. 1-28). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
40. Naegele, G. & Walker, A. (2006). *A guide to good practice in age management*. Luxemburg: Office for Official Publications of the European Communities.
41. Newton, B. (2006). Training an age-diverse workforce. *Industrial and Commercial Training*, 38 (2), 93-97.
42. Nordstrom, K. A. & Ridderstrale, J. (2001). *Ta nori posel: ko zaigra talent, kapital pleše*. Ljubljana: GV Založba.
43. Novak, M. (2007). Medgeneracijske razlike in vloga HRM. *HRM strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 5 (19), 30-34.
44. Nykodym, N. et al. (1994). Employee Empowerment. *Empowerment in Organizations*, 2 (3), 45-55.
45. Pate, J. et al. (2000). Company-based lifelong learning: what's the pay-off for employers? *Journal of European Industrial Training*, 24 (2/3/4), 149-157.
46. Patrickson, M. (1994). Workplace Management Strategies for a New Millenium. *The International Journal of Career Management*, 6 (2), 25-32.
47. Patrickson, M. & Hartmann, L. (1995). Australia's ageing population: implications for human resource management. *International Journal of Manpower*, 16 (5/6), 34-46.
48. Pollitt, D. (2005). Spectacular success for D&A training program. *Human Resource Management International Digest*, 13 (6), 27-29.
49. Rhodes, S. & Steers, R. (1981). A Systematic Approach to Diagnosing Employee Absenteeism. *Employee Relations*, 3 (2), 17-22.
50. Sahinidis, A. G. & Nouris, J. (2008). Employee perceived training effectiveness relationship to employee attitudes. *Journal of European Industrial Training*, 32 (1), 63-76.
51. Sawyerr, O. O., Strauss, J. & Yan, J. (2005). Individual value structure and diversity attitudes: The moderating effects of age, gender, race, and religiosity. *Journal of Managerial Psychology*, 20 (6), 498-521.
52. Schulman, S. (2007). Crossing the generational divide: engaging »young« employees in your organization. *Development and Learning in Organizations*, 21 (2), 7-9.

53. Stanonik, M. (2007). Ukrepi za povečanje stopnje zaposlenosti starejših. Ljubljana: Magistrsko delo.
54. Sumukadas, N. (2006). Employee involvement: a hierarchical conceptualisation of its effect on quality. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23 (2), 143-161.
55. Svetlik, I. (1998). Pridobivanje, izbiranje in uvajanje delavcev. V S. Možina (ur.), *Management kadrovskih virov* (str. 107-146). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
56. Taylor, P. (2006). Employment initiatives for an ageing workforce in the EU15. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
57. Thite, M. (2001). Help us but help yourself: the paradox of contemporary career management. *Career Development International*, 6 (6), 312-317.
58. Webb, C. (2006). Avoiding ageism at Coca-Cola. *Human Resource Management International Digest*, 14 (7), 9-11.
59. Woodruffe, C. (2006). The crucial importance of employee engagement. *Human Resource Management International Digest*, 14 (1), 3-5.

VIRI

1. *Average exit age from the labour force [Eurostat]*. Najdeno 21. maja 2007 na spletnem naslovu http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?_pageid=1996,39140985&_dad=portal&_schema=PORTAL&screen=detailref&language=en&product=Yearlies_new_population&root=Yearlies_new_population/C/C4/C41/em021
2. *Demographics of the European Union [Wikipedia]*. Najdeno 14. maja 2007 na spletnem naslovu http://en.wikipedia.org/wiki/Demographics_of_the_European_Union
3. *Demography of Europe [Wikipedia]*. Najdeno 14. maja 2007 na spletnem naslovu http://en.wikipedia.org/wiki/Demographics_of_Europe
4. Dimovski, V. (2008). Nova veja managementa – management starostnikov. *Združenje manager*. Najdeno 12. avgusta 2008 na spletnem naslovu http://www.zdruzenje-manager.si/storage/3911/18_Nova_veja_managementa.pdf
5. *Employment rate of older workers [Eurostat]*. Najdeno 21. maja 2007 na spletnem naslovu http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?_pageid=1996,39140985&_dad=portal&_schema=PORTAL&screen=detailref&language=en&product=Yearlies_new_population&root=Yearlies_new_population/C/C4/C41/em014
6. *Eurostatove projekcije prebivalstva za Slovenijo 2004-2050 [Statistični urad Republike Slovenije]*. Najdeno 3. maja 2007 na spletnem naslovu http://www.stat.si/novice_poglej.asp?ID=601

7. *Eurostatove projekcije prebivalstva Slovenije 2004-2050, osnovna varianta [Statistični urad Republike Slovenije]*. Najdeno 7. maja 2007 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/pxweb/Dialog/Saveshow.asp>
8. *Life-long learning [Eurostat]*. Najdeno 20. julija 2007 na spletnem naslovu http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?_pageid=1996,39140985&_dad=portal&_schema=PORTAL&screen=detailref&language=en&product=STRIND_EMPLOI&root=STRIND_EMPLOI/emploi/em051
9. Malačič, J. (2003). Staranje prebivalstva Slovenije po projekcijah prebivalstva 2001-2036: naravna rast nasproti celotni rasti prebivalstva. *Stat.si*. Najdeno 27. februarja 2007 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/radenci/referat/MALACIC.doc>
10. Moorcroft, S. (1997, oktober). The values gap: young people living in the future, today. *Business Futures Network*. Najdeno 15. marca 2006 na spletnem naslovu <http://www.businessfutures.com/Youth.htm>
11. Moravcsik, A. (2007, 149 (13)). The golden moment. *Newsweek*, str. 34-37.
12. Musek, J. (2003, 19. november). Raziskovanje vrednot v Sloveniji in vrednotni univerzum Slovencev. Najdeno 15. marca 2006 na spletnem naslovu <http://www.prihodnost-slovenije.si/up-rs/ps.nsf/krf/6E9DC6507D449582C1256E940046C554?OpenDocument>
13. *Old-age dependency ratio [Eurostat]*. Najdeno 10. maja 2007 na spletnem naslovu http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?_pageid=1996,39140985&_dad=portal&_schema=PORTAL&screen=detailref&language=en&product=sdi_as&root=sdi_as/sdi_as/sdi_as1000
14. *Prebivalstvo, Slovenija, 15. december 2006 [Statistične informacije]*. Najdeno 3. maja 2007 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/doc/statinf/05-si-007-0603.pdf>
15. *Projections [Eurostat]*. Najdeno 15. maja 2007 na spletnem naslovu http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?_pageid=1996,45323734&_dad=portal&_schema=PORTAL&screen=welcomeref&close=/popul/popula/proj/proj_trend/proj_tbp&language=en&product=EU_MAIN_TREE&root=EU_MAIN_TREE&scrollto=0
16. *Svetovni dan prebivalstva, novica [Statistični urad Republike Slovenije]*. Najdeno 14. maja 2007 na spletnem naslovu http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=296
17. *Total fertility rate [Eurostat]*. Najdeno 10. maja 2007 na spletnem naslovu http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?_pageid=1996,39140985&_dad=portal&_schema=PORTAL&screen=detailref&language=en&product=sdi_as&root=sdi_as/sdi_as/sdi_as_dem/sdi_as1210
18. *Trg dela, 14. maj 2007 [Statistične informacije]*. Najdeno 17. maja 2007 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/doc/statinf/07-si-008-0702.pdf>
19. Turk, D. (2007, 13. julij). Intervju s Petrom Sidermanom: Staranje prebivalstva je kot krvni pritisk – počasi ubija. Najdeno 14. avgusta 2008 na spletnem naslovu www.adecco.si/mediji/vmedijih/Finance130707.doc

20. *Umrli, Slovenija, 2005, Pričakovano trajanje življenja, novica* [Statistični urad Republike Slovenije]. Najdeno 16. maja 2007 na spletnem naslovu http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=410
21. *Unity, solidarity, diversity of Europe, its people and its territory* [Evropska komisija, regionalna politika]. Najdeno 15. maja 2007 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/official/reports/p142_en.htm
22. Zupan, N. (2003). *Human Resource Management*. Ljubljana: Študijsko gradivo.

PRILOGE

PRILOGA A: IZBRANA VPRAŠANJA ZA ANALIZO

Priloga A1: Splošni podatki o organizacijah.....	1
Priloga A2: Razvoj zaposlenih.....	2
Priloga A3: Vključevanje zaposlenih.....	5
Priloga A4: Letna stopnja fluktuacije in absentizem	8

PRILOGA B: REZULTATI SPSS ANALIZE

Priloga B1: Porazdelitev mlajših in starejših organizacij.....	9
Priloga B2: Splošni podatki o mlajših in starejših organizacijah.....	10
Priloga B3: Razvoj zaposlenih v mlajših in starejših evropskih organizacijah.....	13
Priloga B4: Vpliv razvoja in vključevanja zaposlenih na fluktuacijo in absentizem.....	16
Priloga B5: Primerjava aktivnosti razvoja in vključevanja zaposlenih med evropskimi državami	31

PRILOGA A: IZBRANA VPRAŠANJA ZA ANALIZO

Priloga A1: Splošni podatki o organizacijah

1 Sektorska porazdelitev

1a Je vaša organizacija v:

- (1) Zasebnem sektorju
- (2) Javnem sektorju
- (3) Mešanem
- (4) Drugo; prosimo, navedite _____

1b Prosimo, označite glavni sektor industrije ali storitev, v katerem delujete?

- (1) Kmetijstvo, lov, gozdarstvo, ribištvo
 - (2) Energetika in vodni viri
 - (3) Kemična proizvodnja, rudarstvo
 - (4) Kovinska industrija, mehanska, elektro in orodjarska proizvodnja, pisarniški aparati in aparature za obdelavo podatkov
 - (5) Druga industrija (prehrambena in tobačna, tekstilna, oblačilna, papirna, tiskarska in založniška, predelava kavčuka in plastike, itd.)
 - (6) Gradbeništvo
 - (7) Trgovina na drobno in distribucija, hoteli, preskrba, popravila motornih vozil
 - (8) Promet in zveze (npr. železnica, poštna storitve, telekom, itn.)
 - (9) Banšništvo, finance, zavarovalništvo, poslovne storitve (npr. svetovanje, odnosi z javnostmi, oglaševanje, odvetniške pisarne, itn.)
 - (10) Osebne, gospodinjske rekreacijske storitve
 - (11) Zdravstvene storitve
 - (12) Druge storitve (npr. televizija in radio, raziskave in razvoj, dobrotelne ustanove, itn.)
 - (13) Izobraževanje (vključujoč univerzo in nadaljnje izobraževanje)
 - (14) Socialne storitve
 - (15) Javna uprava
- Drugo; prosimo, navedite: _____

2 Trg

Kako bi opisali trg(e) za proizvode ali storitve vaše organizacije?

- (1) Lokalni
- (2) Regionalni
- (3) Državni
- (4) Evropski
- (5) Svetovni

3 Število zaposlenih

Približno koliko ljudi je zaposlenih v vaši organizaciji?

(A) Skupaj _____

Priloga A2: Razvoj zaposlenih

1 Vlaganje v razvoj

1a Približno kolikšen delež letnih stroškov za plače sedaj uporabljate za usposabljanje?

_____ %

(1) Ne vem

1b Približno kolikšen delež zaposlenih je bil v preteklem letu na usposabljanju (v organizaciji/zunaj/oboje)?

Oboje: _____ %

(1) Ne vem

1c Koliko dni na leto se v povprečju usposablja posameznik iz vsake od navedenih skupin zaposlenih?

(A) Vodje _____ dni na leto na zaposlenega (1) Ne vem

(B) Strokovnjaki/tehniko _____ dni na leto na zaposlenega (1) Ne vem

(C) Administrativni/režijski delavci _____ dni na leto na zaposlenega (1) Ne vem

(D) Proizvodni/fizični delavci _____ dni na leto na zaposlenega (1) Ne vem

2 Razvoj kariere

2a V kolikšni meri uporabljate naslednje metode za razvoj kariere vodij:

(A) Posebne naloge/projekti za vzpodbujanje učenja

(1) Ne uporabljamo

(2) V manjši meri

(3) V večji meri

(4) V celoti

(B) Vključevanje v medoddelčne naloge, ki povezujejo različne dele organizacije, stroke in funkcije

(1) Ne uporabljamo

(2) V manjši meri

(3) V večji meri

(4) V celoti

(C) Sodelovanje v projektnem tiskem delu

- (1) Ne uporabljamo
- (2) V manjši meri
- (3) V večji meri
- (4) V celoti

(D) Vzpostavljanje socialnih mrež

- (1) Ne uporabljamo
- (2) V manjši meri
- (3) V večji meri
- (4) V celoti

(E) Formalne karijerne načrte

- (1) Ne uporabljamo
- (2) V manjši meri
- (3) V večji meri
- (4) V celoti

(F) Ocenjevalne centre

- (1) Ne uporabljamo
- (2) V manjši meri
- (3) V večji meri
- (4) V celoti

(G) Načrte nasledstva

- (1) Ne uporabljamo
- (2) V manjši meri
- (3) V večji meri
- (4) V celoti

(H) Načrtovano kroženje med delovnimi mesti

- (1) Ne uporabljamo
- (2) V manjši meri
- (3) V večji meri
- (4) V celoti

(I) Programi razvoja perspektivnih kadrov

- (1) Ne uporabljamo
- (2) V manjši meri
- (3) V večji meri
- (4) V celoti

(K) Začasne prerazporeditve v druge organizacije

- (1) Ne uporabljamo
- (2) V manjši meri
- (3) V večji meri
- (4) V celoti

2b V kolikšni meri uporabljate naslednje metode za razvoj kariere zaposlenih, ki niso vodje:

(A) Posebne naloge/projekti za vzpodbujanje učenja

- (1) Ne uporabljamo
- (2) V manjši meri
- (3) V večji meri
- (4) V celoti

(B) Vključevanje v medoddelčne naloge, ki povezujejo različne dele organizacije, stroke in funkcije

- (1) Ne uporabljamo
- (2) V manjši meri
- (3) V večji meri
- (4) V celoti

(C) Sodelovanje v projektne timske delu

- (1) Ne uporabljamo
- (2) V manjši meri
- (3) V večji meri
- (4) V celoti

(D) Vzpostavljanje socialnih mrež

- (1) Ne uporabljamo
- (2) V manjši meri
- (3) V večji meri
- (4) V celoti

(E) Programi pridobivanja izkušenj

- (1) Ne uporabljamo
- (2) V manjši meri
- (3) V večji meri
- (4) V celoti

Priloga A3: Vključevanje zaposlenih

1 Sodelovanje pri ocenjevanju delovne uspešnosti

Če imate sistem ocenjevanja delovne uspešnosti, od koga se formalno pričakuje, da prispeva/posreduje podatke za ocenjevalni postopek?

(A) Neposredno vodja

(1) Da

(0) Ne

(B) Vodja na naslednji/višji ravni

(1) Da

(0) Ne

(C) Zaposleni sam

(1) Da

(0) Ne

(D) Podrejeni

(1) Da

(0) Ne

(E) Sodelavci

(1) Da

(0) Ne

(F) Stranke

(1) Da

(0) Ne

(G) Drugo; prosimo, navedite: _____

2 Vpliv na dejavnosti usposabljanja

Kdo ima največji vpliv na naslednje dejavnosti (označite le en odgovor na vsako vrstico):

A Določanje potreb po usposabljanju

(1) Posameznik

(2) Linijski vodje

(3) Oddelek za kadre/človeške vire

(4) Sindikat(i)

B Oblikovanje aktivnosti usposabljanja

- (1) Posameznik
- (2) Linijski vodje
- (3) Oddelek za kadre/človeške vire
- (4) Sindikat(i)

C Izvajanje usposabljanja

- (1) Posameznik
- (2) Linijski vodje
- (3) Oddelek za kadre/človeške vire
- (4) Sindikat(i)

3 Komuniciranje z zaposlenimi

3a Ali je v zadnjih treh letih prišlo do kakšne spremembe pri načinu sporočanja zaposlenim o pomembnejši problematiki?

(A) Preko predstavniških organov zaposlenih (npr. sindikatov)

- (1) Se je povečalo
- (2) Je enako
- (3) Se je zmanjšalo
- (4) Ne uporabljamo

(B) Ustno, neposredno zaposlenim

- (1) Se je povečalo
- (2) Je enako
- (3) Se je zmanjšalo
- (4) Ne uporabljamo

(C) Pisno, neposredno zaposlenim

- (1) Se je povečalo
- (2) Je enako
- (3) Se je zmanjšalo
- (4) Ne uporabljamo

(D) Elektronsko komuniciranje

- (1) Se je povečalo
- (2) Je enako
- (3) Se je zmanjšalo
- (4) Ne uporabljamo

(E) Sestanki delovnih skupin

- (1) Se je povečalo
- (2) Je enako
- (3) Se je zmanjšalo

- (4) Ne uporabljamo
- (F) Drugo; prosimo, navedite: _____

3b Ali se je v zadnjih letih spremenil način, kako zaposleni sporočajo vodstvu svoje poglede?

(A) Neposredno najvišjemu vodstvu

- (1) Se je povečalo
- (2) Je enako
- (3) Se je zmanjšalo
- (4) Ne uporabljamo

(B) Preko neposrednih vodij

- (1) Se je povečalo
- (2) Je enako
- (3) Se je zmanjšalo
- (4) Ne uporabljamo

(C) Preko predstavnikov sindikata

- (1) Se je povečalo
- (2) Je enako
- (3) Se je zmanjšalo
- (4) Ne uporabljamo

(D) Preko sveta delavcev

- (1) Se je povečalo
- (2) Je enako
- (3) Se je zmanjšalo
- (4) Ne uporabljamo

(E) Preko rednih sestankov delavcev

- (1) Se je povečalo
- (2) Je enako
- (3) Se je zmanjšalo
- (4) Ne uporabljamo

(F) Kratki sestanki delovnih skupin

- (1) Se je povečalo
- (2) Je enako
- (3) Se je zmanjšalo
- (4) Ne uporabljamo

(G) Program posredovanja predlogov

- (1) Se je povečalo
- (2) Je enako
- (3) Se je zmanjšalo
- (4) Ne uporabljamo

(H) Raziskava stališč zaposlenih

- (1) Se je povečalo
- (2) Je enako
- (3) Se je zmanjšalo
- (4) Ne uporabljamo

(I) Elektronsko komuniciranje

- (1) Se je povečalo
- (2) Je enako
- (3) Se je zmanjšalo
- (4) Ne uporabljamo

Priloga A4: Letna stopnja fluktuacije in absentizem

Prosimo, navedite informacije o vaših zaposlenih:

(A) Letna fluktuacija

_____ % fluktuacije na leto

- (1) Ne vem

(C) Absentizem/bolniška odsotnost

_____ povprečno dni na leto na zaposlenega

- (1) Ne vem

PRILOGA B: REZULTATI SPSS ANALIZE

Priloga B1: Porazdelitev mlajših in starejših organizacij

Tabela 1: Splošna porazdelitev mlajših in starejših organizacij

	Frekvenca	V odstotkih
Mlajše organizacije	1855	45,9
Starejše organizacije	2187	54,1
SKUPAJ	4042	100,0

Tabela 2: Porazdelitev mlajših in starejših organizacij v posameznih evropskih državah

		Mlajše organizacije	Starejše organizacije	SKUPAJ
Velika Britanija	Frekvenca	334	400	734
	Odstotek znotraj države	45,5%	54,5%	100,0%
	Odstotek znotraj M in S*	18,0%	18,3%	18,2%
Francija	Frekvenca	47	61	108
	Odstotek znotraj države	43,5%	56,5%	100,0%
	Odstotek znotraj M in S*	2,5%	2,8%	2,7%
Nemčija	Frekvenca	119	153	272
	Odstotek znotraj države	43,8%	56,3%	100,0%
	Odstotek znotraj M in S*	6,4%	7,0%	6,7%
Švedska	Frekvenca	69	206	275
	Odstotek znotraj države	25,1%	74,9%	100,0%
	Odstotek znotraj M in S*	3,7%	9,4%	6,8%
Danska	Frekvenca	151	217	368
	Odstotek znotraj države	41,0%	59,0%	100,0%
	Odstotek znotraj M in S*	8,1%	9,9%	9,1%
Nizozemska	Frekvenca	136	191	327
	Odstotek znotraj države	41,6%	58,4%	100,0%
	Odstotek znotraj M in S*	7,3%	8,7%	8,1%
Italija	Frekvenca	40	39	79
	Odstotek znotraj države	50,6%	49,4%	100,0%
	Odstotek znotraj M in S*	2,2%	1,8%	2,0%
Švica	Frekvenca	105	128	233
	Odstotek znotraj države	45,1%	54,9%	100,0%
	Odstotek znotraj M in S*	5,7%	5,9%	5,8%
Finska	Frekvenca	50	199	249
	Odstotek znotraj države	20,1%	79,9%	100,0%
	Odstotek znotraj M in S*	2,7%	9,1%	6,2%
Grčija	Frekvenca	90	49	139
	Odstotek znotraj države	64,7%	35,3%	100,0%
	Odstotek znotraj M in S*	4,9%	2,2%	3,4%
Češka Republika	Frekvenca	23	39	62
	Odstotek znotraj države	37,1%	62,9%	100,0%
	Odstotek znotraj M in S*	1,2%	1,8%	1,5%
Avstrija	Frekvenca	124	77	201
	Odstotek znotraj države	61,7%	38,3%	100,0%
	Odstotek znotraj M in S*	6,7%	3,5%	5,0%
Belgija	Frekvenca	129	58	187
	Odstotek znotraj države	69,0%	31,0%	100,0%
	Odstotek znotraj M in S*	7,0%	2,7%	4,6%

*Odstotek znotraj vseh mlajših in starejših organizacij

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

		Mlajše organizacije	Starejše organizacije	SKUPAJ
Bolgarija	Frekvenca	63	44	107
	Odstotek znotraj države	58,9%	41,1%	100,0%
	Odstotek znotraj M in S*	3,4%	2,0%	2,6%
Madžarska	Frekvenca	27	23	50
	Odstotek znotraj države	54,0%	46,0%	100,0%
	Odstotek znotraj M in S*	1,5%	1,1%	1,2%
Ciper	Frekvenca	30	34	64
	Odstotek znotraj države	46,9%	53,1%	100,0%
	Odstotek znotraj M in S*	1,6%	1,6%	1,6%
Islandija	Frekvenca	31	52	83
	Odstotek znotraj države	37,3%	62,7%	100,0%
	Odstotek znotraj M in S*	1,7%	2,4%	2,1%
Estonija	Frekvenca	61	43	104
	Odstotek znotraj države	58,7%	41,3%	100,0%
	Odstotek znotraj M in S*	3,3%	2,0%	2,6%
Slovenija	Frekvenca	76	74	150
	Odstotek znotraj države	50,7%	49,3%	100,0%
	Odstotek znotraj M in S*	4,1%	3,4%	3,7%
Slovaška	Frekvenca	150	100	250
	Odstotek znotraj države	60,0%	40,0%	100,0%
	Odstotek znotraj M in S*	8,1%	4,6%	6,2%
SKUPAJ	Frekvenca	1855	2187	4042
	Odstotek znotraj države	45,9%	54,1%	100,0%
	Odstotek znotraj M in S*	100,0%	100,0%	100,0%

*Odstotek znotraj vseh mlajših in starejših organizacij

Pearson χ^2 test

Vrednost	Stopnja značilnosti (Sig.)
243,725**	,000

**0 celic (0%) ima pričakovano število enot manj kot 5. Najmanjše pričakovano število enot je 22,95.

Priloga B2: Splošni podatki o mlajših in starejših organizacijah

Tabela 1: Porazdelitev mlajših in starejših organizacij glede na sektor (javni/zasebni)

		Mlajše organizacije	Starejše organizacije	SKUPAJ
Zasebni sektor	Frekvenca	1476	1230	2706
	Odstotek znotraj sektorja	54,5%	45,5%	100,0%
	Odstotek znotraj M in S*	80,2%	56,5%	67,3%
Javni sektor	Frekvenca	242	734	976
	Odstotek znotraj sektorja	24,8%	75,2%	100,0%
	Odstotek znotraj M in S*	13,1%	33,7%	24,3%
Mešani sektor	Frekvenca	65	97	162
	Odstotek znotraj sektorja	40,1%	59,9%	100,0%
	Odstotek znotraj M in S*	3,5%	4,5%	4,0%
Drugo	Frekvenca	58	117	175
	Odstotek znotraj sektorja	33,1%	66,9%	100,0%
	Odstotek znotraj M in S*	3,2%	5,4%	4,4%
SKUPAJ	Frekvenca	1841	2178	4019
	Odstotek znotraj sektorja	45,8%	54,2%	100,0%
	Odstotek znotraj M in S*	100,0%	100,0%	100,0%

*Odstotek znotraj vseh mlajših in starejših organizacij

Pearson χ^2 test

Vrednost	Stopnja značilnosti (Sig.)
270,234**	,000

**0 celic (0%) ima pričakovano število enot manj kot 5. Najmanjše pričakovano število enot je 74,21.

Tabela 2: Porazdelitev mlajših in starejših organizacij glede na glavni sektor industrije ali storitev

		Mlajše organizacije	Starejše organizacije	SKUPAJ
Kmetijstvo, lov, gozdarstvo, ribištvo	Frekvenca	25	49	74
	Odstotek znotraj sektorja	33,8%	66,2%	100,0%
	Odstotek znotraj M in S*	1,5%	2,4%	2,0%
Energetika in vodni viri	Frekvenca	31	96	127
	Odstotek znotraj sektorja	24,4%	75,6%	100,0%
	Odstotek znotraj M in S*	1,9%	4,7%	3,4%
Kemična proizvodnja, rudarstvo	Frekvenca	68	81	149
	Odstotek znotraj sektorja	45,6%	54,4%	100,0%
	Odstotek znotraj M in S*	4,1%	3,9%	4,0%
Kovinska industrija, mehanska, elektro in orodjarska proizvodnja	Frekvenca	247	293	540
	Odstotek znotraj sektorja	45,7%	54,3%	100,0%
	Odstotek znotraj M in S*	14,8%	14,2%	14,5%
Druga industrija (prehrabena in tobačna, tekstilna, oblačilna, papirna, tiskarska in založniška, predelava kavčuka in plastike itd.)	Frekvenca	259	266	525
	Odstotek znotraj sektorja	49,3%	50,7%	100,0%
	Odstotek znotraj M in S*	15,5%	12,9%	14,1%
Gradbeništvo	Frekvenca	53	82	135
	Odstotek znotraj sektorja	39,3%	60,7%	100,0%
	Odstotek znotraj M in S*	3,2%	4,0%	3,6%
Trgovina na drobno in distribucija, hoteli, preskrba, popravila motornih vozil	Frekvenca	192	87	279
	Odstotek znotraj sektorja	68,8%	31,2%	100,0%
	Odstotek znotraj M in S*	11,5%	4,2%	7,5%
Promet in zveze	Frekvenca	97	95	192
	Odstotek znotraj sektorja	50,5%	49,5%	100,0%
	Odstotek znotraj M in S*	5,8%	4,6%	5,1%
Bančništvo, finance, zavarovalništvo, poslovne storitve	Frekvenca	239	124	363
	Odstotek znotraj sektorja	65,8%	34,2%	100,0%
	Odstotek znotraj M in S*	14,3%	6,0%	9,7%
Osebne, gospodinjske, rekreacijske storitve	Frekvenca	20	16	36
	Odstotek znotraj sektorja	55,6%	44,4%	100,0%
	Odstotek znotraj M in S*	1,2%	0,8%	1,0%
Zdravstvene storitve	Frekvenca	83	129	212
	Odstotek znotraj sektorja	39,2%	60,8%	100,0%
	Odstotek znotraj M in S*	5,0%	6,3%	5,7%
Druge storitve (televizija in radio, raziskave in razvoj, dobordelne ustanove itd.)	Frekvenca	36	56	92
	Odstotek znotraj sektorja	39,1%	60,9%	100,0%
	Odstotek znotraj M in S*	2,2%	2,7%	2,5%
Izobraževanje	Frekvenca	36	149	185
	Odstotek znotraj sektorja	19,5%	80,5%	100,0%
	Odstotek znotraj M in S*	2,2%	7,2%	5,0%

*Odstotek znotraj vseh mlajših in starejših organizacij

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

		Mlajše organizacije	Starejše organizacije	SKUPAJ
Socialne storitve	Frekvenca	37	145	182
	Odstotek znotraj sektorja	20,3%	79,7%	100,0%
	Odstotek znotraj M in S*	2,2%	7,0%	4,9%
Javna uprava	Frekvenca	79	204	283
	Odstotek znotraj sektorja	27,9%	72,1%	100,0%
	Odstotek znotraj M in S*	4,7%	9,9%	7,6%
Drugo	Frekvenca	167	189	356
	Odstotek znotraj sektorja	46,9%	53,1%	100,0%
	Odstotek znotraj M in S*	10,0%	9,2%	9,5%
SKUPAJ	Frekvenca	1669	2061	3730
	Odstotek znotraj sektorja	44,7%	55,3%	100,0%
	Odstotek znotraj M in S*	100,0%	100,0%	100,0%

*Odstotek znotraj vseh mlajših in starejših organizacij

Pearson χ^2 test

Vrednost	Stopnja značilnosti (Sig.)
294,912**	,000

**0 celic (0%) ima pričakovano število enot manj kot 5. Najmanjše pričakovano število enot je 16,11.

Tabela 3: Porazdelitev mlajših in starejših organizacij glede na trg za njihove izdelke ali storitve

		Mlajše organizacije	Starejše organizacije	SKUPAJ
Lokalni	Frekvenca	131	335	466
	Odstotek znotraj trga	28,1%	71,9%	100,0%
	Odstotek znotraj M in S*	7,2%	16,0%	11,9%
Regionalni	Frekvenca	226	370	596
	Odstotek znotraj trga	37,9%	62,1%	100,0%
	Odstotek znotraj M in S*	12,5%	17,7%	15,3%
Državni	Frekvenca	513	536	1049
	Odstotek znotraj trga	48,9%	51,1%	100,0%
	Odstotek znotraj M in S*	28,4%	25,6%	26,9%
Evropski	Frekvenca	281	273	554
	Odstotek znotraj trga	50,7%	49,3%	100,0%
	Odstotek znotraj M in S*	15,5%	13,0%	14,2%
Svetovni	Frekvenca	657	579	1236
	Odstotek znotraj trga	53,2%	46,8%	100,0%
	Odstotek znotraj M in S*	36,3%	27,7%	31,7%
SKUPAJ	Frekvenca	1808	2093	3901
	Odstotek znotraj trga	46,3%	53,7%	100,0%
	Odstotek znotraj M in S*	100,0%	100,0%	100,0%

*Odstotek znotraj vseh mlajših in starejših organizacij

Pearson χ^2 test

Vrednost	Stopnja značilnosti (Sig.)
109,401**	,000

**0 celic (0%) ima pričakovano število enot manj kot 5. Najmanjše pričakovano število enot je 215,98.

Tabela 4: Porazdelitev organizacij glede na število zaposlenih

	Frekvenca	V odstotkih
Do 250	1631	31,4
Od 251 do 500	1329	25,6
Od 501 do 1500	1387	26,7
Nad 1500	850	16,4
SKUPAJ	5197	100,0

Tabela 5: Porazdelitev mlajših in starejših organizacij glede na število zaposlenih

		Mlajše organizacije	Starejše organizacije	SKUPAJ
Do 250	Frekvenca	639	687	1326
	Odstotek znotraj št. zaposlenih	48,2%	51,8%	100,0%
	Odstotek znotraj M in S*	35,5%	32,6%	33,9%
Od 251 do 500	Frekvenca	469	520	989
	Odstotek znotraj št. zaposlenih	47,4%	52,6%	100,0%
	Odstotek znotraj M in S*	26,0%	24,7%	25,3%
Od 501 do 1500	Frekvenca	449	550	999
	Odstotek znotraj št. zaposlenih	44,9%	55,1%	100,0%
	Odstotek znotraj M in S*	24,9%	26,1%	25,6%
Nad 1500	Frekvenca	244	351	595
	Odstotek znotraj št. zaposlenih	41,0%	59,0%	100,0%
	Odstotek znotraj M in S*	13,5%	16,7%	15,2%
SKUPAJ	Frekvenca	1801	2108	3909
	Odstotek znotraj št. zaposlenih	46,1%	53,9%	100,0%
	Odstotek znotraj M in S*	100,0%	100,0%	100,0%

*Odstotek znotraj vseh mlajših in starejših organizacij

Pearson χ^2 test

Vrednost	Stopnja značilnosti (Sig.)
9,770**	,000

**0 celic (0%) ima pričakovano število enot manj kot 5. Najmanjše pričakovano število enot je 274,14.

Priloga B3: Razvoj zaposlenih v mlajših in starejših evropskih organizacijah

Tabela 1: Vlaganje evropskih organizacij v razvoj

	N	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Odstotek letnih stroškov za plače, namenjen usposabljanju	3161	3,1	3,7
Odstotek zaposlenih, ki je bil v preteklem letu na usposabljanju	2550	35,0	30,1
Povprešno število dni usposabljanja zaposlenih	2489	16,1	12,8
Povprešno število dni usposabljanja vodij	3477	6,1	5,4
Povprešno število dni usposabljanja strokovnjakov/tehnikov	3388	5,9	5,5
Povprešno število dni usposabljanja administrativnih/režijskih delavcev	3319	4,0	4,3
Povprešno število dni usposabljanja proizvodnih/fizičnih delavcev	2864	3,8	4,7

Tabela 2: Delež organizacij z nizkim in visokim vlaganjem v razvoj

	Organizacije z nizkim vlaganjem v razvoj		Organizacije z visokim vlaganjem v razvoj	
	N	%	N	%
Glede na odstotek letnih stroškov za plače, namenjen usposabljanju	2330	73,6	837	26,4
Glede na odstotek zaposlenih, ki je bil v preteklem letu na usposabljanju	1526	59,8	1024	40,2
Glede na povprešno število dni usposabljanja zaposlenih	1553	62,4	936	37,6

Tabela 3: Preizkus domneve o razliki med aritmetičnima sredinama spremenljivk, ki merijo vlaganje v razvoj

	Skupini	N	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Odstotek letnih stroškov za plače, namenjen usposabljanju	Mlajše organizacije	1146	3,6	4,4
	Starejše organizacije	1383	2,9	3,3
Odstotek zaposlenih, ki je bil v preteklem letu na usposabljanju	Mlajše organizacije	967	33,8	31,3
	Starejše organizacije	1111	33,9	29,1
Povprešno število dni usposabljanja zaposlenih	Mlajše organizacije	900	16,4	12,9
	Starejše organizacije	1119	15,8	11,5
Povprešno število dni usposabljanja vodij	Mlajše organizacije	1310	6,2	5,5
	Starejše organizacije	1459	5,9	5,0
Povprešno število dni usposabljanja strokovnjakov/tehnikov	Mlajše organizacije	1260	6,3	5,9
	Starejše organizacije	1436	5,6	4,8
Povprešno število dni usposabljanja administrativnih/režijskih delavcev	Mlajše organizacije	1244	4,2	4,5
	Starejše organizacije	1420	3,8	3,7
Povprešno število dni usposabljanja proizvodnih/fizičnih delavcev	Mlajše organizacije	1045	3,8	4,7
	Starejše organizacije	1258	3,6	4,1

$$H_0: \mu_{mlajše\ organizacije} - \mu_{starejše\ organizacije} = 0 \quad (1)$$

$$H_1: \mu_{mlajše\ organizacije} - \mu_{starejše\ organizacije} > 0 \quad (2)$$

Tabela 4: Preizkus domneve o razliki med aritmetičnima sredinama spremenljivk, ki merijo vlaganje v razvoj

	Skupini	F	Stopnja značilnosti (sig.)	t	df	Stopnja značilnosti (sig.)
Odstotek letnih stroškov za plače, namenjen usposabljanju	Enakost varianc	34,426	,000	4,445	2527	,000
	Neenakost varianc			4,327	2077,0	,000
Odstotek zaposlenih, ki je bil v preteklem letu na usposabljanju	Enakost varianc	11,606	,001	-,056	2076	,955
	Neenakost varianc			-,056	1987,1	,956
Povprešno število dni usposabljanja zaposlenih	Enakost varianc	6,883	,009	1,015	2017	,310
	Neenakost varianc			1,002	1819,3	,316
Povprešno število dni usposabljanja vodij	Enakost varianc	6,614	,010	1,058	2767	,290
	Neenakost varianc			1,053	2666,2	,292
Povprešno število dni usposabljanja strokovnjakov/tehnikov	Enakost varianc	24,235	,000	3,107	2694	,002
	Neenakost varianc			3,064	2413,0	,002
Povprešno število dni usposabljanja administrativnih/režijskih delavcev	Enakost varianc	13,159	,000	2,317	2662	,021
	Neenakost varianc			2,286	2393,5	,022
Povprešno število dni usposabljanja proizvodnih/fizičnih delavcev	Enakost varianc	6,522	,011	0,807	2301	,420
	Neenakost varianc			0,798	2095,2	,425

Tabela 5: Razvoj kariere v evropskih organizacijah

	N	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Metode za razvoj kariere vodij			
Posebne naloge/projekti za vzpodbujanje učenja	5208	2,08	0,75
Vključevanje v medoddelčne naloge, ki povezujejo različne dele organizacije, stroke in funkcije	5220	2,21	0,76
Sodelovanje v projektnem timskem delu	5234	2,42	0,76
Vzpostavljanje socialnih mrež	5095	1,97	0,79
Formalni karierni načrti	5091	1,70	0,75
Ocenjevalni centri	5061	1,42	0,69
Načrti nasledstva	5084	1,74	0,78
Načrtovano kroženje med delovnimi mesti	5104	1,55	0,68
Programi razvoja perspektivnih kadrov	5053	1,57	0,77
Začasne prerazporeditve v druge organizacije	5034	1,45	0,60
Metode za razvoj kariere zaposlenih, ki niso vodje			
Posebne naloge/projekti za vzpodbujanje učenja	5199	2,05	0,70
Vključevanje v medoddelčne naloge, ki povezujejo različne dele organizacije, stroke in funkcije	5156	2,06	0,71
Sodelovanje v projektnem timskem delu	5231	2,26	0,74
Vzpostavljanje socialnih mrež	5081	1,68	0,74
Programi pridobivanja izkušenj	5051	1,82	0,76

Tabela 6: Delež organizacij z neintenzivnim in intenzivnim razvojem kariere

	N	V odstotkih
Organizacije z neintenzivnim razvojem kariere	3849	85,6
Organizacije z intenzivnim razvojem kariere	650	14,4

Tabela 7: Preizkus domneve o razliki med aritmetičnima sredinama spremenljivk, ki merijo razvoj kariere

	Skupini	N	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Razvoj kariere	Mlajše organizacije	1533	28,2	6,3
	Starejše organizacije	1846	27,6	6,3
Razvoj kariere vodij	Mlajše organizacije	1594	18,3	4,3
	Starejše organizacije	1910	17,7	4,3
Razvoj kariere ostalih zaposlenih	Mlajše organizacije	1657	9,9	2,6
	Starejše organizacije	1977	9,9	2,6

$$H_0: \mu_{mlajše\ organizacije} - \mu_{starejše\ organizacije} = 0 \quad (3)$$

$$H_1: \mu_{mlajše\ organizacije} - \mu_{starejše\ organizacije} > 0 \quad (4)$$

Tabela 8: Preizkus domneve o razliki med aritmetičnima sredinama spremenljivk, ki merijo razvoj kariere

	Skupini	F	Stopnja značilnosti (sig.)	t	df	Stopnja značilnosti (sig.)
Razvoj kariere	Enakost varianc	0,172	,678	2,780	3377	,005
	Neenakost varianc			2,780	3266,1	,005
Razvoj kariere vodij	Enakost varianc	0,363	,547	4,009	3502	,000
	Neenakost varianc			4,012	3401,5	,000
Razvoj kariere ostalih zaposlenih	Enakost varianc	0,454	,500	1,047	3632	,295
	Neenakost varianc			1,046	3513,4	,295

Priloga B4: Vpliv razvoja in vključevanja zaposlenih na fluktuacijo in absentizem

Tabela 1: Povprečna vrednost letne fluktuacije in absentizma v evropskih organizacijah

	N	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Stopnja letne fluktuacije	4272	9,95	11,61
Absentizem/bolniška odsotnost (število dni na leto na zaposlenega)	3483	8,57	6,56

Tabela 2: Multipla linearna regresija - splošna opisna statistika vpliva razvoja in vključevanja zaposlenih na fluktuacijo in absentizem

	N	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Stopnja letne fluktuacije...			
v odvisnosti od vlaganja v razvoj	1003	8,7	10,5
v odvisnosti od razvoja kariere	3608	10,1	11,8
v odvisnosti od vključenosti zaposlenih	1896	10,0	11,8
Absentizem...			
v odvisnosti od vlaganja v razvoj	894	8,5	6,4
v odvisnosti od razvoja kariere	2968	5,6	6,5
v odvisnosti od vključenosti zaposlenih	1552	8,1	6,0

Tabela 3: Multipla linearna regresija - vpliv vlaganja v razvoj na fluktuacijo – povzetek regresijskega modela

Model	Koeficient korelacije (R)	Koeficient determinacije (R ²)	ANOVA		Vključene spremenljivke v modelu po izključevanju z metodo Backward
			F	Stopnja značilnosti (sig.)	
1	,094	,009	1,485	,180	-št. dni usposabljanja proizvodnih/ fizičnih delavcev -% letnih stroškov za plače, namenjen usposabljanju -% zaposlenih, ki je bil v preteklem letu na usposabljanju -št. dni usposabljanja vodij -št. dni usposabljanja administrativnih/režijskih delavcev -št. dni usposabljanja strokovnjakov/tehnikov
2	,094	,009	1,763	,118	-št. dni usposabljanja proizvodnih/ fizičnih delavcev -% letnih stroškov za plače, namenjen usposabljanju -št. dni usposabljanja vodij -št. dni usposabljanja administrativnih/režijskih delavcev -št. dni usposabljanja strokovnjakov/tehnikov

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Model	Koeficient korelacije (R)	Koeficient determinacije (R ²)	ANOVA		Vključene spremenljivke v modelu po izključevanju z metodo Backward
			F	Stopnja značilnosti (sig.)	
3	,093	,009	2,171	,070	-št. dni usposabljanja proizvodnih/ fizičnih delavcev -% letnih stroškov za plače, namenjen usposabljanju -št. dni usposabljanja administrativnih/režijskih delavcev -št. dni usposabljanja strokovnjakov/tehnikov
4	,091	,008	2,771	,040	-št. dni usposabljanja proizvodnih/ fizičnih delavcev -% letnih stroškov za plače, namenjen usposabljanju -št. dni usposabljanja administrativnih/režijskih delavcev
5	,088	,008	3,883	,021	-št. dni usposabljanja proizvodnih/ fizičnih delavcev -št. dni usposabljanja administrativnih/režijskih delavcev

Tabela 4: Multipla linearna regresija - vpliv vlaganja v razvoj na fluktuacijo – koeficienti izbranega modela

Model	Spremenljivke	B	Stopnja značilnosti (sig.)
5	Konstanta	8,580	,000
	Št. dni usposabljanja administrativnih/režijskih delavcev	-,197	,048
	Št. dni usposabljanja proizvodnih/ fizičnih delavcev	,255	,006

Tabela 5: Multipla linearna regresija - vpliv vlaganja v razvoj na fluktuacijo – matrika koeficientov Pearsonove korelacije

	Letna stopnja fluktuacije	% letnih stroškov za plače, namenjen usposabljanju	% zaposlenih, ki je bil v preteklem letu na usposabljanju	Št. dni usposabljanja vodij	Št. dni usposabljanja strokovnjakov/ tehnikov	Št. dni usposabljanja administrativnih/ režijskih delavcev	Št. dni usposabljanja proizvodnih/ fizičnih delavcev
Letna stopnja fluktuacije	1,000	,026	,016	,005	-,007	-,016	,062
% letnih stroškov za plače, namenjen usposabljanju	,026	1,000	,095	,095	,131	,111	,111
% zaposlenih, ki je bil v preteklem letu na usposabljanju	,016	,095	1,000	,148	,147	,112	,131
Št. dni usposabljanja vodij	,005	,095	,148	1,000	,664	,586	,452
Št. dni usposabljanja strokovnjakov/ tehnikov	-,007	,131	,147	,664	1,000	,637	,517
Št. dni usposabljanja administrativnih/ režijskih delavcev	-,016	,111	,112	,586	,637	1,000	,566
Št. dni usposabljanja proizvodnih/ fizičnih delavcev	,062	,111	,131	,452	,517	,566	1,000

Tabela 6: Multipla linearna regresija - vpliv razvoja kariere na fluktuacijo – povzetek regresijskega modela

Model	Koeficient korelacije (R)	Koeficient determinacije (R ²)	ANOVA		Vključene spremenljivke v modelu po izključevanju z metodo Backward
			F	Stopnja značilnosti (sig.)	
1	,141	,020	4,886	,000	Razvoj kariere 15*, Razvoj kariere 7, Razvoj kariere 2, Razvoj kariere 10, Razvoj kariere 6, Razvoj kariere 4, Razvoj kariere 8, Razvoj kariere 5, Razvoj kariere 11, Razvoj kariere 9, Razvoj kariere 3, Razvoj kariere 14, Razvoj kariere 1, Razvoj kariere 12, Razvoj kariere 13
2	,141	,020	5,237	,000	Razvoj kariere 15, Razvoj kariere 7, Razvoj kariere 2, Razvoj kariere 10, Razvoj kariere 6, Razvoj kariere 4, Razvoj kariere 8, Razvoj kariere 5, Razvoj kariere 9, Razvoj kariere 3, Razvoj kariere 14, Razvoj kariere 1, Razvoj kariere 12, Razvoj kariere 13
3	,141	,020	5,640	,000	Razvoj kariere 7, Razvoj kariere 2, Razvoj kariere 10, Razvoj kariere 6, Razvoj kariere 4, Razvoj kariere 8, Razvoj kariere 5, Razvoj kariere 9, Razvoj kariere 3, Razvoj kariere 14, Razvoj kariere 1, Razvoj kariere 12, Razvoj kariere 13
4	,141	,020	6,103	,000	Razvoj kariere 7, Razvoj kariere 10, Razvoj kariere 6, Razvoj kariere 4, Razvoj kariere 8, Razvoj kariere 5, Razvoj kariere 9, Razvoj kariere 3, Razvoj kariere 14, Razvoj kariere 1, Razvoj kariere 12, Razvoj kariere 13
5	,141	,020	6,645	,000	Razvoj kariere 7, Razvoj kariere 10, Razvoj kariere 6, Razvoj kariere 4, Razvoj kariere 5, Razvoj kariere 9, Razvoj kariere 3, Razvoj kariere 14, Razvoj kariere 1, Razvoj kariere 12, Razvoj kariere 13
6	,141	,020	7,260	,000	Razvoj kariere 7, Razvoj kariere 10, Razvoj kariere 6, Razvoj kariere 5, Razvoj kariere 9, Razvoj kariere 3, Razvoj kariere 14, Razvoj kariere 1, Razvoj kariere 12, Razvoj kariere 13
7	,140	,019	7,944	,000	Razvoj kariere 7, Razvoj kariere 10, Razvoj kariere 6, Razvoj kariere 5, Razvoj kariere 9, Razvoj kariere 3, Razvoj kariere 14, Razvoj kariere 12, Razvoj kariere 13
8	,139	,019	8,801	,000	Razvoj kariere 7, Razvoj kariere 10, Razvoj kariere 5, Razvoj kariere 9, Razvoj kariere 3, Razvoj kariere 14, Razvoj kariere 12, Razvoj kariere 13
9	,137	,019	9,783	,000	Razvoj kariere 7, Razvoj kariere 10, Razvoj kariere 9, Razvoj kariere 3, Razvoj kariere 14, Razvoj kariere 12, Razvoj kariere 13
10	,135	,018	11,128	,000	Razvoj kariere 7, Razvoj kariere 10, Razvoj kariere 3, Razvoj kariere 14, Razvoj kariere 12, Razvoj kariere 13
11	,132	,017	12,820	,000	Razvoj kariere 7, Razvoj kariere 10, Razvoj kariere 14, Razvoj kariere 12, Razvoj kariere 13

*Razvoj kariere 1 – Razvoj kariere 10: metode razvoja kariere vodij; Razvoj kariere 11 – Razvoj kariere 15: metode razvoja kariere ostalih zaposlenih

Razvoj kariere 1: Posebne naloge/projekti za vzpodbujanje učenja

Razvoj kariere 2: Vključevanje v medoddelčne naloge, ki povezujejo različne dele organizacije, stroke in funkcije

Razvoj kariere 3: Sodelovanje v projektnem timskem delu

Razvoj kariere 4: Vzpostavljjanje socialnih mrež

Razvoj kariere 5: Formalni karierni načrti

Razvoj kariere 6: Ocenjevalni centri

Razvoj kariere 7: Načrti nasledstva

- Razvoj kariere 8: Načrtovano kroženje med delovnimi mesti
 Razvoj kariere 9: Programi razvoja perspektivnih kadrov
 Razvoj kariere 10: Začasne prerazporeditve v druge organizacije
 Razvoj kariere 11: Posebne naloge/projekti za vzpodbujanje učenja
 Razvoj kariere 12: Vključevanje v medoddelčne naloge, ki povezujejo različne dele organizacije, stroke in funkcije
 Razvoj kariere 13: Sodelovanje v projektne timskem delu
 Razvoj kariere 14: Vzpostavljanje socialnih mrež
 Razvoj kariere 15: Programi pridobivanja izkušenj

Tabela 7: Multipla linearna regresija - vpliv razvoja kariere na fluktuacijo – koeficienti izbranega modela

Model	Spremenljivke	B	Stopnja značilnosti (sig.)
11	Konstanta	11,248	,000
	Razvoj kariere 7: Načrti nasledstva	-1,188	,022
	Razvoj kariere 10: Začasne prerazporeditve v druge organizacije	-1,622	,087
	Razvoj kariere 12: Vključevanje v medoddelčne naloge, ki povezujejo različne dele organizacije, stroke in funkcije	1,381	,007
	Razvoj kariere 13: Sodelovanje v projektne timskem delu	-2,910	,000
	Razvoj kariere 14: Vzpostavljanje socialnih mrež	-1,067	,083

Tabela 8: Multipla linearna regresija - vpliv razvoja kariere na fluktuacijo – matrika koeficientov Pearsonove korelacije

	Letna stopnja fluktuacije	RK 1	RK 2	RK 3	RK 4	RK 5	RK 6	RK 7	RK 8	RK 9	RK 10	RK 11	RK 12	RK 13	RK 14	RK 15
Letna stopnja fluktuacije	1,000	-,022	-,030	-,082	-,037	-,012	-,039	-,056	-,020	-,057	-,041	-,040	-,022	-,112	-,062	-,038
RK 1	-,022	1,000	,419	,357	,211	,134	,076	,127	,123	,163	,099	,469	,292	,285	,148	,134
RK 2	-,030	,419	1,000	,459	,223	,091	,057	,112	,126	,136	,092	,299	,475	,355	,157	,137
RK 3	-,082	,357	,459	1,000	,277	,130	,067	,124	,087	,177	,079	,276	,327	,529	,173	,154
RK 4	-,037	,211	,223	,277	1,000	,151	,112	,108	,098	,156	,124	,221	,226	,266	,501	,221
RK 5	-,012	,134	,091	,130	,151	1,000	,162	,303	,206	,270	,103	,132	,124	,134	,130	,121
RK 6	-,039	,076	,057	,067	,112	,162	1,000	,208	,142	,190	,071	,058	,037	,075	,112	,086
RK 7	-,056	,127	,112	,124	,108	,303	,208	1,000	,249	,296	,121	,111	,082	,129	,077	,085
RK 8	-,020	,123	,126	,087	,098	,206	,142	,249	1,000	,252	,190	,111	,086	,092	,087	,165
RK 9	-,057	,163	,136	,177	,155	,270	,190	,296	,252	1,000	,122	,145	,131	,183	,142	,177
RK 10	-,041	,099	,092	,079	,124	,103	,071	,121	,190	,122	1,000	,093	,094	,089	,074	,147
RK 11	-,040	,469	,299	,276	,221	,132	,058	,111	,111	,145	,093	1,000	,437	,436	,235	,234
RK 12	-,022	,292	,475	,327	,226	,124	,037	,082	,086	,131	,094	,437	1,000	,500	,241	,203
RK 13	-,112	,285	,355	,529	,266	,134	,075	,129	,092	,183	,089	,436	,500	1,000	,323	,245
RK 14	-,062	,148	,157	,173	,501	,130	,112	,077	,087	,142	,074	,235	,241	,323	1,000	,312
RK 15	-,038	,134	,137	,154	,221	,121	,086	,085	,165	,177	,147	,234	,203	,245	,312	1,000

Tabela 9: Multipla linearna regresija - vpliv vključenosti zaposlenih na fluktuacijo – povzetek regresijskega modela

Model	Koeficient korelacije (R)	Koeficient determinacije (R ²)	ANOVA		Vključene spremenljivke v modelu po izključevanju z metodo Backward
			F	Stopnja značilnosti (sig.)	
1	,132	,017	2,382	,003	-Komunikacija ↑ sestanki delovnih skupin -Vpliv pos. na oblikovanje aktivnosti usposabljanja -Sodelovanje podrejenih pri ocenjevanju delovne uspešnosti -Komunikacija ↓ neposredno ustno -Vpliv pos. na določanje potreb po usposabljanju -Komunikacija ↑ neposredno vodjem -Komunikacija ↓ elektronsko -Komunikacija ↑ neposredno najvišjemu vodstvu -Komunikacija ↓ neposredno pisno -Komunikacija ↑ sestanki delavcev -Sodelovanje zaposlenega pri ocenjevanju delovne uspešnosti -Vpliv pos. na izvajanje usposabljanja -Komunikacija ↓ sestanki delovnih skupin -Sodelovanje sodelavcev pri ocenjevanju delovne uspešnosti
2	,132	,017	2,566	,002	-Komunikacija ↑ sestanki delovnih skupin -Vpliv pos. na oblikovanje aktivnosti usposabljanja -Sodelovanje podrejenih pri ocenjevanju delovne uspešnosti -Komunikacija ↓ neposredno ustno -Komunikacija ↑ neposredno vodjem -Komunikacija ↓ elektronsko -Komunikacija ↑ neposredno najvišjemu vodstvu -Komunikacija ↓ neposredno pisno -Komunikacija ↑ sestanki delavcev -Sodelovanje zaposlenega pri ocenjevanju delovne uspešnosti -Vpliv pos. na izvajanje usposabljanja -Komunikacija ↓ sestanki delovnih skupin -Sodelovanje sodelavcev pri ocenjevanju delovne uspešnosti
3	,132	,017	2,778	,001	-Komunikacija ↑ sestanki delovnih skupin -Vpliv pos. na oblikovanje aktivnosti usposabljanja -Sodelovanje podrejenih pri ocenjevanju delovne uspešnosti -Komunikacija ↓ neposredno ustno -Komunikacija ↑ neposredno vodjem -Komunikacija ↓ elektronsko -Komunikacija ↓ neposredno pisno -Komunikacija ↑ sestanki delavcev -Sodelovanje zaposlenega pri ocenjevanju delovne uspešnosti -Vpliv pos. na izvajanje usposabljanja -Komunikacija ↓ sestanki delovnih skupin -Sodelovanje sodelavcev pri ocenjevanju delovne uspešnosti

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Model	Koeficient korelacije (R)	Koeficient determinacije (R ²)	ANOVA		Vključene spremenljivke v modelu po izključevanju z metodo Backward
			F	Stopnja značilnosti (sig.)	
4	,132	,017	3,027	,001	-Komunikacija ↑ sestanki delovnih skupin -Vpliv pos. na oblikovanje aktivnosti usposabljanja -Sodelovanje podrejenih pri ocenjevanju delovne uspešnosti -Komunikacija ↓ neposredno ustno -Komunikacija ↑ neposredno vodjem -Komunikacija ↓ elektronsko -Komunikacija ↓ neposredno pisno -Komunikacija ↑ sestanki delavcev -Sodelovanje zaposlenega pri ocenjevanju delovne uspešnosti -Vpliv pos. na izvajanje usposabljanja -Sodelovanje sodelavcev pri ocenjevanju delovne uspešnosti
5	,132	,017	3,326	,000	-Komunikacija ↑ sestanki delovnih skupin -Vpliv pos. na oblikovanje aktivnosti usposabljanja -Sodelovanje podrejenih pri ocenjevanju delovne uspešnosti -Komunikacija ↑ neposredno vodjem -Komunikacija ↓ elektronsko -Komunikacija ↓ neposredno pisno -Komunikacija ↑ sestanki delavcev -Sodelovanje zaposlenega pri ocenjevanju delovne uspešnosti -Vpliv pos. na izvajanje usposabljanja -Sodelovanje sodelavcev pri ocenjevanju delovne uspešnosti
6	,131	,017	3,684	,000	-Komunikacija ↑ sestanki delovnih skupin -Vpliv pos. na oblikovanje aktivnosti usposabljanja -Sodelovanje podrejenih pri ocenjevanju delovne uspešnosti -Komunikacija ↑ neposredno vodjem -Komunikacija ↓ neposredno pisno -Komunikacija ↑ sestanki delavcev -Sodelovanje zaposlenega pri ocenjevanju delovne uspešnosti -Vpliv pos. na izvajanje usposabljanja -Sodelovanje sodelavcev pri ocenjevanju delovne uspešnosti
7	,131	,017	4,120	,000	-Komunikacija ↑ sestanki delovnih skupin -Sodelovanje podrejenih pri ocenjevanju delovne uspešnosti -Komunikacija ↑ neposredno vodjem -Komunikacija ↓ neposredno pisno -Komunikacija ↑ sestanki delavcev -Sodelovanje zaposlenega pri ocenjevanju delovne uspešnosti -Vpliv pos. na izvajanje usposabljanja -Sodelovanje sodelavcev pri ocenjevanju delovne uspešnosti

»nadaljevanje«

Model	Koefficient korelacije (R)	Koefficient determinacije (R ²)	ANOVA		Vključene spremenljivke v modelu po izključevanju z metodo Backward
			F	Stopnja značilnosti (sig.)	
8	,130	,017	4,654	,000	-Sodelovanje podrejenih pri ocenjevanju delovne uspešnosti -Komunikacija ↑ neposredno vodjem -Komunikacija ↓ neposredno pisno -Komunikacija ↑ sestanki delavcev -Sodelovanje zaposlenega pri ocenjevanju delovne uspešnosti -Vpliv pos. na izvajanje usposabljanja -Sodelovanje sodelavcev pri ocenjevanju delovne uspešnosti
9	,128	,016	5,265	,000	-Sodelovanje podrejenih pri ocenjevanju delovne uspešnosti -Komunikacija ↓ neposredno pisno -Komunikacija ↑ sestanki delavcev -Sodelovanje zaposlenega pri ocenjevanju delovne uspešnosti -Vpliv pos. na izvajanje usposabljanja -Sodelovanje sodelavcev pri ocenjevanju delovne uspešnosti
10	,126	,016	6,115	,000	-Komunikacija ↓ neposredno pisno -Komunikacija ↑ sestanki delavcev -Sodelovanje zaposlenega pri ocenjevanju delovne uspešnosti -Vpliv pos. na izvajanje usposabljanja -Sodelovanje sodelavcev pri ocenjevanju delovne uspešnosti

Tabela 10: Multipla linearna regresija - vpliv vključenosti zaposlenih na fluktuacijo – koefficienti izbranega modela

Model	Spremenljivke	B	Stopnja značilnosti (sig.)
10	Konstanta	8,576	,000
	Komunikacija ↓ neposredno pisno	1,602	,009
	Komunikacija ↑ sestanki delavcev	2,123	,006
	Sodelovanje zaposlenega pri ocenjevanju delovne uspešnosti	-2,068	,057
	Vpliv pos. na izvajanje usposabljanja	1,707	,072
	Sodelovanje sodelavcev pri ocenjevanju delovne uspešnosti	-1,786	,008

Tabela 11: Multipla linearna regresija - vpliv vključenosti zaposlenih na fluktuacijo – matrika koeficientov Pearsonove korelacije

	Letna stopnja fluktuacije	S 1	S 2	S 3	V 1	V 2	V 3	K 1	K 2	K 3	K 4	K 5	K 6	K 7	K 8
Letna stopnja fluktuacije	1,000	,074	,036	,075	,001	-,031	-,043	,009	,042	,014	,008	,007	-,018	-,046	,017
S 1*	,074	1,000	,235	,199	,130	-,034	,018	,139	,147	,257	,161	,141	,080	,105	,151
S 2	,036	,235	1,000	,636	,054	-,009	,024	,020	,024	,098	,035	,046	,013	,034	,062
S 3	,075	,199	,636	1,000	,056	-,012	,024	,006	,032	,099	,043	,040	,019	,023	,083
V 1	,001	,130	,054	,056	1,000	,171	,154	,011	-,005	,032	,031	,076	,007	,009	,025
V 2	-,031	-,034	-,009	-,012	,171	1,000	,385	-,079	-,070	-,036	-,035	,003	-,022	-,001	-,003
V 3	-,043	,018	,024	,024	,154	,385	1,000	-,010	-,036	,006	-,017	,016	-,010	,003	-,008
K 1	,009	,139	,020	,006	,011	-,079	-,010	1,000	,219	,142	,163	,182	,197	,190	,126
K 2	,042	,147	,024	,032	-,005	-,070	-,036	,219	1,000	,257	,195	,120	,122	,202	,229
K 3	,014	,257	,098	,099	,032	-,036	,006	,142	,257	1,000	,307	,102	,134	,171	,222
K 4	,008	,161	,035	,043	,031	-,035	-,017	,163	,195	,307	1,000	,142	,134	,202	,467
K 5	,007	,141	,046	,040	,076	,003	,016	,182	,120	,102	,142	1,000	,239	,153	,174
K 6	-,018	,080	,013	,019	,007	-,022	-,010	,197	,122	,134	,134	,239	1,000	,118	,167
K 7	-,046	,105	,034	,023	,009	-,001	,003	,190	,202	,171	,202	,153	,118	1,000	,307
K 8	,017	,151	,062	,083	,025	-,003	-,008	,126	,229	,222	,467	,174	,167	,307	1,000

*S 1: Sodelovanje zaposlenega pri ocenjevanju delovne uspešnosti

S 2: Sodelovanje podrejenih pri ocenjevanju delovne uspešnosti

S 3: Sodelovanje sodelavcev pri ocenjevanju delovne uspešnosti

V 1: Vpliv pos. na določanje potreb po usposabljanju

V 2: Vpliv pos. na oblikovanje aktivnosti usposabljanja

V 3: Vpliv pos. na izvajanje usposabljanja

K 1: Komunikacija ↓ neposredno ustno

K 2: Komunikacija ↓ neposredno pisno

K 3: Komunikacija ↓ elektronsko

K 4: Komunikacija ↓ sestanki delovnih skupin

K 5: Komunikacija ↑ neposredno najvišjemu vodstvu

K 6: Komunikacija ↑ neposredno vodjem

K 7: Komunikacija ↑ sestanki delavcev

K 8: Komunikacija ↑ sestanki delovnih skupin

Tabela 12: Multipla linearna regresija - vpliv vlaganja v razvoj na absentizem – povzetek regresijskega modela

Model	Koeficient korelacije (R)	Koeficient determinacije (R ²)	ANOVA		Vključene spremenljivke v modelu po izključevanju z metodo Backward
			F	Stopnja značilnosti (sig.)	
1	,091	,008	1,221	,293	-št. dni usposabljanja proizvodnih/ fizičnih delavcev -% letnih stroškov za plače, namenjen usposabljanju -% zaposlenih, ki je bil v preteklem letu na usposabljanju -št. dni usposabljanja vodij -št. dni usposabljanja administrativnih/režijskih delavcev -št. dni usposabljanja strokovnjakov/tehnikov
2	,090	,008	1,465	,199	-% letnih stroškov za plače, namenjen usposabljanju -% zaposlenih, ki je bil v preteklem letu na usposabljanju -št. dni usposabljanja vodij -št. dni usposabljanja administrativnih/režijskih delavcev -št. dni usposabljanja strokovnjakov/tehnikov
3	,090	,008	1,830	,121	-% letnih stroškov za plače, namenjen usposabljanju -% zaposlenih, ki je bil v preteklem letu na usposabljanju -št. dni usposabljanja vodij -št. dni usposabljanja administrativnih/režijskih delavcev

»nadaljevanje«

Model	Koefficient korelacije (R)	Koefficient determinacije (R ²)	ANOVA		Vključene spremenljivke v modelu po izključevanju z metodo Backward
			F	Stopnja značilnosti (sig.)	
4	,085	,007	2,144	,093	-% letnih stroškov za plače, namenjen usposabljanju -št. dni usposabljanja vodij -št. dni usposabljanja administrativnih/režijskih delavcev
5	,075	,006	2,549	,079	-št. dni usposabljanja vodij -št. dni usposabljanja administrativnih/režijskih delavcev

Tabela 13: Multipla linearna regresija - vpliv vlaganja v razvoj na absentizem – koefficienti izbranega modela

Model	Spremenljivke	B	Stopnja značilnosti (sig.)
5	Konstanta	8,390	,000
	Št. dni usposabljanja vodij	,101	,055
	Št. dni usposabljanja administrativnih/režijskih delavcev	-,119	,037

Tabela 14: Multipla linearna regresija - vpliv vlaganja v razvoj na absentizem – matrika koefficientov Pearsonove korelacije

	Absentizem	% letnih stroškov za plače, namenjen usposabljanju	% zaposlenih, ki je bil v preteklem letu na usposabljanju	Št. dni usposabljanja vodij	Št. dni usposabljanja strokovnjakov/tehnikov	Št. dni usposabljanja administrativnih/režijskih delavcev	Št. dni usposabljanja proizvodnih/fizičnih delavcev
Absentizem	1,000	-,040	,032	,029	-,006	-,040	-,019
% letnih stroškov za plače, namenjen usposabljanju	-,040	1,000	,081	,079	,123	,092	,093
% zaposlenih, ki je bil v preteklem letu na usposabljanju	,032	,081	1,000	,175	,158	,120	,143
Št. dni usposabljanja vodij	,029	,079	,175	1,000	,681	,583	,435
Št. dni usposabljanja strokovnjakov/tehnikov	-,006	,123	,158	,681	1,000	,714	,581
Št. dni usposabljanja administrativnih/režijskih delavcev	-,040	,092	,120	,583	,714	1,000	,601
Št. dni usposabljanja proizvodnih/fizičnih delavcev	-,019	,093	,143	,435	,581	,601	1,000

Tabela 15: Multipla linearna regresija - vpliv razvoja kariere na absentizem – povzetek regresijskega modela

Model	Koeficient korelacije (R)	Koeficient determinacije (R ²)	ANOVA		Vključene spremenljivke v modelu po izključevanju z metodo Backward
			F	Stopnja značilnosti (sig.)	
1	,144	,021	4,179	,000	Razvoj kariere 15*, Razvoj kariere 6, Razvoj kariere 10, Razvoj kariere 1, Razvoj kariere 5, Razvoj kariere 4, Razvoj kariere 8, Razvoj kariere 12, Razvoj kariere 7, Razvoj kariere 9, Razvoj kariere 3, Razvoj kariere 14, Razvoj kariere 11, Razvoj kariere 2, Razvoj kariere 13
2	,144	,021	4,478	,000	Razvoj kariere 15, Razvoj kariere 6, Razvoj kariere 10, Razvoj kariere 1, Razvoj kariere 5, Razvoj kariere 8, Razvoj kariere 12, Razvoj kariere 7, Razvoj kariere 9, Razvoj kariere 3, Razvoj kariere 14, Razvoj kariere 11, Razvoj kariere 2, Razvoj kariere 13
3	,144	,021	4,822	,000	Razvoj kariere 15, Razvoj kariere 6, Razvoj kariere 10, Razvoj kariere 1, Razvoj kariere 5, Razvoj kariere 12, Razvoj kariere 7, Razvoj kariere 9, Razvoj kariere 3, Razvoj kariere 14, Razvoj kariere 11, Razvoj kariere 2, Razvoj kariere 13
4	,144	,021	5,218	,000	Razvoj kariere 15, Razvoj kariere 6, Razvoj kariere 10, Razvoj kariere 1, Razvoj kariere 5, Razvoj kariere 7, Razvoj kariere 9, Razvoj kariere 3, Razvoj kariere 14, Razvoj kariere 11, Razvoj kariere 2, Razvoj kariere 13
5	,144	,021	5,680	,000	Razvoj kariere 15, Razvoj kariere 6, Razvoj kariere 10, Razvoj kariere 1, Razvoj kariere 5, Razvoj kariere 7, Razvoj kariere 9, Razvoj kariere 3, Razvoj kariere 14, Razvoj kariere 11, Razvoj kariere 13
6	,143	,020	6,172	,000	Razvoj kariere 15, Razvoj kariere 6, Razvoj kariere 10, Razvoj kariere 5, Razvoj kariere 7, Razvoj kariere 9, Razvoj kariere 3, Razvoj kariere 14, Razvoj kariere 11, Razvoj kariere 13
7	,141	,020	6,714	,000	Razvoj kariere 15, Razvoj kariere 6, Razvoj kariere 10, Razvoj kariere 5, Razvoj kariere 7, Razvoj kariere 9, Razvoj kariere 3, Razvoj kariere 14, Razvoj kariere 11
8	,140	,020	7,361	,000	Razvoj kariere 15, Razvoj kariere 6, Razvoj kariere 10, Razvoj kariere 5, Razvoj kariere 9, Razvoj kariere 3, Razvoj kariere 14, Razvoj kariere 11

*Razvoj kariere 1 – Razvoj kariere 10: metode razvoja kariere vodij; Razvoj kariere 11 – Razvoj kariere 15: metode razvoja kariere ostalih zaposlenih

Razvoj kariere 1: Posebne naloge/projekti za vzpodbujanje učenja

Razvoj kariere 2: Vključevanje v medoddelčne naloge, ki povezujejo različne dele organizacije, stroke in funkcije

Razvoj kariere 3: Sodelovanje v projektne timskem delu

Razvoj kariere 4: Vzpostavljjanje socialnih mrež

Razvoj kariere 5: Formalni karierni načrti

Razvoj kariere 6: Ocenjevalni centri

Razvoj kariere 7: Načrti nasledstva

Razvoj kariere 8: Načrtovano kroženje med delovnimi mesti

Razvoj kariere 9: Programi razvoja perspektivnih kadrov

Razvoj kariere 10: Začasne prerazporeditve v druge organizacije

Razvoj kariere 11: Posebne naloge/projekti za vzpodbujanje učenja

Razvoj kariere 12: Vključevanje v medoddelčne naloge, ki povezujejo različne dele organizacije, stroke in funkcije

Razvoj kariere 13: Sodelovanje v projektne timskem delu

Razvoj kariere 14: Vzpostavljjanje socialnih mrež

Razvoj kariere 15: Programi pridobivanja izkušenj

Tabela 16: Multipla linearna regresija - vpliv razvoja kariere na absentizem – koeficienti izbranega modela

Model	Spremenljivke	B	Stopnja značilnosti (sig.)
8	Konstanta	9,247	,000
	Razvoj kariere 3: Sodelovanje v projektnem timskem delu	-,806	,001
	Razvoj kariere 5: Formalni karierni načrti	-1,248	,001
	Razvoj kariere 6: Ocenjevalni centri	,738	,098
	Razvoj kariere 9: Programi razvoja perspektivnih kadrov	,844	,028
	Razvoj kariere 10: Začasne prerazporeditve v druge organizacije	-1,568	,011
	Razvoj kariere 11: Posebne naloge/projekti za vzpodbujanje učenja	-,941	,001
	Razvoj kariere 14: Vzpostavljane socialnih mrež	-,702	,071
	Razvoj kariere 15: Programi pridobivanja izkušenj	,583	,081

Tabela 17: Multipla linearna regresija - vpliv razvoja kariere na absentizem – matrika koeficientov Pearsonove korelacije

	Absentizem	RK 1	RK 2	RK 3	RK 4	RK 5	RK 6	RK 7	RK 8	RK 9	RK 10	RK 11	RK 12	RK 13	RK 14	RK 15
Absentizem	1,000	-,067	-,048	-,081	-,043	-,067	,017	-,038	-,020	,009	-,052	-,084	-,063	-,081	-,050	-,006
RK 1	-,067	1,000	,426	,353	,191	,120	,067	,118	,104	,155	,075	,471	,306	,280	,129	,142
RK 2	-,048	,426	1,000	,457	,208	,087	,045	,086	,117	,136	,082	,306	,481	,364	,130	,159
RK 3	-,081	,353	,457	1,000	,260	,125	,062	,108	,093	,171	,068	,284	,352	,539	,158	,165
RK 4	-,043	,191	,208	,260	1,000	,145	,119	,119	,115	,171	,116	,214	,225	,259	,486	,210
RK 5	-,067	,120	,087	,125	,145	1,000	,171	,299	,208	,252	,090	,123	,113	,125	,108	,110
RK 6	,017	,067	,045	,062	,119	,171	1,000	,220	,129	,212	,069	,048	,037	,068	,103	,052
RK 7	-,038	,118	,086	,108	,119	,299	,220	1,000	,251	,269	,099	,083	,075	,114	,069	,074
RK 8	-,020	,104	,117	,093	,115	,208	,129	,251	1,000	,268	,190	,095	,080	,084	,069	,177
RK 9	,009	,155	,136	,171	,171	,252	,212	,269	,268	1,000	,129	,138	,120	,173	,118	,153
RK 10	-,052	,075	,082	,068	,116	,090	,069	,099	,190	,129	1,000	,088	,064	,073	,060	,136
RK 11	-,084	,471	,306	,284	,214	,123	,048	,083	,095	,138	,088	1,000	,451	,435	,216	,227
RK 12	-,063	,306	,481	,352	,225	,113	,037	,075	,080	,120	,064	,451	1,000	,506	,235	,213
RK 13	-,081	,280	,364	,539	,259	,125	,068	,114	,084	,173	,073	,435	,506	1,000	,305	,246
RK 14	-,050	,129	,130	,158	,486	,108	,103	,069	,069	,118	,060	,216	,235	,305	1,000	,296
RK 15	-,006	,142	,159	,165	,210	,110	,052	,074	,177	,153	,136	,227	,213	,246	,296	1,000

Tabela 18: Multipla linearna regresija - vpliv vključenosti zaposlenih na absentizem – povzetek regresijskega modela

Model	Koeficient korelacije (R)	Koeficient determinacije (R ²)	ANOVA		Vključene spremenljivke v modelu po izključevanju z metodo Backward
			F	Stopnja značilnosti (sig.)	
1	,165	,027	3,066	,000	<ul style="list-style-type: none"> -Komunikacija ↑ sestanki delovnih skupin -Vpliv pos. na določanje potreb po usposabljanju -Komunikacija ↓ neposredno ustno -Sodelovanje podrejenih pri ocenjevanju delovne uspešnosti -Vpliv pos. na izvajanje usposabljanja -Komunikacija ↑ neposredno vodjem -Komunikacija ↓ elektronsko -Komunikacija ↑ neposredno najvišjemu vodstvu -Komunikacija ↑ sestanki delavcev -Sodelovanje zaposlenega pri ocenjevanju delovne uspešnosti -Komunikacija ↓ neposredno pisno -Vpliv pos. na oblikovanje aktivnosti usposabljanja -Komunikacija ↓ sestanki delovnih skupin -Sodelovanje sodelavcev pri ocenjevanju delovne uspešnosti
2	,165	,027	3,303	,000	<ul style="list-style-type: none"> -Komunikacija ↑ sestanki delovnih skupin -Vpliv pos. na določanje potreb po usposabljanju -Komunikacija ↓ neposredno ustno -Sodelovanje podrejenih pri ocenjevanju delovne uspešnosti -Vpliv pos. na izvajanje usposabljanja -Komunikacija ↑ neposredno vodjem -Komunikacija ↓ elektronsko -Komunikacija ↑ neposredno najvišjemu vodstvu -Sodelovanje zaposlenega pri ocenjevanju delovne uspešnosti -Komunikacija ↓ neposredno pisno -Vpliv pos. na oblikovanje aktivnosti usposabljanja -Komunikacija ↓ sestanki delovnih skupin -Sodelovanje sodelavcev pri ocenjevanju delovne uspešnosti
3	,165	,027	3,578	,000	<ul style="list-style-type: none"> -Komunikacija ↑ sestanki delovnih skupin -Vpliv pos. na določanje potreb po usposabljanju -Komunikacija ↓ neposredno ustno -Vpliv pos. na izvajanje usposabljanja -Komunikacija ↑ neposredno vodjem -Komunikacija ↓ elektronsko -Komunikacija ↑ neposredno najvišjemu vodstvu -Sodelovanje zaposlenega pri ocenjevanju delovne uspešnosti -Komunikacija ↓ neposredno pisno -Vpliv pos. na oblikovanje aktivnosti usposabljanja -Komunikacija ↓ sestanki delovnih skupin -Sodelovanje sodelavcev pri ocenjevanju delovne uspešnosti

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Model	Koeficient korelacije (R)	Koeficient determinacije (R ²)	ANOVA		Vključene spremenljivke v modelu po izključevanju z metodo Backward
			F	Stopnja značilnosti (sig.)	
4	,165	,027	3,899	,000	-Komunikacija ↑ sestanki delovnih skupin -Vpliv pos. na določanje potreb po usposabljanju -Komunikacija ↓ neposredno ustno -Vpliv pos. na izvajanje usposabljanja -Komunikacija ↑ neposredno vodjem -Komunikacija ↓ elektronsko -Komunikacija ↑ neposredno najvišjemu vodstvu -Sodelovanje zaposlenega pri ocenjevanju delovne uspešnosti -Vpliv pos. na oblikovanje aktivnosti usposabljanja -Komunikacija ↓ sestanki delovnih skupin -Sodelovanje sodelavcev pri ocenjevanju delovne uspešnosti
5	,164	,027	4,264	,000	-Komunikacija ↑ sestanki delovnih skupin -Vpliv pos. na določanje potreb po usposabljanju -Komunikacija ↓ neposredno ustno -Vpliv pos. na izvajanje usposabljanja -Komunikacija ↑ neposredno vodjem -Komunikacija ↓ elektronsko -Komunikacija ↑ neposredno najvišjemu vodstvu -Sodelovanje zaposlenega pri ocenjevanju delovne uspešnosti -Vpliv pos. na oblikovanje aktivnosti usposabljanja -Sodelovanje sodelavcev pri ocenjevanju delovne uspešnosti
6	,164	,027	4,723	,000	-Vpliv pos. na določanje potreb po usposabljanju -Komunikacija ↓ neposredno ustno -Vpliv pos. na izvajanje usposabljanja -Komunikacija ↑ neposredno vodjem -Komunikacija ↓ elektronsko -Komunikacija ↑ neposredno najvišjemu vodstvu -Sodelovanje zaposlenega pri ocenjevanju delovne uspešnosti -Vpliv pos. na oblikovanje aktivnosti usposabljanja -Sodelovanje sodelavcev pri ocenjevanju delovne uspešnosti
7	,163	,027	5,276	,000	-Vpliv pos. na določanje potreb po usposabljanju -Vpliv pos. na izvajanje usposabljanja -Komunikacija ↑ neposredno vodjem -Komunikacija ↓ elektronsko -Komunikacija ↑ neposredno najvišjemu vodstvu -Sodelovanje zaposlenega pri ocenjevanju delovne uspešnosti -Vpliv pos. na oblikovanje aktivnosti usposabljanja -Sodelovanje sodelavcev pri ocenjevanju delovne uspešnosti

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Model	Koeficient korelacije (R)	Koeficient determinacije (R ²)	ANOVA		Vključene spremenljivke v modelu po izključevanju z metodo Backward
			F	Stopnja značilnosti (sig.)	
8	,160	,026	5,802	,000	-Vpliv pos. na določanje potreb po usposabljanju -Vpliv pos. na izvajanje usposabljanja -Komunikacija ↑ neposredno vodjem -Komunikacija ↓ elektronsko -Sodelovanje zaposlenega pri ocenjevanju delovne uspešnosti -Vpliv pos. na oblikovanje aktivnosti usposabljanja -Sodelovanje sodelavcev pri ocenjevanju delovne uspešnosti
9	,157	,025	6,541	,000	-Vpliv pos. na določanje potreb po usposabljanju -Vpliv pos. na izvajanje usposabljanja -Komunikacija ↓ elektronsko -Sodelovanje zaposlenega pri ocenjevanju delovne uspešnosti -Vpliv pos. na oblikovanje aktivnosti usposabljanja -Sodelovanje sodelavcev pri ocenjevanju delovne uspešnosti
10	,153	,024	7,450	,000	-Vpliv pos. na določanje potreb po usposabljanju -Vpliv pos. na izvajanje usposabljanja -Sodelovanje zaposlenega pri ocenjevanju delovne uspešnosti -Vpliv pos. na oblikovanje aktivnosti usposabljanja -Sodelovanje sodelavcev pri ocenjevanju delovne uspešnosti
11	,148	,022	8,701	,000	-Vpliv pos. na določanje potreb po usposabljanju -Sodelovanje zaposlenega pri ocenjevanju delovne uspešnosti -Vpliv pos. na oblikovanje aktivnosti usposabljanja -Sodelovanje sodelavcev pri ocenjevanju delovne uspešnosti

Tabela 19: Multipla linearna regresija - vpliv vključenosti zaposlenih na absentizem – koeficienti izbranega modela

Model	Spremenljivke	B	Stopnja značilnosti (sig.)
11	Konstanta	9,275	,000
	Sodelovanje zaposlenega pri ocenjevanju delovne uspešnosti	-1,123	,001
	Sodelovanje sodelavcev pri ocenjevanju delovne uspešnosti	-1,009	,023
	Vpliv pos. na določanje potreb po usposabljanju	-,683	,075
	Vpliv pos. na oblikovanje aktivnosti usposabljanja	-2,242	,005

Tabela 20: Multipla linearna regresija - vpliv vključenosti zaposlenih na absentizem – matrika koeficientov Pearsonove korelacije

	Absentizem	S 1	S 2	S 3	V 1	V 2	V 3	K 1	K 2	K 3	K 4	K 5	K 6	K 7	K 8
Absentizem	1,000	-,101	-,061	-,078	-,071	-,075	-,074	,006	,006	,009	,005	-,036	,026	-,001	-,019
S 1*	-,101	1,000	,222	,195	,122	-,037	,011	,160	,157	,235	,155	,133	,074	,103	,150
S 2	-,061	,272	1,000	,653	,071	-,042	-,018	,013	,037	-,107	,023	,048	,004	-,034	-,057
S 3	-,078	,195	,653	1,000	,067	-,014	-,035	,006	,020	,094	,037	,042	,014	,025	,069
V 1	-,071	,122	,071	,067	1,000	,156	,164	,019	-,005	,043	,032	,065	,014	-,012	,014
V 2	-,075	-,037	-,042	-,014	,156	1,000	,379	-,072	-,076	-,032	-,040	-,036	-,018	-,015	-,017
V 3	-,074	,011	,018	,035	,164	,379	1,000	-,002	-,050	,000	-,044	-,001	-,019	-,032	,025
K 1	,008	,160	,013	,006	,019	-,072	-,002	1,000	,219	,132	,140	,213	,187	,185	,081
K 2	,006	,157	,037	,020	-,005	-,076	-,050	,219	1,000	,246	,186	,127	,103	,206	,229
K 3	,009	,235	,107	,094	,043	-,032	,000	,132	,246	1,000	,301	,072	,103	,153	,212
K 4	,005	,155	,023	,037	,032	-,040	-,044	,140	,186	,301	1,000	,105	,105	,190	,480
K 5	-,036	,133	,048	,042	,065	-,036	-,001	,213	,127	,072	,105	1,000	,255	,155	,160
K 6	,026	,074	,004	,014	,014	-,018	-,019	,187	,103	,103	,105	,255	1,000	,102	,136
K 7	-,001	,103	,034	,025	-,012	-,015	-,032	,185	,206	,153	,190	,155	,102	1,000	,294
K 8	-,019	,150	,057	,069	,014	-,017	-,025	,081	,229	,212	,490	,160	,136	,294	1,000

*S 1: Sodelovanje zaposlenega pri ocenjevanju delovne uspešnosti

S 2: Sodelovanje podrejenih pri ocenjevanju delovne uspešnosti

S 3: Sodelovanje sodelavcev pri ocenjevanju delovne uspešnosti

V 1: Vpliv pos. na določanje potreb po usposabljanju

V 2: Vpliv pos. na oblikovanje aktivnosti usposabljanja

V 3: Vpliv pos. na izvajanje usposabljanja

K 1: Komunikacija ↓ neposredno ustno

K 2: Komunikacija ↓ neposredno pisno

K 3: Komunikacija ↓ elektronsko

K 4: Komunikacija ↓ sestanki delovnih skupin

K 5: Komunikacija ↑ neposredno najvišjemu vodstvu

K 6: Komunikacija ↑ neposredno vodjem

K 7: Komunikacija ↑ sestanki delavcev

K 8: Komunikacija ↑ sestanki delovnih skupin

Priloga B5: Primerjava aktivnosti razvoja in vključevanja zaposlenih med evropskimi državami

Tabela 1: Razvrščanje v skupine držav glede na vlaganje v razvoj z uporabo Wardove metode hierarhičnega združevanja – članstvo v skupini

Države	4 skupine (številka skupine, v katero sodi posamezna država)
Velika Britanija	1
Francija	1
Nemčija	1
Švedska	1
Španija	2
Danska	1
Nizozemska	1
Italija	1
Švica	1
Finska	1
Grčija	2
Češka Republika	1
Avstrija	1
Belgija	1
Bolgarija	3
Madžarska	1
Ciper	4
Islandija	1
Estonija	2
Slovenija	1
Slovaška	4

Tabela 2: Razvrščanje v skupine držav glede na vlaganje v razvoj z uporabo Wardove metode hierarhičnega združevanja – primerjava (statistično značilnih) aritmetičnih sredin

	ANOVA		Aritmetična sredina			
	F	Stopnja značilnosti (sig.)	Skupine držav			
			1	2	3	4
Odstotek letnih stroškov za plače, namenjen usposabljanju	13,795	,000	3,05	3,32	6,32	1,83
Odstotek zaposlenih, ki je bil v preteklem letu na usposabljanju	5,425	,008	38,12	41,15	28,40	16,77
Povprešno število dni usposabljanja vodij	9,459	,001	5,85	7,47	10,65	6,69
Povprešno število dni usposabljanja strokovnjakov/tehnikov	7,611	,002	5,68	8,11	9,93	5,99
Povprešno število dni usposabljanja administrativnih/režijskih delavcev	12,694	,000	3,74	5,72	6,39	4,25
Povprešno število dni usposabljanja proizvodnih/fizičnih delavcev	34,868	,000	3,40	5,54	9,66	2,43

Tabela 3: Razvrščanje v skupine držav glede na razvoj kariere z uporabo Wardove metode hierarhičnega združevanja – članstvo v skupini

Države	3 skupine (številka skupine, v katero sodi posamezna država)
Velika Britanija	1
Francija	2
Nemčija	2
Švedska	3
Španija	1
Danska	3
Nizozemska	1
Italija	2
Švica	2
Finska	1
Grčija	2
Češka Republika	2
Avstrija	2
Belgija	1
Bolgarija	1
Madžarska	2
Ciper	1
Islandija	3
Estonija	3
Slovenija	3
Slovaška	1

Tabela 4: Razvrščanje v skupine držav glede na razvoj kariere z uporabo Wardove metode hierarhičnega združevanja – primerjava (statistično značilnih) aritmetičnih sredin

	ANOVA		Aritmetična sredina		
	F	Stopnja značilnosti (sig.)	Skupine držav		
			1	2	3
Metode razvoja kariere vodij					
Posebne naloge/projekti za vzpodbujanje učenja	3,544	,050	,24	,36	,29
Vključevanje v medoddelčne naloge, ki povezujejo različne dele organizacije, stroke in funkcije	32,837	,000	,26	,49	,39
Sodelovanje v projektnem timskem delu	19,445	,000	,40	,63	,54
Formalni karierni načrti	4,426	,027	,15	,18	,11
Ocenjevalni centri	4,315	,029	,11	,11	,04
Načrti nasledstva	17,589	,000	,17	,24	,08
Metode razvoja kariere ostalih zaposlenih					
Vključevanje v medoddelčne naloge, ki povezujejo različne dele organizacije, stroke in funkcije	7,050	,005	,20	,33	,32
Sodelovanje v projektnem timskem delu	6,117	,009	,33	,46	,42
Programi pridobivanja izkušenj	8,175	,003	,18	,16	,35

Tabela 5: Razvrščanje v skupine držav glede na vključenost zaposlenih z uporabo Wardove metode hierarhičnega združevanja – članstvo v skupini

Države	3 skupine (številka skupine, v katero sodi posamezna država)
Velika Britanija	1
Francija	1
Nemčija	2
Švedska	1
Španija	2
Danska	1
Nizozemska	1
Italija	2
Švica	1
Finska	1
Grčija	2
Češka Republika	1
Avstrija	2
Belgija	1
Bolgarija	3
Madžarska	3
Ciper	2
Islandija	1
Estonija	1
Slovenija	2
Slovaška	3

Tabela 6: Razvrščanje v skupine držav glede na vključenost zaposlenih z uporabo Wardove metode hierarhičnega združevanja – primerjava (statistično značilnih) aritmetičnih sredin

	ANOVA		Aritmetična sredina		
	F	Stopnja značilnosti (sig.)	Skupine držav		
			1	2	3
Sodelovanje zaposlenega pri ocenjevanju delovne uspešnosti	14,209	,000	,89	,57	,35
Vpliv pos. na določanje potreb po usposabljanju	20,993	,000	,25	,08	,09
Vpliv pos. na oblikovanje aktivnosti usposabljanja	6,123	,009	,06	,01	,05
Komunikacija ↓ neposredno ustno	9,150	,002	,96	,93	,86
Komunikacija ↓ neposredno pisno	19,450	,000	,91	,92	,72
Komunikacija ↓ elektronsko	9,680	,001	,95	,86	,66
Komunikacija ↓ sestanki delovnih skupin	42,643	,000	,92	,88	,64
Komunikacija ↑ neposredno najvišjemu vodstvu	7,897	,003	,89	,85	,72
Komunikacija ↑ neposredno vodjem	19,009	,000	,97	,97	,87
Komunikacija ↑ sestanki delavcev	14,165	,000	,85	,72	,51
Komunikacija ↑ sestanki delovnih skupin	25,489	,000	,89	,78	,56