

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**PRODUKTIVNOST IN MOTIVACIJA STAREJŠIH ZAPOSLENIH**

Ljubljana, december 2022

SARA ZAHOVIĆ

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Sara Zahovič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Produktivnost in motivacija starejših zaposlenih, pripravljene v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Tanjo Istenič

### IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis študentke: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1 PROBLEMATIKA STARANJA PREBIVALSTVA V DRŽAVAH EU</b> .....	<b>2</b>
<b>1.1 Vzroki staranja</b> .....	<b>3</b>
1.1.1 Rodnost .....	3
1.1.2 Pričakovana življenjska doba.....	4
1.1.3 Neto migracije.....	5
<b>1.2 Projekcije prebivalstva EU in njena starostna struktura</b> .....	<b>6</b>
<b>1.3 Vpliv staranja na strukturo delovne sile</b> .....	<b>10</b>
<b>2 VPLIV STARANJA PREBIVALSTVA NA PRODUKTIVNOST</b> .....	<b>12</b>
<b>2.1 Definicija produktivnosti</b> .....	<b>13</b>
<b>2.2 Merjenje produktivnosti</b> .....	<b>14</b>
<b>2.3 Vpliv staranja na produktivnost na makro ravni</b> .....	<b>15</b>
<b>2.4 Vpliv staranja na produktivnost na mikro ravni</b> .....	<b>17</b>
2.4.1 Dejavniki produktivnosti v podjetju.....	18
2.4.2 Merjenje razlik v delovni produktivnosti.....	19
2.4.3 Staranje in kognitivne sposobnosti.....	23
<b>3 MOTIVACIJA STAREJŠIH DELAVCEV</b> .....	<b>26</b>
<b>3.1 Koncept motivacije</b> .....	<b>26</b>
<b>3.2 Motivacija, delovna uspešnost in produktivnost</b> .....	<b>27</b>
<b>3.3 Teorije o motivaciji na delovnem mestu</b> .....	<b>28</b>
3.3.1 Teorije vsebine .....	29
3.3.2 Teorije procesa.....	32
<b>3.4 Notranja in zunanja motivacija</b> .....	<b>35</b>
<b>3.5 Motivacija in starejši delavci</b> .....	<b>38</b>
<b>4 EMPIRIČNA ANALIZA</b> .....	<b>40</b>
<b>4.1 Metodologija in podatki</b> .....	<b>40</b>
<b>4.2 Socio-demografske značilnosti anketirancev</b> .....	<b>40</b>
<b>4.3 Rezultati</b> .....	<b>43</b>
4.3.1 Produktivnost zaposlenih .....	43
4.3.2 Motivacija zaposlenih .....	47

<b>5</b>	<b>DISKUSIJA</b> .....	<b>53</b>
5.1	Interpretacija rezultatov in možni predlogi za podjetja.....	54
	<b>SKLEP</b> .....	<b>59</b>
	<b>LITERATURA IN VIRI</b> .....	<b>60</b>
	<b>PRILOGE</b> .....	<b>71</b>

## KAZALO TABEL

Tabela 1:	Pregled mer produktivnosti.....	14
Tabela 2:	Pregled dejavnikov produktivnosti .....	19
Tabela 3:	Povezovanje motivacijskih teorij vsebine.....	32
Tabela 4:	T-test za neodvisne vzorce o produktivnosti starejših v primerjavi z mlajšimi zaposlenimi glede na starostne skupine .....	45
Tabela 5:	T-test za neodvisne vzorce o produktivnosti starejših zaposlenih glede na starostne skupine .....	45
Tabela 6:	T-test za neodvisne vzorce za verbalne in tehnološke spretnosti mlajših in starejših zaposlenih .....	47
Tabela 7:	T-test za neodvisne vzorce o motivaciji mlajših in starejših zaposlenih .....	48
Tabela 8:	T-test za neodvisne vzorce za nedenarne in denarne nagrade kot motivatorja glede na starostne skupine .....	49
Tabela 9:	Analiza variance za zunanje dejavnike motivacije glede na starostne skupine ...	52
Tabela 10:	Pregled raziskovalnih vprašanj in hipotez .....	53

## KAZALO SLIK

Slika 1:	Projekcije mediane starosti v EU27 za obdobje 2020–2100 .....	7
Slika 2:	Projekcije deleža prebivalstva starega 65 let in več v EU27 za obdobje 2020–2100 .....	8
Slika 3:	Projekcije deleža prebivalstva, starega 80 let in več, v EU27 za obdobje 2020 –2100 .....	9
Slika 4:	Projekcije koeficienta starostne odvisnosti v EU27 za obdobje 2020 –2100.....	10
Slika 5:	Prikaz potreb po Maslowovi teoriji hierarhije potreb.....	30
Slika 6:	Neto rezultat učinka dohodka in učinka izrinjanja .....	37
Slika 7:	Starostna struktura anketirancev.....	41
Slika 8:	Dosežena stopnja izobrazbe anketirancev .....	41
Slika 9:	Poklic anketirancev.....	42
Slika 10:	Strinjanje anketirancev s trdivami glede produktivnosti zaposlenih .....	44
Slika 11:	Strinjanje anketirancev s spretnostmi starejših zaposlenih, starih 50 let in več ...	46
Slika 12:	Strinjanje anketirancev s trditvami, povezanimi z motivacijo zaposlenih .....	48

Slika 13: Strinjanje anketirancev z dejavniki zunanje motivacije .....	50
Slika 14: Strinjanje anketirancev z dejavniki notranje motivacije.....	50

## KAZALO PRILOG

Priloga 1: Gibanje prebivalstva in zaposlenosti v milijonih v EU27 za obdobje 2007–2017	
Priloga 2: Višina povprečne mesečne bruto plače po starosti, izobrazbi in poklicu zaposlenih v letih 2009 in 2017.....	2
Priloga 3: Anketa.....	2
Priloga 4: Spol anketirancev .....	11
Priloga 5: Regija prebivališča anketirancev .....	12
Priloga 6: Dejavnost, v kateri so anketiranci zaposleni .....	13
Priloga 7: Dolžina delovne dobe anketirancev.....	14
Priloga 8: Delovna doba v podjetju, v katerem so anketiranci trenutno zaposleni .....	15
Priloga 9: Mesečni dohodek anketirancev .....	16
Priloga 10: Delo nad upokojitveno starost.....	17
Priloga 11: Odraž plač anketirancev v produktivnosti.....	18
Priloga 12: Starostna sestava anketirancev, ki so plačani pod produktivnostjo.....	19
Priloga 13: ANOVA za notranje dejavnike glede na starostne skupine .....	20
Priloga 14: Strinjanje anketirancev s spretnosti zaposlenih starih 30 let in manj.....	22
Priloga 15: Tabela s trditvama o produktivnosti .....	23
Priloga 16: Tabela s trditvama o motivaciji .....	24

## SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

**EU** – (angl. European Union); Evropska unija

**ZDA** – (angl. United States of America); Združene države Amerike

**BDP** – (angl. Gross domestic product); Bruto domači proizvod

**OECD** – (angl. Organisation for Economic Co-operation and Development); Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj



## UVOD

Staranje prebivalstva je globalni fenomen, ki ga Organizacija združenih narodov opredeljuje kot enega od štirih t. i. demografskih megatrendov s pomembnimi učinki na svetovni trajnostni razvoj. Ostali trije demografski učinki so rast prebivalstva, mednarodne migracije in urbanizacija. S staranjem prebivalstva se sooča večina držav po svetu, čeprav so nekatere države še v zgodnjih fazah tega trenda (United Nations, 2020). Mediana starosti prebivalstva se po državah Evropske unije (v nadaljevanju EU) že desetletja zvišuje, pri čemer demografske projekcije kažejo na pospešeno stopnjo rasti v naslednjih letih (Eurostat, 2021c). Fenomen staranja prebivalstva je rezultat treh osnovnih vzrokov: padanja rodnosti in rasti pričakovane življenjske dobe, ki imata negativen vpliv na starostno strukturo prebivalstva, ter migracijski tokovi, ki imajo na starostno strukturo pozitiven vpliv. Posledično se delovno aktivno prebivalstvo EU krči, obenem pa se povprečna starost delovno aktivnega prebivalstva viša (Barslund & von Werder, 2016).

Brez ustreznega ukrepanja se bodo države EU in predvsem njihove socialne politike znašle v močno obremenjenem položaju (International Labour Organization, 2018). Na primer leta 2020 so skoraj tri delovno sposobne osebe lahko delale za eno, staro 65 let ali več, medtem ko bo leta 2100 na eno, staro 65 let ali več, delalo 1,5 osebe (Eurostat, 2021a). Ker je starejša delovna sila neizogibno dejstvo, se pojavlja vprašanje, ali bo ta spremenjena starostna struktura delovne sile negativno vplivala na poslovanje podjetij in delovanje drugih institucij ter posledično negativno vplivala na celotno gospodarstvo (Aiyar & Ebeke, 2016). Eden od najučinkovitejših načinov, kako zvišati produktivnost zaposlenih, je zviševanje njihove motivacije. Če torej želimo zvišati produktivnost starejših (in tudi mlajših) zaposlenih, moramo vedeti, kaj jih motivira. Problem nastane, ker rezultate težko posplošimo na vse posameznike in družbene kontekste (Klonoski, 2011).

Namen magistrskega dela je raziskati, kakšen vpliv ima neizogiben pojav naraščanja deleža starejših zaposlenih na produktivnost in kako starejše motivirati, da postanejo bolj produktivni. Vpliv na produktivnost je raziskan na makro in mikro ravni, čeprav je poudarek na mikro ravni, ki označuje prepletanje produktivnosti na individualni ravni zaposlenih in na ravni podjetja. Delovna motivacija se spreminja in je pomemben faktor za ohranjanje produktivnosti in ostajanje na delovnem mestu. Ker se motivacija spreminja od vstopa na trg delovne sile pa do upokojitve, je pomembno, da se delodajalec zaveda, kaj motivira delavca v različnih obdobjih življenja.

Na podlagi tega sta zastavljeni dve splošni raziskovalni vprašanji, ki se navezujeta na glavni temi magistrskega dela: produktivnost in motivacija starejših. Cilj magistrske naloge je torej odgovoriti na naslednji dve raziskovalni vprašanji ter potrditi oziroma ovreči naslednjih pet hipotez:

- *Raziskovalno vprašanje 1: Kakšen je vpliv starejših zaposlenih na produktivnost v podjetju?*
- Hipoteza 1: Mlajši in starejši zaposleni statistično značilno različno dojemajo produktivnost starejših zaposlenih.
- Hipoteza 2: Mlajši in starejši zaposleni so si statistično značilno različni v verbalnih spretnostih.
- Hipoteza 3: Mlajši in starejši zaposleni so si statistično značilno različni v tehnoloških spretnostih.
- *Raziskovalno vprašanje 2: Kaj starejše zaposlene pri njihovem delu motivira?*
- Hipoteza 4: Motivacija se med mlajšimi in starejšimi zaposlenimi statistično značilno razlikuje.
- Hipoteza 5: Zunanja motivacija z leti upada.

Magistrsko delo je razdeljeno na tri dele. Prvi del je teoretičen in vključuje obsežen pregled literature s tremi poglavji. Prvo poglavje je namenjeno razumevanju ozadja trenda staranja prebivalstva in njegovega vpliva na spreminjajočo se starostno strukturo delovne sile. Tukaj so predvsem analizirani in interpretirani podatke iz Eurostata in drugih institucij EU. Drugo poglavje je namenjeno vprašanju produktivnosti, tretje poglavje pa vprašanju o motivaciji starejših zaposlenih, ki nakazuje na rešitev problema starajoče se delovne sile. Poglavji sta osnovani na podlagi pregleda domačih in tujih znanstvenih virov. Temu sledi drugi del naloge, in sicer empirična raziskava na podlagi primarno zbranih anketnih podatkov. Namen tega dela magistrske naloge je ugotoviti, kakšno percepcijo imajo zaposleni v Sloveniji o lastni produktivnosti in produktivnosti starejših sodelavcev. Slednje bo največji doprinos magistrske naloge, saj podobnih raziskav za slovenski prostor po našem vedenju še ni bilo izvedenih. Prav tako se bo preverilo, kaj starejše zaposlene v Sloveniji pri njihovem delu motivira. Tretji in zadnji del magistrskega dela predstavlja diskusija, ki združuje ugotovitve iz teoretičnega in empiričnega dela ter možne predloge za slovenska podjetja.

## **1 PROBLEMATIKA STARANJA PREBIVALSTVA V DRŽAVAH EU**

Države EU se problematike staranja zavedajo že desetletja in sodijo med tiste države, ki so že v naprednejših fazah staranja prebivalstva (Barslund & von Werder, 2016). Če pogledamo strukturo prebivalstva EU leta 2020, so delovno aktivni, kamor sodijo posamezniki stari med 15 in 64 let, največji segment oz. predstavljajo 64 % celotnega prebivalstva. Mladi, stari manj kot 15 let, predstavljajo 15 % celotnega prebivalstva, starejši, stari 65 let ali več, pa 21 % celotnega prebivalstva EU. Zaradi demografskih sprememb se delež delovno aktivnih krči, delež starejših pa viša. Posledično bodo delovno aktivni v prihodnosti bolj obremenjeni s financiranjem socialnih izdatkov za stare. Ne le da bo delež starejših, ki se s temi izdatki financirajo, višji, tudi plačnikov teh izdatkov bo vedno manj (European Commission, 2021; Eurostat, 2021b).



## 1.1 Vzroki staranja

Demografskim spremembam na splošno lahko pripišemo tri ključne vzroke: rodnost, podaljševanje pričakovane življenjske dobe ter neto migracije. V državah EU lahko trenutne trende pripišemo predvsem staranju generacije 'baby boomer'-jev, višanju pričakovane življenjske dobe in znižanju stopenj rodnosti. Poleg tega je bila EU od nekdaj deležna različnih migracijskih tokov, ki so vplivali na spremembe v starostni strukturi prebivalstva (Barslund & von Werder, 2016). V nadaljevanju bodo natančneje opisani zgoraj navedeni vzroki staranja prebivalstva.

### 1.1.1 Rodnost

Celotna stopnja rodnosti (v nadaljevanju rodnost) v določenem letu meri povprečno število otrok, ki bi jih imela ženska ob koncu svoje rodne dobe, pod pogojem, da to dobo preživi in da bi bila podvržena splošni stopnji rodnosti danega leta. Trendi rodnosti imajo pomemben vpliv na starostno strukturo prebivalstva in s tem na delovno silo na srednji in dolgi rok. Npr. spremembe v rodnosti danes se bodo odražale kot spremembe v starostni strukturi delovne sile čez približno 20 let (Barslund & von Werder, 2016). Čeprav lahko skozi zgodovino opazimo nihanja rodnosti prebivalstev, starostne piramide vse do danes niso bile obrnjene tako, da bi bil delež starejših prebivalcev večji od deleža mladih (Lanzieri, 2011).

Za čas po drugi svetovni vojni je v Evropi značilen vzpon rodnosti, najverjetneje zaradi brezposelnosti mlajših žensk in prestavljanja rojevanja na povojne čase. To obdobje danes imenujemo 'baby boom' in je ključen vzrok problematike staranja prebivalstva v 21. stoletju. Kasneje, v 60-tih letih 20. stoletja, je sledil močan padec rodnosti, najverjetneje zaradi izboljšanja povojnih gospodarskih razmer, večjega zaposlovanja žensk in splošnega izboljšanja položaja žensk (Lanzieri, 2011). Iz povprečno 2,6 živorojenih otrok na žensko v rodni dobi v EU leta 1960 je povprečje padlo na 2,0 živorojenih otrok leta 1980, kar je pod obnovitveno stopnjo 2,1. V 80-tih letih je povprečje na Danskem, Nizozemskem, v Nemčiji in Luksemburgu že padlo pod 1,6 otroka, sredi 90-tih let pa je bila večina držav EU že pod obnovitveno stopnjo 2,1. Med letoma 2000 in 2010 se je rodnost v večini držav EU rahlo zvišala, a do leta 2018 zopet padla v kar 16-ih državah članicah. Do leta 2018 so največji padec rodnosti, med 0,3–0,5 živorojenih otrok, doživele države Ciper, Finska, Luksemburg in Malta. Po drugi strani so se v istem obdobju Bolgarija, Slovenija, Estonija, Litva, Romunija in Češka soočale z rastjo rodnosti v višini med 0,3–0,6 živorojenih otrok (European Commission, 2020).

Leta 2019 je bila povprečna stopnja rodnosti v EU 1,5 otroka na žensko v rodni dobi, najnižja je bila na Malti (1,1), najvišja pa v Franciji (1,8) (European Commission, 2020). Slovenija je bila uvrščena nad povprečje držav EU z nekaj nad 1,6 živorojenih otrok na žensko v rodni dobi v letu 2029 (Statistični urad RS, 2021). Glede na projekcije se bo stopnja celotne rodnosti EU rahlo zvišala, in sicer iz 1,5 v letu 2019 na 1,6 v letu 2070. Zvišanje bodo doživele vse države EU razen Francije, v kateri lahko v tem obdobju pričakujemo največjo

stabilnost. To pomeni, da bo EU do leta 2070 nekoliko bližje stopnji rodnosti 2,1, četudi gre za majhen napredek (European Commission, 2020).

### 1.1.2 Pričakovana življenjska doba

Pričakovana življenjska doba ob rojstvu je naslednje ključno merilo, ki se uporablja, kadar analiziramo demografske značilnosti prebivalstva. Ključno zvišanje tega indikatorja se je zgodilo v 20. stoletju, ko se je na globalni ravni občutno zvišal življenjski standard. To lahko pripišemo napredku v tehnologiji in medicini, pa tudi spremenjeni vlogi države pri zagotavljanju zdravstvene oskrbe, tj. zagotavljanju dostopnosti javnega zdravstva širši množici. Kljub splošnim izboljšavam na teh področjih še danes obstajajo velike razlike v pričakovani življenjski dobi med razvitimi in manj razvitimi državami (Raleigh, 2019). Države z najvišjo pričakovano življenjsko dobo so večinoma azijske (npr. 84,7 let na Japonskem) in evropske (npr. 83,4 let v Švici), medtem ko je vseh deset držav z najnižjo pričakovano življenjsko dobo iz srednje in južne Afrike (npr. 53,4 let v Srednjeafriški republiki). Za nizko pričakovano življenjsko dobo v Afriki je kriva predvsem nedostopnost do zdravljenja in zdravil za malarijo in virus HIV (World Population Review, 2022). Na globalnem nivoju ima EU sicer višje povprečje kot Združene države Amerike (v nadaljevanju ZDA), a nižje kot Avstralija, Kanada in Japonska (Raleigh, 2019).

Tako kot na globalni ravni, se je rast pričakovane življenjske dobe v EU pospešila v prvi polovici 20. stoletja, v veliki meri zaradi ukrepov na področju preprečevanja otroških bolezni ter kot posledica nizke stopnje umrljivosti med starejšimi zaradi boljše diagnostike in oskrbe zdravljenja kroničnih bolezni, ter tudi zaradi sprememb v življenjskem slogu prebivalstva, kot npr. upad kajenja (Raleigh, 2019). V EU se je med letoma 1960 in 2018 pričakovana življenjska doba ob rojstvu v povprečju zvišala za več kot deset let, in sicer iz 66,8 let na 77,3 let za moške ter iz 72,2 let na 83,0 let za ženske (European Commission, 2020).

Kljub podobnim trendom se pričakovana življenjska doba med državami EU precej razlikuje. V državah srednje in vzhodne Evrope, torej predvsem v tistih, ki so se EU priključile v letu 2004 ali kasneje, je pričakovana življenjska doba nižja. Leta 2019 je bila najnižja pričakovana življenjska doba za moške 70,6 let v Litvi, za ženske pa 78,8 let v Bolgariji. Te države se nahajajo pod povprečjem drugih držav EU, ki je leta 2019 znašalo 78,7 let za moške in 84,2 let za ženske. Edina izjema je Slovenija, kjer je bila leta 2019 pričakovana življenjska doba za ženske 84,5 let, za moške pa 78,7 let. V letu 2019 sta imeli v EU najvišjo pričakovano življenjsko dobo za moške Švedska (81,4 let) in za ženske Španija (86,8 let) (European Commission, 2020). Na drugi strani je Portugalska edina država izven srednje ali vzhodne Evrope, kjer imajo moški nižjo pričakovano življenjsko dobo od povprečja držav EU (Raleigh, 2019).

Demografi še danes niso enotni, kolikšno življenjsko dobo lahko pričakujemo na zelo dolgi rok oz. kakšna je sploh lahko naravna biološka meja dolžine življenja; kako daleč lahko medicina napreduje ter kakšen vpliv imajo drugi faktorji, kot je npr. zdrav način življenja

(Foreman in drugi, 2018). Če pogledamo projekcije Evropske komisije za države EU do leta 2070, se bo povprečna pričakovana življenjska doba moških zvišala za 7,4 leta: iz 78,7 v letu 2019 na 86,1 v letu 2070 ter za 6,1 leto za ženske: iz 84,2 v letu 2019 na 90,3 v letu 2070 (European Commission, 2020). To pomeni, da se bodo razlike v pričakovani življenjski dobi med državami in med spoloma zmanjšale.

### 1.1.3 Neto migracije

Neto migracije predstavljajo razliko med priseljevanjem oz. imigriranjem v neko geografsko omejeno območje in odseljevanjem oz. emigriranjem iz njega v danem letu. Če je torej število odseljenih posameznikov višje od števila priseljenih, bodo neto migracije negativne (Organisation for Economic Cooperation and Development, 2005). V zadnjih desetletjih je priseljevanje postalo eden glavnih vzrokov povečanja prebivalstva na območju EU, a hkrati se je istočasno v nekaterih državah več ljudi odselilo, kar je povzročilo, da se je prebivalstvo v resnici zmanjšalo. Takšen primer predstavljajo države jugovzhodne in vzhodne Evrope. Med letoma 2000 in 2018 se je absolutno gledano največ ljudi odselilo iz Romunije (letno povprečje je -112.411, kar je 0,5 % prebivalstva Romunije v letu 2000). V tem času se je največ ljudi priselilo v Španijo (letno povprečje je 285.307, kar je 0,7 % prebivalstva Španije v letu 2000) (European Commission, 2020).

Evropa je imela od 80-ih let in vse do leta 2009 pozitivne neto migracijske tokove. Do leta 1999 je bil presežek sicer relativno majhen, okoli ena oseba na 1000 prebivalcev v enem letu, do leta 2009 pa se je to število povzpelo na tri do štiri osebe na 1000 prebivalcev. Prav tako so imele v 90-ih letih nekdanje komunistične države, ki še niso bile del EU (npr. Bolgarija, Romunija, Poljska, Hrvaška), visoko stopnjo odseljevanja in negativne neto migracije. V tem času je imela Slovenija pozitivne neto migracije, čemur lahko pripišemo tudi vojno na Balkanu. V letih pred svetovno finančno in gospodarsko krizo leta 2008 je imela EU celo višje neto migracije kot ZDA, ki je zgodovinsko znana kot dežela priseljevanja. Medtem ko je med letoma 2001 in 2008 v EU prišlo med 1,5 in 2 milijona ljudi na leto, kar je letno približno 0,4 % prebivalstva EU, jih je v ZDA prišlo milijon, kar je letno približno 0,3 % prebivalstva ZDA. Gospodarski krizi je sledil padec neto migracij, predvsem zaradi naraščanja brezposelnosti in splošnega upada gospodarske rasti. Takrat so imele negativne neto migracije Irska, Grčija, Španija, Ciper in Portugalska. Na splošno opazimo še danes veliko odstopanja med starimi in novejšimi članicami EU (večinoma nekdanje komunistične države ter Malta in Ciper). Države članice (npr. Nemčija, Švedska, Italija in Francija), ki so že prej bile del EU in tvorijo gospodarsko jedro EU, so bile že desetletja privlačne za priseljence, zaradi česar imajo tudi višje neto migracije, ki so blažile domačo nizko stopnjo rodnosti. Nasprotno pa so se iz držav, ki še do leta 2004 niso bile članice EU, posamezniki v večji meri odseljevali. Te države je še dodatno bremenila nizka rodnost. Izjeme predstavljajo Slovenija, Madžarska in Češka, ki so imele po letu 2000 veliko priseljencev (Sobotka, 2009). Od leta 2015 naprej so nekatere države EU ponovno soočale z velikim prilivom tujega prebivalstva, kot posledico nestabilnosti na Bližnjem vzhodu in na

severu Afrike (Estevens, 2018). Leta 2015 je Nemčija sprejela več priseljencev kot katerakoli druga država, in sicer 1.165.772 posameznikov, kar je 64,9 % vseh priseljenih v EU v tistem letu (Eurostat, 2022).

Neto migracije so vzrok demografskih sprememb, ki jih je najtežje napovedovati, saj so lahko zelo nepredvidljive. Podvržene so družbenim in gospodarskim spremembam, kot je npr. vojna, ki imajo lahko na kratek rok pomemben vpliv predvsem na delovno aktivno prebivalstvo. Čeprav sta lahko pričakovana življenjska doba in rodnost prav tako negotovi, je majhna verjetnost, da bodo na kratek rok dejanske vrednosti močno odstopale od projekcij (Barslund & von Werder, 2016). Zaenkrat projekcije kažejo, da bodo neto migracije celotne EU po letu 2019 padle, a ostale večinoma pozitivne. Neto migracije kot delež celotnega prebivalstva bodo padle iz 0,3 % v letu 2019 na 0,2 % v sredini 20-ih let s stabilizacijo pri takšnemu deležu do leta 2070. Države z največjo spremembo v neto migracijami v primerjavi s celotnim prebivalstvom iz leta 2019 bodo med letoma 2019 in 2070 Malta (57,4 %), Luksemburg (30,3 %), Švedska (22,5 %) in Španija (21,3 %). Za primerjavo, bo v istem časovnem obdobju delež neto migracij v primerjavi s celotnim prebivalstvom v Sloveniji znašal 13,4 % (European Commission, 2020). Zaradi izbruha vojne v Ukrajini se je med februarjem in aprilom leta 2022 približno 5,1 milijona posameznikov priselilo v EU in druge sosednje države, kar je 11 % celotnega prebivalstva Ukrajine. Od držav EU je Poljska sprejela največ vojnih beguncev, in sicer skoraj 3 milijone. Ob enem se zaradi nadaljevanja vojne lahko pričakuje, da se bo odseljevanje iz Ukrajine še nadaljevalo (BBC, 2022). To dokazuje nepredvidljivost tega kazalnika.

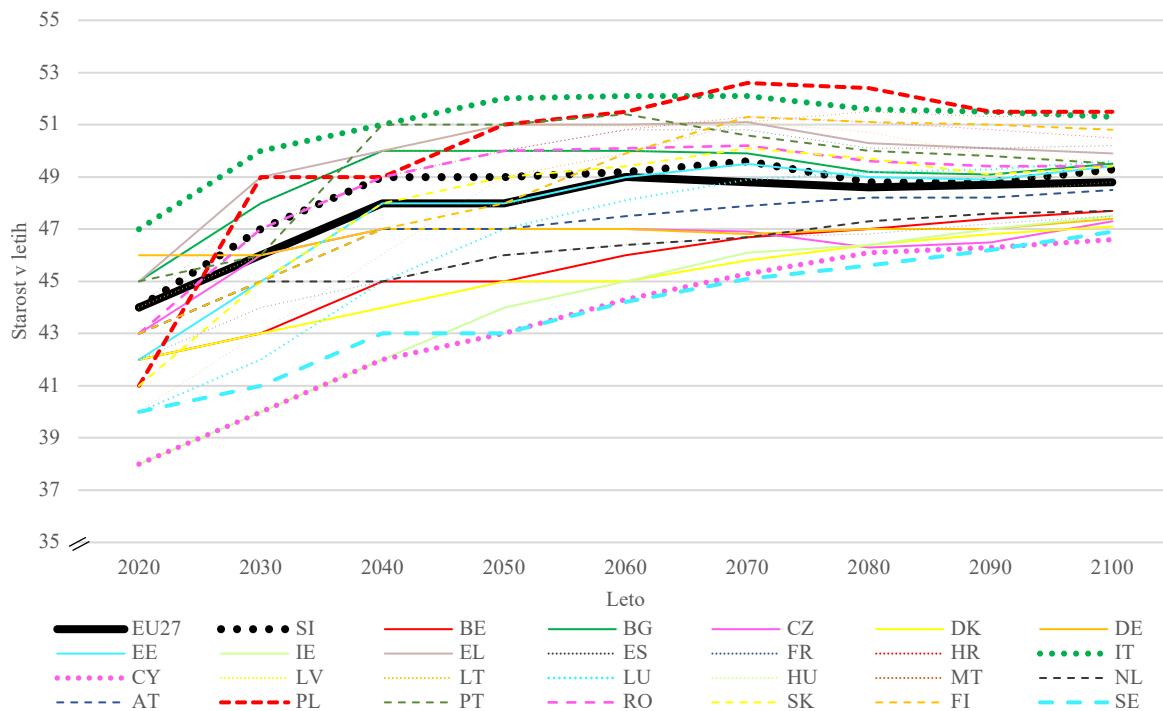
## **1.2 Projekcije prebivalstva EU in njena starostna struktura**

Za razumevanje problematike staranja prebivalstva in njenih posledic je poleg treh osnovnih vzrokov za ta fenomen (rodnost, pričakovana življenjska doba, neto migracije) pomembno preučiti tudi projekcije vrednosti štirih drugih kazalnikov. Ti kazalniki so mediana starosti; delež prebivalstva, starega 65 let in več; delež prebivalstva, starega 80 let in več ter koeficient starostne odvisnosti (Lanzieri, 2011).

Leta 2020 je mediana starosti v državah EU znašala 43,9 let, kar je 2,6 let več kot eno desetletje prej. Zvišala se je v vseh državah članicah, razen na Švedskem (Eurostat, 2021c). Mediana starosti je bila leta 2020 v Sloveniji podobna mediani držav EU, ko je znašala 44,0 let, prav tako pa se bo v naslednjih desetletjih gibala skladno s povprečjem EU. Projekcije kažejo, da bo mediana do leta 2100 še naprej rastla, kot prikazuje slika 1. V nekaterih državah se bo višala do leta 2070, nato pa se bo mediana stabilizirala ali rahlo znižala. Leta 2020 je bila mediana starosti najnižja na Irskem in na Cipru, kjer je znašala 37,7 let. Razlog za to je mlajša struktura prebivalstva, kjer delež starejših (starih 65 let in več) znaša okoli 15 %. Najvišja mediana starosti (47,2 let) pa je značilnost Italije, kjer delež starejših trenutno predstavlja 23 % celotnega prebivalstva. Po projekcijah se bo do leta 2100 medianska vrednost držav EU zvišala za 5,0 let, pri čemer bodo največjo razliko, več kot osem let,

občutile Poljska, Irska, Ciper, Litva, Slovaška, Malta in Finska. V Sloveniji se bo medijska vrednost zvišala podobno kot povprečje EU, torej za 5,0 let (Eurostat, 2021a).

Slika 1: Projekcije mediane starosti v EU27 za obdobje 2020–2100

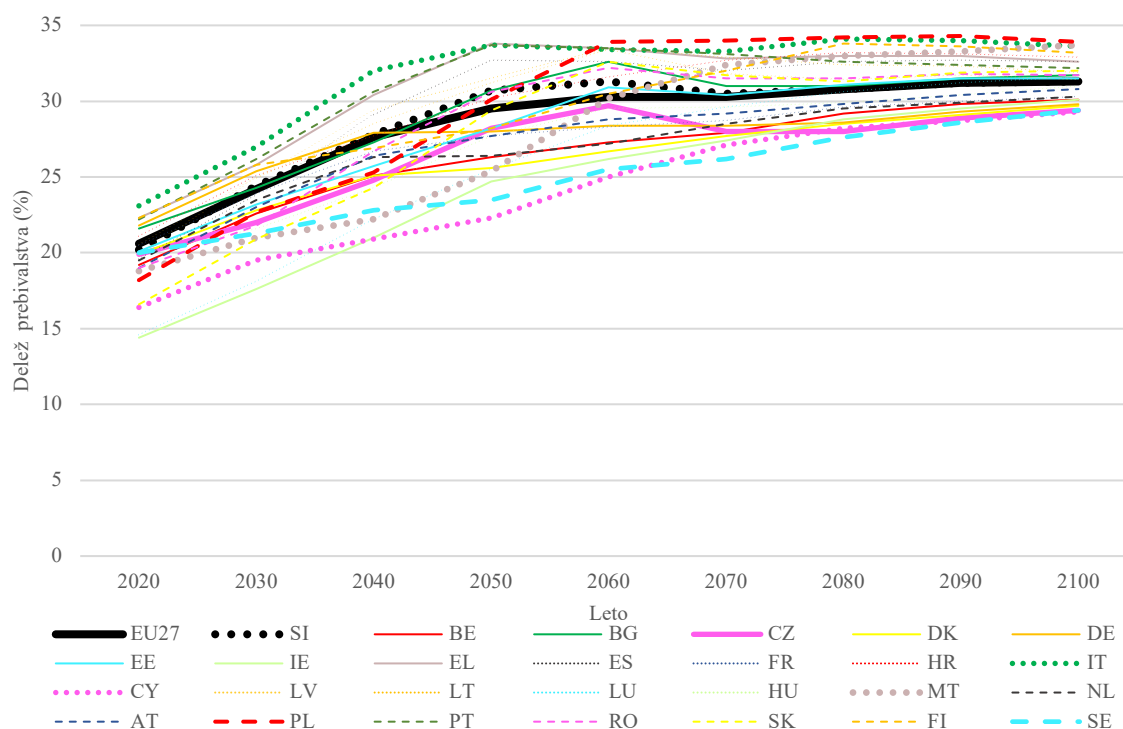


Vir: Eurostat (2021a).

OPOMBA: SI – Slovenija, BE – Belgija, BG – Bolgarija, CZ – Češka, DK – Danska, DE – Nemčija, EE – Estonija, IE – Irska, EL – Grčija, ES – Španija, FR – Francija, HR – Hrvaška, IT – Italija, CY – Ciper, LV – Latvija, LT – Litva, LU – Luksemburg, HU – Madžarska, MT – Malta, NL – Nizozemska, AT – Avstrija, PL – Poljska, PT – Portugalska, RO – Romunija, SK – Slovaška, FI – Finska, SE – Švedska.

Naslednji kazalnik je delež prebivalstva, starega 65 let in več. Tudi ta kazalnik se v vseh državah EU skozi čas zvišuje. Leta 2020 je bilo 20,6 % prebivalcev EU starih 65 ali več. Od leta 2010 do 2020 se je delež oseb, starih 65 let in več, po državah EU zvišal različno, pri čemer je povprečje rasti znašalo 3,0 odstotnih točk. Na Finskem se je delež povečal za 5,3 odstotne točke, na Češkem in Poljskem za 4,6 odstotnih točk, manjše razlike pa opazimo npr. v Luksemburgu, kjer se je delež prebivalstva, starega 65 let in več v tem obdobju zvišal le za 0,5 odstotne točke (Eurostat, 2021c). Do leta 2050 bo ta delež na ravni EU strmo narastel in dosegel povprečno 30 %, nato se bo rast upočasnila. Leta 2100 lahko pričakujemo, da bo na ravni EU 31 % prebivalstva starega 65 let in več. Najvišji delež starih se pričakuje v Italiji in na Malti, in sicer 34 % celotnega prebivalstva. Najnižji, 29 %, pa na Švedskem, Cipru in Češkem. V Sloveniji bo delež prebivalstva, starega 65 let in več, podoben povprečju držav EU, kot je razvidno iz slike 2 (Eurostat, 2021a).

Slika 2: Projekcije deleža prebivalstva starega 65 let in več v EU27 za obdobje 2020–2100

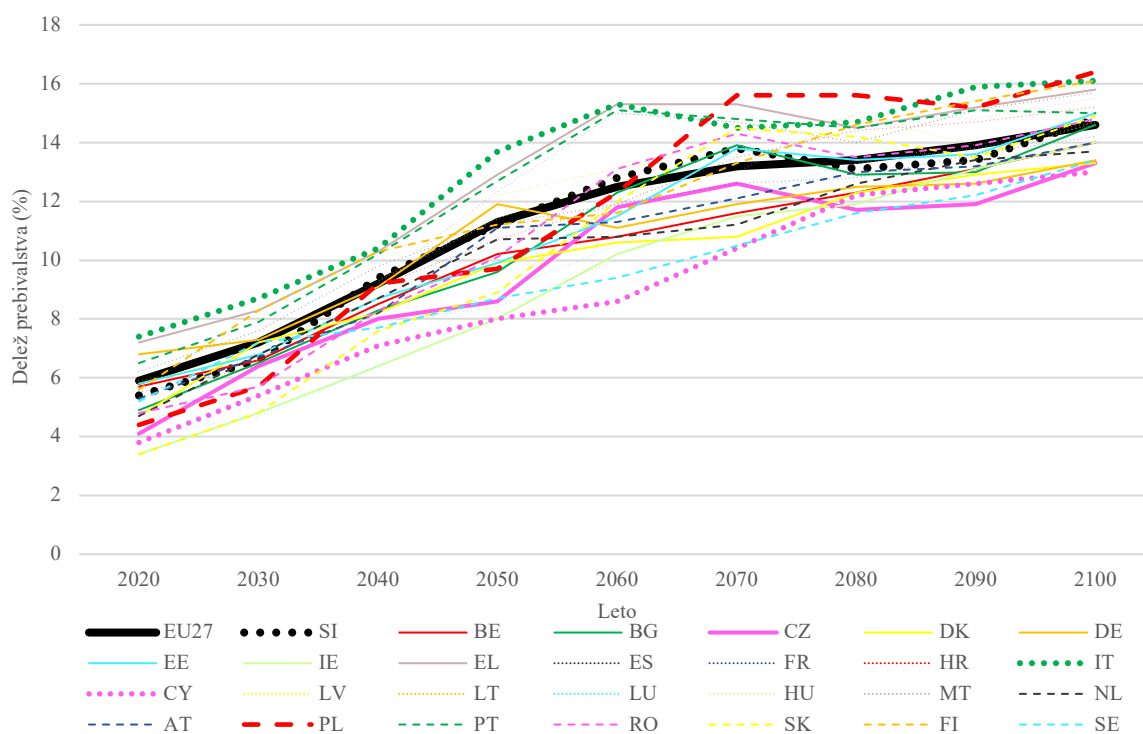


Vir: Eurostat (2021a).

OPOMBA: za razlago kratic držav, glej opombo pod sliko 1.

Tretji demografski kazalnik predstavlja delež prebivalcev, starih 80 let ali več. Posamezniki, ki sodijo v to skupino prebivalstva so v literaturi imenovani tudi starejši stari. Staranje starejšega starega prebivalstva je pomembno, saj narašča hitreje kot drugi starostni segmenti (Eurostat, 2021c). Leta 2020 se je delež po državah EU gibal med 3 % in 7 %, s povprečjem EU na ravni 6 %, kamor sodi tudi Slovenija. Do leta 2100 bo na ravni EU 15 % prebivalstva starega 80 ali več let, kar predstavlja spremembo za 150 %. Največji delež, približno 16 %, bodo imele Grčija, Španija, Italija, Malta, Poljska in Finska. Najnižji, približno 13 %, pa Češka, Danska, Nemčija in Ciper. V vseh državah se bo delež starejših starih vsaj podvojil, kot je prikazano na sliki 3 (Eurostat, 2021a). Ta kazalnik je pomemben tudi iz razloga, ker imajo starejši prebivalci več kroničnih zdravstvenih težav in s tem zahtevajo več zdravstvenih ter socialnih storitev (Lanzieri, 2011).

Slika 3: Projekcije deleža prebivalstva, starega 80 let in več, v EU27 za obdobje 2020 – 2100



Vir: Eurostat (2021a).

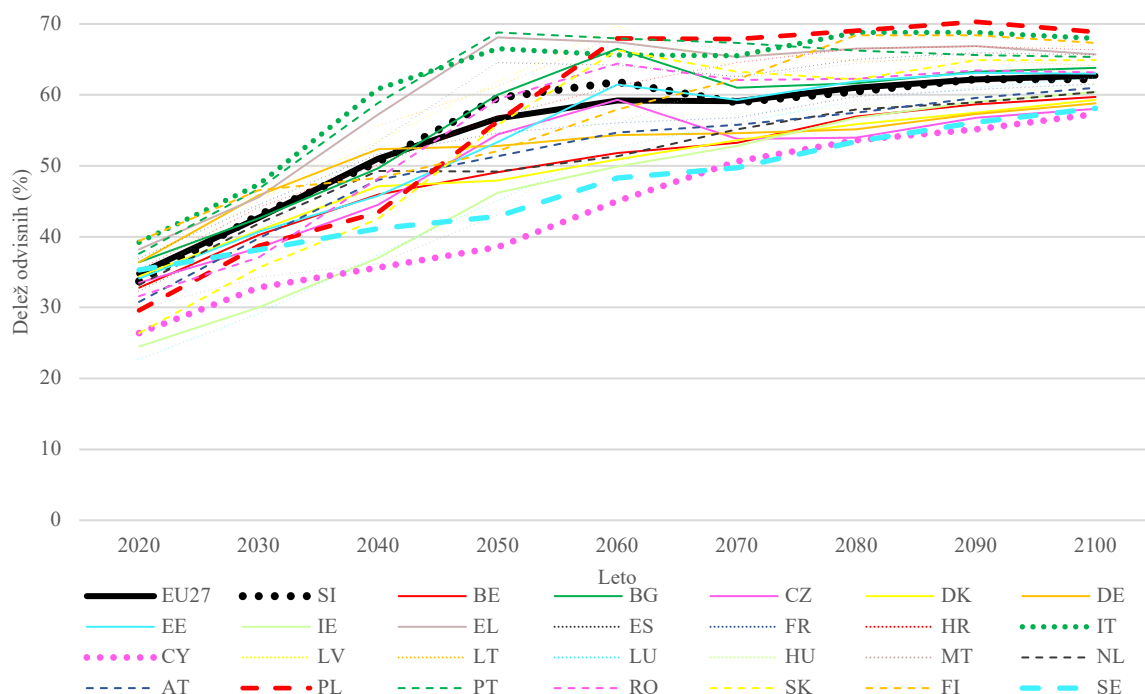
OPOMBA: za razlago kratic držav, glej opombo pod sliko 1.

Na sliki 4 koeficient starostne odvisnosti, kot definiran s strani Eurostata, zajema kot delovno sposobne tiste posameznike, ki so stari med 20 in 64 let. Na ravni EU se bo koeficient zvišal iz vrednosti 35 % v letu 2020 na 63 % v letu 2100, kar je 80 % sprememba, kot je razvidno iz slike 4. V Sloveniji bo leta 2100 znašal 62 %, torej rahlo pod povprečjem EU. Koeficient bo naraščal v vseh državah članicah – naprej hitreje do leta 2050, nato nekoliko počasneje do leta 2100. To pomeni, da so leta 2020 skoraj trije delovno sposobni lahko delali za enega starega 65 let ali več, medtem ko bo leta 2100 na enega starega 65 let ali več delalo 1,5 osebe. Švedska in Ciper bosta imeli leta 2100 najnižji vrednosti koeficienta, ki pa vseeno ne bosta presegala dva delovno sposobna na enega starega 65 let ali več (Eurostat, 2021a).

Četudi lahko postane posameznik s 15-imi leti delovno aktiven, pa je ta kazalnik nekoliko zavajajoč. Tudi če vzamemo podatke iz Eurostata, ki predpostavljajo, da posameznik postane delovno aktiven pri 20-ih letih, so v realnosti mladi v državah EU ekonomsko neodvisni oz. neto podporniki (proizvedejo več, kot porabijo) pri kasnejših letih starosti. Za Avstrijo in Belgijo npr. velja, da se mladi finančno osamosvojijo pri 24-ih oz. 25-ih letih, kar je najhitreje izmed vseh držav EU. Po drugi strani pa se v Grčiji osamosvojijo komaj pri 32-ih letih. Pomemben dejavnik pri vstopu na trg delovne sile so namreč trenutne gospodarske razmere in brezposelnost, ki se lahko spreminjajo. Prav tako ta demografski

kazalnik predvideva, da posamezniki ostanejo delovno aktivni med 20. in 64. letom, kar prav tako ni realistično, saj v večini držav posamezniki ne dočakajo 45 let delovne dobe – na trg delovne sile vstopajo kasneje in se tudi pred predpostavljenim upokojujejo. V povprečju namreč obdobje ekonomske neodvisnosti v EU traja le okoli 30 let, med 27. do 57. letom starosti (Istenič, 2019). Upoštevaje zgoraj navedenega ugotovimo, da je v resnici delovno aktivnih na enega starega 65 let in več, precej manj, kot predpostavljajo kazalci starostne odvisnosti. To pa je pomembno, saj višanje vrednosti koeficienta starostne odvisnosti pomeni, da je v gospodarstvu manj davčnih zavezancev in več upravičencev do pokojnin in drugih izdatkov za starost. Hkrati pa dodaten problem predstavlja povečanje proračunskega primanjkljaja oz. javnega dolga, ki lahko bremeni tudi naslednje generacije (Ionescu, 2014).

Slika 4: Projekcije koeficienta starostne odvisnosti v EU27 za obdobje 2020–2100



Vir: Eurostat (2021a).

OPOMBA: za razlago kratic držav, glej opombo pod sliko 1.

Ne glede na to, kateri kazalnik pogledamo, lahko zaključimo, da se bodo njihove vrednosti v naslednjih desetletjih v primerjavi z današnjimi zvišale, kar potrjuje, da bo prebivalstvo EU na daljši rok 'sivelo' (Lanzieri, 2011).

### 1.3 Vpliv staranja na strukturo delovne sile

Segment prebivalstva, starega med 20 in 64 let, se bo v EU zmanjšal iz 265 milijonov leta 2019 na 217 milijonov leta 2070, kar pomeni, da se bo ponudba delovne sile zmanjšala.



Čeprav bo ponudba delovne sile manjša, se bo povečevala zaposlenost oz. udeležba na trgu dela, predvsem zaradi večje udeležbe žensk in starejših na trgu delovne sile. To pomeni, da se bo spremenila struktura delovne sile tako po starosti kot po spolu. Od tega bi se naj najbolj povečala stopnja udeležbe starih med 55 in 64 let, predvsem zaradi pokojninskih reform, ki jih sprejema večina držav članic in preko katerih želijo doseči, da posamezniki ostanejo delovno aktivni dlje časa (European Commission, 2021). Nemčija je bila prva izmed vseh držav članic EU, ki je zaradi pripravljenosti na možne posledice staranja prebivalstva že leta 1989 sprejela paket pokojninskih reform (Hinrichs, 2021). Četudi ima trenutno Nemčija eno najstarejših starostnih struktur v EU, bo nemški koeficient starostne odvisnosti po projekcijah leta 2050 padel pod povprečje EU in bo med najnižjimi do leta 2100 (Eurostat, 2021a). Po drugi strani velja Švedska za državo, kjer imajo posamezniki najdaljšo povprečno delovno dobo 42-ih let (povprečje EU leta 2020 je bilo 35,7 let) (Eurostat, 2021b). To pripisujejo predvsem ukrepom, ki lajšajo družinsko življenje in krajšemu delovnemu času (World Economic Forum, 2017). Danes reforme večine držav vključujejo ukrepe za ukinitvev posebnih pred-upokojitvenih shem, dvig minimalne starosti za pridobitev pokojnine, ukinitvev pridobivanja pokojnine po dolgotrajni brezposelnosti itd. Prav tako je večina držav, vključno s Slovenijo, sprejela ukrepe glede delnega upokojevanja, katerih cilj je motivirati posameznike, da bi delali dlje, s krajšim delovnim časom (Hinrichs, 2021).

Ocenjeno je, da bodo reforme do leta 2070 povzročile, da delovno aktivni moški in ženske ostanejo v povprečju zaposleni približno dve leti dlje kot danes. Države, ki praktično ne bodo doživele sprememb v zvišanju povprečne starosti ob upokojitvi so Romunija, Poljska, Bolgarija, Švedska, Irska in Luksemburg. Te imajo že sedaj relativno visoko povprečno starost izstopa iz trga dela (z izjemo Luksemburga). Glede na stanje danes, bodo leta 2070 najdlje delali na Danskem in v Estoniji, najhitreje pa se bodo upokojevali posamezniki v Luksemburgu, v Sloveniji, Romuniji, Avstriji in na Malti, Slovaškem, Poljskem in Hrvaškem. Do leta 2070 se bo povečala zaposlenost v deležu starih med 55 in 64 let za povprečno 16 %, iz 62 % leta 2019 na 72 % v letu 2070. Prav tako se bo v EU povečala zaposlenost starih med 65 in 74 let, in sicer iz povprečne vrednosti 10 % v tej starostni skupini v letu 2019 na 20 % v letu 2070. Kljub temu se bo celotna ponudba delovne sile v EU zmanjšala za 3 % do leta 2030, nato pa še za 13 % do leta 2070 (European Commission, 2021). Ob tem naj bi do leta 2035 v 12-ih državah članicah delavci stari med 55 in 64 let predstavljali že več kot 20 % celotne delovne sile. Za primerjavo, leta 2020 še nobena država ni imela takšnega deleža. Ta pojav avtorji imenujejo staranje delovne sile (Aiyar & Ebeke, 2016).

Za lažjo predstavo lahko pogledamo prilogo 1, ki prikazuje sliko, ki jo je pripravila Evropska komisija in prikazuje gibanje aktivnega prebivalstva in zaposlenih v državah EU od leta 2007 do leta 2070. V grobem je časovni razpon razdeljen na štiri dele. Med letoma 2007 in 2010 je delovno aktivno prebivalstvo naraščalo, a je bilo zaposlovanje upočasnjeno zaradi svetovne finančne in gospodarske krize. Za tem so se med letoma 2011 in 2019 začeli upokojevati 'baby boom'-erji, zaradi česar se je manjšalo število delovno aktivnih. Kljub

manj delovno aktivnih sta nižja brezposelnost ter večja delovna aktivnost starejših in žensk do določene mere blažila nov primanjkljaj v delovni sili. Leta 2020 je brezposelnost ponovno narastla zaradi pandemije covid-19, a komisija ocenjuje, da se bodo vrednosti brezposelnosti ponovno znižale in bodo do leta 2023 podobne kot pred krizo. V zadnji fazi, od leta 2024 naprej, se bo rast stopnje zaposlenosti nadaljevala počasneje zaradi manj izrazitega učinka zaposlovanja žensk. Od sredine 30. let se bo prav tako upočasnila rast stopnje zaposlenosti starejših od 64 let zaradi posledic pokojninskih reform, ki bodo bolj vidne na krajši rok. Do konca projekcij, se bosta delovno aktivno prebivalstvo in stopnja zaposlenosti zmanjšala (European Commission, 2021).

Prav tako je zanimivo proučiti vpliv migracij znotraj in izven EU z vidika ponudbe delovne sile. Regije EU (npr. v Franciji in na Poljskem), ki so imele največji padec v ponudbi delovne sile v zadnjem desetletju, so tudi tiste, ki imajo največ negativnih neto migracij. Kombinacija odseljevanja in staranja domačega prebivalstva je povzročila, da imajo te regije najvišji koeficient starostne odvisnosti. Približno 30 % celotnega prebivalstva EU živi v regijah, kjer se delovna sila občutno manjša. Sem sodijo države na vzhodu EU, kjer v gospodarstvu prevladujejo sektorji z nizko stopnjo rasti, predvsem industrija in kmetijstvo. Po drugi strani imajo tam živeči posamezniki relativno visoko stopnjo izobrazbe in se zaradi iskanja dela odseljujejo na hitreje rastoča področja. Podobno velja za južne države EU, kjer je javni sektor relativno pomembnejši in imajo bolj regulirane trge, zaradi česar niso tako privlačne za poslovanje. Od teh 30 %, okoli 5 % prebivalstva trenutno živi v skupno desetih regijah EU s koeficientom starostne odvisnosti kar 41,6 %. Za primerjavo je koeficient starostne odvisnosti v najhitreje rastočih delih EU (npr. Pariz, Milano in Stockholm) skoraj polovico manjši (McKinsey, 2020).

Čeprav so migracije znotraj meja EU enostavne zaradi prostega pretoka ljudi, je bila unija večkrat kritizirana, da nima dovolj učinkovite migracijske politike za migrante tretjih držav. Različne institucije opozarjajo, da bo morala EU zaradi nizke rodnosti in krčenja delovne sile olajšati priseljevanje posameznikov in njihovih družin, posebej visoko izobraženih. Ocenjeno je, da leta 2030 EU ne bo več tako ekonomsko in socialno privlačna regija v primerjavi z drugimi regijami sveta. Zato bodo migranti iz sosednjih držav EU, podsaharske Afrike in jugovzhodne Azije, ki trenutno želijo v EU, raje odhajali v države, kot je npr. Kitajska (Szczepanikova & Van Criekinge, 2018). Bengtsson in Scott (2010) opozarjata, da migracije vseeno ne predstavljajo nujno rešitve za EU, saj je njihov vpliv v veliki meri odvisen od rodnosti imigrantov.

## **2 VPLIV STARANJA PREBIVALSTVA NA PRODUKTIVNOST**

Poleg staranja prebivalstva demografske projekcije kažejo tudi na staranje delovne sile EU. Zaradi povečanja koeficienta starostne odvisnosti, si države že več let z različnimi ukrepi prizadevajo to povečanje stabilizirati. Teoretično se lahko na koeficient vpliva z mobilizacijo žensk na trgu delovne sile, z ukrepi za nižanje brezposelnosti med mladimi, z zaposlovanjem

tujih delavcev, ali podaljševanjem delovne dobe starejših oz. preprečevanjem zgodnjega upokojevanja. Kot odgovor na podaljševanje življenjske dobe večina držav že več desetletij sprejema pokojninske reforme, ki zvišujejo upokojitveno starost. V Nemčiji, Španiji, na Irskem in na Nizozemskem že dvigujejo upokojitveno starost na 67 ali 68 let, medtem ko imajo države srednje in vzhodne Evrope določen cilj 65 let starosti. Rezultati reform še niso povsem vidni, saj je skoraj v vseh državah trenutna povprečna starost ob upokojitvi pod mejami, določenimi z reformami (Hinrichs, 2021). V Sloveniji so se leta 2019 npr. posamezniki v povprečju upokojili z 62-imi leti. Projekcije za Slovenijo kažejo, da se bodo do leta 2070 posamezniki upokojevali le eno leto kasneje. To pomeni, da Slovenija sodi med države z najmanjšo odstotno spremembo v naslednjih desetletjih (European Commission, 2021).

Ugotavlja se, da se ne samo starostna struktura prebivalstva, ampak tudi delovna sila premika iz relativno mlajše v starejšo, saj se pričakuje, da se bo delež delavcev starih nad 55 let močno povečal. To je pomembno tudi za Slovenijo, ki ima danes precej nizko stopnjo zaposlenosti v tej starostni skupini. Do leta 2030 bo namreč v večini držav EU delež delavcev starih nad 55 let predstavljal več kot polovico celotne delovne sile (International Labour Organization, 2018). Ob tem pa se pojavlja vprašanje produktivnosti starejših delavcev v primerjavi z mlajšimi. Če se različne starostne skupine razlikujejo po svoji produktivnosti, bo imela starejša delovna sila neposredne posledice na produktivnost dela (Burtless, 2013; Daniele, Honiden & Lembcke, 2019). Vpliv sprememb v starostni strukturi delovne sile je tema številnih študij na mikro in makro ravni. V nadaljevanju magistrskega dela so predstavljene raziskave na mikro in makro ravni, pri čemer pa je glede na vsebino magistrske naloge večji poudarek na študijah mikro ravni.

## 2.1 Definicija produktivnosti

Produktivnost na ravni gospodarstva oz. agregatna produktivnost velja za ključni vir gospodarske rasti in konkurenčnosti. Kot je razvidno iz enačbe (1), gre za razmerje med bruto domačim proizvodom (v nadaljevanju BDP) in inputi, ki so lahko delo, kapital, zemlja itd. (Krugman, 1997).

$$\text{Agregatna produktivnost} = \frac{BDP}{\text{inputi}} \quad (1)$$

Produktivnost dela je najpogosteje uporabljeno merilo produktivnosti in prikazuje razmerje med proizvedenim produktom in količino vloženega dela. Na produktivnost dela vplivajo predvsem znanje in sposobnosti delovno aktivnih, tehnološka opremljenost dela ter organizacija v podjetju ali gospodarstvu (Lindič, 2021). Na ravni podjetja gre torej za razmerje med poslovnim učinkom in številom zaposlenih, kot je razvidno iz enačbe (2) (Starčič, 1994).

$$\text{Produktivnost dela} = \frac{\text{poslovni učinek}}{\text{število zaposlenih}} \quad (2)$$

## 2.2 Merjenje produktivnosti

Splošno gledano so merila produktivnosti enofaktorska ali večfaktorska. Pri enofaktorskih je proizvodnja oz. output povezan z enim produkcijskim faktorjem, pri večfaktorskih je proizvodnja povezana z več faktorji. Glede na mero proizvodnje razlikujemo med bruto proizvodnjo ter dodano vrednostjo, ki je bruto proizvodnja, popravljena za vmesno potrošnjo. V tabeli 1 je prikazan skupek glavnih, najpogosteje uporabljenih mer produktivnosti.

Tabela 1: Pregled mer produktivnosti

Vrsta vhodne mere				
Vrsta izhodne mere	Delo	Kapital	Delo in kapital	Kapital, delo in vmesni vložki (energija, material, storitve)
<b>Bruto proizvodnja</b>	Produktivnost dela	Produktivnost kapitala	Večfaktorska produktivnost dela in kapitala	KLEMS <sup>1</sup> večfaktorska produktivnost
<b>Dodana vrednost</b>	Produktivnost dela	Produktivnost kapitala	Večfaktorska produktivnost dela in kapitala	/
<b>Enofaktorska merila</b>			<b>Večfaktorska merila</b>	

Vir: Schreyer & Pilat (2001).

Od zgoraj navedenih mer je najpogosteje uporabljena mera produktivnosti produktivnost dela, ki temelji na dodani vrednosti. Temu sledi večfaktorska produktivnost kapitala in dela in KLEMS večfaktorska produktivnost. Večfaktorsko produktivnost imenujemo tudi totalna ali skupna faktorska produktivnost (v nadaljevanju TFP) (Schreyer & Pilat, 2001).

Najboljšega načina za merjenje produktivnosti ni, saj so mere odvisne od konteksta in namena analize. Ne glede na to, kako merimo produktivnost, je cilj povečanje le te skozi določeno časovno obdobje, pri čemer to povečanje lahko primerjamo z lastnimi vrednostmi za prejšnja obdobja ali z vrednostmi drugih (npr. držav). Tradicionalni ekonomisti neuspeh večanja produktivnosti na državni ravni pogosto dojemajo kot grožnjo gospodarstvu (Pinder, 2014). Upočasnjena rast TFP je lahko rezultat večih dejavnikov, kot so počasna difuzija tehnologije in inovacij ter šibka rast kapitala informacijske in komunikacijske tehnologije (Bauer in drugi, 2020).

<sup>1</sup>KLEMS–Kapital, Labor, Energy, Material, Services (slo. kapital, delo, energija, material, storitve).

### 2.3 Vpliv staranja na produktivnost na makro ravni

Makroekonomska literatura problem staranja in produktivnosti raziskuje s strani povpraševanja po delu in/ali ponudbe dela. Na strani ponudbe dela so lahko demografske spremembe glavni krivec za upočasnjeno rast produktivnosti, saj se zmanjšuje ponudba delovne sile (Milanez, 2020). Raziskave o produktivnosti na makro ravni se med seboj razlikujejo, saj so narejene v različnih časovnih obdobjih, uporabljajo različne spremenljivke in metodologije. Novejše študije se osredotočajo na ugotavljanje razlik v produktivnosti dela preko TFP. Ocenjujejo namreč vpliv starostne strukture na TFP in s tem opozarjajo na pomen starostne strukture delovne sile za gospodarsko rast (Fürnkranz-Prskawetz, Mahlberg, Skirbekk, Freund & Winkler-Dworak, 2006).

Raziskava Maestas, Mullen & Powell (2016) pride do drugačnih zaključkov. Na podlagi podatkov iz ZDA ugotovijo, da 10 % rast deleža prebivalstva starega nad 60 let povzroči 5,5 % padec v rasti BDP na prebivalca. Dve tretjini 5,5 odstotnega padca rasti v BDP na prebivalca je posledica zmanjšanja BDP na prebivalca oz. produktivnosti dela, druga tretjina pa posledica upočasnitve rasti celotne delovne sile. Feyrer (2007) ugotovi, da povečanje deleža delavcev starih med 40 in 49 let pozitivno vpliva na produktivnost dela. Ocenjuje, da premik petih odstotnih točk deleža starih med 30 in 39 let v delež starih med 40 in 49 let povzroči 15 % rast v produktivnosti dela. Ob tem ugotovi, da povečanje deleža oseb starih nad 50 let ne prinaša točnega odgovora, a je njihov vpliv na produktivnost dela najverjetneje negativen. S tem pa pojasnjuje tudi razlike v produktivnosti dela med revnejšimi državami in državami Organizacije za gospodarsko sodelovanje in razvoj (v nadaljevanju OECD), kjer so revnejše države z mlajšo delovno silo manj produktivne v primerjavi z državami OECD, katerih delovna sila se stara že od 80. leta prejšnjega stoletja. Werding (2008) pride do podobnih ugotovitev, in sicer da ima delež delavcev starih med 40 in 49 let največji vpliv na rast TFP, medtem ko imajo tako mlajši kot starejši delavci manj pomemben vpliv.

Aiyar in Ebeke (2016) za države evroobmočja ugotovita, da povečanje deleža delavcev starih nad 55 let v celotni delovni sili negativno vpliva na rast produktivnosti dela, kar ima naprej statistično negativni vpliv na rast TFP. Povečanje deleža delavcev starih med 55 in 64 let za eno odstotno točko lahko vodi do znižanja rasti produktivnosti dela za 0,25 do 0,7 odstotne točke, odvisno od države. Ocenjujeta, da je na evroobmočju med letoma 1984 in 2007 staranje delovne sile povzročilo zmanjšanje TFP za povprečno 0,1 odstotne točke na leto.

Podobno ugotovi Milanez (2020) v raziskavi 64-ih držav ne-izvoznic nafte med leti 1950 in 2017. Ugotovi, da povečanje deleža starejših delavcev, starih med 55 in 64 let, negativno vpliva na rast produktivnosti dela in TFP. Nasprotno pa delež mladih delavcev starih med 15 in 34 let najbolj spodbuja rast produktivnosti dela in TFP. Premik deleža delavcev starih med 55 in 64 let v delež delavcev starih med 15 in 34 let v višini ene odstotne točke je povezan z 0,4 odstotne točke višjo rastjo TFP. Hipotezo, da staranje delovne sile negativno vpliva na produktivnost dela, potrdi tudi raziskava Calvo-Sotomayor, Laka in Aguado (2019) za 24 evropskih držav. Ugotovijo, da zvišanje deleža delavcev starih med 55 in 65

let za 1 % povzroči znižanje produktivnosti dela v višini med 0,1 % in 0,5 % letno. Poudarjajo, da bi lahko gospodarstva zmanjšala negativni vpliv staranja delovne sile na produktivnost z vlaganjem v kapitalno intenzivne in z znanjem intenzivne sektorje.

Svetovna rast produktivnosti dela v zadnjih desetletjih pada. Na globalni ravni je od leta 2000 povprečna letna stopnja rasti produktivnosti dela padla iz 2,9 % med letoma 2000 in 2007 na 2,3 % med letoma 2007 in 2017 (Milanez, 2020). Upočasnjena rast produktivnosti dela je v EU prisotna že od 70-ih let prejšnjega stoletja. V 90-ih letih je rast produktivnosti dela na letni ravni znašala nad 2 %, medtem ko je po letu 2012 letna rast padla pod 1 % in od tam še naprej padala. Upočasnjeno rast doživljajo predvsem največja gospodarstva v EU, kot sta Nemčija in Francija (Neufeind & Priesmeier, 2020).

Zvišanje produktivnosti gospodarstev držav članic je ena od štirih prioritete Evropske komisije za ohranjanje konkurenčnosti, zaradi česar se pričakuje, da bodo strukturne reforme, naložbe in fiskalna politika v naslednjih letih oblikovane za doseganje tega cilja. Med te prioritete Evropske komisije sodi TFP ter tudi produktivnost dela, ki je pomembna za vzdrževanje visokega življenjskega standarda v EU, posebej na dolgi rok. V sredini 90-ih let je splošna gospodarska rast EU padla zaradi slabše produktivnosti dela, zaradi česar je EU začela zaostajati za ZDA. Prav tako je takrat večina držav EU, razen Združenega kraljestva (ki danes ni več članica EU) in Danske, začela zaostajati z vidika tehnološkega razvoja. Posledično se je vrzel med EU in ZDA v produktivnosti dela in TFP povečala (Bauer in drugi, 2020). Do leta 2005 je dodana vrednost na opravljeno uro v EU padla na 70 % ravni ZDA. Agregatna produktivnost dela je tako že pred gospodarsko krizo leta 2008 rastla počasneje kot v ZDA, a je rast še močneje padla po letu 2012. Ob tem pa je ocenjeno, da je bila rast gospodarstev EU po krizi vprašljiva, saj se EU ni znala soočiti s padcem v povpraševanju, naložbami in togostjo na trgu dela, izdelkov in kapitala (Van Ark, 2016). Upočasnjena rast se v strokovni literaturi pogosto imenuje 'uganka produktivnosti', saj ni enotnega mnenja o temeljnih vzrokih zanjo (Bauer in drugi, 2020).

Aiyar in Ebeke (2016) sta v svoji raziskavi naredila še projekcije produktivnosti na daljši rok in ocenila, da bo zaradi poglobljanja demografskih pritiskov imelo staranje delovne sile v prihodnosti še večji vpliv na TFP. V povprečju bo do leta 2035 problem staranja delovne sile povzročil zmanjšanje TFP za 0,2 odstotne točke na leto. Države, ki bodo med letoma 2020 in 2035 občutile največji padec v rasti TFP, so tiste, ki bodo imele najvišjo spremembo (približno 10 odstotnih točk) v rasti deleža starejših delavcev. To so Grčija, Španija, Portugalska, Italija, Madžarska, Slovenija, Slovaška in Irska. Pri tem pa se je pomembno zavedati, da te države sodijo med višje zadolžene v EU. Nazadnje avtorja opozorita, da bodo države morale začeti sprejemati ukrepe za splošno povečanje produktivnosti dela, kot so vlaganje v zdravstvo prebivalstva in usposabljanje človeškega kapitala.

Produktivnost dela (merjena tako na zaposlenega, kot na opravljeno uro) se med državami EU precej razlikuje. Žmuk, Dumičić in Palić (2018) so v raziskavi naredili grozno analizo držav EU glede na povprečno produktivnost dela med letoma 1990 in 2016. Na podlagi

rezultatov prva skupina držav vsebuje države z nizko produktivnostjo dela. Sem sodijo novejšje države članice, ki so se EU pridružile v kasnejših letih in ležijo predvsem v južni in vzhodni Evropi. V to skupino sodi tudi Slovenija. V drugi skupini se nahajajo države s srednjo stopnjo produktivnosti, kjer najdemo predvsem države srednje in severne Evrope ter dve državi južne Evrope. V zadnji skupini držav z visoko produktivnostjo dela se v analizi nahaja le Luksemburg. Ob tem na podlagi izračunov avtorji zaključijo, da bo rast produktivnosti dela, merjena na zaposlenega naraščala hitreje v prvi kot v tretji skupini držav. To pomeni, da se bodo razlike med državami v prihodnosti nekoliko zmanjšale, kljub posledicam staranja.

Na velike regijske razlike v produktivnosti dela opozarjata tudi Neufeind in Priesmeier (2020), ki potrdita, da Luksemburg močno izstopa med vsemi državami EU, z izmerjeno najvišjo produktivnostjo dela na opravljeno uro – 76 EUR, kar je skoraj dvakrat več od povprečja držav EU. Če podatke primerjamo s podatki iz Eurostata, ugotovimo, da ima Luksemburg tudi najnižji koeficient starostne odvisnosti in eno najnižjih medianskih vrednosti starosti prebivalstva (40 let). Po drugi strani so tiste države, ki imajo najnižjo produktivnost dela, tudi tiste, ki imajo po projekcijah najslabše vrednosti demografskih kazalnikov v EU (Eurostat, 2021a). Cristea, Noja, Dăncică in Ștefea (2020) s pomočjo statistične analize dokažejo, da bi se morale države EU z najnižjo rastjo produktivnosti dela (to so predvsem južne in vzhodne države) osredotočiti na zviševanje letnih neto zaslužkov posameznikov, povečanje outputa s pomočjo motiviranja delovne sile, zvišati delež posameznikov s terciarno izobrazbo in povečati izdatke države za zdravstvo. Tudi Becker (1993) poudarja, da je izobrazba ključni dejavnik človeškega kapitala, čigar investicije povzročijo višjo produktivnost dela.

Na sektorski ravni je rast produktivnosti dela bolj odvisna od poslovnih ciklov v proizvodnji kot v storitvenem sektorju, ki ima tudi na splošno nižjo rast. Že pred desetletji je večina razvitih držav sprejela strukturne spremembe, zaradi katerih se je delovna sila začela premikati iz kmetijskega sektorja in proizvodnje v storitveni sektor. Ta danes marsikje predstavlja kar tretjino BDP (Bauer in drugi, 2020). Bauer in drugi (2020) v obsežnem pregledu literature potrjujejo, da so te sektorske spremembe vplivale na stagnacijo agregatne produktivnosti v EU. Za razumevanje zaostanka EU za ZDA globlje analizirajo sektor storitev in ugotovijo, da je EU sicer izboljšala produktivnost dela v primerjavi z ZDA v panogah, kot so maloprodaja, veleprodaja, transport in skladiščenje. Istočasno pa je EU slabša v informacijskih in komunikacijskih panogah, finančnem sektorju ter strokovnih, znanstvenih, tehničnih in administrativnih panogah.

## **2.4 Vpliv staranja na produktivnost na mikro ravni**

Zgoraj navedene raziskave na makro ravni, ki preučujejo vpliv starostne strukture prebivalstva na produktivnost večinoma kažejo na to, da staranje prebivalstva negativno vpliva na produktivnost dela in gospodarsko rast. Kljub intenzivnosti raziskovanja na tem

področju, pa se raziskovalci soočajo z več izzivi, kot so merjenje, selektivnost oz. endogenost in agregacija (Börsch-Supan & Weiss, 2016). Empirične raziskave na mikro ravni na drugi strani preučujejo razmerje med produktivnostjo in starostjo zaposlenih na ravni podjetja. Individualna produktivnost zaposlenih je tako v raziskavah agregirana na raven podjetja. Splošno gledano dajejo raziskave na mikro nivoju mešane rezultate. Van Dalen, Henkens in Schippers (2010) na podlagi obsežnega pregleda literature ugotovijo, da je večja produktivnost povezana z večjim deležem starejših delavcev, medtem ko nekateri avtorji, npr. Malmberg, Lindh in Halvarsson (2008) ne dosežejo podobnega zaključka. Prav tako je bilo ugotovljeno, da je starost sama po sebi slab napovedovalec uspešnosti zaposlenega (Van Ours & Stoeldraijer, 2010). Ne glede na zaključke je staranje delovne sile pojav, s katerim se bodo soočili tako oblikovalci politike kot tudi delodajalci. Starejših posameznikov bo vedno več, zaradi česar je potrebno analizirati njihovo produktivnost. Prav tako si delodajalci želijo povečati produktivnost svojih zaposlenih, saj s tem zagotavljajo konkurenčnost podjetja (Fürnkranz-Prskawetz, Mahlberg, Skirbekk, Freund & Winkler-Dworak, 2006). V nadaljevanju bodo najprej predstavljeni dejavniki produktivnosti v podjetju. Temu sledi obsežen pregled literature o merjenju delovne produktivnosti na mikro nivoju. Nazadnje bo obdelano vprašanje starosti in kognitivnih sposobnosti zaposlenih.

#### 2.4.1 Dejavniki produktivnosti v podjetju

Na produktivnost vplivajo različni dejavniki, preko katerih lahko bolj ali manj uspešno vplivamo na prihodnost rasti produktivnosti. Za nenehno rast je potrebno vzeti v zakup vse dejavnike. Ker je za splošno produktivnost na makro ravni ključno povečati produktivnost na mikro ravni, je tabela zastavljena z vidika podjetja. Dejavnike za podjetja lahko v grobem razdelimo na notranje in zunanje, kot je prikazano v tabeli 2. Notranji so tisti, ki jih podjetje lažje obvladuje, zunanji pa prihajajo iz okolja in so zato težje obvladljivi. Na primer podjetje lahko vpliva na upravljanje z zaposlenimi in na investiranje v tehnologijo, na spreminjanje davčne politike pa težko. Obstaja skratka veliko gospodarskih in političnih dejavnikov, ki lahko omejujejo produktivnost (npr. ukrepi v monetarni politiki zaradi inflacije) in so izven nadzora večine managerjev. Notranje dejavnike lahko naprej razdelimo na mehke in trde, pri čemer so mehki ponovno lažje spremenljivi kot trdi dejavniki (Starčič, 1994).

Na splošno lahko notranje trde dejavnike razdelimo na štiri kategorije (izdelki in storitve, kapaciteta in oprema, tehnologija, material in energija). Z izdelki in storitvami se podjetja pozicionirajo na trgu. Na te lahko vplivajo s kakovostjo, pravilno izbiro trga, funkcionalnostjo, pravilno postavitvijo cen itd. Kapacitete in oprema sta prav tako strateška vira, s katerima se lahko izboljša produktivnost. Pogosto predstavljata konkurenčno prednost podjetja, a sta zaradi neprestane modernizacije in potrebnega investiranja nekoliko težje obvladljiva dejavnika. Podobno velja tudi za tehnologijo, ki velja za najpomembnejši notranji trdi dejavnik, saj je lahko izbira napačne tehnologije nepopravljiva. Prav tako neposredno vpliva na izdelovalne čase, kakovost in stroške. Ob tem sta material in energija ključna za vplivanje na organizacijski proces, zaloge, uporabo odpadkov itd.



Tabela 2: Pregled dejavnikov produktivnosti

Dejavniki produktivnosti				
Notranji dejavniki		Zunanji dejavniki		
Trdi	Mehki	Strukturalne prilagoditve	Nacionalni viri	Vladna politična infrastruktura
Izdelki in storitve	Ljudje	Ekonomske	Delovna sila	Institucionalni mehanizmi
Kapacitete in oprema	Organiziranost	Socialne	Ozemlje	Politika in strategija
Tehnologija	Metode dela	Demografske	Energija	Infrastruktura
Material in energija	Menedžment		Surovine	Podjetniška miselnost

Vir: Starčič (1994).

Po drugi strani lahko na notranje mehke dejavnike podjetje lažje vpliva. Ljudje oz. t. i. človeški kapital je srce poslovnega sistema in osrednji dejavnik produktivnosti, saj neposredno vpliva na druge notranje dejavnike. Sem sodijo npr. zaposleni na različnih funkcijah. Na ta dejavnik lahko vplivamo s stalnim izobraževanjem (vpliv na sposobnosti za delo) in z motivacijo (vpliv na voljo do dela). Ljudje so prav tako na splošno eden glavnih virov napredka. Države, ki imajo najvišji BDP na prebivalca, praviloma tudi največ vlagajo v človeški kapital. Organiziranost označuje nenehno prilagajanje podjetja na spremembe, gre npr. za fleksibilnost in dinamičnost v nepričakovanih razmerah iz okolja. Metode dela so dejavniki, ki vplivajo na izboljšanje rezultatov preko uporabe delovnih pripomočkov, ureditve delovnih mest, transporta itd. Nenazadnje pa je menedžment odgovoren za učinkovito rabo vseh navedenih dejavnikov (Starčič, 1994).

Druga skupina dejavnikov produktivnosti so zunanji dejavniki, na katere z vidika podjetja težko vplivamo in so po navadi v nekem okolju dani. Globalne gospodarske spremembe tako vplivajo na vladno načrtovanje virov in investicij. Prav tako so npr. ozemlje, energija in surovine dane, tako da morajo vlade le te najboljše izkoriščati. Istočasno morajo države poskrbeti za makro pogoje za lažje poslovanje z določanjem davčne in druge politike (Starčič, 1994).

#### 2.4.2 Merjenje razlik v delovni produktivnosti

Že desetletja se ogromno raziskav ukvarja z ugotavljanjem povezave med starostjo delavcev in produktivnostjo na mikro ravni. Avtorji pogosto prihajajo do različnih ugotovitev zaradi

neenotnega pristopa v merjenju razlik v delovni produktivnosti glede na starost. Za sistematični popis literature in lažjo primerjavo so v nadaljevanju uporabljene naslednje metode (Fürnkranz-Prskawetz, Mahlberg, Skirbekk, Freund & Winkler-Dworak, 2006):

- podatki, v razmerju delodajalec-zaposleni (angl. employer-employee matched data sets);
- ocene nadzornikov (angl. supervisor's rating);
- testi vzorcev (angl. piece-rates);
- starostni profili zaslužkov (angl. age-earning profiles).

#### Podatki, v razmerju delodajalec-zaposleni

Podatki, v razmerju delodajalec-zaposleni je najpogostejši način merjenja, ki se uporablja v raziskavah in meri produktivnost kot mejni vpliv delavca na dodano vrednost podjetja. Gre za pristop, ki je bolj objektivni od ocen nadzornikov in vsebuje manj težav pri merjenju kot testi vzorcev. Podatki zajemajo informacije o plačah ter o ocenah produktivnosti, kar omogoča pregled nad tem, ali se ocene produktivnosti razlikujejo glede na plače zaposlenih. Večina raziskav ugotovi, da produktivnost po starosti sledi inverzni 'U' obliki, kjer so posamezniki v 30-ih in 40-ih letih najbolj produktivni. Takšno obliko produktivnosti pogosto najdejo tudi avtorji, ki uporabljajo druge metode. Tisti v 50-ih letih imajo sicer nižjo produktivnost, a višje plače, kar pomeni, da so plačani nad svojo mejno produktivnostjo (Fürnkranz-Prskawetz, Mahlberg, Skirbekk, Freund & Winkler-Dworak, 2006). Do te ugotovitve pridejo tudi Andersson, Holmlund in Lindh (2002) za Švedsko, Crépon, Deniau in Perez-Duarte (2003) za Francijo, Ilmakunnas, Maliranta in Vainiomäki (2004) z Finsko, Haltiwanger, Lane in Spletzer (1999) za ZDA, Hægeland in Klette (1999) za ZDA. Hellerstein, Neumark in Troske (1996), ki so naredili več raziskav v ameriških podjetjih v različnih časovnih obdobjih, v najbolj obsežni raziskavi ugotovijo padec produktivnosti zaposlenih v sredini 50-ih let (Hellerstein, Neumark & Troske, 2004).

Istočasno Crépon, Deniau in Perez-Duarte (2003) ugotovijo, da se produktivnost zaposlenih viša, dokler niso stari med 40 in 44 let, a ne pridejo do točnega zaključka, kaj se zgodi po tej starosti. Podobno tudi Aubert in Crépon (2006) ne dosežeta zaključka glede produktivnosti zaposlenih po 40. letu. V daljši raziskavi Lallemand in Rycx (2009) na podlagi belgijskih podjetij v privatnem sektorju ugotovita, da so starejši zaposleni bistveno manj produktivni od mlajših, čeprav se ta razlika skozi čas nekoliko manjša. Istočasno ugotovita, da ima starost večji vpliv na produktivnost tehnoloških podjetij, kot na ne-tehnološka podjetja.

Merjenje produktivnosti z metodo podatkov v razmerju delodajalec-zaposleni ima tudi določene pomanjkljivosti. Pri tem načinu merjenja je težava vprašanje, kako izolirati učinek starosti zaposlenih od drugih vplivov na dodano vrednost podjetja. Prav tako nastane problem, če na primer zaradi dobrega poslovanja podjetja pride do povečanja novega zaposlovanja, kar povzroči mlajšo strukturo zaposlenih. To privede do napak pri ocenah, saj mlajša struktura ni vzrok uspeha, ampak posledica. Po drugi strani pa lahko pogosto tisti

starejši delavci, ki se odločijo ostati na delovnem mestu dlje časa, predstavljajo bolj sposobne posameznike in imajo zato tudi višjo produktivnost (Fürnkranz-Prskawetz, Mahlberg, Skirbekk, Freund & Winkler-Dworak, 2006). Dejstvo, da so starejši delavci, ki se odločijo ostati dlje časa na delovnem mestu tudi tisti, ki so najverjetneje najbolj produktivni, potrjuje raziskava Gabriele, Tundis in Zaninotto (2018).

### Ocene nadzornikov

Ocene nadzornikov vključujejo raziskave, ki temeljijo na ocenjevanju produktivnosti zaposlenih s strani nadrejenih. Pri teh raziskavah ni mogoče videti jasnega sistematičnega razmerja med produktivnostjo in starostjo (Fürnkranz-Prskawetz, Mahlberg, Skirbekk, Freund & Winkler-Dworak, 2006). Prav tako so lahko te ocene podvržene subjektivnosti nadzornikov. Na primer ocene starejših zaposlenih so lahko nekoliko višje zaradi nagrajevanja zvestobe in preteklih uspehov (Salthouse & Maurer, 1996). Konec 20. stoletja je bilo narejenih več raziskav, ki so temeljile na ocenah nadzornikov. Ena od teh ugotovi rahel negativni vpliv starosti delavcev na produktivnost, a zaključí, da je zelo majhen del sprememb v produktivnosti mogoče opisati skozi starost (Avolio & Waldman, 1994). Leta 2003 je bila izvedena anketa s strani 1007 nizozemskih managerjev. Ti so ocenili, da so starejši manj produktivni, in sicer predvsem v tistih podjetjih, kjer prevladujejo starejši zaposleni (Plantenga & Remery, 2007).

Novejših raziskav ni veliko, a v glavnem ugotavljajo, da managerji ocenjujejo starejše zaposlene kot manj produktivne. Van Dalen, Henkens in Schippers (2010) so prav tako raziskali odgovore 443 managerjev iz Nizozemske, ki imajo vsaj 10 zaposlenih in prihajajo iz vseh sektorjev razen kmetijskega. Ugotovili so, da so managerji zaznali velike razlike med produktivnostjo mlajših in starejših zaposlenih, pri čemer je produktivnost starejših ocenjena bistveno slabše. Ob tem so opazili tudi, da starejši kot je manager, boljše oceni starejše zaposlene. Najslabše ocene starejšim so dajali prav najmlajši managerji, tisti stari pod 35 let. Iz tega razloga avtorji opozorijo na možnost starostne diskriminacije proti starejšim na delovnem mestu. Van Dalen, Henkens in Schippers (2009) so primerjali odgovore delodajalcev iz različnih držav, in sicer Nizozemske, Grčije, Španije in Velike Britanije. Na splošno so bili managerji iz Velike Britanije najbolj pozitivno naravnani do posledic staranja v svojih podjetjih. Managerji iz Nizozemske, Španije in Grčije pa so v povprečju menili, da bosta največji negativni posledici staranja zaposlenih povečanje stroškov (npr. zaradi manj delovnih ur) in odpor do sprememb. Managerji iz Velike Britanije in Španije prav tako v večini menijo, da sta pozitivna učinka staranja za podjetja več izkušenj in več znanja. Približno polovica anketirancev pa prav tako pričakuje, da se starejši ne bodo želeli prilagoditi tehnološkim spremembam, s čimer se večina managerjev iz Velike Britanije ne strinja. Turek in Perek-Bialas (2013) v raziskavi med Poljskimi managerji ugotovita, da so ti starejše delavce ocenili kot manj produktivne od mlajših sodelavcev. Ob tem so starejšim podelili višje ocene na področjih lojalnosti, zanesljivosti in v socialnih veščinah. Po drugi strani so mlajšim podelili višje ocene na področjih tehnoloških veščin, kreativnosti, fizične moči, fleksibilnosti in pripravljenosti do učenja.

## Testi vzorcev

Naslednji način merjenja starostnih razlik v produktivnosti temelji na količini in kakovosti outputa na zaposlenega. Ker gre za dejansko merjenje nalog v določenem času, so te meritve bolj objektivne od ocen nadzornikov. Kljub temu morajo biti za uspešno merjenje izpolnjeni še drugi pogoji, ki so lahko težje dosegljivi, in sicer merjenje mora biti jasno izvedljivo na ravni posameznika in ne skupine, naloge morajo biti enake med delavci in merjene v istem časovnem obdobju, delavci morajo imeti tudi zadosten vpliv na izid. Čeprav je tako merjenje relativno enostavno pri poklicih z eno nalogo, se pojavi težava s produktivnostjo pri večini poklicev, ki niso tako enostavni. Prav tako nekatera podjetja merijo le proizvodnjo na delavca, ne pa tudi njene kakovosti (Sauermann, 2016).

Čeprav ni veliko raziskav, ki bi merile tako količino kot tudi kakovost outputa, jih večina, ki sodijo v to kategorijo, ugotovi, da imajo starejši nižjo stopnjo produktivnosti. Oster in Hamermesh (1998) na primer ugotovita, da v vodilnih znanstvenih revijah starejši ekonomisti objavljajo manj člankov in da ta stopnja upadanja sovпада s članki raziskovalcev iz drugih ved. Negativno korelacijo med starostjo in rezultati v znanstvenem raziskovanju ugotovijo tudi Bratsberg, Ragan in Warren (2003). Raziskava Millerja (1999), ki je bila narejena na podlagi outputa umetnikov skozi življenjsko dobo, zaključuje, da število umetnin (npr. slik, knjig, glasbenih del in literarnih del) skozi starost upada in da umetniki dosežejo vrhunec svoje kreativnosti v 30-ih in 40-ih letih starosti. Edina izjema predstavljajo ženske, ki so literarne avtorice in dosežejo najvišjo raven v svojih 50-ih letih. Ciccarelli, Gomellini in Sestito (2019) v svoji raziskavi povežejo staranje prebivalstva s produktivnostjo dela v proizvodnem sektorju v Italiji. Odkrijejo jasno polarizacijo v produktivnosti dela med južnim delom države, ki ima starejšo strukturo prebivalstva, in severnim delom, ki ima mlajšo strukturo prebivalstva.

## Starostni profili zaslužkov

Zadnja kategorija rezultatov so tisti, na podlagi starostnih profilov zaslužkov, kamor sodijo avtorji, ki raziskujejo, ali se plače odražajo v produktivnosti oz. obratno. Raziskave se pogosto prepletajo z metodo podatkov v razmerju delodajalec-zaposleni, a gre pri starostnih profilih zaslužkov predvsem za tehtana povprečja zaslužkov po starostnih skupinah. Mnenja glede tega, ali so starejši delavci plačani nad svojo mejno produktivnostjo, se razlikujejo. Večina analiz o povezavi med produktivnostjo in zaslužki temelji na Becker-jevem modelu človeškega kapitala in Mincer-jevi enačbi plač, ki pojasnujeta zaslužke v funkciji dosežene izobrazbe, izkušenj ali starosti ter socio-ekonomskih značilnosti (Dostie, 2006; Werding, 2008; Gordo & Skirbekk, 2013). Becker (1993) trdi, da so zaslužki ob vstopu na trg dela razmeroma nizki in pod mejno produktivnostjo. Nato začnejo počasi rasti in dosežejo vrh v starostnem razredu od 45 do 54 let. Za tem zaslužki upadajo. Prav tako doda, da so povprečni dohodki v starostnih razredih močno povezani z ravnjo dosežene izobrazbe. Dostie (2006), Werding (2008) in Gordo in Skirbekk (2013) dodajo, da pride do padanja v rasti plač zaradi amortizacije človeškega kapitala. Splošno gledano plače in produktivnost naraščata in sta

konkavne oblike, a je profil plač bolj strm glede na profil produktivnosti, torej bi naj produktivnost padala hitreje kot plače (Dostie, 2011; Hellerstein, Neumark & Troske, 2004). Te ugotovitve sovpadajo z idejo Lazear-ja (1979), ki trdi, da so mlajši delavci plačani pod mejno produktivnostjo, starejši pa nad mejno produktivnostjo dela. Problem nastane, ker je za podjetja dražje zaposlovati starejše in imajo več koristi, če zaposlijo mlade. Zaradi staranja delovne sile bodo tako podjetja imela večje stroške.

Že nekatere starejše raziskave v ZDA pokažejo, da so plače starejših delavcev lahko višje od ravni njihove produktivnosti, kar nekateri imenujejo plačna vrzel v produktivnosti (Medoff & Abraham, 1981). Podobno ugotovijo Crépon, Deniau in Perez-Duarte (2003) na primeru Francije in Hacgeland in Klette (1999) za Norveško. Po drugi strani nekatere empirične raziskave kažejo drugačne rezultate. Na podlagi raziskave iz portugalskega zasebnega sektorja, kjer so podatki zbrani za več kot 20 let delovanja podjetij, je bilo ugotovljeno, da produktivnost zaposlenih narašča, dokler ne dosežejo med 50 in 54 let starosti, ko se produktivnost stabilizira. Plača in produktivnost na začetku raste s podobno hitrostjo. Nato se okoli 40. leta plače stabilizirajo, medtem ko produktivnost še raste, predvsem zaradi usposabljanja na delovnem mestu. Tako zaključijo, da so starejši zaposleni vredni višjih plač, saj je njihov prispevek k produktivnosti na ravni podjetja večji (Cardoso, Guimarães & Varejão, 2010).

Če pogledamo višino povprečnih mesečnih plač po starostnih skupinah v Sloveniji, ugotovimo, da so posamezniki v starostni skupini med 15 in 29 let plačani najmanj, posamezniki v starostni skupini med 55 in 64 let pa največ. Do tega prihaja, ker je plačni sistem zastavljen tako, da je napredovanje vezano na višino delovne dobe, ter zato, ker starejši prejemajo dodatke, kot je dodatek za delovno dobo. Kljub temu so plače v starostni skupini med 55 in 64 let od leta 2009 relativno nespremenjene, medtem ko so v tem času najbolj zrasle plače v starostni skupini med 30 in 54 let, kot je razvidno iz priloge 2 (Urad RS za makroekonomske analize in razvoj, 2020).

Iz zgoraj navedenega povzetka literature o merjenju delovne produktivnosti glede na starost lahko povzamemo, da je težko ugotoviti, kako starost zaposlenih vpliva na produktivnost, saj je le-ta sektorsko-specifična in individualna. Kadar govorimo o produktivnosti na mikro ravni, moramo vključevati tudi druge značilnosti, kot so sposobnosti, zdravje, motivacija, izkušnje, izobrazba itd. (Van Ours & Stoeldraijer, 2010).

#### 2.4.3 Staranje in kognitivne sposobnosti

Individualna produktivnost se skozi življenje lahko spreminja iz večih razlogov. Izkušnje in znanje lahko pripomorejo k produktivnosti posameznikov, medtem ko lahko poslabšanje večšin ali kognitivnih sposobnosti negativno vpliva na produktivnost. Pozitiven vpliv dolgoletnih izkušenj lahko zmanjšuje padec produktivnosti zaradi zmanjšanja kognitivnih sposobnosti, čeprav starostni učinek pri slednjih ni enak kot na primer pri padcu v fizični moči (Breinek, 2018). Prav tako je pozitiven učinek izkušenj na produktivnost časovno

omejen, saj po določenem številu let ta učinek pade. Iz medicine in psihologije je znano, da vse dimenzije fizične moči (npr. povprečna mišična moč, fleksibilnost itd.) začnejo upadati po 30. ali 35. letu, medtem ko to ne drži za kognitivne sposobnosti (Göbel & Zwick, 2012).

Različne vrste dela zahtevajo različno fizično moč in kognitivne sposobnosti. Neto učinek na produktivnost je odvisen od tega, kako je delo organizirano, kako se veščine uporabljajo v delovnem procesu, kako starejši zaposleni sodelujejo z drugimi sodelavci in kako delujejo z drugimi dejavniki, kot je npr. tehnologija (Skirbekk, 2008). Primer podjetja, ki je v praksi uspešno prilagodilo delovni proces z namenom večanja produktivnosti starejših delavcev, je podjetje BMW. Leta 2007 so predvideli, da bo v podjetju BMW leta 2017 mediana starosti v proizvodnji 47 let. Na splošno slabšo produktivnost starejših delavcev so takrat opozarjali predvsem mlajši sodelavci. Z implementacijo 70 sprememb (na področju zagotavljanja zdravstvenih pogojev, procesnih sprememb v samem poteku dela in drugih sprememb, povezanih z delovnimi pogoji) so v enem letu produktivnost starejših zaposlenih dvignili za 7 %, tj. na raven mlajših zaposlenih na istih delovnih mestih (Loch, Sting, Bauer & Mauermann, 2010).

Sčasoma so kognitivne sposobnosti postale pomembnejše od fizičnih, predvsem zaradi spreminjanja pomembnosti sektorjev gospodarstev ter intenzivnosti dela (Skirbekk, 2008). Poleg tega postaja vedno bolj pomembna pridobljena raven izobrazbe, saj je ocenjeno, da bo tehnologija v prihodnosti zamenjala dela, ki ne zahtevajo višjih kvalifikacij (npr. avtomatizacija v skladiščih) (McKinsey, 2020). Tudi raziskava Børinga in Grøgaard (2021) potrdi, da ima formalna izobrazba pomemben pozitiven vpliv na individualno produktivnost. Ob tem ugotovita, da starejši delavci bolj zaostajajo v sposobnostih (in posledično v individualni produktivnosti) v državah, kjer je splošna raven sposobnosti relativno visoka (npr. na Japonskem). Tega zaostanka v sposobnostih in individualni produktivnosti ne najdeta v državah, kjer splošna raven sposobnosti posameznikov ni tako visoka (npr. države južne Evrope).

Skirbekk (2008) v svojem obsežnem pregledu literature ugotovi, da se večina avtorjev strinja, da produktivnost med 45. in 55. letom starosti začne upadati. Trdi, da se produktivnost zmanjša po 50. letu starosti predvsem pri delih, kjer je pomembno učenje, hitrost in reševanje problemov, a manj pri delih, kjer so pomembne verbalne sposobnosti in izkušnje. Iz tega izhaja, da večina literature, ki govori o staranju in kognitivnih sposobnostih, loči kristalizirano inteligenco (angl. crystallized intelligence) in tekočo inteligenco (angl. fluid intelligence). Kognitivne sposobnosti in veščine, kot so bogato besedišče, splošne verbalne sposobnosti in bralno razumevanje se lahko izboljšujejo do relativno poznih let, ali pa ostanejo stabilne skozi delovno dobo. Te sposobnosti imenujemo tudi kristalizirana inteligenca oz. kristalizirane sposobnosti in se kopičijo skozi življenje kot glavni vir intelektualnega delovanja. Prav tako naj bi bile te najbolj povezane z uspehom na delovnem mestu. Znanje, ki se uporablja pri reševanju vsakodnevnih nalog, se s starostjo ne zmanjša bistveno, medtem ko se starejši počasneje prilagodijo na nove okoliščine. Torej tisti, ki

ostanejo znotraj enakega področja dela, lahko pričakujejo visoko produktivnost tudi v poznejših letih starosti.

Na drugi strani se kognitivne sposobnosti kot so hitrost razmišljanja in spomin slabšajo hitreje, saj so povezane s strukturnimi spremembami v možganih. Te znanstveniki imenujejo tekoča inteligenca oz. tekoče sposobnosti in temeljijo predvsem na podpori pri izvedbi miselnih nalog (Skirbekk, 2008). Gre torej za sposobnost razumevanja in reševanja kompleksnih problemov, ki ni vezana na prejšnje pridobljeno znanje. Čeprav lahko tekočo inteligenco s prakso do neke mere izboljšamo, raziskave še niso dokazale, da je možno prakso in usposabljanje iz enega kompleksnega problema oz. vprašanja prenesti na drugo kompleksno vprašanje (Jaeggi, Buschkuhl, Jonides & Perrig, 2008).

Študije kažejo, da se produktivnost s starostjo ohranja tudi med tistimi, ki doživijo na primer slabšanje sposobnosti obdelave novih informacij. Torej večina zaposlenih lahko ostane enako produktivnih, kljub možnemu padcu v tekočih sposobnostih. Padec tekočih sposobnosti pa se lahko tudi blaži, in sicer na naslednja dva načina. Prvič, starejši lahko nadomestijo upad s črpanjem svoje kristalizirane inteligence, ki si jo nabirajo v mlajših letih, kar velja predvsem za višje kvalificirane delavce. Drugič, nekvalificirani delavci imajo lahko t. i. kognitivne rezerve, ki zajemajo tekočo inteligenco, ki presega njihove delovne zahteve in zato delujejo kot blažilnik. Četudi se lahko tekoča inteligenca do določene starosti ohranja (nato začne padati), bodo najtežje svojo produktivnost ohranjali tisti, ki imajo visoko kvalificiran poklic, ki zahteva intenzivno tekočo inteligenco, npr. računalniško programiranje (Belbase & Sanzenbacher, 2016). Upad nekaterih kognitivnih sposobnosti se do določene mere lahko kompenzira tudi z motivacijo, izkušnjami in vodstvenimi sposobnostmi starejših. Prav tako lahko ciljno usmerjeno usposabljanje upočasni slabšanje tekočih spretnosti (Van Ours & Stoeldraijer, 2010). Idealni podatki za preučevanje razlik med tekočimi in kristaliziranimi sposobnostmi so kariere mojstrov šaha, saj zahtevajo visoko raven obeh. Različne raziskave so pokazale, da lahko posamezniki, čeprav z nekoliko večjim naporom, ostanejo na vrhuncu zahtevne kariere do 70. leta. S tem pokažejo, da pridobljeno znanje in stalna praksa lahko vodita do visoke ravni tekoče inteligence tudi v poznih letih. Tako obstaja trenutni konsenz, da četudi določene kognitivne sposobnosti padajo z leti, so te spremembe relativno majhne in počasne (Rabitt, 2016).

Po drugi strani pa se danes delovna mesta hitro spreminjajo (McKinsey, 2020). Četudi lahko ostane starejši enako kognitivno sposoben in produktiven v svojem poklicu, se starejši težje prilagajajo spremembam na delovnem mestu. Negativen odnos do sprememb na delovnem mestu je velikokrat povezan s specifičnim dosedanjim delom in znanjem posameznika. Zato je pomembno, da se delodajalci zavedajo pomembnosti motiviranja starejših zaposlenih z več izkušnjami, da se nenehno učijo in razvijajo, ter se s tem izognejo zastaranju veščin ali negativnim učinkom sprememb (Niessen, Swarowsky & Leiz, 2010).

Povpraševanje po različnih sposobnostih, ki so povezane s potrebami na trgu dela in v gospodarstvu, je dinamično in vezano na čas in prostor. Nove tehnologije in delovni procesi

zahtevajo manj fizičnih sposobnosti in več višje kvalificiranih delavcev oz. višjo raven kognitivnih sposobnosti. Tehnološki razvoj lahko povzroči, da tehnologije postanejo substitut rutinskemu delu. Zaradi tega se poviša povpraševanje po sposobnostih, ki delujejo kot komplement tehnologiji v obliki človeškega kapitala, na primer fleksibilnost, ustvarjalnost in komunikacijske sposobnosti (Autor, Levy & Murnane, 2003). McKinsey (2020) ocenjuje, da je zaradi avtomatizacije ogroženih približno 26 % trenutnih delovnih mest v EU, pri čemer so najbolj ogrožena dela komunikacije s strankami in prodaja, prehranske storitve in poklici v gradbeništvu. Kar 80 % teh poklicev predstavlja dela, ki jih opravljajo ljudje brez terciarne izobrazbe. Najverjetneje bodo tako zaradi avtomatizacije nadomeščeni manj izobraženi delavci, ter mladi in moški. Ljudje z le sekundarno stopnjo izobrazbe imajo namreč trikrat večjo možnost, da bo njihova delovna mesta nadomestila tehnologija. Poleg tega bodo moški lahko nadomeščeni prej kot ženske, saj več žensk dela težje nadomestljiva dela, kot so dela v zdravstvu in storitvah. To bo povzročilo premik v sektorje izobraževanja, informacijske in komunikacijske tehnologije, zdravstva in socialnega dela. Hkrati predvidevajo 30 % rast v povpraševanju po socialnih in čustvenih veščinah. Če to združimo z izboljšanjem fizičnega in mentalnega zdravja, ki ga lahko pričakujemo v prihodnosti (Breinek, 2018), obstaja verjetnost, da bo to pozitivno vplivalo na delovni potencial starejših.

### **3 MOTIVACIJA STAREJŠIH DELAVCEV**

Zaposleni potrebujejo motivacijo za optimalno opravljanje svojega dela, saj raven motivacije na delovnem mestu neposredno vpliva na produktivnost zaposlenih. Danes motiviranje zaposlenih ne poteka več po standardizirani poti, saj se uspešni delodajalci zavedajo, da posamezniki zahtevajo različne vrste motivacije. Na primer denarne nagrade morda ne bodo imele željenega učinka na motivacijo posameznika, če tega bolj motivirajo nenedarne nagrade, kot je npr. osebna identifikacija z vrednotami podjetja. Poleg tega je pomembno, da podjetja maksimizirajo potencial človeškega kapitala svojih zaposlenih, saj se delovna mesta in potrebe gospodarstva hitro spreminjajo. Prepoznavanje motivacijskih potreb je tako od nekdaj predstavljalo ključni izziv za delodajalce in vodje (Chaitanya Ganta, 2014).

#### **3.1 Koncept motivacije**

Že stoletja se poskuša ugotoviti in razložiti, kaj točno motivira človeka za izvajanje nekega dejanja. Četudi začetki analiz segajo v antično Grčijo, so se sodobne raziskave začele izvajati šele v 20-ih letih 20. stoletja z objavo članka Englisha, Wolfa in Perrina v reviji *Psychological Review* (Pinder, 2014). Motivacija se na splošno nanaša na psihološke procese, ki povzročajo, spodbujajo in usmerjajo vztrajnost vedenja (Chaitanya Ganta, 2014). Danes se koncept motivacije na delovnem mestu pogosto pojavlja tudi v znanstveni literaturi. Mnogi trdijo, da je motivacija zaposlenih predpogoj za učinkovito gospodarsko dejavnost. Motivacija je namreč neposredno povezana z individualno uspešnostjo vsakega



zaposlenega, kar vpliva na splošen output podjetja in tako na celotno gospodarstvo (Berumen, Pérez-Megino & Ibarra, 2016). Delovna motivacija velja za eno najpomembnejših tem v organizacijski znanosti, saj naj bi imela največjo težo pri vprašanju ustvarjanja splošne ekonomske blaginje. Večina avtorjev se strinja s Pinderjevo (2014, str. 11) definicijo delovne motivacije, in sicer da gre za »niz energijskih sil, ki izvirajo tako znotraj kot zunaj posameznikovega bitja, da sprožijo vedenje v zvezi z delom in določijo njegovo obliko, smer, intenzivnost in trajanje«. V preteklosti delodajalci niso namenjali veliko pozornosti motivaciji, saj so jo razumeli v večini le kot denarno nagrado. Danes se motivacijo dojema kot dinamičen proces, ki se spreminja skozi čas, prostor in izkušnje (Kanfer, Frese & Johnson, 2017).

### **3.2 Motivacija, delovna uspešnost in produktivnost**

Tako motivacija kot produktivnost sta predmet izjemnega zanimanja znanstvenikov in raziskovalcev. Produktivnost dela je eden od glavnih determinant TFP države, zato je uspešno upravljanje s človeškim kapitalom preko motivacije pomembno za doseganje splošne gospodarske rasti. Na produktivnost vplivajo številni dejavniki, kot so tehnologija, organiziranost, ekonomske razmere itd. V poglavju 2.4.1 smo spoznali, da lahko podjetje vpliva na tiste dejavnike, ki so njemu notranji dejavniki. Mehki notranji dejavniki so tisti, s katerimi lahko vodstvo podjetja lažje vpliva na produktivnost. Sem sodijo ljudje, torej zaposleni v podjetju, na katere se lahko najlažje vpliva preko izobraževanja in motivacije. Za delodajalce to predstavlja izziv, saj je motivacijo potrebno ohranjati. Zato se je potrebno zavedati potreb in zahtev zaposlenih. Poleg tega zaposleni lahko v nadaljevanju vplivajo na učinkovito porabo drugih dejavnikov (Starčič, 1994).

Podjetje doseže svoj potencial z uspešno uporabo vseh finančnih, fizičnih in človeških virov (Starčič, 1994). Večina raziskav, ki se ukvarjajo z delovno motivacijo, npr. Wright (2002), Aibievi (2014), Vrančić (2015) ter Sutrisno in Sunarsi (2019), ugotavljajo, da če so zaposleni motivirani, je rezultat njihovega dela oz. output boljši. Prav tako so zaposleni motivirani za ohranjanje te uspešnosti, kadar se doseže uspešni delovni rezultat. Barmola (2011) v obsežnem pregledu literature ugotovi, da odnos med motivacijo in produktivnostjo ni vedno enak, saj obstajajo razlike, ki vplivajo na to razmerje, kot so spol, starost, skrb za druge ljudi, število delovnih ur in vir motivacije. Ženske pogosto ne motivira delo samo, ampak drugi faktorji izven delovnega mesta (npr. skrb za druge), na delovnem mestu jih bolj motivirajo nederarne nagrade (npr. pohvale za dobro delo). Ženske prav tako ne motivira toliko zadovoljevanje primarnih potreb, npr. zadovoljevanje potreb po varnosti. Prav tako je bilo ugotovljeno, da so ženske v splošno manj zadovoljne s svojim delom kot moški. Najverjetneje je to povezano s tem, da se moški pogosto dojemajo kot finančni skrbniki družin, zaradi česar jih bolj motivirajo denarne nagrade (npr. plača) in hitro napredovanje (Štefko in drugi, 2017). Za moške in ženske, ki skrbijo za druge (izven delovnega okolja, npr. za otroke) je bilo ugotovljeno, da čutijo manjšo potrebo po uspehu pri svojem delu in so tudi manj zainteresirani in zadovoljni s svojim delom kot tisti, ki ne skrbijo za druge

osebe. To lahko povežemo s tem, da imajo tisti, ki so motivirani primarno z delovno vlogo, višji delovni učinek kot tisti, ki jih motivirajo viri, ki niso povezani z delovnim okoljem ali procesom. Nazadnje so zaposleni, ki so pripravljeni več ur nameniti delu, v splošno bolj motivirani (Barmola, 2011).

Motivacija in produktivnost se razlikujeta tudi pri starejših glede na mlajše zaposlene, kar bo obravnavano v naslednjih podpoglavjih. Ob tem Klonoski (2011) opozarja, da delovno motivacijo oblikuje kulturno in gospodarsko okolje. Države in regije so lahko bolj ali manj individualistično ali kolektivistično naravnane, kar vpliva na to, ali je posamezniku prednostna naloga gospodarska ali družbena dejavnost. To potrjujejo Roe, Zinovieva, Dienes in Ten Horn (2000), ki ugotovijo razlike v delovni motivaciji med Bolgarijo, kot bivšo socialistično državo, in Nizozemsko. Ugotovili so, da zaposleni v Bolgariji cenijo zadovoljevanje družbenih potreb, kar nakazuje na bolj kolektivistično naravnano družbo. Medtem pa podatki za Nizozemsko kažejo, da zaposleni visoko cenijo samostojnost na delovnem mestu, kar nakazuje na individualistično naravnano družbo.

Pomembno se je zavedati, da obstaja jasna razlika med delovno motivacijo in delovno uspešnostjo. Napaka, ki jo managerji pogosto naredijo, je, da slabim rezultatom pripišejo razlog nizke motivacije. Npr. vodja prodaje opazi padec v povprečni mesečni prodaji, zato se odloči povišati provizijo svojim podrejenim za prihodnjo prodajo. S tem meni, da bo povečal motivacijo svojih zaposlenih. Težava pa pogosto izhaja iz nekega drugega zunanega dejavnika (npr. povečanje konkurence), na katerega zaposleni nima vpliva. Kadar motivacija ni problem, je lahko uporaba strategij za povečanje motivacije problem, ki zaposlenega hitro odvrne od dela, saj njegov output ne bo boljši in delodajalec z delom zaposlenega ponovno ne bo zadovoljen. Skratka, na delovno uspešnost vplivajo tudi drugi dejavniki. Eden od teh, ki ne izhaja iz zunanega okolja, je individualna sposobnost (npr. prostorska inteligenca, kot je orientacija, ki je pomembna za poklice, kot je voznik ali arhitekt), ki se v zadnjem času imenuje tudi delovna kompetenca. Tudi če je motivacija izjemno visoka, sposobnosti pa nizke, delovne uspešnosti ne bo. Zaradi tega je cilj delodajalcev in drugih nadrejenih znati upravljati z motivacijo in s tem ciljati na višjo delovno uspešnost (Pinder, 2014). Prav tako sta motivacija in delovna uspešnost tesno povezani z zadovoljstvom pri delu. Zadovoljstvo pri delu predstavlja kombinacijo pozitivnih in negativnih občutkov do dela in vpliva na količino opravljenega dela, odsotnost, zavzetost itd. Zadovoljstvo pri delu vpliva na motivacijo (ali obratno), motivacija vpliva na delovno uspešnost in to lahko prenesemo na nivo produktivnosti podjetja (Aziri, 2011).

### **3.3 Teorije o motivaciji na delovnem mestu**

Teorije o motivaciji na delovnem mestu predstavljajo okvir, ki lahko ponudi osnovo za pregled najučinkovitejših slogov za motiviranje zaposlenih, saj obstaja veliko vplivov na vedenje in delovanje ljudi. Motivacija se običajno preučuje skozi kognitivne procese, torej s tem, kako ljudje razmišljajo. To razumevanje lahko delodajalcem omogoči predvidevanje

vedenja svojih zaposlenih v danih situacijah. Teorije delimo na teorije vsebine in teorije procesov. Razlikujejo se v tem, da teorije vsebine poudarjajo razloge za spreminjanje potreb, medtem ko teorije procesov govorijo o psiholoških procesih, ki vplivajo na motivacijo (Dinibutun, 2012).

### 3.3.1 Teorije vsebine

Teorije vsebine poskušajo pojasniti specifične stvari, ki posameznika motivirajo pri delu z ugotavljanjem potreb ljudi, njihovih ciljev in relativnih prednosti. Poudarjajo povezavo med potrebami in motivacijo. Sem sodijo štiri osnovne teorije (Dinibutun, 2012):

- Maslowova teorija hierarhije potreb;
- Alderferjev spremenjeni model hierarhije potreb;
- Herzbergova dvofaktorska teorija;
- McCllandova teorija motivacije za dosežke.

#### Maslowova teorija hierarhije potreb

Maslowova teorija hierarhije potreb je bila zasnovana že v 40-ih letih prejšnjega stoletja in predstavlja potrebe ljudi, ki so hierarhično razporejene po pomembnosti (Janžekovič, 2019), kot je razvidno iz slike 5. Piramida potreb ima pet nivojev, pri čemer so fiziološke potrebe najpomembnejše in so temelj za izpolnjevanje nadaljnjih nivojev potreb. Ko so zadovoljene osnovne potrebe po hrani, spanju itd., je posameznik motiviran za uresničitev naslednjega nivoja potreb. Sledijo potrebe varnosti (npr. fizična varnost) in nato potrebe pripadnosti, ki dajejo občutek ljubljenosti (npr. prijateljstvo, ljubezen). Sledijo še višje potrebe, kot so potrebe samospoštovanja, ki vključujejo tako spoštovanje s strani drugih kot samospoštovanje oz. samopodobo. Zadnji nivo so potrebe samoaktualizacije oz. potrebe po razvoju in uresnitvi celotnega potenciala posameznika (npr. kreativnost) (Maslow, 1954; Dinibutun, 2012).

Ključno sporočilo Maslowa je, da človeka motivirajo le nezadovoljene potrebe (Dinibutun, 2012). Vodja mora torej za spremembo vedenja, motivacijo preusmeriti na naslednji, višji nivo potreb. Obseg, v katerem delodajalci vključujejo višje potrebe, določa njihov potencial za motiviranje svojih zaposlenih (Govindaraju, 2018).

Slika 5: Prikaz potreb po Maslowovi teoriji hierarhije potreb



Vir: Janžekovič (2019).

#### Alderferjev spremenjeni model hierarhije potreb

Ta model strne Maslowovih pet hierarhičnih slojev potreb v tri širše kategorije, ki temeljijo na potrebah obstoja, povezanosti in rasti. Potrebe obstoja zajemajo tako fiziološke potrebe kot potrebe po varnosti, torej potrebe, ki so predvsem povezane s preživetjem. Potrebe povezanosti se nanašajo na občutek pripadnosti skupnosti in socialnemu okolju. Zadnje, potrebe rasti, ki so podobne zadnjemu nivoju v Maslowovi piramidi, zajemajo samospoštovanje in samoaktualizacijo. Podobno kot trdi Maslow, Alderfer (1969) prav tako verjame v prehode iz potreb obstoja v potrebe povezanosti in nato rasti, a jih ne vidi kot nujno hierarhično razporejene, ampak kot prepletene, saj verjame, da se lahko motivacijski vpliv za potrebo na višji ravni pojavi že pred izpolnitvijo vseh potreb na nižji ravni. Če je npr. kakšna potreba nedosegljiva, se lahko motivacija človeka preusmeri na drugo potrebo, ki ni nujno na isti ravni (Alderfer, 1969; Dinibutun, 2012).

#### Herzbergova dvofaktorska teorija

Herzberg je prav tako izhajal iz Maslowove teorije in jo podrobneje preučeval. Njegova teorija temelji na raziskavi o motivaciji računovodij in inžinerjev iz ZDA. Te je v intervjujih prosil, naj opišejo dogodke, ko so se na delovnem mestu počutili dobro in slabo. Ugotovil je, da so bili dobri občutki vezani predvsem na delovne izkušnje in vsebino dela, medtem ko so bili slabi občutki povezani z delovnim kontekstom in ne s samo vsebino dela. Zaključil je, da so dobri občutki tisti, ki so povezani z opravljanjem dela, torej z vsebino dela in te označil za motivatorje (npr. samostojnost pri delu). Slabi občutki pa so povezani z nezadovoljstvom in kontekstom dela, zaradi česar je te označil za higienike (angl. hygiene

factors, npr. plača) (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959). Izraz higieniki je Herzberg pridobil iz medicine, kjer predpostavlja, da je za higieno v medicini potrebno iz okolja odstraniti dejavnike, ki negativno vplivajo na zdravje (Dinibutun, 2012). Ime dvofaktorska teorija pa tako izhaja iz dejstva dveh faktorjev, kjer se higieniki navezujejo na Maslowove potrebe nižjih ravni, motivatorji pa na potrebe višjih ravni (Pardee, 1990).

Higieniki delujejo kot preventivni faktorji in preprečujejo nezadovoljstvo. Npr: če na delovnem mestu ni poskrbljeno za varnost ali ogrevanje, se zaposleni na delovnem mestu slabo počutijo. V našem okolju obstaja neomejeno število higienikov. Na te lahko vplivamo na kratek rok, saj so ciklični in se vedno znova pojavljajo. Če so izpolnjeni, zaposleni niso nezadovoljni. Hkrati pa higieniki sami po sebi ne morejo delovati kot motivatorji. Tako lahko delodajalec za vplivanje na zadovoljstvo in vsebino dela uporabi le motivatorje. Ob tem Herzberg opozarja, da sta oba faktorja enakovredno pomembna, čeprav so motivatorji težje merljivi, bolj kompleksni in subjektivni (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959; Pardee, 1990).

Čeprav so si teorije Maslowa, Alderferja in Herzberga v njihovi osnovi podobne, je bil Herzberg kritiziran, da enači zadovoljstvo in motivacijo oz. odnos do dela in motivacijo. Kot odgovor je Herzberg trdil, da se njegove teorije ne sme enačiti z Maslowovo, saj je edina relevantna zveza med obema teorijama ta, da so nižje potrebe do neke mere higieniki in višje potrebe na nek način motivatorji (Miner, 1980). Ključna razlika pa je ta, da Herzberg trdi, da vse nižje potrebe niso nikoli zadovoljene (npr. človek se konstantno socializira, išče varnost itd.), a ne glede na to, je samoaktualizacija najvplivnejša motivacijska sila na delovnem mestu (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959).

#### McCllandova teorija motivacije za dosežke

McClland se podobno kot Herzberg strinja, da so višje potrebe po Maslowu najpomembnejše za motivacijo na delovnem mestu. V svoji več desetletni raziskavi je meril motivacijo posameznikov in identificiral tri motive oz. potrebe, in sicer potrebo dosežka, potrebo moči in potrebo po pripadnosti oz. sodelovanju. Te se nanašajo na Maslowove potrebe po pripadnosti, spoštovanju in samoaktualizaciji. Cilj je prepoznati potrebe ljudi in jih uporabiti za motiviranje, kar bo vodilo v zadovoljitev potrebe (McClelland & Johnson, 1984).

Rezultati raziskave so pokazali, da so ljudje, pri katerih prevladuje potreba dosežka, nagnjeni k doseganju uspehov in jih motivira zadovoljstvo, ki ga čutijo ob zaključku zahtevnih nalog. Ne marajo prelahkih nalog in cenijo povratne informacije o njihovem delu. Preko te potrebe ljudje uresničujejo svoj talent in se povečuje spoštovanje od drugih. Podjetniki so tisti, ki imajo običajno odlično razvito potrebo dosežka. Po drugi strani ljudje, pri katerih prevladuje potreba moči, želijo neposredno vplivati na delo drugih s svojimi ocenami in mnenjem (npr. prek javnega nastopanja). Opozarja, da je potreba moči za ljudi dobra le v zmernih količinah. Nazadnje obstajajo ljudje z visoko potrebo po pripadnosti oz. sodelovanju, torej tisti, ki jih

motivirajo močni in stabilni medsebojni odnosi. Ti bodo na poslovnih sestankih želeli imeti prijateljske odnose in ponujali podporo drugim sodelavcem. Potrebe se razlikujejo glede na posameznika in industrijo, v kateri se delo opravlja, a ugotavlja, da imajo uspešni posamezniki, npr. managerji, na splošno takšne potrebe, da se nagibajo k motivom dosežka (McClelland & Johnson, 1984; Dinibutun, 2012).

Kot je razvidno iz tabele 3, velja Maslowova teorija hierarhije potreb za izhodiščno točko ostalim motivacijskim teorijam vsebine. Vsi so si enotni o povezavi med potrebami posameznikov in motivacijo, a se razlikujejo glede pomembnosti hierarhije, doseganju in zadovoljevanju potreb. Prav tako se avtorji načeloma strinjajo, da so višje potrebe bolj povezane z motivacijo na delovnem mestu.

*Tabela 3: Povezovanje motivacijskih teorij vsebine*

<b>Maslowova teorija hierarhije potreb</b>	<b>Alderferjev spremenjeni model hierarhije potreb (ERG teorija)</b>	<b>Herzbergova dvofaktorska teorija</b>	<b>McClellandova teorija motivacije za dosežke</b>
Fiziološke potrebe	Obstoj	Higieniki	Dosežki, moč, sodelovanje
Varnostne potrebe			
Socialne potrebe	Povezanost	Motivatorji	Dosežki, moč, sodelovanje
Spoštovanje	Rast		
Samouresničevanje			

*Vir: Maslow (1954), Herzberg, Mausner & Snyderman (1959), Alderfer (1969) in McClelland & Johnson (1984).*

### 3.3.2 Teorije procesa

Teorije procesa poskušajo identificirati razmerje med dinamičnimi spremenljivkami motivacije in dejanji, ki vplivajo na vedenje ljudi. Bolj natančno se teorije osredotočajo na dejanski proces motivacije in odgovarjajo na vprašanja o tem, kako sprožiti določeno vedenje, ga usmeriti in vzdrževati. S tem želijo razložiti kompleksno naravo delovne motivacije. Sem sodijo štiri osnovne teorije (Dinibutun, 2012):

- Vroomova, Porterjeva in Lawlerjeva teorija pričakovanj;
- Adamsova teorija pravičnosti;
- Lockova teorija ciljev;
- Heiderjeva in Kelleyeva teorija atribucij.

### Teorija pričakovanj: Vroom, Porter in Lawler

Obstaja več verzij teorije pričakovanj, a se novejša dela po navadi sklicujejo na model Porterja in Lawlerja, ki jemlje Vroomovo logiko, da bodo posamezniki naredili to, kar so zmožni takrat, ko to želijo. Torej, če zaposleni želi višjo plačo in je pogoj za doseganje tega višja uspešnost, bo svojo uspešnost povišal, v kolikor meni, da je tega sposoben in si to želi. Vroomova teorija vključuje tri osnovne komponente motivacije, in sicer pričakovanje, instrumentalnost in valenco. Pričakovanje pomeni dožemanje lastnih zmožnosti, torej: če zaposleni meni, da je sposoben uspešno opraviti neko nalogo, bo v to vložil maksimalen trud. Instrumentalnost pomeni, da se zaposleni na delovnem mestu vede tako, da bo dosegel željen rezultat (npr. pohvalo). Valenca vključuje pričakovano vrednost nagrade. Nagrada za delo ima visok in pozitiven motivacijski učinek, če so pričakovanja, instrumentalnost in valenca na visokem nivoju (Vroom, 1964).

Porter in Lawler (1968) razširita delo Vrooma s podrobnejšim preučevanjem vpliva nagrad na motivacijo. Motivacijo razumeta kot funkcijo razmerja med vloženim trudom, ravnijo uspešnosti in pričakovano nagrado, pod predpostavko, da je ta nagrada na voljo. Ta razmerja določajo moč motivacije. Prav tako vpeljeta pomen zadovoljstva pri delu, in sicer na način, da trud vodi do uspešnosti in pridobitve nagrade, kar naprej vodi do zadovoljstva pri delu. Nagrade pri delu so odvisne od notranje motivacije (izvirajo iz osebe same) in zunanje motivacije (izvirajo iz okolja), ki sta podrobneje obdelani v poglavju 3.4. Za zunanje nagrade (npr. plača) trdita, da niso neposredno povezane z uspešnostjo pri delu, saj zadovoljujejo le nižje potrebe in ne vodijo nujno do delovne uspešnosti. Po drugi strani trdita, da je notranja motivacija (npr. želja po učenju) neposredno povezana z uspešnostjo pri delu. Tako lahko le notranja motivacija zadovolji najvišje potrebe po Maslowu, torej potrebe samoaktualizacije. Če v podjetju obstaja v splošno visoka raven zadovoljevanja potreb samoaktualizacije, je to lahko dober znak uspešnosti podjetja. Takšna stopnja zadovoljstva najverjetneje pomeni, da ima večina zaposlenih delovna mesta, ki so jim zanimiva in svoje delo najverjetneje uspešno opravljajo.

### Adamsova teorija pravičnosti

Teorija pravičnosti se osredotoča na občutke posameznikov glede nagrad na delovnem mestu. Adams trdi, da nagrada sama ne more določati stopnje motiviranosti. Posamezniki so namreč nagnjeni k temu, da primerjajo poštenost nagrade, ki so jo prejeli, z nagrado, ki so jo prejeli drugi za podobno delo. Prav tako trdi, da ljudi močno motivira ravnovesje med svojimi inputi v delo in outputi oz. nagradami, ki jih prejmejo. Inputi so lahko čas, trud, lojalnost itd., nagrade so pa lahko plača, status, napredovanje, notranje zadovoljstvo z delom itd. Inputi in nagrade so odvisni od tega, kako jih posameznik dojema in se po navadi razlikujejo glede na starost, spol, izobrazbo, kvalifikacije itd. Če posameznik zazna neenakost oz. nepravičnost svoje nagradi, obstaja večja verjetnost, da bo nezadovoljen in bo morda želel to delovno mesto zapustiti. Kadar je to razmerje posameznika ali zaposlenega enako razmerju drugih posameznikov v podobni delovni skupini, obstaja pravičnost in

zaposleni so zadovoljni. Pravičnost ustvari motivacijo, medtem ko nepravičnost zaposlene demotivira (Adams, 1963). Frey in Osterloh (2002) v obsežnem pregledu literature ugotovita, da so bili zaposleni v podjetjih, kjer niso bili zagotovljeni standardi materialne in postopkovne pravičnosti, manj produktivni. Prav tako ugotovita, da so bili zaposleni v takšnih okoliščinah pripravljeni postaviti lastni interes na stran, če bi to pomenilo izboljšanje razmer v podjetju. To dokazuje, da zaposlene motivira skladnost z nekimi osebnimi vrednotami, kot je pravičnost.

S teorijo pravičnosti si lahko lažje razlagamo nezadovoljstvo športnikov pri svojem plačilu, ki ga veliko posameznikov dojema kot nerazumljivo. Npr. v določenih športnih panogah so nagrade izjemno visoke, medtem ko so v drugih panogah neprimerljivo nizke. Zato obstaja nezadovoljstvo med športniki iz panog, kjer nagrade niso tako visoke, saj dojemajo svoj input (npr. število ur treniranja) enako inputu drugih športnikov (Redmond, 2010).

### Lockova teorija ciljev

Glavno sporočilo teorije cilja je, da če ima posameznik zadan nek cilj, se bo njegovo vedenje na delovnem mestu prilagodilo doseganju tega cilja. Cilj tako ustvari mehanizem, skozi katerega se nezadovoljena potreba spremeni v izvajanje dejanja. Locke trdi, da tisti, ki imajo bolj kvantitativno določen cilj (npr. časovni rok za nalogo) ali težji cilj, bodo delovali bolj motivirano kot tisti z nejasnim ali lažjim ciljem. Kljub temu pa je pomembno tudi, da je cilj realen in dosegljiv (Locke & Latham, 2006). Empirična raziskava Ghazzawija (2007) potrjuje Lockovo teorijo v praksi. Ugotovi, da nejasni in preširoko zastavljeni cilji (npr. delati po najboljših močeh) ne kažejo željenih rezultatov. V tehnološkem podjetju v katerem je potekala raziskava, je management zastavil cilj (s katerim so se strinjali tudi zaposleni), in sicer zvišati prodajo za 40 % glede na predhodnje leto. Ob tem so naredili natančnejši načrt za posamezna četrtletja, potrebe vire itd. Rezultat je bil, da je podjetje v prvem letu doseglo zvišanje prodaje za 53 %, naslednji dve leti za kar 81 %, še dve leti kasneje pa za 61 %.

### Heiderjeva in Kelleyeva teorija atribucije

Teorija atribucije (pogosto imenovana tudi teorija pripisovanja) se razlikuje od drugih teorij procesa po tem, da združuje osebno dožemanje in vedenje, in temelji na tem, da si posamezniki želijo vedenje razlagati s pripisovanjem vzroka (npr. mnenje, da je nekdo napredoval zaradi prijateljstva z nadrejenim). Obstaja več različic teorije, med katerimi sta najbolj znana pogleda Kelleya in Heiderja, ki se prepletata. Kelley trdi, da se teorija ukvarja s kognitivnimi procesi posameznika, kjer si posameznik razlaga svoje vedenje (ali vedenje drugih) kot posledico okolja, v katerem se nahaja. Vseeno večino vzrokov vedenja ni mogoče neposredno opazovati, zato je posameznik prepuščen svojim spoznanjem in zaznavam. Heider na drugi strani trdi, da je vedenje lahko povzročeno notranje ali zunanje. Vedenje, ki je povzročeno notranje pomeni, da je posameznik sam neposredno odgovoren za rezultat (npr. zaradi lastnih sposobnosti). Obratno, vedenje, ki je povzročeno zunanje



pomeni, da je rezultat povzročila tretja oseba ali sila (npr. vreme). Če to prenesemo na delovno okolje, se bodo posamezniki obnašali različno, glede na to, če dojemajo delovni rezultat notranje ali zunanje (Dinibutun, 2012). Npr. zdravnik si lahko odkrije redke bolezni razlaga kot posledico lastnih sposobnosti in izkušenj, ali le kot posledico sreče, na katero ni imel vpliva. Zavedanje razlik med notranjim in zunanjim pripisovanjem je pomembno, saj lahko negativno vpliva na delovni rezultat posameznika, ki slabše rezultate vedno pripisuje zunanjim razlogom. Posledica tega je, da ta zaposleni ne prevzema odgovornosti in ne se želi učiti iz napak (Harvey & Martinko, 2009).

### 3.4 Notranja in zunanja motivacija

V danjšjih razvitih gospodarstvih je delovna motivacija ključna, saj so dobro motivirani delavci dragocena konkurenčna prednost vsakega uspešnega podjetja. Motiviranje zaposlenih je pomembno v vseh panogah in na vseh funkcijah (Haider, Aamir, Hamid & Hashim, 2015). Delodajalci se po pristopu k motiviranju svojih zaposlenih razlikujejo. Po eni strani se nekateri motiviranja lotijo pretežno preko plač, torej se osredotočajo na finančni interes zaposlenega. To sovпада predvsem z ekonomskimi teorijami, ki verjamejo v obstoj t. i. *homo oeconomicus*-a oz. posameznika, katerega glavni cilj je maksimizirati koristi. Po drugi strani se vedno bolj poudarja pomen identifikacije zaposlenega s svojim delom in celotnim podjetjem, s čimer se strinjajo sociološke in psihološke vede. Te trdijo, da človeško vedenje oblikujejo različni standardi in preference, ki niso nujno povezani z denarno nagrado (Frey & Osterloh, 2002).

Iz tega izhaja, da se delodajalci soočajo z vprašanjem, ali so zaposleni bolj motivirani zunanje (angl. extrinsic motivation) ali notranje (angl. intrinsic motivation). Zunanja motivacija zadovoljuje neposredne ali instrumentalne potrebe, pri čemer je ponavadi plača najbolj pomembno sredstvo za nakup dobrin, ki niso povezane z delovnim mestom, kot je nakup avta. Torej, delo je zgolj orodje za zagotovitev plače, ki nato zadovolji druge potrebe. Druge oblike zunanje motivacije so delovni pogoji, napredovanje, varnost pri delu itd. (Chaitanya Ganta, 2014).

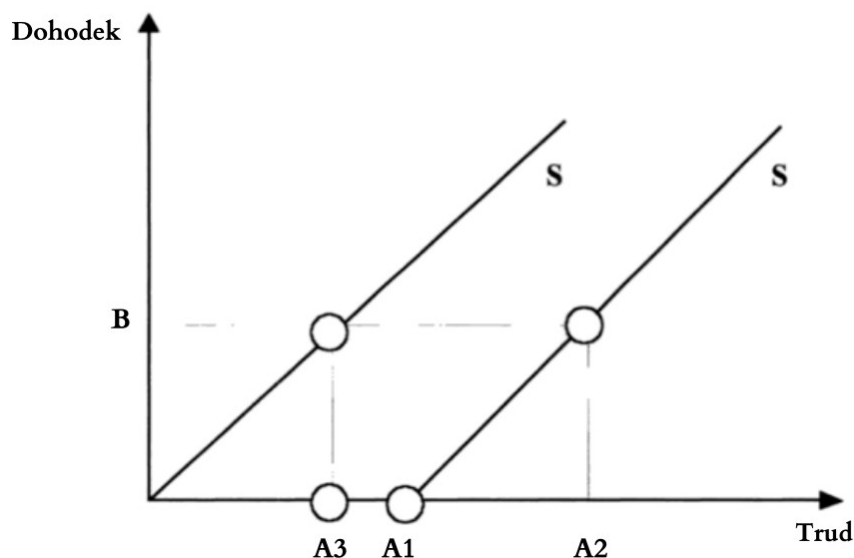
Pri notranji motivaciji, po drugi strani, delo samo ali končni cilj, ki ga to delo prinaša, neposredno zadovolji osebno potrebo oz. lastno željo. Zaposleni dela ne opravljajo za pridobitev posebne nagrade, ampak mu je bolj pomembna vsebina dela (npr. veselje medicinske sestre pri delu z ljudmi). Notranja motivacija zato velja za 'psihološko' motivacijo (Chaitanya Ganta, 2014). Čeprav gre za dva ekstrema, v praksi ni možno vedno najti jasne razlike med zunanjo in notranjo motivacijo. Notranje motivirani zaposleni torej pogosto opravljajo delo na visoki ravni, so bolj proaktivni in bolj pripravljeni razširiti svoja prizadevanja na delovnem mestu (Makki & Abid, 2017). Različne študije, npr. Frese, Kring, Soose in Zempel (1996) in Kolman (1999) so prav tako pokazale, da je lahko motivacijska usmerjenost delovne sile do določene mere povezana z geografskim območjem oz. kulturnim razvojem. Dober primer je raziskava Roeja, Zinovieva, Dienes in Ten Horna

(2000), kjer ugotovijo razlike med zahodnimi državami kot so ZDA in vzhodnimi državami kot so bivše komunistične države. V vzhodnih državah je ekonomska individualnost dojeta kot manj pomembna, medtem so ZDA individualistično usmerjena država in postavljajo večji poudarek na dosežkih in odgovornosti. Ti so pogosto bolj povezani z zunanjo motivacijo, npr. tekmovalnost ali plača. Na vzhodu pa obstaja manjši poudarek na avtonomiji, ponosu in bi naj bili tam zaposleni v splošno manj zadovoljni z delom.

Pri iskanju ravnovesja med notranjo in zunanjo motivacijo lahko pride do učinka izrinjanja. Do tega pride, če nadrejeni postavi zunanjo motivacijo pred notranjo. Posledično je lahko notranja motivacija za opravljanje nekega dela izkoreninjena. V takšnem primeru se delovne naloge opravljajo le z namenom doseganja plače ali drugih finančnih nagrad. V skladu s tem lahko sistem finančnih nagrad ali bonusov povzroči izgubo notranje motivacije za doseganje neposrednega cilja dela. Slika 6 prikazuje ta učinek. Točka A1 predstavlja trud zaposlenega, ki je notranje motiviran za doseganje cilja, torej mu cilj prinaša določeno zadovoljstvo (npr. uspešno zaključena prodaja nepremičnine). Brez učinka izrinjanja bi finančni dodatek v višini B zvišal njegov trud na točko A2. To prikazuje le čisti učinek dohodka. V praksi lahko dodatna finančna nagrada povzroči, da zaposleni posledično gleda na nagrado kot pomembnejšo od npr. zadovoljstva stranke, zaradi česar je lahko ogrožen odnos s stranko in posledično poslovanje podjetja. Rezultat je, da se zniža začetna notranja motivacija zaposlenega, ki je lahko bila predhodno na višji ravni in je bila tudi pomemben sestavni del uspešnega poslovanja podjetja. Posledično se krivulja ponudbe truda (S) premakne v levo in je nova točka truda A3 (Frey & Osterloh, 2002).

Dejanska moč učinka izrinjanja je lahko različna, saj imajo lahko nagrade, kot oblika zunanje motivacije, bolj ali manj intenzivni vpliv na trud zaposlenega. Ne glede na to, obstaja velika verjetnost, da te nagrade ne bodo imele večjega vpliva na poslovanje podjetja (npr. inovativnost, prodajo, zadovoljstvo strank itd.), če je posameznik v začetni točki že notranje motiviran (Frey & Osterloh, 2002). Skratka, za podjetje je bolj učinkovito, da si želi zaposleni sam doseči dober rezultat, kot da za to potrebuje dodatne vzpodbude. Pri tem je torej pomembno, da ima zaposleni že prej določeno notranjo motivacijo. Če notranje motivacije ni, kar je pogosto pri rutinskih delih, zunanja motivacija pozitivno vpliva na uspešnost dela in zadovoljstvo prihaja zgolj iz prejete nagrade (Berumen, Pérez-Megino & Ibarra, 2016).

Slika 6: Neto rezultat učinka dohodka in učinka izrinjanja



Vir: Frey & Osterloh (2002).

Ne glede na to zunanje motivacije ne smemo podcenjevati, saj ima pomembno vlogo pri motivaciji zaposlenih, njihovi delovni uspešnosti in posledično produktivnosti podjetja. To potrjuje empirična raziskava iz Nigerije, ki potrjuje hipotezo, da imata zunanja motivacija in uspešnost delavcev močno medsebojno povezavo, ter da pravičnost v prejemkih vseh zaposlenih povzroča večjo uspešnost, kar sovпада s teorijo pravičnosti. Kadar nagrade niso zadovoljive, zaposleni niso zavzeti za opravljanje dela (Akanbi, 2016). Ti zaključki sovpadajo z raziskavo Arkele (2001), ki trdi, da nizko plačilo glede na dobiček podjetja ter visoke razlike v plačah povzročajo nizko zavzetost za delo in produktivnost. Finančne nagrade lahko v določenih okoliščinah vzpodbudijo notranjo motivacijo, npr. če se posameznik zaradi nagrade nauči novih veščin, te pa nato sprejema kot notranjo motivacijo. Kljub temu v praksi po navadi pride do učinka izrinjanja, kot omenjeno zgoraj (Frey & Osterloh, 2002).

S pomembnostjo zunanje motivacije v obliki denarnih nagrad se prav tako strinja Becker (1993), ki pravi, da zunanja motivacija vpliva na produktivnost zaposlenih. Na produktivnost delno vplivajo dohodki, saj dvigujejo moralo in aspiracijo zaposlenih. Poudarja, da je dvig morale in aspiracije preko dovolj visoke plače predvsem pomemben v nerazvitih državah. Čeprav v teoriji načrtno zviševanje plač ne vodi nujno do višje produktivnosti, raziskava Gilchrist, Luca in Malhotra (2016) ugotovi, da lahko nepričakovano zvišanje plač zviša produktivnost. S ciljem zviševanja produktivnosti svojih zaposlenih so nekatera velika podjetja to tudi storila. Npr. Podjetje Amazon je s tem ciljem svojim zaposlenim nepričakovano zvišal minimalno urno postavko iz zakonsko določene minimalne meje 7,25 USD na 15 USD. Podobno je naredilo tudi multinacionalno trgovinsko podjetje Walmart (Fisman & Michael, 2018).

Tremblay, Blanchard, Taylor, Pelletier in Villeneuve (2009) in Robinson in drugi (2014) predlagajo, da je za izvajanje učinkovite ankete o motiviranosti posameznikov potrebno zajeti dve podkategoriji vsake vrste motivacije. Prvič, pri zunanji motivaciji je pomembno zajeti faktor zunanosti (povezan z občutki do drugih, npr. biti boljši od drugih) in faktor kompenzacije (ki vključuje predvsem napredovanje in plačo). Po drugi strani sta pri notranji motivaciji pomembna faktorja osebni izziv (kot je reševanje problemov) in uživanje v delu.

Prepletanje notranje in zunanje motivacije je večdimenzionalno, saj se tudi ta dva tipa motivacije različno dojemata v različnih obdobjih življenja (Makki & Abid, 2017). Na podlagi tega je za delodajalce pomembno, da poznajo motivatorje, s katerimi lahko vplivajo na delo svojih zaposlenih, tudi v različnih obdobjih življenjskega cikla.

### **3.5 Motivacija in starejši delavci**

Staranje delovne sile delodajalce prisiljuje, da razumejo in obvladujejo starostne razlike na delovnem mestu. Ti bodo morali prilagoditi delovno motivacijo in posegati v dejavnike, ki krepijo delovno motivacijo skozi celotno življenjsko dobo, ter s tem vplivati na delovno uspešnost in posledično produktivnost. To je pomembno tudi iz vidika, da danes delo postaja bolj kompleksno, multidimenzionalno in manj rutinsko. Zato so podjetja vedno bolj odvisna od svojih zaposlenih in začenjajo zavračati tradicionalne delovne prakse, kjer je motivacija standardizirana (Hunter & Thatcher, 2007)

Organizacijska psihologija trdi, da se zaposleni skozi življenje različno spreminjajo, na kar vpliva več dejavnikov glede na fazo življenjskega cikla. V grobem lahko te spremembe delimo v štiri širše skupine. (1) Spremembe v tekočih in kristaliziranih sposobnostih, ki lahko vplivajo na delo. (2) Spremembe v uporabnosti rezultatov, povezanih z delom, kot so razpoložljivost možnosti za napredovanje, nagrade, navade itd. (3) Spremembe v osebnem življenju, kot je vzgoja otrok, ki lahko vpliva na osebne cilje. (4) Lastno primerjanje z družbo in različni družbeni pritiski. Vse te spremembe imajo lahko vpliv na delovni rezultat in motivacijo zaposlenega, zato lahko skozi življenje pričakujemo premike v notranji in zunanji motivaciji. Ob tem pa se je pomembno tudi zavedati, da včasih obstajajo tudi večje razlike med posamezniki znotraj iste starostne skupine kot pa med skupinami (Inceoglu, Segers & Bartram, 2012).

Rhodesova (1983) raziskava je ena prvih s področja povezave med starostjo in motivacijo, ki ugotovi, da se s starostjo okrepijo potrebe po varnosti in plačilu, ošibijo pa potrebe po osebni rasti in samoaktualizaciji. Kooij, de Lange, Jansen in Dijkers (2008) trdijo, da četudi določeni motivatorji, kot je želja po učenju, z leti upadajo, ne moremo trditi, da je staranje zaposlenih negativno povezano z vsemi notranjimi motivatorji. Ugotovi, da starejše manj motivira napredovanje, učenje in razvijanje, ampak so še vedno notranje motivirani v smislu čustvenega zadovoljstva, odnosa z drugimi in pozitivnega doprinosa k okolju. S staranjem posamezniki postanejo bolj zunanje motivirani, saj želijo ohraniti finančna sredstva in preprečiti izgube. Podoben pogled delita Warr (1997) in Higgs (2003).

S tem pogledom se ne strinjajo Inceoglu, Segers in Bartram (2012), ki pravijo, da so starejši zaposleni bolj notranje motivirani, saj zunanja motivacija prevladuje na začetku kariere, pred pridobitvijo določenega finančnega in družbenega statusa. Takrat so zaposleni bolj tekmovalni in si želijo več samostojnosti, kar začne z leti upadati. V raziskavi sicer niso našli razlik v letih v izvajanju ključnih nalog, a so starejši delavci pokazali več t. i. državlanskega vedenja, bili so bolj varnostno ozaveščeni in so kazali manj kontraproduktivnega in agresivnega vedenja. Zato predvidevajo močno pozitivno korelacijo med notranjo motivacijo (npr. osebna načela) in starostjo. Prav tako trdijo, da stereotipi o starejših delavcih glede padca v energiji in zanimanju za nadaljne učenje in usposabljanje ne držijo popolnoma. Zaključijo, da starejši niso splošno manj motivirani za delo, ampak jih motivirajo drugačni motivatorji. Premiki v motivatorjih pa lahko imajo posledice za delovno uspešnost, zaradi česar je pomembno, da se delodajalci teh sprememb in premikov zavedajo. Raziskava Kollmanna, Stöckmanna, Kensbocka in Peschla (2020) najde pozitivno korelacijo med denarnimi nagradami in zadovoljstvom pri delu mlajših zaposlenih. Podobnega zaključka, a za starejše zaposlene, ne dokažejo. Tudi Van Den Berg (2011) poudarja obstoj stereotipov in podcenjevanje starejših zaposlenih. Ugotovi, da starejši zaposleni, ki menijo, da podjetje od njih pričakuje manj, izgubijo željo po posodabljanju svojih veščin in osebnostnem razvoju, zaradi česar so manj vključeni v svoje delo in celotno podjetje. Tudi na splošno imajo po navadi mlajši zaposleni več usposabljanj (Van Den Berg, 2011).

Poleg tega je bilo ugotovljeno, da obstajajo razlike v motivaciji med starostnimi skupinami, njihovimi vrednotami in zadovoljstvom pri delu (Novak, 1993). To razmerje Clarke, Oswald in Warr (1996) ponazorijo s krivuljo v obliki črke U. Trdijo, da če primerjamo mlajše in starejše zaposlene, imajo starejši višjo raven zadovoljstva pri delu in so bolj zavzeti za svoje delo, kar se ne sklada z ugotovitvami Inceogluja, Segersa in Bartrama (2012). Starejšim se delovna stabilnost zdi bolj pomembna. To pridobijo z izkušnjami, znanjem in vodstvenimi izkušnjami, zaradi katerih želijo ostati na delovnem mestu. Prav tako so njihova pričakovanja od delovnega mesta nižja v primerjavi z mlajšimi sodelavci, kar izhaja predvsem iz izkušenj in zaradi česar so tudi bolj zadovoljni s svojo pozicijo. Nasprotno, tisti srednjih let si želijo hitrega napredovanja in višjih plač in so zato v povprečju bolj nezadovoljni. Mladi so v prvih letih zaposlitve po navadi dodatno zagnani in bolj zadovoljni, saj postanejo v tem času finančno neodvisni, kar ponazarja krivulja v obliki črke U. Ne glede na to obstajajo tudi empirične raziskave, ki se s takšno obliko krivulje ne strinjajo popolnoma. Npr. raziskava Djordjevića, Ivanović-Djukića in Lepojevića (2017) za podjetja iz Srbije je pokazala, da so najbolj zadovoljni z delom tisti, ki so stari pod 30 let. Zaposleni, stari do 40 let, so najmanj zadovoljni, medtem ko so zaposleni stari med 40 in 50 rahlo manj zadovoljni od najmlajše skupine, zaposleni stari med 50 in 60 let pa še nekoliko manj. Na drugi strani raziskava Warrja (1997) med moškimi in ženskami kaže, da so moški v povprečju bolj zadovoljni z delom kot ženske, če imajo več možnosti za napredovanje, kar izhaja iz tega, da dajejo večjo vrednost plačilu in bonusom. Po drugi strani so ženske bolj zadovoljne s svojim delom, če delajo z ljudmi, ima njihovo delo nek pomen in imajo možnost bolj fleksibilnega dela.

## **4 EMPIRIČNA ANALIZA**

### **4.1 Metodologija in podatki**

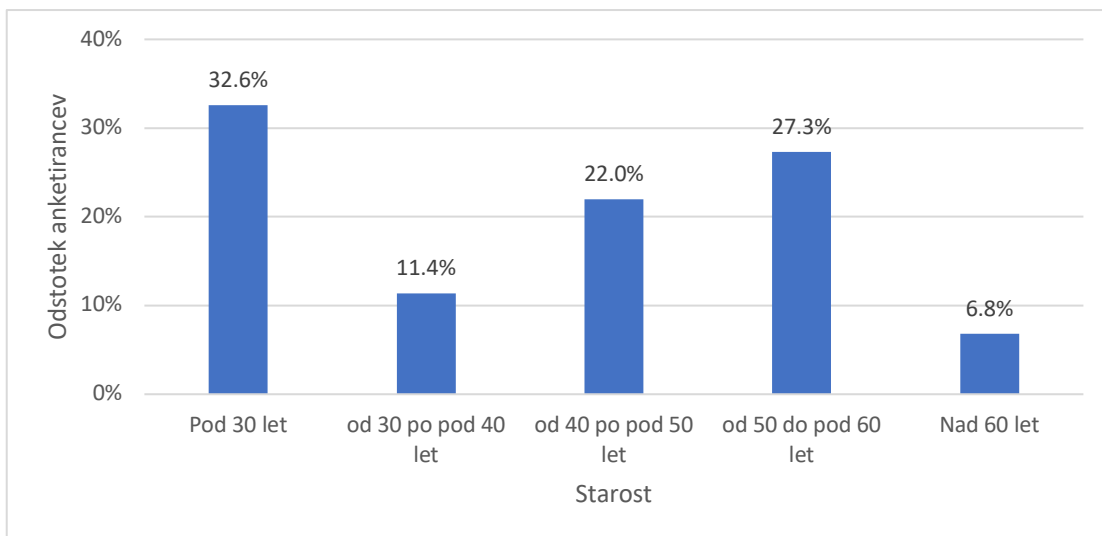
V nadaljevanju je predstavljena empirična analiza, ki zajema ugotovitve spletnega anketnega vprašalnika. Odgovori so bili zbrani med 30. 3. 2022 in 4. 5. 2022. Anketa je razdeljena na dva vsebinska sklopa ter sklop socio-demografskih vprašanj. Prvi sklop ima skupno 13 vprašanj, ki se navezujejo na produktivnost zaposlenih. Namen teh vprašanj je ugotoviti, kako zaposleni v Sloveniji dojemajo lastno produktivnost in kakšno percepcijo imajo do produktivnosti starejših sodelavcev, starih 50 let in več. Drugi sklop ima skupno devet vprašanj, ki se navezujejo na motivacijo zaposlenih. Namen teh vprašanj je ugotoviti, kaj motivira starejše zaposlene v Sloveniji predvsem z vidika morebitnih razlik v notranji in zunanji motivaciji. Zadnji del ankete zajema deset socio-demografskih vprašanj. Ključni cilj ankete je na podlagi odgovorov anketirancev odgovoriti na raziskovalni vprašanji, potrditi oz. ovreči hipoteze ter oblikovati možne predloge za podjetja oz. delodajalce v Sloveniji, ki so predstavljeni v poglavju 5.

Celotni anketni vprašalnik je razviden iz priloge 3. Anketo je rešilo 142 anketirancev, od tega je 132 anketirancev anketo rešilo do konca, ostalih deset pa jo je rešilo le delno. Vsa anketna vprašanja so zaprtega tipa. Vprašanja v prvem in drugem sklopu so zastavljena s pomočjo petstopenjske Likertove lestvice, kjer so bili odgovori sledeči: 1 (se popolnoma ne strinjam), 2 (se ne strinjam), 3 (niti se ne strinjam, niti se strinjam), 4 (se strinjam) in 5 (se popolnoma strinjam). Edino vprašanje, ki je bilo merjeno drugače, je 11. vprašanje prvega sklopa, kjer nas je zanimalo, v kolikšni meri plača odraža produktivnost zaposlenih. Anketa je bila analizirana s pomočjo programov SPSS in Excel. Uporabljene statistične metode vključujejo opisne statistike, kot sta aritmetična sredina (v nadaljevanju AS) in standardni odklon (v nadaljevanju SO). Hipoteze pa so testirane s t-testi. T-test je za en vzorec uporabljen, kadar se dokazuje statistično značilna razlika med povprečjem trditve in zastavljenim povprečjem. Za primerjavo dveh aritmetičnih sredin različnih starostnih skupin je uporabljen t-test za neodvisna vzorca. Analiza variance je uporabljena za primerjavo več aritmetičnih sredin različnih starostnih skupin. Za dokazovanje statistično značilnih razlik je uporabljena stopnja značilnosti 5 % (t.j. vrednost  $p < 0,05$ ). V nadaljevanju bodo najprej predstavljene ugotovitve na podlagi socio-demografskih vprašanj.

### **4.2 Socio-demografske značilnosti anketirancev**

Kot je razvidno iz priloge 4, je večina anketiranih ženskega spola (64,4 %), moških je 36,6 %. Slaba tretjina anketirancev (32,6 %) je mlajših od 30 let, 33,4 % je starih od 30 do pod 50 let, preostalih 34,1 % pa je starih 50 let ali več. Podrobnejša analiza po starosti je razvidna iz slike 7.

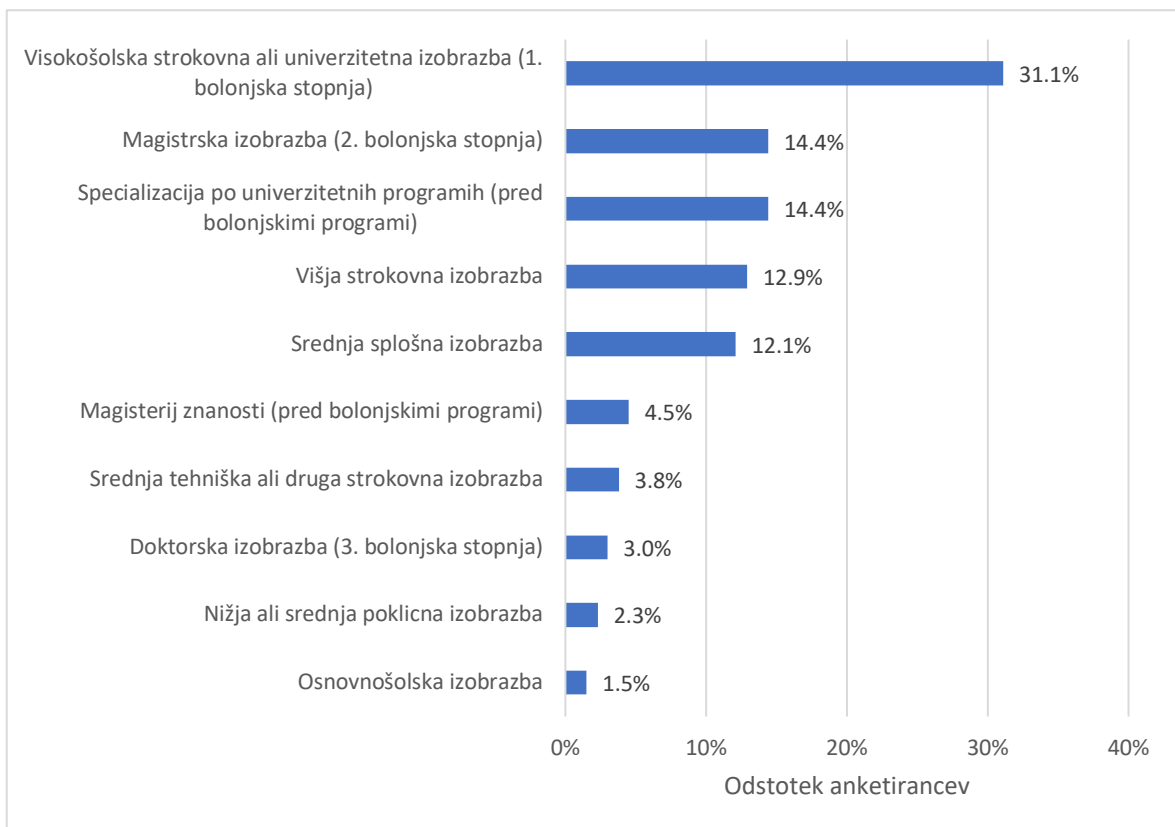
Slika 7: Starostna struktura anketirancev



Vir: lastno delo.

Velika večina anketirancev (80,3 %) ima končano terciarno stopnjo izobrazbe. 17,4 % ima končano sekundarno stopnjo izobrazbe, najmanjši delež, 1,5 % ima končano primarno stopnjo izobrazbe. Podrobnejšo strukturo po doseženi izobrazbi prikazuje slika 8.

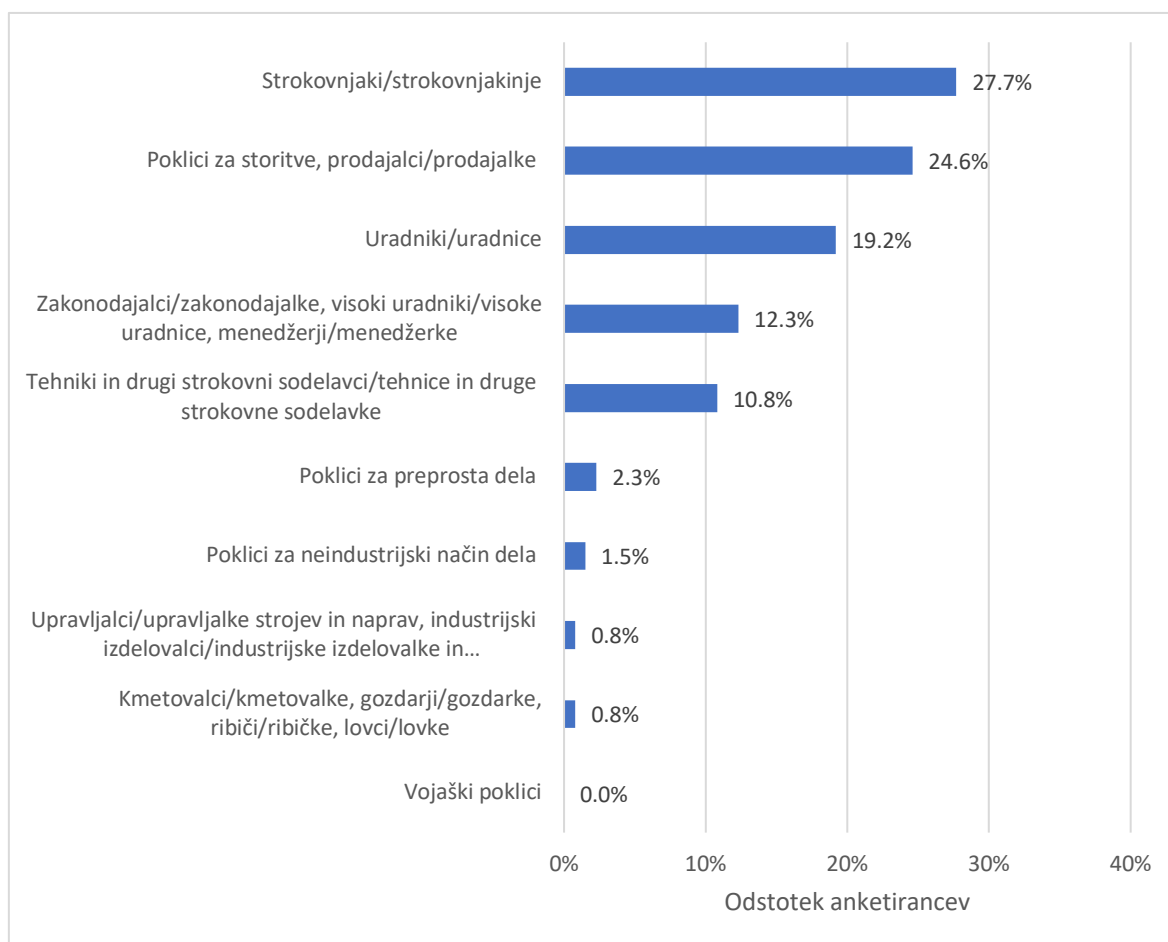
Slika 8: Dosežena stopnja izobrazbe anketirancev



Vir: lastno delo.

Po poklicu, ki ga opravljajo anketiranci, je večina (27,7 %) strokovnjakov (npr. učitelji, zdravniki, inženirji itd.). 24,6 % jih opravlja poklice za storitve in prodajo, 19,2 % je uradnikov. Sledijo zakonodajalci, visoki uradniki ter managerji (12,3 %). 10,8 % opravlja poklice tehnikov in drugih strokovnih sodelavcev. Ostali poklici anketirancev predstavljajo nižje deleže od 3 %, kot je razvidno iz slike 9.<sup>2</sup>

*Slika 9: Poklic anketirancev*



*Vir: lastno delo.*

Največ anketirancev prihaja iz podravske regije (66,7 %), čemur sledi osrednjeslovenska regija (24,2 %). Manjši delež anketirancev prihaja iz drugih regij Slovenije, kar je vidno v prilogi 5. Največ anketirancev je zaposlenih v izobraževanju (18,9 %), sledijo finančne in zavarovalniške dejavnosti (9,8 %) in druge raznovrstne poslovne dejavnosti (9,1 %) (glej prilogo 6). Največ anketirancev ima do pod 5 let delovne dobe (29,5%), kar je rezultat dejstva, da je večina stara pod 30 let. Sledijo tisti, ki imajo od 25 do pod 30 let delovne dobe (13,6 %), od 30 do pod 35 let (11,4 %) in od 35 do pod 40 let (10,6 %) delovne dobe. Ostale

<sup>2</sup>Poklici so zastavljeni po Mednarodni standardni klasifikaciji poklicev ISCO-08.



kategorije zaposlenih po delovni dobi zavzemajo manj kot 10 % delež. Nihče izmed anketirancev nima nad 40 let delovne dobe, kar je razvidno iz priloge 7.

Priloga 8 prikazuje dolžino delovne dobe v podjetju, kjer zaposleni trenutno delajo. Kar 45,8 % posameznikov dela v podjetju, v katerem so zaposleni nad 0 do pod 5 let. Pri vseh ostalih skupinah delovne dobe so odstotki nižji od 15 % in se z dolžino delovne dobe nižajo. Izkaže se, da slaba polovica anketirancev ne ve ali bodo delali tudi po doseženi upokojitveni starosti (43,9 %), 34,1 % jih pravi, da ne bodo delali po doseženi upokojitveni starosti, medtem ko 22,0 % anketirancev pravi, da bodo delali nad upokojitveno starostjo (priloga 9). Največ anketirancev (32,1 %) sodi v mesečni dohodkovni razred od 1000 do pod 1500 EUR, čemur sledijo tisti v dohodkovnem razredu od 1500 do pod 2000 EUR (29,8 %). Nekoliko manj jih je v dohodkovnem razredu od 2000 do pod 3000 EUR (12,2 %), pod 1000 EUR (10,7 %) in nad 3000 EUR (6,9 %). Kot je razvidno iz priloge 10, 8,4 % anketirancev na vprašanje o višini mesečnega dohodka ni želelo ugotoviti.

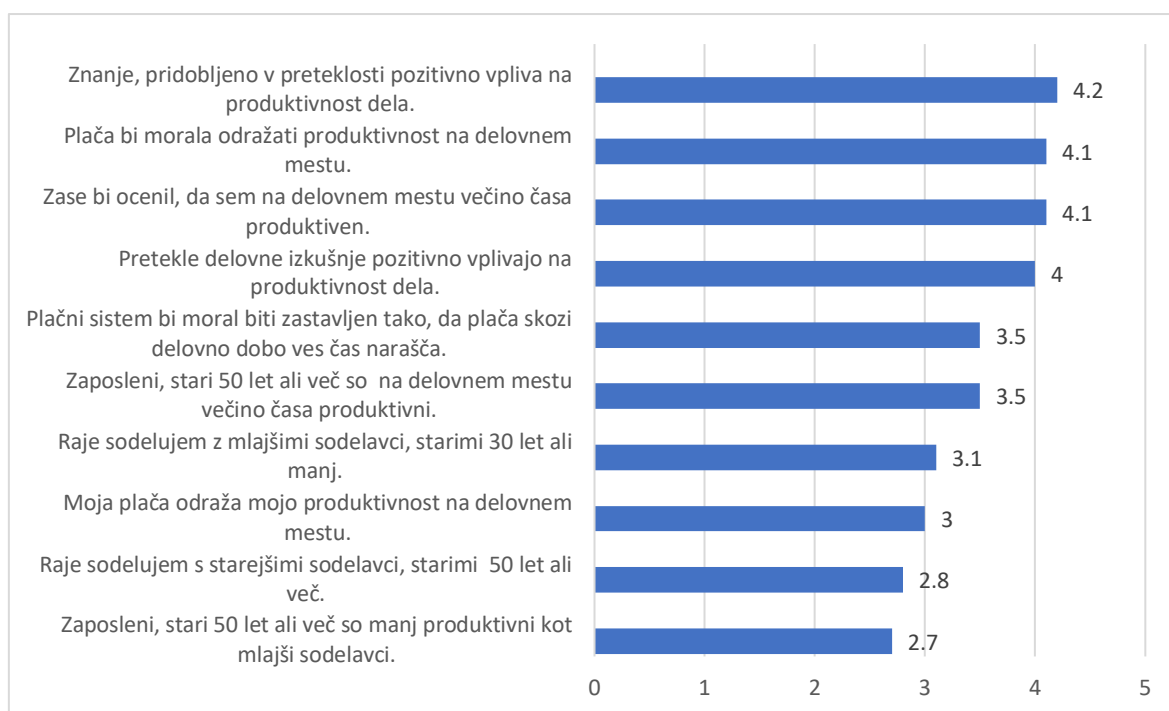
### 4.3 Rezultati

V nadaljevanju bodo prikazane ugotovitve iz prvega sklopa ankete o produktivnosti in drugega sklopa o motivaciji mlajših in starejših zaposlenih.

#### 4.3.1 Produktivnost zaposlenih

Najprej se je preverjalo strinjanje anketirancev z različnimi splošnimi trditvami, ki se navezujejo na produktivnost zaposlenih. Vprašanja se navezujejo na tematike, predstavljene v pregledu literature: vprašanja, neposredno povezana z dojemanjem lastne produktivnosti in produktivnosti drugih, vprašanja, posredno povezana s produktivnostjo (glede na teorijo so to pretekle delovne izkušnje in pridobljeno znanje) in vprašanja, povezana s plačnim sistemom. Kot je razvidno iz slike 10, se anketiranci v povprečju najbolj strinjajo s trditvijo, da znanje, pridobljeno v preteklosti, pozitivno vpliva na produktivnost dela (AS=4,21; SO=0,88). Nekoliko manj se strinjajo s trditvijo, da pretekle delovne izkušnje pozitivno vplivajo na produktivnost dela (AS=4,03; SO=1,00). Ob tem je bilo ugotovljeno, da se mlajši, stari do pod 30 let s to trditvijo najmanj strinjajo (AS=3,73; SO=0,15), stari nad 60 let pa najbolj strinjajo (AS=4,33; SO=0,23) (priloga 17). V povezavi s plačnim sistemom se anketiranci v povprečju bolj strinjajo, da bi morala plača odražati produktivnost na delovnem mestu (AS=4,12; SO=1,03), kot da bi morala plača skozi delovno dobo naraščati (AS=3,51; SO=1,19). V povprečju se anketiranci strinjajo, da so na delovnem mestu večino časa produktivni (AS=4,13; SO=0,81). S to trditvijo se najbolj strinjajo anketiranci stari od 40 do pod 50 let (AS=4,27; SO=0,13), najmanj pa mlajši, stari do pod 30 let (AS=4,00; SO=0,11) (priloga 17). Povprečja odgovorov na ostala vprašanja so prikazana na sliki 10.

Slika 10: Strinjanje anketirancev s trditvami glede produktivnosti zaposlenih



Vir: lastno delo.

OPOMBA: 1 – se popolnoma ne strinjam; 2 – se ne strinjam; 3 – se niti ne strinjam, niti se strinjam; 4 – se strinjam; 5 – se popolnoma strinjam.

Ker je plačni sistem v Sloveniji zastavljen tako, da plača narašča skozi delovno dobo, so v anketo vključena dodatna vprašanja odražanja produktivnosti v plači zaposlenih. Rezultati so pokazali, da večina (53,4 %) anketirancev meni, da je njihova plača nižja od njihove produktivnosti. Relativno visok delež (44,3 %) meni, da njihova plača odraža produktivnost in le majhen delež anketirancev (2,3 %) meni, da je njihova plača višja od njihove produktivnosti. Grafični prikaz odgovorov je v prilogi 11. Bolj podrobno nas je zanimalo, v kateri starostni razred spadajo anketiranci, ki menijo, da so plačani manj od lastne produktivnosti. Iz priloge 12 lahko razberemo, da se s tem strinja 36 % starih pod 30 let, 10 % starih od 30 do pod 40 let, 20 % starih od 40 do pod 50 let in 6 % starih nad 60 let. Iz tega lahko zaključimo, da mlajši zaposleni pogosteje menijo, da so plačani pod svojo produktivnostjo.

Večina avtorjev trdi, da večji delež starejših v podjetju negativno vpliva na produktivnost podjetja. Zato se je anketa nadaljevala z ugotavljanjem, kako mlajši in starejši anketiranci dojemajo produktivnost starejših – natančneje, preverjala se je percepcija mlajših zaposlenih glede produktivnosti starejših sodelavcev in percepcija starejših zaposlenih glede lastne produktivnosti. Anketiranci so v ta namen ocenjevali svoje strinjanje s trditvijo *Zaposleni, stari 50 let ali več, so manj produktivni kot mlajši sodelavci*. Rezultati so prikazani v tabeli 4, kjer je iz AS razvidno, da se s to trditvijo v povprečju bolj strinjajo mlajši zaposleni

(AS=3,21; SO=1,21) kot starejši zaposleni (AS=2,28; SO=1,05). Iz povprečja je razvidno tudi, da se starejši delavci v povprečju ne strinjajo s tem, da so manj produktivni od mlajših zaposlenih. V nadaljevanju smo s t-testom za neodvisne vzorce primerjali, ali se povprečni odgovorov te trditve pri mlajših in starejših zaposlenih tudi statistično značilno razlikujejo. Na podlagi rezultatov t-testa, razvidnih iz tabele 4, lahko med drugim sklepamo, da mlajši in starejši zaposleni statistično različno dojemajo produktivnost starejših ( $p=0,000$ ).

*Tabela 4: T-test za neodvisne vzorce o produktivnosti starejših v primerjavi z mlajšimi zaposlenimi glede na starostne skupine*

	Koliko ste stari?	N	Aritmetična sredina	Standardni odklon	T-test (p)
Zaposleni, stari 50 let ali več, so manj produktivni kot mlajši sodelavci.	Do pod 30 let	43	3,21	1,21	3,842 (0,000)
	50 let ali več	45	2,28	1,05	

*Vir: lastno delo.*

Anketiranci so prav tako ocenjevali strinjanje s trditvijo *Zaposleni, stari 50 let ali več, so na delovnem mestu večino časa produktivni*. Tudi pri teh odgovorih so opazne razlike med mlajšimi in starejšimi zaposlenimi. Kot prikazuje tabela 5, se mlajši, stari do pod 30 let, v povprečju s to trditvijo strinjajo v manjši meri (AS=3,09; SO=0,94) kot starejši, stari 50 let ali več (AS=3,98; SO=0,99). To podkrepi ugotovitev, da mlajši in starejši dojemajo produktivnost starejših različno ( $p=0,000$ ).

*Tabela 5: T-test za neodvisne vzorce o produktivnosti starejših zaposlenih glede na starostne skupine*

	Koliko ste stari?	N	Aritmetična sredina	Standardni odklon	T-test (p)
Zaposleni, stari 50 let ali več, so na delovnem mestu večino časa produktivni.	Do pod 30 let	43	3,09	0,94	-4,24 (0,000)
	50 let ali več	46	3,98	0,99	

*Vir: lastno delo.*

Za bolj podrobno analizo percepcije anketirancev glede produktivnosti starejših in mlajših zaposlenih v nadaljevanju prikazujemo, katere so tiste spretnosti, ki jih anketiranci ocenjujejo za najbolj in najmanj značilne za posamezne starostne skupine. Anketiranci so ocenjevali posamezne spretnosti, ki so prikazane na sliki 11, s ciljem ugotoviti, če obstajajo razlike v kompetencah med mlajšimi in starejšimi zaposlenimi, kot je razvidno tudi iz

pregleda literature. Ker je magistrsko delo osredotočeno predvsem na starejše zaposlene, slika 11 prikazuje ključne prednosti zaposlenih, starih 50 let in več. Rezultati so pokazali, da se v povprečju največ anketirancev strinja, da so ključna prednost starejših zaposlenih njihove verbalne spretnosti (AS=4,10; SO=0,92). Sledijo zanesljivost (AS=4,0; SO=0,89) in pripadnost podjetju (AS=3,9; SO=0,98). Anketiranci se v povprečju najmanj strinjajo s trditvijo, da imajo zaposleni, stari 50 let in več dobre tehnološke veščine (AS=3,21; SO=1,08). V prilogi 16 je za primerjavo predstavljeno tudi strinjanje s posameznimi trditvami o spretnostih mlajših zaposlenih, starih do pod 30 let. Anketiranci se v povprečju najbolj strinjajo s trditvijo, da imajo mlajši dobre tehnološke veščine (AS=4,17; SO=0,87), so se pripravljani usposabljanje na delovnem mestu (AS=4,13; SO=0,84) in da so fizično sposobni (AS=4,12; SO=0,81). Zanimivo je, da so te kompetence tiste, ki so pri starejših zaposlenih najslabše ocenjene. Anketiranci se v povprečju najmanj strinjajo s trditvijo, da so mlajši zaposleni pripadni podjetju (AS=2,74; SO=0,95).

*Slika 11: Strinjanje anketirancev s spretnostmi starejših zaposlenih, starih 50 let in več*



*Vir: lastno delo.*

OPOMBA: 1 – se popolnoma ne strinjam; 2 – se ne strinjam; 3 – se niti ne strinjam, niti se strinjam; 4 – se strinjam; 5 – se popolnoma strinjam.

Rezultat, da so za starejše zaposlene najbolj značilne verbalne spretnosti, je v skladu s teorijo, ki trdi, da so verbalne spretnosti ključna prednost starejših. Kljub temu me je zanimalo, ali obstajajo razlike v dojemanju verbalnih spretnosti mlajših in starejših zaposlenih. Tabela 6 prikazuje rezultate t-testa, iz katerih lahko zaključimo, da anketiranci dojemajo verbalne spretnosti mlajših (AS=3,59; SO=0,64) in starejših (AS=4,09; SO=0,84) zaposlenih kot statistično različne ( $p=0,000$ ). Teorija prav tako poudarja vse večji pomen tehnoloških spretnosti na trgu dela in opozarja, da obstajajo razlike v tehnoloških spretnostih med mlajšimi in starejšimi. Za ugotavljanje, ali anketiranci dojemajo mlajše zaposlene kot

bolj tehnološko spretni, je bil ponovno uporabljen t-test. Iz spodnje tabele je razvidno, da podobno kot pri verbalnih spretnostih, anketiranci dojemajo tehnološke spretnosti mlajših (AS=4,13; SO=0,72) in starejših (AS=3,15; SO=1,12) zaposlenih kot statistično različne (p=0,000).

*Tabela 6: T-test za neodvisne vzorce za verbalne in tehnološke spretnosti mlajših in starejših zaposlenih*

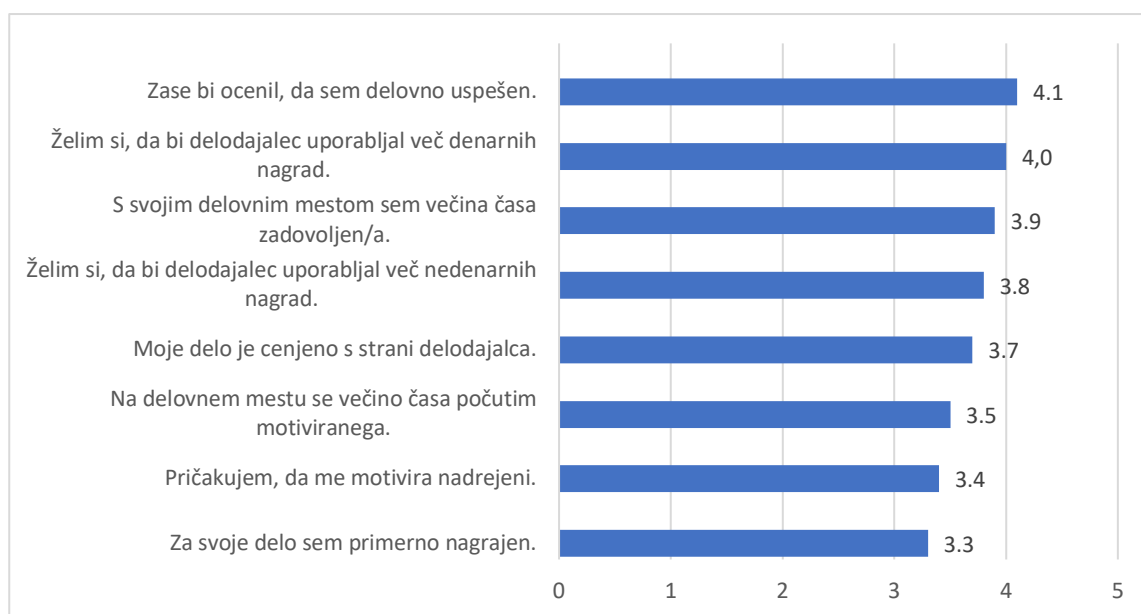
	N	Aritmetična sredina	Standardni odklon	T-test (p)
Starejši so verbalno spretni.	131	4,09	0,84	4,67 (0,000)
Mlajši so verbalno spretni.	131	3,59	0,64	
Starejši so tehnološko spretni.	131	3,15	1,12	-8,27 (0,000)
Mlajši so tehnološko spretni.	131	4,13	0,72	

*Vir: lastno delo.*

#### 4.3.2 Motivacija zaposlenih

Anketa se je nadaljevala z vprašanji, ki se navezujejo na motivacijo zaposlenih. Najprej so anketiranci odgovarjali na splošne trditve v povezavi z motivacijo na delovnem mestu. Trditve so zbrane in prikazane na sliki 12. Združujejo tri vrste vprašanj: vprašanja neposredno povezana z motivacijo na delovnem mestu, vprašanja posredno povezana z motivacijo (glede na teorijo sta to delovna uspešnost in zadovoljstvo pri delu) in vprašanja povezana z nagrajevanjem. Rezultati kažejo, da se anketiranci v povprečju strinjajo, da se na delovnem mestu večino časa počutijo motivirane (AS=3,51; SO=0,91), četudi je AS na spodnji meji strinjanja. Še manj pričakujejo, da jih motivira nadrejeni (AS=3,42; SO=1,09). Zaposleni, stari do pod 30 let, so tista starostna skupina, ki v povprečju najbolj pričakuje, da jih motivira nadrejeni (AS=3,74; SO=0,17), najmanj pa to pričakujejo tisti, stari od 40 do pod 50 let (AS=3,06; SO=0,16) (priloga 14). Pri vprašanjih, povezanih z delovno uspešnostjo in zadovoljstvom, se anketiranci v povprečju ocenijo kot delovno uspešne (kar je tudi najvišje ocenjena trditev na splošno) (AS=4,12; SO=0,67) in nekoliko manj zadovoljne (AS=3,90; SO=0,86). V zadnjem sklopu, ki vsebuje vprašanja o nagrajevanju, vidimo, da si anketiranci bolj želijo več denarnih (AS=4,04; SO=0,85) kot nedenarnih (AS=3,81; SO=0,92) nagrad. Anketiranci, stari do pod 30 let, se najmanj strinjajo, da so za svoje delo primerno nagrajani (AS=3,18; SO=0,17) (priloga 16).

Slika 12: Strinjanje anketirancev s trditvami, povezanimi z motivacijo zaposlenih



Vir: lastno delo.

OPOMBA: 1 – se popolnoma ne strinjam; 2 – se ne strinjam; 3 – se niti ne strinjam, niti se strinjam; 4 – se strinjam; 5 – se popolnoma strinjam.

Za ugotavljanje, ali obstajajo razlike v motivaciji med mlajšimi in starejšimi zaposlenimi, me je natančneje zanimala trditev *Na delovnem mestu se večino časa počutim motiviranega*. Za preverjanje statistično značilnih razlik med obema starostnima skupinama, je bil uporabljen t-test za neodvisne vzorce, katerega rezultati so prikazani v tabeli 7. Uporabila sem podvzorec tistih, starih pod 30 let in tistih, starih 50 let ali več. T-test za neodvisne vzorce je pokazal statistično značilne razlike ( $p=0,045$ ) v motiviranosti starostnih skupin do pod 30 let in 50 let ali več – bolj motivirani na delovnem mestu so anketiranci, ki so stari 50 let ali več (AS za starejše je 3,83, za mlajše pa 3,27).

Tabela 7: T-test za neodvisne vzorce o motivaciji mlajših in starejših zaposlenih

	Koliko ste stari?	N	Aritmetična sredina	Standardni odklon	T-test (p)
Na delovnem mestu se večino časa počutim motiviranega.	Do pod 30 let	43	3.27	0.98	-1,866 (0,045)
	50 let ali več	45	3.83	0.84	

Vir: lastno delo.

Ker so rezultati pokazali, da obstajajo razlike v motivaciji med mlajšimi in starejšimi zaposlenimi, nas je zanimalo, ali obstajajo tudi razlike med mlajšimi in starejšimi glede

dojemanja nagrajevanja, kot to trdi teorija. V ta namen sem preverjala, ali obstajajo statistično značilne razlike med starostnima skupinama za trditvi *Želim si, da bi delodajalec uporabljal več nedenarnih nagrad* in *Želim si, da bi delodajalec uporabljal več denarnih nagrad*. S tem smo želeli izvedeti, kakšne oblike nagrad zaposleni iz posamezne starostne skupine bolj cenijo in jih posledično najverjetneje bolj motivirajo. V tabeli 8 so prikazani rezultati t-testa za neodvisne vzorce, vezanega na nedenarne in denarne nagrade, kot dva možna motivatorja. AS za mlajše zaposlene za nedenarne nagrade znaša 3,70, za starejše zaposlene pa 4,05; p-vrednost je 0,045, zaradi česar lahko trdimo, da starejši zaposleni v primerjavi z mlajšimi bolj cenijo nedenarne nagrade, saj si želijo, da bi jih delodajalec uporabljal več. Iz rezultatov za primer denarnih nagrad je razvidno, da so rezultati ravno obratni. AS za mlajše zaposlene znaša 4,27, za starejše zaposlene pa 3,91. P-vrednost znaša 0,047, kar posledično pomeni, da mlajši zaposleni v primerjavi s starejšimi bolj cenijo denarne nagrade, saj si želijo, da bi teh delodajalec uporabljal več.

*Tabela 8: T -test za neodvisne vzorce za nedenarne in denarne nagrade kot motivatorja glede na starostne skupine*

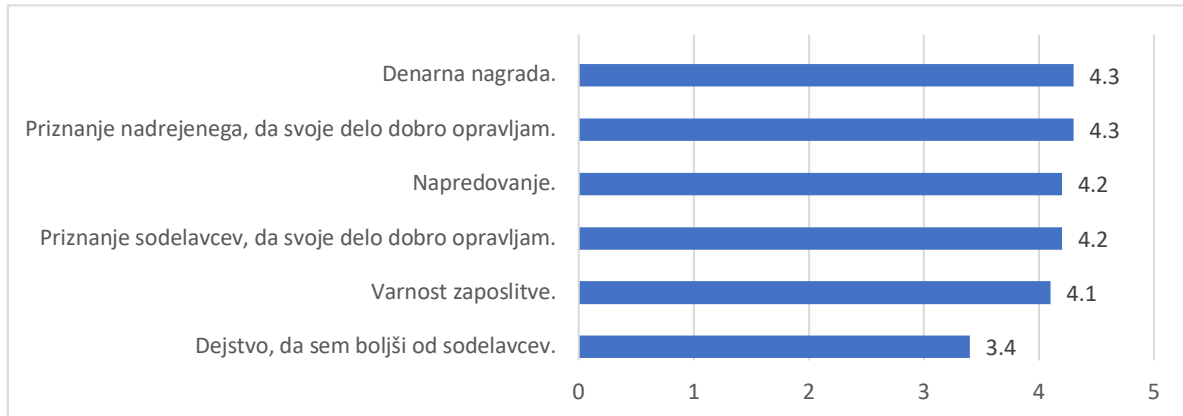
	Koliko ste stari?	N	Aritmetična sredina	Standardni odklon	T-test (p)
Želim si, da bi delodajalec uporabljal več nedenarnih nagrad (več odgovornosti, fleksibilen delovni čas itd.)	Do pod 30 let	43	3,70	1,01	-1,71
	50 let ali več	37	4,05	0,81	(0,045)
Želim si, da bi delodajalec uporabljal več denarnih nagrad (višja plača, denarni dodatek k plači itd.)	Do pod 30 let	43	4,27	0,93	1,70
	50 let ali več	37	3,91	0,82	(0,047)

*Vir: lastno delo.*

Po splošnih trditvah glede motivacije na delovnem mestu se je anketa nadaljevala s podrobnejšimi vprašanji, povezanimi z zunanjo in notranjo motivacijo. Če primerjamo sliko 13, ki prikazuje dejavnike zunanje motivacije, in sliko 14, ki prikazuje dejavnike notranje motivacije, lahko iz izračuna povprečij, ki izhajajo iz povprečij Likertove lestvice, vidimo, da se v povprečju anketiranci bolj strinjajo, da jih motivirajo notranji (AS=4,26; SO=0,33) kot zunanji dejavniki (AS=4,08; SO=0,12) motivacije. Pri dejavniki zunanje motivacije se najbolj strinjajo s trditvama, da jih motivira priznanje nadrejenega (AS=4,32; SO=0,88) in denarna nagrada (AS=4,31; SO=0,88), najmanj pa dejstvo, da so boljši od sodelavcev (AS=3,41; SO=1,10). Čeprav se anketiranci v povprečju strinjajo, da jih motivirajo vsi naštetih notranji dejavniki, jih povprečno najbolj motivira samostojnost odločanja (AS=4,42;

SO=0,70) in vzdušje na delovnem mestu (AS=4,41; SO=0,7), najmanj pa reševanje kompleksnih problemov (AS=4,02; SO=0,89).

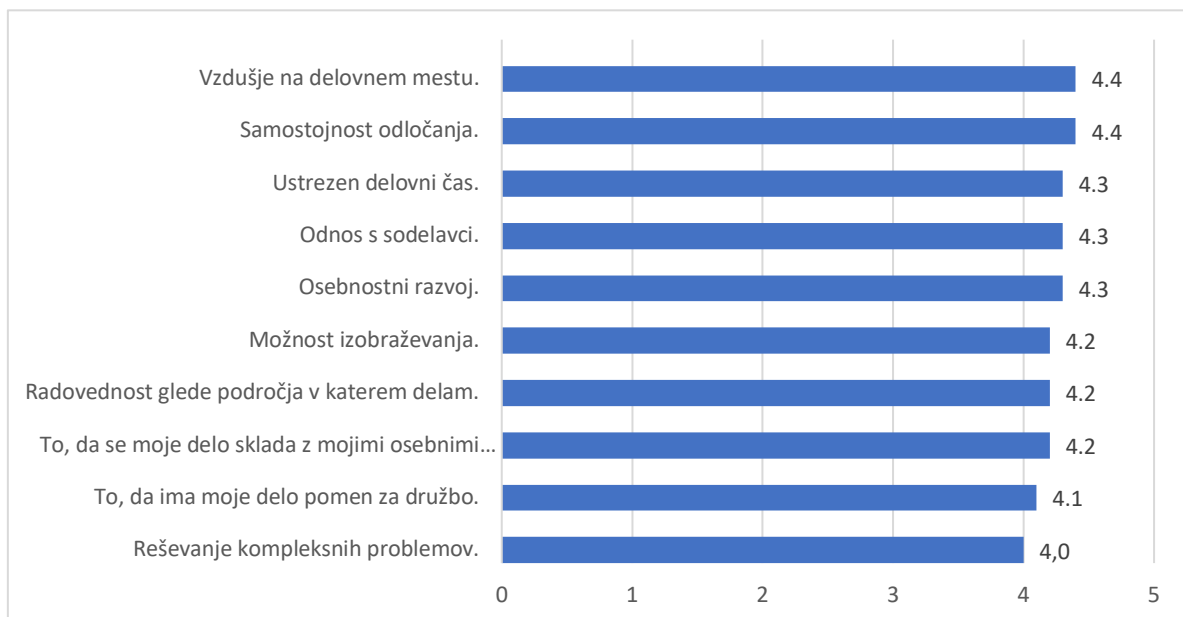
Slika 13: Strinjanje anketirancev z dejavniki zunanje motivacije



Vir: lastno delo.

OPOMBA: 1 – se popolnoma ne strinjam; 2 – se ne strinjam; 3 – se niti ne strinjam, niti se strinjam; 4 – se strinjam; 5 – se popolnoma strinjam.

Slika 14: Strinjanje anketirancev z dejavniki notranje motivacije



Vir: lastno delo.

OPOMBA: 1 – se popolnoma ne strinjam; 2 – se ne strinjam; 3 – se niti ne strinjam, niti se strinjam; 4 – se strinjam; 5 – se popolnoma strinjam.

Avtorji v teoretičnem pregledu nimajo enotnega mnenja glede povezave med starostjo zaposlenih in padanjem oz. naraščanjem zunanje in notranje motivacije. Za ugotavljanje, kaj



velja za različne starostne skupine zaposlenih v Sloveniji, smo v anketi uporabili logiko Tremblaya, Blancharda, Taylorja, Pelletierja in Villeneuveja (2009) ter Robinsona in drugih (2014), da mora anketa o motivacijski usmerjenosti zajeti faktorja zunanosti in kompenzacije (za preverjanje zunanje motivacije) ter faktorja osebnega izziva in uživanja v delu (za preverjanje notranje motivacije). V tabeli 9 so prikazani rezultati ocenjevanja zunanjih motivatorjev glede na starostne skupine. Ker hipoteza 5 predvideva, da zunanja motivacija z leti pada, je bila uporabljena analiza variance, ki primerja odgovore vseh starostnih skupin za posamezen motivator. Zunanja motiviranost nas je zanimala predvsem zato, ker je v anketi (in teoriji) veliko vprašanj povezanih s plačnim sistemom in nagrajevanjem. Ker zunanja motivacija pomeni, da je zaposleni motiviran s strani zunanjega dejavnika, lahko delodajalec lažje vpliva na motivacijo zaposlenih, če ve, kaj jih zunanje motivira. Po drugi strani pa težje vpliva na notranjo motivacijo. Iz pridobljenih rezultatov se je najprej preverjalo, ali sploh obstajajo statistične razlike med starostnimi skupinami. Nato se je preverilo, če povprečja padajo ali naraščajo po starosti. Analiza variance je pokazala statistično značilne razlike pri dejavniki priznanja nadrejenega ( $p=0,011$ ), priznanja sodelavcev ( $p=0,018$ ), dejstvu, da so boljši od sodelavcev ( $p=0,011$ ), napredovanju ( $p=0,011$ ) in denarni nagradi ( $p=0,023$ ), kar pomeni, da obstajajo statistično značilne razlike glede na starostne skupine pri teh dejavniki. S priznanjem nadrejenih ( $AS=4,58$ ;  $SO=0,73$ ) in sodelavcev ( $AS=4,36$ ;  $SO=0,79$ ) se najbolj strinjajo anketiranci, ki so stari od 50 do pod 60 let. Anketirance stare do pod 30 let pa najbolj motivirajo: denarna nagrada ( $AS=4,60$ ;  $SO=0,66$ ), napredovanje ( $AS=4,53$ ;  $SO=0,79$ ) in dejstvo, da so boljši od sodelavcev ( $AS=3,77$ ;  $SO=0,99$ ). Iz spodnjih AS lahko razberemo, da zunanja motivacija po starostnih skupinah pada s starostjo samo pri dejavniki denarne nagrade. Pri vseh ostalih dejavniki ne moremo trditi, da s starostjo ti dejavniki motivacije v povprečju padajo oz. naraščajo.

Kot zanimivost smo preverili tudi, ali po drugi strani opazimo padanje oz. naraščanje po starostnih skupinah pri notranji motivaciji. Rezultati analize variance so prikazani v prilogi 13. Statistično značilne razlike pri notranjih motivatorjih glede na starostne skupine opazimo samo pri dejavniki odnosa s sodelavci in samostojnosti odločanja. Odnos s sodelavci ( $AS=4,68$ ;  $SO=0,50$ ) in samostojnost odločanja ( $AS=4,78$ ;  $SO=0,44$ ) najbolj motivirata anketirance stare nad 60 let. Pri ostalih dejavniki ni statistično značilnih razlik glede na starostne skupine. Posledično pa tudi ne moremo trditi, da notranja motivacija pada ali narašča glede na starost, kot to trdijo nekateri avtorji.

Tabela 9: Analiza variance za zunanje dejavnike motivacije glede na starostne skupine

		N	Aritmetična sredina	Standardni odklon	F (p)
Priznanje nadrejenega, da svoje delo dobro opravljam.	Do pod 30 let	43	4,26	0,75	3,421 (0,011)
	Od 30 in pod 40 let	15	4,13	0,99	
	Od 40 in pod 50 let	29	4,24	0,73	
	Od 50 let in pod 60 let	36	4,58	0,73	
	Nad 60 let	9	3,56	0,88	
	Skupaj	132	4,28	0,81	
Priznanje sodelavcev, da svoje delo dobro opravljam.	Do pod 30 let	43	4,23	0,78	3,086 (0,018)
	Od 30 in pod 40 let	15	4,20	0,94	
	Od 40 in pod 50 let	29	4,00	0,88	
	Od 50 let in pod 60 let	36	4,36	0,79	
Priznanje sodelavcev, da svoje delo dobro opravljam.	Nad 60 let	9	3,33	0,86	3,086 (0,018)
	Skupaj	132	4,15	0,86	
Dejstvo, da sem boljši od sodelavcev.	Do pod 30 let	43	3,77	0,99	3,410 (0,011)
	Od 30 in pod 40 let	15	3,73	0,59	
	Od 40 in pod 50 let	29	3,07	1,06	
	Od 50 let in pod 60 let	36	3,39	1,27	
	Nad 60 let	9	2,67	1,00	
	Skupaj	132	3,43	1,10	
Napredovanje.	Do pod 30 let	43	4,53	0,79	3,385 (0,011)
	Od 30 in pod 40 let	15	4,20	0,67	
	Od 40 in pod 50 let	29	4,28	0,75	
	Od 50 let in pod 60 let	36	3,94	1,17	
	Nad 60 let	9	3,44	1,59	
	Skupaj	132	4,20	0,99	

*se nadaljuje*

*Tabela 9: Analiza variance za zunanje dejavnike motivacije glede na starostne skupine (nad.)*

		N	Aritmetična sredina	Standardni odklon	F (p)
Denarna nagrada.	Do pod 30 let	43	4,60	0,60	2,933 (0,023)
	Od 30 in pod 40 let	15	4,40	0,50	
	Od 40 in pod 50 let	29	4,10	0,61	
	Od 50 let in pod 60 let	36	4,03	1,05	
	Nad 60 let	9	4,00	1,65	
	Skupaj	132	4,27	0,88	
Varnost zaposlitve.	Od 40 in pod 50 let	29	4,07	0.70	0,980 (0,421)
	Od 50 let in pod 60 let	36	4,36	0.86	
	Nad 60 let	9	4,22	1.30	
	Skupaj	132	4,14	0.87	

*Vir: lastno delo.*

## 5 DISKUSIJA

Poglavje v nadaljevanju je namenjeno združitvi ugotovitev iz pregleda literature in empirične analize ter odgovarjanju na raziskovalni vprašanji oziroma preverjanju hipotez, ki so sistematično prikazani v tabeli 10. Sledijo možni predlogi za podjetja oz. delodajalce v Sloveniji ter omejitve raziskave.

*Tabela 10: Pregled raziskovalnih vprašanj in hipotez*

Raziskovalni vprašanji	<i>Kakšen je vpliv starejših zaposlenih na produktivnost v podjetju?</i>	<i>Kaj starejše zaposlene pri njihovem delu motivira?</i>
<b>Hipoteze</b>	<p><b>H1:</b> Mlajši in starejši zaposleni statistično značilno različno dojemajo produktivnost starejših zaposlenih.</p> <p><b>H2:</b> Mlajši in starejši zaposleni so si statistično značilno različni v verbalnih spretnostih.</p> <p><b>H3:</b> Mlajši in starejši zaposleni so si statistično značilno različni v tehnoloških spretnostih.</p>	<p><b>H4:</b> Motivacija se med mlajšimi in starejšimi zaposlenimi značilno razlikuje.</p> <p><b>H5:</b> Zunanja motivacija z leti upada.</p>

*Vir: lastno delo.*

## 5.1 Interpretacija rezultatov in možni predlogi za podjetja

Pri odgovarjanju na prvo raziskovalno vprašanje: *Kakšen je vpliv starejših zaposlenih na produktivnost v podjetju?* lahko predvidevamo, da ima večji delež starejših v podjetju najverjetneje negativni vpliv na produktivnost. Do tega zaključka smo prišli iz naslednjih razlogov. Iz obsežnega pregleda literature o produktivnosti na mikro ravni lahko zaključimo, da se večina avtorjev strinja, da individualna produktivnost začne padati od približno 50. leta starosti naprej. Le redki temu nasprotujejo (npr. Cardoso, Guimarães & Varejão, 2010) ali ne najdejo jasne povezave med produktivnostjo in starostjo (npr. Aubert & Crépon, 2006). Tudi raziskave na makro ravni predvidevajo, da večji delež starega prebivalstva pomeni padec BDP na prebivalca. Skladno s to povezavo bi starejša delovna sila pomenila tudi manj produktivno delovno silo. Ob tem menimo, da bo pri vprašanju prihodnje produktivnosti pomembno, kako bo starejša delovna sila upravljala z novimi tehnologijami. Viša se namreč povpraševanje po sposobnostih, ki delujejo kot komplement tehnologiji, predvsem fleksibilnost, ustvarjalnost in komunikacijske sposobnosti (McKinsey, 2020). Anketa, izvedena kot del magistrskega dela, je po drugi strani pokazala, da zaposleni menijo, da imajo starejši posamezniki sicer v povprečju dobre komunikacijske sposobnosti, niso pa fleksibilni in ustvarjalni. Poleg tega so starejši v anketi ocenjeni kot najslabše tehnološko spretni. Istočasno se bo na trgu dela povečalo povpraševanje v panogah zdravstva in socialne varnosti (McKinsey, 2020), kar govori v prid starejšim, ki imajo glede na anketo boljše razvite socialne spretnosti, npr. verbalne spretnosti, kot mlajši zaposleni. Nadalje lahko odgovor na prvo raziskovalno vprašanje podkrepimo s pomočjo zastavljenih hipotez.

V izvedeni anketi je bilo ugotovljeno, da se anketiranci v povprečju strinjajo, da so na delovnem mestu produktivni (AS=4,12; SO=0,81). Kljub temu so rezultati pokazali, da mlajši in starejši različno dojemajo produktivnost starejših. To je razvidno iz odgovorov anketirancev na trditev *Zaposleni, stari 50 let ali več, so manj produktivni od mlajših sodelavcev*, kjer so se v povprečju mlajši bolj strinjali s to trditvijo (AS=3,21; SO=1,21) kot starejši (AS=2,28; SO=1,05) ( $p=0,000$ ). Podobno so pokazali odgovori na trditev *Zaposleni, stari 50 let ali več, so na delovnem mestu večino časa produktivni*. Tukaj so se v povprečju starejši bolj strinjali s to trditvijo (AS=3,98; SO=0,99) kot mlajši (AS=3,09; SO=0,94) ( $p=0,000$ ). Prav tako se anketiranci v povprečju bolj strinjajo, da raje sodelujejo z mlajšimi sodelavci (AS=3,12; SO=0,98), starimi 30 let in manj, kot s starejšimi sodelavci (A=2,83; SO=0,81). Ob teh ugotovitvah lahko *Hipotezo 1: Mlajši in starejši zaposleni dojemajo produktivnost starejših zaposlenih statistično različno*, sprejmem. Podobno so zaključili tudi Van Dalen, Henkens & Schippers (2010) na podlagi vprašalnika nizozemskih managerjev o produktivnosti njihovih zaposlenih. Ugotovili so, da imajo mlajši managerji splošno bolj negativno percepcijo o produktivnosti starejših zaposlenih in bolj pozitivno percepcijo o produktivnosti mlajših zaposlenih. Obratno velja za starejše managerje, ki nimajo splošne negativne percepcije o produktivnosti starejših zaposlenih. Ob tem pa avtorji opozorijo, da vedno obstaja možnost diskriminatorne percepcije do starejših. Magistrska naloga v nadaljevanju prikazuje, da se anketiranci v povprečju najbolj od vseh splošnih trditev,

povezanih s produktivnostjo, strinjajo s trditvijo, da znanje, pridobljeno na delovnem mestu, pozitivno vpliva na produktivnost dela. Prav tako se strinjajo, da pretekle delovne izkušnje pozitivno vplivajo na produktivnost dela. Iz tega lahko sklepamo, da se posamezniki zavedajo in strinjajo s pozitivno povezavo med izkušnjami, pridobljenim znanjem in produktivnostjo, ki jo dokazuje tudi Breinek (2018).

Pri pregledu literature je zaznati, da se veliko raziskav ukvarja z ugotavljanjem povezave med plačami, produktivnostjo in starostjo, zaradi česar smo se te tematike v anketi tudi sami dotaknili. Večina anketirancev (53,4 %) meni, da je njihova plača nižja od njihove produktivnosti in le zelo majhen del meni, da je njihova plača višja od njihove produktivnosti. Od tistih, ki menijo, da je njihova plača nižja od njihove produktivnosti, je največji odstotek (37 %) mlajših, starih pod 30 let. Podobnega mnenja je 20 % starih od 30 do pod 40 let, 27 % starih od 50 do pod 60 let in le 6 % starih nad 60 let. Anketiranci se ob tem v povprečju bolj strinjajo, da bi morala plača odražati produktivnost na delovnem mestu (AS=4,1; SO=0,90), kot da bi morala plača skozi delovno dobo naraščati (AS=3,5; SO=1,19), kakor je trenutno naravnan plačni sistem v Sloveniji. Posledično lahko sklepamo, da so mladi plačani pod svojo produktivnostjo, kot v raziskavah ugotovita tudi Lazear (1979) in Becker (1993). Iz tega lahko sklepamo, da si zaposleni v Sloveniji ne želijo prejemati plače le kot nagrado za časovno obdobje, ki ga preživijo na mestu, ampak tudi kot nagrado za produktivnost. Ob enem si mladi v povprečju bolj želijo, da bi delodajalci uporabljali več denarnih nagrad (AS=4,27; SO=0,93) kot nenedarnih nagrad (AS=3,70; SO=1,01). To verjetno razloži izseljevanje mladega visoko izobraženega kadra, npr. zdravnikov v tujino, kjer imajo boljše delovne pogoje in plače (RTV SLO, 2022). Obratno velja za starejše, ki si v povprečju bolj želijo, da bi delodajalci uporabljali več nenedarnih (AS=4,05; SO=0,81) kot denarnih nagrad (AS=3,91; SO=0,82).

Teorija kaže, da je razvoj kognitivnih sposobnosti posameznikov ključen pri vprašanju, ali individualna produktivnost s staranjem upada. Anketiranci so v anketi ocenjevali spretnosti oz. kompetence mlajših in starejših zaposlenih. Ugotovljeno je bilo, da se največ anketirancev strinja, da so starejši zaposleni, stari 50 let ali več, izmed vseh naštetih kompetenc najbolj verbalno spretni (AS=4,10; SO=0,92) in so dojeti kot bolj verbalno spretni od mlajših (AS=3,59; SO=0,64). Posledično lahko *Hipotezo 2: Mlajši in starejši zaposleni so si statistično značilno različni v verbalnih spretnostih*, sprejmem. Ugotovitev, da so starejši ocenjeni kot najbolj verbalno spretni, se sklada z ugotovitvami iz pregleda literature, saj so verbalne spretnosti del kristalizirane inteligence, ki se celo izboljšujejo in kopičijo skozi leta. Ostale visoko ocenjene kompetence starejših so še zanesljivost, pripadnost podjetju, učinkovito delo s strankami in natančnost. Po drugi strani tekoča inteligenca hitreje pada z leti (Skirbekk, 2008), kar se odraža tudi v rezultatih ankete. Rezultati prikazujejo, da so starejši ocenjeni kot najmanj tehnološko spretni (AS=3,15; SO=1,12), mlajši pa kot najbolj tehnološko spretni (AS=4,13; SO=0,72). T-test je ponovno pokazal statistično značilne razlike med obema starostnima skupinama, zaradi česar lahko *Hipotezo 3: Mlajši in starejši zaposleni so si statistično značilno različni v tehnoloških*

*spretnostih*, sprejemem. Najnižjo AS pri ocenjevanju spretnosti starejših najdemo tudi pri pripravljenosti do usposabljanja, prilagodljivosti in ustvarjalnosti. Za te značilnosti lahko rečemo, da sodijo v kategorijo tekoče inteligence, saj zahtevajo spremembe v razmišljanju in hitrosti razmišljanja, ki pomagata pri reševanju kompleksnih nalog. Ob tem začne s starostjo upadati tudi fizična sposobnost (Göbel & Zwick, 2012). Pri mlajših zaposlenih, starih do pod 30 let, so odgovori obratni (so najbolj tehnološko spretni in najmanj pripadni podjetju). Ugotovitve odražajo rezultate raziskave Tureka in Perek-Bialasa (2013), kjer so starejši zaposleni na Poljskem najboljše ocenjeni na področju pripadnosti, zanesljivosti, družbenih spretnosti in managerskih spretnosti. Po drugi strani pa raziskava avtorjev kaže, da so mlajši zaposleni najboljše ocenjeni na področju tehnoloških veščin, pripravljenosti do učenja, fizične moči, kreativnosti in fleksibilnosti.

Drugo raziskovalno vprašanje se glasi: *Kaj starejše zaposlene pri njihovem delu motivira?* Večina raziskav s področja motivacije na delovnem mestu ugotovi razlike v notranji in zunanji motivaciji med zaposlenimi. Nekateri menijo, da zunanja motivacija prevladuje na začetku kariere in notranja motivacija na koncu kariere, nekateri menijo obratno. Npr. Inceoglu, Segers in Bartram (2012) sodijo med avtorje, ki verjamejo, da zunanja motivacija prevladuje na začetku kariere in začne padati s staranjem. Iz rezultatov ankete lahko predvidevamo, da starejši bolj cenijo notranje motivatorje, predvsem tiste, ki izhajajo iz pozitivnega odnosa z drugimi (npr. odnos s sodelavci, vzdušje na delovnem mestu). To ugotovita tudi Porter in Lawler (1968), ki ob tem trdita, da je notranja motivacija neposredno povezana z uspešnostjo pri delu in samoaktualizacijo. Če so posamezniki uspešni pri delu, obstaja velika verjetnost, da so tudi produktivni pri izvajanju svojega dela. Torej lahko zaključimo, da četudi so starejši zaposleni manj produktivni od mlajših, lahko njihova notranja motiviranost pozitivno vpliva na dvig produktivnosti. Nadalje lahko odgovor na drugo raziskovalno vprašanje podrobneje podkrepim s pomočjo zastavljenih hipotez.

Anketiranci se v povprečju strinjajo, da so delovno uspešni (AS=4,12; SO=0,67) in so na delovnem mestu zadovoljni (AS=3,90; SO=0,86), a smo v pregledu literature ugotovili, da ne smemo enačiti delovne uspešnosti in zadovoljstva z motivacijo (Aziri, 2011; Pinder, 2014). V povprečju se sicer mejno strinjajo, da so tudi večino časa motivirani (AS=3,51; SO=0,91). Ob tem pa me je zanimalo tudi, ali obstajajo razlike v motivaciji med mlajšimi in starejšimi zaposlenimi. *Hipotezo 4: Motivacija se med mlajšimi in starejšimi zaposlenimi značilno razlikuje*, sem preverjala s trditvijo *Na delovnem mestu se večino časa počutim motiviranega*. Ugotovljeno je bilo, da so starejši zaposleni statistično značilno ( $p=0,045$ ) bolj motivirani (AR=3,83; SO=0,84) kot mlajši zaposleni (AS=3,27; SO=0,98). Posledično lahko *Hipotezo 4: Motivacija se med mlajšimi in starejšimi zaposlenimi značilno razlikuje*, sprejemem. Sledila je poglobljena analiza notranjih in zunanjih dejavnikov motivacije, ki omogočajo ugotavljanje, kako lahko zaposlene motiviramo. Pri dejavnikih zunanje motivacije je bilo ugotovljeno, da so mlajšim najpomembnejši dejavnik motivacije denarna nagrada (AS=4,60; SO=0,66), napredovanje (AS=4,53; SO=0,79) in dejstvo, da so boljši od sodelavcev (AS=3,77; SO=0,99). Več nedenarnih nagrad si povprečno bolj želijo starejši

(AS=4,05; SO=0,81) kot mlajši zaposleni (AS=3,70; SO=1,01). Starejše izmed notranjih motivatorjev v povprečju najbolj motivirajo samostojnost odločanja (AR=4,50; SO=0,55), odnos s sodelavci (AR=4,39; SO=0,55) in vzdušje na delovnem mestu (AR=4,39; SO=0,67). Po drugi strani pa jih od zunanjih motivatorjev najbolj motivirajo priznanje nadrejenega (AR=4,58; SO=0,73), priznanje sodelavcev (AR=4,36; SO=0,80) in varnost zaposlitve (AR=4,36; SO=0,87). Zanimivo je, da sta tako priznanje nadrejenega kot priznanje sodelavcev povezana z odnosom z drugimi ljudmi na delovnem mestu. To lahko morda povežemo z ugotovitvami Roe, Zinovieva, Dienes in Ten Horn (2000), ki trdijo, da so družbe v nekdanjih komunističnih državah manj individualistično naravnane v primerjavi z drugimi zahodnimi državami. Glede na to, da Slovenija sodi med nekdanje komunistične države, lahko ugotovitve iz ankete morda povežemo z dejstvom, da slovenska družba ni tako tekmovalno in individualistično naravnana, kar odraža naše vrednote na delovnem mestu. Posledično smo *Hipotezo 5: Zunanja motivacija z leti pada*, zastavili glede na prepričanje Inceoglu, Segers in Bartrama, (2012), da zunanja motivacija z leti pada in ne obratno. Za takšno trditev smo se odločili, ker je Slovenija nekdanja komunistična država (podobno kot Bolgarija v raziskavi Roe, Zinovieva, Dienes in Ten Horn (2000), na podlagi česar lahko sklepamo, da je slovenska družba manj individualistična, pri čemer bodo najverjetneje mlajši bolj tekmovalni od starejših. Prav tako zato, ker bi Slovenija naj imela močno socialno politiko (Filipovič Hrast & Mrak Kopač, 2016), kar bi teoretično pomenilo, da je poskrbljeno za starejše skozi javni pokojninski sistem, kot to ne velja v nekaterih drugih državah, ki imajo pretežno zasebne pokojninske sklade (Finance Pro, 2020). Ponovno lahko to povežemo z ugotovitvijo, da si starejši ne želijo toliko denarnih nagrad. Nasprotno od pričakovanj, nismo prišli do zaključka, da zunanja motivacija s starostjo pada. Zato lahko *Hipotezo 5: Zunanja motivacija z leti pada*, ovržemo. Če združimo odgovore anketirancev iz starostnih skupin od 50 do pod 60 let ter nad 60 let ugotovimo, da starejše zaposlene najbolj izmed vseh naštetih dejavnikov motivira odnos s sodelavci, torej notranji dejavnik. Po drugi strani jih najmanj od vseh motivira napredovanje, kar je glede na njihovo delovno dobo pričakovano. To potrjujeta Rhodes (1983) in Kooij, Bal in Kanfer (2014). Zunanji dejavnik, ki starejše najbolj motivira, je varnost zaposlitve. Inceoglu, Segers in Bartram (2012) trdijo, da starejše motivira stabilnost zaposlitve, saj želijo ohraniti svoj delovni položaj, do katerega so prišli s pomočjo dolgoletnih izkušenj in z znanjem. To velja predvsem za tiste, ki so dosegli višje položaje.

Na podlagi teh ugotovitev sta bila izoblikovana še dva ključna predloga za slovenska podjetja, ki se bodo v prihodnosti zaradi problematike staranja prebivalstva najverjetneje soočala s starejšo starostno strukturo svojih zaposlenih.

### **1. Podjetja bi morala izboljšati pripravljenost starejših zaposlenih na spremembe**

Kot ugotovljeno ima večji delež starejših v podjetju najverjetneje negativni vpliv na produktivnost. Kljub temu, pa lahko podjetja z določenimi ukrepi ta negativni vpliv zmanjšajo. Na podlagi vseh zbranih ugotovitev bi se delodajalci morali osredotočiti na pripravljenost starejših zaposlenih na spremembe. Starejši imajo sicer veliko znanja in

izkušenj, a je empirična raziskava pokazala, da zaposleni v Sloveniji ocenjujejo starejše sodelavce kot manj prilagodljive. Prav tako so starejši slabše ocenjeni od mlajših sodelavcev z vidika njihove pripravljenosti do učenja. Tukaj je pomembna predvsem prilagodljivost na tehnološke spremembe in na posledično nove potrebne veščine. Tehnologija bo namreč najverjetneje zamenjala lažja rutinska dela, medtem ko bodo druga delovna mesta lahko delovala kot kompliment tehnologiji. Najverjetneje bodo tudi nova delovna mesta bolj zahtevna in kompleksna. Prav tako je pandemija covid-19 pokazala, da morajo biti podjetja dobro pripravljena na nepričakovane spremembe, ki vplivajo na delovni proces (Koch & Schermuly, 2021). S tem namenom predlagamo delodajalcem, da v delovni proces vključijo t. i. vseživljenjsko izobraževanje. Cilj tega bi bil ohranjanje oz. poglobljanje trenutnih veščin, kot tudi spoznavanje novih veščin, kot so digitalne spretnosti. Posledično bi to lahko vodilo do večje samostojnosti starejših (ki se v anketi izkaže kot pomemben motivator) pri opravljanju delovnih nalog. Prav tako bi boljše tehnološke veščine olajšale sodelovanje med mlajšimi in starejšimi, kar bi lahko vodilo do boljših poslovnih rezultatov.

## **2. Podjetja bi morala nameniti večji poudarek notranji motivaciji starejših zaposlenih**

Delodajalci naj upoštevajo razlike v motivacijskem pristopu do svojih zaposlenih. Ker bi bilo težko motivirati zaposlene na ravni posameznika (razen morda v malih podjetjih), se lahko osredotočijo na motivacijo zaposlenih v različnih starostnih skupinah. Ključno je, da se zavedajo, da so starejši manj zunanje motivirani od mlajših, ki so na začetku svoje kariere. Mladi ocenjujejo, da so plačani pod svojo produktivnostjo in si želijo več denarnih nagrad. Po drugi strani si starejši želijo več nedenarnih nagrad. To pomeni, da se pri starejših predvideva, da imajo že zadovoljene primarne potrebe (npr. da imajo dovolj sredstev za stanovanje, hrano itd.) in si želijo doseči čim višji nivo samoaktualizacije na delovnem mestu. Na podlagi vseh zbranih ugotovitev bi morali delodajalci starejšim zagotoviti možnost sodelovanja z drugimi sodelavci (ki se v anketi izkaže kot pomemben motivator starejših). S tem bi podjetja dosegla dvoje. Prvič: ker je anketa pokazala, da starejši zaposleni visoko cenijo odnose z drugimi (nadrejenimi in sodelavci), bi lahko z različnimi oblikami sodelovanja (npr. različnimi internimi projekti) zagotovili bolj prijetno delovno okolje, zaradi česar bi starejši imeli manjšo potrebo po zgodnji upokojitvi. S tem bi podjetja predvsem ciljala na višje zadovoljstvo pri delu, kar bi lahko posledično vodilo do višje produktivnosti. Drugič: pomembno je, da starejši sodelujejo tudi z mlajšimi sodelavci. Iz ankete je razvidno, da v splošnem posamezniki raje sodelujejo z mlajšimi zaposlenimi in da imajo mlajši zaposleni negativno percepcijo do produktivnosti starejših. Sodelovanje mlajših in starejših (npr. v obliki mentorstva) bi zagotovilo obojestransko izmenjavo znanja in izkušenj. Če to povežemo s prvim predlogom, bi lahko boljše tehnološke veščine starejših izboljšale negativno percepcijo mlajših o produktivnosti starejših sodelavcev. Poleg tega bi več sodelovanja lahko zmanjšalo stopnjo diskriminacije do starejših na delovnem mestu. Ker so starejši v anketi visoko ocenili motivator doprinosa k družbi, bi jim sodelovanje z mlajšimi lahko dalo občutek prispevanja h končni produktivnosti podjetja. Vse skupaj bi delodajalcem dalo možnost dajanja več pohval in splošne pozitivne komunikacije s



starejšimi zaposlenimi, ki si glede na rezultate ankete želijo več priznavanja nadrejenih in nedenarnih nagrad. Po drugi strani so starejši bolj verbalno spretni in izkušeni, kar bi pomagalo mlajšim zaposlenim pri učenju o delovnem področju.

Potrebno se je zavedati, da ima anketa določene omejitve. Prvič: anketa ima 132 polnih odgovorov, kar je relativno majhen vzorec glede na vse zaposlene v Sloveniji. Drugič: večina anketirancev prihaja iz osrednjeslovenske in podravske regije oz. najverjetneje iz Ljubljane in Maribora, ki sta največji mesti v Sloveniji. Torej, anketiranci niso geografsko razpršeni po celotni državi in je zato vzorec lahko nekoliko nereprezentativen. Tretjič: anketiranci prav tako niso enakomerno razpršeni po dejavnosti, s katero se ukvarjajo. Največji delež anketirancev namreč prihaja iz izobraževalne dejavnosti, ki sodi v javni sektor in kjer so npr. plače v večji meri dane (glede na delovno mesto, ki ga zaposleni opravlja) in v manjši meri odvisne od produktivnosti zaposlenih. Povprečja odgovorov bi se lahko znatno spremenila, če bi bili v anketi v večji meri vključeni anketiranci, ki delujejo v zasebnem sektorju, predvsem v visokotehnoloških podjetjih (npr. v visokotehnoloških start-up podjetjih). Poleg tega anketa zajema bolj tehnološko spretno posameznike, saj je bila izvedena spletno, kar je tudi razvidno iz tega, da je najmanj anketirancev starih nad 60 let.

## **SKLEP**

Ključni vzroki za problematiko staranja prebivalstva v EU so padanje rodnosti, podaljševanje pričakovane življenjske dobe ter nizke neto migracije. Posledično projekcije prebivalstva EU kažejo, da se bo med letoma 2020 in 2100: (a) medianska vrednost starosti zvišala iz 44 let na 49 let, (b) delež prebivalstva starega 65 let in več zvišal iz 21 % na 31 %, (c) delež prebivalstva starega 80 ali več let zvišal iz 6 % na 15 % ter (d) koeficient starostne odvisnosti zvišal iz 35 % na 63 %. Demografske spremembe bodo tako povzročile, da bo mladih manj, starejših pa več. Posledično se bo spremenila tudi starostna struktura delovne sile.

Raziskovalci se že desetletja ukvarjajo z raziskovanjem vpliva staranja prebivalstva na produktivnost. Raziskave na makro ravni opozarjajo na padec rasti produktivnosti dela in posledično TFP, ki je v več državah EU prisoten že od konca 20. stoletja. Ta trend med drugim povezujejo z večjim deležem starejšega prebivalstva v zahodnih družbah. Raziskave na mikro ravni po drugi strani preučujejo razmerje med produktivnostjo in starostjo zaposlenih na ravni podjetja in posameznika. Pri teh raziskavah rezultati niso popolnoma jasni, saj je produktivnost močno odvisna od sposobnostih vsakega (starejšega) posameznika v podjetju in od sektorja, v katerem delajo, a načeloma zaključijo, da ima večji delež starejših v podjetju negativni vpliv na produktivnost.

Eden od možnih ukrepov za blaženje negativnih posledic staranja delovne sile na produktivnost na mikro ravni, s katerim se vse več delodajalcev ukvarja, je delovna motivacija. Na zaposlene je namreč lahko lažje vplivati kot na katere druge dejavnike produktivnosti. Velikokrat gre za majhne implementirane spremembe, ki imajo pomemben

vpliv na končni rezultat. Če to povežemo, bo prepoznavanje motivacijskih potreb starejših eden od ključnih izzivov za delodajalce tudi v prihodnosti. Avtorji iz področja delovne motivacije opozarjajo predvsem na vse večji pomen notranjih motivatorjev, torej tistih, ki niso povezani le z izvajanjem delovnih nalog z namenom pridobivanja nagrade (po navadi je to plača). Po drugi strani avtorji prepoznavajo razlike v motivaciji glede na starost, a se vsi ne strinjajo, kaj točno motivira starejše zaposlene.

S pomočjo empirične raziskave smo preverjali percepcijo lastne produktivnosti in produktivnosti starejših zaposlenih v Sloveniji ter njihovo motivacijsko usmerjenost. Ključne ugotovitve so naslednje. Mlajši zaposleni v Sloveniji imajo splošno slabšo percepcijo o produktivnosti starejših sodelavcev, kot jo imajo starejši o lastni produktivnosti. Sicer menijo, da imajo starejši zaposleni dobre verbalne spretnosti, so zanesljivi, pripadni podjetju, uspešni pri delu s strankami ter da so natančni, ampak imajo slabše razvito pripravljenost do usposabljanja, prilagodljivost, ustvarjalnost, fizično sposobnost ter tehnološke veščine. Prav tako anketirani raje sodelujejo z mlajšimi sodelavci kot s starejšimi. Glede motivacije anketirance na splošno bolj motivirajo notranji dejavniki. Ne glede na to si starejši želijo več nedenarnih nagrad, mlajši pa več denarnih. Mlajšim od 30 let so najbolj pomembni motivatorji povezani z napredovanjem in tekmovalnostjo, razvojem ter denarno nagrado. Starejšim so pa najbolj pomembni predvsem motivatorji, ki so povezani z odnosi z drugimi, samostojnostjo in varnostjo.

Glede na to, da ni veliko empiričnih raziskav o produktivnosti in motivaciji zaposlenih v Sloveniji, bo to pomembna in zanimiva tematika tudi za nadaljnje raziskovanje, predvsem pri iskanju konkretnih rešitev za ohranjanje produktivnosti podjetij oz. delodajalcev v Sloveniji.

## LITERATURA IN VIRI

1. Adams, J. S. (1963). Towards an Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 679(5), 422–436.
2. Aibievi, S. (2014). Training as an Essential Tool for Increasing Productivity in Organizations: Uniben in Focus. *Current Research Journal of Social Sciences*, 6, 35–38.
3. Aiyar, S. & Ebeke, C. (2016). The Impact of Workforce Aging on European Productivity. *IMF Working Papers*, 16(238).
4. Aiyar, S., Ebeke, C. & Shao, X. (2016). *The Impact of Workforce Aging on European Productivity*. International Monetary Fund, Working Paper No. 2016/238. Pridobljeno 13. decembra 2021 iz <https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2016/wp16238.pdf>
5. Akanbi, P. A. (2016). *Influence of extrinsic and intrinsic motivation on employees' performance*. Oyo State: Ajayi Crowther University.
6. Alderfer, C. (1969). Organizational Behavior and Human Performance. *Organizational behavior and human performance*, 4(2), 142–175.

7. Andersson, B., Holmlund, B. & Lindh, T. (2002). *Labor productivity, age and education in Swedish mining and manufacturing 1985-96* [unpublished paper]. Uppsala: Uppsala University.
8. Arkele, A. (2001). Role of labour in productivity. *Nigeria Journal of Industrial Relation*, 5, 50–58.
9. Aubert, P. & Crépon, B. (2006). New Technologies, Organization and Age: Firm-Level Evidence. *The Economic Journal*, 116(509), 73–93.
10. Autor, D. H., Levy, F. & Murnane, R. J. (2003). The Skill Content of Recent Technological Change: An Empirical Exploration. *The Quarterly Journal of Economics*, 118(4), 1279–1333.
11. Avolio, B. J. & Waldman, D. A. (1994). Variations in cognitive, perceptual, and psychomotor abilities across the working life span: Examining the effects of race, sex, experience, education, and occupational type. *Psychology and Aging*, 9(3), 430–442.
12. Aziri, B. (2011). Job satisfaction: A literature review. *Management research and practice*, 3(4), 77–86.
13. Barmola, K. (2011). Role of Motivation in Higher Productivity. *Global Journal of Business Management*, 5(1), 106–116.
14. Barslund, M. & von Werder, M. (2016). *Measuring ageing and the need for longer working lives in the EU*. CEPS Papers 11349. Pridobljeno 30. novembra 2021 iz <https://englishbulletin.adapt.it/wp-content/uploads/2016/03/WD417-MB-MVW-Measuring-ageing-and-need-for-longer-working-lives-1.pdf>
15. Bauer, P., Fedotenkov, I., Genty, A., Hallak, I., Harasztosi, P., Martinez Turegano, D., Nguyen, D., Preziosi, N., Rincon-Aznar, A. & Sanchez Martinez, M. (2020). *Productivity in Europe: Trends and drivers in a service-based economy*. Luxembourg: European Commission Joint Research Centre.
16. BBC. (2022, 14. julij). *How many Ukrainians have fled their homes and where have they gone?* Pridobljeno 26. julija 2022 iz <https://www.bbc.com/news/world-60555472>
17. Becker, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (3. izd.). Chicago: The University of Chicago Press.
18. Belbase, A. & Sanzenbacher, G. T. (2016). Cognitive Ageing and Ability to Work. *Center for Retirement Research at Boston College*, 16–18.
19. Bengtsson, T. & Scott, K. (2010). *Population Ageing—A Threat to the Welfare State? V Vaupel, J. (ur), Demographic Research Monographs*. New York: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
20. Berumen, S. A., Pérez-Megino, L. P. & Ibarra, K. A. (2016). Extrinsic Motivation Index: A New Tool for Managing Labor Productivity. *International Journal of Business Science & Applied Management*, 11(1), 1–17.
21. Børing, P. & Grøgaard, J. B. (2021). Do Older Employees Have a Lower Individual Productivity Potential than Younger Employees? *Journal of Population Ageing*, 1–29.
22. Börsch-Supan, A. & Weiss, M. (2016). Productivity and age: Evidence from work teams at the assembly line. *The Journal of the Economics of Ageing*, 7, 30–42.

23. Bratsberg, J., Ragan, J. F. & Warren, J. T. (2003). Negative returns to seniority: New evidence in academic markets. *Industrial and Labor Relations Review*, 56(2), 306–323.
24. Breinek, P. (2018). Problems of Older Workers on the Labour Market. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 66(107), 1073–1084.
25. Burtless, G. (2013). *The Impact of Population Aging and Delayed Retirement on Workforce Productivity*. Mass: Center for Retirement Research.
26. Calvo-Sotomayor, I., Laka, J. P. & Aguado, R. (2019). Workforce ageing and labour productivity in Europe. *Sustainability*, 11(20).
27. Cardoso, A. R., Guimarães, P. & Varejão, J. (2010). Are Older Workers Worthy of Their Pay? An Empirical Investigation of Age-Productivity and Age-Wage Nexuses. *De Economist*, 159(2), 95–111.
28. Chaitanya Ganta, V. (2014). Motivation in the Workplace to Improve the Employee Performance. *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences*, 2(6), 221–230.
29. Ciccarelli, C., Gomellini, M. & Sestito, P. (2019). Demography and Productivity in the Italian Manufacturing Industry: Yesterday and Today. *CEIS Tor Vergata*, 17(4), 1–31.
30. Clarke, A., Oswald, A. & Warr, P. (1996). Is Job Satisfaction U-shaped in Age? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69, 57–81.
31. Crépon, B., Deniau, N. & Perez-Duarte, S. (2003). Wages, Productivity and Worker Characteristics: A French Perspective. *Center for Research in Economics and Statistics*, 4, 1–23.
32. Cristea, M., Noja, G. G., Dănașcă, D. E. & Ștefea, P. (2020). Population ageing, labour productivity and economic welfare in the European Union. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 33(1), 1354–1376.
33. Daniele, F., Honiden, T. & Lembcke, A. C. (2019). *Ageing and productivity growth in OECD regions: Combatting the economic impact of ageing through productivity growth?* OECD Regional Development Working Papers No. 2019. Pridobljeno 30. novembra 2021 iz <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/dc2ae16d-en/index.html?itemId=/content/component/dc2ae16d-en>
34. Dinibutun, S. R. (2012). Work Motivation: Theoretical Framework. *GSTF Business Review*, 1(4), 133–139.
35. Djordjević, B., Ivanović-Djukić, M. & Lepojević, V. Relationship of Ages and Gender of the Employees in Organisations in the Republic of Serbia and Their Job Satisfaction. *Economic Themes*, 55(2), 263–280.
36. Dostie, B. (2006). Wages, Productivity and Aging. *Discussion Paper No. 2496*, 1–33.
37. Dostie, B. (2011). Wages, Productivity and Aging. *De Economist*, 159(2), 139–158.
38. Estevens, J. (2018). Migration crisis in the EU: Developing a framework for analysis of national security and defence strategies. *Comparative Migration Studies*, 6(1), 28.

39. European Commission. (2020). *The 2021 Ageing Report: Underlying Assumptions & Projection Methodologies: Let. Institutional paper 142*. Pridobljeno 24. januarja 2022 iz [https://ec.europa.eu/info/publications/economic-and-financial-affairs-publications\\_en](https://ec.europa.eu/info/publications/economic-and-financial-affairs-publications_en).
40. European Commission. (2021). *The 2021 ageing report: Economic & budgetary projections for the EU Member States (2019-2070): Let. Institutional paper 148*. Pridobljeno 30. novembra 2021 iz <https://data.europa.eu/doi/10.2765/84455>
41. Eurostat. (2021a). *Demographic balances and indicators by type of projection*. Pridobljeno 19. januarja 2022 iz [https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=proj\\_19ndbi&lang=en](https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=proj_19ndbi&lang=en)
42. Eurostat. (2021b). *Duration of working life*. Pridobljeno 24. januarja 2022 iz [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsi\\_dwl\\_a/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsi_dwl_a/default/table?lang=en)
43. Eurostat. (2021c). *Population Structure and Ageing*. Pridobljeno 19. januarja 2022 iz [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Population\\_structure\\_and\\_ageing#The\\_share\\_of\\_elderly\\_people\\_continues\\_to\\_increase](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Population_structure_and_ageing#The_share_of_elderly_people_continues_to_increase)
44. Eurostat. (2022). *Population change—Demographic balance and crude rates at national level*. Pridobljeno 21. januarja 2022 iz [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/demo\\_gind/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/demo_gind/default/table?lang=en)
45. Eurostat Glossary. (2018). *Glossary: Old-age dependency ratio*. Pridobljeno 20. januarja 2022 iz [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Old-age\\_dependency\\_ratio](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Old-age_dependency_ratio)
46. Feyrer, J. (2007). Demographics and Productivity. *The Review of Economics and Statistics*, 89(1), 100–109.
47. Filipovič Hrast, M. & Mrak Kopač, A. (brez datuma). Slovenia: Continuous Gradual Change of the Welfare State? *Challenges to European Welfare Systems*, 693–713.
48. Finance Pro. (2020, 1. februar). *OECD: Višja pričakovana življenjska doba bo vzdržnost pokojninskih sistemov pripeljala do roba*. Pridobljeno 15. julija 2022 iz <https://pro.finance.si/POKOJNINA/8969340/OECD-Visja-pricakovana-zivljenjska-doba-bo-vzdrznost-pokojninskih-sistemov-pripeljala-do-roba>
49. Fisman, R. & Michael, L. (2018, 10. oktober). How Amazon's Higher Wages Could Increase Productivity. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 4. aprila 2022 iz <https://hbr.org/2018/10/how-amazons-higher-wages-could-increase-productivity>
50. Foreman, K. J., Marquez, N., Dolgert, A., Fukutaki, K., Fullman, N., McGaughey, M., Pletcher, M. A., Smith, A. E., Tang, K., Yuan, C.-W., Brown, J. C., Friedman, J., He, J., Heuton, K. R., Holmberg, M., Patel, D. J., Reidy, P., Carter, A., Cercy, K. & Murray, C. J. L. (2018). Forecasting life expectancy, years of life lost, and all-cause and cause-specific mortality for 250 causes of death: Reference and alternative scenarios for 2016–40 for 195 countries and territories. *The Lancet*, 392(10159), 2052–2090.

51. Frese, M., Kring, W., Soose, A. & Zempel, J. (1996). Personal initiative at work: Differences between East and West Germany. *Academy of Management Journal*, 39, 37–63.
52. Frey, B. & Osterloh, M. (2002). *Successful Management by Motivation: Balancing Intrinsic and Extrinsic Incentives*. New York: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
53. Fürnkranz-Prskawetz, A., Mahlberg, B., Skirbekk, V., Freund, I. & Winkler-Dworak, M. (2006). *The impact of population ageing on innovation and productivity growth in Europe*. Vienna: Vienna Institute of Demography.
54. Gabriele, R., Tundis, E. & Zaninotto, E. (2018). Ageing workforce and productivity: The unintended effects of retirement regulation in Italy. *Economia Politica*, 35(1), 163–182.
55. Ghazzawi, I. (2007). Motivation through setting goals: Lessons learned from a technology organization. *Journal of the Academy of Business Administration*, 12(1/2), 1–10.
56. Gilchrist, D. S., Luca, M. & Malhotra, D. (2016). When  $3 + 1 > 4$ : Gift Structure and Reciprocity in the Field. *Management Science*, 62(9), 2639–2650.
57. Göbel, C. & Zwick, T. (2012). Age and Productivity: Sector Differences. *De Economist*, 160(1), 35–57.
58. Gordo, L. R. & Skirbekk, V. (2013). Skill demand and the comparative advantage of age: Jobs tasks and earnings from the 1980s to the 2000s in Germany. *Labour Economics*, 22, 61–69.
59. Govindaraju, N. (2018). The role of traditional Motivation theories on employee retention. *International Journal of Arts, Humanities and management studies*, 4(6), 96–110.
60. Hægeland, T. & Klette, J. T. (1999). Do Higher Wages Reflect Higher Productivity? Education, Gender and Experience Premiums in a Matched Plant-Worker Data Set. V J. C. Haltiwanger, J. I. Lane, James. R. Spletzer, J. J. M. Theeuwes, & K. R. Troske (ur.), *Contributions to Economic Analysis* (str. 231–259). Oslo: Emerald Group Publishing Limited.
61. Haider, M., Aamir, A., Hamid, A. A. & Hashim, M. (2015). A literature Analysis on the Importance of Non-Financial Rewards for Employee's Job Satisfaction. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 8(2), 341–353.
62. Haltiwanger, J. C., Lane, J. I. & Spletzer, J. R. (1999). Productivity Differences Across Employers: The Roles of Employer Size, Age, and Human Capital. *American Economic Review*, 89(2), 94–98.
63. Harvey, P. & Martinko, M. J. (2009). Attribution theory and motivation. *Organizational behavior, theory and design in health care*, 7, 143–158.
64. Hellerstein, J. K., Neumark, D. & Troske, K. R. (1996). Wages, Productivity, And Worker Characteristics: Evidence from Plant-Level Production Functions And Wage Equations. *Journal of Labor Economics*, 17(3), 409–446.

65. Hellerstein, J. K., Neumark, D. & Troske, K. R. (2004). Wages, Productivity, And Worker Characteristics: Evidence from Plant-Level Production Functions And Wage Equations. *NBER Working Paper 10325*.
66. Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley & Sons.
67. Higgs, P., Mein, G., Ferrie, J., Hyde, M. & Nazroo, J. (2003). Pathways to early retirement: Structure and agency in decision-making among British civil servants. *Ageing and Society, 23*(6), 761–778.
68. Hinrichs, K. (2021). Recent pension reforms in Europe: More challenges, new directions. An overview. *Social Policy & Administration, 55*(3), 409–422.
69. Hunter, L. W. & Thatcher, S. M. B. (2007). Feeling the Heat: Effects of Stress, Commitment, and Job Experience on Job Performance. *Academy of Management Journal, 50*(4), 953–968.
70. Ilmakunnas, P., Maliranta, M. & Vainiomäki, J. (2004). The Roles of Employer and Employee Characteristics for Plant Productivity. *Journal of Productivity Analysis, 21*(3), 249–276.
71. Inceoglu, I., Segers, J. & Bartram, D. (2012). Age-related differences in work motivation: Age-related differences in work motivation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 85*(2), 300–329.
72. International Labour Organization. (2018). *Europe's ageing population comes with a silver lining*. Pridobljeno 30. novembra 2021 iz [https://www.ilo.org/brussels/information-resources/news/WCMS\\_645926/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/brussels/information-resources/news/WCMS_645926/lang--en/index.htm)
73. Ionescu, C. O. (2014). Impact of Population Ageing on the Labor Market. Active Ageing and the Necessity to Increase Solidarity Between. *Journal of Business Economics and Information Technology, 1*(1), 24–32.
74. Istenič, T. (2019). Population ageing and its economic consequences in EU countries: Analysis based on National (Time) Transfer Accounts. *Kikan shakai hoshō kenkyū, 4*(2), 230–244.
75. Jaeggi, S. M., Buschkuhl, M., Jonides, J. & Perrig, W. J. (2008). Improving fluid intelligence with training on working memory. *Proceedings of the National Academy of Sciences, 105*(19), 6829–6833.
76. Janžekovič, D. (2019). Maslowa hierarhija potreb med plačanci: Zakaj vojaki odhajajo med plačance? *Anthropos: Casopis za Psihologijo in Filozofijo ter za Sodelovanje Humanisticnih Ved, 51*, 99–125.
77. Kanfer, R., Frese, M. & Johnson, R. E. (2017). Motivation related to work: A century of progress. *Journal of Applied Psychology, 102*(3), 338–355.
78. Klonoski, R. (2011). Work Motivation, Culture, And Economic Development: Is Work Motivation Shaped By Its Socio-Economic Context? *International Journal of Management & Information Systems (IJMIS), 15*(4), 1–10.

79. Koch, J. & Schermuly, C. C. (2021). Managing the Crisis: How COVID-19 Demands Interact with Agile Project Management in Predicting Employee Exhaustion. *British Journal of Management*, 32, 1265–1283.
80. Kollmann, T., Stöckmann, C., Kensbock, J. M. & Peschl, A. (2020). What satisfies younger versus older employees, and why? An aging perspective on equity theory to explain interactive effects of employee age, monetary rewards, and task contributions on job satisfaction. *Human Resource Management*, 59(1), 101–115.
81. Kolman, L. (1999). *Work-related values in Central and Eastern Europe and the advancement of economic and political integration between European countries* [Final Report]. Prague: Czech Agricultural University.
82. Kooij, D., de Lange, A., Jansen, P. & Dijkers, J. (2008). Older workers' motivation to continue to work: Five meanings of age: A conceptual review. *Journal of Managerial Psychology*, 23(4), 364–394.
83. Kooij, D. T. A. M., Bal, P. M. & Kanfer, R. (2014). Future time perspective and promotion focus as determinants of intraindividual change in work motivation. *Psychology and Aging*, 29(2), 319–328.
84. Krugman, P. (1997). *The Age of Diminished Expectations*. Cambridge: MIT Press.
85. Lallemand, T. & Rycx, F. (2009). Are Older Workers Harmful for Firm Productivity? *De Economist*, 157(3), 273–292.
86. Lanzieri, G. (2011). Population and Social Conditions. *Statistics in Focus*, 23, 1–12.
87. Lazear, E. (1979). Why is there mandatory retirement. *Journal of Political Economy*, 87, 1261–1284.
88. Lindič, M. (2021). *Produktivnost dela* [Poročilo o razvoju]. Ljubljana: Urad RS za makroekonomske analize in razvoj.
89. Loch, C., Sting, F. J., Bauer, N. & Mauermann, H. (2010, 10. marec). The Globe: How BMW Is Defusing the Demographic Time Bomb. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 6. aprila iz <https://hbr.org/2010/03/the-globe-how-bmw-is-defusing-the-demographic-time-bomb>
90. Locke, E. A. & Latham, G. P. (2006). New Directions in Goal-Setting Theory. *Association for Psychological Science*, 15(5), 265–268.
91. Maestas, N., Mullen, K. & Powell, D. (2016). *The Effect of Population Aging on Economic Growth, the Labor Force and Productivity*. Cambridge: National Bureau of Economic Research.
92. Makki, A. & Abid, M. (2017). Influence of Intrinsic and Extrinsic Motivation on Employee's Task Performance. *Studies in Asian Social Science*, 4(1), 38.
93. Malmberg, B., Lindh, T. & Halvarsson, M. (2008). Productivity consequences of workforce aging: Stagnation or Horndal Effect? *Population and Development Review*, 34, 238–256.
94. Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper and Bros.
95. McClelland, D. & Johnson, E. (1984). *Learning to Achieve*. Scott, Foresman & Co.



96. McKinsey. (2020). *The future of work in Europe*. Pridobljeno 11. novembra 2021 iz <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-in-europe>
97. Medoff, J. L. & Abraham, K. G. (1981). Experience, performance, and earnings. *Quarterly Journal of Economics*, 95(4).
98. Milanez, A. (2020). Workforce Ageing and Labour Productivity Dynamics. *Our Economy*, 66(3), 1–13.
99. Miller, G. F. (1999). Sexual selection for cultural displays. V R. Dunbar & C. Knight (ur.), *The Evolution of Culture* (str. 71–91). Edinburgh: Edinburgh University Press.
100. Miner, B. J. (1980). *Theories of Organizational Behavior*. New York: The Dryden Press.
101. Neufeind, M. & Priesmeier, C. (2020). A New Productivity Strategy for Europe. *Inclusive Growth for Europe (Policy Paper)*. Pridobljeno 30. Marca iz [http://aei.pitt.edu/103237/1/BST\\_PB\\_IW\\_E03lay.pdf](http://aei.pitt.edu/103237/1/BST_PB_IW_E03lay.pdf)
102. Niessen, C., Swarowsky, C. & Leiz, M. (2010). Age and adaptation to changes in the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 25(4), 356–383.
103. Novak, M. (1993). *Aging & Society: A Canadian Perspective* (2. izd.). Ontario: Nelson.
104. Organisation for Economic Cooperation and Development. (2005). *OECD Glossary of Statistical Terms—Net migration Definition*. Pridobljeno 16. januarja iz <https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=6639>
105. Oster, S. M., & Hamermesh, D. (1998). Aging and Productivity Among Economists. *The Review of Economics and Statistics*, 80(1), 154–156.
106. Pardee, L. R. (1990). *Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland. A Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation*. Washington D.C.: Eric Clearinghouse.
107. Pinder, C. C. (2014). *Work Motivation in Organizational Behavior* (2. izd.). New York: Psychology Press.
108. Plantenga, J. & Remery, C. (2007). Work family reconciliation: In search of reliable statistics and meaningful indicators. *NOE meeting in Warsaw*, 12–15.
109. Porter, E. E. & Lawler, L. L. (1967). The effect of performance on job satisfaction. *Industrial Relations*, 7(1), 20–28.
110. Rabitt, P. (2016). Crystallized intelligence. *Encyclopedia of geropsychology*. Singapor: Springer.
111. Raleigh, V. (2019). Trends in life expectancy in EU and other OECD countries: Why are improvements slowing? *OECD Health Working Papers No. 108*. Pariz: OECD Publishing. Pridobljeno 1. julija 2022 iz [https://www.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/trends-in-life-expectancy-in-eu-and-other-oecd-countries\\_223159ab-en](https://www.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/trends-in-life-expectancy-in-eu-and-other-oecd-countries_223159ab-en)
112. Redmond, B. F. (2010). *Need Theories: What do I want when I work? Work Attitudes and Motivation*. Pennsylvania: The Pennsylvania State University World Campus.

113. Rhodes, S. R. (1983). Age-related differences in work attitudes and behavior: A review and conceptual analysis. *Psychological Bulletin*, 93(2), 328–367.
114. Robinson, G., Switzer, F., Cohen, E., Primack, B., Kapoor, W., Seltzer, D., & Rubio, D. (2014). Shortening the work preference inventory for use with physician scientists: WPI-10. *Clinical and translational science*, 7(4), 324–328.
115. Roe, R., Zinovieva, I., Dienes, E. & Ten Horn, L. (2000). A Comparison of Work Motivation in Bulgaria, Hungary, and the Netherlands: Test of a Model. *Applied Psychology*, 49(4), 658–687.
116. RTV SLO. (2022, 16. februar). *Koliko je odhodov mladih zdravnikov v tujino?* Pridobljeno 27. maja 2022 iz <https://www.rtv slo.si/slovenija/koliko-je-odhodov-mladih-zdravnikov-v-tujino/612669>
117. Salthouse, T. & Maurer, T. J. (1996). Aging, job performance and career development. *Handbook of the Psychology of Ageing*, 4, 353–364.
118. Sauermann, J. (2016). Performance measures and worker productivity. *IZA World of Labor*, 1–11.
119. Schreyer, P., & Pilat, D. (2001). Measuring Productivity. *OECD Economic Studies*, 33(2), 127–170.
120. Skirbekk, V. (2008). Age and Productivity Capacity: Descriptions, Causes and Policy Options. *Ageing Horizons*, 8, 4–12.
121. Sobotka, T. (2009). Migration Continent Europe. *Vienna Yearbook of Population Research*, 7, 217–233.
122. Starčič, S. (1994). *Čas za produktivnost v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: Tiskarna Delo.
123. Statistični urad RS. (2021). *Rojeni in umrli*. Pridobljeno 20. aprila 2022 iz <https://www.stat.si/StatWeb/Field/Index/17/95>
124. Sutrisno, S. & Sunarsi, D. (2019). The Effect of Work Motivation and Discipline on Employee Productivity at PT. Anugerah Agung in Jakarta. *Jurnal Ad'ministrare*, 6(2), 187.
125. Szczepanikova, A. & Van Criekinge, T. (2018). *The future of migration in the European Union: Future scenarios and tools to stimulate forward looking discussions*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
126. Štefko, R., Bačík, R., Fedorko, R., Horváth, J., Propper, M. & Gavurová, B. (2017). Gender differences in the case of work satisfaction and motivation. *Polish Journal of Management Studies*, 16(1), 215–225.
127. Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G. & Villeneuve, M. (2009). Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its value for organizational psychology research. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue Canadienne Des Sciences Du Comportement*, 41(4), 213–226.
128. Turek, K. & Perek-Bialas, J. (2013). The role of employers opinions about skills and productivity of older workers: Example of Poland. *Employee Relations*, 35(6), 648–664.

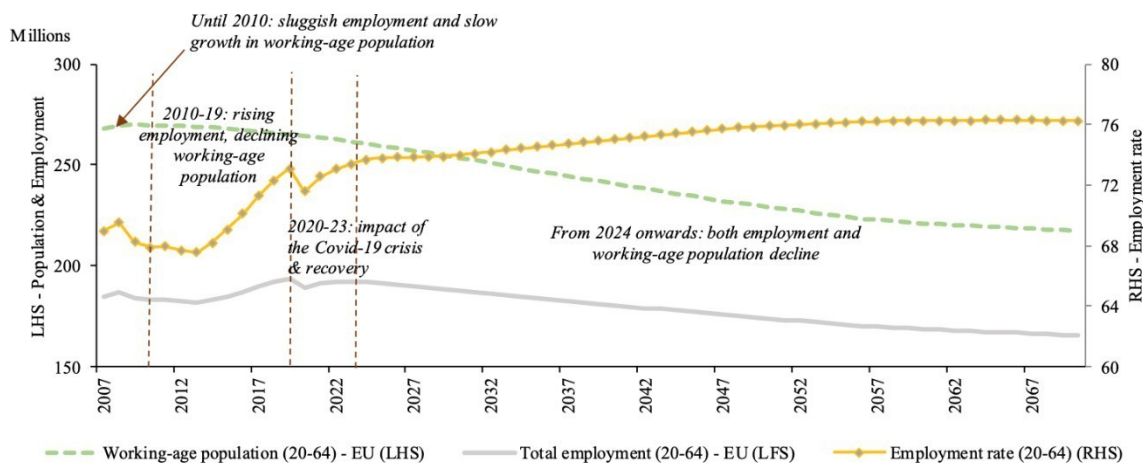
129. United Nations. (2020). *World population ageing, 2019 highlights*. Pridobljeno 30. novembra 2022 iz <https://www.un.org/en/development/desa/population/publications/pdf/ageing/WorldPopulationAgeing2019-Highlights.pdf>
130. Urad RS za makroekonomske analize in razvoj. (2020). *Spremembe v strukturi zaposlenih in vpliv na rast plač*. Pridobljeno 3. aprila iz [https://www.umar.gov.si/fileadmin/user\\_upload/publikacije/kratke\\_analize/Spremembe\\_v\\_strukturi\\_zaposlenih\\_in\\_vpliv\\_na\\_rast\\_plac\\_MPerko/Spremembe\\_v\\_strukturi\\_zaposlenih\\_in\\_vpliv\\_na\\_rast\\_plac.pdf](https://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/kratke_analize/Spremembe_v_strukturi_zaposlenih_in_vpliv_na_rast_plac_MPerko/Spremembe_v_strukturi_zaposlenih_in_vpliv_na_rast_plac.pdf)
131. Van Ark, H. (2016). *Productivity Puzzles Across Europe*. Oxford: Oxford University Press.
132. Van Dalen, H. P., Henkens, K. & Schippers, J. (2010). Productivity of Older Workers: Perceptions of Employers and Employees. *Population and Development Review*, 36(2), 309–330.
133. Van Dalen, H. P., Henkens, K. & Schippers, Joop. (2009). Dealing with older workers in Europe: A comparative survey of employers' attitudes and actions. *Journal of European Social Policy*, 19(1), 47–60.
134. Van Den Berg, P. T. (2011). Characteristics of the Work Environment Related to Older Employees' Willingness to Continue Working: Intrinsic Motivation as a Mediator. *Psychological Reports*, 109(1), 174–186.
135. Van Ours, Jan. C., & Stoeldraijer, L. (2010). Age, Wage and Productivity. *CESIFO WORKING PAPER NO. 2965*, 1–48.
136. Vrančić, I. (2015). *And People?: Or, why are Managers' Cars the Most Important Asset in Every Organization?* New York: Technics Publications.
137. Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley & Sons.
138. Warr. (1997). *Age, work and mental health, The impact of work on older adults*. New York: Springer.
139. Werding, M. (2008). Ageing and Productivity Growth: Are There Macro-Level Cohort Effects of Human Capital? *CESifo Working Paper No. 2207*, 1–44.
140. World Economic Forum. (2017, 9. maj). *Which Europeans have the longest working lives?* Pridobljeno 25. aprila 2022 iz <https://www.weforum.org/agenda/2017/05/which-europeans-have-the-longest-working-lives/>
141. World Population Review. (2022). *Life Expectancy by Country 2022*. Pridobljeno 21. marca 2022 iz <https://worldpopulationreview.com/countries/life-expectancy>
142. Wright, B. E. (2002). The role of work context in work motivation: A public sector application of goal and social cognitive theories. *Oxford Journals*, 14(1), 59–78.
143. Žmuk, B., Dumičić, K. & Palić, I. (2018). Forecasting Labour Productivity in the European Union Member States: Is Labour Productivity Changing as Expected? *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 16(3), 504–523.



## **PRILOGE**



## Priloga 1: Gibanje prebivalstva in zaposlenosti v milijonih v EU27 za obdobje 2007–2070



Vir: European Commission, Directorate General for Economic and Financial Affairs (2021).

Opomba:

X os: delovno sposobno prebivalstvo (20-64 let), skupna zaposlenost (20-64 let), stopnja zaposlenosti (20-64 let).

Y os: prebivalstvo in zaposlenost v milijonih (levo), stopnja zaposlenosti v odstotkih (desno).

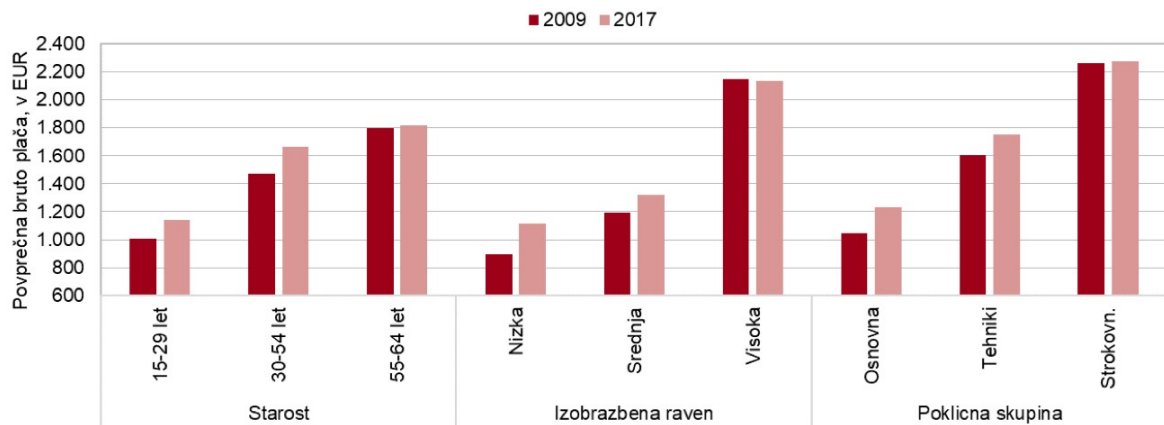
Prva faza do leta 2010: upočasnjeno zaposlovanje in počasna rast delovno sposobnega prebivalstva.

Druga faza med 2010 in 2019: naraščanje zaposlovanja in upadanje delovno sposobnega prebivalstva.

Tretja faza med 2020 in 2023: vpliv Covid-19 in okrevanje po krizi.

Četrta faza od leta 2024 naprej: padec v zaposlovanju in delovno sposobnem prebivalstvu.

**Priloga 2: Višina povprečne mesečne bruto plače po starosti, izobrazbi in poklicu zaposlenih v letih 2009 in 2017**



*Vir: Uradu RS za makroekonomske analize in razvoj (2020).*

Opomba: *Strokovn. = strokovnjaki*



## Priloga 3: Anketa

### SKLOP 1: PRODUKTIVNOST MLAJŠIH IN STAREJŠIH ZAPOSLENIH

1. **Zase bi ocenil, da sem na delovnem mestu večino časa produktiven.**
  - Se popolnoma ne strinjam.
  - Se ne strinjam.
  - Niti se ne strinjam, niti se strinjam.
  - Se strinjam.
  - Se popolnoma strinjam.
2. **Zaposleni stari nad 50 let so večino časa produktivni na delovnem mestu.**
  - Se popolnoma ne strinjam.
  - Se ne strinjam.
  - Niti se ne strinjam, niti se strinjam.
  - Se strinjam.
  - Se popolnoma strinjam.
  - V podjetju nimamo zaposlenih starejših od 50 let.
3. **Zaposleni stari nad 50 let so manj produktivni v primerjavi z mlajšimi sodelavci.**
  - Se popolnoma ne strinjam.
  - Se ne strinjam.
  - Niti se ne strinjam, niti se strinjam.
  - Se strinjam.
  - Se popolnoma strinjam.
  - V podjetju nimamo zaposlenih starejših od 50 let.
4. **Pretekle delovne izkušnje pozitivno vplivajo na produktivnost dela.**
  - Se popolnoma ne strinjam.
  - Se ne strinjam.
  - Niti se ne strinjam, niti se strinjam.
  - Se strinjam.
  - Se popolnoma strinjam.
5. **Znanje, pridobljeno na delovnem mestu pozitivno vpliva na produktivnost dela.**
  - Se popolnoma ne strinjam.
  - Se ne strinjam.
  - Niti se ne strinjam, niti se strinjam.
  - Se strinjam.

Se popolnoma strinjam.
6. **Raje sodelujem z mlajšimi sodelavci, starimi 30 let ali manj.**
  - Se popolnoma ne strinjam.
  - Se ne strinjam.
  - Niti se ne strinjam, niti se strinjam.
  - Se strinjam.
  - Se popolnoma strinjam.
  - V podjetju nimamo zaposlenih mlajših od 30 let.
7. **Raje sodelujem s starejšimi sodelavci, starimi 50 let ali več.**
  - Se popolnoma ne strinjam.
  - Se ne strinjam.
  - Niti se ne strinjam, niti se strinjam.
  - Se strinjam.
  - Se popolnoma strinjam.
  - V podjetju nimamo zaposlenih starejših od 50 let.

**8. Plačni sistem bi moral biti zastavljen tako, da plača skozi delovno dobo ves čas narašča (na začetku je najnižja, na koncu je najvišja).**

- Se popolnoma ne strinjam.
- Se ne strinjam.
- Niti se ne strinjam, niti se strinjam.
- Se strinjam.
- Se popolnoma strinjam.

**9. Plača bi morala odražati produktivnost na delovnem mestu.**

- Se popolnoma ne strinjam.
- Se ne strinjam.
- Niti se ne strinjam, niti se strinjam.
- Se strinjam.
- Se popolnoma strinjam.

**10. Moja plača odraža mojo produktivnost.**

- Se popolnoma ne strinjam.
- Se ne strinjam.
- Niti se ne strinjam, niti se strinjam.
- Se strinjam.
- Se popolnoma strinjam.

**11. V kolikšni meri vaša plača odraža vašo produktivnost?**

- Moja plača je višja od moje produktivnosti.
- Moja plača je nižja od moje produktivnosti.
- Moja plača odraža mojo produktivnost

**12. V kolikšni meri se strinjate, da naslednje značilnosti veljajo za zaposlene, stare 50 let in več?**

Zaposleni, starejši od 50 let:	Se popolnoma ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se ne strinjam, niti se strinjam	Se strinjam	Se popolnoma strinjam	Ne vem, v podjetju ni zaposlenih, starih 50 let in več
So verbalno spretni						
So zanesljivi						
So pripadni podjetju						
So natančni						
So uspešni v delu s strankami						
So fizično sposobni						
So ustvarjalni						
So prilagodljivi						
Se se pripravljani						

usposabljeni na delovnem mestu						
Imajo dobre tehnološke veščine						

**13. V kolikšni meri se strinjate, da naslednje značilnosti veljajo za zaposlene, stare 30 let in manj?**

Zaposleni, mlajši od 30 let:	Se popolnoma ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se ne strinjam, niti se strinjam	Se strinjam	Se popolnoma strinjam	Ne vem, v podjetju ni zaposlenih, stari 30 let in manj
So verbalno spretni						
So zanesljivi						
So pripadni podjetju						
So natančni						
So uspešni v delu s strankami						
So fizično sposobni						
So ustvarjalni						
So prilagodljivi						
Se se pripravljani usposabljeni na delovnem mestu						
Imajo dobre tehnološke veščine						

**SKLOP 2: ZAPOSLENI IN MOTIVACIJA**

**1. Na delovnem mestu se večino časa počutim motiviranega.**

- Se popolnoma ne strinjam.
- Se ne strinjam.
- Niti se ne strinjam, niti se strinjam.

- Se strinjam.
  - Se popolnoma strinjam.
- 2. S svojim delom sem večino časa zadovoljen.**
- Se popolnoma ne strinjam.
  - Se ne strinjam.
  - Niti se ne strinjam, niti se strinjam.
  - Se strinjam.
  - Se popolnoma strinjam.
- 3. Zase bi ocenil, da sem delovno uspešen.**
- Se popolnoma ne strinjam.
  - Se ne strinjam.
  - Niti se ne strinjam, niti se strinjam.
  - Se strinjam.
  - Se popolnoma strinjam.
- 4. Pričakujem, da me motivira nadrejeni.**
- Se popolnoma ne strinjam.
  - Se ne strinjam.
  - Niti se ne strinjam, niti se strinjam.
  - Se strinjam.
  - Se popolnoma strinjam.
- 5. Za svoje delo sem primerno nagrajen.**
- Se popolnoma ne strinjam.
  - Se ne strinjam.
  - Niti se ne strinjam, niti se strinjam.
  - Se strinjam.
  - Se popolnoma strinjam.
- 6. Moje delo je cenjeno s strani delodajalca.**
- Se popolnoma ne strinjam.
  - Se ne strinjam.
  - Niti se ne strinjam, niti se strinjam.
  - Se strinjam.
  - Se popolnoma strinjam.
- 7. Želim si, da bi delodajalec uporabljal več denarnih nagrad (višja plača, denarni dodatek k plači itd.).**
- Se popolnoma ne strinjam.
  - Se ne strinjam.
  - Niti se ne strinjam, niti se strinjam.
  - Se strinjam.
  - Se popolnoma strinjam.
- 8. Želim si, da bi delodajalec uporabljal več nenedenarnih nagrad (več odgovornosti, fleksibilen deloni čas itd.).**
- Se popolnoma ne strinjam.
  - Se ne strinjam.
  - Niti se ne strinjam, niti se strinjam.
  - Se strinjam.
  - Se popolnoma strinjam.
- 9. V kolikšni meri vas motivirajo spodaj navedeni primeri?**

	Se popolnoma ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se ne strinjam, niti se strinjam	Se strinjam	Se popolnoma strinjam
Priznanje nadrejenega, da svoje delo dobro opravljam					
Priznanje sodelavcev, da svoje delo dobro opravljam					
Dejstvo, da sem boljši od sodelavcev					
Napredovanje					
Denarna nagrada					
Varnost zaposlitve					
Reševanje kompleksnih problemov					
To, da ima moje delo pomen za družbo					
To, da se moje delo sklada z mojimi osebnimi vrednotami					
Osebnostni razvoj					
Radovednost glede področja v katerem delam					
Odnos s sodelavci					
Samostojnost odločanja					

Možnost izobraževanja					
Vzdušje na delovnem mestu					
Ustrezen delovni čas					

## SOCIO-DEMOGRAFSKA VPRAŠANJA

**1. Prosim, označite vaš spol:**

- Moški
- Ženški
- Drugo

**2. Koliko ste stari?**

- Do pod 30 let
- Od 30 in pod 40 let
- Od 40 in pod 50 let
- Od 50 in pod 60 let
- Nad 60 let

**3. Kakšna je najvišja stopnja vaše formalno dosežene izobrazbe?**

- Osnovnošolska izobrazba
- Nižja ali srednja poklicna izobrazba
- Srednje tehniška ali druga strokovna izobrazba
- Srednja splošna izobrazba
- Višja strokovna izobrazba
- Visokošolska strokovna ali univerzitetna izobrazba (1. bolonjska stopnja)
- Magistrska izobrazba (2. bolonjska stopnja)
- Doktorska izobrazba (3. bolonjska stopnja)

**4. V kateri regiji prebivate?**

- Gorenjski
- Goriški
- JV Sloveniji
- Koroški
- Obalno-kraški
- Osrednjeslovenski
- Podravske
- Pomurski
- Primorsko-notranjski
- Savinjski
- Zasavski

**5. Kakšen poklic opravljate?**

- Zakonodajalci/zakonodajalke, visoki uradniki/visoke uradnice, menedžerji/menedžerke (načrtovanje in oblikovanje dejavnosti podjetij, politik in zakonov)
- Strokovnjaki/strokovnjakinje (povečevanje obsega znanja, razvijanje teorij in umetniških zamisli, poučevanje)

- Tehniki in drugi strokovni sodelavci/tehnice in druge strokovne sodelavke (tehnična in podporna dela. Npr. ortopedski tehnologi, tehniki za nadzor procesov in naprav, tehniki za računalniška omrežja in sisteme)
- Uradniki/uradnice (organiziranje, zapisovanje, izračunavanje podatkov in uradniška dela. Npr. dela z denarnimi posli, organiziranje sestankov)
- Poklici za storitve, prodajalci/prodajalke (vse vrste storitev in prodaje)
- Kmetovalci/kmetovalke, gozdarji/gozdarke, ribiči/ribičke, lovci/lovke
- Poklici za neindustrijski način dela (npr. mehaniki, serviserji, predelovanje živil, tekstila, lesa itd.)
- Upravljalci/upravljalke strojev in naprav, industrijski izdelovalci/industrijske izdelovalke in sestavljalci/sestavljavke (npr. upravljanje vlakov)
- Poklici za preprosta dela (ročna, fizična ali rutinska dela)
- Vojaški poklici (vsa delovna mesta vojaških oseb)

**6. V kateri dejavnosti ste zaposleni?**

- Kmetijstvo in lov, gozdarstvo, ribištvo
- Rudarstvo
- Predelovalne dejavnosti
- Oskrba z električno energijo, plinom in paro
- Oskrba z vodo; ravnanje z odplakami in odpadki; saniranje okolja
- Gradbeništvo
- Trgovina; vzdrževanje in popravila motornih vozil
- Promet in skladiščenje
- Gostinstvo
- Informacijske in komunikacijske dejavnosti
- Finančne in zavarovalniške dejavnosti
- Poslovanje z nepremičninami
- Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti
- Druge raznovrstne poslovne dejavnosti
- Dejavnost javne uprave in obrambe; dejavnost obvezne socialne varnosti
- Izobraževanje
- Zdravstvo in socialno varstvo
- Kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti
- Druge dejavnosti
- Dejavnost gospodinjstev z zaposlenim hišnim osebjem; proizvodnja za lastno rabo
- Dejavnost eksteritorialnih organizacij in teles

**7. Koliko let delovne dobe imate?**

- Nad 0 in 5 let
- Od 5 in pod 10 let
- Od 10 in pod 15 let
- Od 15 in pod 20 let
- Od 20 in pod 25 let
- Od 25 in pod 30 let
- Od 30 in pod 35 let
- Od 35 in pod 40 let
- Nad 40 let

**8. Koliko let delate v podjetju, v katerem ste trenutno zaposleni?**

- Nad 0 in 5 let
- Od 5 in pod 10 let
- Od 10 in pod 15 let
- Od 15 in pod 20 let

- Od 20 in pod 25 let
- Od 25 in pod 30 let
- Od 30 in pod 35 let
- Od 35 in pod 40 let
- Nad 40 let

**9. Ali nameravate delati nad upokojitveno starostjo?**

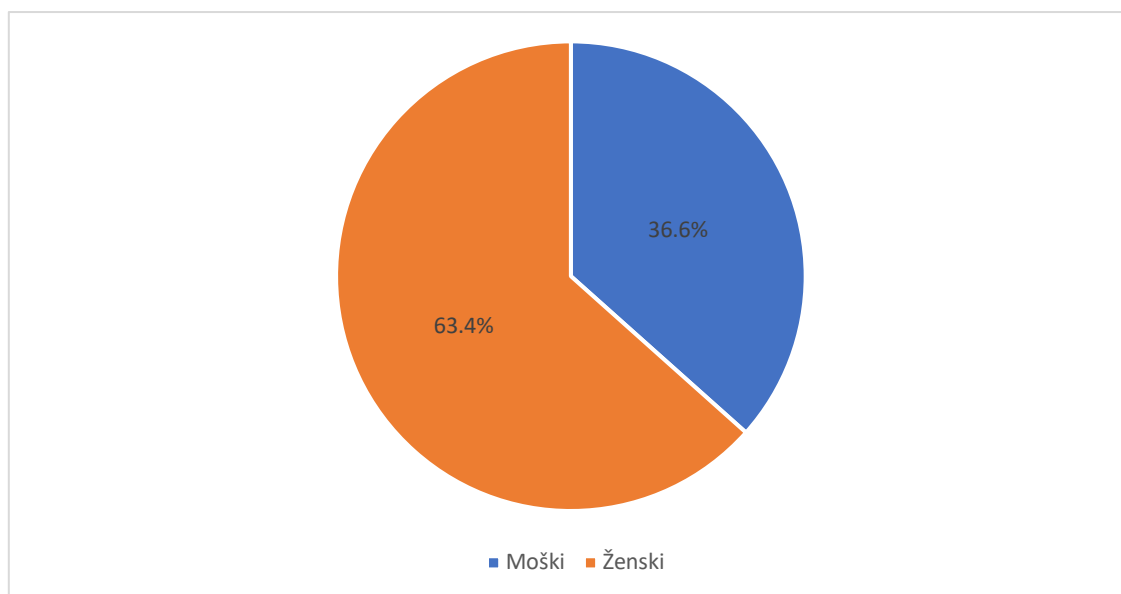
- Da
- Ne
- Ne vem

**10. Kakšen je vaš mesečni dohodek?**

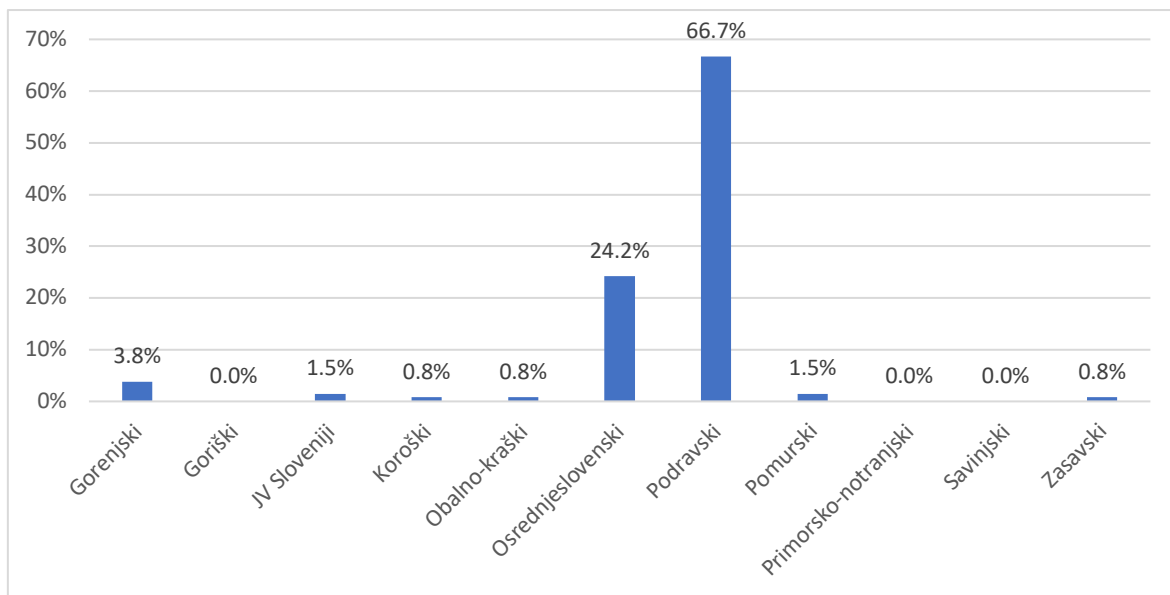
- Pod 1000 EUR
- Nad 1000 in pod 1500 EUR
- Nad 1500 in pod 2000 EUR
- Nad 2000 in pod 3000 EUR
- Nad 3000 EUR
- Ne želim odgovoriti



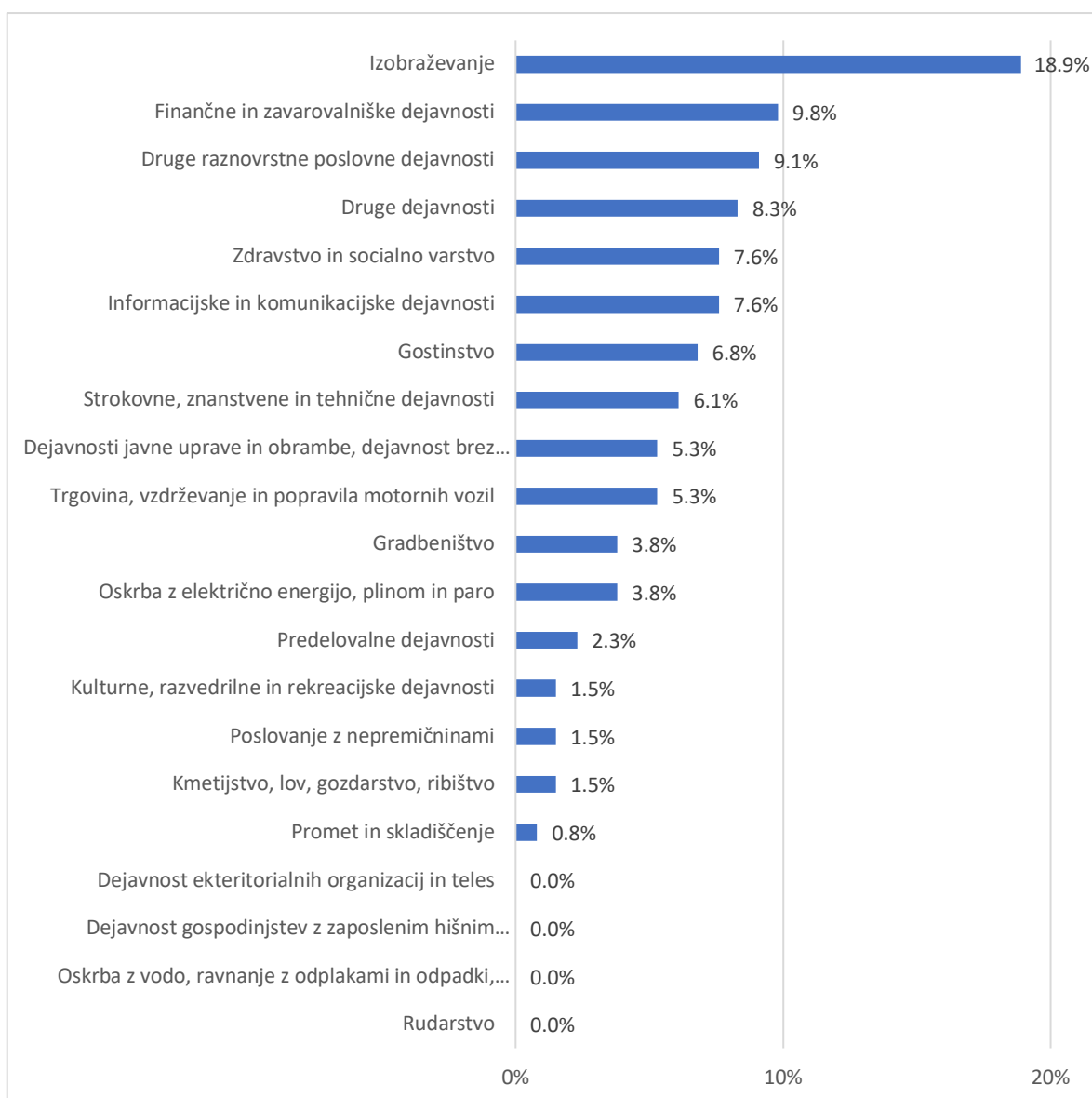
#### Priloga 4: Spol anketirancev



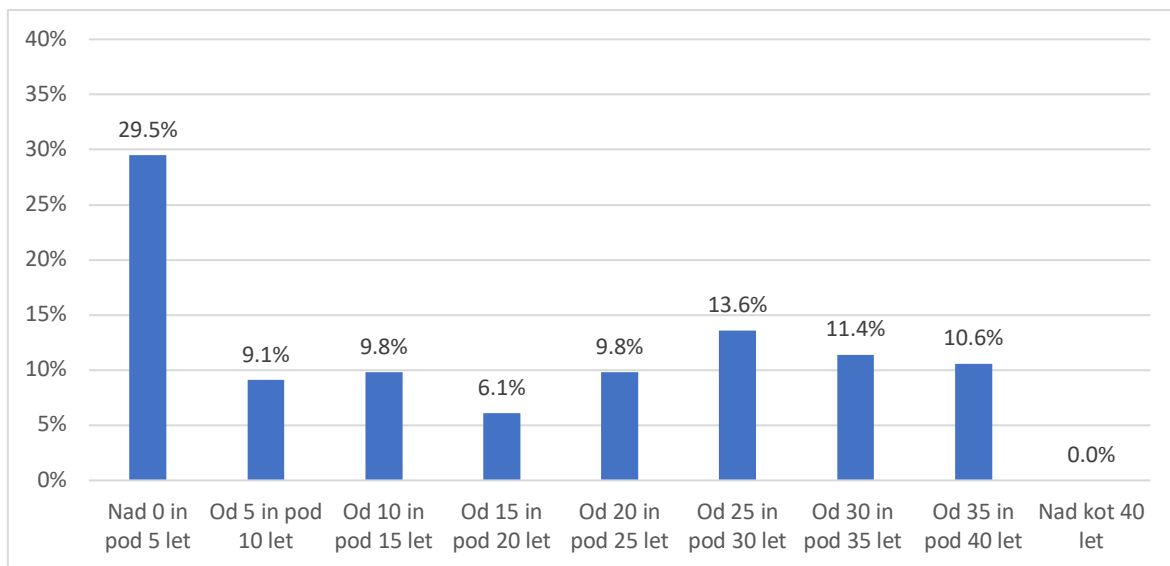
## Priloga 5: Regija prebivališča anketirancev



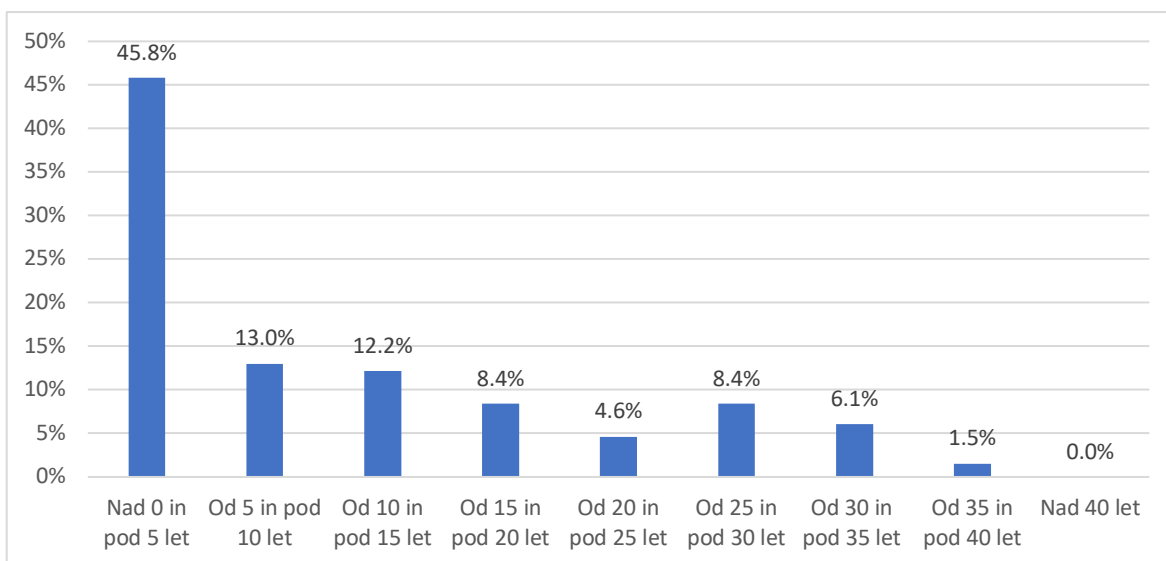
## Priloga 6: Dejavnost, v kateri so anketiranci zaposleni



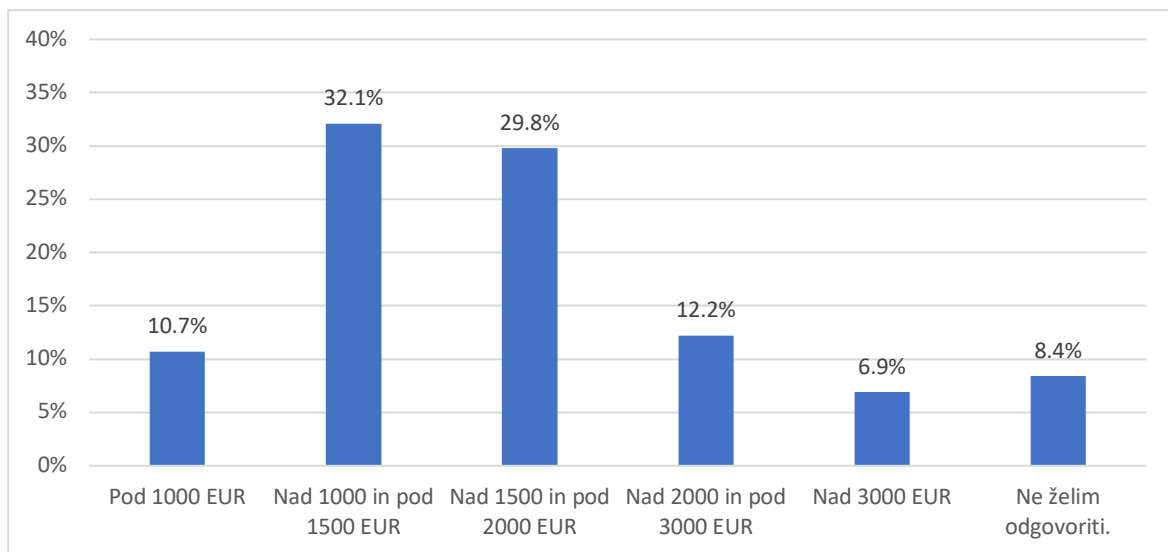
## Priloga 7: Dolžina delovne dobe anketirancev



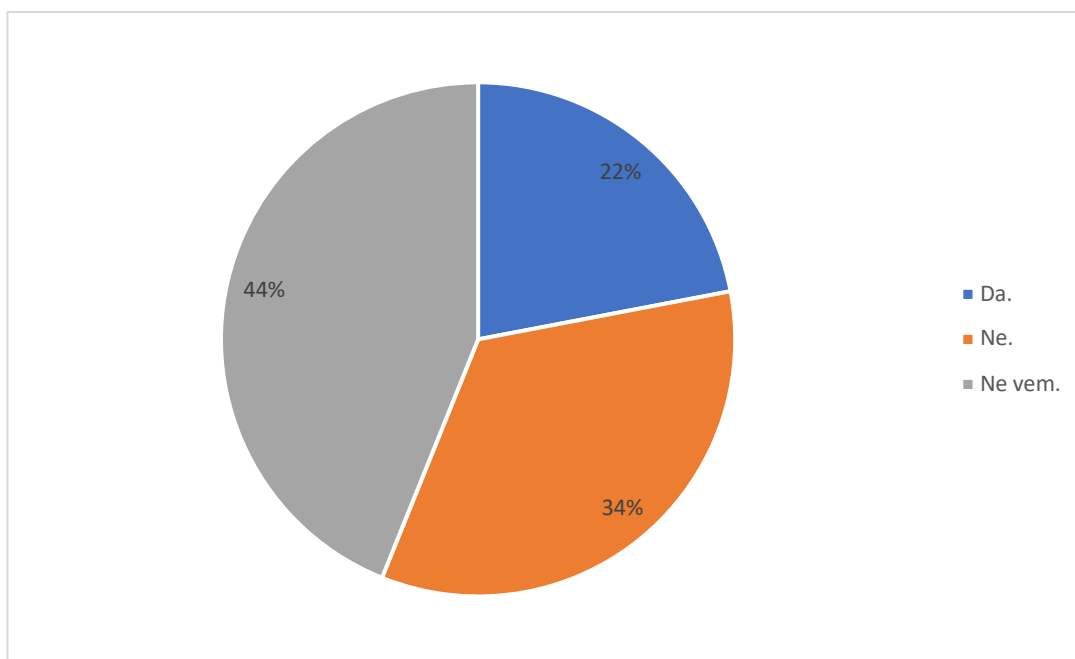
### Priloga 8: Delovna doba v podjetju, v katerem so anketiranci trenutno zaposleni



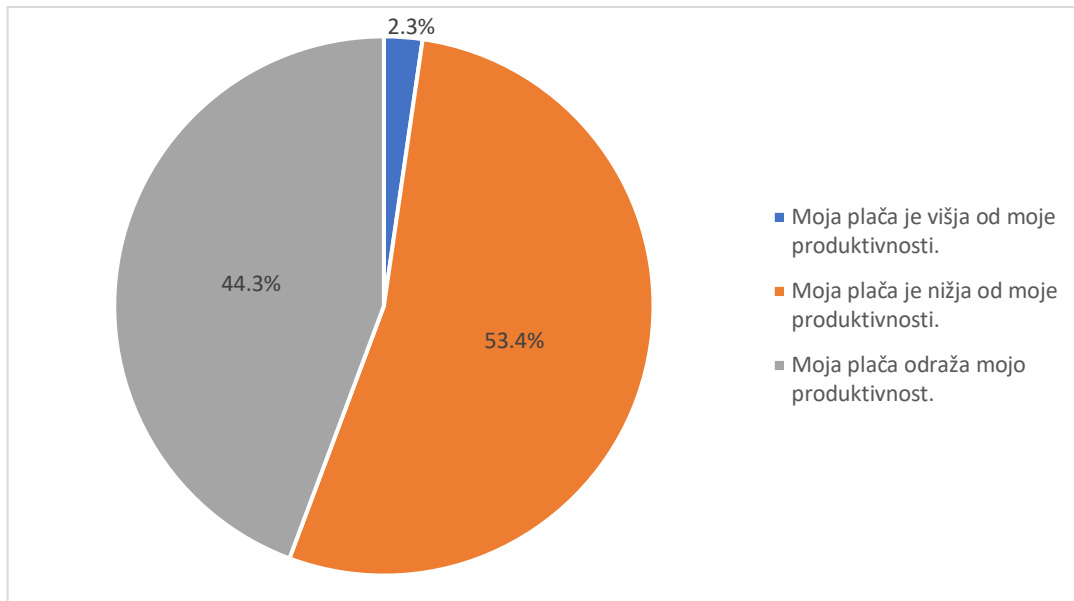
## Priloga 9: Mesečni dohodek anketirancev



## Priloga 10: Delo nad upokojitveno starost

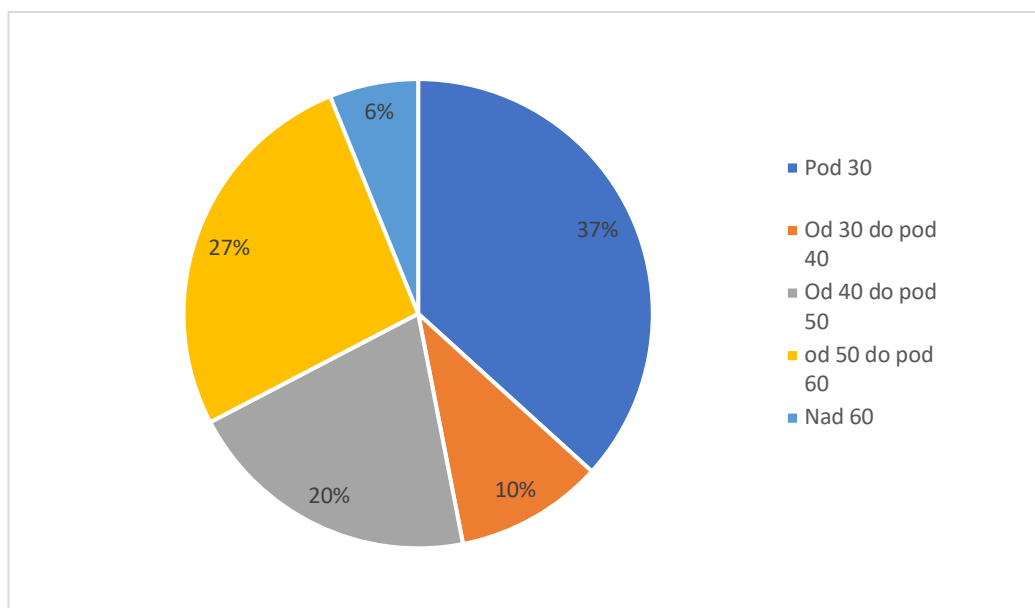


## Priloga 11: Odraž produktivnosti v plači





## Priloga 12: Starostna struktura anketirancev, ki so plačani pod produktivnostjo

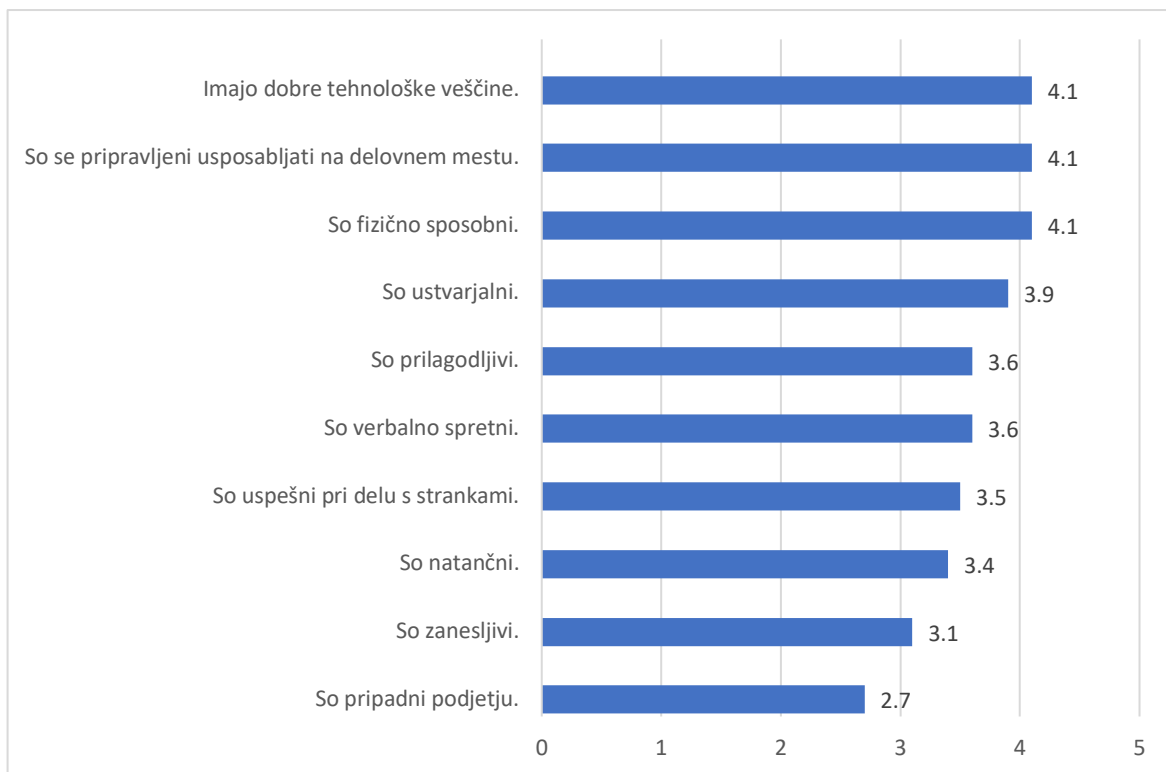


**Priloga 13: Analiza variance za notranje dejavnike glede na starostne skupine**

		N	Aritmetična sredina	Standardni odklon	F (p)
Reševanje kompleksnih problemov.	Do pod 30 let	43	4.09	0.840	0,250 (0,909)
	Od 30 in pod 40 let	15	3.87	0.990	
	Od 40 in pod 50 let	29	4.00	0.535	
	Od 50 let in pod 60 let	36	4.11	1.116	
	Nad 60 let	9	4.00	1.000	
	Skupaj	132	4.05	0.890	
To, da ima moje delo pomen za družbo.	Do pod 30 let	43	4.16	0.898	1,134 (0,343)
	Od 30 in pod 40 let	15	3.60	1.352	
	Od 40 in pod 50 let	29	4.14	0.875	
	Od 50 let in pod 60 let	35	4.14	0.810	
	Nad 60 let	8	4.00	1.069	
	Skupaj	130	4.08	0.945	
To, da se moje delo sklada z mojimi osebnimi vrednotami.	Do pod 30 let	43	4.23	0.895	1,253 (0,292)
	Od 30 in pod 40 let	15	3.73	1.163	
	Od 40 in pod 50 let	29	4.17	0.602	
	Od 50 let in pod 60 let	36	4.33	0.986	
	Nad 60 let	9	4.33	1.000	
	Skupaj	132	4.20	0.912	
Osebnostni razvoj.	Do pod 30 let	43	4.47	0.702	1,426 (0,229)
	Od 30 in pod 40 let	15	3.93	1.033	
	Od 40 in pod 50 let	29	4.24	0.577	
	Od 50 let in pod 60 let	36	4.22	0.898	
	Nad 60 let	9	4.33	0.707	
	Skupaj	132	4.28	0.785	
Radovednost glede področja v katerem delam.	Do pod 30 let	43	4.40	0.821	0,858 (0,491)
	Od 30 in pod 40 let	15	4.07	0.884	
	Od 40 in pod 50 let	29	4.14	0.693	
	Od 50 let in pod 60 let	36	4.08	0.967	
	Nad 60 let	9	4.22	0.972	
	Skupaj	132	4.20	0.854	
Odnos s sodelavci.	Do pod 30 let	43	4.40	0.903	2,525 (0,044)
	Od 30 in pod 40 let	15	3.80	1.146	
	Od 40 in pod 50 let	29	4.21	0.559	

	Od 50 let in pod 60 let	36	4.39	0.549	
	Nad 60 let	9	4.67	0.500	
	Skupaj	132	4.30	0.781	
Samostojnost odločanja.	Do pod 30 let	43	4.40	0.849	3,320 (0,013)
	Od 30 in pod 40 let	15	4.40	0.632	
	Od 40 in pod 50 let	29	4.00	0.598	
	Od 50 let in pod 60 let	36	4.50	0.561	
	Nad 60 let	9	4.78	0.441	
	Skupaj	132	4.36	0.702	
Možnost izobraževanja.	Do pod 30 let	43	4.40	0.760	1,639 (0,168)
	Od 30 in pod 40 let	15	4.27	0.799	
	Od 40 in pod 50 let	29	4.24	0.511	
	Od 50 let in pod 60 let	35	3.91	1.067	
	Nad 60 let	9	4.33	1.225	
	Skupaj	131	4.21	0.859	
Vzdušje na delovnem mestu.	Do pod 30 let	43	4.44	0.825	0,803 (0,526)
	Od 30 in pod 40 let	15	4.07	1.033	
	Od 40 in pod 50 let	29	4.34	0.670	
	Od 50 let in pod 60 let	36	4.39	0.688	
	Nad 60 let	9	4.56	0.726	
	Skupaj	132	4.37	0.776	
Ustrezen delovni čas.	Do pod 30 let	43	4.23	0.972	0,098 (0,983)
	Od 30 in pod 40 let	15	4.33	0.724	
	Od 40 in pod 50 let	29	4.31	0.541	
	Od 50 let in pod 60 let	36	4.33	0.793	
	Nad 60 let	9	4.33	1.000	
	Skupaj	132	4.30	0.808	

## Priloga 14: Strinjanje anketirancev s spretnostmi zaposlenih starih 30 let in manj



**Priloga 15: AS odgovorov anketirancev glede produktivnosti**

		N	AS	SO
Zase bi ocenil, da sem na delovnem mestu večino časa produktiven.	Do pod 30 let	43	4,00	0,11
	Od 30 do pod 40 let	15	4,06	0,19
	Od 40 do pod 50 let	29	4,27	0,13
	Od 50 do pod 60 let	37	4,13	0,17
	Nad 60 let	9	4,11	0,11
	Skupaj	133	4,12	1,00
Pretekle delovne izkušnje pozitivno vplivajo na produktivnost dela.	Do pod 30 let	43	3,73	0,15
	Od 30 do pod 40 let	15	3,79	0,22
	Od 40 do pod 50 let	29	4,03	0,44
	Od 50 let do pod 60 let	37	4,32	0,18
	Nad 60 let	9	4,33	0,23
	Skupaj	134	4,00	1,00

**Priloga 16: AS odgovorov anketirancev glede motivacije**

		N	AS	SO
Pričakujem, da me motivira nadrejeni.	Do pod 30 let	43	3,74	0,17
	Od 30 do pod 40 let	15	3,60	0,23
	Od 40 do pod 50 let	29	3,06	0,16
	Od 50 do pod 60 let	36	3,13	0,18
	Nad 60 let	9	3,44	0,33
	Skupaj	132		
Za svoje delo sem primerno nagrajen.	Do pod 30 let	43	3,18	0,17
	Od 30 do pod 40 let	15	3,53	0,23
	Od 40 do pod 50 let	29	3,24	0,18
	Od 50 let do pod 60 let	37	3,48	0,15
	Nad 60 let	9	3,44	0,29
	Skupaj	134		