

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

PETRA VREČKO

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VPLIV KOMUNIKACIJE NA PODALJŠEVANJE DELOVNEGA
ŽIVLJENJA**

Ljubljana, oktober 2015

PETRA VREČKO

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Petra Vrečko, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom VPLIV KOMUNIKACIJE NA PODALJŠEVANJE DELOVNEGA ŽIVLJENJA, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko, doc. dr. Jano Žnidaršič.

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

S svojim podpisom zagotavljam, da

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorice: _____

KAZALO

UVOD	1
1 INTERNO KOMUNICIRANJE IN IDENTIFIKACIJA Z ORGANIZACIJO	4
1.1 Interna komunikacija	4
1.2 Teorija socialne identitete.....	7
1.3 Organizacijska klima	7
1.4 Organizacijska kultura.....	9
1.5 Zunanji ugled organizacije	11
1.6 Vloga internega komuniciranja pri gradnji identifikacije z organizacijo	12
2 PODALJŠEVANJE DELOVNEGA ŽIVLJENJA	16
2.1 Pomen podaljševanja delovnega življenja.....	17
2.2 Vzroki za podaljševanje delovnega življenja	19
2.3 Prednosti in slabosti podaljševanja delovnega življenja za delodajalce.....	22
2.4 Prepoznavanje in vzpodbujanje zaposlenih, da ostanejo dlje delovno aktivni.....	28
2.5 Pomen identifikacije z organizacijo za podaljševanje delovnega življenja.....	31
3 KOMUNIKACIJA, IDENTIFIKACIJA Z ORGANIZACIJO IN PODALJŠEVANJE DELOVNEGA ŽIVLJENJA: EMPIRIČNA PREVERBA	32
3.1 Metodologija raziskave.....	32
3.2 Preverba na vzorcu dveh podjetij	35
3.2.1 Opis podjetja X	36
3.2.2 Opis podjetja Y	36
3.3 Analiza in diskusija rezultatov	37
3.3.1 Analiza zaposlenih po spolu, starosti in izobrazbi v podjetjih X in Y	37
3.3.2 Analiza opisnih (deskriptivnih) statistik v podjetjih X in Y	38
3.3.3 Rezultati faktorске analize za podjetje X in Y.....	41
3.3.4 Rezultati razvrščanja enot v skupine (klastrska analiza) za podjetje X.....	44
3.3.5 Rezultati klastrske analize za podjetje Y	44
3.3.6 Rezultati regresijske analize za podjetje X in Y.....	45
3.3.7 Mnenja zaposlenih v zvezi z vzpodbudami ter ukrepi vodstva, ki vodijo k razmišljanju o daljšem delovnem življenju	49
3.3.8 Multivariatna večkratna regresija za podjetji X in Y	49
3.3.9 Diskusija rezultatov	54
3.4 Priporočila vodstvom preučevanih podjetij	56
3.5 Omejitve raziskave in priporočila za nadaljnja raziskovanja	58
SKLEP	60
LITERATURA IN VIRI	65
PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1: Načrt dela in organizacijske politike starejših zaposlenih.....	30
Slika 2: Raziskava: komunikacija, identifikacija, daljše delovno življenje.....	32
Slika 3: Starostna struktura zaposlenih v podjetju X (levo) in podjetju Y (desno)	38
Slika 4: Najvišja dosežena formalna izobrazba v podjetju X (levo) in podjetju Y (desno).....	38

KAZALO TABEL

Tabela 1: Razlike med organizacijsko kulturo in klimo	11
Tabela 2: Vizija, vrednote, etika, strategija in poslanstvo organizacij	14
Tabela 3. Swot analiza starejših zaposlenih.....	26
Tabela 4: Rezultati faktorске analize za komunikacijo v organizaciji (rotirana faktorška matrika).....	41
Tabela 5: Rezultati faktorске analize za identifikacijo zaposlenih z organizacijo (rotirana faktorška matrika)	43

UVOD

Komunikacija je osnova vsake organizacije. Je kompleksen proces prenosa informacij, želja, stališč, idej, misli in načrtov med različnimi deli in člani organizacije (Glavočević, 2012). Vsaki vrsti komuniciranja je skupna osnova – pogovor. V začetku civilizacij je komunikacija potekala ustno v plemenih in s člani plemen. Tokovi komunikacije so bili zelo pomembni, saj so ljudje zaradi teh tokov lahko preživeli, nato pa je komunikacija postala pomembna za razvoj. Razlogi za komuniciranje so predvsem biološki in so enaki že več tisočletij (Rejc & Suhadolc, 2011, str. 15). Komuniciranje na splošno in komuniciranje v poslovnem okolju je samo na videz enostavno. Gre za izjemno zapleten proces, ki ga še dodatno otežujejo dejavniki, kot so motivi, medsebojni odnosi, situacije, razpoložljivi resursi in podobno (Mumel, 2012, str. 23, 26). Proces komuniciranja nam omogoča vzpostaviti medsebojne stike, pridobivanje znanja, izmenjavo stališč, prenašanje izkušenj ter oblikovanje medsebojnih odnosov in razmerij. Pri komuniciranju gre za oblike vedenja do ljudi okrog nas, komunikacijo pa lahko primerjamo s krvnim obtokom v organizmu (Grintal, 2012, str. 4).

Vodje podjetij se morajo zavedati, da so njihovi zaposleni izjemno pomembne osebe, saj so predstavniki podjetja in glavni kontakt s strankami ter tako predstavljajo podjetje. Stranke v zaposlenih in njihovem vedenju prepoznavajo vrednote in si ustvarijo »sliko« podjetja. Za zaposlene je zelo pomembno, da razumejo, kakšno identiteto ima njihovo podjetje in da razumejo tudi vrednote, da se lahko z njimi poistovetijo (Račnik, 2010, str. 145). Boljši ugled ima organizacija v družbi, bolj se posameznik lahko z njo identificira. Zaposleni se lažje identificirajo z organizacijo, če ima organizacija dobro razvito strukturo, organizacijsko kulturo, vrednote, strategijo, cilje, če je drugačna od ostalih organizacij in če se ne spreminja. Identifikacija je odvisna tudi od tega, kako dolgo je posameznik v določeni organizaciji in od kvalitete in ugleda organizacije, kot jo vidi vsak zaposleni. V kolikor ima organizacija v družbi velik ugled, se zaposleni na lažji način identificira ali poistoveti z njo (Witting, 2006).

Za organizacijsko identifikacijo sta pomembni tako kultura kot klima podjetja. Hočevar, Jaklič in Zagoršek (2003, str. 86) menijo, da ima kultura podjetja različne podobe, kot so na primer vrednote, obredi, zgodbe in miti, navade, paradigma, odnosi moči, nadzorni sistem, fizično okolje itd. Z analizo kulture lahko ugotovimo, kje so možni problemi znotraj podjetja pri uresničevanju zastavljenih strategij. Pozitivna komunikacijska klima poveča privlačnost organizacije. Če je klima dobra in pozitivna, zaposlenim poveča pripadnost in posledično vpliva na to, da so zaposleni zvesti podjetju in jih spodbuja k sodelovanju pri problemih organizacije ter viša raven njihove vključenosti v odločanje (Smidts, Van Riel, & Pruyn, 2000).

V procesu podaljševanja delovnega življenja so starejši delavci pomemben del delovne sile, ki imajo v primerjavi z mlajšimi generacijami drugačne spretnosti in kompetence. Brez njih bo v prihodnosti nastalo pomanjkanje strokovnih, strukturnih in mrežnih zmogljivosti, na mlajše generacije pa prenašajo tudi implicitno oz. tiho znanje (angl. *Tacit Knowledge*). Predpogoj za dobro delovno življenje je, da ostanejo delovno aktivni in zagotovilo, da ima družba koristi od

njihovih prednosti in nadarjenosti (Ilmarinen, b.l.). Po navedbah Statističnega urada Republike Slovenije (2013, v Žnidaršič, 2011) naj bi bilo že leta 2035 v Sloveniji dvakrat več starejših prebivalcev kot otrok. Managerji bodo morali začeti razmišljati, kako zadržati, motivirati in prepričati starejše zaposlene, da bodo delali dlje (seveda ob predpostavki, da bodo še delovno sposobni, zdravi) in začeti zaznavati in uvajati določene spremembe v organizacijah. Vprašanje, kako zadržati starejše zaposlene, je osnova, ki jo moramo poznati, ko se sprašujemo, zakaj zaposleni sploh ostanejo v podjetju. Eno izmed glavnih orodij managementa je poznavanje, kaj starejše delavce vzpodbudi in kaj jih odvrne od tega, da bi podaljšali njihovo delovno življenje in lahko vpliva na to, kako se bodo delavci na koncu odločili (Žnidaršič, 2011).

Predvidevam lahko, da občutek pripadnosti, še bolj pa identifikacija z organizacijo, pozitivno vpliva na ostajanje v neki organizaciji (odložitev upokojitve) ali pa odhod h konkurenci. Za delodajalca je zelo pomembno, da ve, zakaj bi bil posameznik pripravljen ostati v podjetju in kako naj posameznika v podjetju zadrži.

Namen magistrskega dela je oblikovati in preveriti konceptualni model, kako prepričati starejše zaposlene, da ostanejo v podjetju oziroma preložijo svojo upokojitve. Preučila bom, ali ima komunikacija vpliv na to, da je posameznik pripaden podjetju oz. da se celo identificira z njim in ali komunikacija vpliva na to, da bodo ljudje pripravljeni delati dlje. V današnjem času se podjetja tega problema prihodnosti še ne zavedajo v veliki meri, vendar se bodo morala na te spremembe temeljito pripraviti, saj bodo le tako lahko ostala konkurenčna na trgu. Namen je tudi spodbuditi managerje, da bi začeli razmišljati v tej smeri, kako izboljšati komunikacijo v organizacijah in spodbuditi zaposlene, da bi se identificirali z organizacijo.

Na osnovi konceptualnega modela bom izvedla študijo primera na dveh popolnoma različnih slovenskih podjetjih (manjše storitveno in veliko proizvodno). V magistrskem delu bom poskušala najti odgovore na več raziskovalnih vprašanj, kot so: Kdo so zaposleni, ki bi bili pripravljeni delati dlje, ali so ti zaposleni bolj pripadni organizaciji oziroma so bolj identificirani z organizacijo kot tisti, ki si želijo prej v pokoj, kako komunikacija vpliva na identifikacijo zaposlenih s podjetjem, kako naj delodajalci prepoznajo delavce, ki bi bili pripravljeni delati dlje, kako jih prepričati, da bodo ostali in odložili upokojitve, kakšno je mnenje delavcev: ali ostati ali oditi v pokoj.

Cilj magistrskega dela je preučiti model, kakšen vpliv ima komunikacija na identifikacijo zaposlenih s podjetjem in ali ima vpliv na to, da zaposleni ne bodo odšli v pokoj – bodo pripravljeni delati dlje. Cilj je proučiti tudi, ali ima sama komunikacija vpliv na to, da bi zaposleni podaljšali svoje delovno življenje in odložili upokojitve.

Na osnovi postavljenih ciljev podajam **osnovno tezo** magistrskega dela, ki pravi, da komunikacija (komunikacija s sodelavci, nadrejenimi) preko identifikacije zaposlenih z organizacijo vpliva na podaljševanje delovnega življenja.

V magistrskem delu bom preverila tri hipoteze:

Hipoteza 1: Boljša kot je komunikacija v organizaciji, bolj se bodo zaposleni z njo identificirali

Hipoteza 2: Bolj kot so zaposleni identificirani z organizacijo, bolj so pripravljeni podaljšati delovno življenje

Hipoteza 3: Boljša kot je komunikacija v organizaciji, bolj so zaposleni pripravljeni podaljšati delovno življenje

V uvodnem delu so predstavljeni: opredelitev predmeta obravnave, namen, cilji, glavna teza in **metode dela**. Magistrsko delo je razdeljeno na tri dele. Prva dva dela sta teoretična, kjer predstavljam interno komuniciranje in identifikacijo z organizacijo ter podaljšanje delovnega življenja, tretji del pa je praktični – empirični, kjer bom predstavila in na dveh slovenskih podjetjih preverila empirični model. Uporabila sem literaturo domačih in tujih avtorjev. V drugem delu magistrskega dela sem kot metodo zbiranja podatkov uporabila spletno anketo (storitveno podjetje) in kombinacijo spletne in pisne ankete (proizvodno podjetje).

V nalogi bom uporabila kvantitativno, raziskovalno metodo zbiranja podatkov z anketami. Z anketnim vprašalnikom se bom obrnila predvsem na področje komunikacije med zaposlenimi/vodstvom in obratno ter pripadnostjo zaposlenih v podjetju. S pomočjo prilagojenega vprašalnika Downs in Hazen bom preučevala, kaj spodbuja zaposlene, da so pripadni podjetju oziroma se lahko identificirajo z njim in če lahko učinkovita komunikacija prispeva k cilju, da bi ljudje ostali dlje delovno aktivni. Podatke, ki jih bom dobila iz ankete, bom analizirala s pomočjo SPSS za Windows, kjer bom potrdila oziroma zavrnila hipoteze. Na osnovi dobljenih rezultatov bom podrobneje predstavila opisne statistike, faktorsko analizo, razvrščanje enot v skupine, mnenja zaposlenih v zvezi s spodbudami o daljšem delovnem življenju in multivariatno večkratno regresijo.

Anketni vprašalnik, ki so ga anonimno izpolnjevali v dveh slovenskih podjetjih, je sestavljen iz treh glavnih delov. Uvodni del vprašalnika zavzema demografska vprašanja o spolu, ravni izobrazbe in starosti, ki jim sledijo trije sklopi vprašanj. Prvi del (sklop) obsega ocenjevanje komunikacije v podjetju, drugi del se nanaša na identifikacijo zaposlenih z organizacijo, tretji del pa na podaljševanje delovnega življenja. Anketiranci so svoje zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo izražali s pomočjo petstopenjske Likertove lestvice.

Teoretično znanje, pridobljeno s pomočjo raziskovanja znanstvene literature, je implementirano v prakso organizacije z namenom reševanja problematike in izboljševanja komuniciranja zaposlenih, identifikacije ter s tem podaljševanja delovnega življenja. Delo končujem s sklepnimi ugotovitvami in z navajanjem uporabljenih virov in literature. Z mojim magistrskim delom bi rada vodstvom podjetij podala priporočila za izboljšanje stanja organizacijske identifikacije, saj bo to nujen ukrep podjetij v prihodnosti, da se bodo podjetja znala prilagoditi spremembam, ki jih prinaša staranje delovne sile. Podjetja bi rada vzpodbudila, da začnejo vlagati v organizacijsko identifikacijo ali pa vsaj razmišljati v tej smeri.

1 INTERNO KOMUNICIRANJE IN IDENTIFIKACIJA Z ORGANIZACIJO

Za dobre odnose med ljudmi je potrebna uspešna komunikacija, ki je hkrati najpomembnejši del vsake organizacije (Glavočević, 2012). Je proces, pri katerem se izmenjujejo informacije med vsaj dvema človekoma. Pri komunikaciji prenašamo svoja sporočila drugim, drugi pa se nanje odzivajo. Odziv, ki ga dobimo, je lahko dober ali slab ter odvisen od tega, kaj smo želeli s svojim načinom komuniciranja povzročiti pri drugih. Sporočilo, ki ga nekdo dobi, vpliva na njegove misli in občutke, enako pa sporočila drugih vplivajo na naše misli in občutke (Račnik, 2010, str. 58). Komunikacija je socialni proces, ki ima zelo velik vpliv na razvoj osebnosti, na to, da nastanejo in obstanejo skupine ter za razvoj odnosov med njimi (Adam, Gojkovič, Hafner, Pustovrh, & Zajc, 2014, str. 53).

Vsak od nas ima svojo notranjo predstavo o neki stvari. Nemalokrat se zgodi, da sporočilo razumemo na drugačen način, kot bi nam ga sogovornik rad sporočil, ali pa se zgodi obratno, da nas sogovornik razume drugače, kot bi si mi to želeli. To je največkrat razlog za drugačno razumevanje stvari med ljudmi. »Vsak človek si ustvarja svojo resničnost sam« je predpostavka, ki nam pove, da enake reči sami vidimo in doživljamo drugače kot jih lahko doživljajo drugi. Do razlik prihaja zaradi osebnih izkušenj posameznikov, vrednot, kulture, iz katere prihaja, od oblik učenja, identitete itd. (Račnik, 2010, str. 58). »Komunikacija v podjetju bi morala biti jasna, pregledna, dosledna, pravočasna in bi morala omogočati prejetje povratnih informacij zaposlenih« (Smrekar, 2010). Z dobro komunikacijo dobimo pomembne informacije, lahko izražamo svoje občutke ter občutimo, da smo pomembni (Levine, 2010, str. 29). Komunikacija je lahko še posebej zahtevna, če komuniciramo z osebami, ki so različnih starosti ali generacij. Te osebe običajno ocenjujemo, opazujemo in z njimi komuniciramo skozi svoja lastna zaznavanja ali skozi svojo lastno generacijo (Draškovič, 2010, str. 16).

Daris (2004, str. 48) pravi: »Komunikacija je učinkovita, kadar drug drugega spodbujamo k dejavnosti in inovativnim rešitvam«. Ljudje komuniciramo verbalno (besedno) ali neverbalno (govorica telesa). Ko sprejemamo informacije, smo skoncentrirani na to, ali se besede skladajo z mimiko obraza, s kretnjami rok in govorico telesa. Če se vse sklada, nas je sogovornik prepričal (Račnik, 2010, str. 208).

1.1 Interna komunikacija

V zadnjem času se vedno več organizacij zaveda, da je interna (notranja) komunikacija v organizaciji zelo pomembna. Pomembna je pri motivaciji zaposlenih, pri razvoju organizacije in spreminjanju organizacije na dolgi rok (Smrekar, 2010). Interno komuniciranje je strateško pomembno za organizacije. Vsaka poslovna odločitev in cilj organizacije sta zgrajena iz internega komuniciranja. Sestavlja enotno organizacijsko kulturo (Valenčič, Menih Dokl & Klemenc v Smrekar, 2011). Brez internega komuniciranja ne more obstajati nobena organizacija (Šuštar, Bergant & Maček Jerala, 2014, str. 14). Notranje komuniciranje postaja

vedno bolj zapleten proces, ki ga je težko obvladovati, zato je potreben sistemski pristop (Sedej & Mumel, 2013, str. 24). V organizaciji je najpomembnejše, da informacije med ljudmi krožijo, se pretakajo in vključujejo vse, ki so v tej organizaciji zaposleni. Če so zaposleni del interne komunikacije, kjer lahko podajo svoje predloge, kritike, mnenja, ocene, se lahko nadejamo boljših rezultatov (Smrekar, 2010). Z izbiro dobre in primerne interne komunikacije postaneta poslovanje in delo v organizaciji boljša in ugodnejša. Velik pomen ima tudi pri reševanju konfliktnih situacij, saj organizacija najboljše posluje, če nadrejeni in podrejeni med seboj dobro sodelujejo, vsi pa so usmerjeni k istemu skupnemu cilju (Šuštar et al., 2014, str. 13).

Danes imamo na voljo veliko orodij in kanalov, s katerimi komuniciramo. Vsaka organizacija se sama odloči, kakšno komuniciranje bo uporabila, saj je narava dela v organizacijah različna, prav tako starostna sestava, organizacije pa imajo tudi različne cilje. Nikoli se ne sme pozabiti na osebne odnose in osebno komunikacijo, saj so izrednega pomena za organizacijo (Smrekar, 2010). Organizacije, ki vedo, da je notranja komunikacija izrednega pomena za dobro poslovanje organizacije, so na trgu uspešnejše (Šuštar et al., 2014, str. 14). »Podjetje lahko najbolj učinkovito posluje, če so energije vseh zaposlenih usmerjene v doseganje skupnih ciljev in če imajo zaposleni jasno sliko o osnovni usmeritvi in ambicijah organizacije« (Možina, Tavčar, Zupan, & Knežević, 2004, str. 23). Notranja komunikacija je pokazatelj, ali je organizacija uspešna, ker zaposleni predstavljajo organizacijo navzven s podobo, ki si jo želijo ustvariti vodje (Gruban, 2005).

Notranje komuniciranje ima več namenov, med katerimi so najpomembnejši (Šuštar et al., 2014, str. 13): (1) da se zaposleni identificirajo s podjetjem, (2) da so zaposleni v podjetju socializirani, informirani in izobraženi, (3) da so prepričani in animirani, (4) med zaposlenimi se morajo razvijati pozitivni odnosi, (5) doseganje, da so zaposleni lojalni in nenazadnje, (6) da so zaposleni motivirani za delo.

Notranje komuniciranje v organizaciji lahko vpliva na to, kako so zaposleni zadovoljni s svojim delom. Razdelimo ga na **formalno in neformalno** (Šuštar et al. 2014, str. 13). Formalno komuniciranje je določeno že v naprej in je že v načrtu same organizacije. Pravila zanj so določena že v naprej in predstavlja proces prenosa informacij. Formalno komunikacijo imenujejo tudi skelet vsake organizacije, saj je sestavni del za opravljanje kakršnih koli zadev, sestankov, eksterne in interne korespondence. Vsaka organizacija mora znova in znova razvijati, spodbujati in izboljševati formalno komunikacijo (Glavočević, 2012). Oseba, ki načrtuje programe internega komuniciranja, mora preučiti odnose med zaposlenimi, da bodo le-ti učinkovitejši (Možina et al., 2004, str. 25).

Formalna komunikacija lahko poteka horizontalno in vertikalno. Horizontalno poteka v oddelkih ali med različnimi enotami, njena naloga je upravljanje in koordinacija, namenjena pa je enostavni komunikaciji, ki ima dober učinek na ljudi. Naloga se lahko izvršijo kjerkoli v organizaciji. Primeri horizontalne komunikacije so seje članov sveta, sestanki, notranje korespondence, poročila itd. Vertikalna komunikacija pa lahko poteka v več smereh. Ena

smer je od zgoraj navzdol ali povedano drugače, od nadrejenih do podrejenih. S tem načinom komunikacije dobijo zaposleni jasna navodila in ukaze, kako naj se opravijo delovne naloge (Glavočević, 2012). Ta komunikacija je ena izmed najpomembnejših v organizaciji in je del vodstvene službe. Sporočajo se različne novice, včasih tudi slabe, ki se jih managerji ne smejo izogibati in jih morajo, v dobro vseh, sporočiti čim prej (Vodopija v Možek, 2013, str. 29, 30). Pri tem komunikacijskem pojavu je najpomembnejše, kaj se komunicira in kakšen je odnos med tistimi, ki komunicirajo. Vsebina komuniciranja je pomembna za podajanje informacij in za to, kako razumemo in uporabimo znanje (Keyton v Adam et al. 2014, str. 55).

Druga smer vertikalne komunikacije pa poteka od spodaj navzgor ali od podrejenih do nadrejenih. Podrejeni so s tem načinom komunikacije bolj zavzeti za delo (Glavočević, 2012). Nižji uslužbenci pošiljajo sporočila višjim uslužbencem (večinoma službena). Vzdržuje red v organizaciji in organizacijsko rast. Vodilni dobijo podatke o delu, ki so ga opravili nižji zaposleni in hkrati dobijo »sliko« o delovni morali in morebitnem nezadovoljstvu pri delu. S to obliko komuniciranja manager zagotovi zavedanje zaposlenih, da so pripadniki organizaciji (Možek, 2013, str. 29). Vertikalna komunikacija zraven vsebine vsebuje tudi socialne odnose. Pri njih zaposleni primerjajo svoja mnenja in stališča na vertikalni ravni. S pomočjo socialnih odnosov dobijo zaposleni možnost sodelovanja pri razpravah, s ciljem najti najboljšo rešitev (Keyton v Adam et al. 2014, str. 55). Tretja smer pa je vodoravna komunikacija, pri kateri poteka usklajevanje in koordinacija med oddelki, njihovo reševanje problemov in menjava mnenj, pobud in morebitnih izboljšav (Vodopija v Možek, 2013, str. 30).

Neformalno komuniciranje se vrši sproti preko osebne komunikacije v organizaciji. Pri tem gre za čenče in govorice, ki pa lahko managementu organizacije včasih pridejo prav, saj so dober vir informacij. Pobudnik neformalnega komuniciranja je lahko ena ali več oseb, ki prenašajo informacije naprej od ene osebe k drugi in na ta način ustvarjajo govorice (Glavočević, 2012). Organizacije ne smejo »ignorirati« govoric, saj je veliko raziskav potrdilo, da so zelo pomembne informacije za zaposlene. Na to, kakšen je tip komunikacije v organizaciji, vpliva tudi velikost same organizacije. V manjših organizacijah je zaradi več stikov med zaposlenimi prisotnega več neformalnega komuniciranja (Možina, b.l., str. 3, 4).

Enosmerno in dvosmerno komuniciranje. Enosmerno komuniciranje je komuniciranje v eno smer, torej od pošiljatelja do prejemnika sporočila. Prejemnik sporočila povratne informacije ne da, ampak samo sprejme sporočilo. Dvogovora pri tem načinu komuniciranja ni. Enosmerna sporočila se največkrat pošljejo večjemu številu prejemnikov, so jasna, kratka in preprosta. V uporabi so v medijih, masovnih komunikacijah in strogo hierarhičnih organizacijah, zaradi hitrosti in učinkovitosti (Ucman, 2003, str. 6). Isti avtor navaja, da je dvosmerno komuniciranje komuniciranje v obe smeri. Pošiljatelj pošlje sporočilo prejemniku, prejemnik pa mu da povratno informacijo. Pride do reakcije, kjer oba reagirata, imata medsebojen vpliv, se usklajujeta itd. Če dvosmerno komuniciranje primerjamo z enosmernim, traja dvosmerno dlje časa, vendar je učinkovitejše pri reševanju problemov.

1.2 Teorija socialne identitete

Teorija socialne identitete je podlaga za identifikacijo. Bistvo teorije sta dva motiva za identifikacijo. Prvi je potreba po razvrščanju, da je posameznik sposoben sam opaziti razliko med prisotnostjo v skupini in izven skupine in se sam razvrsti, kam spada. K prvemu motivu so vključene pojasnitve meja med notranjostjo in zunanostjo skupine, zato je odločitev, kam spada posameznik, lažja. Drug motiv je potreba po izboljševanju samega sebe; če si član skupine, ti pripada nagrada. Izboljševanje samega sebe nastane tudi takrat, ko dobijo zaposleni občutek, da so v organizaciji priznani, saj v zameno cenijo organizacijo. Identifikacija olajša proces razvrščanja in poskrbi za dojetje vrednosti, ki ga ima članstvo v skupini. Komunikacija ima največji vpliv na motive poistovetenja oziroma identifikacije z organizacijo (Smidts et al., 2000, str. 4). Tajfel (1986 v Repovš & Kaše, 2010) pravi, da ta teorija navaja, da je težnja ljudi usmerjena v oblikovanje nekakšne pozitivne podobe o sebi.

Pratt (1998 v Smidts et al. 2001, str. 1058) na podlagi rezultatov raziskav navaja, da je komunikacijska klima v organizaciji bolj povezana z identifikacijo kot s samo vsebino, ki se sporoča. Teorija socialne identitete je torej odlično izhodišče za razlago učinka, ki ga ima pozitivna komunikacijska klima na identifikacijo z organizacijo.

Podnar (b.l.) pravi, da v teoriji socialne identitete avtorji navajajo dejavnike, ki pomembno prispevajo k identifikaciji z organizacijo: (1) (samo)kategorizacija (razvrščanje) posameznih zaposlenih, (2) prepoznavnost vrednot in postopkov skupine z drugimi skupinami, ki so primerljive med sabo, (3) prestižnost skupine, (4) pomembnost in poudarek na zunanjih skupinah, (5) konkurenca (tekmovanje) med skupinami, (6) faktorji, ki so povezani z oblikovanjem skupine (medosebne interakcije, podobnost, všečnost, skupna zgodovina itd.).

Socialna identiteta v svojih predpisih ne predpisuje samo članstva, temveč vsebuje tudi predpise, kako se morajo njeni člani vesti. »Ko se identificiramo s socialnimi skupinami, že primerjamo različne skupine med seboj in posledica teh primerjav je vpliv na to, kako vidimo sebe in reakcije drugih ljudi, ki pripadajo drugim skupinam« (Vec, 2007, str. 80). Socialna identiteta, ki je del vsake osebe v skupini, povzroči, da pride do razlik med skupinami, saj ima vsaka oseba svojo identiteto, s tem pa so poudarjene tudi razlike med člani v isti skupini (Repovš & Kaše, 2010, str. 73). Socialna identiteta zaposlenega lahko izhaja iz skupine, kjer dela, se srečuje pri odmoru za hrano, iz oddelka, sindikata, starostne skupine, v katero spada itd. (Podnar b.l.). Tajfel in Turner v Repovš & Kaše (2010, str. 73) pravita, da je socialna identiteta prisotna v odnosih med ljudmi in da se lahko primerja. To pomeni, da se lahko člani ene in drugih skupin primerjajo med sabo, pri čemer dobijo informacije o svoji lastni identiteti (kdo smo, kako dobri smo).

1.3 Organizacijska klima

Organizacijska klima in kultura imata kar nekaj skupnih točk, vendar gre v resnici za dva popolnoma različna pojma, ki ju bom predstavila v nadaljevanju. Organizacijska klima je, kar

vidimo – vidimo lahko doživljanje socialnega okolja zaposlenih, zadovoljstvo in motivacijo, odnose, kakšno je vodenje, komuniciranje, nagrajevanje ipd. (Gruban, 2013c, str. 25). »Sporoča, kako ljudje individualno doživljajo socialno okolje, v katerem delujejo, kako zadovoljni, zavzeti in motivirani so, kakšni so odnosi, kako doživljajo sisteme vodenja, komuniciranja ali nagrajevanja ipd.« Kultura je torej vzrok, klima pa posledica (Gruban, 2013b, str. 8). Komac (2013) pravi, da organizacijski klimi lahko rečemo tudi notranja klima ali zadovoljstvo zaposlenih. Prikazuje trenutno in prihodnje stanje v organizaciji, pri katerem si vodstvo želi, da bi ga hitro zajelo, vendar tehnik in metod zaznavanja primanjkuje.

Veliko slovenskih podjetij se napačno ukvarja s klimo kot posledico nečesa, namesto da bi se ukvarjali s tem, da bi najprej ugotovili vzrok, zakaj je tako. Takšen pristop je sigurno napačen (Gruban, 2013b, str. 8). Da kultura ustvarja klimo, se strinjata tudi Robbins in Judge (2013, str. 516, 517). Navajata, da občutimo, kakšen učinek ima klima, če smo delali z nekom, ki nam je dal inspiracijo, da zaradi njega delo opravimo po svojih najboljših močeh in najboljšo kot ga zmoremo. Občutek klime dobimo tudi takrat, ko nas nekdo demotivira za delo. Takrat dobimo občutek slabe klime. Takšna podoba organizacijske kulture je kot nekakšen ekipni duh na nivoju organizacije. Klima v organizaciji tako obsega skupno dožemanje zaposlenih, kako dojemajo svojo organizacijo in okolje, v katerem delajo. Ko vsi zaposleni vedo, kaj je zanje pomembno oziroma kako stvari delujejo najboljše, bo učinek klime dober.

Pri organizacijski klimi gre za to, kako vsak zaposleni dojema ali opiše socialno okolje, katerega del je on sam. Zaposleni lahko opišejo strukturo organizacije, njene lastnosti in kako občutijo in dojemajo delovno okolje. V ta dožemanja so lahko vključeni odnosi med managerji in zaposlenimi, komunikacija med njimi, slogi vodenja, sodelovanje med sodelavci, način, kako se odloča v organizaciji, kako so organizacije učinkovite, uspešne itd. (Gruban, 2012b, str. 21). Na podlagi meta analiz sta Robbins in Judge (2013, str. 516) ugotovila, da je zelo veliko primerov, v katerih je psihološka klima močno povezana z zadovoljstvom posameznega zaposlenega s svojo zaposlitvijo, angažiranostjo, predanostjo in motivacijo za delo. Ko je klima v organizaciji (na delovnem mestu) pozitivna, so stranke bolj zadovoljne, organizacija pa finančno uspešnejša.

Zaposlen, ki bo izkusil dobro, pozitivno klimo na delovnem mestu, bo svoje delo večkrat opravil z odliko, ker bo prepričan, da ostali zaposleni podpirajo njegov uspeh. Tisti, ki so deležni pozitivne klime, lažje sodelujejo s svojimi sodelavci, tudi če so le-ti drugih narodnosti. Klime v organizaciji se lahko prepletajo med sabo, lahko pa ustvarjajo tudi vedenje. Na primer, pozitivna klima lahko vpliva na večjo učinkovitost zaposlenih, ker čutijo do klime nekakšno osebno odgovornost. Organizacijska klima lahko vpliva tudi na navade ljudi. Če je na primer klima do varnosti zaposlenih v organizaciji dobra, bodo tudi vsi zaposleni uporabljali opremo za varstvo pri delu in upoštevali varnostna pravila. Klima torej vpliva na navade, saj v tem primeru zaposleni upoštevajo pravila varnosti, čeprav se sami s tem mogoče ne strinjajo. Več narejenih študij kaže, da dobra in pozitivna klima do varnosti zniža število poškodb, ki se naredijo pri delu (Robbins & Judge, 2013, str. 517). Če je klima v organizaciji slaba, lahko le-ta vpliva na predčasen odhod v pokoj. Za zgodnje upokojevanje so

lahko krivi tudi bolniški izostanki oziroma zdravstvene težave posameznika. Odnosi v organizaciji so torej ključnega pomena, da se posameznik identificira z organizacijo in si s tem ustvari željo po podaljšanju aktivnega delovnega življenja (Žnidaršič v Javornik, 2014a, str. 4).

Poznamo še **komunikacijsko klimo**, ki je sestavina organizacijske, z več sestavinami komunikacije (Smidts et al., 2000, str. 10). V kolikor je komunikacijska klima dobra, je posledica dobre klime pripadnost zaposlenih. Pripadnost zaposlenih organizaciji pa ima nadaljnji vpliv na to, da postane posameznik zvest organizaciji, da je aktiven sodelavec, ko se pojavijo problemi v organizaciji in je vključen v razprave o odločitvah, ki se sprejemajo v njej (Smidts et al., 2000, str. 10–11).

1.4 Organizacijska kultura

Organizacijska kultura je sestavni del vsake organizacije, od nje pa je odvisno, ali se je zaveda in ali se z njo resno ukvarja. Obsega skupen sistem vrednot, norm vedenja in prepričanj o tem, kaj zaposleni postavljajo na prvo mesto (po pomembnosti) in kako naj se lotevajo nalog ter sodelovanja med seboj (Gruban, 2013c, str. 25). Gre za »skupen način razmišljanja, vedenj in verovanj«, članov organizacije (Gruban, 2013a, str. 15). V velikih organizacijah pa je v sklopu vseh teh skupnih lastnosti članov organizacije mogoče odkriti tudi skupne ali različne lastnosti nekaterim skupinam ali delom v organizaciji, imenovane subkulture (Kovačič, 2013, str. 35).

Kultura v organizaciji lahko vpliva na to, da se v njej okrepi predanost in hkrati poveča doslednost vedenja zaposlenih, kar ima pozitiven vpliv na organizacijo. Pomembna je tudi za zaposlene, saj razlaga, kako in kaj naj kdo naredi in kaj je v organizaciji pomembno (Robbins & Judge, 2013, str. 517). Organizacijska kultura prikaže odnos zaposlenih do vrednot, pravil, podatkov ali premoženja v organizaciji. Ima vpliv na strategijo razvoja in uspešnost organizacije. V kolikor so zaposleni talentirani, pripadni organizaciji, predani različnim nalogam, ki jih opravljajo, pripravljeni sodelovati in izmenjevati informacije (prakso), je takšna organizacija uspešna, njen razvoj je temu primerno hitrejši. Organizacijska kultura je v takem primeru na zelo visoki ravni (Hauc, 2013, str. 83).

Različne definicije kulturo različno opredeljujejo, vse pa pravijo (Gruban, 2012b, str. 21): (1) kultura je nekaj, kar imajo skupnega vsi člani organizacije, (2) pri kulturi gre za vrednote (kar ljudem nekaj pomeni) in prepričanja (kako in na kakšen način se stvari v organizaciji dogajajo) in (3) kultura obsega norme in pričakovanja, ki imajo vpliv na posameznikovo vedenje in razmišljanje v organizaciji.

Gruban (2013d, str. 14) pravi, da zelo veliko poslovnih strategij (nekateri menijo, da celo 90 procentov) na koncu ni takšnih, kot so bile načrtovane na začetku. Vzrok za to ni negotovo in predvidljivo okolje, temveč participativna organizacijska kultura, ki ima skupne poglede in mnenja zaposlenih, kako sami občutijo organizacijo, nenapisana »pravila igre«, vrednote,

identifikacijo s poslanstvom organizacije itd. Kultura ima lahko odločilen pomen pri pospeševanju oziroma zaviranju strategij, vizij, filozofij in poslanstev v organizaciji (Gruban, 2013a, str. 14). Vodje lahko imajo velik vpliv na kulturo v organizaciji, saj lahko vplivajo na vrednote, prepričanja in pričakovanja, ki jih imajo zaposleni. V kolikor je kultura v organizaciji dobra, dobimo zavzete zaposlene (Kolar, 2013, str. 53).

Robbins in Judge (2013, str. 512, 513) menita, da se kultura v organizaciji nanaša na sistem pomenov, ki si jih delijo člani neke organizacije in ki to organizacijo razlikuje od drugih. Bistvo kulture v organizaciji predstavljata s sedmimi značilnostmi:

1. prva značilnost so inovacije in sprejemanje tveganj, ki povedo, koliko so zaposleni motivirani za inovacije in ali so naklonjeni sprejemanju različnih tveganj;
2. naslednja je osredotočenost na podrobnosti, ki pove, v kolikšni meri morajo zaposleni izkazovati natančnost, analitične sposobnosti in pozornost do podrobnosti;
3. usmerjenost k rezultatom pove, v kolikšni meri je uprava organizacije osredotočena na rezultate in izide, namesto na tehnike in procese, ki so potrebni za njihovo doseganje;
4. usmeritev k zaposlenim pove, v kolikšni meri uprava organizacije upošteva učinke, ki jih bodo imeli rezultati na ljudi znotraj organizacije;
5. usmeritev k ekipi pove, v kolikšni meri so delovne aktivnosti predvidene za ekipe in ne posameznike;
6. agresivnost prikazuje, koliko so ljudje agresivni in tekmovalni, namesto da bi bili ležerni;
7. zadnja značilnost pa je stabilnost; pove nam, v kolikšni meri zaposleni cenijo varnost in stabilnost, pravila se strogo upoštevajo.

Če želimo upravljati organizacijsko kulturo, jo moramo najprej dobro preučiti, šele nato lahko začnemo upravljati s pripadnostjo, uspešnostjo zaposlenih na delovnem mestu in uresničevanjem poslovnih načrtov (Gruban, 2013a, str. 14).

Robbins in Judge (2013, str. 516) predstavljata sledeče funkcije kulture: (1) kultura ima vlogo, da določa meje in ustvarja razlike med organizacijami, (2) članom svoje organizacije, torej zaposlenim, daje občutek identitete, (3) daje občutek pripadnosti nečemu večjemu kot samo interesu vsakega posameznika, (4) je družbeno vezivo, ki pomaga držati organizacijo skupaj, s tem da določa merila, kaj lahko posamezniki rečejo ali naredijo, (5) nadzoruje in ustvarja smisel, ki vodi in oblikuje odnos in vedenje zaposlenih.

Gruban (2007) pravi, da so interne komunikacije z in med zaposlenimi zelo pomembne za gradnjo kulture v organizacijah, saj imajo neposreden vpliv na vedenje organizacij. Raziskave dokazujejo, da lahko organizacijsko kulturo merimo, analiziramo in upravljamo, nikakor pa je ne moremo enačiti z organizacijsko klimo (Gruban, 2013, str. 14). Upravljanje organizacijske kulture in vpliva vodij vodi k temu, da dobimo zelo zavzete zaposlene (Kolar, 2013, str. 53).

Obstaja veliko razlik med kulturo in klimo v organizaciji, ki jih predstavljam v nadaljevanju (Tabela 1):

Tabela 1: Razlike med organizacijsko kulturo in klimo

ORGANIZACIJSKA KULTURA	ORGANIZACIJSKA KLIMA
- usmerjena je globalno, na vrednote	- usmerjena je lokalno, na postopke
- je trajnejša in stabilnejša	- je začasna, manj stabilna
- usmerjena v preteklost in prihodnost	- usmerjena v sedanjost
- prepoznavnost in vidnost sta slabši	- prepoznavnost in vidnost sta boljši
- razvija se dlje časa	- razvije se v trenutnem obdobju
- vezana je strateškemu nivoju	- na taktičnem in operativnem nivoju
- je sistemskega pomena	- je procesnega pomena
- spreminja se počasi	- spreminja se hitro
- ima zelo velik vpliv na klimo	- kultura manj vpliva na klimo
- je globok konstrukt	- je le odsev nekega stanja v določenem času in kraju
- upravljanje je zelo zahtevno	- upravlja se bolj ali manj enostavno
- smer proučevanja je bolj teoretična	- proučevanje je bolj empirično
- vsebuje več kvalitativnih metod	- vsebuje več kvantitativnih metod
- ustvari se lahko globalno	- ustvari se po postopkih in procesih
- glede na raven proučevanja je vidna in nevidna	- glede na raven proučevanja je vidna
- obsega opis in razumevanje ene organizacije	- primerjava med organizacijami ali med oddelki organizacij
- namen merjenja je strateško načrtovanje, izbira strategij	- namen merjenja je vpliv na zaposlene in na to, kako se počutijo

Vir: K. Musek Lešnik, Razlikovanje organizacijske klime in organizacijske kulture, 2006.

1.5 Zunanji ugled organizacije

Zunanji ugled organizacije je videz organizacije od »zunaj«. Ima močan vpliv na identifikacijo zaposlenih z organizacijo, saj postanejo zaposleni ponosni, da so cenjeni in da se počutijo del organizacije. Zunanji ugled dokazano vpliva na identifikacijo zaposlenih z organizacijo (Smidts et al., 2000, str. 7–8). Isti avtorji navajajo, da je zunanji ugled tudi mišljenje zaposlenih, kako zunanji oziroma drugi ljudje vidijo organizacijo. Na to, kako drugi vidijo organizacijo, lahko imajo vpliv zunanje informacije o organizaciji, oglaševanje od ust do ust, notranja komunikacija o zunanjem ugledu itd.

Tudi Witting (2006) pravi, da je za identifikacijo z organizacijo pomemben zunanji ugled. Drug, prav tako pomemben, dejavnik pa je uspešnost organizacije. Posamezne osebe, člani ali zaposleni se torej bolj poistovetijo z organizacijo, če je ta uspešna in ugledna na zunaj. Zaposleni se na ta način počuti uglednega. Zunanji ugled organizacije lahko imenujemo tudi imidž organizacije. To je tisto, na kar posamezna oseba najprej pomisli oziroma si predstavlja, ko se omeni organizacija (Ind; Balmer v Podnar, 2004). Če primerjamo imidž in ugled organizacije, si organizacija naredi ugled po preteku določenega časa. Na ugled vpliva tudi vedenje organizacije v preteklosti (Balmer v Podnar, 2004).

1.6 Vloga internega komuniciranja pri gradnji identifikacije z organizacijo

Organizacije današnjega časa so drugačne kot so bile včasih. Okolje organizacij je povsem drugačno, spremenjeno. Včasih so zaposleni točno vedeli, kdaj so se spremembe v organizaciji začele, kako so potekale in se končale. V današnjem času pa vlada velika zmedenost, saj težko predvidimo začetek in konec sprememb. Poslovanje organizacij je postalo zelo zapleteno in delikatno. Redko kdo je zvest podobi, ki jo ima organizacija, klasični sistemi in strukture pa večinoma ne delujejo več. Zaradi teh vzrokov smo priča popolnoma spremenjeni vlogi internega komuniciranja. Preprosto posredovanje informacij je prehitela strateška vloga posredovanja sporočil, razlaga njihovega pomena in preoblikovanje informacij v cilje in pomene za zaposlene. Ljudje v ciljih iščemo smisel in pomen za vse, kar počnemo. Vodje podjetij pa lahko z notranjo komunikacijo dosežejo, da dobimo občutek pripadnosti, saj zaposleni svoj odnos oblikujemo v obliki čustev in naših vrednot (Gruban, 2010, str. 26).

Identifikacija je komunikacijski proces, z vplivom na videnje organizacije s strani zaposlenih in vplivom na njihove odločitve pri delu. Posameznik pri tem procesu zaznava in si deli značilnosti z ostalimi člani v organizaciji in s samo organizacijo. Identifikacija se torej kaže kot močna podpora in solidarnost z organizacijo (Podnar, b.l.). »Organizacijska identifikacija predstavlja socialno in psihološko vez, ki druži zaposlene in organizacijo. Gre za proces, v katerem cilji posameznika in organizacije postajajo vedno bolj integrirani in skladni« (Podnar, b.l.).

Različni avtorji, ki se ukvarjajo s komunikacijo v organizacijah, menijo, da je identifikacija zaposlenih z organizacijo temelj gradnje organizacijskih pojavov (Albert et al. v Podnar, 2011, str. 1611). »Z vidika upravljanja pa gre za proces internega in zunanjega prepričevanja in vplivanja, katerega posledica je, da se interesi posameznika združijo z interesi organizacije« (Podnar, b.l.). Dutton, Dukerich in Harquail v Repovš & Kaše (2010, str. 74) pravijo, da je identifikacija z organizacijo nekakšna psihološka povezanost ali navezanost na organizacijo. Ta navezanost nastane, ko člani skupine prevzamejo določene značilnosti skupine kot svoje značilnosti. Posameznik ima torej značilnosti, ki jih lahko najdemo v identiteti skupine.

Identifikacija zaposlenih z organizacijo močno učinkuje na pripadnost zaposlenih in na njihovo želeno vedenje. Zato se mora vsak manager zavedati odgovornosti, kako pomembno je upravljanje s človeškimi viri (angl. *Human Resource Management*). Z identifikacijo lahko upravljamo, vendar je ne moremo popolnoma nadzorovati (Podnar, b.l.). Lahko jo merimo, sama pa vpliva na uspešnost organizacije. Povezana je z odnosom zaposlenih do dela, vedenjem in zavezanostjo k skupnim organizacijskim ciljem (Witting, 2006). Takrat, ko posamezna oseba vzpostavi identifikacijo s podjetjem, je pripravljena sprejemati organizacijske odločitve. Z identifikacijo si je zavestno pripravljena prizadevati storiti vse, kar je v njeni moči, da se dosežejo organizacijski cilji. Na podlagi raziskav so visoko

identificirani zaposleni produktivnejši, bolj motivirani, nagrajeni, zadovoljni, za zapustitev organizacije pa se ne odločajo (Witting, 2006).

Podnar (b.l.) v Delavski participaciji pravi, da obstajajo različni objekti (elementi) identifikacije zaposlenih z organizacijo. Študije identifikacij posameznega zaposlenega z organizacijo razlikujejo med naslednjimi identifikacijami: (a) z delovnimi aktivnostmi, ki so potrebne, da je delo opravljeno (identifikacija z delom), (b) s posameznimi podskupinami v organizaciji (skupinska), (c) z zunanjimi skupinami (ekstraorganizacijska) in (č) s celotno organizacijo.

Posameznik se na podlagi zgornjih identifikacij lahko identificira z najrazličnejšimi organizacijskimi elementi, kot so: identifikacija s stroko ali poklicem, s sindikatom, z različnimi posameznimi zaposlenimi, z delovnim mestom, kjer dela, z delovnimi skupinami, z referenčnimi skupinami, s podskupinami, z nalogami, ki jih opravlja, z delom, z različnimi oddelki, s hierarhičnimi nivoji, s skupinami prijateljev, z demografskimi skupinami, z vodstvom, s potrošniki, z deležniki, s strategijami organizacije in organizacijskimi cilji (Podnar b.l.). Gostiša (2012) pravi: »Tako imenovano kolektivno delovno motivacijo ali pripadnost zaposlenih lahko definiramo predvsem kot identifikacijo vseh zaposlenih s postavljenimi cilji podjetja. Samo če se vsak posameznik identificira ne samo z nalogami svojega delovnega mesta (neodvisno od delovanja in poslovne uspešnosti celotnega podjetja), temveč tudi s cilji podjetja kot celote, bo dejansko deloval skladno s temi cilji tako pri svojem lastnem delu kot tudi pri angažiranem vključevanju v reševanje številnih »skupnih« delovnih in poslovnih problemov«.

Smrekar (2010) pravi: »Današnjim zaposlenim ni dovolj, da se jim pove le, kaj naj naredijo in do kdaj morajo določeno delo opraviti. Današnji zaposleni potrebujejo in si želijo več. Želijo biti podrobno seznanjeni s strategijo, cilji, izzivi in vizijo podjetja, aktivno sodelovati in prispevati svoje ideje, prejemati povratne informacije in soustvarjati zgodbo o uspehu podjetja.« Bistvo vseh organizacij bi moralo biti zavedanje o pomenu obstoja organizacij, kjer so glavna vprašanja »kaj, kdo in zakaj smo oziroma obstajamo« ali z drugimi besedami vizijo organizacije. Če želi organizacija preveriti vizijo, to najlažje stori tako, da jo zanika. V kolikor dobi zadovoljiv odgovor, je vizija dobra. Mora pa biti jasna, trajna, dosledna, zaposlenim mora vzbuditi občutek, da so ji predani (Nordström & Riderstråle, 2008, str. 207).

V sodobnih podjetjih so vedno bolj pomembne tudi vrednote. V nekaterih primerih so celo pomembnejše od denarja. Vrednote imamo ali pa smo brez njih. Podjetja z jasnimi vrednotami so vaba za ljudi s podobnimi vrednotami. Vsak zaposlen pa načeloma rad s ponosom pove, kje je zaposlen, če ima podjetje jasne vrednote, nihče ne mara, da mu je neprijetno pri pogovoru o tem, kje dela (Nordström & Riderstråle, 2008, str. 224). Identifikacija zaposlenih z organizacijo se torej doseže s pomočjo vizije, poslanstva, skupnih ciljev. Podjetje mora s tem živeti in ne o tem samo govoriti (Žnidaršič v Javornik, 2014a).

Tabela 2: Vizija, vrednote, etika, strategija in poslanstvo organizacij

Vizija	- kje naj bi bila organizacija jutri - ambiciozna, vendar mora biti uresničljiva
Vrednote	- ideologije in odnosi, ki oblikujejo vedenje - izražajo dejanja in vedenje posameznikov in celotne organizacije
Etika	- standardi in norme okolja in družbe, ki opredeljujejo vrednote in sprejemljivost celotne organizacije
Strategija	- koordinirana, upravljana aktivnost, ki pojasnjuje, kako bomo uresničili zastavljeno vizijo
Poslanstvo	- seštevek vizije, vrednot, etike in strategije

Vir: B. Gruban, *Interno organizacijsko komuniciranje. Vizija organizacij: poslovni evangelij, navigacijski simboli ali strateško izhodišče*, 2007.

Zaposleni v podjetju poleg plače, bonitet in drugih finančnih spodbud od delodajalcev pričakujejo spodbudno okolje za delo, dober status v organizaciji, ponos delati v spoštovanja vredni organizaciji z ugledom, priložnost za lastno rast, dosežke, spoštovanje itd. Ko zaposlenim podamo to vrednost, jim opredelimo njihovo motiviranost, pripadnost, zavzetost in uspešnost pri delu. Ustvari se dodana vrednost lastnikom organizacij (Gruban, 2012a, str. 3). Zaposleni z visoko stopnjo motivacije in pripadnosti (tj. zavzetosti) so danes prednost pred konkurenco, zato se delodajalci in posledično kadrovske službe močno zavzemajo zvišati stopnjo pripadnosti (Gostiša, 2012, str. 26). Pripadnost zaposlenih organizaciji Gostiša (2012) deli na: soupravljanje zaposlenih in finančno participacijo zaposlenih. Soupravljanje zaposlenih dosežemo s tem, da v poslovno odločanje vključimo ves kolektiv delavcev, z namenom, da imajo vpliv in da se počutijo koristni pri odločanju. Če navidezno soupravljamo z ljudmi, lahko pri zaposlenih privede do obratne situacije, kjer zaposleni dobijo občutek, da so njihovi predlogi delodajalcem v posmeh. Pripadnost zaposlenih lahko dosežemo tudi s finančno participacijo zaposlenih z udeleženo pri dobičku, delničarstvu.

Organizacije, ki znajo v svojih zaposlenih vzbuditi kreativnost in njihovo znanje ter izkušnje obrniti v svoj prid, lahko v primerjavi s konkurenčnimi dosežejo več, so bolj uspešna in učinkovita pri doseganju rezultatov. Če so zaposleni bolj zavzeti in motivirani, je dokazana posledica večja produktivnost (Smrekar, 2010). V zadnjem času smo priča ponovnega preučevanja organizacij zaradi iskanja zavzetosti zaposlenih. Zavzetost je torej posledica, rezultat kulture v organizaciji (Gruban, 2013a, str. 14). Repovš in Kaše (2010, str. 81) sta v svojem članku, v katerem sta proučevala identifikacijo zaposlenih z organizacijo ali stroko na primeru slovenskih računovodij in revizorjev, ugotovila, da obstaja pozitivna povezanost med identifikacijo zaposlenih z organizacijo in delovno dobo pri delodajalcu. To pomeni, da dlje kot zaposleni dela pri enem delodajalcu, bolj se ta zaposleni identificira z organizacijo. Povezava je bila v tem primeru šibka.

Zaposleni težko razumemo, da vrednost za zaposlenega ni le denarni prispevek delodajalca, kar ima lahko za posledico manjšo učinkovitost dela, kot bi lahko bila (Gruban, 2012a, str. 5).

Cilj vsakega zaposlenega je dobro in kakovostno delovno življenje in da je z delom zadovoljen (Gostiša, 2012, str. 26). Zaradi velikih sprememb na trgu dela so se spremembe pojavile tudi v organizacijah. Procesi dela so postali bolj zapleteni, pojavilo se je upravljanje med generacijami (generaciji X in Y), kar je privedlo do tega, da je v organizacijah nujna uporaba drugačnih sredstev komuniciranja in upravljanja, kot so jih imela do sedaj. Najpomembnejša pa je podpora zaposlenih, kajti če nam zaposleni ne zaupajo, je zelo težko uvesti novosti in spremembe (Smrekar, 2010).

Organizacijsko identifikacijo je raziskovalo že več avtorjev. Parker in Haridakis (2008) sta v raziskavo vključila kognitivne (spoznavne) elemente in elemente komunikacije. Pri razlagi sta povzela spoznanja avtorja Burka (Burke, 1973), ki je mnenja, da je podlaga za komunikacijo nekakšen paradoks, da bi bila rada posamezna oseba edinstvena (drugačna kot drugi), hkrati pa bi rada bila podobna drugim, jim bila pripadna. Identifikacija je na ta način z vidika komunikacije izvedena preko interakcij. Spoznavni element pa povezuje organizacijsko identifikacijo s teorijo socialne identitete. Zaposleni se definirajo s socialno skupino, ki ji pripadajo. Identifikacija je izvedena preko dožemanja vsakega zaposlenega, kako se v skladu s tem obnašajo, kakšna so njihova dejanja.

Na podlagi raziskav, kateri starejši zaposleni so pripravljeni podaljšati delovno življenje, na podaljšanje ne vpliva niti starost zaposlenih niti spol. Najpomembnejša je pripadnost organizaciji. Skoraj vsi zaposleni, ki bi se odločili podaljšati delovno življenje, so bili zadovoljni z delom, z odnosi v organizaciji in so se hkrati močno identificirali z organizacijo (nekateri s poklicem). Navedli so, da bi bilo njihovo življenje slabše v primeru, da bi se upokojili (Žnidaršič v Javornik, 2014, str. 4).

Žnidaršič (2011) je v raziskavi, kjer je proučevala organizacijsko identifikacijo starejših zaposlenih, ugotovila, da je komunikacija v organizaciji zelo pomembna, saj vpliva na identifikacijo z organizacijo in na odlog upokojitve. Po podatkih raziskave sta pri organizacijski identifikaciji najpomembnejši komunikaciji, ki potekata horizontalno in vertikalno. Prav tako ima komunikacija pri podaljšanju kariere starejših zaposlenih zelo pomembno vlogo. Tudi predhodna raziskava iste avtorice (Žnidaršič, 2008), ki je vključevala starejše zaposlene, je potrdila, da je komunikacija izjemnega pomena, ko se zaposleni odločajo za odhod v pokoj ali podaljšanje svojega aktivnega delovnega življenja.

V podjetjih, ki se trudijo zadržati starejše zaposlene, ima lahko komunikacija pomembno vlogo, saj omogoča, da starejši opredelijo svoje potrebe pri delu in povedo, kaj pričakujejo. Vodstvo mora skrbeti za dobro komunikacijo, ne glede na to, koliko so stari njihovi zaposleni. Na podlagi komunikacije lahko managerji dobijo koristne informacije o vsakem posamezniku. Komunikacija je lahko orodje, s katerim se lahko zgradi močna identifikacija z organizacijo, ki poskrbi, da zaposleni ne bodo šli v pokoj, ampak bodo pomislili na podaljševanje delovnega življenja (Žnidaršič, 2011).

Komuniciranje in upravljanje zaposlenih sta v današnjem času veliko bolj pomembna kot sta bila pred časom. V organizacijah, kjer zaposleni točno vedo, kaj se v organizaciji dogaja, zakaj se sprejemajo določene odločitve, kako so te pomembne in kakšno vlogo igrajo, prideta zaupanje in podpora zaposlenih najbolj do izraza (Smrekar, 2010). Osnovni cilj internega komuniciranja je, da dobimo zaposlene z visoko stopnjo motivacije, ki stremijo k ciljem podjetja (Šuštar et al, 2014, str. 13).

2 PODALJŠEVANJE DELOVNEGA ŽIVLJENJA

Staranje je proces z več ravnmi in ga lahko analiziramo na individualni, organizacijski in družbeni ravni (Dimovski, 2011, str. 37). Zmanjšanje rodnosti in daljša življenjska doba povečujeta delež starejšega prebivalstva (Lah, Svetlin, Razpotnik, 2013, str. 8). S staranjem se slabšata zdravje in telesne zmogljivosti, izboljšujejo se strateško razmišljanje, bistroumnost, obzirnost, sposobnost presoje, sposobnost razumskega mišljenja, nadzor nad življenjem, celovito dojetje in jezikovne spretnosti (Ilmarinen, b.l.). Življenjska doba se daljša, posledično bomo imeli v starosti več možnosti, kot so jih imeli pred leti. Dlje živimo, zato ostajamo dlje duševno in telesno »mladi«. Iste avtorice, Adlam, Feinmann, Garton, Harms, Meredith in Westcott (2013, str. 274), pravijo: »Najboljše je zdaj živeti v sedanosti«. Strinjajo se tudi, da je odločitev, kako bomo preživljali svoje dneve, stvar vsakega posameznika in da bodo naša »zlata leta« takšna, kot si jih bomo sami naredili. Podaljševanje delovnega življenja je smiselno in primeren ukrep, ki bi kljuboval izzivu staranja prebivalstva (Širok, 2011, str. 30).

V Sloveniji se je življenjska doba v zadnjih 50 letih podaljšala za več kot deset let, kar pomeni, da se bo v naslednjih 50 letih, po napovedih, podaljšala še za šest ali sedem let. Med starejše, ki so stari 65 let ali več, danes že sodijo prebivalci, rojeni v povojnem obdobju (po 2. svetovni vojni), ki jih imenujemo tudi »baby boom« generacija (Lah et al., 2013, str. 8). Demografske napovedi nam ne napovedujejo lepših časov. S tem, ko prihaja generacija baby boom med starejšo populacijo prebivalstva, bo začelo hitro upadati število delovno sposobnih prebivalcev. Razmerje, ki se bo ustvarilo med delovno aktivnim prebivalstvom in upokojenci, lahko pomeni manjšo gospodarsko rast, manj bo tudi delovno aktivnih prebivalcev, ki bodo morali vzdrževati več upokojencev. Za izboljšanje stanja na slovenskem trgu dela bo postalo zelo pomembno podaljševanje delovnega življenja delovno sposobnega prebivalstva (Lah et al., 2013, str. 12). Po najslabših in najboljših projekcijah napovedi staranja prebivalstva bo zelo pomembno, da se bomo kot družba prilagodili staranju prebivalstva (Šircelj v Hlebec, 2009, str. 40).

Adlam et al. (2013, str. 10) navajajo, da bo po ocenah do leta 2025 na svetu 1,25 milijarde ljudi, starejših od 60 let. Po projekcijah bi jih leta 2050 lahko bilo že dve milijardi, kar je skoraj četrtnina predvidenega prebivalstva na svetu. Evropa se sooča z zelo dolgo življenjsko dobo in zelo nizko rodnostjo. Evropsko prebivalstvo se stara, domače delovne sile je vedno manj. Ob upoštevanju sedanje povprečne upokojitvene starosti se bo brez ukrepov evropsko razmerje vzdrževanosti v naslednjih 40 letih zelo poslabšalo. Na štiri aktivne zaposlene bodo

prišli trije upokojenci, zato so potrebni nujni ukrepi za zmanjšanje tega negativnega trenda. Nujno je povečanje deleža aktivnega prebivalstva s pomočjo oblikovanja in izvedbe učinkovite strategije ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem (razne oblike dopusta, delo na daljavo itd.). Ključna je zagotovitev razmer, ki bodo delavcem in starejšim omogočale, da ostanejo aktivni na trgu dela in se ne odločajo za odhod v pokoj (Gonzales et al. 2010, str. 26, 27).

Množično staranje je za družbo današnjega časa nekaj popolnoma novega, izrednega in nekaj, kar ne moremo predvideti. Obravnava starejših zahteva drugačne pristope k staranju, kot smo jih uporabljali doslej. Primerjava med današnjimi starejšimi in starejšimi s prejšnjih generacij ni smiselna, saj so današnje generacije popolnoma drugačne, dlje aktivne na trgu dela, za delovanje rabijo okolje, ki jih spodbuja in jih ohranja zdrave. Spodbudno okolje je pomembno zaradi občutka, da jim pripadajo enake pravice kot ostalim v celotni družbi. Prihodnje generacije starih ljudi se bodo pomembno razlikovale od dosedanjih vzorcev (Struna, Bregar, 2012, str. 72). Na staranje večkrat gledamo z negativne plati. V veliki meri je temu vzrok primerjava med delovno aktivnim in delovno neaktivnim prebivalstvom, ki je trenutno še ugodno, vendar se pričakujejo manj ugodne razmere. Razmere v preteklosti v zvezi z delovno aktivnim prebivalstvom in delovno neaktivnimi naj bi bile tudi v prihodnosti približno enake. Ker so bili delovno sposobni prebivalci manj obremenjeni, so pozitivno vplivali na gospodarski in socialni razvoj, zato se je staranje prebivalstva pokazalo tudi za pozitivno (Šircelj v Hlebec, 2009, str. 40).

Žnidaršič (2011, str. 34) meni, da je lahko staranje prebivalstva v EU (Evropski uniji) resna grožnja evropskemu gospodarstvu ter socialnim in zdravstvenim sistemom v članicah EU. Evropa je za ta problem uvedla koncept »aktivnega staranja«, kar pomeni, da država in podjetja spodbujajo svoje zaposlene med 55. in 64. letom starosti (ali več), da ostanejo dlje časa v delovni aktivnosti, z namenom zmanjševanja odhajanja zaposlenih v pokoj. V kolikor bi prišlo do velikega odliva delovne sile, bi to lahko pomenilo nižjo gospodarsko rast in nestabilnost socialnih sistemov.

2.1 Pomen podaljševanja delovnega življenja

Ob misli na starost največkrat pomislimo na bolezen, neaktivnost starih ljudi, izključitev iz trga dela, družine, družbe in na predsodke, ki jih ima večina o starejših. Danes so starejši ljudje bolj zdravi, aktivnejši, dejavni na več področjih, imajo drugačno miselnost in skrbijo za razvoj kulture aktivnega staranja (Struna Bregar, 2012, str. 74). Predstava o pričakovani upokojitvi starejših zaposlenih je največkrat povezana s predstavo o padcu delovne zmogljivosti, inovativnosti in produktivnosti. Ta stališča morajo zamenjati novi miselni modeli kot podpora starejšim zaposlenim, izobraževanje starejših pa promovirati kot dobra naložba za danes in jutri (Žnidaršič, 2011). Utemeljenih dokazov o manjši produktivnosti starejših zaposlenih ni, obstajajo pa dokazi o delovnih izkušnjah, ki so pozitiven pokazatelj učinkovitosti pri starejših (Ilmarinen, b.l.).

Gonzales et al. (2010, str. 27) so prepričani, da bi bilo potrebno začeti odvracati ljudi od zgodnjega upokojevanja, odhod v pokoj pa ne bi smela biti obveznost/prisila, temveč prostovoljna odločitev. Delovno življenje bi bilo potrebno podaljšati z dvigom dejanske in predpisane starosti za odhod v pokoj. Potrebne bi bile tudi prilagoditve pri programih izobraževanja in usposabljanja odraslih, sistemih plač, delovnih pogojih in pokojninskih sistemih za starejše zaposlene. Sistem zaposlovanja bi moral postati bolj privlačen za starejše zaposlene, s tem pa bi se ustvaril tudi nov trg dela za 50- in 70-letnike.

Žnidaršič (2011, str. 34) navaja, da je »delovna zmožnost – temeljni pogoj za daljše delovno življenje«. Ker se je v zadnjih petindvajsetih letih trg dela močno spremenil, se na trgu v večji meri zaposluje storitveni sektor, delovna mesta so spremenjena zaradi tehnoloških transformacij, znanje je boljše, nivo izobrazbe višji, okolje dela kakovostnejše. V današnjem času je zaradi napredka medicine, razvoja zdravstva in kakovostnejšega življenja nekaj samoumevnega, da lahko dosežemo visoko starost. V kolikor delo pomembno vrednotimo, če delamo v dobrih delovnih razmerah in da dobro skrbimo za svoje zdravje, lahko delamo dlje, kot je delala večina delovno aktivnega prebivalstva do sedaj (Lah et al., 2013, str. 31). Človek, ki je danes star šestdeset let, ima takšne sposobnosti, kot so jih imeli »včerajšnji« petdesetletniki (Zgonik, 2011).

(Adlam et. al., 2013, str. 175) pravijo, da se nekaterim telesnim oblikam staranja ne moremo izogniti, nikakor pa ne smemo misliti, da možgani z leti izgubljajo svojo moč. Če skrbimo za svoje možgane in jih redno treniramo, se še naprej učimo ter duševno in intelektualno rastemo. S tem smo bolj pripravljeni na težave z razmišljanjem, v kolikor se nam pojavijo. Zbrano znanje, različne strokovne veščine, posameznikove izkušnje in modrost lahko skupaj z dobrim zdravjem, manjšanjem družinskih skrbi (odrasli otroci) ter obremenitev kasneje v življenju ugodno učinkujejo na to, da se pri starejših zaposlenih poveča inovativnost (Žnidaršič, 2013, str. 26). Znanstveniki so v zadnjih desetletjih naredili kar nekaj raziskav o staranju možganov. Ugotovili so, da so možgani z vsemi spremembami, ki se pojavijo v starosti, veliko bolj prilagodljivi, kot so pričakovali. Dokazali so, da imajo, dokler ostajajo zdravi, sposobnost neokrnjenega delovanja tudi v osemdesetih letih in kasneje (Adlam et. al, 2013, str. 176).

Ne smemo obupavati, ko dopolnimo 60 let. To naj bi proslavili, saj lahko z znanstveno dokazanimi strategijami močno zmanjšamo negativne strani staranja in povečamo pozitivne. Starost nad 60 let bi morala biti začetek novega in vznemirljivega obdobja v življenju (Adlam et al., 2013, str. 10). S spodbudami dobrega fizičnega, psihičnega in socialnega počutja iščemo poti, kako starejše ljudi vključiti v družbo, da bi ostali več časa aktivni na trgu dela, kar se kaže v ekonomskih koristih (Saražin Klemenčič, 2012b, str. 72).

Človeško telo ima veliko presežnih zmogljivosti ali znanstveno »funkcionalnih rezerv«. To pomeni, da lahko delo dobro opravljamo kljub visoki starosti. Zdrav, dejaven šestdesetletnik je lahko na zunaj in znotraj v boljšem stanju kot tridesetletnik, ki samo poseduje kavč, kadi, pije in se nezdravo prehranjuje (Adlam et al., 2013, str. 16). Če bomo delali dlje, bomo morali

biti duševno in telesno zdravi, morali bomo imeti zagotovljene pogoje za delo, zdrava delovna mesta, vseživljenjsko učenje, spremeniti pa se bodo morale tudi upokojitvene sheme. Hiter razvoj bo zahteval preusposabljanje, v ta namen pa Evropa že spodbuja vseživljenjsko učenje v vseh življenjskih obdobjih (Saražin Klemenčič, 2012b, str. 73). Znanje ima v družbi sodobnega časa ogromen pomen, saj je lahko za organizacije prednost pred konkurenco. Z njim je potrebno dobro upravljati, zaposleni pa se morajo temu ustrezno izobraževati in izpopolnjevati, da ostanejo v koraku s časom, kar je nujno pri hitrem tempu poslovanja (Petrič, 1010b, str. 15).

Na odločitev, kdaj oditi v pokoj, vpliva tudi finančno stanje posameznika. Finančno preskrbljeni imajo omogočeno varno in udobno življenje in se v večji meri želijo prej upokojiti kot nepreskrbljeni. Revni in bolni predvidoma delajo še po dopoljeni starosti za pokoj (Saražin Klemenčič, 2012b, str. 75). Po ameriški študiji, ki so jo naredili v bostonskem centru za pokojninske študije, so izračunali, da bi za vsako leto podaljšanja aktivnega delovnega življenja nad starostjo za odhod v pokoj lahko prejeli približno 7–8 % višjo pokojnino. Približno podobno višino pokojnine lahko pričakujemo, če varčujemo v pokojninskem skladu podjetja, kjer smo zaposleni (Solin, 2011, str. 127).

Starejši so močna sila in kar tri četrtine starejših od 60 let meni, da je beseda »stari upokojenec« zastarela. To se je izkazalo za popolnoma pravilno, ker postajajo starejši vedno bolj pomembna demografska skupina, saj vplivajo na oglaševalce, politike, medije. V svojih skupnostih imajo pomembno vlogo, saj razpolagajo s časom, denarjem in izkušnjami (Adlam et al., 2013, str. 274, 275). Za zvišanje stopnje delovne aktivnosti je najbolj logično podaljšanje delovnega življenja. Zaradi stečajev podjetij so v zadnjih letih izgubile delo predvsem starejše generacije, posledično se je starostna sestava brezposelnih močno povečala, nekateri so odšli tudi predčasno v pokoj. Ustvariti je potrebno razmere, ki bodo delodajalce prepričale, da bi zaposlili starejše zaposlene na delovna mesta, kjer bodo starejši učinkoviti in bodo imeli možnost prispevati svoj delež, da bo podjetje produktivno (Lah et al. 2013, str. 16).

Ker se življenjska doba povečuje oziroma daljša, bo slika prihodnosti nemalokrat takšna, da bodo v hiši istočasno živele štiri generacije. Če bi delovna doba ostala takšna kot sedaj, bi se lahko zgodilo, da bi bila delovno aktivna samo ena generacija (Zgonik, 2011). Podaljševanje delovnega življenja je za dobro preskrbljene organizacije (plača, posojila) izziv. Za ostala podjetja v Sloveniji, med katerimi so takšna, ki so prezadolžena, pa podaljšanje ne pride v poštev (Grapulin, 2014). V zvezi s staranjem prebivalstva je zelo pomembno, da se lotimo določenih državnih ukrepov (zakonodaja), začnemo drugače razmišljati in spodbujati pozitivne prakse. Staranje populacije nam je lahko na zdravstvenem ali socialnoekonomskem področju izziv (Čuš et al. v Bizjak et al., 2012, str. 52).

2.2 Vzroki za podaljševanje delovnega življenja

Življenjska doba se podaljšuje, zato se je v zadnjih petdesetih letih verjetnost, da bomo doživeli več kot 70 let starosti, skoraj podvojila. Številna znanstvena odkritja o procesu

staranja so nam dala večjo možnost, kot so jo imeli naši predniki, za polno, zdravo in srečno življenje (Adlam et al., 2013, str. 9). Koncept starosti je drugačen, kot je bil včasih, saj v današnjem času ljudje, ki imajo 60, 70 let ali več, ne sprejemajo več opazke, da so »stari«. Anketa, ki jo je izvedla ena od britanskih zavarovalnic, je pokazala, da je samo 14 odstotkov, starejših od 60 let, odgovorilo, da občutijo, da imajo toliko let, ostali so menili, da je starost stanje duha (Adlam et al., 2013, str. 274). Upad števila rojstev, podaljševanje življenjske dobe in posledično staranje prebivalstva, zahtevajo ureditev pokojninskega in invalidskega zavarovanja ter nenehno prilagajanje starajoči se družbi. Za zagotovitev razmerja med delovno aktivnim prebivalstvom in upokojenci sta pomembna podaljševanje delovnega življenja in spodbujanje zaposlovanja mladih (Lah et al., 2013, str. 16).

Ljudje, ki so danes stari 60 let ali več, so veliko bolj dejavni in pustolovski, kot so bili njihovi predniki. Po šestdesetem letu delajo, opravljajo različne prostovoljne dejavnosti, potujejo, pišejo bloge, tečejo na maratonih, se učijo tujih jezikov itd. Svoj privarčevani denar namenijo novemu poslu, jadrajo, si zgradijo dom, ki so ga vedno sanjali, uživajo, obnavljajo prijateljstva, širijo obzorja (Adlam et al., 2013, str. 274). Današnji poklici so, v primerjavi s preteklostjo, telesno manj zahtevni, zato je podaljševanje delovnega življenja lažje uresničljivo. Na odločitev, ali bomo delali po doseženi starosti za upokojitev, vplivajo osebni ali finančni razlogi (Adlam et al., 2013, str. 276).

Dejavniki, ki vplivajo na podaljševanja odloga upokojitve, so (Disney & Hawkes, 2003; Hotopp, 2005; Irving, Steels & Hall, 2005 v Žnidaršič, 2008):

- starost (zaposleni, stari 50+, so večinoma nepripravljeni za podaljšanje odloga upokojitve, nasprotno pa so zaposleni pri 60-tih temu bolj naklonjeni);
- spol (pri starosti 50 let je večja pripravljenost za podaljšanje delovnega življenja večinoma na strani žensk, pri 60 pa so na podaljšanje bolj pripravljeni moški);
- zdravje (zdravi zaposleni pravijo, da s tem, ko delajo, ostajajo zdravi, obratno pa pravijo zaposleni s slabšim zdravstvenim stanjem);
- finančno stanje (obstaja veliko razlikovanje med posamezniki, ki imajo že načrtovan odhod v pokoj in drugimi, ki so se sprijaznili z nastalo situacijo);
- razmere v družini (vpliv zakonskega stanu; ločeni so bolj pripravljeni podaljšati delovno življenje, samski pa se večinoma odločijo za upokojitev).

Slovenski trg dela je trenutno produkcijsko neučinkovit, hkrati pa zavira zaposlovanje »ranljivih skupin«, torej mladih in starejših (Dolenc, Laporšek, Vodopivec & Vodopivec, 2012). V Evropski uniji ima najnižjo stopnjo zaposlenosti starejših oseb, zato je nujna sprememba strategije zaposlovanja. Razviti bo morala politiko dejavnega staranja, spodbuditi aktivne zaposlene, da bodo podaljšali svoje delovno življenje ter več sredstev nameniti izobraževanju. Raziskave so pokazale, da zaposlovanje starejših pogosto spremljata starostna diskriminacija in ageizem, kljub temu, da raziskave o učinkovitosti starejših kažejo, da so starejši večinoma boljši in bolj izkušeni delavci, imajo več znanj, so lojalni, sodelujejo,

kakovostnejše delajo, v primerjavi z mlajšimi imajo bolj razvite delovne navade (Kump, Jelenc Krašovec, 2010, str. 83).

Za sodobna podjetja je nujno, da sproti obnavljajo znanja, kajti znanje hitro zastareva in je lahko hitro brez vrednosti. Sodobna podjetja morajo iti v korak s časom in sprejemati/uvajati nenehne inovacije (Nordström & Riderstråle, 2008, str. 45). Evropska raziskava Economist Intelligence Unit (EIU), ki je bila narejena med managerji 480 podjetij, je pokazala, da se bo do leta 2022 po napovedih povečalo število zaposlenih, ki bodo stari več kot 60 let. Četrtnina jih napoveduje veliko povečanje (Javornik, 2014).

Marsikomu se misel na odlog upokojitve zdi povsem nesprejemljiva. Pomisliti je potrebno na prihodnost in začeti drugače razmišljati. Nekateri posamezniki želijo nadaljevati z aktivnim delovnim življenjem, drugi so proti. Osebe, ki so proti, menijo, da nimajo dovolj možnosti za postopen odhod v pokoj, da so s tem, ko so starejši, izključeni iz usposabljanj, da so delodajalcem v breme, da po 50 letu starosti nimajo več dovolj znanj in spretnosti, da so delovna mesta neprilagojena starejšim delavcem, da morajo biti varuške vnukom ali drugim sorodnikom in da bi se radi upokojili takrat kot njihov partner (Saražin Klemenčič, 2012, str. 75). (Kidrič, 2006) meni, da bi morali delodajalci glede na pričakovane projekcije prebivalstva razmišljati o odgovoru na dve vprašanji: (1) O priseljevanju prebivalstva, ki bi prispevalo v pokojninsko blagajno ali (2) povečanju števila aktivnih prebivalcev, v tem primeru podaljšanja delovnega življenja domačih prebivalcev. Predlaga dva načina za povečanje števila starejših zaposlenih: (1) višanje upokojitvene starosti (z zakonom ali drugimi spodbudami), višanje pokojnin zaposlenim, ki se upokojujejo po že doseženi upokojitveni starosti, pomoč delodajalcem z olajšavami, ker zaposlujejo starejše zaposlene (60+), izboljšanje pogojev za delo, (2) malo manj spodbuden način pa je nižanje pokojnin pred doseženo polno starostjo in odvzem predčasnih pokojnin.

Ob misli na prihodnost si večina ljudi ne predstavlja, da ne bi odšla v pokoj in bi podaljšala delovno življenje. Adlam et al. (2013, str. 294) so mnenja, da moramo, v kolikor nimamo veliko denarja, razmisliti, kako bi povečali svoje prihodke. Povečamo jih lahko z odlogom upokojitve, honorarnim delom, varčevanjem in preselitvijo v manjše stanovanje. Poznejša upokojitvev je lahko rešitev za finančne težave, ki se nam lahko pojavijo. Da se upokojimo prezgodaj, pa so večkrat krive težave z zdravjem. Zdravje starejšega zaposlenega ima vpliv na njegovo počutje in na to, da je dlje časa aktiven na trgu dela. Posledica tega je boljša gospodarska rast in manj pritiska na sisteme socialnega in zdravstvenega varstva (Saražin Klemenčič, 2012, str. 75). Vsak zaposleni bi moral že danes začeti varčevati za starost, delodajalci pa bi morali pri tem prevzeti vodilno vlogo preko kolektivnih pogodb in pokojninskega zavarovanja in jim tako pomagati. Uvesti bi bilo potrebno tudi več ukrepov za prilagoditev potrebam, ki jih imajo starejši zaposleni (Dolenc & Đuvelek, 2014, str. 31).

V sedanjih razmerah pri delovno aktivnih prebivalcih še vedno zasledimo negativne mite o starejših zaposlenih (Boštjančič v Boštjančič & Delić (ur.), 2014, str. 18): (1) ko dopolniš 65 let, si star, iztrošen in neuporaben, (2) ljudje, stari 65 let in več, niso sposobni dela opraviti

učinkovito, uspešno, zaradi slabših fizičnih in psihičnih sposobnosti, (3) za 40 polnih let delovne dobe bom do smrti prejemal pokojnino, s katero mi bo omogočeno relativno varno in udobno živeti.

V primeru podaljšanja delovnega življenja bodo morali biti zaposleni telesno in duševno zdravi. Delodajalci bodo morali zagotoviti, da bodo imeli starejši zaposleni svoji starosti primerne pogoje za delo, zdrava delovna mesta, možnost vseživljenjskega življenja in imeti okviren načrt upokojevanja. Ker se razvoj današnjih podjetij zelo hitro spreminja, bo potrebno razmišljati tudi o preusposabljanju starejših zaposlenih. Evropska unija pozitivno spodbuja vseživljenjsko učenje predvsem zaradi teh sprememb.

Kostevc (2014, str. 14) pravi, da se bo problem s staranjem prebivalstva pokazal z manjšanjem delovno aktivnega prebivalstva. Pomembno bo postalo vprašanje, kje dobiti delovno silo. Naravni prirastek Slovenije se zmanjšuje, zato je edina pametna rešitev priseljevanje ali podaljšanje delovne dobe starejših od 65 let, kar naj bi okrepilo davčno in pokojninsko blagajno in zmanjšalo odliv iz nje. Avtor predlaga motivacijsko shemo za tiste starejše ljudi, ki bi si želeli in bi bili zmožni odložiti upokožitev, ker delo po 65. letu ne bi smela biti prisila za vse poklice. V kolikor delodajalci zaposlujejo starejše zaposlene, le to vpliva na boljšo zunanjo in notranjo podobo, ki jo ima organizacija. Posledica je boljša identiteta podjetja. Starejši zaposleni lahko v dejavnostih, ki so usmerjene predvsem na starejše stranke, lažje razumejo njihove želje in potrebe (Balažic et al., 2014, str. 105).

2.3 Prednosti in slabosti podaljševanja delovnega življenja za delodajalce

Do starejših zaposlenih imamo po navadi kar nekaj predsodkov. Najpogostejši so, da so starejši zaposleni bolj počasni, manj učinkoviti, neprilagodljivi itd. To seveda ne drži. Razlike med ljudmi so zelo velike. Nekateri so počasni in slabše prilagodljivi že pred starostjo (Petančič, 2010). Na podlagi rezultatov raziskave med slovenskimi podjetji (Pajnikihar v Kump & Jelenc Krašovec, 2010, str. 62) se podjetja že zavedajo, kako pomembni bodo starejši delavci. Veliko delodajalcev se že poslužuje ukrepov, kot so izobraževanja, prilagojena delovna mesta starejšemu zaposlenemu, posamezniku prilagojen proces dela in drugačna kultura v podjetju.

Adlam et al. (2013, str. 278) in Divjak (v Oblak, 2012, str. 16) navajajo, da se delodajalci vedno bolj zavedajo, da so starejši zaposleni dodana vrednost, ker: (a) ostanejo v podjetju dlje časa kot mlajši zaposleni, (b) pri njih poteka pretok znanja in izkušenj na mlajše, (c) imajo manj neizkušenosti na njihovem delovnem mestu, (č) so večinoma bolj kvalificirani kot mlajši, (d) imajo bolj pozitivno etiko dela, (e) ko na trgu primanjkuje delovne sile, je rešitev, da zaposlijo starejšo osebo, (f) tiste organizacije, ki zaposlijo dlje časa brezposelno starejšo osebo, imajo možnost pridobitve subvencije.

V starosti oziroma s starostjo se lahko izboljšajo (Ilmarinen v Oblak, 2012, str. 15, Ilmarinen, b.l., str. 1): modrost, razum, sposobnost strateškega razmišljanja, celostno dojetje stvari,

zmožnost boljše presoje, delovne izkušnje, znanje, motivacija, sposobnost zaznavanja, razumevanja celote, komunikacija in spretnost z besedami, zvestoba delodajalcu, manjša odsotnost z dela.

Kidrič (2006, str. 81) pravi, da imajo starejši zaposleni več izkušenj, kar delodajalcem predstavlja manjši strošek, kot bi ga imeli z uvajanjem nove delovne sile v delo, imajo večjo možnost zaposlitve za krajši delovni čas, kar je za delodajalce zopet plus, ker imajo z njimi manjše stroške in dodatne možnosti, ki se jim lahko prilagodijo. Njihove vrednote so višje, višja so tudi etična načela, so lojalni, nanje se lahko zanesemo, imajo veliko strokovnih izkušenj, široko socialno mrežo, novim zaposlenim so lahko mentorji, s tem pa prenašajo svoje znanje na medgeneracijsko raven (Petančič, 2010).

Primer sta dve slovenski podjetji, Steklarna Hrastnik in Fragmat Tim, ki sta začeli vključevati starejše delavce kot mentorje mlajšim. V Steklarni Hrastnik mesečno organizirajo srečanja, kjer se razvijajo ideje za nove izdelke. Starejši so pri njih razporejeni na delovnih mestih, ki so jih oddajali zunanjim svetovalcem, kasneje pa ugotovili, da imajo sami za to primeren kader starejših, ki bi lahko opravljali ta dela (recepcija, označevanje izdelkov, logistika). Delavci imajo možnost, da predlagajo delo, ki bi ga lahko opravljali, ko svojega dela niso več sposobni opravljati. Fragmat Tim pa uporablja več oblik notranjega usposabljanja, kjer starejši prenašajo svoje znanje o npr. hidroizolaciji, ker šole za ta profil delavcev enostavno ni. Starejši, ki ga plača ne motivira, ponudijo študentsko delo (štipendije) ali prakso njegovim otrokom (lahko tudi zaposlitev) (Javornik, 2014, str. 76, 77). V poročilu Mednarodnega urada za delo v Ženevi so dokazali, da lahko starejši zaposleni, v kolikor se jim poslabšajo telesne sposobnosti, podaljšajo odzivni čas in obdelavo podatkov, to nadoknadijo s svojimi izkušnjami, boljšo presojo, so bolj potrpežljivi in »modri« (Adlam et al., 2013, str. 276, 278).

Starejši delavci so navajeni različnih okolij, imajo veliko izkušenj, so potrpežljivi, umirjeni, imajo veliko znanja, ki jim je v pomoč v različnih situacijah, v katerih se pri delu znajdejo. So dodana vrednost v organizaciji, ki ji povečujejo prihodke. S tem, da so starejši zaposleni redno aktivni, je manjša možnost, da se jim zdravje poslabša, državi plačujejo dajatve in vzdržujejo socialne stike, kar je zanje zelo pomembno (Drakulič, 2013, str. 14). Molan v Lorenčič (2012) pravi, da delodajalci potrebujejo vzpodbudo, da bi hitro odzivna delovna mesta in delovna mesta, ki zahtevajo, da se morajo zaposleni hitro odločati, dodelili mlajšim zaposlenim, starejšim pa takšna, pri katerih je potrebna velika mera potrpežljivosti. V storitveni dejavnosti se veliko dela popoldan, kar bi lahko bilo pozitivno za starejše, ki jim zaradi odraslih otrok naj ne bi bil problem delati popoldan. Molanova med ukrepi predlaga, da bi se razdelil tudi delovni čas, saj bi s tem starejšim omogočili več počitka.

Naslednja prednost podaljšanja delovnega življenja je, da v dodatnih delovnih mesecih ali letih svojih prihrankov za pokojnino ne trošimo ali vsaj ne preveč, kar nam omogoča njihovo rast, kljub temu, da jih morebiti neposredno ne povečujemo (Solín, 2011, str. 127, 128). Isti avtor pravi, da delo še nekaj let po upokojitvi močno motivira starejše zaposlene, saj se jim prihodki lahko povečajo v taki meri, da si lahko privoščijo sanjski dopust ali kaj podobnega.

Kot zanimivost se je v ZDA število delavcev, ki so stari več kot petinšestdeset let in so podaljšali svoje delovno življenje, v zadnjih treh desetletjih povečalo za 101 % (Solin, 2011, str. 129).

Molanova v Lorenčič (2012) pravi, da imajo delodajalci možnost, da bi omogočili starejšim zaposlenim, da bi se samozaposlili, davčni urad pa bi moral poskrbeti, da bi imeli starejši vsaj od začetka nižje davčne obveznosti. Starejši, za razliko od mlajših, potrebujejo več časa za enako delo. Predlaga, da naj namesto krajšega delovnika delodajalci začnejo razmišljati o tem, da bi naložili manj dela starejšim zaposlenim. Študije kažejo, da so starejši zaposleni bolj predani delu, pri njih je manj odsotnosti z dela zaradi zdravstvenega stanja, delovnih mest ne menjujejo pogosto (Ilmarinen, b.l., str 1-2).

Ko načrtujemo podaljševanje delovnega življenja, to ne pomeni, da moramo obdržati isto službo. Lahko se usmerimo na manj zahtevna dela, delodajalcem ponudimo svoje sposobnosti in izkušnje kot svetovalci ali zunanji sodelavci. Lahko pa samo zmanjšamo število delovnih ur (Adlam et al. 2013, str. 278). Starejši imajo več izkušenj, kar za delodajalca pomeni manj stroškov za uvajanje novih delavcev, možnost zaposlitve za krajši delovni čas, s čimer bi bili povezani nižji stroški in možnosti dodatnih prilagoditev (Kidrič, 2006, str. 81). Solin (2011, str. 127) nam svetuje, kaj naj storimo, če izpolnjujemo pogoje, da bi se lahko upokojili, nimamo pa privarčevanega dovolj denarja. Pravi, da večji del opravljenih študij predlaga odložitev upokojitve in podaljševanje delovnega življenja, kar nam izboljša pokojninske prihodke.

V kolikor bi bilo zaposlenih več starejših, bi to imelo vpliv na javne finance, ki bi v tem primeru imele večje prihodke in manjše izdatke. Vsak posameznik bi imel večji osebni dohodek, vendar manj prostega časa kot če bi se upokojil. Za delodajalca bi to pomenilo manj stroškov za uvajanje novih delavcev in več problemov pri prilagajanju delovnih mest za starejše. Delodajalci imajo največkrat težave zaradi plačevanja dela po višjih tarifah (zaradi dodatka za delovno dobo ali stalnost), zaradi slabše produktivnosti ter navzdol neelastične plače. Dodatni stroški se pojavijo s prilagajanjem delovnih mest zaposlenim in s kadrovskim prilagajanjem (Kidrič, 2006, str. 81). Za delodajalce so starejši zaposleni manj prilagodljivi kot mlajši zaposleni, ker imajo večinoma že izdelan življenjski slog, to pa pomeni, da jim svoj prosti čas veliko pomeni, da niso pripravljeni delati pozno v noč, da živijo življenje tudi zunaj svoje organizacije itd. (Petančič, 2010).

Petkovšek Štakul (2010) in Divjak (v Oblak, 2012, str. 17) navajajo naslednje razloge, ki odvrčajo delodajalce od zaposlovanja starejših delavcev: (a) majhna ozaveščenost o tem, kako pomembno je starostno raznoliko zaposlovanje, (b) slabo poznavanje, kakšne prednosti imajo starejši zaposleni, (c) negativni predsodki pred starejšimi zaposlenimi (niso motivirani, so slabo izobraženi, nočejo strokovnih usposabljanj, manjša delovna storilnost, v primerjavi z mlajšimi, preveč so zaščiteni, več bolniških odsotnosti z dela itd.), (č) pomanjkanje delovnih mest, ki so prilagojena potrebam in izkušnjam starejših, (d) premalo izobraževanja, usposabljanj za starejše zaposlene, (e) pravice delovnopravne zakonodaje (dodatek na delovno

dobo, več dopusta itd.), (f) višji stroški dela za delodajalce, spreminjanje in prilagajanje delovnih mest posameznikom, (g) prilagoditev delovnega časa, omejitev nadur, nočnih izmen, (h) starejši imajo večjo pravno zaščito pred odpovedjo pogodbe o zaposlitvi.

Naslednja slabost podaljševanja delovnega življenja je, da si na primer sami želimo podaljšati delovno življenje, naš delodajalec pa se ne strinja s tem. Starejši zaposleni so kljub zakonom, ki jih ščitijo, zaradi višjih plač in dodatkov delodajalcem pogosto v breme. V takšnem primeru se moramo sami še naprej truditi, zbirati listine o svoji delovni uspešnosti, svojih priporočilih, pohvalah (strank ali delodajalcev), ker nam kasneje lahko pridejo prav. Delodajalcu moramo diskretno povedati, kaj smo s svojim delom prispevali v podjetju (Solin, 2011, str. 130).

Sindikati so menili (Kostevc, 2014, str. 14), da bi imelo podaljševanje delovnega življenja negativen vpliv na mlade zaposlene, saj bi se med slednjimi zaradi starejših povečevala brezposelnost. V nasprotju s tem bi imelo zgodnje upokojevanje pozitiven predznak. Ker so hoteli preveriti to trditev, so v letu 2013 naredili naravni eksperiment, saj se je v Sloveniji zaradi zakonodaje močno povečalo upokojevanje pred časom, ki je napovedoval odhod v pokoj. Ljudje, ki so odšli v pokoj, so sprostili delovna mesta, brezposelnost mladih pa se ni zmanjšala, ampak se je celo povečala. To se ni izkazalo za pravilno, saj se je brezposelnost mladih v zadnji četrtini leta 2013, po podatkih SURS-a, povečala za 1,6 odstotne točke več kot prejšnje četrletje. Več upokojevcev po rezultatih tega eksperimenta ne bo rešilo brezposelnosti mladih (Kostevc, 2014, str. 14).

Balažic et al. (2014) pravijo, da so lahko tiste organizacije, ki so sposobne upravljati in prenašati znanje, večšine in izkušnje starejših zaposlenih, veliko bolj produktivne. Produktivnost je prednost pred konkurenco, za organizacije pa je pomembno, da mentorstvu posvečajo veliko pozornosti, saj se s tem ohranja dragoceno znanje v organizaciji. Znanje je pomembno pri sprejemanju organizacijskih odločitev, za bolj enostavne postopke dela, za več inovacij, za boljšo celovitost podatkov itd. S prenosom znanja dobimo torej boljše poslovanje, stroški pa so temu primerno manjši oziroma nižji. Starejši zaposleni so od mlajših navadno bolj kvalificirani ter imajo bolj primerne kompetence. Ko imamo zaposlen starejši kader, s tem pridobimo na kvalificiranosti, sveže in obstoječe večšine delovne sile pa ustvarijo nekakšno sinergijo ali medsebojno dopolnjevanje teh večšin, s čimer se povečata produktivnost in inovacije.

Po raziskavi (Bizjak et al., 2014) in drugih raziskavah so stereotipi o starejših zaposlenih neupravičeni. Starejši so pri zavzetosti dela in izgorelosti najmanj enakovredni mlajšim. Prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti sem glede na ugotovitve različnih avtorjev strnila v swot analizo, ki jo predstavljam v nadaljevanju (Tabela 3).

Tabela 3. Swot analiza starejših zaposlenih

PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> - kopičenje različnih izkušenj (življenjskih, profesionalnih, delovnih), rutinskega dela; - imajo dobro razvite mreže socialnih stikov; - dobro poznajo sistem dela; - vedo, koliko zmorejo in kakšne so njihove omejitve; - njihova kreativnost in podjetništvo sta na istem nivoju, kot pri mlajših zaposlenih; - starejši so (večinoma) bolj uvidevni, potrpežljivi, razumni, sposobni samokontrole, emocionalno zreli; - stranke jih jemljejo kot bolj kredibilne; - s strankami in v delovnem kolektivu so preudarni, modri, bolj izkušeni pri reševanju najrazličnejših problemov; - imajo sposobnost kritične presoje; - imajo boljše komunikacijske in verbalne sposobnosti; - so sposobni prenesti znanja in veščine na delo; - so samozavestni in se zavedajo, kaj so dosegli; - so bolj pripadni in lojalni do delodajalca; - manj časa so odsotni z dela, svojega delovnega mesta ne menjajo pogosto; - zaznanih je manj poškodb na delu; - mlajšim zaposlenim so lahko mentorji, voditelji, so bolj zadovoljni z delom, predani nalogam pri delu, imajo dobro razvite delovne navade; - so stanovitni, vztrajni pri svojem delu, nanje se lahko zanesemo; - večinoma so bolj motivirani za delo kot mlajši; - pri delu so natančni, odgovorni; - zavedajo se dolžnosti, ki so jo prevzeli pri opravljanju delovnih nalog; - imajo veliko dosežkov, referenc; - so čustveno stabilni, etični; - da so pri delu opaženi, ocenjeni pozitivno; - organizaciji so zvesti; - imajo dobro poklicno in strokovno znanje; - imajo dober vpogled na potrebe strank, poslovnih partnerjev, s katerimi sodelujejo; - imajo dobro razvite socialne kompetence; - višja etična načela; - nimajo starševskih dopustov; - iz vidika usposabljanj in izobraževanj so za organizacije cenejši; 	<ul style="list-style-type: none"> - tveganje za slabše zdravje (večja obolevnost) narašča, več zdravstvenih odsotnosti; - zmanjšana fizična/psihična moč, počasnejše dojetanje in delovanje; - težje opravljanje fizičnih in mentalnih naporov; - visoki stroški plač; - so manj produktivni (produktivnost je odvisna od več dejavnikov); - so manj prožni kot mlajši zaposleni z reakcijami na spremembe tehnologije, osvajanje novih idej; - so manj samoiniciativni; - imajo slabše znanje tujih jezikov; - želja po upokojitvi, nesoglasje delodajalca; - manj fleksibilni, mobilni; - manj pripravljeni na izobraževanje; - imajo manj možnosti za učenje novih stvari; - pojav sindroma izgorelosti; - nižja stopnja izobrazbe; - višji stroški zdravstvene oskrbe; - časovnim omejitvam niso najbolj naklonjeni; - so kritični in jih je strah sprememb; - manj usmerjeni na kariero; - imajo nižjo kapaciteto opravljenega dela, so manj kreativni.

se nadaljuje

nadaljevanje

<ul style="list-style-type: none"> - imajo večji entuziazem pri delu; - imajo boljše upravljalne in medosebne veščine; - obratno učenje (angl. <i>reverse learning</i>), kjer mlajši učijo starejše. 	
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
<ul style="list-style-type: none"> - življenjsko pričakovanje se povečuje, prav tako število »zdravih let«; - pomanjkanje delavcev z določeno izobrazbo; - prilagojeni pogoji za delo, ki so bolj prožni, varnejši; - naraščanje bolj izobraženih generacij, ki prihajajo; - vseživljenjsko učenje; - medgeneracijsko sodelovanje z zaposlenimi; - vsi se staramo – tudi stranke in poslovni partnerji, zato z njimi lažje ohranjajo direkten stik (identifikacija). 	<ul style="list-style-type: none"> - negativni vzorci (stereotipi) glede starejših: zmanjšanje motivacije, sposobnosti učenja, manj energije za delo, prilagajanja vedno novim tehnologijam; - globalizacija in pritiski konkurence; - imajo željo, da čim prej odidejo v pokoj; - starostna diskriminacija (ageizem).

Prيرهjeno po (L. Brooke, The human resource costs and benefits of maintaining an age-balanced workforce, 2001; L. Catrina, Older workers: Flexibility, trust, and the training relationship, 1999; S. Dunn, Effective Strategies for Training Older Workers. V P. T. Beatty, R. M. S. Visser (ured.): Thriving on an Aging Workforce: Strategies for Organizational and Systemic Change, 2005; R. Feinsod, et al., The Business Case for Workers Age 50+: Planning for Tomorrow's Talent Needs in Today's Competitive Environment. A Report for AARP Prepared by Towers Perrin, 2005; R. Guest & K. Schacklock, The impending shift to an older mix of workers: Perspectives from the management and economics literatures, 2005; J. Ilmarinen, Aging Workers, 2001; M. Leibold & S. Voelpel, Managing the Aging Workforce; Callenges and Solutions, 2006; H. Magd, Management attitudes and perceptions of older employees in hospitality management, 2003; B. McIntosh, An Employer's Guide to Older Workers: How to Win Them Back and Convince Them to Stay, 2001; G. Reday-Mulvey, Working Beyond 60: Key Policies and Practices in Europe, 2005; & P. Warr, Research into to the work performance of older employees, 1994 v J. Žnidaršič, Management starosti: organizacijski model aktivnega staranja, 2008); D. R. Solin, Najboljša knjiga za bogato pokojnino: pot do finančne varnosti v vsakršnih, gospodarskih razmerah, 2011, str. 130; L. M. Lah, I. Svetin & B. Razpotnik, Starejši na trgu dela, 2013, str. 17; V. Dimovski, 2008 v M. Oblak, Problematika zaposlovanja starejših delavcev, 2012, str. 15; L. Dakić, T. Grapulin & Š. Mikuš, Starejši delavci so dragi, uvajanje mladih pa še bolj, 2014; McGoldrick & Arrowsmith, 2002 v A. Bizjak et al., Razlike med mlajšimi in starejšimi zaposlenimi – izgorelost, zavzetost, 2012; D. Balažic et al. v E. Boštjančič & L. Delić (ur), Zaključevanje kariere – od teorije k praksi, 2014).

Odločitve, ali ostati na trgu dela ali oditi v pokoj, so raznovrstne in zapletene, nanje vpliva veliko več dejavnikov kot pri mladih. Ker ljudje končujejo svoje aktivno delovno življenje v različnih življenjskih obdobjih, je upokožitev lahko za nekoga zelo stresna, saj se način življenja naenkrat spremeni. Tisti, za katere je delo stres, ostanejo doma takoj, ko lahko, delo jih tudi manj motivira. Na drugi strani pa tisti, ki podaljšajo delovno življenje, prav tako doživljajo trenutke stresa, vendar jih jemljejo kot pozitivne. Nove delovne naloge, poslovni stiki in izzivi jim dajejo spodbudo za naprej, če so pri delu opaženi in pozitivno ocenjeni, to po navadi pomeni kasnejši odhod v pokoj (Lah et al., 2013, str. 17). Pomembno vlogo pri tem

imajo delodajalci, saj lahko starejšim zaposlenim zagotovijo specifično in prilagojeno okolje dela in nalog, ki imajo nanje vpliv (Delić et al., 2014, str. 96).

Žnidaršič (v Javornik, 2014, str. 4) je v raziskavi o podaljšanju delovnega življenja ugotovila, da je približno polovica zaposlenih pripravljena podaljšati delovno življenje, ostali so proti, kljub ugodnostim, ki jim jih ponujajo delodajalci (plača, dopust, dodatno zdravstveno varstvo). Odločenih, da se bodo upokojili, od tega cilja ne odvrne nihče. V kolikor bi takšen delavec izgubil delo, preden bi se lahko upokojil, novega dela ne bi iskal. Delodajalci morajo za zadržanje starejših uvesti ukrepe za zadržanje v dobro organizacij.

2.4 Prepoznavanje in vzpodbujanje zaposlenih, da ostanejo dlje delovno aktivni

Leto 2012 je bilo t. i. Evropsko leto aktivnega staranja in solidarnosti med generacijami, ki ga je potrdila Evropska komisija, z namenom večjega zaposlovanja starejših ljudi, spodbujanja aktivne vloge starejših, ki jo imajo v družbi, spodbujanja zdravega staranja in samostojnega življenja. Glavni cilj, ki so ga želeli doseči, pa je bil spremeniti zmotno miselnost, da starejši ljudje bremenijo družbo (Saražin Klemenčič, 2012b, str. 72).

Organizacije imajo pomemben vpliv na razvoj kariere starejših zaposlenih. Tiste, ki starejšim ponudijo priložnost za nadaljnji razvoj, dosežejo, da so delavci bolj učinkoviti. S tem, ko prilagodijo delovne naloge starejšim zaposlenim, so starejši manj odsotni z dela, stopnja motivacije se zviša, zmanjša pa se potreba po zgodnji upokojitvi. Starejši, ki se na delovnem mestu dobro počutijo, gojijo pozitiven odnos do upokojitve, odhod v pokoj pri njih posledično nastopi kasneje (Delić, Kastelic, Kovačič & Udovič, 2014, str. 96). Organizacije lahko veliko naredijo za starejše delavce. Poskrbeti morajo za opravljanje manj zahtevnih fizičnih del oziroma za delo, ki so ga starejši sposobni opravljati. Če imajo starejši zaposleni občutek, da je njihovo delo prispevek organizaciji in njenim ciljem, lažje prenašajo delovne spremembe in se lažje spoprijemajo s spreminjanjem (pešanjem) svojih sposobnosti (Delić et al., 2014, str. 97).

Delodajalci si morajo nujno odgovoriti na nekaj vprašanj v zvezi s starejšimi zaposlenimi, ker bo v bližnji prihodnosti ključnega pomena za uspeh podjetja prilagoditev nastalim razmeram. Podjetja, ki hočejo ostati uspešna, morajo že sedaj začeti prepoznavati ključne značilnosti starejših zaposlenih (Petančič, 2010). Ista avtorica predlaga, da naj si podjetja, v zvezi s starejšimi zaposlenimi, poskušajo odgovoriti na naslednja vprašanja: (a) kakšno razvrstitev zaposlenih po starosti imamo v podjetju in kakšen je načrt razvoja, (b) kako starejše zaposlene in s tem povezano staranje obrniti v prednost pred konkurenco, (c) se vprašati o tem, kaj starejše motivira, stimulira, s čim (kako) bi jih lahko nagradili, (č) kaj jim lahko ponudimo, da se doseže skupni cilj za obojestransko zadovoljstvo (vodstva in podrejenih), (d) kako se starostne skupine v organizaciji dopolnjujejo druga z drugimi, (e) kako prenašati dragoceno znanje in izkušnje starejših zaposlenih med različne generacije, (f) se vprašati, ali je management pripravljen za vodenje ali managiranje različnih starostnih skupin zaposlenih?

Avtorji (Delić et al., 2014, str. 97) organizacijam v pomoč pri zaposlovanju starejših zaposlenih predlagajo, da naj organizacije zaposlenim omogočijo:

- delovno okolje, v katerem ne bi bilo stereotipov o starejših (medgeneracijske delavnice za prenos znanja in izkušenj zaposlenih, izobraževanje vseh skupin zaposlenih o staranju in informacije o aktivnem staranju);
- različna strokovna formalna in neformalna izobraževanja, usposabljanja (uporaba novejših informacijske tehnologije, prekvalifikacije, izobraževanja za posebne delovne naloge, izobraževanja o tem, kakšne so novosti na strokovnem področju, kjer delajo itd.);
- mešane skupine delavcev (starejši, mlajši) in mešane projekte, s čimer se bo preneslo znanje in zapolnilo »luknjo« med izkušnjami zaposlenih in modernim znanjem v organizaciji. Procesi in delovne naloge bodo na ta način hitrejši in utečeni. Omogočiti bi morali mentorstvo, kjer bi starejši prenašali svoje znanje in izkušnje na mlajše zaposlene, starejše pa bi morali vključiti tudi v nove projekte. Organizacije bi se na ta način razvijale, starejši pa bi bili postavljeni pred izzive, kar bi posledično pomenilo višji nivo motivacije in zadovoljstva na delovnem mestu in pri delu;
- omogočiti bi morali fleksibilne (spremenljive) organizacije, ki so prilagojene starejšim (fleksibilen delovni čas, ustrezna fizična zahtevnost dela, premestitev na ustrezno delovno mesto);
- poskrbeti pa bi morale tudi za starejše zaposlene, kar bi jim lahko pokazale s hvaležnostjo (za dolga leta truda) ter pomočjo in usmerjanjem pri planiranju obdobja, ko se bodo odločili za odhod v pokoj.

Vsak delodajalec, ki zaposluje starejšo populacijo oseb, potrebuje zdrave zaposlene, saj lahko zaradi slabega zdravja zaposlenih organizacija posluje manj učinkovito in produktivno. Za organizacije je lahko slabo zdravstveno stanje zaposlenih velik strošek (bolezni, poškodbe, nadomeščanja itd.). Zato je velikega pomena vlaganje delodajalcev v zdravje svojih zaposlenih ali tako imenovana promocija zdravja pri delu. Po raziskavah je možno z določenimi ukrepi preprečiti ali pa vsaj obvladovati večino bolezni. Delodajalci lahko vlagajo v znanje in veščine zdravega delovnega in življenjskega sloga ali v spremembe v okolju dela, ki imajo dober vpliv na zdravje (Dodič Fikfak & Urdih Lazar, 2011, str. 21).

Zato je pri vzpodbujanju starejših zaposlenih (za daljšo delovno aktivnost) zelo pomembno, da se reklamira tudi zdravje na delovnem mestu. V prihodnosti bo zelo pomembno načrtovanje novih možnosti, da starejši zaposleni ne bi odšli v pokoj, delodajalci pa bi s tem pridobili dragoceno znanje in izkušnje (Villosio et al, 2008).

Isti avtorji so v svoji raziskavi, v kateri je sodelovalo 31 evropskih držav, ugotovili, da se z izboljšanjem pogojev za delo zviša procent starejših zaposlenih za podaljševanje delovnega življenja. Upoštevati je potrebno probleme, ki jih imajo starejši zaposleni ter se osredotočiti na področja, ki so najbolj nujna, da se jim temeljito posvetimo. V skladu s to raziskavo predstavljam načrt oblikovanja dela in organizacije v zvezi s starejšimi zaposlenimi:

Slika 1: Načrt dela in organizacijske politike starejših zaposlenih



Vir: C. Villosio, D. Di Piero, A. Giordanengo, P. Pasqa & M. Richiardi, 2008.

Avtorji zgornje slike navajajo razlago zgornje slike: Organizacijska kultura mora ceniti vrednote, prepričanja in vedenja zaposlenih. Če bo kultura podjetja cenila te tri trditve, bodo starejši dobili občutek, da jih delodajalec ceni in spoštuje. Vodilni s svojim vedenjem dajejo starejšim zgled in imajo vpliv na to, da se zaposleni v podjetju počutijo dobro. Programi zdravja. Starejši zaposleni imajo večinoma več težav z zdravjem kot mlajši, zato imajo večji interes za aktivnosti, ki so na voljo v programih zdravja, ki jih imajo podjetja (zdravstveni pregledi, različne delavnice o fizičnem zdravju posameznika, dejavnosti v okviru wellnessa, podpora za zaposlene, obvladovanje stresa, izgorelosti itd.) Reintegracija. Pri starejših se lahko pričakuje več odsotnosti z dela zaradi bolniške odsotnosti. Če je starejši delavec dlje časa odsoten z dela, ga moramo reintegrirati v proces dela. Organiziranje delovnega časa. Zdravje starejših zaposlenih je zelo pomembno. Nanj lahko slabo vplivajo dolg delovnik, pogosto nočno delo in če starejši delajo v izmenah. Delodajalci lahko zelo vplivajo na zdravje starejših, saj imajo možnost, da v delo starejših vključijo več odmorov, uvedejo krajši delovni čas, ukinejo ali zmanjšajo nočno delo. Oblikovanje razvojnih strategij. Vsak zaposleni bi moral kdaj pomisliti, katere svoje cilje je že dosegel v svoji karieri in kakšni so njegovi cilji glede kariere v prihodnosti. Podjetja lahko z letnimi pogovori močno vplivajo na starejše zaposlene, saj se s pogovori lahko načrtuje še nedosežene cilje. Izobraževanja izboljšujejo delovne sposobnosti, starejši se s tem tudi boljše znajdejo pri različnih zahtevah, ki jih imajo delodajalci. Oblikovanje delovnega mesta. Delovno mesto bi moralo biti prilagojeno vsakemu zaposlenemu, posebej glede na to, kako je fizično sposoben, zdrav in kakšne so njegove značilnosti. V zvezi s tem se prilagodi pogoje dela, tehnologijo, opremo, s katero dela zaposleni itd. Organizacija dela. Delodajalci morajo zaposlenim omogočiti izobraževanja,

poskrbeti pa morajo tudi, da se to znanje v praksi uporabi. Z novimi izzivi, ki jih zaposlenim nudijo delodajalci, pridejo na plano sposobnosti zaposlenega, zaposleni pa dobijo dragocene izkušnje. Da delo ne bi postalo dolgočasno in enako dan za dnem, lahko delodajalci delo obogatijo ali pa zaposlenega z rotacijo prestavijo na drugo delovno mesto.

2.5 Pomen identifikacije z organizacijo za podaljševanje delovnega življenja

Podnar (2004 b.l.) pravi, da si moramo, če hočemo razumeti besedo identifikacija zaposlenega s podjetjem, predstavljati zaposleno osebo, ki s svojimi sodelavci tekmuje, kdo bo boljše, več in ceneje opravil svoje delo. Zaposleni v tem podjetju se vsak zase močno trudijo, da bi v podjetje vložili čim več svojega, fizičnega, časovnega in drugega kapitala. Za zaposlenega v takem podjetju je na prvem mestu, da podjetje raste in da je uspešno. Delo se po preteku delovnega časa opravlja brezplačno, z nasmehom na obrazu, brez zapletov, saj posamezni zaposleni svoje življenje povsem podredijo zanimanju podjetja in konkurenci. V podjetju so vsi srečni in notranje izpolnjeni. Takšno organizacijo bi lahko opisali z besedo identifikacija. Ljudje bi bili v tem primeru zmožni iti do naporov svojih skrajnih zmožnosti.

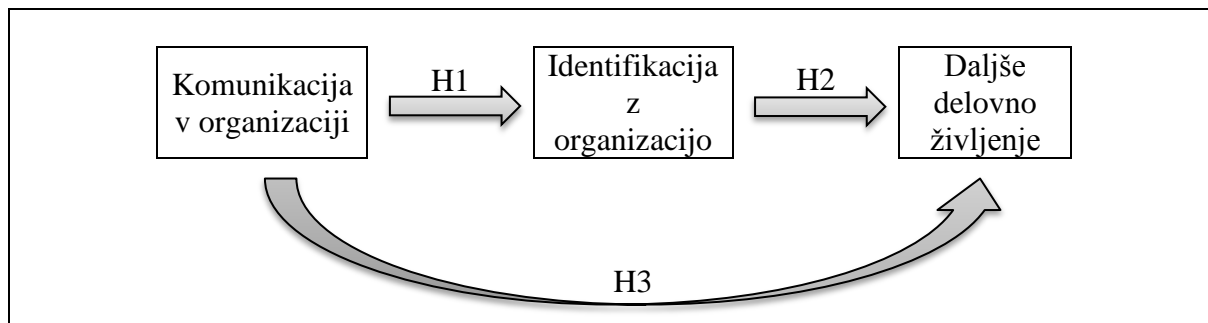
Pripadni zaposleni so zelo dobro motivirani od znotraj. Napačna ocena bi bila, da bi jih ocenili kot deloholike, saj si želijo delati in dela ne opravljajo zaradi tega, ker ga morajo, ampak zato, ker ga hočejo (Boštjančič v Dakić, Grapulin & Mikuš, 2014). S pripadnostjo zaposlenemu raste njegova dodana vrednost (Dakić et al., 2014). »Zavzeti zaposleni so bolj produktivni, bolj inovativni, manj je fluktuacije in absentizma, imajo boljši odnos do strank.« Posledično so osebno bolj zadovoljni z delom, njihovo fizično in psihično počutje je boljše (Zupan v Dakić, 2014). Petančič (2010) meni, da bi lahko vodstvo, če bi se že malo potrudilo, naredilo veliko za konkurenčno prednost starejših zaposlenih. Potrebno bi bilo analizirati generacijske skupine, preučiti, kakšne so njihove značilnosti, kakšne zahteve imajo, kaj pričakujejo, kaj jih motivira za delo itd.

Nordström in Riderstråle (2008, str. 263) pravita: »Prihodnost pripada tistim, ki si upajo tvegati, kršiti pravila in pisati nova. Prihodnost pripada tistim, ki bodo izkoristili priložnost in sami ustvarili prihodnost.« Za delodajalca so starejši delavci, ker jim pripada dodatek na stalnost in dolžino delovne dobe, dražji, vendar Žnidaršič (v Javornik, 2014) pravi, da so stroški uvajanja novega delavca lahko precej visoki. Da zamenjamo izkušeno osebo s popolnoma novo, neizkušeno, lahko za usposabljanje in uvajanje odštejemo tudi do dvanajst tisoč evrov.

Podnar (b.l.) meni, da gre pri upravljanju identifikacije z organizacijo: »Za doseganje zavedanja vseh zaposlenih, da so na skupni ladji, s skupnim ciljem, da nihče na tej ladji ni prisilno, in da eden brez drugega (tako tisti, ki veslajo, kot tisti, ki določajo smer ladje) ne morejo. Identifikacija posameznika s sočlani, s celoto in predvsem podjetjem kot socialno entiteto je izredno učinkovit mehanizem, ki ga podjetja ne bi smela prepuščati naključju ali zanemarjati njene moči.«

3 KOMUNIKACIJA, IDENTIFIKACIJA Z ORGANIZACIJO IN PODALJŠEVANJE DELOVNEGA ŽIVLJENJA: EMPIRIČNA PREVERBA

Slika 2: Raziskava: komunikacija, identifikacija, daljše delovno življenje



Vir: Prirejeno po J. Žnidaršič, *Organizational Identification and willingness to Work longer: the Role of Communication*.2011, str. 7.

V mojem delu sem preverila tri temeljne hipoteze (H1 in H2 prirejeni po Žnidaršič, 2011, H3 lastna hipoteza):

Hipoteza 1: Boljša kot je komunikacija v organizaciji, bolj se bodo zaposleni z njo identificirali

Hipoteza 2: Bolj kot so zaposleni identificirani z organizacijo, bolj so pripravljeni podaljšati delovno življenje

Hipoteza 3: Boljša kot je komunikacija v organizaciji, bolj so zaposleni pripravljeni podaljšati delovno življenje

Temeljna teza pravi: Komunikacija (komunikacija s sodelavci, nadrejenimi) preko identifikacije zaposlenih z organizacijo vpliva na podaljševanje delovnega življenja. Raziskovalna vprašanja, ki sem jih uporabila v nalogi, so: (1) kdo so delavci, ki bi bili pripravljeni delati dlje, (2) ali so ti ljudje bolj pripadni organizaciji oz. so bolj identificirani z organizacijo kot tisti, ki si želijo prej v pokoj, (3) kako komunikacija vpliva na identifikacijo s podjetjem, (4) kako naj delodajalec prepozna delavce, ki bi bili pripravljeni delati dlje, (5) kako jih prepričati, da bodo ostali in odložili upokožitev, (6) kakšno je mnenje delavcev, ali ostati ali oditi v pokoj.

3.1 Metodologija raziskave

Kot sem že uvodoma omenila, sem v svoji raziskavi naredila primerjavo dveh popolnoma različnih podjetij. Pri velikem, proizvodnem podjetju, sem uporabila kombinacijo spletne in pisne ankete. Kombinirano metodo sem uporabila zaradi tega, ker v podjetju nimajo vsi možnosti dostopa do računalnika, predvsem delavci v proizvodnji. Spletno anketo sem naredila s pomočjo programa EnKlikAnketa – 1KA spletne ankete, kar mi je predstavljalo vir

kvalitativnih podatkov. Ta anketa, ki sem jo preko e-pošte poslala vodji kadrovske službe, je bila poslana na 400 naslovov. Na anketo se je odzvalo 271 zaposlenih. V podjetje sem po pogovoru z vodjo kadrovske službe dostavila še 500 pisnih anket (Priloga 1), od tega sem dobila vrnjenih 77 anket. Skupek obeh anket je bil 348, od tega pa 201 pravilno rešenih anket, stopnja odgovora tako znaša 20,24 %. Ostalih 147 ni bilo primernih oziroma so bile napačno rešene, nedokončane itd. Anketo sem izvedla v mesecu septembru 2014, odgovore pa sem dobila v roku treh tednov.

Podjetju Y sem po telefonskem dogovoru poslala spletno anketo. Predstavnik podjetja jo je nato poslal na vseh 15 naslovov zaposlenih. Anketo je rešilo oziroma je »kliknilo« nanjo 13 zaposlenih, ustreznih anket pa je bilo na koncu 8. Stopnja odgovorov za to podjetje je znašala 53,3 %. Anketo sem izvajala v mesecu avgustu 2014, odgovore pa sem dobila v roku enega tedna. Zbrani podatki so bili primarni in sekundarni.

Bregar, Ograjenšek in Bavdaž (2005, str. 90) pravijo, da je anketa na spletu uvrščena med računalniško podprto izpolnjevanje, ki ga izpolnjujemo ljudje sami, za katerega potrebujemo spletni brskalnik in internetni dostop. Nadalje menijo, da tiste, ki jih nameravamo anketirati, z različnimi načini pritegnemo, da izpolnijo spletni vprašalnik. Najpogosteje uporabljeni načini so elektronska pošta, nagovor preko spletne strani ali drugega medija. Odgovori se po rešeni anketi avtomatsko shranijo na strežnik, kjer se anketa izvaja.

Anketo sem oblikovala s pomočjo CSQ vprašalnika (*angl. Communication Satisfaction Questionnaire*), avtorjev oziroma oblikovalcev Downs W. Cal in Hazen Michael, ki sta ga oblikovala že davnega leta 1977. Njun vprašalnik (v nadaljevanju bom uporabljala kratico CSQ) je bil oblikovan z osnovnim namenom analize zadovoljstva s komunikacijo. Izvirni CSQ vprašalnik iz leta 1977 obsega 40 vprašanj (Downs, Adrian, 2004, str. 140). Vprašanja, ki so v uporabi še danes, se ocenjujejo s sumarno ali Likertovo lestvico, ki ima sedem stopenj. Stopnja ena pomeni »zelo zadovoljen«, stopnja sedem pa »zelo nezadovoljen«. Vprašanja so razdeljena na osem delov (pet za vsak faktor) (Žnidaršič, 2011).

Osem razsežnosti CSQ vprašalnika sta Downs in Hazen (v Downs & Adrian, 2004, str. 140, 141) v zvezi z zadovoljstvom s komunikacijo predstavila z naslednjimi sklopi vprašanj: (1) Prvi sklop petih vprašanj zavzema vprašanja o zadovoljstvu s komunikacijsko klimo. Ta del vprašalnika je zelo pomemben, saj je ugodna delovna klima pogoj za uspešno delovanje podjetja. Pri teh vprašanjih se preverja komunikacija na ravni posameznika in na ravni organizacije. Ugotavlja se, če je komunikacija v podjetju motivator ali demotivator in če pripomore k temu, da bi se zaposleni počutili identificirane s podjetjem. Z vprašanji želita avtorja izvedeti, kakšne pristojnosti imajo zaposleni v komunikaciji ter če so informacije, ki se pretakajo v podjetju, uporabne pri poteku dela. (2) Komunikacija s predpostavljenimi. Vprašanja v tem sklopu obravnavajo komunikacijo nadrejenih navzdol in v obratni smeri, torej navzgor. Meri se dovezetnost nadrejenih do podrejenih, če jim znajo prisluhiti in v kolikšni meri jim zaupajo. (3) Integracija v organizaciji. V tem delu merijo, koliko so zaposleni informirani o delovnem mestu in njihovi vlogi. Da bi s pridobljenimi informacijami

lahko ocenili dojetje integracije zaposlenih v podjetju, so v tem sklopu navedena tudi vprašanja o trenutnih dogodkih v podjetju. Kaj se dogaja, proizvajajo po posameznih enotah. (4) Kakovost medijev. V tem segmentu se preverja kakovost poti, preko katerih se prenašajo informacije. Na primer, kako dobro so organizirani sestanki, jasnost in dolžina pisnih direktiv itd. Namen je preveriti, če se zaposlenim informacije, ki jih dobijo, zdijo kvalitetne, razumljive itd. (5) Vodoravna in neformalna komunikacija vsebujeta oceno količine komunikacij, kjer sta obe obliki komunikacije med zaposlenimi v podjetju točni in tekoči. (6) Organizacijski pogled. Zastavljena vprašanja v tem sklopu dajejo vidik, koliko zaposleni sploh vedo o delovanju, smernicah za prihodnost itd. Povedo nam tudi, ali zaposleni vedo oziroma so seznanjeni z različnimi dogodki izven njihove organizacije, ki lahko vplivajo na organizacijo (zakonodaja, politika ...). (7) Komuniciranje s podrejenimi. To so vprašanja, ki zadevajo samo zaposlene na vodstvenih položajih. Poudarek je na komunikaciji zaposlenih od zgoraj navzdol. Zaposleni morajo biti sposobni informacije sprejeti ter nuditi koristne informacije nazaj. (8) Osebnostne povratne informacije. V tem sklopu vprašanj se želi izvedeti, ali so delavci na vodilnih položajih dovzetni za problematiko, ki zadeva njihove zaposlene.

Originalen CSQ vprašalnik vsebuje še tri dodatna vprašanja (Downs & Hazen, 1977): Prvo vprašanje sprašuje zaposlene, kako so zadovoljni s svojim delom, ki ga opravljajo. Na to vprašanje se, kot na predhodnih osem, odgovarja po ključu Likertove lestvice. V drugem vprašanju je namen avtorjev od zaposlenih izvedeti, kaj se je zgodilo z zadovoljstvom pri delu v obdobju zadnjega pol leta. Zaposleni lahko označijo, ali je stopnja zadovoljstva ostala enaka, je višja ali nižja. Pri zadnjem vprašanju se od zaposlenega pričakuje, da navede, kaj bi se moralo pri sporazumevanju v podjetju spremeniti, da bi postal bolj zadovoljen.

Žnidaršič (2011) pravi, da je CSQ vprašalnik zelo dobro zastavljen, saj je bil uporabljen že v veliko študijah (Crino & White, 1981; Clampitt, 1988), kjer se je pokazala zanesljivost in uporabnost. V uporabi je v več disertacijah in različnih člankih (Clampitt & Downs v Žnidaršič, 2011). Da je zelo dobro zasnovan, potrjuje dejstvo, da ga uporabljamo tudi dandanes, saj je uporaben tudi za merjenje drugih konstruktov in ne samo zadovoljstva. Za svoj anketni vprašalnik sem ga priredila, saj mi je služil kot močna opora raziskovanju različnih vplivov na podaljševanje delovnega življenja. Vprašanja v anketi, ki so povezana s podaljševanjem delovnega življenja, pa so prirejena po Žnidaršič (2008).

Raziskavo med podjetjema sem opravila s pomočjo anonimnega vprašalnika, ki je obsegal več sklopov vprašanj (Priloga 1): (1) Demografska vprašanja o spolu, starosti (desetletna obdobja) in dokončani izobrazbi, (2) vprašanja o komunikaciji v organizaciji (12 vprašanj), (3) vprašanja o identifikaciji zaposlenih z organizacijo (12 vprašanj), (4) vprašanja o podaljševanju delovnega življenja (9 vprašanj), (5) sledilo je opisno vprašanje, kaj bi vas kot zaposlene spodbudilo k temu, da bi podaljšali delovno življenje, (6) zadnji sklop vprašanj pa so bila vprašanja o zadovoljstvu (3 vprašanja), na katera so odgovarjali samo managerji oziroma nadrejeni.

Uporabila sem sumarno lestvico, poznano kot Likertovo lestvico s petimi stopnjami. Reševalci ankete lahko na tej lestvici natančno opredelijo strinjanje ali nestrinjanje z določeno trditvijo ali mnenjem (Bregar, Ograjenšek, Bavdaž, 2005, str. 105). Stopnja 1 je pomenila popolno nestrinjanje z odgovorom na vprašanje in je vsebovala trditev »nikakor ne, na noben način«, pri stopnji 2 si lahko označil »ne«, stopnja 3 je vsebovala odgovor »niti ne, niti da«, stopnja 4 je bila »da« in zadnja, najvišja stopnja strinjanja »da, zelo«. Analizo rezultatov za obe podjetji sem naredila s pomočjo opisnih statistik, kjer sem za vsa vprašanja s programom SPSS izračunala opisne statistike (minimalno in maksimalno vrednost, aritmetično sredino in standardni odklon).

V svojem delu sem odgovorila na naslednja raziskovalna vprašanja, v nadaljevanju (R):

R1: Kdo so zaposleni, ki bi bili pripravljeni delati dlje?

R2: Ali so ti zaposleni bolj pripadni organizaciji oziroma so bolj identificirani z organizacijo kot tisti, ki si želijo prej v pokoj?

R3: Kako komunikacija vpliva na identifikacijo zaposlenih s podjetjem?

R4: Kako naj delodajalci prepoznajo delavce, ki bi bili pripravljeni delati dlje?

R5: Kako jih prepričati, da bodo ostali in odložili upokojitev?

R6: Kakšno je mnenje delavcev, ali ostati ali oditi v pokoj?

Sledila je faktorska analiza, katere namen je ugotoviti, ali se lahko zveze med opazovanimi spremenljivkami pojasnijo z manjšim številom faktorjev, ki jih posredno opazujemo (Faktorska analiza, fakulteta za računalništvo in matematiko). Faktorsko analizo sem naredila za obe podjetji skupaj (združila sem rezultate obeh podjetij), zaradi tega, ker bi bila faktorska analiza za manjše podjetje z osmimi udeleženci nesmiselna. Pogoj faktorske analize je imeti več udeležencev kot spremenljivk (vsaj 100), ki odgovarjajo na enaka vprašanja, kar pa pri moji analizi ni bilo izpolnjeno, zato sem naredila skupno analizo. Prvi del analize je bila faktorska analiza za komunikacijo v organizaciji, drugi del pa za identifikacijo zaposlenih z organizacijo.

Pri razvrščanju enot v skupine sem uporabila nehierarhično metodo razvrščanja, saj je veliko bolj pregledna in hitrejša, ko gre za velike vzorce. Sledila je regresijska analiza, nato mnenja zaposlenih glede podaljševanja delovnega življenja in na koncu še multivariatna večkratna regresija. Magistrsko delo sem zaključila s priporočili vodstvu obravnavanih podjetij, z omejitvami, ki sem jih imela pri raziskavi in priporočili za nadaljnja raziskovanja.

3.2 Preverba na vzorcu dveh podjetij

V magistrskem delu primerjam dve slovenski podjetji. Prvo je veliko proizvodno podjetje, ki ne želi biti imenovano, zato ga bom v nadaljnjem besedilu imenovala podjetje X. Drugo podjetje pa je manjše storitveno podjetje, ki prav tako ne želi biti imenovano in ga v nadaljevanju opisujem kot podjetje Y. Ti dve podjetji sem si izbrala zato, ker sta popolnoma različni podjetji in v tem primeru skoraj neprimerljivi med sabo. Želela sem izvedeti, kako in

na kakšen način razmišljajo v velikem podjetju in ali so rezultati podobni ali celo primerljivi z manjšim podjetjem.

3.2.1 Opis podjetja X

Podjetje X spada v kemijsko industrijo. Kemijska industrija je danes med vodilnimi slovenskimi panogami na trgu. Po standardni klasifikaciji dejavnosti (SKD) vsebuje tri podpanoge: proizvodnjo kemikalij in drugih kemičnih izdelkov, proizvodnjo surovin in preparatov za namene farmacije in proizvodnjo izdelkov iz gume ter plastike (plastične mase). Kemijska industrija je izredno pomembna za celotno gospodarstvo, saj skrbi za nove, sodobne materiale in izdelke ter tehnologije za večino drugih dejavnosti. Od nje imajo koristi predelovalna industrija, gradbena dejavnost, zdravstvena dejavnost, kmetje itd. (Gospodarska zbornica Slovenije, 2013).

Proučevano podjetje ima izrazito hierarhično strukturo podjetja. Naloge so delegirane od zgoraj navzdol. Komunikacija v podjetju poteka od najvišjih kadrov preko zaposlenih na nižje kadre. Zaposleni natančno vedo, kaj morajo delati, delovne naloge so jasne. Zaposleni med sabo komunicirajo neformalno in formalno. Največkrat uporabljeni sredstvi komuniciranja sta telefon in elektronska pošta, saj nadrejeni večinoma telefonsko obveščajo vodstvene kadre o delovnih nalogah, ki jih nato delegirajo na nižje ravni v podjetju. Komunikacija poteka strogo hierarhično. Podjetje ima jasno izraženo vizijo in poslanstvo. Vodstvo z zaposlenimi komunicira tudi preko oglasnih tabel ali panojev, na katerih je ažurno napisano vse, kar se v podjetju ali izven njega (v zvezi z njim) dogaja. Podjetje ima tudi svoje lastno glasilo, da so zaposleni lahko o vsem informirani. Oblika neformalnega komuniciranja se vrši večinoma med samimi odmori in med odmori za hrano (v jedilnici).

Konkurenčnost na domačem in tujih trgih je zelo velika, od organizacij pa zahteva nenehne izboljšave izdelkov in tehnoloških procesov ter spodbujanje razvijanja novih. V kemijski industriji je zaradi teh razlogov zelo iskan sposoben, vedoželjen, izobražen, inovativen in motiviran kader ljudi, ki imajo znanje, ki ga prenašajo v prakso za reševanje sodobnih izzivov (GZS, 2013).

3.2.2 Opis podjetja Y

Podjetje Y je zelo majhno storitveno podjetje, kjer je zaposlenih le 15 oseb. Njihova dejavnost sta računalništvo in informatika, na trgu so že več kot dvajset let. Podjetje se ukvarja z razvojem programske opreme, ki temelji na zelo zanesljivi SQL podatkovni bazi (*angl. Structured Query Language*). Skrbijo torej za strojno in programsko opremo podjetij, podjetjem, ki se odločijo za njihove storitve, pa nudijo vzdrževanje, nadgradnjo in pomoč pri uporabi. Skrbijo za stalne inovacije in razvoj, kar je pri podjetjih, ki se ukvarjajo z informatiko nujno, saj morajo podjetja skrbeti za nenehen razvoj novih tehnologij, da ostanejo v koraku s časom. Podjetje se hitro širi, k temu pa veliko prispevajo lastnosti, kot so hitrost,

zmogljivost in stabilnost sistema, ki ga imajo. Imajo jasno opredeljeno vizijo in poslanstvo, kar je danes ključnega pomena za podjetja.

V storitveni dejavnosti je kvaliteta komunikacije zaposlenih s strankami najpomembnejša. Zaposleni imajo glavni kontakt s strankami in predstavniki podjetja. Stranke preko njih spoznavajo identiteto in vrednote, ki jih ima podjetje. Zato je zelo pomembno, da so zaposleni seznanjeni z identiteto in vrednotami podjetja, da se lahko z njimi poistovetijo. Na tak način jim stranke lahko zaupajo (Račnik, 2010, str. 146).

V podjetju Y komunikacija poteka na več načinov. Največ sta v uporabi telefon in elektronska pošta (angl. *e-mail*), ki je hkrati zelo pomembna pri vertikalni in horizontalni komunikaciji v organizaciji. V podjetju so orodja komuniciranja intranet, različni kolegiji, ki se sklicujejo tedensko oziroma po potrebi, sestanki z vodstvom, zaposlenimi in s strankami, strokovna srečanja, neformalna srečanja, seminarji, letni razgovori itd. Največ neformalne komunikacije pa se vrši v času za odmor, kjer si zaposleni izmenjajo največ informacij v zvezi z dogajanjem v podjetju.

3.3 Analiza in diskusija rezultatov

3.3.1 Analiza zaposlenih po spolu, starosti in izobrazbi v podjetjih X in Y

V analizi podjetja X je bil v vzorec zajet 201 zaposleni, v podjetju Y je zaposlenih 993 oseb. Od tega je bilo 58,2 % moških in 41,8 % žensk. Anketa v podjetju Y je zajemala vzorec 8 oseb, kar za tako majhno podjetje niti ni tako malo, saj je zaposlenih le 15 oseb. Od tega je bilo 62,5 % moških in 37,5 % žensk. V primerjavi s podjetjem X ni velike razlike med deleži zaposlenih po spolu, saj je razmerje med moškimi in ženskimi med proučevanima podjetjema podobno.

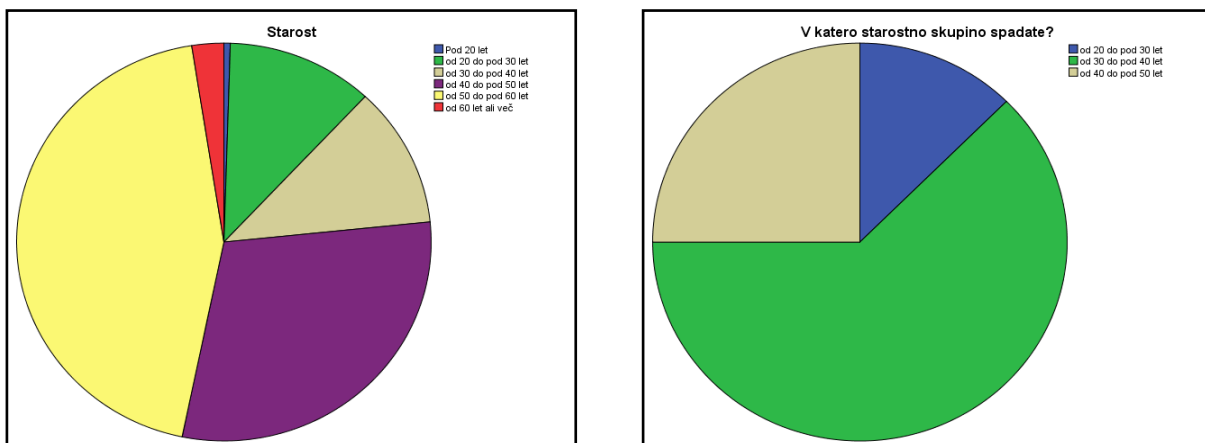
Na Sliki 3 sem prikazala, v katero starostno skupino spadajo zaposleni. Vprašanje o starosti, npr. navedite svojo starost, bi po mojem mnenju močno vplivalo na stopnjo odgovora (zaposleni v oddelkih ne bi upali odgovarjati na vprašanja o starosti, ker bi delodajalec posledično lahko izvedel, kdo je reševal anketo), zato sem anketirancem omogočila, da se vpišejo v starostne razrede v razponu po deset let. V podjetju X (Slika 3, levo) je 0,5 % zaposlenih mlajših od 20 let, 11,4 % je starih od 20 do pod 30 let, enako število jih je v naslednjem desetletnem obdobju, 29,9 % jih je starih od 40 do pod 50 let, daleč največ, kar 44,3 % pa jih je starih od 50 do pod 60 let. V podjetju zaposlujejo tudi 2,5 % starejših od 60 let, kar je zelo pohvalno.

Na desni strani Slike 3 je prikazana starostna struktura zaposlenih v podjetju Y. Vprašanja za obe podjetji so bila enako zastavljena, zato sem tudi pri tem podjetju oblikovala 10-letne starostne razrede. Rezultati analize so pokazali, da imajo največ zaposlenih v starostnem razredu od 30 do pod 40 let, in sicer kar 62,5 %, kar pomeni, da so razmeroma »mlado« podjetje. 25 % jih je starih od 40 do pod 50 let, najmanj pa jih spada v razred od 20 do pod 30

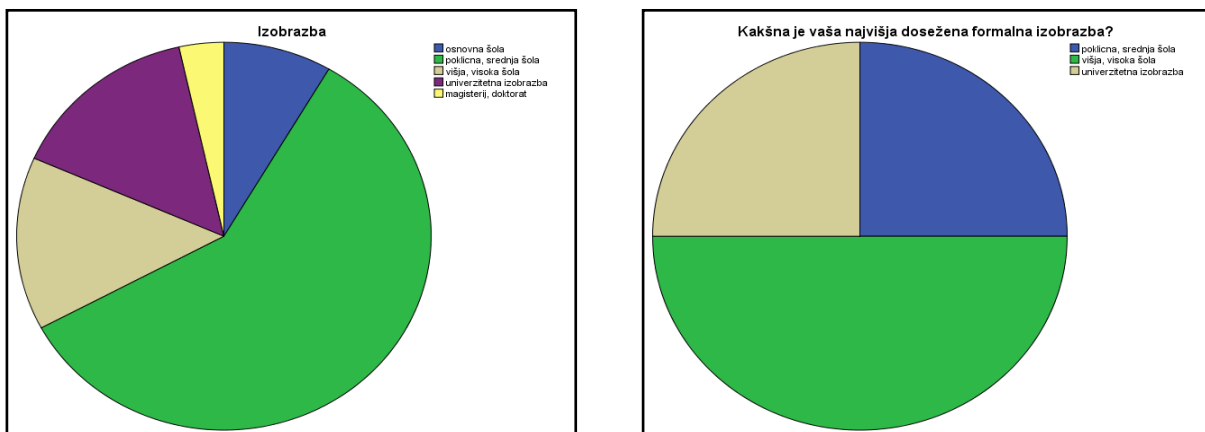
let, to je 12,5 %. Primerjava s podjetjem X pokaže, da ima podjetje X zaposlene v vseh starostnih obdobjih, največ zaposlenih pa je starih od 40 do pod 50 let, v podjetju Y pa imajo po rezultatih ankete zaposlene od 20. do 50. leta starosti.

Na Sliki 4 sem prikazala najvišjo doseženo stopnjo izobrazbe v neimenovanem podjetju. Iz ankete je razvidno, da ima 8,5 % zaposlenih narejeno osnovno šolo, kar 58,7 % zaposlenih ima poklicno ali srednjo šolo, višjo ali visoko šolo je naredilo 14,4 % zaposlenih, 14,9 % ima univerzitetno izobrazbo, 3,5 % zaposlenih pa ima dokončan magistririj ali doktorat. Ista slika na desni strani prikazuje dokončano stopnjo izobrazbe v podjetju Y, kjer ima 25 % zaposlenih dokončano poklicno ali srednjo šolo, 50 % višjo ali visoko šolo, ostalih 25 % pa jih ima univerzitetno izobrazbo. V primerjavi s podjetjem X, ki ima največji delež poklicne ali srednješolske izobrazbe, je povprečna stopnja izobrazbe v podjetju Y višja.

Slika 3: Starostna struktura zaposlenih v podjetju X (levo) in podjetju Y (desno)



Slika 4: Najvišja dosežena formalna izobrazba v podjetju X (levo) in podjetju Y (desno)



3.3.2 Analiza opisnih (deskriptivnih) statistik v podjetjih X in Y

V obeh podjetjih sem s pomočjo opisnih statistik analizirala aritmetično sredino (*angl. Mean*), standardni odklon (*angl. Standard Deviation*) ter najvišjo (*angl. Maximum*) in najnižjo (*angl.*

Minimum) vrednost v za vsa vprašanja iz ankete (Priloga 2), ker me je zanimalo, kako odstopajo trditve med zaposlenimi.

Izračunala sem povprečno aritmetično sredino za vprašanja o komunikaciji, identifikaciji z organizacijo, podaljševanju delovnega življenja in zadovoljstvu nadrejenih s komunikacijo s podrejenimi. Tabele sem priredila s pomočjo CSQ vprašalnika, avtorjev Downs in Hazen. Uporabila sem petstopenjsko lestvico, pri kateri je številka 1 pomenila odgovor »nikakor ne, na noben način«, 5 pa »da, zelo«. Anketiranci so v tabeli (z označitvijo odgovora) označili pomembnost odgovora na vprašanja o komunikaciji, identifikaciji itd.

Tabela 1 v Prilogi 2 prikazuje, da so zaposleni v podjetju X najvišje vrednosti pri komunikaciji zaposlenih z organizacijo pripisovali naslednjim vprašanjem: (1) ste seznanjeni z dosežki/neuspehi podjetja/organizacije ($M = 3,72$), (2) ste informirani o politiki in ciljih podjetja in (3) imate dovolj informacij o zahtevah vašega delovnega mesta. Najnižjo vrednost je imelo vprašanje (1) imate informacije o tem, kako se vaše delo primerja z delom ostalih ($M = 2,75$), kar pomeni najmanjše strinjanje z vprašanjem. Najvišji standardni odklon ($SD = 1,004$) in s tem največjo razpršenost enot okrog aritmetične sredine je imelo vprašanje (1) ste informirani o politiki in ciljih oddelka, najmanjši pa vprašanje (5) ste seznanjeni z dosežki/neuspehi podjetja/organizacije ($SD = 0,756$), kar označuje veliko koncentracijo enot okrog aritmetične sredine.

Pri identifikaciji z organizacijo sta bili najvišje ocenjeni vprašanja (1) ponosen sem, da delam za to podjetje in (1) vesel sem, da sem član podjetja z vrednostjo $M = 4,19$, sledilo je vprašanje (2) čutim se povezanega s podjetjem in (3) čutim močan občutek pripadnosti podjetju, kar nakazuje na močno identifikacijo s podjetjem, saj so bili odgovori v povprečju med trditvama »da« in »da, zelo«. Najnižjo aritmetično sredino je imelo vprašanje (1) zaposleni menimo, da je komunikacija v organizaciji dobra ($M = 3,33$), kar pomeni, da so anketiranci v povprečju odgovarjali med odgovoroma »niti da, niti ne« in »da,« kar tudi ni slabo. Najvišji standardni odklon je imelo vprašanje (1) komunikacija v podjetju me motivira in stimulira za delo ($SD = 0,917$), kar pomeni veliko razpršenost enot, najnižji pa vprašanje (1) vesel sem, da sem član podjetja ($SD = 0,636$), z veliko koncentracijo enot.

Pri podaljševanju delovnega življenja za podjetje X (Priloga 2, Tabela 1) so anketiranci pri mnenjih za najpomembnejša označili naslednja vprašanja (1) menite, da lahko ima dobra komunikacija pozitiven vpliv na podaljševanje delovnega življenja ($M = 3,80$), (2) ukrepi vodstva pomembno vplivajo na zadržanje starejših v delovni aktivnosti in (3) ali bi bili ob primernih pogojih za delo, ki bi bili prilagojeni vašim željam (delovni čas, obremenitev, plača itd.) pripravljeni podaljšati delovno življenje. Najmanjšo aritmetično sredino je imelo vprašanje (1) ko bom v pokoju, bom iz poklica razvil/a hobi ($M = 2,53$), kar pomeni, da so se anketiranci s tem vprašanjem najmanj strinjali. Največjo razpršenost enot je imelo vprašanje (1) bi lahko, ko bi bili stari 60 let, še vedno opravljali isti poklic, kot ga opravljate zdaj ($SD = 1,070$), najmanjšo in s tem visoko koncentracijo pa (1) ukrepi vodstva pomembno vplivajo na zadržanje starejših v delovni aktivnosti ($SD = 0,878$). Pri zadovoljstvu nadrejenih s

komunikacijo s podrejenimi je imelo najvišjo vrednost vprašanje (1) so vaši podrejeni dovzetni za ocenjevanje, predloge, kritike ($M = 3,42$), drugo (2) ste zadovoljni z odzivnostjo zaposlenih z direktno komunikacijo navzdol in tretje in hkrati najmanjše zadovoljstvo (3) ste zadovoljni s tem, kako so podrejeni odgovorni, da posredujejo informacije navzgor. Standardna odklona (najvišji in najnižji) sta zelo blizu skupaj, kar pomeni, da je koncentracija razpršenosti velika.

V Prilogi 2, Tabela 2 predstavljam opisne statistike za podjetje Y. Kot pri podjetju X bom prikazala prva tri vprašanja, ki so jih označili kot najpomembnejša in zadnje, najmanj pomembno vprašanje. Pri komunikaciji je na prvo mesto postavljeno vprašanje (1) ste informirani o politiki in ciljih oddelka ($M = 4,00$), (2) ste informirani o politiki in ciljih podjetja in še vprašanje z isto stopnjo odgovora kot prejšnje (2) ste seznanjeni s spremembami v podjetju. Najmanj informacij imajo o tem (1) imate informacije o tem, kako se vaše delo primerja z delom ostalih ($M = 3,00$). Standardni odklon je najvišji pri vprašanjih (1) imate dovolj informacij o zahtevah vašega delovnega mesta ($SD = 1,188$) in (1) ste seznanjeni s finančnim stanjem podjetja, kar nakazuje na veliko razpršenost, obratno pa vprašanje (1) ste seznanjeni s spremembami v podjetju ($SD = 0,835$) nakazuje manjšo razpršenost enot okrog aritmetične sredine. Identifikacija zaposlenih z organizacijo pokaže naslednje rezultate: Najpomembnejše je bilo vprašanje (1) vesel sem, da sem član podjetja ($M = 4,38$), sledili sta vprašanji (2) čutim se povezanega s podjetjem in (2) ponosen sem, da delam za to podjetje. Najvišji standardni odklon je imelo vprašanje (1) vedno dobim pravočasne informacije, da opravi svoje delo ($SD = 1,458$) in najnižji (1) nadrejeni zaupa vame in v moje delo ($SD = 0,535$), kar nakazuje močno strinjanje.

Rezultati opisnih statistik za podaljševanje delovnega življenja za podjetje Y (Priloga 2, Tabela 2) sledijo v nadaljevanju. Po mnenju zaposlenih sta na prvem mestu dve vprašanji: (1) menite, da lahko ima dobra komunikacija pozitiven vpliv na podaljševanje delovnega življenja ($M = 4,38$) in (1) ali bi bili ob primernih pogojih za delo, ki bi bili prilagojeni vašim željam (delovni čas, obremenitev, plača itd.), pripravljeni podaljšati delovno življenje. Sledi vprašanje (2) ukrepi vodstva pomembno vplivajo na zadržanje starejših v delovni aktivnosti. Najnižjo aritmetično sredino pa je, enako kot pri podjetju X, imelo vprašanje (1) ko bom v pokoju, bom iz poklica razvil/a hobi ($M = 3,13$). Najvišji standardni odklon je imelo prejšnje vprašanje (1) ko bom v pokoju, bom iz poklica razvil/a hobi ($SD = 1,246$), najnižji pa (1) ukrepi vodstva pomembno vplivajo na zadržanje starejših v delovni aktivnosti ($SD = 0,354$).

Zadovoljstvo nadrejenih s komunikacijo s podrejenimi so ocenili z vprašanji (1) ste zadovoljni z odvisnostjo zaposlenih z direktno komunikacijo navzdol in (1) so vaši podrejeni dovzetni za ocenjevanje, predloge, kritike ($M = 3,71$). Nezadovoljni pa so bili z vprašanjem (1) ste zadovoljni s tem, kako so podrejeni odgovorni, da posredujejo informacije navzgor ($M = 3,57$). Odklon od aritmetične sredine je bil največji za (1) so vaši podrejeni dovzetni za ocenjevanje, predloge, kritike ($SD = 1,113$) in najmanjši (1) ste zadovoljni z odvisnostjo zaposlenih z direktno komunikacijo navzdol ($SD = 0,951$).

3.3.3 Rezultati faktorске analize za podjetje X in Y

- Faktorska analiza vprašalnika komunikacija

Za analizo sem uporabila metodo glavnih faktorjev (*angl. Principal Axis Factoring*), pri kateri se uteži določijo na osnovi ocen varianc. Pri opisnih statistikah (Priloga 3, Tabela 3) so v tabeli navedena povprečja in standardni odkloni za vsako posamezno spremenljivko oziroma postavko. Razvidno je, da je najvišje povprečje pri postavki (5) ste seznanjeni z dosežki/neuspehi podjetja/organizacije (mean = 3,72), najnižje pa na postavki (12) imate informacije o tem, kako se vaše delo primerja z delom ostalih (M = 2,76). Najvišji standardni odklon ima postavka (7) ste informirani o politiki in ciljih oddelka (SD = 1,010), kar pomeni, da so udeleženci nanjo odgovarjali bolj heterogeno, najnižja pa postavka (5) ste seznanjeni z dosežki/neuspehi podjetja/organizacije. Za primernost vzorca sem uporabila KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) in Bartlettov test (Priloga 3, Tabela 5). Vrednost KMO znaša 0,9, kar pomeni, da so obstajale dovolj močne korelacije med postavkami, da sem lahko nadaljevala z analizo. Vrednost Bartlettovega testa je 0,000, kar pomeni, da je statistično pomemben in kaže na to, da je vzorec dovolj kompakten. Rezultati komunalitet povedo, koliko posameznih spremenljivk pojasni kombinacija vseh faktorjev. Ker so vse vrednosti višje od 0,5 (razen 12. postavka), sem obdržala vse postavke v analizi. V tabeli o varianci (Priloga 3, Tabela 6) sem uporabila Kaiser-Gutmanov kriterij, na podlagi katerega obdržim toliko faktorjev, kolikor jih ima lastno vrednost nad 1. V mojem primeru sta to dva faktorja, s katerima pojasnim 67,46 % variance, kar je zadovoljivo.

V grafu (Priloga 3, Slika 1) sem faktorje določila tako, da sem pogledala, kje je očiten skok med točkami, od katerega števila faktorjev lahko potegnem ravno črto. Po Catellovem kriteriju sem ponovno obdržala 2 faktorja, saj od tretjega lahko potegnem črto. Tabela (7 v Prilogi 3), pojasnjuje nasičenost postavke s faktorjem in pomaga, kam (v kateri faktor) umestiti posamezno postavko. Faktor sem umestila tako, da sem pogledala, pri katerem faktorju je nasičenost največja. Glede nerotirane matrike sem vse postavke uvrstila v prvi faktor. Za boljšo razlago oziroma umestitev faktorjev sem uporabila poševnokotno Promax rotacijo, saj faktorja med sabo visoko korelirata (Tabela 4).

Tabela 4: Rezultati faktorске analize za komunikacijo v organizaciji (rotirana faktorška matrika)

KOMUNIKACIJA V ORGANIZACIJI	Factor	
	1	2
4. ste seznanjeni s finančnim stanjem podjetja	,895	-,129
5. ste seznanjeni z dosežki/neuspehi podjetja/organizacije	,895	-,165

se nadaljuje

nadaljevanje

1. ste informirani o politiki in ciljeh podjetja	,780	-,034
2. ste seznanjeni s spremembami v podjetju	,742	,047
7. ste informirani o politiki in ciljeh oddelka	,623	,167
6. ste seznanjeni s poročili o tem kako se v podjetju obravnavajo problemi	,550	,287
3. imate dovolj informacij o vaših ugodnostih in plači	,489	,306
9. imate informacije o oceni vašega dela	-,083	,892
12. imate informacije o tem kako se vaše delo primerja z delom ostalih	-,225	,801
11. ste seznanjeni s poročili o reševanju problemov na vašem delovnem mestu	,132	,757
10. imate dovolj informacij o zahtevah vašega delovnega mesta	,147	,694
8. imate dovolj informacij o vašem napredku pri delu	,263	,588

Extraction Method: Principal Axis Factoring; Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization: a Rotation converged in 3 iterations.

Komunikacijo v organizaciji po rezultatih faktorke analize oblikujeta dve skupini faktorjev. Faktor 1 (informacije o organizaciji na splošno) sestavljajo naslednje trditve: (1) ste seznanjeni s finančnim stanjem podjetja, (2) ste seznanjeni z dosežki/neuspehi podjetja/organizacije, (3) ste informirani o politiki in ciljeh podjetja, (4) ste seznanjeni s spremembami v podjetju, (5) ste informirani o politiki in ciljeh oddelka, (6) ste seznanjeni s poročili o tem, kako se v podjetju obravnavajo problemi, (7) imate dovolj informacij o vaših ugodnostih in plači. V faktor 2 (informacije o svojem delu) pa spadajo: (1) imate informacije o oceni vašega dela, (2) imate informacije o tem, kako se vaše delo primerja z delom ostalih, (3) ste seznanjeni s poročili o reševanju problemov na vašem delovnem mestu, (4) imate dovolj informacij o zahtevah vašega delovnega mesta, (5) imate dovolj informacij o vašem napredku pri delu.

K obema analizama sem dodala še koeficient zanesljivosti α , ki preverja notranjo konsistentnost oziroma ali udeleženci na podobna vprašanja odgovarjajo enako. Koeficient naj bi znašal med 0 in 1, v mojem primeru pa je nad 0,85 in pomeni zelo dobro ali odlično. Zanesljivost prvega faktorja je $\alpha = 0,903$, drugega $\alpha = 0,885$, celotnega sklopa pa $\alpha = 0,928$. Zadnja tabela (Priloga 3, Tabela 7) pa prikazuje korelacijsko matriko med faktorjema. Na podlagi faktorke analize za komunikacijo v organizaciji sem iz spremenljivk določila 2 faktorja.

- Faktorska analiza vprašalnika identifikacija

Tudi v Tabeli 5 (spodaj) faktorji med seboj visoko korelirajo, zato je bila uporabljena metoda poševnokotna Promax rotacija. Postavke so se razporedile v faktor 1: (1) čutim močan

občutek pripadnosti podjetju, (2) čutim se povezanega s podjetjem, (3) ponosen sem, da delam za to podjetje, (4) vesel sem, da sem član podjetja, ki jih imenujem »vloga osebnega/lastnega občutka poistovetenosti s podjetjem«.

Tabela 5: Rezultati faktorске analize za identifikacijo zaposlenih z organizacijo (rotirana faktorška matrika)

IDENTIFIKACIJA ZAPOSLENIH Z ORGANIZACIJO	Factor		
	1	2	3
2. čutim močan občutek pripadnosti podjetju	,891	-,080	,007
1. čutim se povezanega s podjetjem	,850	-,117	,115
3. ponosen sem, da delam za to podjetje	,811	,175	-,086
4. vesel sem, da sem član podjetja	,750	,124	-,018
5. komunikacija v podjetju me motivira in stimulira za delo	-,097	,928	,003
6. komunikacija v podjetju mi pomaga, da se lahko poistovetim (sem eno) s podjetjem	,037	,854	-,003
7. zaposleni menimo, da je komunikacija v organizaciji dobra	,021	,747	,066
12. zaposleni med sabo dobro komuniciramo	,195	,469	-,022
10. nadrejeni je odprt za nove ideje	,003	-,118	,970
8. moj nadrejeni razume probleme s katerimi se soočam na delovnem mestu	,028	,089	,813
9. nadrejeni zaupa vame in v moje delo	-,009	,104	,662
11. vedno dobim pravočasne informacije, da opravi svoje delo	,031	,374	,421

Extraction Method: Principal Axis Factoring; Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization. a. Rotation converged in 5 iterations.

V faktorju 2, ki sem ga imenovala »vloga komunikacije pri poistovetenju s podjetjem« so: (1) komunikacija v podjetju me motivira in stimulira za delo, (2) komunikacija v podjetju mi pomaga, da se lahko poistovetim (sem eno) s podjetjem, (3) zaposleni menimo, da je komunikacija v organizaciji dobra, (4) zaposleni med sabo dobro komuniciramo. Faktor 3 »vloga nadrejenega s poistovetenjem z organizacijo« pa sestavljajo: (1) nadrejeni je odprt za nove ideje, (2) moj nadrejeni razume probleme, s katerimi se soočam na delovnem mestu, (3) nadrejeni zaupa vame in v moje delo, (4) vedno dobim pravočasne informacije, da opravi svoje delo. Kot problematična se je pokazala postavka (11) vedno dobim pravočasne informacije, da opravi svoje delo, saj jo zraven faktorja 3 delno pojasni tudi faktor 2. Zanesljivost za faktor 1 je $\alpha = 0,905$, faktor 2 $\alpha = 0,859$, faktor 3 $\alpha = 0,876$. α za cel sklop je 0,922, kar je odlično.

Pri faktorški analizi (Priloga 3, Tabela 10) za identifikacijo zaposlenih z organizacijo sta imeli najvišje povprečje postavki (3) ponosen sem, da delam za to podjetje ($M = 4,20$) in (4) vesel sem, da sem član podjetja ($M = 4,20$), najnižje pa postavka (7) zaposleni menimo, da je

komunikacija v organizaciji dobra. Najvišji standardni odklon je imela postavka (5) komunikacija v podjetju me motivira in stimulira za delo, najnižjega pa postavka (1) čutim se povezanega s podjetjem. Tudi pri tej analizi sem uporabila KMO (nad 0,6) in Bartlettov test (Priloga 3, Tabela 12) ($p < 0,05$), kar pomeni, da obstajajo korelacije med spremenljivkami, ki niso razpršene. Na podlagi Kaiser-Guttmanovega kriterija so bili izbrani 3 faktorji (samo trije imajo lastno vrednost nad 1), ki skupaj pojasnijo 74,95 % razpršenosti, kar je zelo zadovoljivo. Na podlagi grafa (Priloga 3, Slika 2) obdržim 3 faktorje (Cattelov kriterij), saj bi od (4) faktorja naprej lahko speljala ravno premico in je med (3) in (4) faktorjem skok največji.

3.3.4 Rezultati razvrščanja enot v skupine (klastrska analiza) za podjetje X

Pri analizi sem uporabila nehierarhično metodo razvrščanja enot v skupine. Od preučevane 201 enote jih v skupino (v nadaljevanju klaster) 1 sodi 126 udeležencev, v klaster 2 pa 75 (Priloga 4, Tabela 17a). Iz tabele ANOVA (Priloga 4, Tabela 17b) za identifikacijo zaposlenih z organizacijo je vidno, da vse postavke statistično pomembno razlikujejo med obema klastroma. Iz tabele 17c (Priloga 4) je razvidno, da se udeleženci klastra 2 najbolj razlikujejo od klastra 1 glede na komunikacijo z nadrejenimi, ki je po njihovem mnenju slabša. S pomočjo komunikacije se manj poistovetijo in so hkrati tudi manj stimulirani za delo kot tisti v klastru 1.

V nadaljevanju klastrske analize glede na vse udeležence za podaljševanje delovnega življenja udeležence lahko razdelimo v dve skupini, in sicer (Priloga 4, Tabela 18a): v klaster 1 spada 101 zaposlen, v klaster 2 pa 100 zaposlenih. V tabeli ANOVA (Priloga 4, Tabela 18b) vse postavke statistično pomembno razlikujejo oba klastra. Iz tabele 18c (*angl. Final Cluster Centers*) je razvidno, da so udeleženci klastra 1 bolj pripravljeni podaljšati delovno življenje oziroma odložiti upokožitev kot udeleženci iz klastra 2.

Iz Tabele 18d v Prilogi 4 je razvidno, da je 50 udeležencev takih, ki sodijo v klaster 1 glede na identifikacijo (se torej boljše identificirajo s podjetjem) in hkrati sodijo v klaster 1 glede na podaljševanje delovnega življenja (so bolj pripravljeni podaljšati delovno življenje). Sklenem lahko, da jih je od proučevanega 201 zaposlenega v podjetju X kar ena četrtnina ali natanko 50,25 zaposlenih poistovetenih s podjetjem pripravljena tudi podaljšati delovno življenje.

3.3.5 Rezultati klastrske analize za podjetje Y

V klastersko analizo identifikacija zaposlenih z organizacijo v klaster 1 sodijo 4 udeleženci, prav tako v klaster 2 (Priloga 5, Tabela 19a). Iz Tabele 19b (Priloga 5) je razvidno, kateri udeleženec sodi v kateri klaster. V naslednji Tabeli (19c) ANOVA je prikazano, katere postavke so statistično pomembno prispevale k razlikovanju skupine. Postavke (2) čutim močan občutek pripadnosti podjetju, (5) komunikacija v podjetju me motivira in stimulira za delo, (7) zaposleni menimo, da je komunikacija v podjetju dobra, (9) nadrejeni zaupa vame in v moje delo in (12) zaposleni med sabo dobro komuniciramo niso statistično pomembno

prispevale k razlikovanju med postavkami (vrednost p ali Sig. je večja od 0,05). Tabela 19d (Priloga 5) je pokazala, da so udeleženci v klasteru 1, če izvzamen postavke, ki niso statistično dobro razlikovale med obema skupinama, zelo povezani s podjetjem, boljše komunicirajo z nadrejenimi in ostalimi zaposlenimi.

V nadaljevanju klastrske analize z vsemi udeleženci za podaljševanje delovnega življenja v klaster 1 in dve sodijo po 4 udeleženci (Priloga 3, Tabela 20a). Tabela 20b ANOVA (Priloga 5) je pokazala, da med obema klastroma statistično pomembno razlikujejo spremenljivke (2) ob misli na upokojitev mi je žal, da bom zapustil/a svoje delovno mesto, (6) bi lahko, ko bi bili stari 60 let, še vedno opravljali isti poklic kot ga opravljate zdaj, (7) se strinjate, da bi moral vsak zaposleni dobiti priložnost, da se samostojno odloči, kdaj je čas njegove upokojitve in imeti možnost, da z delom nadaljuje oz. se upokoji postopoma in (9) ko bom v pokoju, bom iz poklica razvil/a hobi. Ostale spremenljivke statistično ne prispevajo pomembno k razlikovanju. Tabela 20c v Prilogi 5 prikazuje, v kateri klaster sodi posamezen udeleženec in v kateri klaster so sodili glede na identifikacijo (*Cluster Number of Case*). Zadnja tabela (Tabela 20d, priloga 5) je pokazala, da so tisti iz klastra 1 v večji meri pripravljeni podaljšati aktivno delovno življenje, kot tisti iz klastra 2, saj so bolj pripravljeni opravljati svoj poklic po upokojitvi in ga kasneje razviti v hobi.

V primerjavi z rezultati iz prve analize (identifikacija) lahko ugotovimo, da med tiste, ki so bolj pripravljeni podaljšati svoje delovno življenje (klaster 1), sodita samo 2 takšna, ki sta po prvi analizi sodila v klaster 1 (sodita torej v skupino z boljšo identifikacijo). Povzamem lahko, da sta dve osebi ali točno ena četrtna zaposlenih v podjetju Y, ki so identificirani s podjetjem, pripravljeni tudi podaljšati aktivno delovno življenje oziroma preložiti upokojitev. V primerjavi s podjetjem X so rezultati klastrske analize skoraj popolnoma identični. V obeh primerih je vpliv identifikacije povezan s podaljševanjem delovnega življenja pri kar četrtini vseh anketiranih zaposlenih.

S pomočjo klastrske analize sem dobila odgovor na prvo raziskovalno vprašanje (R1) »Kdo so zaposleni, ki bi bili pripravljeni delati dlje?«. To so zaposleni, ki so v primerjavi s sodelavci bolj identificirani s podjetjem. Na drugo raziskovalno vprašanje (R2) »Ali so ti zaposleni bolj pripadni organizaciji oziroma so bolj identificirani z organizacijo kot tisti, ki si želijo prej v pokoj?« sem odgovorila že v odgovoru na prvo raziskovalno vprašanje. Zaposleni, ki so bolj identificirani z organizacijo, so torej v večji meri pripravljeni podaljšati svoje aktivno delovno življenje.

3.3.6 Rezultati regresijske analize za podjetje X in Y

Regresijska analiza preučuje odvisnost ene spremenljivke od odvisnosti ene ali več ostalih (drugih) spremenljivk (Pfajfar, 2011, str. 301). Regresijsko analizo sem izbrala zato, ker sem glede na hipoteze želela ugotoviti, ali obstaja povezava med odvisnimi in neodvisnimi spremenljivkami. Na podlagi trditev vsakega sklopa vprašanj (sklop 1 – vprašanja o komunikaciji v organizaciji, sklop 2 – identifikacija zaposlenih z organizacijo itd.) sem

naredila tri nove spremenljivke, in sicer identifikacijo zaposlenih z organizacijo, komunikacijo v organizaciji in pripravljenost za podaljševanje delovnega življenja. Glede na nove tri spremenljivke sem dobila tri »nove« regresijske modele, ki jih analizirane predstavljam v nadaljevanju.

V regresijskem modelu (1) (Priloga 6, Tabele od 21a do 21e) podjetja X sem za odvisno spremenljivko (y) vzela identifikacijo zaposlenih z organizacijo, za neodvisno oziroma pojasnjevalno (x) pa komunikacijo v organizaciji. Uporabila sem Pearsonov koeficient korelacije (Priloga 6, Tabela 21d), s katerim merimo, kako sta linearno povezani dve številski spremenljivki. Rezultat analize preučevanih spremenljivk je pokazal, da je vrednost korelacijskega koeficienta 0,718. To pomeni, da je povezanost med spremenljivkama visoka, močna in pozitivna. Komunikacija v organizaciji je v tem primeru povezana z boljšo identifikacijo zaposlenih z organizacijo. Na osnovi tega lahko sklenem, da ima komunikacija vpliv na identifikacijo zaposlenih z organizacijo. R^2 je znašal 0,515, kar znaša 51,5 % pojasnjene variance. Pove nam, koliko razpršenosti identifikacije zaposlenih z organizacijo pojasni komunikacija v organizaciji.

Pri korelacijah sem za preverjanje hipotez uporabila (Priloga 6, Tabela 21e) enostranski test (ang. One-tailed test), ki sestoji iz testa parov (aritmetična sredina vzorca naj bi bila večja ali manjša od celotne populacije, ki jo proučujemo). Enostranski test je pokazal stopnjo značilnosti 0,000, kar je manj kot 0,01. To pomeni, da je linearna povezanost med spremenljivkami statistično značilna. Lahko povzamem, da tisti zaposleni, ki so bolj identificirani s podjetjem, več in boljše komunicirajo, nasprotno pa manj identificirani komunicirajo znatno manj in slabše. Linearno povezavo sem prikazala v razsevnem diagramu (Priloga 6, Slika 3). Zaradi pozitivne povezanosti med spremenljivkama se linija točk v grafu vzpenja oziroma narašča.

Nadaljevanje raziskave sem izvedla z analizo variance (ANOVA), ki jo uporabljamo pri analizi značilnosti razlik med povprečnimi vrednostmi pri več kot dveh med sabo neodvisnih vzorcih. Verjetnost, ki jo je izračunal program SPSS, je 0,000 in je manjša od 0,05. To pomeni, da razlike, nastale pri identifikaciji zaposlenih z organizacijo, niso nastale kar tako, ampak so posledica vpliva komunikacije na identifikacijo. Regresijski model je statistično pomemben in ga lahko posplošim na celotno populacijo, iz katere je bil vzet vzorec. Zadnja tabela (Tabela 21e) prikazuje koeficiente za napovedovanje odvisne spremenljivke, z določeno verjetnostjo, da se bo ta napoved uresničila. Raven značilnosti (ANOVA) je pokazala, da obstaja odvisnost med komunikacijo v organizaciji in identifikacijo zaposlenih z organizacijo. Regresijski model ima naslednjo funkcijo: $y = 1,538 + 0,656x$. Nestandardiziran koeficient regresijske enačbe pove, za koliko se spremeni identifikacija zaposlenih z organizacijo, če se komunikacija v organizaciji spremeni za eno enoto.

Na podlagi rezultatov regresijske analize lahko potrdim **1. hipotezo**, podjetja X, ki pravi: »Boljša kot je komunikacija v organizaciji, bolj se bodo zaposleni z njo identificirali«, saj obstaja statistično pomemben vpliv komunikacije na identifikacijo zaposlenih z organizacijo.

Pri podjetju Y sem pri regresijski analizi (Priloga 6, Tabele od 22a do 22e) prav tako uporabila Pearsonov koeficient korelacije, ki je znašal 0,957. To pomeni, da je povezanost med spremenljivkama identifikacija zaposlenih z organizacijo in komunikacijo v organizaciji pozitivna, zelo visoka in zelo močna. Ponovno boljša identifikacija je torej povezana z boljšo komunikacijo. V praksi to pomeni, da zaposleni, ki čutijo močno identiteto s podjetjem, tudi več in bolj komunicirajo. Enostranski test je pokazal stopnjo značilnosti, manjšo od 0,01 (0,000), torej je linearna povezanost statistično značilna. Zaposleni, ki so močno identificirani s podjetjem, tudi zelo veliko komunicirajo, manj identificirani s podjetjem v tem primeru znatno manj in slabše komunicirajo. V prilogi je prikazan razsevni diagram (Priloga 6, Slika 4) s tendenco naraščanja. ANOVA za podjetje Y je (p) 0,000 in je manjša od 0,05. Na razlike v identifikaciji zaposlenih z organizacijo vpliva komunikacija v organizaciji. Nova funkcija regresijskega modela je: $y = 0,818 + 0,843x$. vrednost $R^2 = 0,916$, kar znaša 91,6 % pojasnjene variance.

Iz podatkov ANOVE (p = 0,000) lahko potrdim **hipotezo 1** za podjetje Y, saj obstaja statistično pomembna povezava med komunikacijo v organizaciji z identifikacijo zaposlenih z organizacijo v tem podjetju. V praksi to pomeni, da komunikacija med zaposlenimi v organizaciji vpliva na boljšo identifikacijo posameznika s podjetjem.

Pri drugem regresijskem modelu podjetja X (Priloga 6, Tabele od 23a do 23e) sem za odvisno spremenljivko vzela postavke, ki merijo pripravljenost za podaljševanje delovnega življenja (y), za pojasnjevalno pa identifikacijo zaposlenih z organizacijo (x). Pearsonov koeficient korelacije znaša 0,343, kar pomeni, da obstaja pozitivna, zmerna ali srednja povezanost med spremenljivkama. Pripravljenost podaljšati delovno življenje je povezana z identifikacijo z organizacijo, kar pomeni, da če so zaposleni pripravljeni podaljšati delovno življenje, se tudi identificirajo s podjetjem. $R^2 = 0,118$ nam pove, da 11,8 % variance pripravljenosti za podaljševanje delovnega življenja pojasni identifikacija z organizacijo. Enostranski test je pokazal naslednjo stopnjo značilnosti (p = 0,000), kar pomeni linearno povezanost med preučevanimi spremenljivkami. Ta linearna povezanost je prikazana v razsevni diagramu (Priloga 6, Slika 5). Analiza variance je 0,000 in je manjša od 0,05. To pomeni, da je nastala razlika pri pripravljenosti podaljšati delovno življenje posledica identifikacije zaposlenih s podjetjem.

Dobljeni rezultati potrjujejo **hipotezo 2** podjetja X, ki pravi: »Bolj kot so zaposleni identificirani z organizacijo, bolj so pripravljeni podaljšati delovno življenje«. Obstaja statistično pomemben vpliv identifikacije na pripravljenost podaljšati aktivno delovno življenje.

Rezultati drugega regresijskega modela podjetja Y (Priloga 6, Tabele od 24a do 24e) med pripravljenostjo za podaljševanje delovnega življenja (y) in identifikacijo zaposlenih z organizacijo (x) so pokazali, da Pearsonov koeficient korelacije znaša 0,524, kar pomeni, da je med odvisno in neodvisno spremenljivko pozitivna, srednja in zmerna povezanost. Če se

poveča identifikacija zaposlenih z organizacijo, se bo povečala pripravljenost podaljšati delovno življenje. Zaposleni, ki so identificirani s podjetjem, so v večji meri pripravljeni podaljšati odhod v pokoj. Enostranski test ($p = 0,091$) je več kot 0,01, kar pomeni, da statistično značilne povezanosti med spremenljivkama ni. $R^2 = 0,274$. To pomeni, da je 27,4 % odvisne spremenljivke (podaljševanje delovnega življenja) pojasnjeno z identifikacijo z organizacijo.

Na podlagi zgornjih ugotovitev zavrnem **hipotezo 2** podjetja Y. Statistično pomembnega vpliva identifikacije na pripravljenost podaljševati delovno življenje na mojem vzorcu nisem mogla potrditi. Kljub identifikaciji z organizacijo zaposleni niso pripravljeni podaljšati svojega delovnega življenja.

Tretji regresijski model podjetja X (Priloga 6, Tabele od 25a do 25e). Koeficient korelacije znaša 0,292 in pove da je povezanost med proučevanima spremenljivkama komunikacija in podaljševanje delovnega življenja nizka in pozitivna. $R^2 = 0,085$ in pove, koliko razpršenosti komunikacije v organizaciji pojasni podaljševanje aktivnega delovnega življenja. Enostranski test $p = 0,000$ je pokazal stopnjo značilnosti, manjšo od 0,01 in s tem statistično značilno linearno povezanost, $p = 0,000$. Če se komunikacija v organizaciji izboljša, so zaposleni bolj pripravljeni podaljšati delovno življenje. Analiza variance je 0,000, torej manjša od 0,05. To pomeni, da je nastala razlika pri pripravljenosti podaljšati delovno življenje posledica komunikacije zaposlenih s podjetjem.

Na podlagi dobljenih rezultatov potrdim **hipotezo 3** podjetja X, zaradi statistično pomembnega vpliva komunikacije v organizaciji na pripravljenost odložiti odhod v pokoj oziroma podaljšati delovno življenje.

V podjetju Y je pri tretjem regresijskem modelu (Priloga 6, Tabele od 26a do 26e) znašal Pearsonov koeficient korelacije 0,498. Koeficient je pozitiven, srednji in zmeren. Če se poveča obseg komunikacije v organizaciji, se bo povečala tudi pripravljenost podaljšati delovno življenje. Enostranski test je pokazal, da je stopnja značilnosti enaka 0,105. R^2 je znašal 0,248, kar pomeni, da 24,8 % komunikacije v organizaciji pojasni pripravljenost podaljšati delovno življenje.

Na osnovi dobljenih podatkov zavrnem **hipotezo 3** podjetja Y, ki pravi: »Boljša kot je komunikacija v organizaciji, bolj so zaposleni pripravljeni podaljšati delovno življenje«. Statistično pomembnega vpliva komunikacije na podaljševanje delovnega življenja ni. Raziskovalno vprašanje (R4), se glasi: »Kako naj delodajalci prepoznajo delavce, ki bi bili pripravljeni delati dlje?«. Delodajalci jih lahko prepoznajo po tem, ali so se z organizacijo identificirali (poistovetili), saj so ti zaposleni v večji meri pripravljeni podaljšati delovno življenje. Ti zaposleni se bolj zanimajo za stanje, v katerem je podjetje, kar nakazuje na večje poistovetenje s podjetjem, enako zanimanje pa pokažejo tudi tisti, ki jim oni sami (zaposleni) poročajo okrog njihovega napredka pri delu itd.

3.3.7 Mnenja zaposlenih v zvezi z vzpodbudami ter ukrepi vodstva, ki vodijo k razmišljanju o daljšem delovnem življenju

V anketnem vprašalniku sem zastavila vprašanje odprtega tipa, ker sem želela dobiti informacije o tem, kakšno mnenje imajo zaposleni o odlogu upokojitve oziroma kaj bi jih vzpodbudilo k temu, da bi začeli o tem razmišljati. Dobila sem presenetljivo veliko odgovorov (Priloga 7, Tabela 27). Nekaj najpogostejših navajam v nadaljevanju. V podjetju X jih k razmišljanju najbolj vzpodbudi plača, kar je napisalo 24 zaposlenih, naslednja vzpodbuda je stimulacija (10 odgovorov), sledi delovni čas po meri posameznika (9), denar (7), s petimi odgovori pa nato sledijo: nagrada, ustrezni odnosi med vodstvom in zaposlenimi, boljši pogoji za delo in boljša komunikacija vodstva in delavcev. Ostali odgovori so prikazani v Tabeli 27 (Priloga 7). V podjetju Y pa zaposlene najbolj vzpodbudijo (Priloga 7, Tabela 28): izzivi, motivacija, plača, zdravstvene težave (po mojem mnenju je bilo mišljeno, da ne bi imeli zdravstvenih težav), sodelovanje pri lastništvu in sodelavci.

Glede na odgovore zaposlenih lahko vodstvo dobi veliko zanimivih informacij o tem, kaj vzpodbudi posameznike k razmišljanju, da bi podaljšali delovno življenje. Te informacije bi lahko ti dve podjetji v prihodnosti dobro izkoristili, saj bo v prihodnje zelo pomembno prilagajanje podjetij spremembam na trgu delovne sile. Tudi drugim podjetjem bi bil lahko ta delček raziskave navdih. Vzpodbude za podaljšanje delovnega življenja so mi bile v pomoč pri raziskovalnem vprašanju (R6), ki se je glasilo: »Kakšno je mnenje delavcev, ali ostati ali oditi v pokoj?«. Zaposleni v obeh podjetjih so navedli različne odgovore. Nekateri so bili popolnoma proti, drugi pa so navedli različne razloge, pri katerih bi bili pripravljeni ostati v podjetju, v kolikor bi delodajalci le-te upoštevali. V podjetju X zaposlene najbolj vzpodbudijo: plača, stimulacija, delovni čas po meri posameznika, denar, nagrade, ustrezni odnosi med vodstvom in zaposlenimi, boljši pogoji za delo, boljša komunikacija vodstva in delavcev itd. V podjetju Y pa so najbolj spodbudni izzivi, motivacija, plača, sodelovanje pri lastništvu, sodelavci itd.

3.3.8 Multivariatna večkratna regresija za podjetji X in Y

Pri klasični regresijski analizi, katere rezultate sem opisala v poglavju 3.3.6, sem hipoteze potrdila oziroma zavrnila na osnovi podatkov oziroma celotnega sklopa vprašanj v zvezi s komunikacijo z identifikacijo itd. Ker me je zanimalo, katero posamezno odvisno spremenljivko (identifikacija zaposlenih z organizacijo) najbolj pojasni neodvisna spremenljivka (komunikacija v organizaciji), sem za nadaljnjo raziskavo naredila neklasično multivariatno večkratno regresijo, pri kateri sem preverjala vpliv ene odvisne spremenljivke z vsemi neodvisnimi spremenljivkami. Vsako odvisno spremenljivko sem torej primerjala z vsemi neodvisnimi, z namenom ugotoviti, katera neodvisna spremenljivka statistično pomembno pojasni odvisno. Višja kot je vrednost razpršenosti, bolj jo pojasni.

Pri **Hipotezi 1** za obe podjetji, ki se glasi: »Boljša kot je komunikacija v organizaciji, bolj se bodo zaposleni z njo identificirali« je odvisna spremenljivka identifikacija z organizacijo,

neodvisna pa komunikacija v organizaciji. V Prilogi 8, Tabela 29 so rezultati, katerih glavne izvlečke predstavljam v nadaljevanju. Stolpec B določa povezavo med odvisno in neodvisno spremenljivko, za določanje statistične pomembnosti pa je pomemben stolpec Sig.

Razpršenost prve odvisne spremenljivke (1) čutim se povezanega s podjetjem, statistično pomembno pojasni samo ena neodvisna spremenljivka ($p = 0,006$, $R^2 = 0,35$) (Q1e – Tabela 29, vrstica 5, stolpec 4) ste seznanjeni z dosežki/neuspehi podjetja/organizacije. Povezava med njima ($B = 0,23$) je pozitivna, kar pomeni, da se zaposleni s tem, ko so seznanjeni z uspehi in neuspehi organizacije, počutijo povezani s podjetjem. Drugo in tretjo odvisno spremenljivko (2) čutim močan občutek pripadnosti podjetju in (3) ponosen sem, da delam za to podjetje oziroma razpršenost teh spremenljivk v obeh primerih statistično pomembno pojasni neodvisna spremenljivka (Q1e) ste seznanjeni z dosežki/neuspehi podjetja/organizacije ($p = 0,003$, $R^2 = 0,36$) pri (2) in ($p = 0,001$, $R^2 = 0,28$) pri (3). Povezava med njimi je v obeh primerih pozitivna (glej Tabelo 29, vrstico 2, stolpec B) itd. Razpršenost (4) vesel sem, da sem član podjetja, pojasni spremenljivka (Q1b) ste seznanjeni s spremembami v podjetju ($p = 0,007$, $R^2 = 0,27$). Če imajo zaposleni informacije, kaj se v podjetju dogaja v zvezi s spremembami, so veseli, da so lahko del tega podjetja ($B = 0,206$), kar nakazuje pozitivno povezavo med seznanjenosti zaposlenih s spremembami in veseljem, da so člani podjetja. Razpršenost (5) komunikacija v podjetju me motivira in stimulira za delo pa pojasni kar dve neodvisni spremenljivki, in sicer (Q1c) imate dovolj informacij o vaših ugodnostih in plači ($p = 0,013$, $R^2 = 0,37$) in (Q11) imate informacije o tem, kako se vaše delo primerja z delom ostalih ($p = 0,027$). Pri obeh pojasnjevalnih spremenljivkah sta povezavi pozitivni $B = 0,226$ pri (Q1c) in $B = 0,175$ pri (Q11). Razlaga se glasi, ko imajo zaposleni dovolj informacij o ugodnostih in plači ter o primerljivosti njihovega dela z delom ostalih, imajo več motivacije oziroma so bolj stimulirani za delo.

S kombinacijo vseh neodvisnih spremenljivk je pojasnjeno 34 % razpršenosti odvisne spremenljivke (6) komunikacija v podjetju mi pomaga, da se lahko poistovetim (sem eno) s podjetjem, vendar jo statistično pomembno pojasnijo samo tri neodvisne spremenljivke: (Q1c) imate dovolj informacij o vaših ugodnostih in plači ($p = 0,010$), (Q1e) ste seznanjeni z dosežki/neuspehi podjetja/organizacije ($p = 0,058$) in (Q11) imate dovolj informacij o tem, kako se vaše delo primerja z delom ostalih ($p = 0,016$). Povezava med njimi je pozitivna. Ko so zaposleni dobro informirani o njihovih ugodnostih in plači, z uspehi in neuspehi organizacije in o primerljivosti svojega dela z delom ostalih, se lahko s pomočjo komunikacije poistovetijo s podjetjem oziroma se počutijo kot eno z njim. Razpršenost odvisne spremenljivke (7) zaposleni menimo, da je komunikacija v organizaciji dobra tako kot prejšnjo spremenljivko, pojasnijo tri neodvisne spremenljivke. To so: (Q1b) ste seznanjeni s spremembami v podjetju ($p = 0,034$), (Q1c) imate dovolj informacij o vaših ugodnostih in plači ($p = 0,003$) in (Q11) imate dovolj informacij o tem, kako se vaše delo primerja z delom ostalih ($p = 0,007$). Iz tega sledi, da ko so zaposleni mnenja, da je komunikacija v podjetju dobra, dobijo dovolj informacij o plači, ugodnostih, o spremembah v organizaciji in primerljivosti svojega dela z delom ostalih. Povezava med njimi je torej pozitivna. Razpršenost (8) moj nadrejeni razume probleme, s katerimi se soočam na delovnem mestu,

statistično pomembno pojasnijo tudi tri neodvisne spremenljivke: (Q1c) imate dovolj informacij o vaših ugodnostih in plači ($p = 0,028$), (Q1h) imate dovolj informacij o vašem napredku pri delu ($p = 0,042$) in (Q1j) imate dovolj informacij o zahtevah vašega delovnega mesta ($p = 0,025$). Povezave med njimi so v vseh treh primerih pozitivne. Ko zaposleni menijo, da nadrejeni razumejo njihove probleme na delovnem mestu, imajo tudi dovolj informacij o njihovih ugodnostih, plači, o tem, kaj od njih zahteva njihovo delovno mesto in njihovem napredku. Razpršenost odvisne spremenljivke (9) nadrejeni zaupa vame in v moje delo ni statistično pomembno pojasnila nobena izmed neodvisnih spremenljivk.

Razpršenost (10) nadrejeni je odprt za nove ideje statistično pomembno pojasni spremenljivka (Q1b) ste seznanjeni s spremembami v podjetju ($p = 0,038$, $R^2 = 0,36$). Povezava med njima je pozitivna ($B = 0,210$), kar pomeni, da ko je nadrejeni odprt za nove ideje, so zaposleni seznanjeni tudi s spremembami v podjetju. Razpršenost (11) vedno dobim pravočasne informacije, da opravi svoje delo, statistično pomembno pojasnijo 3 neodvisne spremenljivke. (Q1b) ste seznanjeni s spremembami v podjetju ($p = 0,024$), (Q1j) imate dovolj informacij o zahtevah vašega delovnega mesta ($p = 0,004$) in (Q11) imate informacije o tem, kako se vaše delo primerja z delom ostalih ($p = 0,002$). Povezave med njimi so pozitivne, kar pomeni, da zaposleni vedno dobijo informacije pravočasno, če so seznanjeni s spremembami, ki se dogajajo v podjetju ($B = 0,211$), če dobijo veliko informacij o zahtevah njihovega delovnega mesta ($B = 0,266$) in če so informirani, kako se njihovo delo primerja z ostalimi ($B = 0,227$). Zadnjo razpršenost odvisne spremenljivke (12) zaposleni med sabo dobro komuniciramo ne pojasni nobena neodvisna spremenljivka.

Dveh odvisnih spremenljivk v Hipotezi 1 »Boljša kot je komunikacija v organizaciji, bolj se bodo zaposleni z njo identificirali« statistično pomembno ne pojasni nobena izmed neodvisnih spremenljivk (9) nadrejeni zaupa vame in v moje delo in (12) zaposleni med sabo dobro komuniciramo. Največ odvisnih spremenljivk pojasni neodvisni spremenljivki (Q1e) ste seznanjeni z dosežki/neuspehi podjetja/organizacije in (Q1b) ste seznanjeni s spremembami v podjetju. Nekaj jih pojasni tudi neodvisni spremenljivki (Q1c) imate dovolj informacij o vaših ugodnostih in plači in (Q11) imate informacije o tem, kako se vaše delo primerja z delom ostalih. Povezava vseh neodvisnih spremenljivk, ki statistično pomembno pojasni razpršenost posamezne odvisne spremenljivke, je pozitivna, kar pomeni, da ko se poveča komunikacija v organizaciji, se poveča tudi identifikacija zaposlenih z njo.

Rezultate multivariatne večkratne regresije za **Hipotezo 2** »Bolj kot so zaposleni identificirani z organizacijo, bolj so pripravljeni podaljšati delovno življenje« predstavljam v nadaljevanju, celotna regresija pa je v Prilogi 8, Tabeli 30. V Tabeli 30 so prikazani rezultati, koliko variabilnosti (razpršenosti) posamezne odvisne spremenljivke (podaljševanje delovnega življenja) pojasni kombinacija neodvisnih spremenljivk (identifikacija zaposlenih z organizacijo).

Razpršenost odvisne spremenljivke (1) bi lahko vaša pripadnost podjetju vplivala na to, da ne bi odšli v pokoj in bi še naprej opravljali svoje delo, statistično pomembno pojasni ena

neodvisna spremenljivka (Q2b) čutim močan občutek pripadnosti podjetju ($p = 0,039$, $R^2 = 0,17$). Povezava med njima je pozitivna ($B = 0,301$), kar pomeni, da ko zaposleni čutijo močno pripadnost, ta pripadnost vpliva na odlog upokojitve. Variabilnost odvisne spremenljivke (2) ob misli na upokojitve mi je žal, da bom zapustil/a svoje delovno mesto statistično pomembno pojasni neodvisna spremenljivka (Q2b) čutim močan občutek pripadnosti podjetju ($p = 0,024$, $R^2 = 0,19$). Povezava med spremenljivkama je pozitivna ($B = 0,325$), kar pomeni, da ko zaposleni močno občutijo pripadnost podjetju, bolj mislijo na to, da bodo zapustili svoje delovno mesto in zaradi tega jim je žal. Razpršenost (3) svoj poklic sem pripravljen/a opravljati tudi po upokojitvi (honorarno) pojasni dve spremenljivki (Q2b) čutim močan občutek pripadnosti podjetju ($p = 0,051$, $R^2 = 0,14$) in (Q2d) vesel sem, da sem član podjetja ($p = 0,034$). Povezava med prvima dvema spremenljivkama (3) in (Q2b) je pozitivna ($B = 0,280$), kar pomeni, da ko zaposleni čutijo močan občutek pripadnosti, so svoj poklic pripravljeni opravljati honorarno, ko se bodo že upokojili. Povezava med (3) in (Q2d) pa je negativna ($B = -0,392$).

Razpršenost (4) menite, da lahko ima dobra komunikacija pozitiven vpliv na podaljševanje delovnega življenja, statistično pomembno pojasni (Q2l) zaposleni med sabo dobro komuniciramo ($p = 0,010$, $R^2 = 0,10$). Povezava je pozitivna ($B = 0,221$). Ko zaposleni dobro komunicirajo, komunikacija pozitivno vpliva na odlog upokojitve. Variabilnost (5) ali bi bili ob primernih pogojih za delo, ki bi bili prilagojeni vašim željam (delovni čas, obremenitev, plača itd.), pripravljeni podaljšati delovno življenje, pojasni (Q2l) zaposleni med sabo dobro komuniciramo ($p = 0,004$, $R^2 = 0,08$). Povezava je pozitivna ($B = 0,281$), kar nakazuje, da če je med zaposlenimi dobra komunikacija, so zaposleni pod določenimi pogoji pripravljeni podaljšati odlog upokojitve. Razpršenost (6) bi lahko, ko bi bili stari 60 let, opravljali isti poklic, kot ga opravljate zdaj, ne pojasni nobena neodvisna spremenljivka. Razpršenost (7) se strinjate, da bi moral vsak zaposleni dobiti priložnost, da se samostojno odloči, kdaj je čas njegove upokojitve in imeti možnost, da z delom nadaljuje oz. se upokoji postopoma, statistično pomembno pojasni spremenljivka (Q2k) vedno dobim pravočasne informacije, da opravi svoje delo ($p = 0,020$, $R^2 = 0,06$). Povezava med njima je pozitivna ($B = 0,257$). V kolikor zaposleni vedno dobijo informacije pravočasno, naj bi imel tudi vsak zaposleni pravico (časovno kdaj) oditi v pokoj. Razpršenost (8) ukrepi vodstva pomembno vplivajo na zadržanje starejših v delovni aktivnosti pojasni dve neodvisni spremenljivki. (Q2b) čutim močan občutek pripadnosti podjetju ($p = 0,018$, $R^2 = 0,12$) in (Q2e) komunikacija v podjetju me motivira in stimulira za delo ($p = 0,034$). Povezava med njima je negativna ($B = -0,255$). Razpršenost odvisne spremenljivke (9) ko bom v pokoju, bom iz poklica razvil/a hobi, statistično pomembno ne pojasni nobena izmed neodvisnih spremenljivk.

Dveh odvisnih spremenljivk (6) ali bi bili ob primernih pogojih za delo, ki bi bili prilagojeni vašim željam (delovni čas, obremenitev, plača itd.), pripravljeni podaljšati delovno življenje in (9) ko bom v pokoju, bom iz poklica razvil/a hobi, statistično pomembno ne pojasni nobena izmed neodvisnih spremenljivk. Največ odvisnih spremenljivk (podaljševanje delovnega življenja) pojasni neodvisna spremenljivka (Q2b) čutim močan občutek pripadnosti podjetju, ki je pozitivno povezana z vsemi pojasnjevalnimi spremenljivkami.

Zadnji del večkratne multivariatne regresije predstavljam v nadaljevanju. **Hipoteza 3** se glasi: »Boljša kot je komunikacija v organizaciji, bolj so zaposleni pripravljene podaljšati delovno življenje.« Rezultati celotne analize so v Prilogi 8, Tabela 31, rezultate pa predstavljam spodaj. Odvisna spremenljivka je v tem primeru podaljševanje delovnega življenja, neodvisna pa komunikacija v organizaciji.

Razpršenost odvisne spremenljivke (1) ali bi lahko vaša pripadnost podjetju vplivala na to, da ne bi odšli v pokoj in bi še naprej opravljali svoje delo, statistično pomembno pojasnita dve neodvisni spremenljivki (Q1b) ste seznanjeni s spremembami v podjetju ($p = 0,010$, $R^2 = 0,17$) in (Q1e) ste seznanjeni z dosežki/uspehi podjetja/organizacije ($p = 0,047$). Povezava med spremenljivkama (1) in (Q1b) je negativna ($B = -0,322$), povezava med (1) in (Q1e) pa pozitivna ($B = 0,251$). V kolikor so zaposleni dobro seznanjeni s spremembami v podjetju, se pripadnost in s tem odlog upokojitve podaljšata. Kljub temu, da so zaposleni dobro poučeni o uspehih ali neuspehih podjetja, to ne vpliva na pripadnost podjetju in s tem podaljšanje delovnega življenja. Variabilnost (2) ob misli na upokožitev mi je žal, da bom zapustil/a svoje delovno mesto, pojasni enaka spremenljivka kot predhodna (Q1e). Povezava je pozitivna ($B = 0,326$). Ko so zaposleni seznanjeni z dosežki/neuspehi podjetja, jih še bolj razžalosti zapustiti svoje delovno mesto. Razpršenost (3) svoj poklic sem pripravljen/a opravljati tudi po upokojitvi (honorarno), statistično pomembno pojasni spremenljivka (Q1g) ste informirani o politiki in ciljih oddelka ($p = 0,028$, $R^2 = 0,10$). Povezava med spremenljivkama je pozitivna ($B = 0,212$). Ko imajo zaposleni veliko informacij o politiki in ciljih oddelka, so pripravljene podaljšati odhod v pokoj.

Razpršenosti naslednjih treh odvisnih spremenljivk (4) menite, da lahko ima dobra komunikacija pozitiven vpliv na podaljševanje delovnega življenja, (5) ali bi bili ob primernih pogojih za delo, ki bi bili prilagojeni vašim željam (delovni čas, obremenitev, plača itd.), pripravljene podaljšati delovno življenje in (6) bi lahko, ko bi bili stari 60 let, še vedno opravljali isti poklic, kot ga opravljate zdaj, statistično pomembno ne pojasni nobena neodvisna spremenljivka. Razpršenost odvisne spremenljivke (7) se strinjate, da bi moral vsak zaposleni dobiti priložnost, da se samostojno odloči, kdaj je čas njegove upokojitve in imeti možnost, da z delom nadaljuje oz. se upokoji postopoma, je statistično pomembno pojasnila spremenljivka (Q1e) ste seznanjeni z dosežki/uspehi podjetja/organizacije ($p = 0,015$, $R^2 = 0,08$), povezava med njima pa pozitivna ($B = 0,300$). Razpršenost (8) ukrepi vodstva pomembno vplivajo na zadržanje starejših v delovni aktivnosti prav tako pojasni predhodna spremenljivka (Q1e). Povezava je pozitivna ($B = 0,253$). Variabilnost odvisne spremenljivke (9) ko bom v pokoju, bom iz poklica razvil hobi, statistično pomembno pojasni spremenljivka (Q1i) imate informacije o tem, kako se vaše delo primerja z delom ostalih ($p = 0,000$, $R^2 = 0,11$), povezava med njima pa je pozitivna ($B = 0,384$). To pomeni, da ko imajo zaposleni dovolj informacij, kako se njihovo delo primerja z delom ostalih, je več možnosti, da bodo ti zaposlenih po upokojitvi iz poklica razvili hobi.

Največ odvisnih spremenljivk (podaljševanje delovnega življenja) v Hipotezi 3 » Boljša kot je komunikacija v organizaciji, bolj so zaposleni pripravljeni podaljšati delovno življenje« pojasni neodvisna spremenljivka (Q1e) ste seznanjeni z dosežki/neuspehi podjetja. Povezava med to spremenljivko in vsemi ostalimi je pozitivna. Odvisnih spremenljivk (4) menite, da lahko ima dobra komunikacija pozitiven vpliv na podaljševanje delovnega življenja, (5) ali bi bili ob primernih pogojih za delo, ki bi bili prilagojeni vašim željam (delovni čas, obremenitev, plača itd.), pripravljeni podaljšati delovno življenje in (6) bi lahko, ko bi bili stari 60 let, še vedno opravljali isti poklic, kot ga opravljate zdaj, pa statistično pomembno ne pojasni nobena izmed neodvisnih spremenljivk.

Pri raziskovalnem vprašanju številka tri (R3), ki se glasi: »Kako komunikacija vpliva na identifikacijo zaposlenih s podjetjem?« sem delen odgovor dobila s pomočjo enostranske regresijske analize. Pri obeh podjetjih se je pokazal vpliv komunikacije na identifikacijo zaposlenih z organizacijo, saj sta bili hipotezi za obe podjetji potrjeni. Drugi del odgovora, kako komunikacija vpliva na identifikacijo, pa sem dobila s pomočjo multivariatne večkratne regresije, kjer sem za vsako trditev analizirala razpršenost odvisne spremenljivke: razpršenost prve odvisne spremenljivke (1) čutim se povezanega s podjetjem, statistično pomembno pojasni samo ena neodvisna spremenljivka ($p = 0,006$, $R^2 = 0,35$) (Q1e – Tabela 29, vrstica 5, stolpec 4) ste seznanjeni z dosežki/neuspehi podjetja/organizacije. Povezava med njima ($B = 0,23$) je pozitivna, kar pomeni, da se zaposleni s tem, ko so seznanjeni z uspehi in neuspehi organizacije, počutijo povezani s podjetjem. Ostali rezultati so predstavljeni v poglavju 8.3.8.

Odgovor na peto raziskovalno vprašanje (R5): »Kako jih prepričati (zaposlene), da bodo ostali in odložili upokožitev?« predstavljam v nadaljevanju. Delodajalci lahko prepričajo zaposlene z uvedbo različnih ukrepov, kot so: delovni čas po meri posameznika, premestitev delavcev na lažja delovna mesta, z različnimi vrstami stimulacij itd. Za preprečitev odhoda zaposlenih v pokoj bi morali delodajalci izboljšati notranjo komunikacijo, klimo, kulturo, poskrbeti za zunanji ugled podjetja in s tem vplivati na višjo stopnjo pripadnosti.

3.3.9 Diskusija rezultatov

V magistrskem delu sem na podlagi dveh različnih podjetij dobila dva vzorca; poslan jim je bil anketni vprašalnik. Vzorec velikega proizvodnega podjetja je bil relativno velik (201 zaposleni od 993). V primerjavi z velikim podjetjem je bil vzorec podjetja Y zelo majhen, vendar za samo podjetje s samo 15 zaposlenimi niti ne tako (8 zaposlenih). Vzorec bi bilo po mojem mnenju smiselno povečati na več velikih podjetij, hkrati pa zajeti tudi več manjših podjetij ter med njimi narediti raziskavo, saj bi dala jasnejšo in popolnejšo sliko rezultatov. Smiselna bi bila tudi raziskava med storitvenimi in proizvodnimi podjetji.

Analiza zaposlenih po spolu v obeh podjetjih je v podobnem razmerju, medtem ko sta podjetji po starostni strukturi zaposlenih popolnoma različni. Podjetje X ima največji odstotek zaposlenih v starosti od 50 do pod 60 let (44,3 %), kar pomeni, da je veliko ljudi v »čakalni vrsti« za pokoj. Podjetje Y pa ima največ zaposlenih v starostnem razredu od 30 do pod 40 let

(62,5 %). Po dobljenih podatkih lahko podjetji imenujem »staro« in »mlado« podjetje, saj je razlika med starostjo zaposlenih zelo velika. Razlika v razmišljanju mlajših in starejših je po mojem mnenju vzrok za odstopanja pri rezultatih analiz. Analiza rezultatov najvišje stopnje izobrazbe je pokazala, da imajo zaposleni v podjetju X večinoma opravljeno poklicno ali srednjo šolo, medtem ko imajo v podjetju Y največji delež zaposlenih z dokončano višjo ali visoko šolo. V podjetju Y so torej bolj izobraženi in mlajši, v podjetju X pa starejši in poklicno izobraženi. Glede na različno starost in izobrazbo med podjetjema sem bila na začetku raziskave prepričana, da bo prišlo do velikega odstopanja pri rezultatih že zaradi drugačnega medgeneracijskega razmišljanja, vendar sami rezultati govorijo drugače.

Analiza opisnih statistik podjetja X kaže, da so zaposleni pri komunikaciji zaposlenih z organizacijo v podjetju X najvišjo vrednost pripisali vprašanju (1) ste seznanjeni z dosežki/neuspehi podjetja/organizacije ($M = 3,72$), najvišji standardni odklon pa je dosegalo vprašanje (1) ste informirani o politiki in ciljih oddelka. V podjetju Y pa so najvišjo vrednost pripisovali ravno vprašanju (1) ste informirani o politiki in ciljih oddelka ($M = 4,00$), najvišji standardni odklon pa je imelo vprašanje (1) Imate dovolj informacij o zahtevah vašega delovnega mesta. Tudi pri identifikaciji z organizacijo so precejšnje razlike med podjetjema, saj so v podjetju X ponosni, da delajo za to podjetje, v podjetju Y pa so najbolj veseli, da so člani tega podjetja. Pri podaljševanju delovnega življenja sta obe podjetji enakega menja, da lahko ima dobra komunikacija pozitiven vpliv na podaljšanje delovnega življenja, v podjetju Y pa so jim poleg dobre komunikacije enako pomembni še pogoji dela, da bi bili pripravljene podaljšati delovno življenje.

V podjetju X je imelo najnižjo aritmetično sredino vprašanje, pri katerem so bili zaposleni mnenja, da je komunikacija v organizaciji dobra, pri podjetju Y pa so imeli najmanj informacij o tem, kako se njihovo delo primerja z delom ostalih. Pri vprašanjih o identifikaciji so bili v podjetju X mnenja, da komunikacija v organizaciji ni dobra, pri podjetju Y pa menijo, da imajo nadrejeni slabo zaupanje vanje in v njihovo delo. Vprašanje o podaljšanju delovnega življenja, ki so v ga podjetju X označili kot zadnje na lestvici strinjanja, se je glasilo (1) ko bom v pokoju, bom iz poklica razvil/a hobi. Zanimivo je, da so to vprašanje tudi v podjetju Y označili kot najmanj aktualno in zanimivo. To lahko kaže na morebitno nezadovoljstvo s poklicem, ki ga opravljajo, ali pa so tu prisotni še drugi dejavniki, ki vplivajo na to, da si zaposleni ne predstavljajo njihovega prejšnjega poklica kot hobija, ki bi ga z veseljem razvijali kasneje v življenju.

Faktorsko analizo sem zaradi majhnega vzorca podjetja Y za obe podjetji združila, saj bi bila analiza z osmimi zaposlenimi nesmiselna. Komunikacijo v organizaciji sta oblikovali dve skupini faktorjev (1) informacije o organizaciji na splošno in (2) informacije o svojem delu, identifikacijo pa trije (1) vloga osebnega/lastnega občutka poistovetenosti s podjetjem, (2) vloga komunikacije pri poistovetenju s podjetjem in (3) vloga nadrejenega s poistovetenjem z organizacijo. Pri obeh faktorskih analizah se je pokazala statistično značilna povezava, saj pri komunikaciji oba faktorja statistično značilno vplivata na komunikacijo z organizacijo. Prav tako vsi trije faktorji statistično značilno vplivajo na identifikacijo zaposlenih z organizacijo.

Rezultati klastrske analize za vsako podjetje posebej so dali primerljive rezultate. V obeh podjetjih je kar četrtina zaposlenih, identificiranih s podjetjem, pripravljena podaljšati delovno življenje. Vodstvo bi glede na te rezultate, po mojem mnenju, moralo vzpodbujati identifikacijo z organizacijo, saj po rezultatih vpliva na podaljševanje delovnega življenja.

Regresijska analiza podjetij X in Y je pokazala, da obstaja statistično pomemben vpliv komunikacije na identifikacijo zaposlenih s podjetjem, saj sta bili potrjeni obe hipotezi. Drugo hipotezo delno potrdim, saj ostaja za podjetje X statistično pomemben vpliv identifikacije na pripravljenost podaljšanja odloga upokojitve, v podjetju Y pa tega vpliva ni. Tretjo hipotezo delno potrdim, saj ima komunikacija v podjetju X vpliv na podaljševanje delovnega življenja, v podjetju Y pa vpliva komunikacije na odlog upokojitve ni.

3.4 Priporočila vodstvom preučevanih podjetij

Z mojim magistrskim delom bi rada vodstvom podjetij podala priporočila za izboljšanje identifikacije zaposlenih z organizacijo, saj bo to nujen ukrep v prihodnosti, ko se bodo organizacije morale prilagoditi spremembam, ki jih prinaša staranje delovne sile. Organizacije morajo pričeti vlagati v identifikacijo zaposlenih z organizacijo ali o tem pošteno razmisliti.

Glede na odgovore v zvezi z razmišljanjem o podaljševanju delovnega življenja lahko delodajalci dobijo približno predstavo o tem, kaj si zaposleni želijo oziroma pod kakšnimi pogoji bi bili pripravljeni podaljšati delovno življenje. V proučevanih podjetjih zaposlene motivirajo različne stvari. Čeprav je največkrat podan odgovor plača, mu kmalu sledijo tudi drugi odgovori, ki so zaposlenim pomembni (stimulacija, delovni čas, komunikacija z nadrejenimi, sodelavci, izzivi itd.), kar je lahko delodajalcem konkurenčna prednost pred drugimi, če vedo, kako njihovi zaposleni razmišljajo, kaj jih motivira. V zvezi s spodbudami bi bilo potrebno narediti korak naprej. Vodstvi obeh proučevanih podjetij si lahko na podlagi spodbud za podaljševanje odloga upokojitve pomagata pri odločitvah, katera mnenja zaposlenih bi se dalo uresničiti, da bi pridobili čim več starejših, ki bi bili pripravljeni sprejeti ponujeno delo in prestaviti odhod v pokoj.

Organizacije lahko že z zelo majhnimi spremembami naredijo veliko pri odločanju starejših zaposlenih, ali naj podaljšajo zaposlitev ali odidejo v pokoj (Balažic et al., 2014, str. 114, 115 v Boštjančič & Delić (ur.), 2014):

1. starejšim zaposlenim lahko ponudijo možnost, da se z usposobljenim kadrom za načrtovanje in zaključevanje kariere z vsakim posebej posvetujejo o zaključevanju kariere;
2. naslednja sprememba je podpora zaposlenim s pogovorom, pomočjo, nasveti;
3. organizacija srečanj starejših zaposlenih, z druženjem in pogovori;
4. ozaveščanje o promociji zdravja, s promocijo komunikacije v organizaciji – v sklopu tega mora biti organizacija na tekočem z zdravjem starejših zaposlenih, kar vključuje redne

- preglede, spodbujanje zdravja, morale starejših zaposlenih, širjenje informacij, kako upravljati s svojim zdravjem in spodbujanje učinkovitih rešitev;
5. spremembe življenjskih navad – s spremembami organizacija lahko predlaga programe, ki bi na primer opustili navade zaposlenih, ki škodujejo njihovemu zdravju, razvija sposobnosti starejših zaposlenih, da se lažje spoprijemajo z nastalimi težavami, upravljanje s stresom na delovnem mestu, uvedba preventivnih ukrepov za ugotovljene težave;
 6. spremembe v organizaciji, politiki, predpisih, ki poskrbijo, da postane okolje v organizaciji za starejše zaposlene spodbudno, večja predanost vodstva, programi, ki so starejšim zaposlenim v pomoč, ko se vrnejo na delovno mesto, uravnoveženost med poklicnim in zasebnim življenjem, delegiranje nalog, nadzor, ukrepi v organizaciji – spremembe morajo vključevati tudi minimalne zahteve, razumevanje ukrepov in njihovo korist;
 7. spremembe morajo biti povezane tudi z izobraževanjem starejših zaposlenih o finančnem stanju posameznika – starejši morajo poznati spremembe zakonodaje, proces upokojevanja, pri čemer imajo delodajalci veliko vlogo, pomagati jim morajo pri izračunu delovne dobe, pri izračunu, kakšna pokojnina bo pripadala starejšemu zaposlenemu, pomoč pa naj bi nudili tudi pri upravljanju financ starejših in iskanju drugih virov prihodkov zaposlenega;
 8. organizacija daje starejšemu zaposlenemu vedeti, da je pomemben in potreben za organizacijo, z njim mora tudi ovrednotiti njegovo delo;
 9. v primeru posameznikovega odhoda v pokoj mora organizirati upokojitveni pogovor, kjer se starejšemu zaposlenemu zahvali za doprinos organizaciji in poskrbeti za pozitivno popotnico zaposlenega v nadaljnje življenje;
 10. v primeru negotovosti posameznika (depresija) mora zaposlenemu ponuditi strokovno pomoč ali ga usmeriti k zunanji pomoči;
 11. s starejšimi zaposlenimi mora organizacija ohraniti stik tudi v primeru, da se zaposleni odloči za odhod v pokoj (različna voščila za rojstni dan, vabila na srečanje podjetja itd.);
 12. med starejšimi mora poiskati notranje svetovalce, ki so usposobljeni za izobraževanja in svetovanje, ker se s tem prenaša znanje v organizaciji;
 13. starejšim zaposlenim mora ponuditi dodatna izobraževanja in usposabljanja, s čimer se krepi medgeneracijsko sodelovanje;
 14. starejšim zaposlenim mora ponuditi nove vloge v podružnicah ali vlogo področnega vodje, vlogo vodje oddelka;
 15. skupaj s starejšimi zaposlenimi mora razvijati nove poti in starejšim ponuditi možnost, da še naprej sodelujejo z organizacijo, kljub temu, da so se odločili za odhod v pokoj.

Organizacije, ki so pripravljene ponuditi starejšim zaposlenim možnost podaljšanja delovnega življenja, so bolj učinkovite. S tem, da prilagodijo delovne naloge svojim zaposlenim, to lahko povzroči manj delovnih odsotnosti in večjo motivacijo. Starejši zaposleni, ki so zadovoljni na svojem delovnem mestu, na odhod v pokoj gledajo pozitivno, njihova odločitev za odhod v pokoj posledično nastopi kasneje (Delić et al. v Boštjančič & Delić (ur.), 2014, str. 96).

Starejši zaposleni morajo opravljati dela, ki so jih sposobni. Dokler imajo občutek, da so za organizacijo pomembni, se lažje spoprijemajo z izzivi delovnega okolja in s spreminjanjem svojih sposobnosti (Delić et al. v Boštjančič & Delić (ur.), 2014, str. 97). Za boljši jutri bi moral vsak zaposleni začeti varčevati že danes, da bi se pripravil na starost. Delodajalci morajo pomagati pri varčevanju preko kolektivnih oblik pokojninskega zavarovanja in se z ukrepi prilagoditi potrebam, ki jih imajo starejši (Dolenc & Đuvelek v Boštjančič & Delić (ur.), 2014, str. 31).

Preden delodajalci zaposlijo mlajšega zaposlenega, naj zaradi visokih stroškov uvajanja novega delavca raje pomislijo na podaljšanje delovnega življenja že obstoječega, starejšega delavca. Svetujem jim, da preverijo prednosti in slabosti v zvezi s tem in se šele na podlagi teh podatkov odločijo, kako ukrepati. Po mnenju Žnidaršičeve (Javornik, 2014, str. 4) je strošek uvajanja novega delavca lahko tudi do 12 tisoč evrov.

V magistrskem delu sem prikazala primer dobre prakse v Steklarni Hrastnik, kjer lahko delavci, v kolikor ne zmorejo več opravljati določenega dela, delodajalcu to jasno povedo. Delodajalec na pobudo delavca le-tega premesti na primernejše delovno mesto. Tudi v drugih podjetjih bi lahko to postala stalna praksa. Temu zgledu bi moralo slediti naše celotno gospodarstvo, saj bi s tem obdržali kvalitetno in izkušeno delovno silo, obenem pa pripomogli k večji stabilnosti javnih financ.

Priporočam redne letne razgovore z zaposlenimi, s katerimi bi podjetja lahko dobila neposredne informacije, kakšno je počutje v podjetju, kakšne so razmere, na podlagi katerih lahko neposredno vplivajo na samo počutje v podjetju, kar lahko ima za posledico večjo storilnost, izkoriščenost, boljšo klimo, boljše medsebojno sodelovanje in s tem tudi željo po samoiniciativnem podaljšanju delovnega življenja. Delodajalci bi morali proučiti klimo in kulturo v podjetju, krepiti socialno identiteto posameznika in skrbeti, da bi imelo podjetje visok zunanji ugled, kajti vse te postavke skrbijo za identifikacijo zaposlenih z organizacijo in pripadnost podjetju.

Delodajalci morajo spodbujati notranjo (interno) komunikacijo v podjetju, saj je v mojem primeru pomembna za identifikacijo posameznika z organizacijo in posledično za podaljšanje delovnega življenja. Spodbujati morajo tudi medgeneracijsko sodelovanje, poskrbeti za mentorstvo mlajšim zaposlenim, v poslovanje pa morajo uvesti tudi management človeških virov. Predvsem pa je pomembno, da pri vseh zastavljenih spremembah vztrajajo in ne obupajo pri prvem neuspehu.

3.5 Omejitve raziskave in priporočila za nadaljnja raziskovanja

V magistrskem delu sem analizirala dve popolnoma različni podjetji, prvo veliko proizvodno, drugo majhno, storitveno. V začetku sem si nalogo zastavila na način, da bi ti dve podjetji enostavno primerjala med seboj. Takšna primerjava je zaradi različnih vzorcev enot praktično brez smisla. Pri proizvodnem podjetju sem dobila 201 rešeno anketo, kar je bil dovolj velik

vzorec za dobro raziskavo, pri storitvenem podjetju pa je bilo v vzorec zajetih 8 zaposlenih, kar ni na število zaposlenih niti tako malo (15), vendar rezultati ne morejo biti primerljivi z zelo velikim podjetjem. Omejitev pri raziskavi velikega proizvodnega podjetja je bila, da sem v podjetje, poleg spletne ankete, dostavila tudi 500 anket v tiskani obliki. Vodja kadrovske službe se je strinjal, da bo ankete razdelil med zaposlene, vendar sem po preteku časa, ki sva ga določila za oddajo anket, dobila nazaj le 77 rešenih anket. Kljub moji prošnji za večje število anketirancev se to ni uresničilo, saj so bili mnenja, da je to dovolj in da zaposleni nimajo časa, da bi se ukvarjali z anketami. Po njihovem mnenju sem pridobila dovolj podatkov že s spletno anketo (271).

Pri analizi podjetja Y sem zaradi tako majhnega vzorca imela težave pri nekaterih statističnih analizah, zato sem pri faktorski analizi, pri kateri bi bil tako majhen vzorec nesmiseln in bi bili v tem primeru rezultati neuporabni, združila anketi obeh podjetij, da sem lahko naredila faktorsko analizo. Enako je bilo pri multivariatni večkratni regresiji, zato sem združila podatke obeh podjetij, da sem dobila relevantne rezultate.

Raziskavo bi bilo smiselno narediti na primeru več slovenskih podjetij, saj bi s tem dobili realno sliko, ali gredo podjetja v korak s časom in kakšen pogled imajo na podaljševanje delovnega življenja. Lahko bi se izvedla ločeno za storitvena in na drugi strani proizvodna podjetja, nato pa bi se primerjalo rezultate. Bilo bi jo smiselno tudi ponoviti po preteku določenega časa in narediti primerjalno analizo s starejšimi podatki.

Na državni ravni bi morala država delodajalcem ponuditi različne vrste subvencij, olajšav, saj so podjetja obremenjena zaradi stroškov, ki jih imajo s starejšimi delavci (dodatek na delovno dobo, stroški s prilagajanjem delovnih mest starejšim itd.), kar bi, po mojem mnenju, vzpodbudilo zaposlovanje starejših in imelo za posledico manjše odlive iz državne blagajne.

Izzive, povezane s staranjem prebivalstva, bi bilo potrebno reševati na več ravneh. Prvič na ravni posameznika, drugič na ravni podjetij in tretjič na državni ravni. Da se samo zavedamo, kakšne posledice nam prinaša staranje, je premalo. Pomembni so hitri odzivi na izzive in aktivno reševanje problematik, ki so povezane s staranjem populacije (Dolenc & Duvelek v Boštjančič & Delić (ur.), 2014, str. 31). Glavni in poglobljen cilj managerjev je, da prepričajo starejše zaposlene, da odhod v pokoj še ne pride v poštev. Odpraviti bi bilo potrebno vzroke, ki silijo delavce, da bi se predčasno upokojili. Faktorji, ki spodbujajo odlog upokojitve, so lahko: dobra komunikacija, organizacijska identifikacija, na katere lahko vodstvo vpliva (Žnidaršič, 2011).

Smiselno bi bilo raziskati vse vzroke, ki jih navajajo posamezniki za odhod v pokoj. Potrebno bi bilo spremeniti miselnost ljudi že v mladosti, da ne bi po preteku zakonsko predpisane delovne dobe razmišljali o upokojitvi, temveč da bi svoje delo, prilagojeno svojim zmožnostim, opravljali še naprej in si s tem zagotovili večjo socialno varnost, možnost boljšega življenja, dopust itd.

SKLEP

Danes nam demografske napovedi ne napovedujejo lepših časov. Zmanjšanje rodnosti in daljše življenjsko pričakovanje povečujeta delež starejšega prebivalstva. Staranje prebivalstva je resna grožnja evropskemu gospodarstvu ter socialnim in zdravstvenim sistemom v članicah Evropske unije.

V magistrskem delu sem analizirala dve popolnoma različni podjetji, veliko proizvodno in manjše storitveno. Proučila sem, kakšen vpliv ima komunikacija na identifikacijo zaposlenih z organizacijo in ali lahko vpliva na podaljšanje delovnega življenja. Povzamem lahko, da so bile omejitve raziskave najprej pri storitvenem podjetju, saj je bilo v vzorcu zajetih le osem zaposlenih, v proizvodnem podjetju pa je vzorec sestavljala 201 oseba. Glede na različno velikost vzorcev je bila primerjava teh dveh podjetij nesmiselna, zato sem ju obravnavala ločeno. Zaradi majhnega vzorca podjetja Y sem pri faktorski analizi in multivariatni večkratni regresiji združila anketi obeh podjetij za dosego relevantnih rezultatov.

V Sloveniji se je življenjska doba v zadnjih 50 letih podaljšala za več kot deset let, kar pomeni, da se bo v naslednjih 50 letih, po napovedih, podaljšala še za šest ali sedem let (Lah et al., 2013, str. 8). Z naraščanjem starejšega, delovno neaktivnega prebivalstva, bo začelo hitro upadati število prebivalcev, ki bodo sposobni opravljati svoje delo. V kolikor bi prišlo do velikega odliva delovne sile, to lahko pomeni porušitev razmerja med delovno aktivnim prebivalstvom in upokojenci. Posledično bo manj delovno aktivnih prebivalcev, ki bodo mogli vzdrževati več upokojencev. Za državo to pomeni manjšo gospodarsko rast in s tem nestabilnost socialnih sistemov. Da se celotne generacije množično starajo, je za družbo današnjega časa nekaj popolnoma novega, izrednega in nekaj, kar ni mogoče predvideti. Obravnava starejših zahteva uvajanje drugačnih pristopov k staranju, kot smo jih uporabljali doslej. Za celoten slovenski trg dela bo postalo zelo pomembno podaljševanje aktivnega delovnega življenja starejše populacije, saj naj bi to vplivalo na javne finance.

Evropska unija je za ta problem uvedla koncept »aktivnega staranja«, kar pomeni spodbujanje zaposlenih med 55. in 64. letom starosti (ali več) s strani podjetij in države, da ostanejo dlje delovno aktivni in odložijo odhod v pokoj. V primeru podaljšanja delovnega življenja bodo morali biti posamezniki telesno in duševno zdravi. Ključno bo zagotovilo delodajalcev, ki bodo mogli poskrbeti za primerne pogoje za delo, zdrava delovna mesta, možnost vseživljenjskega učenja in imeti okviren načrt upokojevanja. Delodajalci bi imeli manj stroškov za uvajanje novih delavcev in več problemov pri prilagajanju delovnih mest za starejše. Dodatni stroški se pojavijo s prilagajanjem delovnih mest in s kadrovskim prilagajanjem zaposlenim (Kidrič, 2006). Delodajalci se soočajo s plačevanjem dela po višjih tarifah (zaradi dodatka za delovno dobo ali stalnost), za kar bi morala poskrbeti država z različnimi spodbudami, stimulacijami za delodajalce.

Organizacije, ki prilagodijo delovne naloge starejšim zaposlenim s tem povzročijo, da so starejši manj odsotni z dela, da se jim zviša stopnja motivacije, potreba po odhodu v pokoj pa

postane manjša. Starejši, ki se na delovnem mestu dobro počutijo, gojijo pozitiven odnos do upokojitve, odhod v pokoj pri njih posledično nastopi kasneje (Delić et al., 2014, str. 97). Starejši imajo, v primerjavi z mlajšimi generacijami, drugačne spretnosti in kompetence. Brez njih bo v prihodnosti nastalo pomanjkanje strokovnih, strukturnih in mrežnih zmogljivosti, na mlajše generacije pa prenašajo tudi implicitno oziroma tiho znanje. Zato bo v prihodnosti zelo pomembno, da se bomo kot družba prilagodili staranju prebivalstva.

Pri vzpostavitvi dobrih odnosov med ljudmi potrebujemo komunikacijo. Omogoča nam vzpostavitev stikov med ljudmi, pridobivanje znanja, stališč, izkušenj, odnosov itd. Ima vpliv na motivacijo, razvoj in na samo organizacijo. Če je v organizaciji prisotna dobra interna komunikacija, lahko dosežemo, da se zaposleni počutijo pripadne.

Identifikacija zaposlenih z organizacijo močno učinkuje na pripadnost zaposlenih in na njihovo želeno vedenje. Zato se mora vsak manager zavedati odgovornosti, kako pomembno je upravljanje s človeškimi viri (angl. *Human Resource Management*). Z identifikacijo lahko upravljamo, vendar je ne moremo popolnoma nadzorovati (Podnar b.l.). Lahko jo merimo, sama pa vpliva na uspešnost organizacije. Povezana je z odnosom zaposlenih do dela, vedenjem in zavezanostjo k skupnim organizacijskim ciljem (Witting, 2006).

Cilj magistrskega dela je bil preučiti model, kakšen vpliv ima komunikacija na identifikacijo zaposlenih s podjetjem in ali ima vpliv na to, da zaposleni ne bodo odšli v pokoj – bodo pripravljene delati dlje.

V prvem poglavju sem se posvetila internemu komuniciranju in identifikaciji z organizacijo. Predstavila sem vrste internih komunikacij, teorijo socialne identitete, ki je podlaga za identifikacijo, organizacijsko klimo (kar vidimo v organizaciji) in organizacijsko kulturo (vrednote, prepričanja zaposlenih). Sledil je opis zunanjega ugleda organizacije, ki je poleg že prej opisanih pojmov prav tako pomemben pri gradnji identifikacije zaposlenih z organizacijo. V zadnjem delu prvega poglavja prikažem, da ima interno komuniciranje pri gradnji identifikacije z organizacijo pomembno vlogo.

V drugem poglavju sem se posvetila podaljševanju delovnega življenja. Preučila sem opredelitve različnih avtorjev, zakaj je podaljševanje pomembno (ker bo v prihodnosti zaradi staranja celotne populacije in upada števila rojstev pomembno, da bodo starejši zaposleni podaljšali delovno življenje), kakšni so vzroki za podaljševanje (finančni – premalo ali nič privarčevanega denarja, zdravstveni, vzdrževanje otrok, dopust), kakšne so prednosti (+ izkušnje, znanje, komunikacijske sposobnosti, pripadnost itd.) in slabosti za delodajalce (– manjše fizične sposobnosti, slabše zdravje, višji stroški plač itd.). Podjetjem prikažem, kako naj prepoznajo in vzpodbudijo zaposlene, da bi ostali dlje delovno aktivni (kakšno starostno razvrstitev imamo v podjetju, kako prenašati znanje med generacijami, kaj zaposlene motivira, stimulira itd.). Drugo poglavje končujem s pomenom identifikacije na odlog upokojitve (zavedanje, da so vsi zaposleni v podjetju usmerjeni k skupnemu cilju, da se zaposleni med sabo dopolnjujejo, da v podjetju niso pod prisilo itd.).

V tretjem poglavju pa sem s pomočjo empirične preverbe preverila preučevane koncepte: komunikacijo, identifikacijo zaposlenih z organizacijo in podaljševanje delovnega življenja. Začela sem z opisom metodologije, sledi opis obeh proučevanih podjetij (veliko proizvodno, majhno storitveno, podatke sem pridobila z internih virov), nato pa nadaljujem z analizo in diskusijo rezultatov (opisne statistike, faktorska analiza, razvrščanje enot v skupine, mnenja zaposlenih v zvezi s spodbudami o daljšem delovnem življenju, multivariatna večkratna regresija) ter z odgovori na raziskovalna vprašanja. Sledijo priporočila za vodstvo proučevanih podjetij, omejitve, ki sem jih imela pri raziskavi in priporočila za nadaljnje raziskave.

Raziskave sem se lotila s pomočjo spletne in pisne ankete, ki sem jo oblikovala s pomočjo CSQ vprašalnika, avtorjev Downs W. Cal in Hazen Michael. Vprašalnik sem priredila, dodala vprašanja o spolu, starosti (10-letni starostni razredi), stopnji izobrazbe in odprto vprašanje o vzpodbudah, ki vodijo zaposlene k razmišljanju o odlogu upokojitve. Osnovno tezo mojega dela, ki se glasi: »Komunikacija (komunikacija s sodelavci, nadrejenimi) preko identifikacije zaposlenih z organizacijo vpliva na podaljševanje delovnega življenja«, podpirajo različni pozitivni učinki na ravni posameznika, podjetja.

Analiza deskriptivnih statistik identifikacije zaposlenih z organizacijo kaže, da so zaposleni v podjetju X najvišjo vrednost pripisali vprašanju (1) ponosni smo, da delamo za to podjetje, v podjetju Y pa so najbolj veseli, da so člani tega podjetja. Na podlagi faktorske analize podjetij X in Y sta se pri analizi komunikacije v organizaciji oblikovali dve skupini faktorjev, ki sem ju imenovala: (1) informacije o organizaciji na splošno in (2) informacije o svojem delu. Pri faktorski analizi identifikacije z organizacijo pa so se postavke razporedile v tri faktorje: (1) vloga osebnega/lastnega občutka poistovetenosti s podjetjem, (2) vloga komunikacije pri poistovetenju s podjetjem in (3) vloga nadrejenega s poistovetenjem z organizacijo. Na podlagi klastrske analize za podjetje X sem ugotovila, da je od proučevanega 201 zaposlenega kar ena četrtnina ali natanko 50,25 oseb identificiranih s podjetjem pripravljeno podaljšati delovno življenje. V podjetju Y pa sta to dve osebi ali natanko ena četrtnina zaposlenih.

Hipotezo 1: »Boljša kot je komunikacija v organizaciji, bolj se bodo zaposleni z njo identificirali« za podjetji X in Y potrdim, saj obstaja statistično pomemben vpliv komunikacije na identifikacijo zaposlenih z organizacijo.

Hipotezo 2: »Bolj kot so zaposleni identificirani z organizacijo, bolj so pripravljene podaljšati delovno življenje« za podjetji X in Y delno potrjujem, saj obstaja za podjetje X statistično pomemben vpliv identifikacije na pripravljenost podaljšati delovno življenje. Pri podjetju Y sem hipotezo zavrnila, saj statistično pomembnega vpliva na daljše delovno življenje ni.

Hipotezo 3: »Boljša kot je komunikacija v organizaciji, bolj so zaposleni pripravljene podaljšati delovno življenje« za podjetji X in Y delno potrjujem, saj obstaja pri podjetju X statistično pomemben vpliv komunikacije na podaljšanje delovnega življenja. Tretjo hipotezo

podjetja Y zavrnem, saj komunikacija nima pomembnega vpliva na podaljšanje delovnega življenja.

Zaposlene v proučevanih podjetjih v zvezi z razmišljanjem o vzpodbudah za podaljševanje delovnega življenja spodbujajo različne stvari. Čeprav je največkrat podan odgovor plača, mu kmalu sledijo tudi drugi odgovori, ki so zaposlenim pomembni (stimulacija, delovni čas, komunikacija z nadrejenimi, sodelavci, izzivi itd.), kar je lahko delodajalcem konkurenčna prednost pred drugimi, če vedo, kako njihovi zaposleni razmišljajo, kaj jih motivira.

Na podlagi multivariatne večkratne regresije pri Hipotezi 1 »Boljša kot je komunikacija v organizaciji, bolj se bodo zaposleni z njo identificirali«, navajam naslednje rezultate: S kombinacijo vseh neodvisnih spremenljivk je pojasnjeno 35 % razpršenosti odvisne spremenljivke (1) čutim se povezanega s podjetjem, vendar jo statistično pomembno pojasni samo ena neodvisna spremenljivka ($p = 0,006$), (Q1e) ste seznanjeni z dosežki/neuspehi podjetja/organizacije. Povezava med njima je pozitivna, kar pomeni, da se zaposleni s tem, ko so seznanjeni z uspehi/neuspehi organizacije, počutijo povezani s podjetjem. Prikazala sem odgovor na prvo postavko, ostali rezultati večkratne multivariatne analize so zaradi boljše preglednosti opisani pod št. 3.3.8.

Na podlagi factorske, klastrske in regresijske analize podjetja X lahko sklenem, da komunikacija pomembno vpliva na identifikacijo z organizacijo, prav tako pa ima identifikacija vpliv na podaljševanje delovnega življenja, kajti če so starejši zaposleni identificirani s podjetjem, ima to vpliv na odlog upokojitve. Prav tako pa tudi sama komunikacija pomembno vpliva na podaljševanje delovnega življenja, kar je pokazala regresijska analiza, ter študije, ki so bile narejene na to temo. V podjetju Y pa komunikacija vpliva na identifikacijo, identifikacija pa nima vpliva na daljše delovno življenje. Tudi komunikacija v tem podjetju ne vpliva na odhod v pokoj.

Na različne rezultate med podjetjema X in Y lahko ima vpliv različna starostna struktura zaposlenih v podjetjih, saj je podjetje Y zelo mlado podjetje, v podjetju X pa je največ populacije stare od 50 do pod 60 let, kar po mojem mnenju vpliva na različno razmišljanje o podaljševanju delovnega življenja. Vpliv na rezultate ima tudi majhen vzorec podjetja Y (8 zaposlenih), saj je v primerjavi s podjetjem X skoraj neprimerljiv (201 zaposleni). V kolikor bi si za primerjavo izbrala podobno podjetje, bi bili lahko rezultati bolj primerljivi. Raziskavo bi bilo smiselno narediti na primeru več podjetij, lahko bi upoštevali samo storitvena in proizvodna podjetja ter jih nato primerjali. Za vzpodbudo delodajalcem bi morala država ponuditi razne subvencije ali olajšave, da bi delodajalce razbremenila predvsem za velike stroške s starejšimi zaposlenimi. Ključna pa je sprememba v miselnosti ljudi in raziskava vzrokov, zakaj si zaposleni ne želijo podaljšati delovnega življenja.

Vodstvu proučevanih podjetij svetujem, da se je vredno potruditi za izboljšanje identifikacije zaposlenih z organizacijo, ker bo to nujen ukrep v prihodnosti, saj nepripravljene organizacije čakajo velike spremembe v zvezi s staranjem delovne sile. Glede na odgovore iz anketnega

vprašalnika v zvezi z razmišljanjem o podaljševanju delovnega življenja lahko delodajalci dobijo približno predstavo o tem, kaj si zaposleni želijo oziroma pod kakšnimi pogoji bi bili pripravljene podaljšati delovno življenje. Delodajalci morajo proučiti klimo in kulturo v podjetju, hkrati pa krepiti socialno identiteto posameznega zaposlenega, skrbeti za zunanji ugled podjetja, saj vse te postavke vplivajo na identifikacijo zaposlenega s podjetjem. Pomembna je tudi dobra interna komunikacija, medgeneracijsko sodelovanje, mentorstvo starejših mlajšim zaposlenim, uvedba managementa človeških virov. Najpomembnejše pa je vztrajanje pri spremembah, ki si jih delodajalci zastavijo.

Priporočam redne letne razgovore med vodstvom in podrejenimi, saj lahko na podlagi teh podatkov delodajalci ugotovijo, kakšno je počutje v podjetju, se poučijo o razmerah itd. Na podlagi teh informacij lahko vplivajo na počutje v podjetju, na storilnost, boljšo izkoriščenost, boljšo klimo, boljše sodelovanje zaposlenih med seboj in posledično tudi samoiniciativno željo po podaljšanju odloga upokojitve.

Doprinos mojega magistrskega dela pri analizi dveh popolnoma različnih podjetij je ugotovitev, da je pri razmišljanju o podaljševanju delovnega življenja pomembnih več dejavnikov. Poleg internega komuniciranja, identifikacije z organizacijo, klime, kulture itd. so pomembni tudi odnosi v delovnem kolektivu in odnosi med nadrejenimi ter podrejenimi. Delodajalcem s pomočjo raziskave podajam priporočila, kako se odzvati v dani situaciji, kako in na kakšen način zadržati starejše zaposlene v podjetju, da so starejši zaposleni pomembni za podjetja, delodajalci pa jih bodo morali z različnimi ukrepi znati v podjetju zadržati.

Magistrsko delo zaključujem s priporočili vodstvu proučevanih podjetij, omejitvah raziskave in nadaljnjimi priporočili za raziskovanja. Ob dogovoru o temi zaključne naloge, ki sva jo dogovorili z mentorico, priznam, da sem malce dvomila v podaljšanje delovnega življenja. Ob koncu moje raziskave pa sem ugotovila, da so razlogi za podaljšanje delovnega življenja različni in odvisni od vsakega posameznika posebej. Največji motiv enega podjetja je res bila plača, sledili pa so ji delovni čas po meri posameznika, nagrada, ustrezni odnosi med vodstvom in zaposlenimi itd. Komunikacija je zaposlenim zelo pomembna, saj je ključna pri njihovih odločitvah.

Managerji se morajo začeti zavedati, da bi morali ceniti svoje zaposlene, saj so le-ti zaklad njihovega podjetja. S svojim znanjem, izkušnjami in modrostjo lahko močno pripomorejo k večji učinkovitosti organizacije. Vodstvo mora z njimi ravnati »v rokavicah«, saj se mora zavedati, da bodo starejši v prihodnosti krojili usodo naših podjetij. Z raziskavo vpliva komunikacije na podaljševanje delovnega življenja sedaj na staranje delovne sile gledam s popolnoma »drugimi očmi«, zato tistim, ki imajo podobno mnenje, kot sem ga imela sama, svetujem, da premislijo o podaljšanju delovnega življenja in kaj bi jih vzpodbudilo k temu. Če bo misel v glavah ljudi usmerjena v podaljšanje delovnega življenja, kot je praksa že v mnogih deželah, bodo delodajalci dobili potrebno delovno silo, ki je ne bo potrebno »uvažati« od drugod, podjetja pa bi s tem dobila dragocen delovni potencial.

LITERATURA IN VIRI

1. Adam, F., Gojkovič, U., Hafner, A., Pustovrh, T., & Zajc, J. (2014). *Visokotehnoška podjetja – vpliv organizacijske kulture in socialnih omrežij na prenos znanja*. Ljubljana: IRSA – Inštitut za razvojne in strateške analize
2. Adlam, E., Feinmann, J., Garton, J., Harms, M., Meredith, S., & Westcott, P. (2013). *Tako mladi, kot se počutite: vodnik za aktivno življenje v zrelih letih*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
3. Balažič, D., Čufer, U., Holsedl, A., & Mileksić, A. (2014). Ali obstajajo dobre prakse na področju predupokojitvenih programov? V Boštjančič, E., & Delić, L. (ur.) (2014). *Zaključevanje kariere – od teorije k praksi*. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete.
4. Bizjak, A., Dreo, I., Ropert, T., & Šalamun, S. (2012). Razlike med mlajšimi in starejšimi zaposlenimi – izgorelost, zavzetost. V Bizjak, A., Horvat, M., Klobasa, M., Tojnko, N., & Zorjan, S. (2012). *Starejši zaposleni – izziv za trg dela: Zbornik znanstveno – raziskovalnih prispevkov* (str. 58-65). Maribor: Filozofska fakulteta, Oddelek za psihologijo.
5. Boštjančič, E., & Delić, L. (2014). *Zaključevanje kariere – od teorije k praksi*. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete.
6. Bregar, L., Ograjenšek, I., & Bavdaž, M. (2005). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: izbrane teme*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. Čuš, A., Gojkošek, M., Kranjc, M., & Sotrell, A. (2012). Zaposlovanje ljudi nad 55 let. V Bizjak, A., Horvat, M., Klobasa, M., Tojnko, N., & Zorjan, S. (2012). *Starejši zaposleni – izziv za trg dela: zbornik znanstveno – raziskovalnih prispevkov* (str. 51-57). Maribor: Filozofska fakulteta, Oddelek za psihologijo.
8. Dakić, L., Grapulin, T., & Mikuš, Š. (2014, 24. september). Starejši delavci so dragi, uvajanje mladih pa še bolj. *Finance*. Najdeno 12. decembra 2014 na spletnem naslovu: <http://www.topjob.finance.si/8810167/Starejsi-delavci-so-dragi-uvajanje-mladih-pa-se-bolj>
9. Daris, I. (2004). Pravila učinkovitega komuniciranja. *Manager 5*, 48-50.
10. Delić, L., Kastelic, T., Kovačič, J., & Udovič, T. (2014). Kakšna je vloga organizacije pri posameznikovem zaključevanju kariere? V Boštjančič, E., & Delić, L. (ur.) (2014). *Zaključevanje kariere – od teorije k praksi*. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete.
11. Dialogos, (2007). Interno organizacijsko komuniciranje. Najdeno 8. septembra 2014 na spletnem naslovu <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/interno-okolje/>
12. Dimovski, V. (2011). »Age management«: sodobni pristopi k upravljanju starosti na delovnem mestu. *HRM*, 9(42), 37-40.
13. Dimovski, V., & Žnidaršič, J. (2008). Nove perspektive ravnanja z ljudmi pri delu glede na aktivno staranje: področja ukrepanja slovenskih podjetij. *HRM*, 6(22), 18-22.
14. Dodič, F. M., & Urdih, L. T. (2011). Zdravi delavci – pozitivne številke poslovanja organizacij: raziskave kažejo, da se vlaganje v zdravje zaposlenih organizacijam izplača. *HRM*, 9(40), 20-22.

15. Dolenc, P., Laporšek, S., Vodopivec, M., & Vodopivec, M. (2012, 10. november). Nova zakonodaja ena najbolj togih v Evropi. *Delo (sobotna priloga)*. Najdeno 20. decembra 2014 na spletnem naslovu: <http://www.delo.si/zgodbe/sobotnapriloga/delovna-zakonodaja-ena-najbolj-togih-v-evropi.html>
16. Downs, C. W., & Adrian, A. D. (2004). *Assessing organizational communication: Strategic Communication Audits*. New York: The Guilford Press.
17. Downs, C. W., & Hazen, M. (1977). A factor analytic study of communication staticfaction. *Journal of Business Communication*, 14, 63-73.
18. Drakulič, I. (2013). Nove priložnosti za upokojenece in delodajalce: biti upokojenec in hkrati tudi delati. *HRM*, 11(56), 13-14.
19. Draškovič, U. (2010). Medgeneracijska komunikacija: komuniciranje z 10 let starejšim in 10 let mlajšim sodelavcem. *HRM*, 8(37), 16-19.
20. Glavočević, A. (2012, 29. november). Formalni i neformalni kanali komuniciranja. Najdeno 10. decembra 2014 na spletnem naslovu: <http://bs.scribd.com/doc/114891066/Formalni-i-neformalni-kanali-komuniciranja#scribd>
21. Golob, A., Kordež, K., Kovač, R., & Omerzu, T. (2012). Stereotipi o starejših zaposlenih. V Bizjak, A., Tojnko, N., Horvat, M., Klobasa, M., & Zorjan, S. (2012). Starejši zaposleni – izziv za trg dela: *Zbornik znanstveno raziskovalnih prispevkov* (str. 42-49). Maribor: Filozofska fakulteta, Oddelek za psihologijo.
22. Gonzales, M. F., Ollila, J., Vike-Freiberga, V., Koolhaas, R., Monti, M., Nicoladis, K., Shuster, W., Friis, L., Lambert, R., Münz, R., Notat, N., & Wałęsa (2010). *Projekt Evropa 2030: Izzivi in priložnosti*. Poročilo skupine za razmislek Evropskemu svetu o prihodnosti EU leta 2030. Najdeno 12. oktobra. 2014 na spletnem naslovu: http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cmsUpload/sl_web.pdf
23. Gospodarska zbornica Slovenije (2013, 30. januar). Slovenska kemijska industrija – ena najpomembnejših panog. Najdeno 28. avgusta 2014 na spletnem naslovu: <http://www.gzs.si/slo/60470>
24. Gostiša, M. (2012). Izgrajevanje zavzetosti zaposlenih – skupna naloga in cilj svetov delavcev in kadrovskih služb. *Ekonomska deklaracija*, 16(1), 26-30.
25. Grapulin, T. (2014, 24. september). Staramo se in delali bomo. *Finance*. Najdeno 12. decembra 2014 na spletnem naslovu: <http://www.finance.si/8810166/Staramo-se-in-delali-bomo>
26. Grintal, B. (2012). Znam komunicirati na delovnem mestu. Najdeno 23. maja 2014 na spletnem naslovu http://www.cenestupar.si/images/uploads/Gradivo_znam_komunicirati_na_delovnem_mestu.pdf
27. Gruban, B. (2005). Koncept o zavzetosti zaposlenih: inovacija ali imitacija? *HRM*, 3(9), 10-17.
28. Gruban, B. (2007). Interno organizacijsko komuniciranje. V Dialogos. Najdeno 8. septembra 2014 na spletnem naslovu <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/interno-okolje/>
29. Gruban, B. (2010). Kako komunicirati z zaposlenimi v času krize in sprememb? *Ekonomska demokracija*, 14(3), 26-28.

30. Gruban, B. (2012a). Upravljanje človeškega kapitala podjetij. *Ekonomski demokracija*, 16(4), 3-5.
31. Gruban, B. (2012b). Upravljanje organizacijske kulture: zakaj odpovedujejo poslovne strategije. *HRM*, 10(45), 20-25.
32. Gruban, B. (2013a). (Nova) prioriteta v programih dela sveta delavcev? Razvoj participativne organizacijske kulture. *Ekonomski demokracija*. 17(5), 14-18.
33. Gruban, B. (2013b). Zavzetost zaposlenih in upravljanje organizacijske kulture. *Ekonomski demokracija*. 17(2), 6-9.
34. Gruban, B. (2013c). Upravljanje organizacijske kulture in zavzetosti zaposlenih: kultura pospravi strategijo za malico? *HRM*, 11(51), 24-26.
35. Gruban, B. (2013d). Upravljanje organizacijske kulture: s coachingom vodij do sprememb problematičnih oblik vedenja zaposlenih. *HRM*, 11(56), 16-20.
36. Hauc, G. (2013). Metodološki pristop za celovito prenovo in informatizacijo poslovanja. *Uporabna informatika*, 21(2), 82-94.
37. Hlebec, V. (2009). *Starejši ljudje v družbi sprememb*. Maribor: Aristej.
38. Hočevar, M., Jaklič, M., & Zagoršek, H. (2003). *Ustvarjanje uspešnega podjetja: akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju*. Ljubljana: GV založba.
39. Ilmarinen, J. (b.l.). Promoting active ageing in the workplace. Najdeno 12. junija 2014 na spletnem naslovu <https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/articles/promoting-active-ageing-in-the-workplace>
40. Javornik, L. (2014a, 12. december). So podjetja pripravljena na delavce 60+? *Finance*, 43, 4-5.
41. Javornik, L. (2014b, december). Delavci 60+ So podjetja pripravljena? *Manager*, 6, 76-77.
42. Kidrič, D. (2006). Spodbude delodajalcem za podaljševanje aktivnosti starejših zaposlenih. *IB revija*, 40(4), 81-82.
43. Kocbek, K., & Udovč, M. P. (2014). Zakaj je tudi ta del kariere pomemben? V Boštjančič, E., & Delić, L. (ur.) (2014). *Zaključevanje kariere – od teorije k praksi*. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete.
44. Kolar, R. (2013). Upravljanje organizacijske kulture in vpliva vodij: kako obvladovati »nevidne« dejavnike, ki odločilno vplivajo na uspešnost organizacije. *HRM*, 11(51), 52-58.
45. Kostevc, Č. (2014). Ni prostora za starce?. *Dnevnik*, 64(55), str. 14.
46. Kovačič, N. (2013). Povezanost organizacijske kulture s konflikti v raznoliki delovni skupini: ali lahko z usklajenimi organizacijskimi vrednotami in poudarjanjem določenih dimenzij organizacijske kulture zmanjšamo konflikte v njej. *HRM*, 11(52), 35-38.
47. Kump, S., & Jelenc, K. S. (2010). *Prestari za učenje?* Ljubljana: Pedagoški inštitut: Znanstvena založba Filozofske fakultete.
48. Lah, L. M., Svetin, I., & Razpotnik, B. (2013). *Starejši na trgu dela*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
49. Levine, T. (2010). *Coaching je za vsakogar: kako postati sam svoj coach – ne glede na starost*. Ljubljana: Lisac & Lisac.

50. Lorenčič, M., & Molan, M. (2012, 23. oktober). Zelo se zavzemam za sivolasega bančnika: na banko ne pridemo več zaradi dviga denarja, ampak po nasvet, starejši zaposleni pa vzbujajo več zaupanja / tekst Lorenčič, M., intervjuvanka Molan, M. *Dnevnik*. Najdeno 14. junija 2014 na spletnem naslovu: <http://www.dnevnik.si/slovenija/1042343053>
51. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
52. Možek, R. (2013). Komuniciranje podjetja z notranjimi javnostmi: zakaj je komuniciranje ciljev in poslovne politike z zaposlenimi v krizi pridobilo pomen. *HRM* 11(51), 27-32.
53. Možina, S. (b.l.). Komuniciranje z zaposlenimi v organizaciji. *Delavska participacija*. Najdeno 18. novembra 2014 na spletnem naslovu: <http://www.delavska-participacija.com/priloge/ID010103.doc>
54. Možina, S., Tavčar, M., Zupan, N., & Kneževič, A. N. (2011). *Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti*. Maribor: Pivec (Maribor: Dravska tiskarna).
55. Mumel, D. (2012). *Komuniciranje v poslovnem okolju*. Maribor: De Vesta.
56. Musek, L. K. (2006). Razlikovanje organizacijske klime in organizacijske kulture. Najdeno 27. septembra 2014 na spletnem naslovu: <http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-klima-razlikovanjeorgklimeinorgkulture.html>
57. Nordström, K. A., & Ridderstråle, J. (2008). *Ta nori posel do konca ali Kako uživati v kapitalizmu*. Ljubljana: GV založba.
58. Oblak, M. (2012). *Problematika zaposlovanja starejših delavcev*. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
59. Parker, R., & Heridakis, P. (2008). Development of an organizational identification scale: Integrating cognitive and communicative conceptualizations. *Journal of communication studies*, 1, 3/4.
60. Petančič, B. (2010, 5. junij). Prepoznamo prednosti starejših zaposlenih. *Dnevnik*. Najdeno 19. decembra 2014 na spletnem naslovu: <http://www.dnevnik.si/posel/zaposl/1042364728#>
61. Petkovšek Štakul, J. (2010, 17. julij). Starejši zaposleni – izziv ali ovira za podjetja. *Dnevnik*. Najdeno 19. decembra 2014 na spletnem naslovu: <http://www.dnevnik.si/posel/zaposl/1042374311>
62. Petrič, U. (2010a). Spreminjajoča se vloga HR – managerjev: izsledki iz raziskave. *HRM*, 8(38), 50-55.
63. Petrič, U. (2010b). Spreminjajoča se vloga HR – managerjev: nujnost kadrovske devolucije. *HRM*, 8(37), 12-15.
64. Pfajfar, L. (2011). *Osnovna statistika za ekonomske in poslovne vede*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
65. Podnar, K. (2004). Organizacijska identifikacija in participacija zaposlenih pri upravljanju. *Industrijska demokracija*, 8(9), 7-9.
66. Podnar, K. (2011). Perceived external prestige, organizational identification and organizational commitment: an empirical examination. *Teorija in praksa*, 48(6), 1611-1627, 1712.

67. Podnar, K. (b.l.). Upravljanje organizacijske identifikacije. *Delavska participacija*. Najdeno 20. decembra 2014 na spletnem naslovu: <http://www.delavska-participacija.com/priloge/ID050417.doc>
68. Račnik, M. (2010). *Postani najboljši vodja*. Štore: samozaložba M. Račnik.
69. Redek, T., & Zakrajšek, N. (2010). Diskriminacija starejših kot dejavnik zaposlovanja: analiza mnenja nezaposlenih. *HRM*, 8(33), 74-78.
70. Rejc, M., & Suhadolc, J. (2011). HR, interno komuniciranje in družabni mediji – Pandorina skrinjica ali izziv prihodnosti? *HRM*, 9(40), 15-19.
71. Repovš, E., & Kaše, R. (2010). Identifikacija zaposlenih z organizacijo ali s stroko: primer slovenskih računovodij in revizorjev. *Economic and business review*, 12(pos. št.), 71-90.
72. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior*. Boston (etc.): Pearson.
73. Saražin, K. K. (2012, marec). Prilagajanje gospodarskih dejavnosti demografskim spremembam. *Kakovostna starost*, 15(1), 79-80.
74. Saražin, K. K. (2012, september). Aktivno staranje in medgeneracijska solidarnost v Evropski Uniji – v številkah. *Kakovostna starost*, 15(3), 71-80.
75. Schuster, K. (2012). *Se ne greš več?: več veselja in motivacije v menedžmentu*. Ljubljana: Delo.
76. Sedej, T., & Mumel, D. (2013). Pogled vrhnjega managementa na izbor orodij internega komuniciranja med uvajanjem sprememb. *Akademija MM*, 13(21), 23-36.
77. Sedlatschek, C. (2012) Working better, longer. Najdeno 12. junija 2014 na spletnem naslovu https://osha.europa.eu/en/about/director_corner/blog/working-better-longer
78. *Slovenska kemijska industrija – ena najpomembnejših panog*. Najdeno 28. avgusta 2014 na spletnem naslovu <http://www.gzs.si/slo//60470>
79. Smidts, A., Van Riel, C., B., M., & Pruyn, A., T., H. (2000). *The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification*. Rotterdam: Erasmus University.
80. Smidts, A., Van Riel, C., B., M., & Pruyn, A., T., H. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *The Academy of Management Journal*, 49(5), 1051-1062.
81. Smrekar, L. (2010, 30. april). Notranja komunikacija kot preventiva. *Finance*. Najdeno 3. novembra 2014 na spletnem naslovu: <http://finance.si/278236/Notranja-komunikacija-kot-preventiva>
82. Solin, D. R. (2011). *Najboljša knjiga za bogato pokojnino: pot do finančne varnosti v vsakršnih, gospodarskih razmerah*. Ljubljana: Soleco.
83. *Starejši zaposleni: breme ali neizkoriščen potencial*. Najdeno 15. decembra 2014 na spletnem naslovu <http://www.iri-lj.si/index.php/zanimivo/novice/69-stareji-zaposleni-breme-ali-neizkorien-potencial>
84. Stroud, D., & Walker, K. (2013). *Marketing to the ageing consumer: the secrets to building an age – friendly business*. Basingstoke; London: Palgrave Macmillan.
85. Struna, B. A. (2012, 9. november). Gradnja za starejše: Kako si želimo živeti v starosti. *Mladina*, 45, 72-74.

86. Šircelj, M. (2009). Staranje prebivalstva v Sloveniji. V Hlebec, V. (2009). *Starejši ljudje v družbi sprememb*. Maribor: Aristej.
87. Širok, K. (2011). *Dejavniki in poti upokojevanja v Sloveniji*. Koper: Fakulteta za management.
88. Šuštar, A., Bergant, P., & Maček, Jerala, M. (2014). Interna komunikacija v zasebnem podjetju = Internal communication within the private company. *Moje podeželje*, 5(10), 13-14.
89. Ucman, I. (2003). Koncepti in veščine komunikacije. Najdeno 12. november 2014 na spletnem naslovu: <http://www.leila.si/dokumenti/kom.pdf>
90. Vec, T. (2007). Teorija socialne identitete in samokategorizacije. *Psihološka obzorja*, 16(1), 74-89.
91. Witting, M. (2006). Relations between organizational identity, identification and organizational objectives: An empirical study in municipalities. *Universiteit Twente, Enschede*. Najdeno 27. septembra 2014 na spletnem naslovu <http://purl.utwente.nl/essays/55524>
92. Zgonik, S. (2011, 3. marec). Alternativna reforma. *Mladina*. Najdeno 21. novembra 2014 na spletnem naslovu: <http://www.mladina.si/53323/Alternativna-reforma/>
93. Žnidaršič, J. (2008). *Management starosti: organizacijski model aktivnega staranja* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
94. Žnidaršič, J. (2011). Organizational Identification and willingness to Work longer: the Role of Communication. *Advances in Business – Related Scientific Research Conference 2011 in Olbia (ABSRC 2011 Olbia)*, September 7-9. Antončič, B. (ur). Conference proceedings. Koper: Edukator, 2011, 13 str.
95. Žnidaršič, J. (2012). Continuous Education Of Older Employees: Cost Or Benefit? *International Business and Economics Research Journal*, 11(8), 911-920.
96. Žnidaršič, J. (2013). Znanje različnih generacij: deliti ali ne deliti – to je zdaj vprašanje. *HRM*, 11(55), 26-32.
97. Žnidaršič, J., & Dimovski, V. (2009a). A New Paradigm in HRM within Slovenian Enterprises.
98. Žnidaršič, J., & Dimovski, V. (2009b). Active ageing on the company level: the theory vs. The day – to – day practice in Slovenia. *Economic and Business Review*, 11(2), 137-158.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

PRILOGA 1: Anketni vprašalnik za zaposlene (za podjetji X in Y).....	1
PRILOGA 2: Rezultati statistične analize glede komunikacije, identifikacije in podaljševanja delovnega življenja v organizaciji (izpiski, narejeni s programom SPSS).....	5
PRILOGA 3: Rezultati faktorske analize glede komunikacije v organizaciji in rezultati faktorske analize glede identifikacije zaposlenih s podjetjem za podjetji X in Y9	
PRILOGA 4: Razvrščanje enot v skupine (klastrska analiza) podjetja X.....	17
PRILOGA 5: Razvrščanje enot v skupine (klastrska analiza) za podjetje Y	22
PRILOGA 6: Regresijska analiza: Ugotavljanje povezave med identifikacijo zaposlenih z organizacijo in komunikacijo v organizaciji za podjetje X (Hipoteza 1)	26
PRILOGA 7: Mnenja zaposlenih v podjetjih X in Y glede vzpodbud (ukrepov vodstva) o podaljšanju delovnega življenja.....	33
PRILOGA 8: Multivariatna večkratna regresija za podjetji X in Y	35

PRILOGA 1: Anketni vprašalnik za zaposlene (za podjetji X in Y)

VPLIV KOMUNIKACIJE NA PODALJŠEVANJE DELOVNEGA ŽIVLJENJA

Spoštovani!

Sem študentka podiplomskega študija na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Prosim Vas, če lahko rešite vprašalnik na temo: Vpliv komunikacije na podaljševanje delovnega življenja/trajanja zaposlitve.

Vaši odgovori so zame dragoceni, zato Vas prosim, da si vzamete nekaj minut in s klikom na naslednjo stran pričnete z izpolnjevanjem ankete. Anketa je anonimna, Vaši odgovori so popolnoma zaupni in uporabljeni samo v sklopu mojega magistrskega dela.

Hvala za čas, ki ste ga porabili za sodelovanje v anketi. Lepo Vas pozdravljam,
Petra Vrečko

Spol (označite):

- Moški
 - Ženski
-

V katero starostno skupino spadate (označite)?

- pod 20 let
 - od 20 do pod 30 let
 - od 30 do pod 40 let
 - od 40 do pod 50 let
 - od 50 do pod 60 let
 - od 60 let ali več
-

Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba (označite)?

- osnovna šola
- poklicna, srednja šola
- višja, visoka šola
- univerzitetna izobrazba
- magisterij, doktorat

Tabela A:

KOMUNIKACIJA V ORGANIZACIJI

Prosim, označite, ali imate dovolj informacij za vsako od naštetih trditev:

	nikakor ne, na noben način	ne	niti ne, niti da	da	da, zelo
1. Ste informirani o politiki in ciljih podjetja?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Ste seznanjeni s spremembami v podjetju?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Imate dovolj informacij o vaših ugodnostih in plači?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Ste seznanjeni s finančnim stanjem podjetja?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Ste seznanjeni z dosežki/neuspehi podjetja/organizacije?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Ste seznanjeni s poročili o tem, kako se v podjetju obravnavajo problemi?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Ste informirani o politiki in ciljih oddelka?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Imate dovolj informacij o vašem napredku pri delu?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Imate informacije o oceni vašega dela?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Imate dovolj informacij o zahtevah vašega delovnega mesta?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Ste seznanjeni s poročili o reševanju problemov na vašem delovnem mestu?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Imate informacije o tem, kako se vaše delo primerja z delom ostalih?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tabela B:

IDENTIFIKACIJA ZAPOSLENIH Z ORGANIZACIJO

Prosim, označite:

	nikakor ne, na noben način	ne	niti ne, niti da	da	da, zelo
1. Čutim se povezanega s podjetjem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Čutim močan občutek pripadnosti podjetju.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Ponosen sem, da delam za to podjetje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Vesel sem, da sem član podjetja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Komunikacija v podjetju me motivira in stimulira za delo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Komunikacija v podjetju mi pomaga, da se lahko poistovetim (sem eno) s podjetjem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Zaposleni menimo, da je komunikacija v organizaciji dobra.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	nikakor ne, na noben način	ne	niti ne, niti da	da	da, zelo
8. Moj nadrejeni razume probleme, s katerimi se soočam na delovnem mestu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Nadrejeni zaupa vame in v moje delo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Nadrejeni je odprt za nove ideje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Vedno dobim pravočasne informacije, da opravi svoje delo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Zaposleni med sabo dobro komuniciramo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tabela C:
PODALJŠEVANJE DELOVNEGA ŽIVLJENJA
 Prosim, označite:

	nikakor ne, na noben način	ne	niti ne, niti da	da	da, zelo
1. Bi lahko vaša pripadnost podjetju vplivala na to, da ne bi odšli v pokoj in bi še naprej opravljali svoje delo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Ob misli na upokojitev mi je žal, da bom zapustil/a svoje delovno mesto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Svoj poklic sem pripravljen/a opravljati tudi po upokojitvi (honorarno).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Menite, da lahko ima dobra komunikacija pozitiven vpliv na podaljševanje delovnega življenja?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Ali bi bili ob primernih pogojih za delo, ki bi bili prilagojeni vašim željam (delovni čas, obremenitev, plača itd.), pripravljeni podaljšati delovno življenje?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Bi lahko, ko bi bili stari 60 let, še vedno opravljali isti poklic, kot ga opravljate zdaj?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Se strinjate, da bi moral vsak zaposleni dobiti priložnost, da se samostojno odloči, kdaj je čas njegove upokojitve in imeti možnost, da z delom nadaljuje oz. se upokoji postopoma?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Ukrepi vodstva pomembno vplivajo na zadržanje starejših v delovni aktivnosti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Ko bom v pokoju, bom iz poklica razvil/a hobi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kaj bi vas vzpodbudilo k razmišljanju (kateri ukrep vodstva) o podaljšanju delovnega življenja?

Na spodnja vprašanja odgovorite samo, če ste manager ali nadrejeni. V nasprotnem primeru ste z reševanjem ankete zaključili.

Tabela D:

ZADOVOLJSTVO

Označite, kako ste zadovoljni:

	nikakor ne, na noben način	ne	ni ne, ni da	da	da, zelo
1. Ste zadovoljni z odzivnostjo zaposlenih z direktno komunikacijo navzdol?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. So vaši podrejeni dovzetni za ocenjevanje, predloge, kritike?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Ste zadovoljni s tem, kako so podrejeni odgovorni, da posredujejo informacije navzgor?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Odgovorili ste na vsa vprašanja v tej anketi. Za Vaše odgovore se Vam iskreno zahvaljujem!

PRILOGA 2: Rezultati statistične analize glede komunikacije, identifikacije in podaljševanja delovnega življenja v organizaciji (izpiski, narejeni s programom SPSS).

Tabela 1: Mnenja zaposlenih o komunikaciji v organizaciji, identifikaciji z organizacijo, podaljševanju delovnega življenja in zadovoljstvu nadrejenih s komunikacijo s podrejenimi v podjetju X

Descriptive Statistics					
KOMUNIKACIJA V ORGANIZACIJI	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
1. ste informirani o politiki in ciljnih podjetja	201	1	5	3,57	,893
2. ste seznanjeni s spremembami v podjetju	201	1	5	3,50	,801
3. imate dovolj informacij o vaših ugodnostih in plači	201	1	5	3,41	,833
4. ste seznanjeni s finančnim stanjem podjetja	201	1	5	3,45	,888
5. ste seznanjeni z dosežki/neuspehi podjetja/organizacije	201	1	5	3,72	,756
6. ste seznanjeni s poročili o tem kako se v podjetju obravnavajo problemi	201	1	5	3,20	,895
7. ste informirani o politiki in ciljnih oddelka	201	1	5	3,45	1,004
8. imate dovolj informacij o vašem napredku pri delu	201	1	5	3,28	,907
9. imate informacije o oceni vašega dela	201	1	5	3,05	,915
10. imate dovolj informacij o zahtevah vašega delovnega mesta	201	2	5	3,52	,872
11. ste seznanjeni s poročili o reševanju problemov na vašem delovnem mestu	201	1	5	3,41	,929
12. imate informacije o tem kako se vaše delo primerja z delom ostalih	201	1	5	2,75	,843
Valid N (listwise)	201				
IDENTIFIKACIJA Z ORGANIZACIJO	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
1. čutim se povezanega s podjetjem	201	2	5	4,05	,729
2. čutim močan občutek pripadnosti podjetju	201	2	5	4,04	,780
3. ponosen sem, da delam za to podjetje	201	2	5	4,19	,676
4. vesel sem, da sem član podjetja	201	2	5	4,19	,636
5. komunikacija v podjetju me motivira in stimulira za delo	201	1	5	3,52	,917
6. komunikacija v podjetju mi pomaga, da se lahko poistovetim (sem eno) s podjetjem	201	1	5	3,42	,857
7. zaposleni menimo, da je komunikacija v organizaciji dobra	201	1	5	3,33	,890
8. moj nadrejeni razume probleme s katerimi se soočam na delovnem mestu	201	1	5	3,52	,884
9. nadrejeni zaupa vame in v moje delo	201	1	5	3,85	,786
10. nadrejeni je odprt za nove ideje	201	1	5	3,68	,910
11. vedno dobim pravočasne informacije, da opravi svoje delo	201	1	5	3,49	,837
12. zaposleni med sabo dobro komuniciramo	201	1	5	3,60	,872
Valid N (listwise)	201				

se nadaljuje

nadaljevanje

Descriptive Statistics

PODALJŠEVANJE DELOVNEGA ŽIVLJENJA	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
1. bi lahko vaša pripadnost podjetju vplivala na to, da ne bi odšli v pokoj in bi še naprej opravljali svoje delo	201	1	5	2,95	,973
2. ob misli na upokojitev mi je žal, da bom zapustil/a svoje delovno mesto	201	1	5	2,86	,980
3. svoj poklic sem pripravljen/a opravljati tudi po upokojitvi (honorarno)	201	1	5	2,80	,929
4. menite, da lahko ima dobra komunikacija pozitiven vpliv na podaljševanje delovnega življenja	201	1	5	3,80	,879
5. ali bi bili ob primernih pogojih za delo, ki bi bili prilagojeni vašim željam (delovni čas, obremenitev, plača, itd.) pripravljeni podaljšati delovno življenje	201	1	5	3,47	,985
6. bi lahko, ko bi bili stari 60 let še vedno opravljali isti poklic kot ga opravljate zdaj	201	1	5	3,10	1,070
7. se strinjate, da bi moral vsak zaposleni dobiti priložnost, da se samostojno odloči, kdaj je čas njegove upokojitve in imeti možnost, da z delom nadaljuje oz. se upokoji postopoma	201	1	5	3,44	,899
8. ukrepi vodstva pomembno vplivajo na zadržanje starejših v delovni aktivnosti	201	1	5	3,48	,878
9. ko bom v pokoju bom iz poklica razvil/a hobi	201	1	5	2,53	,900
Valid N (listwise)	201				
ZADOVOLJSTVO NADREJENIH S KOMUNIKACIJO S PODREJENIMI	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
1. ste zadovoljni z odzivnostjo zaposlenih z direktno komunikacijo navzdol	117	2	5	3,40	,777
2. so vaši podrejeni dovzetni za ocenjevanje, predloge, kritike	117	1	5	3,42	,779
3. ste zadovoljni s tem, kako so podrejeni odgovorni, da posredujejo informacije navzgor	117	2	5	3,36	,748
Valid N (listwise)	117				

Tabela 2: Mnenja zaposlenih o komunikaciji v organizaciji, identifikaciji z organizacijo, podaljševanju delovnega življenja in zadovoljstvu nadrejenih s komunikacijo s podrejenimi v podjetju Y

Descriptive Statistics

KOMUNIKACIJA V ORGANIZACIJI	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
1. Ste informirani o politiki in ciljnih podjetja	8	2	5	3,88	,991
2. Ste seznanjeni s spremembami v podjetju	8	3	5	3,88	,835
3. Imate dovolj informacij o vaših ugodnostih in plači	8	2	5	3,63	1,061
4. Ste seznanjeni s finančnim stanjem podjetja	8	2	5	3,63	1,188
5. Ste seznanjeni z dosežki/neuspehi organizacije	8	2	5	3,75	1,035
6. Ste seznanjene s poročili o tem kako se v podjetju obravnavajo problemi	8	2	5	3,75	1,035
7. Ste informirani o politiki in ciljnih oddelka	8	2	5	4,00	1,069
8. Imate dovolj informacij o vašem napredku pri delu	8	2	5	3,50	1,069
9. Imate informacije o oceni vašega dela	8	2	5	3,38	,916
10. Imate dovolj informacij o zahtevah vašega delovnega mesta	8	2	5	3,63	1,188
11. Ste seznanjeni s poročili o reševanju problemov na vašem delovnem mestu	8	2	5	3,38	,916
12. Imate informacije o tem kako se vaše delo primerja z delom ostalih	8	2	5	3,00	1,069
Valid N (listwise)	8				
IDENTIFIKACIJA Z ORGANIZACIJO	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
1. Čutim se povezanega s podjetjem	8	3	5	4,25	,886
2. Čutim močan občutek pripadnosti podjetju	8	3	5	4,13	,991
3. Ponosen sem, da delam za to podjetje	8	3	5	4,25	,886
4. Vesel sem, da sem član podjetja	8	3	5	4,38	,744
5. Komunikacija v podjetju me motivira in stimulira za delo	8	3	5	3,88	,641
6. Komunikacija v podjetju mi pomaga, da se lahko poistovetim (sem eno) s podjetjem	8	2	5	3,63	1,061
7. Zaposleni menimo, da je komunikacija v podjetju dobra	8	2	5	3,50	,926
8. Moj nadrejeni razume probleme s katerimi se soočam na delovnem mestu	8	2	5	3,75	1,035
9. Nadrejeni zaupa vame in v moje delo	8	3	5	4,00	,535
10. Nadrejeni je odprt za nove ideje	8	3	5	3,75	,707
11. Vedno dobim pravočasne informacije, da opravi svoje delo	8	1	5	3,13	1,458
12. Zaposleni med sabo dobro komuniciramo	8	3	5	3,75	,886
Valid N (listwise)	8				

se nadaljuje

nadaljevanje

PODALJŠEVANJE DELOVNEGA ŽIVLJENJA	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
1. Bi lahko vaša pripadnost podjetju vplivala na to, da ne bi odšli v pokoj in bi še naprej opravljali svoje delo	8	2	5	3,75	,886
2. Ob misli na upokožitev mi je žal, da bom zapustil/a svoje delovno mesto	8	2	5	3,25	1,035
3. Svoj poklic sem pripravljen/a opravljati tudi po upokožitvi (honorarno)	8	2	5	3,75	1,165
4. Menite, da lahko ima dobra komunikacija pozitiven vpliv na podaljšanje delovnega življenja	8	4	5	4,38	,518
5. ali bi bili ob primernih pogojih za delo, ki bi bili prilagojeni vašim željam (delovni čas, obremenitev, plača, itd.) pripravljeni podaljšati delovno življenje	8	3	5	4,38	,744
6. bi lahko, ko bi bili stari 60 let še vedno opravljali isti poklic kot ga opravljate zdaj	8	2	5	3,75	1,035
7. se strinjate, da bi moral vsak zaposleni dobiti priložnost, da se samostojno odloči, kdaj je čas njegove upokožitve in imeti možnost, da z delom nadaljuje oz. se upokoži postopoma	8	3	5	3,88	,835
8. Ukrepi vodstva pomembno vplivajo na zadržanje starejših v delovni aktivnosti	8	4	5	4,13	,354
9. Ko bom v pokoju bom iz poklica razvil/a hobi	8	2	5	3,13	1,246
Valid N (listwise)	8				
ZADOVOLJSTVO NADREJENIH S KOMUNIKACIJO S PODREJENIMI	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
1. Ste zadovoljni z odzivnostjo zaposlenih z direktno komunikacijo navzdol	7	2	5	3,71	,951
2. So vaši podrejeni dovezetni za ocenjevanje, predloge, kritike	7	2	5	3,71	1,113
3. Ste zadovoljni s tem, kako so podrejeni odgovorni, da posredujejo informacije navzgor	7	2	5	3,57	,976
Valid N (listwise)	7				

PRILOGA 3: Rezultati faktorске analize glede komunikacije v organizaciji in rezultati faktorске analize glede identifikacije zaposlenih s podjetjem za podjetji X in Y

Tabela 3 (levo) in 4 (desno): Opisne statistike za podjetji X in Y, prikazane v levi tabeli, in metoda ekstrakcije na desni strani

Descriptive Statistics				Communalities		
	Mean	Std. Deviation	Analysis N		Initial	Extraction
1. ste informirani o politiki in ciljih podjetja	3,58	,896	209	1. ste informirani o politiki in ciljih podjetja	,549	,573
2. ste seznanjeni s spremembami v podjetju	3,51	,803	209	2. ste seznanjeni s spremembami v podjetju	,588	,602
3. imate dovolj informacij o vaših ugodnostih in plači	3,42	,841	209	3. imate dovolj informacij o vaših ugodnostih in plači	,539	,545
4. ste seznanjeni s finančnim stanjem podjetja	3,46	,898	209	4. ste seznanjeni s finančnim stanjem podjetja	,596	,654
5. ste seznanjeni z dosežki/neuspehi podjetja/organizacije	3,72	,766	209	5. ste seznanjeni z dosežki/neuspehi podjetja/organizacije	,562	,619
6. ste seznanjeni s poročili o tem kako se v podjetju obravnavajo problemi	3,22	,904	209	6. ste seznanjeni s poročili o tem kako se v podjetju obravnavajo problemi	,623	,609
7. ste informirani o politiki in ciljih oddelka	3,47	1,010	209	7. ste informirani o politiki in ciljih oddelka	,551	,563
8. imate dovolj informacij o vašem napredku pri delu	3,29	,911	209	8. imate dovolj informacij o vašem napredku pri delu	,630	,634
9. imate informacije o oceni vašega dela	3,06	,915	209	9. imate informacije o oceni vašega dela	,626	,698
10. imate dovolj informacij o zahtevah vašega delovnega mesta	3,52	,883	209	10. imate dovolj informacij o zahtevah vašega delovnega mesta	,653	,646
11. ste seznanjeni s poročili o reševanju problemov na vašem delovnem mestu	3,41	,926	209	11. ste seznanjeni s poročili o reševanju problemov na vašem delovnem mestu	,701	,731
12. imate informacije o tem kako se vaše delo primerja z delom ostalih	2,76	,851	209	12. imate informacije o tem kako se vaše delo primerja z delom ostalih	,407	,438

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Tabela 5: KMO in Bartlettov test za preverjanje primernosti analize

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,927
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1579,086
	df	66
	Sig.	,000

Tabela 6: Ocena variance glede komunikacije v organizaciji za podjetji X in Y

Total Variance Explained							
Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings ^a
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	6,760	56,330	56,330	6,378	53,152	53,152	5,759
2	1,335	11,126	67,456	,934	7,785	60,938	5,372
3	,622	5,184	72,640				
4	,509	4,239	76,879				
5	,478	3,986	80,865				
6	,460	3,834	84,698				
7	,428	3,567	88,265				
8	,364	3,037	91,303				
9	,316	2,633	93,936				
10	,303	2,522	96,458				
11	,228	1,900	98,357				
12	,197	1,643	100,000				

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Slika 1: Scree Plot graf za izbiro števila faktorjev za komunikacijo v organizaciji podjetij X in

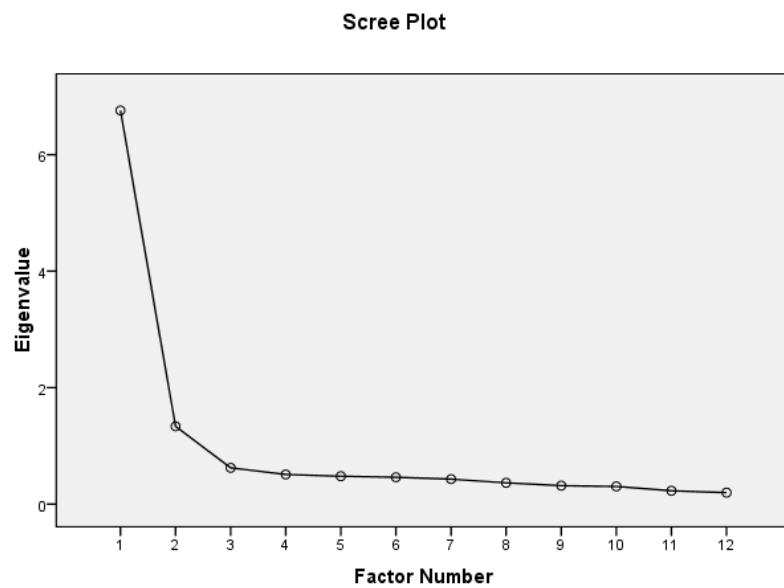


Tabela 7: Korelacijska matrika podjetij X in Y

Factor Correlation Matrix

Factor	1	2
1	1,000	,705
2	,705	1,000

Extraction Method: Principal Axis

Factoring.

Rotation Method: Promax with

Kaiser Normalization.

Tabela 8: Faktorska matrika – metoda ekstrakcije (leva stran) in Tabela 9: Metoda Promax rotacije s Kaiserjevo normalizacijo (desna stran) za podjetji X in Y:

	Factor Matrix ^a	
	Factor	
	1	2
11. ste seznanjeni s poročili o reševanju problemov na vašem delovnem mestu	,807	,281
8. imate dovolj informacij o vašem napredku pri delu	,779	,164
6. ste seznanjeni s poročili o tem kako se v podjetju obravnavajo problemi	,778	-,062
10. imate dovolj informacij o zahtevah vašega delovnega mesta	,765	,249
2. ste seznanjeni s spremembami v podjetju	,741	-,230
7. ste informirani o politiki in ciljih oddelka	,738	-,138
3. imate dovolj informacij o vaših ugodnostih in plači	,737	-,033
9. imate informacije o oceni vašega dela	,727	,411
4. ste seznanjeni s finančnim stanjem podjetja	,726	-,357
1. ste informirani o politiki in ciljih podjetja	,704	-,278
5. ste seznanjeni z dosežki/neuspehi podjetja/organizacije	,693	-,373
12. imate informacije o tem kako se vaše delo primerja z delom ostalih	,512	,420

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

a. 2 factors extracted. 6 iterations required.

	Pattern Matrix ^a	
	Factor	
	1	2
4. ste seznanjeni s finančnim stanjem podjetja	,895	-,129
5. ste seznanjeni z dosežki/neuspehi podjetja/organizacije	,895	-,165
1. ste informirani o politiki in ciljih podjetja	,780	-,034
2. ste seznanjeni s spremembami v podjetju	,742	,047
7. ste informirani o politiki in ciljih oddelka	,623	,167
6. ste seznanjeni s poročili o tem kako se v podjetju obravnavajo problemi	,550	,287
3. imate dovolj informacij o vaših ugodnostih in plači	,489	,306
9. imate informacije o oceni vašega dela	-,083	,892
12. imate informacije o tem kako se vaše delo primerja z delom ostalih	-,225	,801
11. ste seznanjeni s poročili o reševanju problemov na vašem delovnem mestu	,132	,757
10. imate dovolj informacij o zahtevah vašega delovnega mesta	,147	,694
8. imate dovolj informacij o vašem napredku pri delu	,263	,588

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Promax with Kaiser

Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Tabela 10: Rezultati faktorске analize glede identifikacije za podjetje X in Y (levo – opisne statistike) in Tabela 11: Metoda ekstrakcije (desno):

Descriptive Statistics				Communalities		
	Mean	Std. Deviation	Analysis N		Initial	Extraction
1. čutim se povezanega s podjetjem	4,06	,734	209	1. čutim se povezanega s podjetjem	,686	,716
2. čutim močan občutek pripadnosti podjetju	4,04	,786	209	2. čutim močan občutek pripadnosti podjetju	,684	,717
3. ponosen sem, da delam za to podjetje	4,20	,683	209	3. ponosen sem, da delam za to podjetje	,759	,776
4. vesel sem, da sem član podjetja	4,20	,639	209	4. vesel sem, da sem član podjetja	,712	,676
5. komunikacija v podjetju me motivira in stimulira za delo	3,54	,909	209	5. komunikacija v podjetju me motivira in stimulira za delo	,710	,763
6. komunikacija v podjetju mi pomaga, da se lahko poistovetim (sem eno) s podjetjem	3,43	,864	209	6. komunikacija v podjetju mi pomaga, da se lahko poistovetim (sem eno) s podjetjem	,738	,765
7. zaposleni menimo, da je komunikacija v organizaciji dobra	3,33	,889	209	7. zaposleni menimo, da je komunikacija v organizaciji dobra	,622	,650
8. moj nadrejeni razume probleme s katerimi se soočam na delovnem mestu	3,53	,888	209	8. moj nadrejeni razume probleme s katerimi se soočam na delovnem mestu	,721	,796
9. nadrejeni zaupa vame in v moje delo	3,86	,777	209	9. nadrejeni zaupa vame in v moje delo	,503	,533
10. nadrejeni je odprt za nove ideje	3,68	,902	209	10. nadrejeni je odprt za nove ideje	,682	,804
11. vedno dobim pravočasne informacije, da opravi svoje delo	3,47	,866	209	11. vedno dobim pravočasne informacije, da opravi svoje delo	,568	,557
12. zaposleni med sabo dobro komuniciramo	3,61	,871	209	12. zaposleni med sabo dobro komuniciramo	,350	,353

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Tabela 12: KMO in Bartlettov test

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,892
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1781,433
	Df	66
	Sig.	,000

Tabela 13: Varianca z metodo ekstrakcije Principal Axis Factoring podjetij X in Y

Total Variance Explained							
Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings ^a
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	6,540	54,499	54,499	6,231	51,923	51,923	4,828
2	1,439	11,993	66,493	1,153	9,610	61,533	5,139
3	1,015	8,458	74,950	,721	6,012	67,545	4,662
4	,629	5,244	80,195				
5	,547	4,560	84,755				
6	,451	3,761	88,516				
7	,387	3,222	91,738				
8	,286	2,383	94,121				
9	,200	1,666	95,787				
10	,184	1,535	97,322				
11	,170	1,415	98,737				
12	,152	1,263	100,000				

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Slika 2: Graf Scree Plot za identifikacijo zaposlenih z organizacijo za podjetji X in Y

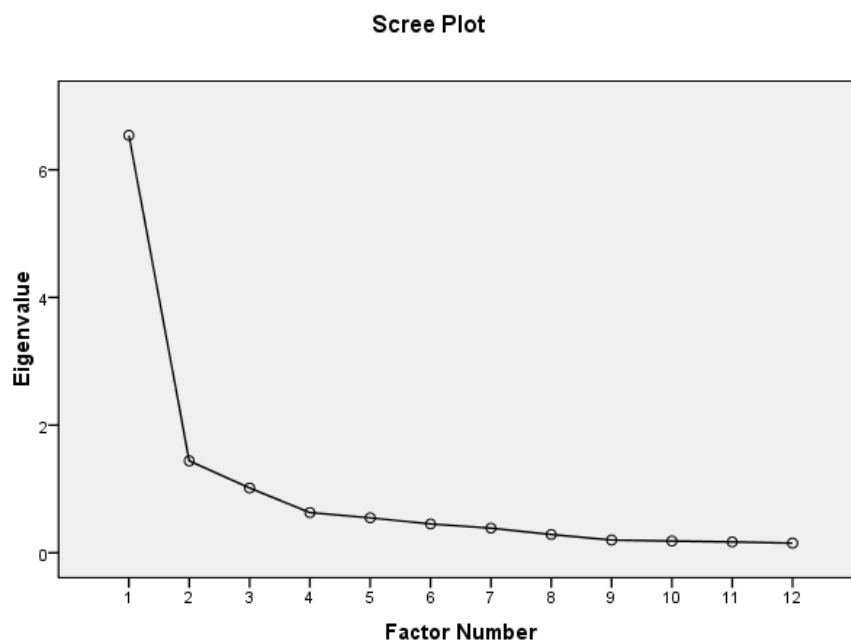


Tabela 14: Korelacijska matrika podjetij X in Y

Factor Correlation Matrix

Factor	1	2	3
1	1,000	,622	,553
2	,622	1,000	,667
3	,553	,667	1,000

Extraction Method: Principal Axis

Factoring.

Rotation Method: Promax with

Kaiser Normalization.

Tabeli 15: Metoda ekstrakcije (levo) in 16: Promax rotacija s Kaiserjevo metodo za identifikacijo zaposlenih z organizacijo podjetij X in Y (desno):

	Factor Matrix ^a		
	Factor		
	1	2	3
6. komunikacija v podjetju mi pomaga, da se lahko poistovetim (sem eno) s podjetjem	,791	-,148	-,342
8. moj nadrejeni razume probleme s katerimi se soočam na delovnem mestu	,786	-,312	,284
3. ponosen sem, da delam za to podjetje	,775	,418	-,031
5. komunikacija v podjetju me motivira in stimulira za delo	,750	-,235	-,381
7. zaposleni menimo, da je komunikacija v organizaciji dobra	,741	-,162	-,273
4. vesel sem, da sem član podejtja	,734	,371	,011
1. čutim se povezanega s podjetjem	,715	,419	,169
11. vedno dobim pravočasne informacije, da opravi svoje delo	,714	-,217	,016
10. nadrejeni je odprt za nove ideje	,711	-,342	,427
2. čutim močan občutek pripadnosti podjetju	,693	,474	,115
9. nadrejeni zaupa vame in v moje delo	,640	-,276	,216
12. zaposleni med sabo dobro komuniciramo	,566	,016	-,180

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

a. 3 factors extracted. 11 iterations required.

	Pattern Matrix ^a		
	Factor		
	1	2	3
2. čutim močan občutek pripadnosti podjetju	,891	-,080	,007
1. čutim se povezanega s podjetjem	,850	-,117	,115
3. ponosen sem, da delam za to podjetje	,811	,175	-,086
4. vesel sem, da sem član podejtja	,750	,124	-,018
5. komunikacija v podjetju me motivira in stimulira za delo	-,097	,928	,003
6. komunikacija v podjetju mi pomaga, da se lahko poistovetim (sem eno) s podjetjem	,037	,854	-,003
7. zaposleni menimo, da je komunikacija v organizaciji dobra	,021	,747	,066
12. zaposleni med sabo dobro komuniciramo	,195	,469	-,022
10. nadrejeni je odprt za nove ideje	,003	-,118	,970
8. moj nadrejeni razume probleme s katerimi se soočam na delovnem mestu	,028	,089	,813
9. nadrejeni zaupa vame in v moje delo	-,009	,104	,662
11. vedno dobim pravočasne informacije, da opravi svoje delo	,031	,374	,421

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

PRILOGA 4: Razvrščanje enot v skupine (klastrska analiza) podjetja X

Tabele 17a, 17b, 17c prikazujejo klastersko analizo identifikacije zaposlenih z organizacijo za podjetje X

Tabela 17a Number of Cases in each Cluster

Cluster	1	126,000
	2	75,000
Valid		201,000
Missing		,000

Tabela 17b

ANOVA

	Cluster		Error		F	Sig.
	Mean Square	df	Mean Square	Df		
1. čutim se povezanega s podjetjem	29,283	1	,388	199	75,567	,000
2. čutim močan občutek pripadnosti podjetju	30,690	1	,457	199	67,118	,000
3. ponosen sem, da delam za to podjetje	23,945	1	,339	199	70,604	,000
4. vesel sem, da sem član podjetja	20,677	1	,302	199	68,421	,000
5. komunikacija v podjetju me motivira in stimulira za delo	60,151	1	,543	199	110,837	,000
6. komunikacija v podjetju mi pomaga, da se lahko poistovetim (sem eno) s podjetjem	56,070	1	,456	199	122,851	,000
7. zaposleni menimo, da je komunikacija v organizaciji dobra	61,169	1	,488	199	125,284	,000
8. moj nadrejeni razume probleme s katerimi se soočam na delovnem mestu	69,541	1	,435	199	159,783	,000
9. nadrejeni zaupa vame in v moje delo	32,030	1	,460	199	69,668	,000
10. nadrejeni je odprt za nove ideje	57,778	1	,542	199	106,616	,000
11. vedno dobim pravočasne informacije, da opravi svoje delo	52,258	1	,442	199	118,227	,000
12. zaposleni med sabo dobro komuniciramo	39,601	1	,566	199	70,015	,000

The F tests should be used only for descriptive purposes because the clusters have been chosen to maximize the differences among cases in different clusters. The observed significance levels are not corrected for this and thus cannot be interpreted as tests of the hypothesis that the cluster means are equal.

Tabela 17c

Final Cluster Centers

	Cluster	
	1	2
1. čutim se povezanega s podjetjem	4	4
2. čutim močan občutek pripadnosti podjetju	4	4
3. ponosen sem, da delam za to podjetje	4	4
4. vesel sem, da sem član podjetja	4	4
5. komunikacija v podjetju me motivira in stimulira za delo	4	3
6. komunikacija v podjetju mi pomaga, da se lahko poistovetim (sem eno) s podjetjem	4	3
7. zaposleni menimo, da je komunikacija v organizaciji dobra	4	3
8. moj nadrejeni razume probleme s katerimi se soočam na delovnem mestu	4	3
9. nadrejeni zaupa vame in v moje delo	4	3
10. nadrejeni je odprt za nove ideje	4	3
11. vedno dobim pravočasne informacije, da opravi svoje delo	4	3
12. zaposleni med sabo dobro komuniciramo	4	3

Tabele 18a, 18b in 18c označujejo nadaljevanje klastrske analize glede na vse udeležence za podaljšanje delovnega življenja podjetja X

Tabela 18a Number of Cases in each

Cluster	
Cluster	1
	2
Valid	201,000
Missing	,000

se nadaljuje

nadaljevanje

Tabela 18b

ANOVA

	Cluster		Error		F	Sig.
	Mean Square	df	Mean Square	df		
1. bi lahko vaša pripadnost podjetju vplivala na to, da ne bi odšli v pokoj in bi še naprej opravljali svoje delo	100,391	1	,448	199	224,190	,000
2. ob misli na upokojitev mi je žal, da bom zapustil/a svoje delovno mesto	86,872	1	,529	199	164,286	,000
3. svoj poklic sem pripravljen/a opravljati tudi po upokojitvi (honorarno)	83,055	1	,450	199	184,502	,000
4. menite, da lahko ima dobra komunikacija pozitiven vpliv na podaljševanje delovnega življenja	16,280	1	,695	199	23,416	,000
5. ali bi bili ob primernih pogojih za delo, ki bi bili prilagojeni vašim željam (delovni čas, obremenitev, plača, itd.) pripravljeni podaljšati delovno življenje	65,258	1	,647	199	100,793	,000
6. bi lahko, ko bi bili stari 60 let še vedno opravljali isti poklic kot ga opravljate sedaj	58,998	1	,853	199	69,140	,000
7. se strinjate, da bi moral vsak zaposleni dobiti priložnost, da se samostojno odloči, kdaj je čas njegove upokojitve in imeti možnost, da z delom nadaljuje oz. se upokoji postopoma	9,878	1	,762	199	12,956	,000
8. ukrepi vodstva pomembno vplivajo na zadržanje starejših v delovni aktivnosti	15,337	1	,698	199	21,988	,000
9. ko bom v pokoju bom iz poklica razvil/a hobi	18,191	1	,723	199	25,166	,000

The F tests should be used only for descriptive purposes because the clusters have been chosen to maximize the differences among cases in different clusters. The observed significance levels are not corrected for this and thus cannot be interpreted as tests of the hypothesis that the cluster means are equal.

Tabela 18c

Final Cluster Centers

	Cluster	
	1	2
1. bi lahko vaša pripadnost podjetju vplivala na to, da ne bi odšli v pokoj in bi še naprej opravljali svoje delo	4	2
2. ob misli na upokojitev mi je žal, da bom zapustil/a svoje delovno mesto	4	2
3. svoj poklic sem pripravljen/a opravljati tudi po upokojitvi (honorarno)	3	2
4. menite, da lahko ima dobra komunikacija pozitiven vpliv na podaljševanje delovnega življenja	4	4
5. ali bi bili ob primernih pogojih za delo, ki bi bili prilagojeni vašim željam (delovni čas, obremenitev, plača, itd.) pripravljeni podaljšati delovno življenje	4	3
6. bi lahko, ko bi bili stari 60 let še vedno opravljali isti poklic kot ga opravljate sedaj	4	3
7. se strinjate, da bi moral vsak zaposleni dobiti priložnost, da se samostojno odloči, kdaj je čas njegove upokojitve in imeti možnost, da z delom nadaljuje oz. se upokoji postopoma	4	3
8. ukrepi vodstva pomembno vplivajo na zadržanje starejših v delovni aktivnosti	4	3
9. ko bom v pokoju bom iz poklica razvil/a hobi	3	2

Tabela 18d: Prikaz, kateri udeleženec sodi v klaster 1 in klaster 2

Cluster Membership

Case Number	Cluster Number of Case	Cluster	Distance	Case Number	Cluster Number of Case	Cluster	Distance	Case Number	Cluster Number of Case	Cluster	Distance
1	1	1	2,794	30	2	1	1,148	60	1	1	2,104
2	2	1	2,488	31	1	1	2,148	61	1	1	3,238
3	2	2	2,286	32	1	2	2,787	62	1	1	1,870
4	2	2	1,710	33	1	1	2,456	63	1	2	1,492
5	2	1	1,927	34	2	2	2,268	64	1	1	1,888
6	1	2	2,118	35	1	2	2,628	65	1	2	1,756
7	1	1	2,020	36	2	1	3,395	66	1	1	2,081
8	1	1	2,194	37	2	1	2,520	67	1	1	1,849
9	2	1	2,081	38	1	1	1,532	68	2	1	1,104
10	1	1	1,529	39	1	1	3,431	69	1	1	1,294
11	1	1	1,294	40	1	1	2,185	70	1	2	2,882
12	1	2	2,677	41	2	2	4,215	71	1	1	2,395
13	1	1	1,513	42	2	2	1,935	72	1	2	2,036
14	1	1	1,321	43	1	1	2,696	73	1	2	1,812
15	2	2	1,395	44	1	1	2,490	74	1	1	1,593
16	2	2	2,089	45	1	1	1,244	75	1	2	1,920
17	2	1	2,102	46	1	1	2,178	76	1	1	2,663
18	2	1	1,006	47	1	2	2,643	77	2	1	3,713
19	1	1	1,586	48	2	2	2,612	78	2	1	3,392
20	1	1	2,703	49	1	1	2,740	79	1	1	4,080
21	1	2	2,224	50	1	1	2,531	80	2	2	3,096
22	1	2	2,368	51	1	2	4,526	81	1	2	1,883
23	2	2	2,084	52	2	1	2,015	82	2	1	3,018
24	1	1	3,115	53	1	1	1,148	83	1	1	2,298
25	2	2	3,598	54	1	2	3,988	84	1	1	1,586
26	2	2	2,624	55	1	1	3,943	85	1	1	2,668
27	2	1	1,255	56	1	1	1,275	86	2	2	3,031
28	1	2	1,538	57	2	2	2,021	87	1	1	1,935
29	1	1	2,691	58	1	2	2,695	88	1	1	1,460
30	2	1	1,148	59	1	1	1,948	89	1	1	3,159

se nadaljuje

nadaljevanje

Case Number	Cluster Number of Case	Cluster	Distance
90	1	1	1,532
91	1	1	1,500
92	1	1	3,585
93	1	1	1,313
94	1	1	1,354
95	1	2	2,094
96	1	1	1,636
97	2	1	2,248
98	1	1	1,006
99	1	1	1,006
100	1	1	,940
101	2	1	1,401
102	1	2	2,228
103	1	1	2,492
104	2	2	2,414
105	1	1	1,878
106	1	1	2,196
107	1	1	2,221
108	1	1	2,338
109	2	1	2,243
110	1	2	2,051
111	1	2	1,893
112	1	2	2,539
113	1	1	1,021
114	1	1	2,315
115	1	1	1,477
116	1	2	4,859
117	2	2	2,329
118	1	1	2,287
119	1	1	2,382
120	1	1	2,661
121	1	1	1,191

Case Number	Cluster Number of Case	Cluster	Distance
122	2	2	1,909
123	1	1	2,368
124	1	1	2,023
125	2	2	1,716
126	2	2	2,113
127	1	2	2,011
128	2	2	1,807
129	2	2	2,635
130	2	1	1,626
131	2	1	1,814
132	2	2	2,459
133	2	2	2,459
134	1	2	2,397
135	2	2	1,861
136	2	2	1,275
137	2	1	1,477
138	2	2	2,118
139	1	2	,919
140	2	2	1,595
141	2	2	1,745
142	2	2	3,667
143	1	1	1,411
144	1	2	3,008
145	2	2	3,250
146	1	2	2,551
147	2	2	1,909
148	1	2	2,503
149	2	2	2,099
150	2	1	1,532
151	2	2	1,751
152	1	2	1,614
153	2	1	2,454

Case Number	Cluster Number of Case	Cluster	Distance
154	2	2	1,996
155	2	2	3,424
156	2	1	3,593
157	2	2	1,756
158	1	2	2,075
159	2	1	2,843
160	1	1	1,532
161	1	2	2,721
162	1	1	4,634
163	1	2	1,909
164	2	2	2,233
165	2	2	1,602
166	1	2	1,478
167	1	1	2,395
168	1	1	2,125
169	1	2	3,017
170	1	2	3,077
171	2	2	2,527
172	2	1	3,170
173	2	2	2,094
174	1	2	2,021
175	1	1	1,583
176	1	1	1,914
177	2	2	2,551
178	1	2	3,253
179	2	2	1,940
180	1	1	2,629
181	1	2	2,790
182	2	2	3,154
183	2	2	4,956
184	1	2	2,527
185	1	2	1,538

se nadaljuje

nadaljevanje

Case Number	Cluster Number of Case	Cluster	Distance
186	2	2	3,216
187	1	2	1,756
188	1	2	3,106
189	1	1	2,687
190	1	2	2,016
191	1	2	1,883
192	1	2	1,465
193	1	2	2,224
194	2	2	1,986
195	2	2	2,551
196	2	2	2,372
197	1	2	2,312
198	1	1	2,078
199	2	2	5,284
200	2	2	1,966
201	1	2	2,006

PRILOGA 5: Razvrščanje enot v skupine (klastrska analiza) za podjetje Y

Tabele 19a in 19b, 19c in 19d prikazujejo klastersko analizo identifikacije zaposlenih z organizacijo za podjetje Y

Tabela 19a Number of Cases in each Cluster

Cluster	Number of Cases
1	4,000
2	4,000
Valid	8,000
Missing	,000

Tabela 19b Cluster Membership

Case Number	Cluster	Distance
1	1	2,092
2	2	1,953
3	2	1,820
4	1	1,696
5	2	2,305
6	2	1,820
7	1	1,369
8	1	1,837

se nadaljuje

nadaljevanje

Tabela 19c

ANOVA

	Cluster		Error		F	Sig.
	Mean Square	df	Mean Square	df		
TABELA B:IDENTIFIKACIJA ZAPOSŁ: 1. čutim se povezanega s podjetjem	4,500	1	,167	6	27,000	,002
TABELA B:IDENTIFIKACIJA ZAPOSŁ: 2. čutim močan občutek pripadnosti podjetju	3,125	1	,625	6	5,000	,067
TABELA B:IDENTIFIKACIJA ZAPOSŁ: 3. ponosen sem, da delam za to podjetje	4,500	1	,167	6	27,000	,002
TABELA B:IDENTIFIKACIJA ZAPOSŁ: 4. vesel sem, da sem član podjetja	3,125	1	,125	6	25,000	,002
TABELA B:IDENTIFIKACIJA ZAPOSŁ: 5. komunikacija v podjetju me motivira in stimulira za delo	1,125	1	,292	6	3,857	,097
TABELA B:IDENTIFIKACIJA ZAPOSŁ: 6. komunikacija v podjetju mi pomaga, da se lahko poistovetim (sem eno) s podjetjem	6,125	1	,292	6	21,000	,004
TABELA B:IDENTIFIKACIJA ZAPOSŁ: 7. zaposleni menimo, da je komunikacija v podjetju dobra	2,000	1	,667	6	3,000	,134
TABELA B:IDENTIFIKACIJA ZAPOSŁ: 8. moj nadrejeni razume probleme s katerimi se soočam na delovnem mestu	4,500	1	,500	6	9,000	,024
TABELA B:IDENTIFIKACIJA ZAPOSŁ: 9. nadrejeni zaupa vame in v moje delo	,500	1	,250	6	2,000	,207
TABELA B:IDENTIFIKACIJA ZAPOSŁ: 10. nadrejeni je odprt za nove ideje	2,000	1	,250	6	8,000	,030
TABELA B:IDENTIFIKACIJA ZAPOSŁ: 11. vedno dobim pravočasne informacije, da opravi svoje delo	10,125	1	,792	6	12,789	,012
TABELA B:IDENTIFIKACIJA ZAPOSŁ: 12. zaposleni med sabo dobro komuniciramo	2,000	1	,583	6	3,429	,114

Tabela 19d

Final Cluster Centers

	Cluster	
	1	2
TABELA B:IDENTIFIKACIJA ZAPOSŁ: 1. čutim se povezanega s podjetjem	5	4
TABELA B:IDENTIFIKACIJA ZAPOSŁ: 2. čutim močan občutek pripadnosti podjetju	5	4
TABELA B:IDENTIFIKACIJA ZAPOSŁ: 3. ponosen sem, da delam za to podjetje	5	4
TABELA B:IDENTIFIKACIJA ZAPOSŁ: 4. vesel sem, da sem član podjetja	5	4
TABELA B:IDENTIFIKACIJA ZAPOSŁ: 5. komunikacija v podjetju me motivira in stimulira za delo	4	4
TABELA B:IDENTIFIKACIJA ZAPOSŁ: 6. komunikacija v podjetju mi pomaga, da se lahko poistovetim (sem eno) s podjetjem	5	3
TABELA B:IDENTIFIKACIJA ZAPOSŁ: 7. zaposleni menimo, da je komunikacija v podjetju dobra	4	3
TABELA B:IDENTIFIKACIJA ZAPOSŁ: 8. moj nadrejeni razume probleme s katerimi se soočam na delovnem mestu	5	3
TABELA B:IDENTIFIKACIJA ZAPOSŁ: 9. nadrejeni zaupa vame in v moje delo	4	4
TABELA B:IDENTIFIKACIJA ZAPOSŁ: 10. nadrejeni je odprt za nove ideje	4	3
TABELA B:IDENTIFIKACIJA ZAPOSŁ: 11. vedno dobim pravočasne informacije, da opravi svoje delo	4	2
TABELA B:IDENTIFIKACIJA ZAPOSŁ: 12. zaposleni med sabo dobro komuniciramo	4	3

Nadaljevanje analize z vsemi udeleženci za podaljševanje delovnega življenja za podjetje Y

Tabele 20a, 20b, 20c in 20d prikazujejo rezultate analize za podaljševanje delovnega življenja podjetja Y

Tabela 20a Number of Cases in each

Cluster	
Cluster 1	4,000
Cluster 2	4,000
Valid	8,000
Missing	,000

Tabela 20b

ANOVA

	Cluster		Error		F	Sig.
	Mean Square	df	Mean Square	df		
TABELA C:PODALJŠEVANJE DELOVNEG: 1. bi lahko vaša pripadnost podjetju vplivala na to, da ne bi odšli v pokoj in bi še naprej opravljali svoje delo	2,000	1	,583	6	3,429	,114
TABELA C:PODALJŠEVANJE DELOVNEG: 2. ob misli na upokojitev mi je žal, da bom zapustil/a svoje delovno mesto	4,500	1	,500	6	9,000	,024
TABELA C:PODALJŠEVANJE DELOVNEG: 3. svoj poklic sem pripravljen/a opravljati tudi po upokojitvi (honorarno)	4,500	1	,833	6	5,400	,059
TABELA C:PODALJŠEVANJE DELOVNEG: 4. menite, da lahko ima dobra komunikacija pozitiven vpliv na podaljšanje delovnega življenja	,125	1	,292	6	,429	,537
TABELA C:PODALJŠEVANJE DELOVNEG: 5. ali bi bili ob primernih pogojih za delo, ki bi bili prilagojeni vašim željam (delovni čas, obremenitev, plača, itd.) pripravljeni podaljšati delovno življenje	1,125	1	,458	6	2,455	,168
TABELA C:PODALJŠEVANJE DELOVNEG: 6. bi lahko, ko bi bili stari 60 let še vedno opravljali isti poklic kot ga opravljate sedaj	4,500	1	,500	6	9,000	,024
TABELA C:PODALJŠEVANJE DELOVNEG: 7. se strinjate, da bi moral vsak zaposleni dobiti priložnost, da se samostojno odloči, kdaj je čas njegove upokojitve in imeti možnost, da z delom nadaljuje oz. se upokoji postopoma	3,125	1	,292	6	10,714	,017
TABELA C:PODALJŠEVANJE DELOVNEG: 8. ukrepi vodstva pomembno vplivajo na zadržanje starejših v delovni aktivnosti	,125	1	,125	6	1,000	,356
TABELA C:PODALJŠEVANJE DELOVNEG: 9. ko bom v pokoju bom iz poklica razvil/a hobi	10,125	1	,125	6	81,000	,000

The F tests should be used only for descriptive purposes because the clusters have been chosen to maximize the differences among cases in different clusters. The observed significance levels are not corrected for this and thus cannot be interpreted as tests of the hypothesis that the cluster means are equal.

se nadaljuje

nadaljevanje

Tabela 20c

Cluster Membership

Case Number	Cluster Number of Case	Cluster	Distance
1	1	1	1,803
2	2	2	1,714
3	2	1	1,658
4	1	2	1,714
5	2	2	2,107
6	2	1	1,118
7	1	1	1,323
8	1	2	1,714

Tabela 20d

Final Cluster Centers

	Cluster	
	1	2
TABELA C:PODALJŠEVANJE DELOVNEG: 1. bi lahko vaša pripadnost podjetju vplivala na to, da ne bi odšli v pokoj in bi še naprej opravljali svoje delo	4	3
TABELA C:PODALJŠEVANJE DELOVNEG: 2. ob misli na upokožitev mi je žal, da bom zapustil/a svoje delovno mesto	4	3
TABELA C:PODALJŠEVANJE DELOVNEG: 3. svoj poklic sem pripravljen/a opravljati tudi po upokojitvi (honorarno)	5	3
TABELA C:PODALJŠEVANJE DELOVNEG: 4. menite, da lahko ima dobra komunikacija pozitiven vpliv na podaljšanje delovnega življenja	5	4
TABELA C:PODALJŠEVANJE DELOVNEG: 5. ali bi bili ob primernih pogojih za delo, ki bi bili prilagojeni vašim željam (delovni čas, obremenitev, plača, itd.) pripravljeni podaljšati delovno življenje	5	4
TABELA C:PODALJŠEVANJE DELOVNEG: 6. bi lahko, ko bi bili stari 60 let še vedno opravljali isti poklic kot ga opravljate sedaj	5	3
TABELA C:PODALJŠEVANJE DELOVNEG: 7. se strinjate, da bi moral vsak zaposleni dobiti priložnost, da se samostojno odloči, kdaj je čas njegove upokojitve in imeti možnost, da z delom nadaljuje oz. se upokoji postopoma	5	3
TABELA C:PODALJŠEVANJE DELOVNEG: 8. ukrepi vodstva pomembno vplivajo na zadržanje starejših v delovni aktivnosti	4	4
TABELA C:PODALJŠEVANJE DELOVNEG: 9. ko bom v pokoju bom iz poklica razvil/a hobi	4	2

PRILOGA 6: Regresijska analiza: Ugotavljanje povezave med identifikacijo zaposlenih z organizacijo in komunikacijo v organizaciji za podjetje X (Hipoteza 1)

Tabele 21a, 21b, 21c, 21d in 21e: Odvisnost spremenljivk, povezanih z identifikacijo zaposlenih z organizacijo in komunikacijo v organizaciji

Tabela 21a **Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
Identifikacija zaposlenih z organizacijo	3,7409	,59715	201
Komunikacija v organizaciji	3,3586	,65342	201

Tabela 21b **Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,718 ^a	,515	,513	,41684

a. Predictors: (Constant), Komunikacija v organizaciji

Tabela 21c **ANOVA^a**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	36,740	1	36,740	211,450	,000 ^b
Residual	34,577	199	,174		
Total	71,317	200			

a. Dependent Variable: Identifikacija zaposlenih z organizacijo

b. Predictors: (Constant), Komunikacija v organizaciji

Slika 3: Razsevni diagram 1 podjetja X (H1)

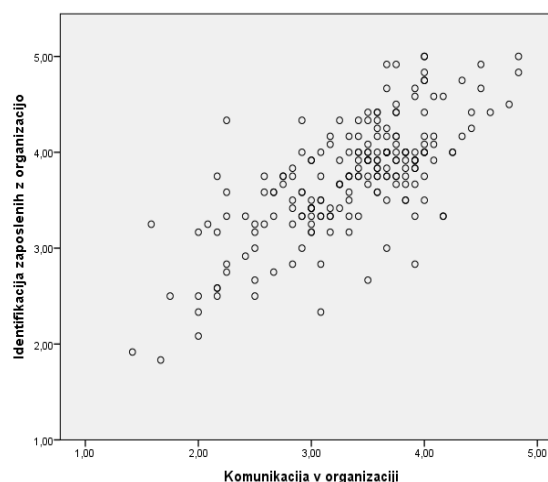


Tabela 21d **Correlations**

	Identifikacija zaposlenih z organizacijo	Komunikacija v organizaciji
Pearson Correlation	1,000	,718
	,718	1,000
Sig. (1-tailed)		,000
	,000	
N	201	201
	201	201

Tabela 21e **Coefficients^a**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,538	,154		9,965	,000
Komunikacija v organizaciji	,656	,045	,718	14,541	,000

a. Dependent Variable: Identifikacija zaposlenih z organizacijo

Povezava med identifikacijo zaposlenih z organizacijo in komunikacijo v organizaciji v podjetju Y

Tabele 22a, 22b, 22c, 22d in 22e prikazujejo povezavo med spremenljivkami identifikacija zaposlenih z organizacijo in komunikacija v organizaciji (Hipoteza 1)

Tabela 22a

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Identifikacija zaposlenih z organizacijo	3,8646	,76368	8
Komunikacija v organizaciji	3,6146	,86710	8

Tabela 22b

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,957 ^a	,916	,902	,23891

a. Predictors: (Constant), Komunikacija v organizaciji

Slika 4: Razsevni diagram 1 podjetje Y (H1)

Tabela 22c

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	3,740	1	3,740	65,525	,000 ^b
Residual	,342	6	,057		
Total	4,082	7			

a. Dependent Variable: Identifikacija zaposlenih z organizacijo

b. Predictors: (Constant), Komunikacija v organizaciji

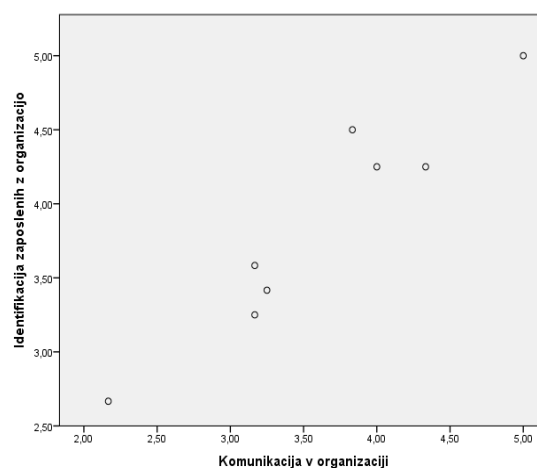


Tabela 22d

Correlations

		Identifikacija zaposlenih z organizacijo	Komunikacija v organizaciji
Pearson Correlation	Identifikacija zaposlenih z organizacijo	1,000	,957
	Komunikacija v organizaciji	,957	1,000
Sig. (1-tailed)	Identifikacija zaposlenih z organizacijo		,000
	Komunikacija v organizaciji	,000	
N	Identifikacija zaposlenih z organizacijo	8	8
	Komunikacija v organizaciji	8	8

Tabela 22e

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,818	,386		2,119	,078
Komunikacija v organizaciji	,843	,104	,957	8,095	,000

a. Dependent Variable: Identifikacija zaposlenih z organizacijo

Ugotavljanje povezave med identifikacijo zaposlenih z organizacijo in pripravljenostjo za podaljšanje delovnega življenja (regresijski model 2) za podjetje X

Tabele 23a, 23b, 23c, 23d in 23e prikazujejo odvisnost med identifikacijo zaposlenih z organizacijo in pripravljenostjo podaljšati delovno življenje (Hipoteza 2)

Tabela 23a Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Pripravljenost za podaljšanje delovnega življenja	3,1592	,58969	201
Identifikacija zaposlenih z organizacijo	3,7409	,59715	201

Tabela 23b Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,343 ^a	,118	,113	,55532

a. Predictors: (Constant), Identifikacija zaposlenih z organizacijo

Tabela 23c ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	8,180	1	8,180	26,526	,000 ^b
Residual	61,367	199	,308		
Total	69,547	200			

a. Dependent Variable: Pripravljenost za podaljšanje delovnega življenja

b. Predictors: (Constant), Identifikacija zaposlenih z organizacijo

Slika 5: Razsevni diagram 2 za podjetje X (H2)

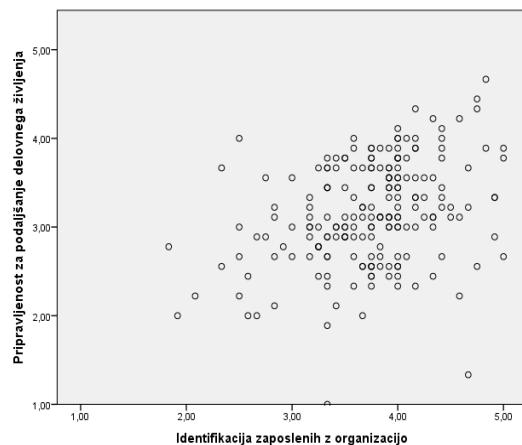


Tabela 23d

Correlations

		Pripravljenost za podaljšanje delovnega življenja	Identifikacija zaposlenih z organizacijo
Pearson Correlation	Pripravljenost za podaljšanje delovnega življenja	1,000	,343
	Identifikacija zaposlenih z organizacijo	,343	1,000
Sig. (1-tailed)	Pripravljenost za podaljšanje delovnega življenja		,000
	Identifikacija zaposlenih z organizacijo	,000	
N	Pripravljenost za podaljšanje delovnega življenja	201	201
	Identifikacija zaposlenih z organizacijo	201	201

Tabela 23e

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,892	,249		7,597	,000
Identifikacija zaposlenih z organizacijo	,339	,066	,343	5,150	,000

a. Dependent Variable: Pripravljenost za podaljšanje delovnega življenja

Ugotavljanje povezave med identifikacijo zaposlenih z organizacijo in pripravljenostjo za podaljšanje delovnega življenja v podjetju Y (regresijski model 2)

Tabele 24a, 24b, 24c, 24d in 24e prikazujejo povezavo med odvisnimi in neodvisnimi spremenljivkami za podjetje Y (H2)

	Mean	Std. Deviation	N
Pripravljenost za podaljšanje delovnega življenja	3,8194	,66119	8
Identifikacija zaposlenih z organizacijo	3,8646	,76368	8

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,524 ^a	,274	,153	,60844

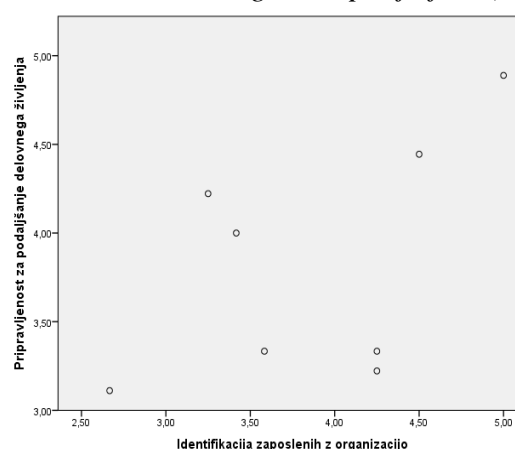
a. Predictors: (Constant), Identifikacija zaposlenih z organizacijo

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	,839	1	,839	2,266	,183 ^b
Residual	2,221	6	,370		
Total	3,060	7			

a. Dependent Variable: Pripravljenost za podaljšanje delovnega življenja

b. Predictors: (Constant), Identifikacija zaposlenih z organizacijo

Slika 6: Razsevni diagram 2 podjetja Y (H2)



		Pripravljenost za podaljšanje delovnega življenja	Identifikacija zaposlenih z organizacijo
Pearson Correlation	Pripravljenost za podaljšanje delovnega življenja	1,000	,524
	Identifikacija zaposlenih z organizacijo	,524	1,000
Sig. (1-tailed)	Pripravljenost za podaljšanje delovnega življenja		,091
	Identifikacija zaposlenih z organizacijo	,091	
N	Pripravljenost za podaljšanje delovnega življenja	8	8
	Identifikacija zaposlenih z organizacijo	8	8

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,068	1,183		1,747	,131
Identifikacija zaposlenih z organizacijo	,453	,301	,524	1,505	,183

a. Dependent Variable: Pripravljenost za podaljšanje delovnega življenja

Preverjanje povezave med komunikacijo v organizaciji in pripravljenostjo za podaljšanje delovnega življenja podjetja X (regresijski model 3)

Tabele 25a, 25b, 25c, 25d in 25e prikazujejo povezavo med komunikacijo in podaljševanjem delovnega življenja v podjetju X (Hipoteza 3)

Tabela 25a Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Pripravljenost za podaljšanje delovnega življenja	3,1592	,58969	201
Komunikacija v organizaciji	3,3586	,65342	201

Tabela 25b Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,292 ^a	,085	,081	,56540

a. Predictors: (Constant), Komunikacija v organizaciji

Tabela 25c ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	5,931	1	5,931	18,554	,000 ^b
Residual	63,616	199	,320		
Total	69,547	200			

a. Dependent Variable: Pripravljenost za podaljšanje delovnega življenja

b. Predictors: (Constant), Komunikacija v organizaciji

Tabela 25d Correlations

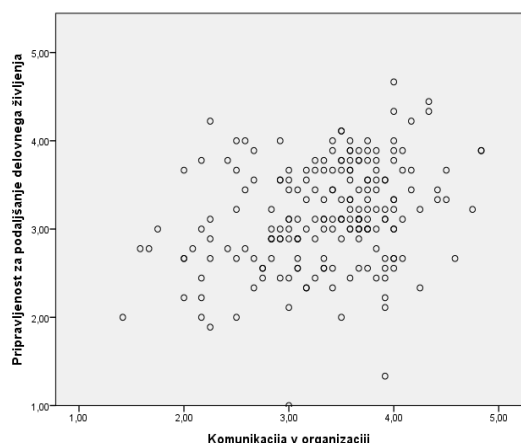
	Pripravljenost za podaljšanje delovnega življenja	Komunikacija v organizaciji
Pearson Correlation	1,000	,292
Sig. (1-tailed)	,292	,000
N	201	201
	201	201

Tabela 25e Coefficients

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,274	,209		10,863	,000
Komunikacija v organizaciji	,264	,061	,292	4,307	,000

a. Dependent Variable: Pripravljenost za podaljšanje delovnega življenja

Slika 7: Razsevni diagram 3 za odvisnost med komunikacijo v organizaciji za podjetje X, s pripravljenostjo za podaljšanje delovnega življenja (H3)



Preverjanje povezave med komunikacijo v organizaciji in pripravljenostjo za podaljšanje delovnega življenja podjetja Y (regresijski model 3)

Tabele 26a, 26b, 26c, 26d in 26e prikazujejo povezavo med komunikacijo in podaljševanjem delovnega življenja v podjetju Y (Hipoteza 3)

Tabela 26a Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Pripravljenost za podaljšanje delovnega življenja	3,8194	,66119	8
Komunikacija v organizaciji	3,6146	,86710	8

Tabela 26b Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,498 ^a	,248	,123	,61928

a. Predictors: (Constant), Komunikacija v organizaciji

Tabela 26c ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	,759	1	,759	1,979	,209 ^b
Residual	2,301	6	,384		
Total	3,060	7			

a. Dependent Variable: Pripravljenost za podaljšanje delovnega življenja

b. Predictors: (Constant), Komunikacija v organizaciji

Tabela 26d

Correlations

		Pripravljenost za podaljšanje delovnega življenja	Komunikacija v organizaciji
Pearson Correlation	Pripravljenost za podaljšanje delovnega življenja	1,000	,498
	Komunikacija v organizaciji	,498	1,000
Sig. (1-tailed)	Pripravljenost za podaljšanje delovnega življenja		,105
	Komunikacija v organizaciji	,105	
N	Pripravljenost za podaljšanje delovnega življenja	8	8
	Komunikacija v organizaciji	8	8

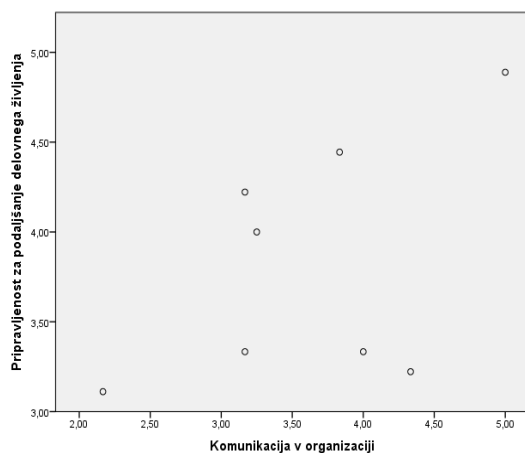
Tabela 26e

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,447	1,000		2,447	,050
Komunikacija v organizaciji	,380	,270	,498	1,407	,209

a. Dependent Variable: Pripravljenost za podaljšanje delovnega življenja

Slika 8: Razsevni diagram za odvisnost med komunikacijo v organizaciji in med pripravljenostjo podaljšati delovno življenje za podjetje Y (H3)



PRILOGA 7: Mnenja zaposlenih v podjetjih X in Y glede vzpodbud (ukrepov vodstva) o podaljšanju delovnega življenja

Tabela 27: Vzpodbude, ki zaposlene vzpodbudijo k razmišljanju o morebitnem podaljšanju odloga upokojitve v podjetju X

Mnenja zaposlenih v zvezi z vzpodbudami ter ukrepi vodstva oziroma delodajalcev, ki vodijo k razmišljanju o daljšem delovnem življenju	Pogostost odgovorov
- delovni čas	2
- zaupanje	1
- stimulacija	10
- delovni čas po meri posameznika	9
- še naprej zanimivo in pestro delo v dobrem delovnem kolektivu	1
- zmanjšanje obsega dela	1
- manj nalog hkrati	1
- nagrada	5
- pomoč pri opravljanju dela	1
- delo, primerno starosti	1
- ustrezni odnosi med vodstvom in zaposlenimi	5
- plača	24
- moja koristnost za podjetje	1
- boljši pogoji za delo	5
- razvoj in razširitev podjetja	1
- ne potrebujem vzpodbude	1
- slabi obeti glede pokojnine	1
- pogovori	1
- prenos znanja na mlajše	1
- denar	7
- delo po doseženih pogojih za upokojitev	1
- občasna zaslužena pohvala	1
- samo pozitiven odnos med zaposlenimi	1
- bonitete – večja pokojnina	1
- nujno delo	1
- dohodek	2
- zadnja leta uvajanja, ob sebi manjši kader	1
- delovno okolje	3
- razlika med plačo in pokojnino, prenizka pokojnina	2
- izraženo mnenje vodstva, da bi to bilo smiselno in zavest, da bi s tem pomagal podjetju	1
- izobraževanje	1
- napredovanje	1
- pozitivne stvari glede dela	1

se nadaljuje

nadaljevanje

- manjša obremenitev	1
- razvojni projekt	1
- spoštovanje	1
- odgovornost	1
- vrednote, ki jih zdavnaj več ni za vsakega delavca kolektiva	1
- možnost soodločanja	1
- dober odnos do starejših	1
- povabilo k podaljšanju delovnega življenja	1
- manj delovnih dni/več prostih dni	2
- manjša odgovornost	1
- zdravje	3
- zanimive naloge	1
- primerno delo z manj obremenitvami	1
- formiranje t. i. svetovalnih delovnih mest	1
- prekategorizacija delovnih mest	1
- zmanjševanje administracije	1
- nagrajevanje od spodaj navzgor	1
- menjava nadrejenih	1
- veselje do dela	1
- manj zahtevna struktura dela	1
- bolj ovrednoteno delo	1
- boljša komunikacija vodstva in delavcev	5
- boljša komunikacija s sodelavci	2
- lažje delo	1
- zagotovilo, da bom imel dobro pokojnino	1
- prijaznost do zaposlenih	1
- da bi imel/a delo	1

Tabela 28: Vzpodbude, ki zaposlene vzpodbudijo k razmišljanju o morebitnem podaljšanju odloga upokojitve v podjetju Y

Mnenja zaposlenih v zvezi z vzpodbudami ter ukrepi vodstva oziroma delodajalcev, ki vodijo k razmišljanju o daljšem delovnem življenju	Pogostost odgovorov
- izzivi	1
- motivacija	1
- plača	1
- zdravstvene težave	1
- sodelovanje pri lastništvu	1
- sodelavci	1

PRILOGA 8: Multivariatna večkratna regresija za podjetji X in Y

Tabela 29: Rezultati multivariatne regresije za obe podjetji (Hipoteza 1)

Parameter Estimates							
Dependent Variable	Parameter	B	Std. Error	t	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
1. čutim se povezanega s podjetjem	Intercept	1,885	,247	7,644	,000	1,399	2,372
	Q1a	,053	,070	,751	,454	-,086	,191
	Q1b	-,001	,082	-,007	,995	-,162	,161
	Q1c	,117	,074	1,573	,117	-,030	,263
	Q1d	,009	,074	,126	,900	-,137	,155
	Q1e	,230	,083	2,760	,006	,066	,395
	Q1f	,077	,076	1,010	,314	-,073	,227
	Q1g	,063	,063	1,007	,315	-,060	,186
	Q1h	-,017	,076	-,224	,823	-,168	,133
	Q1i	-,044	,076	-,579	,563	-,193	,105
	Q1j	,104	,081	1,281	,202	-,056	,265
	Q1k	,075	,084	,897	,371	-,090	,240
	Q1l	-,072	,065	-1,113	,267	-,199	,055
2. čutim močan občutek pripadnosti podjetju	Intercept	1,640	,263	6,246	,000	1,123	2,158
	Q1a	,015	,075	,194	,846	-,133	,162
	Q1b	,144	,087	1,647	,101	-,028	,316
	Q1c	,083	,079	1,049	,296	-,073	,238
	Q1d	,081	,079	1,032	,303	-,074	,237
	Q1e	,268	,089	3,021	,003	,093	,444
	Q1f	-,075	,081	-,920	,359	-,235	,085
	Q1g	,080	,067	1,203	,230	-,051	,211
	Q1h	-,020	,081	-,247	,805	-,180	,140
	Q1i	-,018	,080	-,226	,822	-,177	,140
	Q1j	,025	,087	,290	,772	-,146	,196
	Q1k	,129	,089	1,444	,150	-,047	,304
	Q1l	-,058	,069	-,850	,397	-,194	,077
3. ponosen sem, da delam za to podjetje	Intercept	2,111	,234	9,007	,000	1,649	2,573
	Q1a	,032	,067	,483	,629	-,099	,164
	Q1b	,141	,078	1,812	,072	-,012	,295
	Q1c	,030	,070	,420	,675	-,109	,168
	Q1d	-,030	,070	-,427	,670	-,169	,109
	Q1e	,271	,079	3,420	,001	,115	,428
	Q1f	,035	,072	,482	,630	-,108	,178
	Q1g	-,011	,059	-,188	,851	-,128	,106
	Q1h	,004	,073	,049	,961	-,140	,147
	Q1i	-,042	,072	-,591	,555	-,184	,099
	Q1j	-,018	,077	-,234	,815	-,171	,134
	Q1k	,129	,079	1,621	,107	-,028	,285
	Q1l	,050	,061	,807	,421	-,072	,171
4. vesel sem, da sem član podjetja	Intercept	2,517	,228	11,044	,000	2,068	2,967
	Q1a	-,018	,065	-,274	,784	-,146	,110
	Q1b	,206	,076	2,714	,007	,056	,355
	Q1c	,101	,068	1,478	,141	-,034	,236
	Q1d	-,009	,068	-,133	,894	-,144	,126
	Q1e	,146	,077	1,895	,060	-,006	,298
	Q1f	,075	,070	1,071	,286	-,064	,214
	Q1g	-,042	,058	-,722	,471	-,156	,072
	Q1h	-,049	,071	-,689	,492	-,188	,090
	Q1i	-,035	,070	-,499	,618	-,172	,103
	Q1j	-,013	,075	-,169	,866	-,161	,136
	Q1k	,107	,077	1,383	,168	-,045	,259
	Q1l	,004	,060	,068	,946	-,114	,122

se nadaljuje

nadaljevanje

5. komunikacija v podjetju me motivira in stimulira za delo	Intercept	,821	,300	2,736	,007	,229	1,412
	Q1a	,001	,085	,013	,989	-,167	,170
	Q1b	,134	,100	1,341	,182	-,063	,330
	Q1c	,226	,090	2,510	,013	,048	,404
	Q1d	-,027	,090	-,298	,766	-,204	,151
	Q1e	,047	,102	,460	,646	-,154	,247
	Q1f	-,012	,093	-,129	,897	-,195	,171
	Q1g	-,084	,076	-1,111	,268	-,234	,065
	Q1h	,137	,093	1,478	,141	-,046	,320
	Q1i	-,083	,092	-,908	,365	-,265	,098
	Q1j	,145	,099	1,470	,143	-,050	,341
	Q1k	,155	,102	1,526	,129	-,045	,356
Q1l	,175	,079	2,230	,027	,020	,330	
6. komunikacija v podjetju mi pomaga, da se lahko poistovetim (sem eno) s podjetjem	Intercept	,788	,293	2,687	,008	,209	1,366
	Q1a	-,119	,084	-1,429	,155	-,284	,045
	Q1b	,166	,097	1,700	,091	-,027	,358
	Q1c	,228	,088	2,588	,010	,054	,402
	Q1d	,040	,088	,455	,650	-,134	,214
	Q1e	,190	,099	1,910	,058	-,006	,385
	Q1f	-,043	,091	-,474	,636	-,222	,136
	Q1g	,009	,074	,125	,901	-,137	,156
	Q1h	-,001	,091	-,006	,995	-,179	,178
	Q1i	-,014	,090	-,153	,879	-,191	,163
	Q1j	,020	,097	,206	,837	-,171	,211
	Q1k	,125	,099	1,255	,211	-,071	,321
Q1l	,187	,077	2,438	,016	,036	,338	
7. zaposleni menimo, da je komunikacija v organizaciji dobra	Intercept	,564	,293	1,925	,056	-,014	1,142
	Q1a	-,027	,083	-,327	,744	-,192	,137
	Q1b	,208	,097	2,132	,034	,016	,400
	Q1c	,265	,088	3,010	,003	,091	,439
	Q1d	-,088	,088	-,997	,320	-,261	,086
	Q1e	,127	,099	1,277	,203	-,069	,322
	Q1f	,075	,091	,833	,406	-,103	,254
	Q1g	-,028	,074	-,373	,709	-,174	,119
	Q1h	,041	,091	,453	,651	-,138	,220
	Q1i	-,101	,090	-1,129	,260	-,278	,076
	Q1j	,024	,097	,250	,803	-,166	,215
	Q1k	,127	,099	1,279	,202	-,069	,323
Q1l	,209	,077	2,721	,007	,057	,360	
8. moj nadrejeni razume probleme s katerimi se soočam na delovnem mestu	Intercept	,425	,266	1,601	,111	-,099	,949
	Q1a	,016	,076	,210	,834	-,133	,165
	Q1b	,036	,088	,409	,683	-,138	,210
	Q1c	,177	,080	2,221	,028	,020	,335
	Q1d	,000	,080	,006	,995	-,157	,158
	Q1e	,112	,090	1,249	,213	-,065	,289
	Q1f	,023	,082	,283	,778	-,139	,185
	Q1g	,058	,067	,859	,391	-,075	,191
	Q1h	,168	,082	2,047	,042	,006	,330
	Q1i	-,016	,081	-,194	,846	-,176	,145
	Q1j	,197	,088	2,253	,025	,025	,370
	Q1k	,068	,090	,758	,449	-,109	,246
Q1l	,068	,070	,984	,327	-,069	,206	
9. nadrejeni zaupa vame in v moje delo	Intercept	1,984	,274	7,250	,000	1,445	2,524
	Q1a	-,033	,078	-,418	,676	-,186	,121
	Q1b	,103	,091	1,134	,258	-,076	,283
	Q1c	,074	,082	,906	,366	-,088	,237
	Q1d	,113	,082	1,370	,172	-,049	,275
	Q1e	-,061	,093	-,662	,509	-,244	,121
	Q1f	-,091	,085	-1,073	,285	-,258	,076
	Q1g	,080	,069	1,146	,253	-,057	,216
	Q1h	,071	,085	,836	,404	-,096	,238
	Q1i	,056	,084	,667	,506	-,109	,221
	Q1j	,145	,090	1,607	,110	-,033	,323
	Q1k	,103	,093	1,116	,266	-,079	,286
Q1l	-,015	,072	-,207	,836	-,156	,126	

se nadaljuje

nadaljevanje

10. nadrejeni je odprt za nove ideje	Intercept	1,195	,301	3,970	,000	,601	1,788
	Q1a	-,071	,086	-,828	,409	-,240	,098
	Q1b	,210	,100	2,094	,038	,012	,407
	Q1c	,166	,090	1,838	,068	-,012	,344
	Q1d	,076	,090	,839	,402	-,102	,254
	Q1e	-,014	,102	-,136	,892	-,215	,187
	Q1f	-,063	,093	-,674	,501	-,246	,121
	Q1g	,043	,076	,560	,576	-,108	,193
	Q1h	,101	,093	1,088	,278	-,082	,285
	Q1i	,141	,092	1,533	,127	-,041	,323
	Q1j	,060	,099	,608	,544	-,135	,256
	Q1k	,149	,102	1,461	,146	-,052	,350
	Q1l	-,074	,079	-,942	,347	-,230	,081
11. vedno dobim pravočasne informacije, da opravim svoje delo	Intercept	,593	,279	2,127	,035	-,043	1,143
	Q1a	-,037	,079	-,469	,640	-,194	,119
	Q1b	,211	,093	2,274	,024	,028	,394
	Q1c	,103	,084	1,233	,219	-,062	,268
	Q1d	,111	,084	1,328	,186	-,054	,276
	Q1e	,131	,094	1,389	,166	-,055	,317
	Q1f	-,036	,086	-,421	,674	-,206	,134
	Q1g	-,087	,071	-1,232	,220	-,226	,052
	Q1h	,129	,086	1,500	,135	-,041	,300
	Q1i	-,113	,085	-1,320	,188	-,281	,056
	Q1j	,266	,092	2,887	,004	,084	,447
	Q1k	-,051	,094	-,543	,588	-,238	,135
	Q1l	,227	,073	3,111	,002	,083	,371
12. zaposleni med sabo dobro komuniciramo	Intercept	1,327	,319	4,166	,000	,699	1,956
	Q1a	,026	,091	,291	,771	-,153	,205
	Q1b	,129	,106	1,214	,226	-,080	,337
	Q1c	,000	,096	,003	,998	-,188	,189
	Q1d	,049	,096	,513	,609	-,140	,238
	Q1e	,184	,108	1,706	,090	-,029	,397
	Q1f	-,053	,098	-,542	,588	-,248	,141
	Q1g	,038	,081	,473	,637	-,121	,197
	Q1h	-,030	,099	-,309	,757	-,225	,164
	Q1i	-,055	,098	-,563	,574	-,247	,137
	Q1j	,162	,105	1,538	,126	-,046	,369
	Q1k	,069	,108	,643	,521	-,144	,282
	Q1l	,138	,083	1,658	,099	-,026	,303

Tabela 30: Rezultati multivariatne analize za obe podjetji (Hipoteza 2)

Parameter Estimates							
Dependent Variable	Parameter	B	Std. Error	t	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
1. bi lahko vaša pripadnost podjetju vplivala na to, da ne bi odšli v pokoj in bi še naprej opravljali svoje delo	Intercept	1,065	,476	2,239	,026	,127	2,003
	Q2a	,066	,155	,425	,671	-,240	,373
	Q2b	,301	,145	2,081	,039	,016	,587
	Q2c	,082	,191	,432	,666	-,293	,458
	Q2d	-,145	,187	-,775	,439	-,512	,223
	Q2e	,126	,130	,968	,334	-,131	,384
	Q2f	,034	,145	,233	,816	-,251	,319
	Q2g	-,054	,117	-,458	,648	-,284	,177
	Q2h	-,099	,136	-,730	,466	-,368	,169
	Q2i	-,172	,117	-1,479	,141	-,402	,058
	Q2j	,164	,126	1,307	,193	-,084	,412
	Q2k	,100	,112	,892	,373	-,121	,322
	Q2l	,103	,091	1,128	,261	-,077	,282

se nadaljuje

nadaljevanje

2. ob misli na upokojitev mi je žal, da bom zapustil/a svoje delovno mesto	Intercept	,705	,470	1,499	,135	-,222	1,633
	Q2a	-,110	,154	-,715	,476	-,413	,193
	Q2b	,325	,143	2,268	,024	,042	,607
	Q2c	,155	,188	,823	,412	-,217	,527
	Q2d	-,112	,184	-,606	,545	-,476	,252
	Q2e	,139	,129	1,075	,284	-,116	,393
	Q2f	,010	,143	,073	,942	-,271	,292
	Q2g	,047	,116	,408	,684	-,181	,275
	Q2h	-,051	,135	-,381	,704	-,317	,214
	Q2i	-,144	,115	-1,245	,215	-,371	,084
	Q2j	,206	,124	1,660	,098	-,039	,452
	Q2k	,031	,111	,276	,783	-,188	,250
Q2l	,085	,090	,946	,346	-,092	,263	
3. svoj poklic sem pripravljen/a opravljati tudi po upokojitvi (honorarno)	Intercept	1,285	,469	2,742	,007	,361	2,209
	Q2a	,093	,153	,610	,543	-,209	,395
	Q2b	,280	,143	1,963	,051	-,001	,561
	Q2c	,134	,188	,712	,477	-,237	,504
	Q2d	-,392	,184	-2,133	,034	-,754	-,030
	Q2e	,139	,129	1,079	,282	-,115	,392
	Q2f	,083	,142	,584	,560	-,198	,364
	Q2g	-,107	,115	-,928	,354	-,334	,120
	Q2h	-,161	,134	-1,195	,233	-,425	,104
	Q2i	,121	,115	1,056	,292	-,105	,348
	Q2j	,105	,124	,852	,396	-,139	,350
	Q2k	,066	,111	,594	,553	-,152	,284
Q2l	,051	,090	,565	,573	-,126	,228	
4. menite, da lahko ima dobra komunikacija pozitiven vpliv na podaljševanje delovnega življenja	Intercept	2,710	,442	6,136	,000	1,839	3,581
	Q2a	-,143	,144	-,993	,322	-,428	,141
	Q2b	,199	,134	1,483	,140	-,066	,464
	Q2c	-,197	,177	-1,114	,267	-,546	,152
	Q2d	,131	,173	,754	,451	-,211	,472
	Q2e	-,033	,121	-,272	,786	-,272	,206
	Q2f	,121	,134	,899	,370	-,144	,385
	Q2g	-,060	,109	-,549	,584	-,274	,155
	Q2h	,036	,127	,282	,778	-,214	,285
	Q2i	,102	,108	,944	,346	-,111	,316
	Q2j	,086	,117	,736	,462	-,144	,316
	Q2k	-,164	,104	-1,574	,117	-,370	,041
Q2l	,221	,085	2,619	,010	,055	,388	
5. ali bi bili ob primernih pogojih za delo, ki bi bili prilagojeni vašim željam (delovni čas, obremenitev, plača, itd.) pripravljeni podaljšati delovno življenje	Intercept	3,020	,505	5,984	,000	2,025	4,015
	Q2a	-,199	,165	-1,208	,228	-,525	,126
	Q2b	,153	,154	,998	,320	-,150	,456
	Q2c	-,222	,202	-1,096	,274	-,620	,177
	Q2d	,081	,198	,410	,682	-,309	,471
	Q2e	,024	,138	,174	,862	-,249	,297
	Q2f	,124	,153	,810	,419	-,178	,427
	Q2g	,025	,124	,199	,842	-,220	,269
	Q2h	-,092	,145	-,640	,523	-,378	,193
	Q2i	-,090	,124	-,728	,468	-,334	,154
	Q2j	,104	,133	,781	,436	-,159	,367
	Q2k	-,014	,119	-,119	,905	-,249	,221
Q2l	,281	,097	2,907	,004	,090	,472	
6. bi lahko, ko bi bili stari 60 let še vedno opravljali isti poklic kot ga opravljate zdaj	Intercept	1,816	,540	3,362	,001	,751	2,881
	Q2a	,134	,177	,759	,449	-,214	,482
	Q2b	,258	,164	1,570	,118	-,066	,582
	Q2c	-,086	,216	-,399	,690	-,513	,340
	Q2d	-,067	,212	-,318	,750	-,485	,350
	Q2e	,128	,148	,861	,390	-,165	,420
	Q2f	-,229	,164	-1,397	,164	-,553	,094
	Q2g	,009	,133	,071	,944	-,252	,271
	Q2h	,163	,155	1,051	,295	-,143	,468
	Q2i	-,152	,132	-1,151	,251	-,414	,109
	Q2j	,012	,143	,086	,932	-,269	,294
	Q2k	,196	,128	1,534	,127	-,056	,447
Q2l	-,010	,103	-,098	,922	-,214	,194	

se nadaljuje

nadaljevanje

7. se strinjate, da bi moral vsak zaposleni dobiti priložnost, da se samostojno odloči, kdaj je čas njegove upokojitve in imeti možnost, da z delom nadaljuje oz. se upokoji postopoma	Intercept	2,971	,463	6,411	,000	2,057	3,885
	Q2a	,034	,151	,223	,824	-,265	,332
	Q2b	,023	,141	,165	,869	-,255	,301
	Q2c	-,084	,186	-,452	,652	-,450	,282
	Q2d	,123	,182	,677	,499	-,235	,482
	Q2e	-,120	,127	-,946	,345	-,371	,130
	Q2f	,174	,141	1,239	,217	-,103	,452
	Q2g	-,047	,114	-,413	,680	-,272	,178
	Q2h	-,064	,133	-,478	,633	-,325	,198
	Q2i	-,056	,114	-,489	,625	-,280	,169
	Q2j	-,145	,123	-1,183	,238	-,386	,097
Q2k	,257	,109	2,351	,020	,041	,473	
Q2l	,043	,089	,488	,626	-,132	,218	
8. ukrepi vodstva pomembno vplivajo na zadržanje starejših v delovni aktivnosti	Intercept	2,434	,434	5,609	,000	1,578	3,290
	Q2a	-,150	,142	-1,058	,291	-,430	,130
	Q2b	,314	,132	2,381	,018	,054	,575
	Q2c	-,009	,174	-,053	,958	-,352	,334
	Q2d	-,125	,170	-,737	,462	-,461	,210
	Q2e	-,255	,119	-2,139	,034	-,489	-,020
	Q2f	,082	,132	,622	,534	-,178	,342
	Q2g	,022	,107	,206	,837	-,188	,232
	Q2h	,132	,124	1,058	,292	-,114	,377
	Q2i	,009	,106	,087	,931	-,201	,219
	Q2j	,048	,115	,422	,674	-,178	,275
Q2k	,118	,102	1,156	,249	-,084	,321	
Q2l	,119	,083	1,426	,155	-,045	,282	
9. ko bom v pokoju bom iz poklica razvil/a hobi	Intercept	1,722	,467	3,684	,000	,800	2,644
	Q2a	-,002	,153	-,012	,991	-,303	,300
	Q2b	,076	,142	,537	,592	-,204	,357
	Q2c	,107	,187	,569	,570	-,263	,476
	Q2d	-,240	,183	-1,309	,192	-,602	,122
	Q2e	,218	,128	1,702	,090	-,035	,471
	Q2f	-,077	,142	-,540	,590	-,357	,203
	Q2g	,135	,115	1,176	,241	-,091	,362
	Q2h	-,086	,134	-,640	,523	-,350	,178
	Q2i	,017	,115	,153	,879	-,209	,244
	Q2j	,019	,124	,152	,879	-,225	,262
	Q2k	-,030	,110	-,271	,787	-,248	,188
	Q2l	,111	,090	1,242	,216	-,065	,288

Tabela 31: Rezultati multivariatne analize za obe podjetji (Hipoteza 3)

Parameter Estimates

Dependent Variable	Parameter	B	Std. Error	t	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
1. bi lahko vaša pripadnost podjetju vplivala na to, da ne bi odšli v pokoj in bi še naprej opravljali svoje delo	Intercept	1,553	,372	4,172	,000	,819	2,287
	Q1a	,042	,106	,391	,696	-,168	,251
	Q1b	-,322	,124	-2,600	,010	-,566	-,078
	Q1c	,159	,112	1,421	,157	-,062	,379
	Q1d	,100	,112	,896	,371	-,120	,321
	Q1e	,251	,126	1,996	,047	,003	,500
	Q1f	,159	,115	1,384	,168	-,068	,386
	Q1g	,094	,094	,998	,319	-,092	,280
	Q1h	-,073	,115	-,633	,527	-,300	,154
	Q1i	,100	,114	,875	,383	-,125	,325
	Q1j	-,165	,123	-1,344	,181	-,407	,077
	Q1k	,005	,126	,039	,969	-,244	,254
	Q1l	,088	,097	,900	,369	-,104	,280

se nadaljuje

nadaljevanje

2. ob misli na upokojitev mi je žal, da bom zapustil/a svoje delovno mesto	Intercept	1,125	,380	2,963	,003	,376	1,874
	Q1a	,038	,108	,350	,727	-,176	,251
	Q1b	-,030	,126	-,234	,815	-,278	,219
	Q1c	,051	,114	,444	,658	-,174	,276
	Q1d	-,028	,114	-,247	,805	-,253	,197
	Q1e	,326	,128	2,538	,012	,073	,579
	Q1f	,046	,117	,389	,698	-,186	,277
	Q1g	,063	,096	,651	,516	-,127	,252
	Q1h	,076	,117	,649	,517	-,155	,308
	Q1i	,040	,116	,340	,734	-,190	,269
	Q1j	-,202	,125	-1,612	,109	-,449	,045
	Q1k	-,011	,129	-,089	,930	-,265	,242
Q1l	,161	,099	1,617	,107	-,035	,357	
3. svoj poklic sem pripravljen/a opravljati tudi po upokojitvi (honorarno)	Intercept	1,573	,376	4,180	,000	,831	2,315
	Q1a	,050	,107	,463	,644	-,162	,261
	Q1b	-,139	,125	-1,114	,267	-,386	,107
	Q1c	,134	,113	1,187	,237	-,089	,357
	Q1d	,041	,113	,361	,718	-,182	,264
	Q1e	,108	,127	,844	,400	-,144	,359
	Q1f	-,022	,116	-,188	,851	-,251	,208
	Q1g	,212	,095	2,217	,028	,023	,400
	Q1h	-,093	,116	-,803	,423	-,323	,136
	Q1i	,034	,115	,299	,765	-,193	,262
	Q1j	,002	,124	,018	,986	-,243	,247
	Q1k	-,105	,128	-,825	,410	-,357	,146
Q1l	,167	,099	1,690	,093	-,028	,361	
4. menite, da lahko ima dobra komunikacija pozitiven vpliv na podaljševanje delovnega življenja	Intercept	3,171	,355	8,926	,000	2,471	3,872
	Q1a	,026	,101	,252	,801	-,174	,225
	Q1b	-,094	,118	-,797	,426	-,327	,139
	Q1c	-,001	,107	-,012	,990	-,212	,209
	Q1d	,116	,107	1,092	,276	-,094	,327
	Q1e	,098	,120	,817	,415	-,139	,335
	Q1f	,071	,110	,651	,516	-,145	,288
	Q1g	,005	,090	,056	,955	-,173	,183
	Q1h	9,927E-5	,110	,001	,999	-,217	,217
	Q1i	,000	,109	-,003	,997	-,215	,214
	Q1j	-,063	,117	-,538	,591	-,294	,168
	Q1k	,070	,120	,585	,559	-,167	,308
Q1l	-,052	,093	-,557	,578	-,235	,132	
5. ali bi bili ob primernih pogojih za delo, ki bi bili prilagojeni vašim željam (delovni čas, obremenitev, plača, itd.) pripravljeni podaljšati delovno življenje	Intercept	2,933	,396	7,403	,000	2,152	3,715
	Q1a	-,010	,113	-,087	,931	-,232	,213
	Q1b	-,213	,132	-1,619	,107	-,473	,047
	Q1c	,076	,119	,635	,526	-,159	,310
	Q1d	,126	,119	1,059	,291	-,109	,361
	Q1e	,072	,134	,533	,594	-,193	,336
	Q1f	,193	,122	1,573	,117	-,049	,434
	Q1g	,097	,100	,964	,336	-,101	,295
	Q1h	-,015	,123	-,122	,903	-,257	,227
	Q1i	,003	,121	,023	,982	-,237	,242
	Q1j	-,075	,131	-,575	,566	-,333	,183
	Q1k	-,163	,134	-1,211	,227	-,427	,102
Q1l	,109	,104	1,049	,296	-,096	,313	
6. bi lahko, ko bi bili stari 60 let še vedno opravljali isti poklic kot ga opravljate zdaj	Intercept	1,647	,419	3,928	,000	,820	2,474
	Q1a	,003	,120	,026	,979	-,233	,239
	Q1b	,008	,139	,058	,954	-,267	,283
	Q1c	,046	,126	,364	,717	-,203	,294
	Q1d	-,041	,126	-,328	,743	-,290	,207
	Q1e	,096	,142	,674	,501	-,184	,376
	Q1f	,199	,130	1,537	,126	-,056	,455
	Q1g	,082	,106	,775	,439	-,127	,292
	Q1h	,210	,130	1,621	,107	-,046	,466
	Q1i	-,222	,128	-1,728	,086	-,475	,031
	Q1j	-,036	,138	-,257	,797	-,308	,237
	Q1k	,066	,142	,464	,643	-,214	,346
Q1l	,012	,110	,109	,913	-,205	,229	

se nadaljuje

nadaljevanje

7. se strinjate, da bi moral vsak zaposleni dobiti priložnost, da se samostojno odloči, kdaj je čas njegove upokojitve in imeti možnost, da z delom nadaljuje oz. se upokoji postopoma	Intercept	2,848	,360	7,914	,000	2,138	3,557
	Q1a	-,100	,103	-,972	,332	-,302	,103
	Q1b	,134	,120	1,118	,265	-,102	,370
	Q1c	-,090	,108	-,833	,406	-,303	,123
	Q1d	,004	,108	,037	,970	-,209	,217
	Q1e	,300	,122	2,464	,015	,060	,540
	Q1f	-,090	,111	-,812	,418	-,310	,129
	Q1g	-,076	,091	-,832	,406	-,256	,104
	Q1h	-,060	,111	-,537	,592	-,279	,160
	Q1i	-,055	,110	-,495	,621	-,272	,163
	Q1j	,129	,119	1,089	,277	-,105	,363
	Q1k	-,093	,122	-,764	,446	-,334	,147
	Q1l	,166	,094	1,760	,080	-,020	,352
8. ukrepi vodstva pomembno vplivajo na zadržanje starejših v delovni aktivnosti	Intercept	2,287	,345	6,629	,000	1,607	2,967
	Q1a	-,062	,098	-,630	,529	-,256	,132
	Q1b	,103	,115	,901	,369	-,123	,329
	Q1c	,139	,104	1,340	,182	-,065	,343
	Q1d	-,032	,104	-,308	,758	-,236	,172
	Q1e	,253	,117	2,166	,031	,023	,483
	Q1f	-,076	,107	-,713	,477	-,286	,134
	Q1g	,125	,087	1,427	,155	-,048	,297
	Q1h	-,006	,107	-,053	,958	-,216	,205
	Q1i	,012	,106	,113	,910	-,196	,220
	Q1j	-,010	,114	-,085	,933	-,234	,215
	Q1k	-,139	,117	-1,190	,235	-,370	,091
	Q1l	,025	,090	,279	,781	-,153	,203
9. ko bom v pokoju bom iz poklica razvil/a hobi	Intercept	1,418	,362	3,921	,000	,705	2,132
	Q1a	,130	,103	1,260	,209	-,073	,333
	Q1b	-,020	,120	-,169	,866	-,257	,217
	Q1c	,024	,109	,218	,827	-,191	,238
	Q1d	-,039	,109	-,358	,720	-,253	,175
	Q1e	,074	,122	,608	,544	-,167	,316
	Q1f	-,022	,112	-,195	,845	-,242	,199
	Q1g	-,040	,092	-,431	,667	-,220	,141
	Q1h	,025	,112	,219	,827	-,196	,245
	Q1i	-,093	,111	-,839	,402	-,311	,125
	Q1j	-,003	,119	-,024	,981	-,238	,233
	Q1k	-,034	,123	-,280	,780	-,276	,207
	Q1l	,384	,095	4,056	,000	,197	,571