

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA OBČASNEGA ZAPOSLOVANJA MLAJŠIH  
UPOKOJENCEV NA PRIMERU IZBRANEGA PODJETJA**

Ljubljana, avgust 2025

JAKA ZAVRŠAN



## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Jaka Završan, študent Univerze v Ljubljani Ekonomske fakultete, avtor predloženega dela z naslovom Analiza občasnega zaposlovanja mlajših upokoјencev na primeru izbranega podjetja, pripravljeneга v sodelovanju z mentorjem doc. dr. Simonom Colnarjem

### IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne 21. 8. 2025

Podpis študenta:





## POVZETEK

Staranje prebivalstva dandanes predstavlja enega izmed največjih globalnih izzivov. Ta demografski trend posledice pušča tako na ekonomskem, kot tudi na velikokrat spregledanem družbenem področju. V svojem magistrskem delu sem analiziral občasno zaposlovanje mlajših upokojencev na primeru izbranega podjetja, ki deluje v panogi prevoza oseb in tovora. Preko ankete in poglobljenega intervjuja, sem prišel do sklepa, da ima vključevanje starejših v delovno silo pozitivne učinke na več deležnikov, med katere v prvi vrsti spadajo starejši, ki sem jim tovrstno delo omogoči, podjetje in navsezadnje tudi širša družba.

**KLJUČNE BESEDE:** staranje prebivalstva, aktivno staranje, management starosti, premostitvena zaposlitev

## CILJI TRAJNOSTNEGA RAZVOJA



## ABSTRACT

The ageing population is currently one of the greatest global challenges. This demographic trend not only has a significant impact on the economy, but also on the often overlooked social sphere. In my master's thesis, I investigated the occasional employment of younger retirees through the case study of a selected company active in passenger and freight transport. Based on a survey and an in-depth interview, I came to the conclusion that the inclusion of older people in the workforce has a positive impact on multiple stakeholders – primarily the pensioners themselves who are offered the opportunity of such work, the company and ultimately society as a whole.

**KEY WORDS:** aging population, active aging, age management, bridge employment

## SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS





# KAZALO

<b>1</b>	<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>STARANJE PREBIVALSTVA</b> .....	<b>3</b>
<b>2.1</b>	<b>Demografski pojavi</b> .....	<b>3</b>
2.1.1	Rodnost.....	4
2.1.2	Smrtnost.....	6
2.1.3	Selitve .....	7
2.1.4	Staranje prebivalstva v Sloveniji .....	8
<b>2.2</b>	<b>Ekonomske posledice</b> .....	<b>10</b>
2.2.1	Trg dela.....	11
2.2.2	Javni izdatki za socialno zaščito starejših.....	11
2.2.2.1	<i>Pokojnine</i> .....	12
2.2.2.2	<i>Zdravstvo in dolgotrajna oskrba</i> .....	15
2.2.3	Potrošnja prebivalstva .....	16
<b>2.3</b>	<b>Družbene posledice</b> .....	<b>16</b>
2.3.1	Socialna izključenost starejših.....	17
2.3.2	Navezava na cilje trajnostnega razvoja .....	19
<b>3</b>	<b>ZAPOSLOVANJE STAREJŠE DELOVNE SILE</b> .....	<b>20</b>
<b>3.1</b>	<b>Aktivno staranje</b> .....	<b>20</b>
3.1.1	Premostitvena zaposlitev .....	20
3.1.2	Management starosti.....	21
3.1.3	Organizacijska kultura .....	23
3.1.4	Ergonomija dela.....	24
<b>3.2</b>	<b>Možne oblike dela upokojencev</b> .....	<b>25</b>
3.2.1	Opravljanje dela za polni ali krajši delovni čas .....	26
3.2.2	Opravljanje začasnega in občasnega dela.....	27
<b>4</b>	<b>MULTIMETODOLOŠKA RAZISKAVA NA PRIMERU IZBRANEGA PODJETJA</b> .....	<b>28</b>
<b>4.1</b>	<b>Opis izbranega podjetja</b> .....	<b>28</b>
<b>4.2</b>	<b>Opis panoge</b> .....	<b>29</b>
<b>4.3</b>	<b>Metodologija in načrt raziskave</b> .....	<b>30</b>
4.3.1	Priprava in izvedba ankete.....	30

4.3.2	Priprava in izvedba intervjuja .....	31
4.3.3	Raziskovalni cilji.....	31
4.3.4	Temeljna teza in raziskovalna vprašanja.....	31
<b>5</b>	<b>REZULTATI RAZISKAVE .....</b>	<b>32</b>
<b>5.1</b>	<b>Predstavitev vzorca.....</b>	<b>32</b>
5.1.1	Starostna struktura.....	32
5.1.2	Spolna struktura.....	33
5.1.3	Izobrazbena struktura .....	34
<b>5.2</b>	<b>Analiza podatkov in interpretacija rezultatov .....</b>	<b>35</b>
5.2.1	Analiza kvantitativnega dela .....	35
5.2.2	Analiza kvalitativnega dela .....	38
<b>5.3</b>	<b>Zaključne ugotovitve na osnovi raziskovalnih vprašanj.....</b>	<b>41</b>
5.3.1	Raziskovalno vprašanje 1 .....	41
5.3.2	Raziskovalno vprašanje 2.....	41
5.3.3	Raziskovalno vprašanje 3 .....	43
5.3.4	Raziskovalno vprašanje 4.....	43
5.3.5	Raziskovalno vprašanje 5.....	44
<b>5.4</b>	<b>Preverjanje temeljne teze.....</b>	<b>44</b>
<b>5.5</b>	<b>Priporočila za izbrano podjetje .....</b>	<b>45</b>
5.5.1	Sistematično oblikovanje vloge mentorstva.....	45
5.5.2	Vzpostavitev internega sistema spremljanja zadovoljstva.....	45
5.5.3	Povezovanje z javnimi institucijami in lokalno skupnostjo .....	45
5.5.4	Promocija podjetja kot primera dobre prakse .....	46
<b>5.6</b>	<b>Omejitve pri delu .....</b>	<b>46</b>
<b>5.7</b>	<b>Priporočila za nadaljnje raziskovanje .....</b>	<b>47</b>
<b>6</b>	<b>SKLEP .....</b>	<b>47</b>
	<b>SEZNAM KLJUČNE LITERATURE .....</b>	<b>48</b>
	<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>49</b>

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Stopnja celotne rodnosti v Sloveniji od leta 1955 do 2023 .....	5
Tabela 2: Izdatki za starostne socialne prejemke programov socialne zaščite od leta 2000 do 2022 .....	13
Tabela 3: Struktura anketirancev glede na starost .....	32
Tabela 4: Struktura anketirancev glede na spol .....	33
Tabela 5: Struktura anketirancev glede na raven dosežene izobrazbe po slovenskem ogrodju kvalifikacij .....	34
Tabela 6: Analiza rezultatov vprašalnika .....	35
Tabela 7: Spearmanovi koeficienti korelacije .....	42
Tabela 8: Pridobljeni odgovori na 2. sklop raziskovalnega vprašalnika .....	43

## KAZALO SLIK

Slika 1: Število živorojenih v Sloveniji od leta 1954 do 2023 .....	4
Slika 2: Povprečna starost umrlih v Sloveniji med letoma 1954 in 2023 glede na spol .....	6
Slika 3: Meddržavne selitve Slovenije med letom 1982 in 2023 .....	8
Slika 4: Prebivalstvena piramida Slovenije 1. julija 2024 .....	9
Slika 5: Prebivalstvena piramida Slovenije na dan 1. julija 1990 .....	10
Slika 6: Razmerje med povprečnim številom zavarovancev, povprečnim številom uživalcev pokojnin iz obveznega zavarovanja in ostalim prebivalstvom Slovenije leta 2023 .....	14
Slika 7: Cilji trajnostnega razvoja v navezavi na staranje prebivalstva .....	19
Slika 8: Proces managementa znotraj organizacije .....	22

## SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

**AJPES** – Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve

**BDP** – bruto domači proizvod

**B2B** – (angl. business to business); poslovanje med podjetji

**EU** – Evropska unija

**EUR** – evro

**IKT** – informacijsko-komunikacijska tehnologija

**OZN** – Organizacija združenih narodov

**PAYG** – (angl. Pay As You Go); sistem sprotnega financiranja pokojninskega zavarovanja

**RS** – Republika Slovenija

**SARS-CoV-2** – (angl. Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus 2); koronavirus, ki povzroča sindrom akutnega oteženega dihanja

**SHARE** – (angl. Survey of Health, Ageing and Retirement in Europe); raziskava o zdravju, procesu staranja in upokojevanja v Evropi

**SOK** – Slovensko ogrodje kvalifikacij

**SURS** – Statistični urad Republike Slovenije

**UMAR** – Urad za makroekonomske analize in razvoj

**WHO** – (angl. World Health Organization); svetovna zdravstvena organizacija

**ZDA** – Združene države Amerike

# 1 UVOD

Demografija v pomenu znanosti o prebivalstvu se je prvič pojavila sredi 19. stoletja, prvi pa jo je uporabil Achille Guillard. Beseda izvira iz Grčije, sestavljena pa je iz besede ljudstvo (lat. demos) in besede opisovati (lat. graphein) (Malačič, 2006, str. 24). Avtor je slednjo v nekoliko širšem pomenu besede opredelil kot disciplino, ki se ukvarja s študijem obsega, strukture in porazdelitve prebivalstva v prostoru in v različnih časovnih obdobjih. Njen predmet preučevanja je reprodukcija, oziroma obnavljanje prebivalstva, pri čemer prebivalstvo opredelimo kot skupnost ljudi, ki v danem obdobju prebiva na nekem področju. Malačič je v svojem delu demografijo razdelil na več področij, pri čemer se bom sam v svojem magistrskem delu najbolj posvetil ekonomski demografiji, ki se ukvarja s povezanostjo med ekonomsko in demografsko reprodukcijo, pri čemer največjo vlogo igra prebivalstvo kot delovna sila.

Demografija je živ proces, ki se nenehno spreminja. V današnjih časih se te spremembe z zelo močnimi silnicami premikajo v smeri staranja prebivalstva. Slednjega Ismail in drugi (2021) opišejo kot: *»Proces, ki se nanaša na povečanje števila in deleža starejšega prebivalstva, starega 60 let in več, ter istočasno zmanjševanje števila in odstotka mladega prebivalstva, starega 15 let in manj.«* Kot posledica omenjenega procesa so države primorane nenehno prilagajati obstoječe politike, sisteme in ureditve z namenom optimalnega izkoriščanja zmogljivosti spremenjene starostne strukture. Največ negotovosti in skrbi prinašajo vprašanja na področju izobraževanja in usposabljanja, trga dela ter predvsem ureditve primernih programov socialne zaščite (Mandič in Filipovič Hrast, 2011).

Vse skupaj predstavljeno s številkami in zgolj nekaj statističnimi informacijami pa omenjeni proces staranja prebivalstva prikaže nekoliko bolj oprijemljivo. Na svetovni ravni smo bili v preteklosti deležni konstantni rasti števila prebivalcev. Od leta 2012 je število narastlo za dobrih 800 milijonov, kar samo po sebi že nakazuje na številne izzive (Statista, brez datuma). Še toliko večja težava pa se skriva v tem, da se močno spreminjajo tudi trendi v demografiji, kjer v državah članicah Evropske unije merimo konstantno rast starejšega prebivalstva. Stalna nizka rodnost in podaljševanje povprečne življenjske dobe, ki temelji predvsem na razvoju medicine in zdravstva, sta povsem spremenili demografsko strukturo evropskih držav. Gledano s širše perspektive to pomeni, da se delež delovno aktivnega prebivalstva zmanjšuje, obenem pa se število upokojenih povečuje. Ta trend naj bi se po projekcijah znatno povečeval tudi v prihodnosti, kar pomeni, da bo delovno aktivno prebivalstvo vse bolj obremenjeno, saj bo moralo kriti socialne izdatke starajočega prebivalstva (Eurostat, 2023).

Staranje prebivalstva trenutno spada med enega izmed največjih globalnih izzivov današnje družbe, saj je po podatkih Svetovne zdravstvene organizacije (angl. World Health

Organization, v nadaljevanju WHO) leta 2020 število starejših od 60 let že preseгло število mlajših od pet let. Do leta 2030 naj bi število starejših od 60 let predstavljalo že več kot 1,4 milijarde, kar je več kot šestino celotnega prebivalstva. Temu pa ni videti konca, saj naj bi se po projekcijah, med letoma 2015 in 2050 število starejših od 60 let skoraj podvojilo, število starejših od 80 let pa kar potrojilo (WHO, 2022).

Ob tovrstnih podatkih postaja vse bolj jasno, da bo ena izmed pglavitnih strategij za premagovanje omenjenih težav osredotočena na spodbujanje aktivnega staranja. Gre za koncept, ki vzbuja idejo o daljši dejavnosti ljudi, z višjo upokojitveno starostjo in delovno prakso, ki pa je prilagojena starosti zaposlenega. Povedano drugače, gre za proces optimizacije priložnosti za zdravje, udeležbo pri delu in varnosti, da bi izboljšali kakovost življenja, ko se ljudje starajo. S tem bi tudi starejši dodali pomemben kamenček k ekonomskemu mozaiku države, poleg tega pa bi z zasledovanjem tega koncepta močno vplivali tudi na vključenost, daljšo samostojnost starejših, njihovo zadovoljstvo in predvsem izboljšanje kakovosti življenja (Garavaglia in drugi, 2021).

Osnovni namen magistrskega dela se je tako poglobiti v problem staranja prebivalstva, ki bo tako v Sloveniji, kot tudi na svetovni ravni v prihodnosti predstavljal enega izmed ključnih ekonomskih in družbenih izzivov. V svojem magistrskem delu si želim širši javnosti predstaviti stanje in projekcije demografskih procesov v Sloveniji in na podlagi domače in tuje znanstvene literature predstaviti izzive, ki jih prinaša staranje prebivalstva ter obenem proučiti koncepte, kot so aktivno staranje, premostitvena zaposlitev, management starosti in ostale, katerim bodo podjetja, zaradi pritiskov države in želje po povečevanju konkurenčnih prednosti, zaradi trenutnih in prihajajočih demografskih trendov, prisiljena slediti.

Temeljni cilj magistrskega dela je na primeru izbranega podjetja, ki deluje v panogi izposoje vozil in prevoza oseb ter tovora, analizirati učinke in strateške posledice vključevanja mlajših upokojencev v delovno silo ter odkriti prednosti in slabosti, ki jih to prinaša za podjetje, starejše in navsezadnje tudi za državo. Iz tega sledi tudi vnaprej zastavljena temeljna teza, ki se glasi: vključevanje mlajših upokojencev v delovno silo izbranega podjetja ima pozitiven vpliv.

Magistrsko delo sestavljajo štiri poglavja, pri čemer pri dve predstavljata teoretični del, tretje raziskovalnega, četrto in obenem zadnje poglavje pa je namenjeno rezultatom raziskave. V prvem poglavju je predstavljena demografska slika Slovenije skupaj s staranjem prebivalstva, kot temeljnim problemom, ki ga obravnavam v svojem delu. Temu sledijo posledice staranja prebivalstva, ki sem jih v grobem razdelil na ekonomske in družbene. V drugem poglavju sem, kot odgovor na problematiko iz drugega poglavja, prek premostitvene zaposlitve obravnaval zaposlovanje starejše delovne sile, pri čemer sem se osredotočil na pojme kot so aktivno staranje, management starosti in pomen preoblikovanja organizacijske kulture. V teoretičnem delu sem se upiral na sekundarne vire različnih avtorjev, ki so v člankih, knjigah in revijah raziskovali koncept staranja

prebivalstva ter zaposlovanja starejše delovne sile. Osredotočil sem se predvsem na novejšje vire in raziskave, vključil pa sem tudi klasične teorije iz starejših sekundarnih virov.

Drugi del magistrskega dela je raziskovalne narave. Uporabljen metoda je multimetodološka, saj vključuje tako kvantitativno, kot kvalitativno raziskavo. Prva faza je bila oblikovanje vprašalnika, ki temelji na teoretičnih ugotovitvah, pridobljenih v prvih dveh poglavjih. Vprašalnik sem uporabil v anketi z upokojenci, ki v izbranem podjetju opravljajo, ali so opravljali občasno delo, pri čemer sem se za uporabo ankete odločil, ker slednja omogoča zajetje večjega vzorca ter ima posplošljive in reprezentativne značilnosti. Z njo sem poskušal raziskati vedenje ter lastnosti te skupine ljudi, ki sem jih lahko zaradi kvantitativne narave odgovorov statistično analiziral (Davis in Pimenta, 2021, str. 427–442). Kvalitativna raziskava pa temelji na poglobljenem intervjuju, ki sem ga opravil z direktorjem podjetja. Z opravljenim intervjujem in posledičnimi poglobljenimi odgovori na svoja raziskovalna vprašanja sem dobil celosten vpogled v trenutno stanje podjetja z vidika vodstva, kar mi je močno olajšalo razumevanje obravnavanega izziva. Vprašanja so bila v celoti prilagojena direktorju, s katerim sem opravil intervju, saj je slednji po mojem mnenju najboljši vir informacij obravnavanega izziva. Z dobljenimi odgovori sem želel ugotoviti, kako občasno zaposlovanje mlajših upokojencev vpliva na slednje, ostale zaposlene in podjetje, kar sem predstavil v četrtem poglavju. V tem poglavju sem interpretiral odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja, s pomočjo katerih sem preveril tudi temeljno tezo. Na podlagi analize in interpretacije pridobljenih primarnih virov sem rezultate poskušal povezati s preučevanim konstruktom iz prvega dela in tako poskušal tvoriti priporočila za izbrano podjetje.

## **2 STARANJE PREBIVALSTVA**

O staranju prebivalstva govorimo takrat, ko se delež prebivalstva, starega 60 let in več povečuje, istočasno pa se število in odstotek mladega prebivalstva, starega 15 let in manj zmanjšuje. Ta trend je viden v preoblikovanju starostne strukture prebivalstva in se kaže v vse večjem deležu starejših skupaj z vse manjšim deležem delovno aktivnih oseb v celotnem prebivalstvu. Gre za enega izmed večjih izzivov, pred katerim se je znašlo človeštvo, a si ne moremo in ne smemo zatiskati oči, da so številni kazalniki na ta pojav nakazovali že vrsto let. Kakorkoli pa gre za tih proces, ki se razvija že daljše časovno obdobje in povzroča posledice, ki jih je težko predvideti (Ismail in drugi, 2021).

### **2.1 Demografski pojavi**

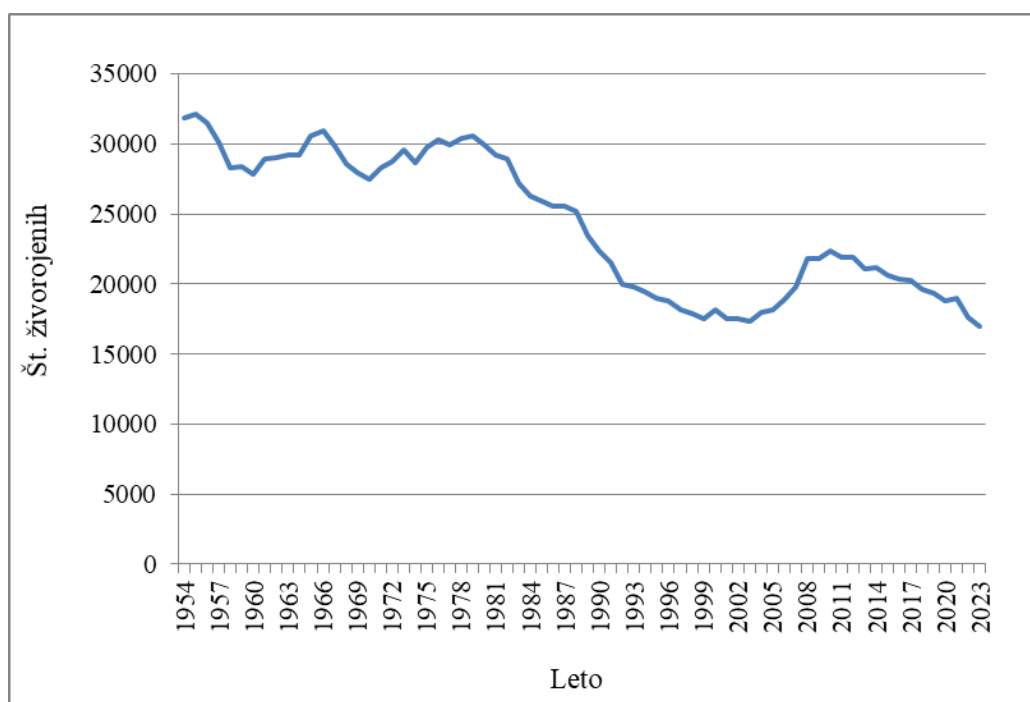
Demografski pojavi so procesi in spremembe, ki vplivajo na sestavo prebivalstva. Za gospodarstvo so izjemno pomembni, zato je njihovo poznavanje pri načrtovanju in oblikovanju politik ključnega pomena. Mednje spadajo rodnost, smrtnost ter selitve (Malačič, 2006, str. 26).

### 2.1.1 Rodnost

Rodnost je demografski pojav, ki ga dobimo tako, da povežemo število rojstev v nekem prebivalstvu s številom tega prebivalstva kot celote, ali z njegovimi posameznimi deli. Gre za pozitivno sestavino naravnega obnavljanja prebivalstva. Kot sinonim rodnosti se velikokrat uporablja pojem nataliteta, ki se ga uporabi, ko primerjamo število živorojenih s celotnim prebivalstvom. Rodnost pa je izražena kot razmerje med živorojenimi in ženskim prebivalstvom v rodnem obdobju, med katere uvrščamo ženske v starosti med 15 in 49 let, kar z drugimi besedami pomeni povprečno število živorojenih otrok na eno žensko v rodni dobi v koledarskem letu (Malačič, 2006, str. 27).

Dejavnikov, ki vplivajo na stopnjo rodnosti je več, v grobem pa bi jih lahko razdelili na biološke, ekonomske, družbene, kulturne, antropološke ter psihološke, pri čemer se je potrebno zavedati, da v večini primerov govorimo o prepletu slednjih. Pri tem velja, da je najvišja stopnja rodnosti značilna za države tretjega sveta, srednje visoka rodnost za države v razvoju, najnižja rodnost pa je značilna za razvite države (Malačič, 2006, str. 29). Urad za makroekonomske analize in razvoj (v nadaljevanju UMAR) poroča o tem, da se je rodnost v zadnjem stoletju v razvitih državah zniževala. Kot glavne razloge navajajo: zniževanje števila žensk v rodni dobi; lažjo dostopnost do informacij o uravnavanju rojstev; vse večjo vključenost žensk v izobraževalne sisteme; ter navsezadnje tudi spremembe v sistemu vrednot in okoljska negotovost (Bratuž Ferik, 2023).

Slika 1: Število živorojenih v Sloveniji od leta 1954 do 2023



Vir: prirejeno po SURS (2024e).

Po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije (v nadaljevanju SURS) je v šestdesetih letih prejšnjega stoletja število živorojenih otrok v Sloveniji na letni ravni presegalo 32.000. Na sliki 1 vidimo, da smo vse od tedaj priča konstantnemu padanju, z izjemo prvega desetletja v novem tisočletju. Z letom 2011 smo zopet lahko opazili trend padanja, ki se vse do danes še ni ustavil. Leta 2023 se je prvič v zgodovini v Sloveniji rodilo manj kot 17.000 otrok. Rodilo se je 8.677 dečkov in 8.312 deklic, skupno 16.989 otrok. V primerjavi z letom 2022 je bilo rojstev za 638 oziroma 3,6 % manj, v 102-letni zgodovini pa najmanj doslej. Na 1.000 prebivalcev se je rodilo 8 otrok, kar je najmanj od leta 1922 (SURS, 2024b).

Sorazmeren trend v padanju pa opazimo tudi v stopnji celotne rodnosti, ki je po podatkih SURS leta 1954 znašala 2,58. Slednja je vse od tedaj padala in leta 1981 padla pod mejo 2. Najnižjo rodnost smo zabeležili leta 2003, ko je ta znašala 1,2, kar z drugimi besedami pomeni, da je imela slovenska državljanka v rodni dobi v povprečju le 1,2 živorojenega otroka. Celotna stopnja rodnosti pa se je nato začela počasi vzpenjati, a po letu 2017 zopet padati ter je leta 2023 znašala 1,51, kar je najmanj po letu 2009. Sorazmerno največ otrok so rodile matere v starosti 28-30 let. Približno polovica (47 %) rojenih otrok je bila prvorojencev, 38 % pa drugorojencev (SURS, 2024e). Kot prikazano v tabeli 1 je celotna stopnja rodnosti, raven, ki še zagotavlja obnavljanje števila prebivalcev, to je 2,1 otroka na žensko v rodni dobi, zadnjič dosegla leta 1980, ko je ta znašala 2,11.

*Tabela 1: Stopnja celotne rodnosti v Sloveniji od leta 1955 do 2023*

Leto	Stopnja celotne rodnosti
1955	2,58
1960	2,18
1965	2,45
1970	2,21
1975	2,16
1980	2,11
1985	1,72
1990	1,46
1995	1,29
2000	1,26
2005	1,26
2010	1,57
2015	1,57
2020	1,60
2025	1,55
2030	1,51

*Vir: prirejeno po SURS (2024e).*

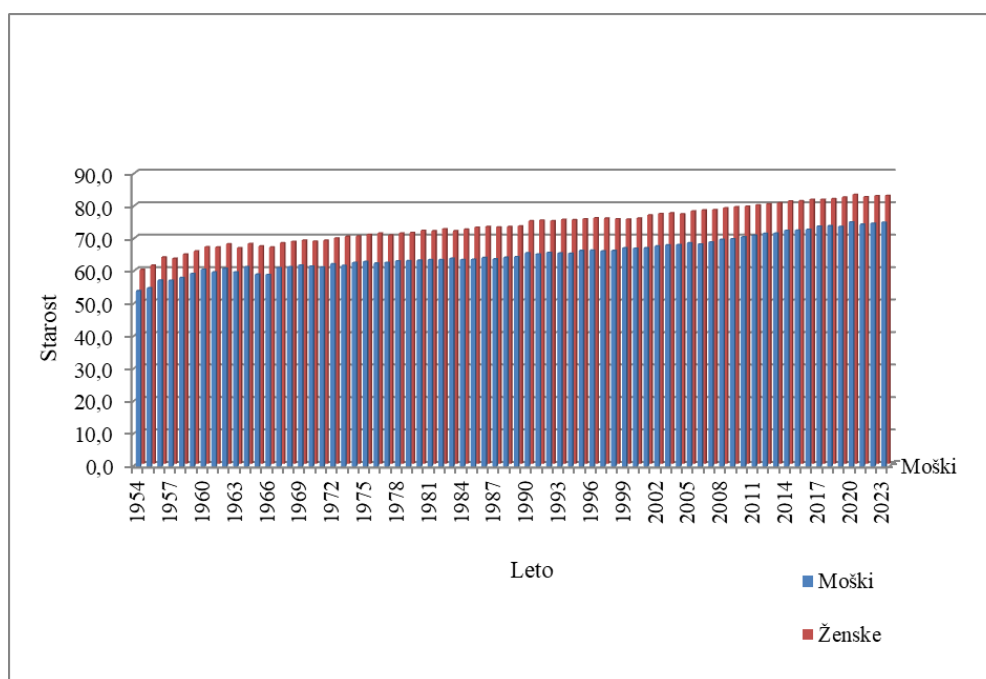
Projekcije EUROPOP2023 napovedujejo, da se bo celotna stopnja rodnosti v prihodnosti povečevala, vendar naj ne bi dosegla najvišjih stopenj iz preteklosti. Ob tem pa tudi za prihodnja desetletja velja, da se bo ob zmanjševanju žensk v rodni dobi rodilo manj otrok. V Sloveniji naj bi se stopnja rodnosti tako postopoma povečevala z 1,55 otroka na žensko v rodni dobi leta 2023 na 1,72 leta 2100 (Bratuž Ferk, 2023).

## 2.1.2 Smrtnost

Umrljivost je neposredno povezana s smrtjo, katero pa lahko definiramo kot dogodek, in sicer kot nastop trajne odsotnosti kakršnegakoli znaka življenja po živem rojstvu. Poleg rodnosti in selitev, smrtnost vpliva na starostno strukturo prebivalstva, zato je z vidika staranja prebivalstva ključna za analizo (Malačič, 2006, str. 37).

Kot kazalnik za umrljivost uporabljamo splošno stopnjo umrljivosti, ki nam pove število umrlih na 1000 prebivalcev. Tu pa nastopi težava, saj hitro pridemo do sklepa, da je slednja neposredno in zelo močno odvisna od starostne strukture obravnavanega vzorca, oziroma prebivalstva. Tako je število umrlih na 1000 prebivalcev veliko višje pri prebivalstvih s staro, kot pri prebivalstvih z mlado starostno strukturo. Dandanes obstaja že veliko postopkov standardizacije, ki izločijo vpliv starostne strukture na smrtnost, a se bom v svojem magistrskem delu raje osredotočil na kazalnik pričakovane življenjske dobe ob rojstvu. Razlog za to se skriva predvsem v tem, da je ravno omenjeni kazalnik najprimernejši za primerjavo smrtnosti med različnimi prebivalstvi (Malačič, 2006, str. 38).

Slika 2: Povprečna starost umrlih v Sloveniji med letoma 1954 in 2023 glede na spol



Vir: prirejeno po SURS (2024a).

Slika 2 prikazuje povprečno starost umrlih v Sloveniji po spolu od 1954 do 2023. V prvem letu analize je povprečna starost vseh umrlih znašala 57,2 leti in se vse do danes drastično zviševala. Najvišja je bila sicer v 2020, leta v katerem je svet zajel koronavirus, ki povzroča sindrom akutnega oteženega dihanja (angl. Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus 2, v nadaljevanju SARS-CoV-2), a se je potem zopet postopoma zviševala in leta 2023 dosegla 82,7 leti in že skoraj dosegla vrednost pred pandemijo. Ob tem je vredno omeniti še podatek, da so ženske v obravnavanem času prav v vseh letih beležile višjo povprečno starost smrti kot moški, a se je omenjena razlika počasi, a konstantno manjšala. Po podatkih UMAR-ja je ta ob prelomu v novo tisočletje denimo znašala 8,4 leta, 20 let kasneje pa je padla na 7,6 let. Podaljševanje življenjske dobe je v največji meri posledica družbenega in gospodarskega razvoja, kjer največjo vlogo igrajo napredek v medicini in zdravstvu in posledičen napredek v preprečevanju in obvladovanju kroničnih bolezni, izboljšana kvaliteta živil, ki jih uživamo ter življenjski pogoji, izboljšana higiena in sanitarni pogoji, povečan poudarek na zdravem življenjskem slogu ter napredek v tehnologiji in oskrbi starejših (UMAR, 2017).

Projekcije za prihodnost še naprej napovedujejo podaljševanje življenjske dobe ob rojstvu. To naj bi se nekoliko bolj intenzivno dogajalo pri moških, kjer je trenutno nižje, kot pri ženskah. Konkretno v številkah to pomeni, da naj bi po projekcijah deklica rojena leta 2100 pričakovala 93,3 leta življenja, deček pa 89,4 leta, kar je 8,9, oziroma 10,9 leta več kot leta 2022. Ženske bodo tako v prihodnje še naprej pričakovale daljšo življenjsko dobo, a se bo omenjena razlika v primerjavi z moškimi močno znižala. Slednja je leta 1991 znašala 8 let, leta 2022 5,9, leta 2100 pa naj bi bila zgolj še 3,9 let, kar je več kot 50 % manj kot leta 1991 (Bratuž Ferik, 2023).

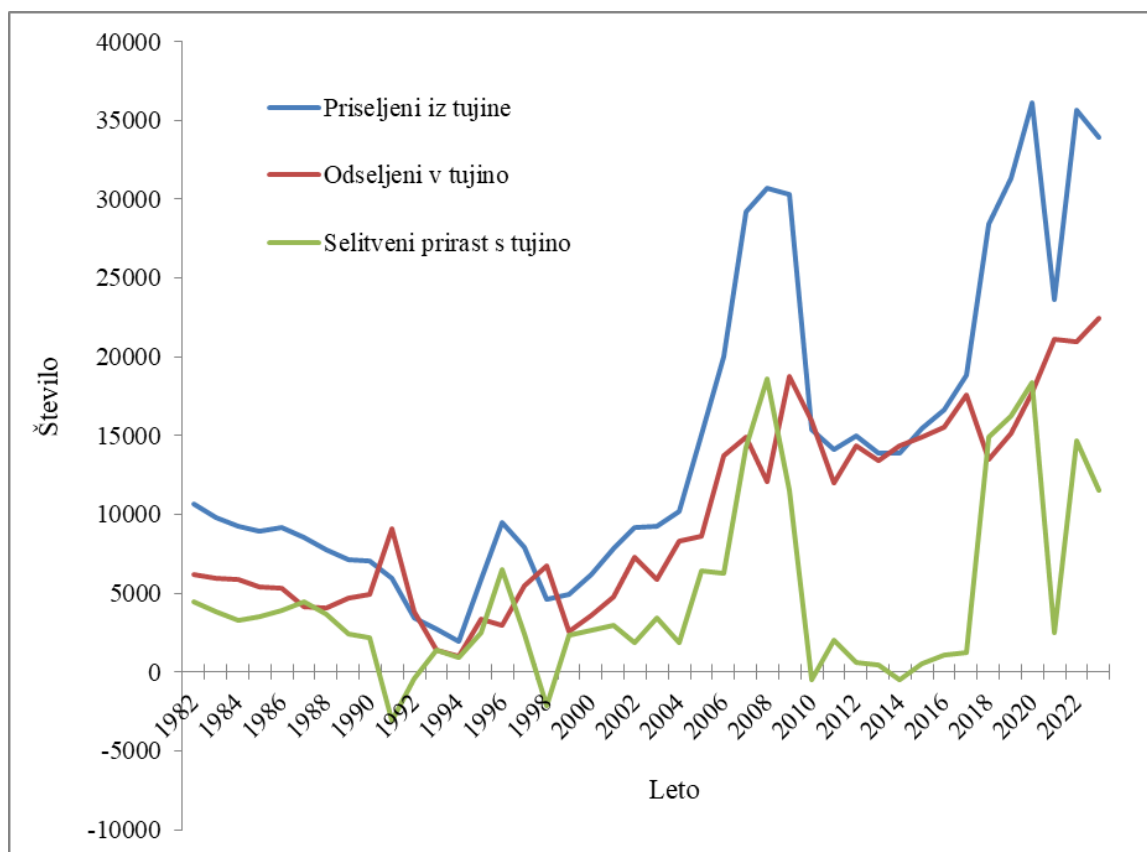
### 2.1.3 Selitve

Selitve običajno opredelimo kot prostorske premike posameznih prebivalcev ali selivcev iz odselitvenega v priselitveno območje. So naraven pojav in imajo globok vpliv na družbo, kulturo, gospodarstvo in demografijo, tako na izselitvenih, kot tudi na priselitvenih območjih. V grobem bi jih lahko razdelili na notranje in zunanje migracije, pri čemer se notranje nanašajo na selitve znotraj iste države, medtem ko meddržavne, oziroma zunanje predstavljajo selitve iz ene države v drugo. Za namen pisanja magistrskega dela sem se osredotočil na meddržavne, saj pri demografski sliki posamezne države igrajo pomembno vlogo (Malačič, 2006, str. 49).

Razlogov za migracije – gibanje ljudi iz enega območja na drugo je več. Razlikovati je potrebno med potisnimi in vlečnimi dejavniki, pri čemer so potisni tisti, zaradi katerih ljudje zapustijo določeno državo, vlečni pa ravno nasprotno, saj spodbujajo priselitev v določeno državo. V večini primerov gre za kombinacijo obojih, v grobem pa bi jih lahko razdelili na tri glavne, in sicer družbeno politične dejavnike; demografske ter gospodarske dejavnike in; okoljske dejavnike (Evropski parlament, 2020).

Nesoglasja med državami, prepiri in tudi vojne spadajo med družbeno politične dejavnike, ki so v zadnjih letih močno vplivali tudi na Slovenijo. Raznorazni spopadi in teror z bližnjega vzhoda je tamkajšnje prebivalstvo prisilil v beg, v katerem pa je bila za večino migrantov končna destinacija Evropa, za nekatere tudi Slovenija. To je bil v zadnjih nekaj letih glavni razlog za priseljevanje v Slovenijo, medtem ko se razlogi za odseljevanje Slovencev skrivajo predvsem v iskanju boljših kariernih priložnosti. Izseljevanje je nekoliko poskočilo z zadnjo ekonomsko-finančno krizo v letih 2008 in 2009 in vse od takrat počasi, a konstantno rastle. Kljub temu lahko na sliki 3 vidimo, da je za Slovenijo bolj kot odseljevanje značilno priseljevanje, kar še dodatno potrjuje dejstvo, da od leta 1982, z izjemo petih let, beležimo pozitiven selitveni prirast, ki je leta 2023 znašal 11.528 ljudi (SURs, 2024a).

Slika 3: Meddržavne selitve Slovenije med letom 1982 in 2023



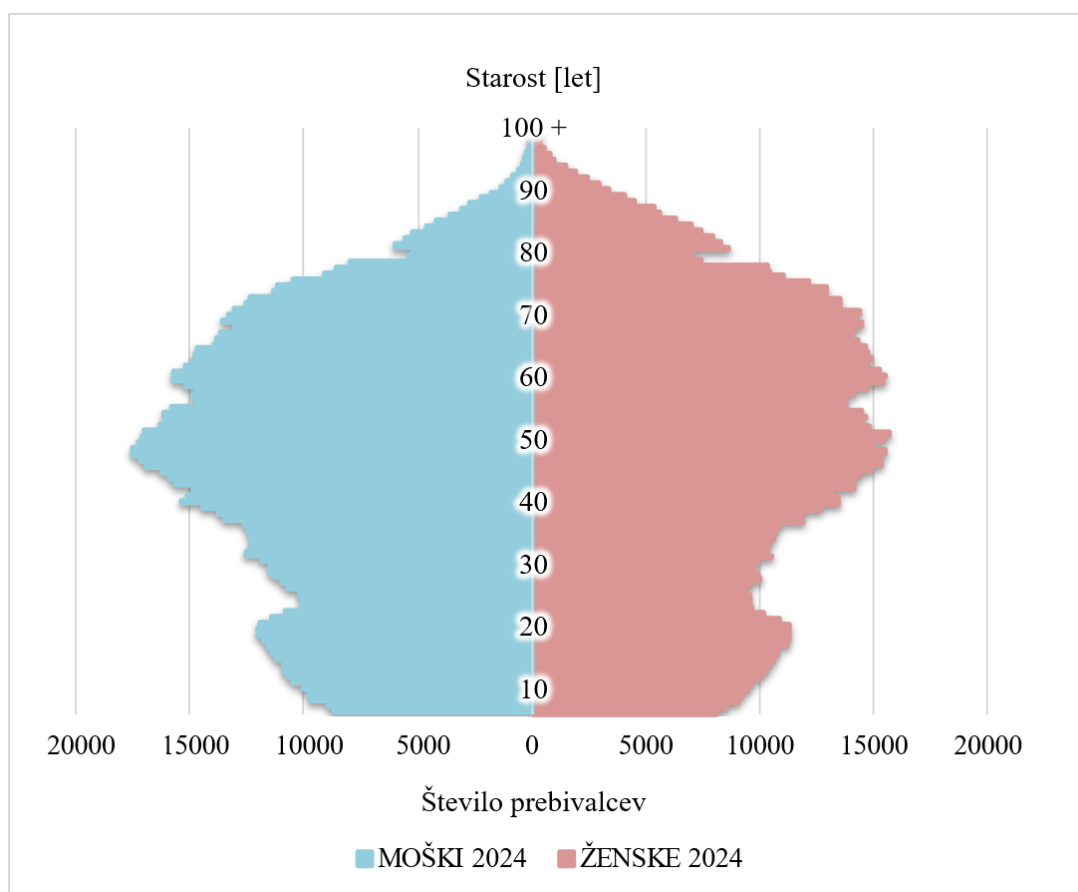
Vir: prirejeo po SURS (2024a).

#### 2.1.4 Staranje prebivalstva v Sloveniji

Obravnavani podatki o rodnosti, smrtnosti in selitvah v Sloveniji iz prejšnjih poglavij nas hitro pripeljejo do sklepa, da je staranje prebivalstva brez dvoma prisotno tudi v Sloveniji. Posledice tega demografskega premika vplivajo predvsem na trg dela, javne izdatke, inovativnost gospodarstva, potrošnjo, izobraževanje ter stanovanjski, prostorski in

regionalni razvoj. O resnosti obravnavanega izziva priča tudi podatek, da je bilo leta 1991 v Sloveniji na 100 delovno sposobnih ljudi 17,6 starejših, pri čemer je bil ta koeficient leta 2022 že več kot dvakrat večji. Trend pa se bo po napovedih EUROPOP2023 nadaljeval, saj naj bi koeficient starostne odvisnosti starejših čez trideset let znašal že 59,4. To pomeni, da bo več kot 59 starejših od 65 let odvisnih od 100 delovno sposobnih prebivalcev, med katere se uvrščajo ljudje stari med 20 in 64 let. Ne le, da bo povečanje deleža starejših, predvsem zaradi izplačil pokojnin bremenilo tokove financiranja, temveč lahko takšne demografske spremembe ovirajo tudi gospodarsko rast in povzročijo spremembe v vzorcih potrošnje (Bratuž Ferik, 2023).

Slika 4: Prebivalstvena piramida Slovenije 1. julija 2024

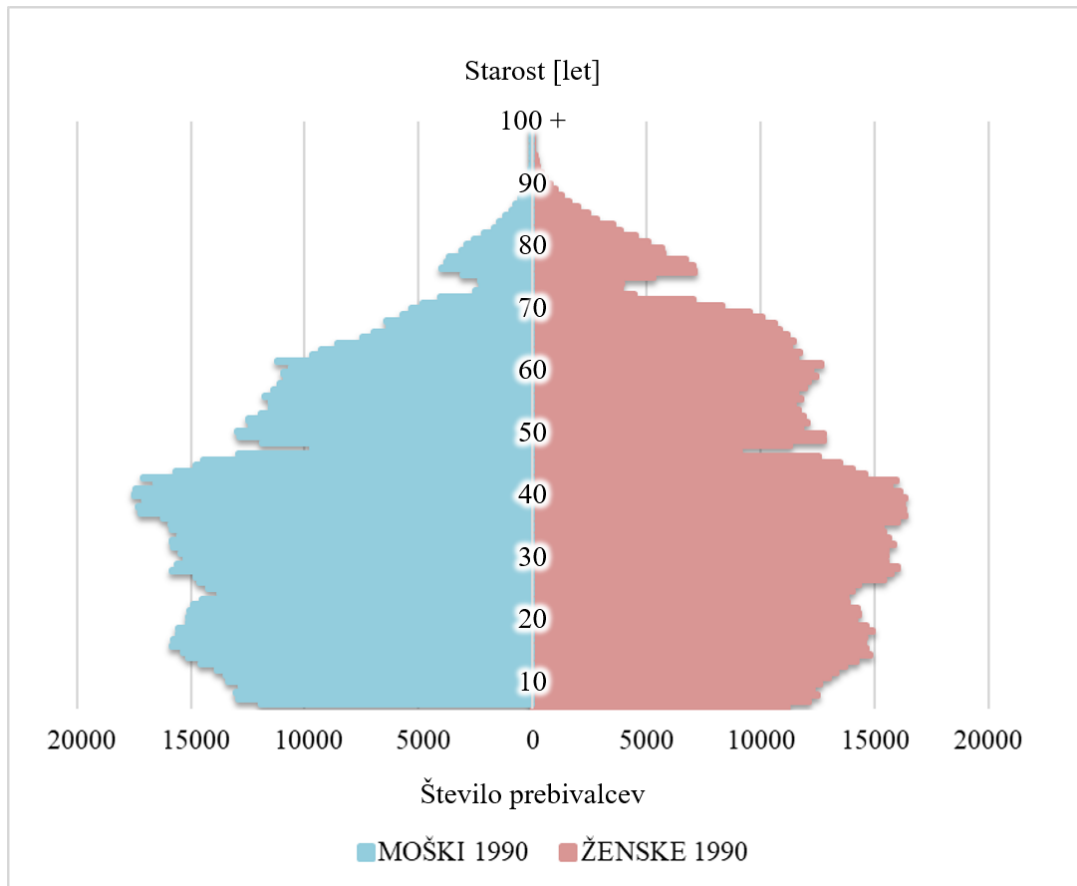


Vir: prirejeno po SURS (2025).

Prvega julija 2024 je v Sloveniji živelo 2.129.052 prebivalcev, pri čemer jih je bilo 14,6 % starih do šest let, 63,4 % med 15 in 64 let, 22 % pa je bilo starejših od 64 let. Povprečna starost je znašala 44,3 leta, skoraj 10 % prebivalstva pa so predstavljali tujci (SURS, 2024b). Na sliki 4 je prikazana struktura prebivalstva Slovenije na sredini leta 2024, pri čemer gre omeniti, da je največja gostota prebivalstva trenutno stara med 40 in 70 let. Gre za tako imenovano baby boom generacijo, ki jo opredeljujemo kot ljudi rojene po drugi svetovni vojni, oziroma natančneje med letoma 1946 in 1964. Generacija, imenovana 'boomerji' je trenutno v fazi množičnega upokojevanja, kar ob dejstvu, da je prebivalstvena

piramida spodaj (tj. do 35. leta) relativno ozka, predstavlja velik izziv za državno gospodarstvo in zagotavljanja sistemov socialne zaščite.

*Slika 5: Prebivalstvena piramida Slovenije na dan 1. julija 1990*



*Vir: prirejeno po SURS (2025).*

Na sliki 5 pa je prikazana prebivalstvena struktura Slovenije 1. julija leta 1990. Pri slednji bi zaradi njene oblike še lahko govorili o piramidi, saj najštevilčnejšo skupino prebivalstva predstavljajo otroci oziroma mladi, proti vrhu pa se zožuje. Takšna oblika je značilna za mlada prebivalstva, pri katerih je pričakovano trajanje življenja kratko. To pa še zdaleč ne velja za današnjo strukturo, katera je pod močnim vplivom padanja stopnje rodnosti in podaljševanja pričakovane življenjske dobe, kar se na sliki 4 odraža v obliki vaze.

## 2.2 Ekonomske posledice

Demografske spremembe omenjene v prejšnjih poglavjih ne vodijo le v manko delovne sile in posledično preveliko razmerje med deležem upokojencev in delovno aktivnih, temveč lahko spremenjena starostna struktura vodi tudi do negativnega vpliva na produktivnost in posledično zniža potencial za gospodarsko rast. Kakorkoli pa tega ne moremo posploševati, saj obstajajo različne raziskave, ki dokazujejo tudi nasprotno, zato bi bili za natančnejšo analizo potrebni dodatni empirični podatki (Börsch-Supan, 2003).

### 2.2.1 Trg dela

Trg dela v Sloveniji se sooča s padanjem absolutnega števila delavcev, kar se odraža v manjši ponudbi. Slednje se danes najbolj drastično odraža v zdravstvenem in šolskem sektorju. Omenjeni trend pa se kaže v vse več panogah, kar jasno nakazuje, da potrebe delodajalcev presegajo povpraševanje na trgu dela. Serban (2012) izpostavlja tudi, da je velik del starejše delovne sile občutno manj naklonjen tehnološkemu napredku, ob čemer pa tega ne moremo posploševati na vse predstavnike te starostne skupine, kar posledično omejuje razvoj sektorjev, ki so pod vplivom večjih tehnoloških inovacij. Omenjena togost skupaj z že tako premajhnim številom delovno aktivnih, še dodatno otežuje gospodarski napredek držav, med katere se uvršča tudi Slovenija. Ob zapolnjevanju vrzeli, ki nastajajo ob tem, pomembno vlogo igra fleksibilnost, oziroma zmožnost prehajanja delovne sile med sektorji, saj uravnava povpraševanje in ponudbo na trgu dela in posledično blaži brezposelnost in omogoča razvoj gospodarstva. Börsch-Supan (2003) ob tem poudarja, da se ne sme podcenjevati ovir, ki jih povzročajo predvsem generacijska neskladja v znanju in regionalne razlike, saj močno otežujejo sam proces.

Za Slovenijo velja, da je v primerjavi z ostalimi državami Evropske unije (v nadaljevanju EU) po stopnji aktivnosti med odraslimi starimi od 35 do 54 let med najvišje uvrščenimi, povsem drugačna pa je slika pri mladih (20 do 29 let) in starejših (55 do 64 let). Razlog za nizko stopnjo aktivnosti pri mladih je izjemno dolga doba vključenosti v izobraževanje in pomanjkanje izkušenj, kar še nekoliko zavira hiter prehod od izobrazbe k zaposlitvi (Bratuž Ferk, 2023). Še večjo težavo pa predstavlja preseljevanje mladega izobraženega kadra v tujino, kar imenujemo tudi beg možganov. Mladi tako izkoristijo domači šolski sistem in pridobijo izobrazbo, nato pa se praviloma zaradi boljših zaposlitvenih možnosti in kariernih priložnosti preselijo v razvitejše države. Gre za intelektualne posameznike, ki imajo velik potencial za kasnejši doprinos h gospodarstvu, zato se države močno osredotočajo na njihovo obdržanje. Pri starejših pa se razlog za podpovprečno aktivnost skriva v nizki zahtevani starosti ob doseganju polne pokojninske dobe v kombinaciji s prenizkimi spodbudami za ostajanje v aktivnosti. Veliko prostora za napredek pa se tu nahaja še v izboljšanju razmer na delovnih mestih za starejše, spodbujanju vseživljenjskega učenja ter izboljšanju managementa različnih starostnih skupin. Serban (2012) poudarja, da so to področja, katerim bodo morale države v prihodnosti namenjati vedno več pozornosti, saj bodo zgolj na tak način lahko ohranjale gospodarsko rast.

### 2.2.2 Javni izdatki za socialno zaščito starejših

Državna poraba oziroma javni izdatki so vsi izdatki, ki jih država in javne institucije porabijo za financiranje svojih funkcij. Tovrstni izdatki vključujejo porabo za javne storitve, izobraževanje, zdravstvo, socialno zaščito (socialni transferji), infrastrukturo, obrambo, plače javnih uslužbencev in drugo. V Sloveniji je med omenjenimi v zadnjih letih največji porast viden pri programih socialne zaščite, katerim je bilo v letu 2022

namenjenih 13,9 milijarde evrov (v nadaljevanju EUR), kar predstavlja okoli četrtno bruto domačega proizvoda (v nadaljevanju BDP). Od tega je bilo največ namenjeno za področji starost ter bolezni in zdravstveno varstvo (SURS, 2023b).

### 2.2.2.1 Pokojnine

Slovenski pokojninski sistem je enoten in obenem obvezen za vse zaposlene in druge osebe, ki ustvarjajo dohodek iz zaposlitve ali druge pridobitne dejavnosti, pri čemer se lahko pod določenimi pogoji vanj prostovoljno vključijo tudi neaktivne osebe. Sistem je zasnovan za zagotavljanje finančne varnosti osebam po upokojitvi in osebam z invalidnostjo. Cilj je zagotoviti izgubljen dohodek, ki nadomešča plačo po zaključku aktivne delovne dobe. Slovenski pokojninski sistem temelji na pretočnem modelu, oziroma sistemu sprotnega financiranja pokojninskega zavarovanja (angl. Pay As You Go – PAYG), kar pomeni, da sedanje generacije zaposlenih financirajo pokojnine trenutnim upokojencem (MDDSZ, brez datuma b).

Vsi delavci, zavarovani v delovnem razmerju pri pravnih osebah in drugih delodajalcih, zasebniki, ki opravljajo samostojno gospodarsko ali poklicno dejavnost, kmetje in člani njihovih gospodarstev ter druge osebe, ki opravljajo določene dejavnosti, so vključeni v obvezno pokojninsko in invalidsko zavarovanje in od plače, oziroma dohodka plačujejo prispevek. To predstavlja **prvi steber** financiranja sistema, saj zavarovanci in zavarovanke vsak mesec plačujejo prispevek od mesečne osnove, ki je zaračunan od njihovega dohodka. Slednji znaša 15,5 % bruto plače, dodatnih 8,85 % bruto plače zaposlenega pa skupaj s prispevkom zaposlenega obračuna in Finančni upravi Republike Slovenije (v nadaljevanju FURS) nakaže delodajalec. **Drugi steber** predstavlja dopolnilno oz. prostovoljno dodatno pokojninsko zavarovanje. Gre za kapitalsko financiran sistem, kjer posamezniki in delodajalci z namenom povečanja pokojnine v kasnejših letih prostovoljno vlagajo v pokojninske sklade. Zaradi staranja prebivalstva in vse večje obremenitve pokojninskega sistema, mora država vse večkrat in v vedno večji meri pokrivati primanjkljaj, v primeru da prispevki zaposlenih in delodajalcev ne zadoščajo za pokritje vseh obveznosti. Ta vrzel se pokriva iz državnega proračuna, s katerim država skrbi za stabilnost sistema. Zaradi omenjenega razloga in ostalih negotovih razmer pa na pomembnosti pridobiva **tretji steber**, ki pa ne predstavlja nič drugega kot povsem prostovoljno in individualno varčevanje posameznika za obdobje starosti (MDDSZ, brez datuma b).

Iz obveznega pokojninskega in invalidskega zavarovanja lahko ob izpolnjevanju pogojev v Sloveniji pridobimo naslednje vrste pokojnin (MDDSZ, brez datuma b):

- starostna pokojnina,
- možnost izplačila 40 % starostne pokojnine,
- predčasna pokojnina,
- delna pokojnina,

- vdovska in družinska pokojnina,
- invalidska pokojnina.

Za namene magistrskega dela sem se osredotočil na starostno pokojnino, saj pri obravnavani temi igra najpomembnejšo vlogo. Do slednje je upravičen vsak posameznik, ki izpolnjuje pogoj dosežene starosti 65 let in vsaj 15 let zavarovalne dobe ob možni upokojitvi pri starosti 60 let, vendar zgolj v primeru, da je bilo doseženih 40 let pokojninske dobe brez dokupa (ZPIZ, brez datuma a).

Ob tem je potrebno ločevati med pokojninsko in zavarovalno dobo. Slednja predstavlja obdobje vključenosti posameznika v obvezno ali prostovoljno pokojninsko in invalidsko zavarovanje skupaj s plačevanjem prispevkov. Ko pa je govora o pokojninski dobi je mišljen širši pojem, saj le ta vključuje tudi obdobja brez plačila prispevkov, kot je na primer obdobje dela v tujini ter obdobja priznana kot dodana pokojninska doba (na primer skrb za otroka). Prav tako pa vključuje tudi dokup pokojninske dobe, med katero se med drugimi uvrščata tudi čas študija in služenje vojaškega roka. Pomembna razlika med njima je tudi ta, da pokojninska doba vpliva na pridobitev pravice do pokojnine, medtem ko zavarovalna doba neposredno vpliva na višino pokojnine posameznika (ZPIZ, brez datuma a).

Višino starostne pokojnine določata pokojninska osnova in odmerjeni odstotek, pri čemer je slednji odvisen od pokojninske dobe. Daljšo dobo kot ima posameznik, večji je odmerjeni odstotek. Pokojninska osnova pa predstavlja najugodnejše povprečje mesečnih osnov v 24 zaporednih letih zavarovanja, pri čemer se zaradi medsebojne primerljivosti uporabi valorizacijski količnik. Povprečna bruto starostna pokojnina je v letu 2023 v Sloveniji znašala 823,07 EUR, prejemale pa jo je 479.916 oseb. Izdatki za starostne pokojnine v Sloveniji predstavljajo največji del vseh izdatkov namenjenih socialni zaščiti in se v zadnjih letih gibljejo okoli 40 % (ZPIZ, 2024).

*Tabela 2: Izdatki za starostne socialne prejemke programov socialne zaščite od leta 2000 do 2022*

Leto	2000	2002	2004	2006	2008	2010	2012	2014	2016	2018	2020	2022
I <sup>1</sup>	1887	2462	2678	2622	2995	3423	3560	3752	3873	4142	4694	5401
D <sup>2</sup>	10,07	10,58	9,77	8,38	7,94	9,49	9,91	10,07	9,68	9,11	10,04	9,49

<sup>1</sup>Izdatki za starostne socialne prejemke programov socialne zaščite Slovenije (v MIO EUR)

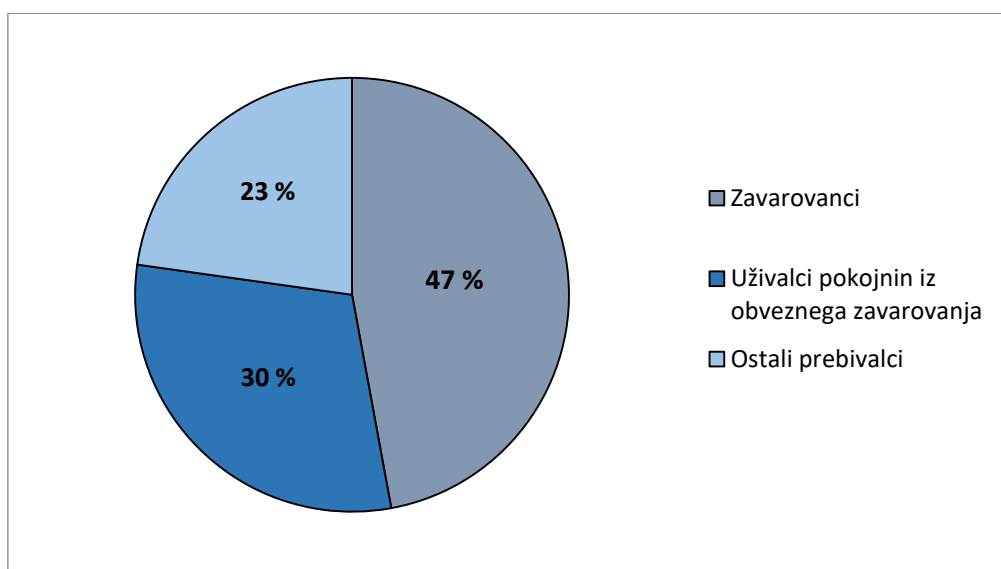
<sup>2</sup>Delež izdatkov za starostne socialne prejemke programov socialne zaščite Slovenije od letnega slovenskega BDP-ja

*Vir: prirejeno po SURS (2024c).*

Tabela 2 prikazuje izdatke za starostne socialne prejemke programov socialne zaščite Slovenije, ki so leta 2022 znašali 5401 milijonov EUR. Razvidno iz tabele 2, so izdatki

konstanto rastle, v primerjavi z izhodiščnim letom analize pa so se povečali za skorajšnji trikratnik, oziroma za 186,22 %. Glavni razlog za tovrstne premike predstavlja vse večje število uživalcev starostne pokojnine, ki se je iz leta 2022 do 2023 povečalo za 9415 oseb, oziroma 2 %, kar je obenem tudi največja rast v vseh letih, če izvzamemo leto 2014. Ob inflaciji in vseh ostalih razmerah na trgu pa so se seveda povečale tudi same višine pokojnin (ZPIZ, 2024). Veliko manj nihanj pa lahko vidimo v deležu izdatkov za starostne socialne prejemke programov socialne zaščite Slovenije od letnega slovenskega bruto domačega proizvoda, kar predstavlja zadnja vrstica tabele 2. Le ta se je skozi vsa leta analize gibal okoli 10 % in leta 2022 znašal 9,49 %, kar je 0,58 % točke manj kot leta 2000 (SURS, 2024c).

*Slika 6: Razmerje med povprečnim številom zavarovancev, povprečnim številom uživalcev pokojnin iz obveznega zavarovanja in ostalim prebivalstvom Slovenije leta 2023*



*Vir: prirejeno po ZPIZ (2024) in SURS (2024c).*

Slika 6 prikazuje razmerje med povprečnim številom zavarovancev, povprečnim številom uživalcev vseh pokojnin iz obveznega zavarovanja v Sloveniji in ostalimi prebivalci Republike Slovenije za leto 2023. Število zavarovancev je obravnavanega leta znašalo 999.043, število uživalcev pokojnin pa 638.802, kar pomeni, da je bilo razmerje med uživalci in zavarovanci 1,564. To razmerje lahko povežemo tudi z nekoliko bolj oprijemljivim koeficientom starostne odvisnosti starejših, ki je bil podrobneje obravnavan v poglavju 1.2, le ta pa vodi do jasnega sklepa o hudem pritisku na pokojninski sistem Republike Slovenije (v nadaljevanju RS) (ZPIZ, 2024).

Kot odgovor pritiskom s strani pokojninskega sistema in vse večjim izdatkom za zdravstvo in dolgotrajno oskrbo vlada RS aktivno pripravlja pokojninsko reformo, ki bi uvedla postopne spremembe z vključenim tranzicijskim obdobjem. Le ta se osredotoča na dvig zakonsko določene starostne meje za pridobitev pravice do starostne pokojnine,

podaljšanje referenčnega obdobja za izračun pokojninske osnove in samo uskladitev pokojnin (ZPIZ, 2024).

#### 2.2.2.2 *Zdravstvo in dolgotrajna oskrba*

Naraščanje skupine prebivalcev starejših od 60 let je relativno nov zgodovinski pojav, zato se v zdravstveni praksi in politiki pojavljajo določene težave pri razumevanju njihovih potreb ter oblikovanju odgovorov nanje. Raziskave kažejo, da ljudje dobro zdravje dojemamo kot enega izmed najpomembnejših elementov kakovostnega življenja. Dejavniki, ki v največji meri vpliva na zdravstveno stanje so družbeno-ekonomske razlike, saj pogojujejo kakovost zdravstvenih storitev in dostopnost le-teh. Iz tega hitro ugotovimo, da med zdravstvenim stanjem posameznika in dohodkom prihaja do tesne korelacije. Še močnejša pa je ta korelacija med višanjem starosti in upadanjem zdravstvenega stanja. Osebe, ki imajo zdravstvene težave, sploh dolgotrajne, so zaradi njih pogosto ovirane v vsakdanjem življenju, kar pa ni le rezultat funkcionalnih zmožnosti, ampak tudi fizičnega okolja, socialne opore in ekonomskih virov (Mandič in Filipovič Hrast, 2011).

Na tej točki je treba poudariti, da govorimo o globalnem problemu, zato si države z željo po povečanju blaginje svojih državljanov glave belijo z naraščajočimi stroški zdravstvenega in socialnega varstva starajočega se prebivalstva. Z razliko od preteklosti, v kateri se je starost tretirala kot neozdravljiva bolezen, je danes slika drugačna. Starejši postajajo vse zahtevnejši uporabniki zdravstvenega sistema, tudi zaradi tega, ker ga uporabljajo pogosteje kot mlajši. Neizpodbitno dejstvo je, da zdravstveno varstvo starejših stane več, pri čemer največji stroški nastajajo okoli 75. leta starosti. Osebe stare med 80 in 90 let namreč potrebujejo manj in cenejšo oskrbo, saj v tem obdobju kurativa preide k skrbi in paliativi. Slednja predstavlja aktivno celostno obravnavo bolnikov z neozdravljivo boleznijo in podporo bližnjim. Stroški za zdravstveno oskrbo naraščajo predvsem zaradi povečanja povpraševanja po negovalnih bolnišnicah, dnevnih centrih, domovih za starejše in različnih oblikah pomoči na domu. Država je tako prisiljena v vlaganja v infrastrukturo dolgotrajne oskrbe, večje število zdravstvenih delavcev in nenehno se razvijajočo medicinsko opremo (Mandič in Filipovič Hrast, 2011). K intenziteti soočanja države s sposobnostjo financiranja zdravstvene in dolgotrajne oskrbe njenih državljanov pa močno vpliva dejstvo, da se delež ljudi, potrebnih takšne zdravstvene oskrbe povečuje, ob čemer se istočasno zmanjšuje tudi delež delovno aktivnega prebivalstva, torej tistih, ki ga s svojo vključenostjo na trgu dela financirajo (Lukyanets in drugi, 2021).

Projekcije kažejo, da se bodo stroški za zdravstveno varstvo tudi v prihodnje še povečevali, pri čemer bodo največ sredstev terjale kronične nefatalne bolezni, kot so na primer duševne motnje, mišično-kostne bolezni, razne oblike demence in upad sluha ter vida. Soočanje s temi izzivi zahteva reforme zdravstvenih in socialnih sistemov vključno z bolj učinkovito porabo sredstev, uvajanjem preventivnih programov za ohranjanje zdravja starejših ter razvojem novih modelov financiranja dolgotrajne oskrbe. Poleg investiranja v zdravstvo,

bo pri soočanju s to težavo ključno vlogo igral tudi koncept aktivnega staranja, katerega bom podrobneje opisal v 3. poglavju (Mandič in Filipovič Hrast, 2011, str. 63).

### 2.2.3 Potrošnja prebivalstva

Starejši predstavljajo pomemben (in obenem vse večji) del potrošništva, zato je iz ekonomskega vidika pomembno razumevanje njihovih navad in preferenc. Navkljub stereotipom, da so starejši finančno ogroženi, raziskave kažejo nasprotno, saj slednja starostna skupina spada med bolj finančno neodvisne z veliko kupne moči. Razlog za to se skriva predvsem v tem, da imajo v primerjavi s starejšimi generacijami višje pokojnine, kar jim omogoča potrošnjo za bolj luksuzne dobrine. Kežman (2020) je z empirično raziskavo, v katero je bilo vključenih 500 anketirancev, starejših od 60 let ovrgla tudi tezo, da lahko starejše množično povezujemo z visoko stopnjo varčevanja, čeprav se s starostjo brez dvoma spreminjajo tudi preference pri potrošnji. Omenjena empirična raziskava potrjuje, da posameznik v procesu staranja vse več troši za dobrine in storitve, ki izboljšujejo kakovost življenja, kot so zdravstvo, oskrba, rekreacija in turizem. Največji del prihodkov pa obravnavana starostna skupina namenja zdravlilom, prehranskim dodatkom, preventivni in dolgotrajni oskrbi ter domovom za starejše.

Na stopnjo potrošnje pa močno vpliva tudi državna regulativa glede davčnih stopenj. Le-te se zaradi vse večjih socialnih izdatkov povečujejo, to pa posledično vodi v zmanjšanje prihrankov davkoplačevalcev. To se odraža v zmanjšanem obsegu vlaganj v človeški kapital, kar posledično negativno vpliva tudi na inovativnost in gospodarsko rast (Lukyanets in drugi, 2021).

## 2.3 Družbene posledice

Poleg bolj oprijemljivih ekonomskih posledic staranja prebivalstva, pa nikakor ne smemo pozabiti na družbene, ki so vse prej kot zanemarljive. Raziskave kažejo, da ljudje postajamo vse bolj nestrpni do starejših, tudi zaradi povsem zmotnega mišljenja, da so oni tisti, ki zavirajo gospodarsko rast države. Gre za začaran krog, ki problem z ekonomskega razširi tudi na družbeno raven, saj nesprejemanje starejših oziroma ageism postaja vse večja težava. Govorili bi lahko celo o socialni izključenosti, ki jo Simona Hvalič Touzery (2010, str. 1) opredeljuje kot: *»Nesprejemanje posameznika ali skupine ljudi s strani družbenega okolja. Temelji lahko na rasi, etničnosti, jeziku, kulturi, religiji, spolu, starosti, socialnem razredu in ekonomskemu ali zdravstvenemu stanju. Človeku odvzema njegove temeljne pravice in nase veže revščino, prikrajšanost in nestrpnost.«*

Garavaglia in drugi (2021) navajajo pomembnost zavedanja, da se življenje ob upokojitvi ne konča. Tisti, ki so finančno nekoliko bolje preskrbljeni se z upokojitvijo pogosto začnejo zatekati k različnim oblikam rekreacije in ostalim hobijem, za katere v času delovne aktivnosti niso imeli toliko časa, nekaterim pa finančni vidik tega ne dopušča, kar

jih sili k dodatnemu iskanju zaslužka. Ne glede na finančni položaj pa čisto vsak posameznik čuti osnovno potrebo po aktivnosti, pripadnosti, sprejemanju in občutku koristnosti, kar je že leta 1942 Abraham Maslow predstavil s svojo teorijo hierarhije potreb. Akaida in drugi (2023) navajajo, da empirične raziskave kažejo na pozitivno korelacijo med aktivnostjo starejših in njihovim zadovoljstvom. Večja aktivnost vodi do več energije posameznika, boljšega fizičnega počutja, manjše stopnje depresije in dokazano tudi blagodejno vpliva na zdravstveno stanje. Avtorji ob tem dodajajo, da je odnos ostalih ljudi do dela starejših v različnih družbah različen, pri čemer je nekje veliko bolje sprejet kot drugje.

### 2.3.1 Socialna izključenost starejših

Starejši so v literaturi pogosto označeni kot ena izmed ranljivejših družbenih skupin, ki se pogosteje sooča s tveganjem socialne izključenosti. Kot že omenjeno gre za skupek večdimenzionalnih procesov prikrajšanosti, ki se med seboj povezujejo in krepijo. Vodi do oddaljevanja od socialnega okolja, katerega rezultat je izolacija posameznikov in skupin od priložnosti, ki jih nudi družba. Starejši se soočajo z nezmožnostjo vključevanja v glavne družbene sisteme, kot so demokratični in pravni sistem, trg dela, sistem blaginje in navsezadnje tudi z nezmožnostjo vključevanja v skupnost in celo lastno družino. Tradicionalni družinski modeli se namreč spreminjajo in starejši vse pogosteje ostajajo brez družinske podpore v času, ko bi jo najbolj potrebovali. Svojci tako pogosto niso zmožni zagotavljati neformalne oskrbe lastnim družinskim članom, kar otežuje tudi dejstvo, da se družinske strukture spreminjajo, saj imajo današnja gospodinjstva vse manj otrok, kar ob podaljševanju življenjske dobe še dodatno poveča potrebo po institucionalni oskrbi. Jakovljevic in drugi (2023) poudarjajo, da zmanjšane socialne interakcije, omejen dostop do virov ter ekonomska negotovost starejših povzročajo večjo stopnjo osamljenosti, kar negativno vpliva na duševno in fizično zdravje. Vse skupaj lahko na dolgi rok vodi v poslabšanje zdravstvenega stanja, demenco, srčno žilne bolezni, depresijo in celo do samomorilskih nagnjenj (Mandič in Filipovič Hrast, 2011, str. 71).

Socialna izključenost starejših pa se ob napredku sodobnih informacijsko-komunikacijskih tehnologij (v nadaljevanju IKT) in razmahu digitalizacije zgolj še povečuje. Razvoj IKT prinaša ogromne koristi na vseh področjih življenja in dela, a se je ob tem potrebno zavedati, da se naši predniki, oz. tisti, ki trenutno predstavljajo starejši del populacije, z razliko od današnje mladine, niso rodili obdani z računalniki in pametnimi telefoni. Zaradi svoje starosti tudi niso več tako dovzetni za učenje, prav tako pa jih veliko živi samih, zato je v tej starostni skupini stopnja digitalne nepismenosti izjemno visoka. Razvite države IKT uporabljajo na vseh korakih vsakdana, kar na primer zajema omogočanje pogovorov z znanci prek mobilnih aplikacij, naročanje k frizerju, nakup kart za gledališče, uporabo javnega prevoza in naročanje na zdravstvene storitve. Stvari, ki se mlajšim generacijam zdijo samoumevne, se večji množici starejšega dela prebivalstva zdijo povsem nedosegljive. Digitalna nepismenost tako še dodatno povečuje socialno izključenost, saj do

neke mere omejuje tudi njihov dostop do zdravstvenih in socialnih storitev, kar praviloma nadaljnje vodi tudi do poslabšanja njihovega fizičnega in duševnega zdravja (UMAR, 2016). Iz zapisanega sodeč lahko vidimo, da socialna izključenost starejših predstavlja resen problem. Za rešitev pa se je potrebno usmeriti in pozornost namenjati njenemu nasprotnemu polu – socialnemu vključevanju starejših v družbo. Veliko vlogo pri tem igra medgeneracijsko sodelovanje, ki ne rešuje zgolj problema medgeneracijskega sožitja, temveč tudi krepi možnosti za izmenjavo in prenos izkušenj in znanj. Na tej točki je potrebno poudariti, da je mišljenje, da se lahko zgolj starejši učijo od mlajših povsem zmotno. Starejši del prebivalstva se namreč lahko pohvali z ogromno delovnimi in tudi življenjskimi izkušnjami, ki jih prinese starost. Veliko bi se od starejših lahko naučili tudi o delovnih navadah, komunikacijskih sposobnostih, čustveni inteligenci in pa predvsem o moralnih načelih in vrednotah, kot so lojalnost, potrpežljivost in prilagodljivost. Tu je govora o mehkih veščinah, ki predstavljajo osebne navade, prepričanja in lastnosti posameznika, ki oblikujejo, kako delamo sami in z drugimi (Lee, 2022). Ob tem pa Douglas in Roberts (2020) poudarjata, da nikakor ne smemo zanemariti niti njihovega znanja in potenciala za prispevek k družbi. S povečano participacijo starejših v družbeno in gospodarsko življenje, bi se do neke mere izognili tudi medgeneracijskim napetostim, saj bi s tem razbremenili mlajše generacije, ki nosijo vse večji del bremena vzdrževanja socialnih sistemov.

V Sloveniji je dojemanje prispevka starejših k družbi slabše kot v drugih državah Evropske unije, saj imamo najmanjši delež vprašanih, ki menijo, da lahko starejši od 55 let (kot zaposleni) prispevajo k družbi. Poleg tega je na delovnem mestu pogosto prisotna tudi starostna diskriminacija, o kateri govorimo takrat, ko prihaja do diskriminacije oseb na podlagi starosti. Le-ta se lahko pojavlja v različnih oblikah kot so: stereotipi, predsodki, različne vrste zlorab in zapostavljanje. Ko je govora o starejših, se tako vse večkrat osredotočamo na slabosti, premalokrat pa na pozitivne posledice in priložnosti, ki nastajajo ob teh demografskih trendih. Ena izmed (še ne) izkoriščenih priložnosti je tudi zaposlovanje vrzeli brezposelnosti s starostniki in ne zgolj s tujci. Meddržavne selitve, kot že obravnavano v poglavju 1.1.3, igrajo pomemben del državnega gospodarstva, a s seboj prinesejo tudi veliko negativnih posledic, kot so kulturni konflikti, jezikovne ovire, nesprejemanje drugačnosti in navsezadnje tudi občutek ogroženosti lokalnega prebivalstva. Zaposlovanje starejših pa je zaradi prehoda družbe od proizvodne k storitveni še toliko lažje, saj lahko starejši tudi z nekoliko omejenimi fizičnimi sposobnostmi še vedno opravljajo dela, ki niso tako fizično zahtevna. Leta 2024 se je prvič v zgodovini zgodilo, da je bilo med tistimi, ki so se v Sloveniji prvič zaposlili več tujcev kot slovenskih državljanov. Na območju Slovenije se je leta 2024 namreč zaposlilo okoli 36.500 oseb, od tega več kot 20.000 tujcev. Skrb vzbujajoča pa je tudi njihova povprečna starost, ki znaša 29,1 leta (SURS, 2025). Ob tem pa je nujno potrebno zavedanje, da se spodbujanje zaposlovanja starejše delovne sile lahko izkaže za pametno naložbo zgolj v primeru, da zaradi tega ni omejen vstop mladih na trg dela.

### 2.3.2 Navezava na cilje trajnostnega razvoja

Ekonomске in družbene posledice staranja prebivalstva je navsezadnje moč povezati tudi s cilji trajnostnega razvoja, ki jih je kot usmeritev bodočega mednarodnega razvoja za obdobje od leta 2015 do 2030 razvila Organizacija združenih narodov (v nadaljevanju OZN). Gre za 17 ciljev, katere je avgusta leta 2015 sprejelo 193 držav po vsem svetu. Omenjene cilje OZN (brez datuma) definira kot: »Poziv vsem državam k ukrepanju za spodbujanje blaginje ob hkratnem varovanju planeta. Omenjeni cilji potrjujejo, da mora odpravljanje revščine potekati vzporedno s strategijami, ki krepijo gospodarsko rast in obravnavajo vrsto družbenih potreb, vključno z izobraževanjem, zdravjem, socialno zaščito in zaposlitvenimi možnostmi, obenem pa še obravnavajo podnebne spremembe in varstvo okolja.« V kontekstu staranja prebivalstva je izmed njih najbolj relevantnih pet, prikazanih tudi na sliki 7:

- Skrb za zdravo življenje in spodbujanje splošnega dobrega počutja v vseh življenjskih obdobjih;
- zagotavljanje enakopravnih možnosti kakovostne izobrazbe ter spodbujanja možnosti vseživljenjskega učenja;
- spodbujanje trajnostne, vključujoče in vzdržne gospodarske rasti, polne in produktivne zaposlenosti ter dostojnega dela za vse;
- zgraditi vzdržljivo infrastrukturo, spodbujati vključujočo in trajnostno industrializacijo ter pospeševati inovacije;
- zmanjšanje neenakosti in predsodkov.

Slika 7: Cilji trajnostnega razvoja v navezavi na staranje prebivalstva



Vir: OZN (brez datuma).

Pri izkoreninjenju negativnega dojemanja starejših bo torej ključno vlogo igralo povezovanje med generacijami, učenje, druženje, medsebojno nudenje pomoči in širjenje socialne mreže. Vse to za sabo prinese obilo pozitivnih lastnosti in obenem družbo pomika v smeri dolgožive družbe, kar pa je tudi eden izmed temeljnih ciljev EU. Šele, ko se bomo zavedali, da sta sprejemanje starejših in medgeneracijsko sodelovanje nujna za sožitje in posledično dobrobit celotne družbe, se bomo lahko osredotočili na koncept aktivnega staranja, ki temelji na daljšem ohranjanju starejših v delovni sili (UMAR, 2016).

### **3 ZAPOSLOVANJE STAREJŠE DELOVNE SILE**

Sistem, v katerem delavec po izpolnitvi pogojev za upokojitev povsem preneha delati, kot vse kaže ne bo več dolgo vzdržen. Njegova zasnova je namreč temeljila na drugačni demografski strukturi, zato bo (ponovno) vključevanje starejših v delovno silo vse nujnejše.

#### **3.1 Aktivno staranje**

Z željo po uspešnem vključevanju starejših v družbo in na trg dela, je potrebno za začetek razumeti njihove potrebe in se jim v neki meri tudi prilagoditi. Pri tem veliko vlogo igra koncept aktivnega staranja, ki ga WHO (2022) opredeljuje kot: »*Proces optimizacije priložnosti za zdravje, sodelovanje in varnost z namenom izboljšanja kakovosti življenja starejših ljudi.*« Sem spada oblikovanje takšnega gospodarskega in družbenega okolja, ki upošteva potrebe vseh generacij ter predvsem ranljivejši skupini starejšega prebivalstva omogoča samostojno življenje. V začetku 21. stoletja je bil koncept aktivnega staranja, predvsem na račun demografskih projekcij, sprejet kot glavni cilj zdravstvenih in socialnih politik za starejše. Žnidaršič in Dimovski (2009a) izpostavljata, da ima aktivno staranje v Sloveniji še veliko manevrskega prostora za razvoj, saj podjetja starejših pogosto ne vidijo kot del pomembnega vira delovne sile. V opravljeni empirični raziskavi sta prišla do zaključka, da se starejše pri nas obravnava kot manj prilagodljive in manj produktivne, prav tako pa na njihove slabše zaposlitvene možnosti vplivajo stereotipi, kot so slabo znanje tujih jezikov, nezmožnost prilagoditve tehnologiji in pogostejša bolniška odsotnost.

##### **3.1.1 Premostitvena zaposlitev**

Prehod med redno delovno aktivnostjo in popolno upokojitvijo pogosto imenujemo premostitvena zaposlitev. Motivatorji, ki upravičence do pokojnin ženejo k delu so poleg finančnih lahko tudi socialni in psihološki. Gobeski in Beehr (2009) navajata, da za premostitveno zaposlitev velja teorija kontinuitete, ki predpostavlja, da posamezniki tudi ob upokojitvi nadaljujejo z aktivnostmi, ki so podobne tistim, s katerimi so se ukvarjali v času delovne aktivnosti. Premostitvena zaposlitev se deli na dve kategoriji:

- delo v isti ali podobni panogi kot v času aktivne zaposlitve, oziroma karierno povezana premostitvena zaposlitev ter
- delo v drugi panogi oziroma karierno nepovezana premostitvena zaposlitev.

Gobeski in Beehr (2009) sta s študijo, ki vključuje 171 upokojencev iz različnih sektorjev in temelji na regresijski analizi, prišla do zanimive ugotovitve, da se večji del odloči za nekarierno premostitveno zaposlitev, pri čemer jim je od zaslužka bolj pomembna fleksibilnost. Razlog, da se upokojenci odločajo za tovrstno obliko premostitvene zaposlitve se skriva v tem, da so bili v času svoje delovne aktivnosti izpostavljeni stresu in neugodnim delovnim razmeram. Tisti, ki pa so bili navezani na svoje delo in imeli ob tem dobre delovne pogoje pa si želijo tudi po upokojitvi ostati v isti panogi. Ne glede na to, o kakšni vrsti premostitvene zaposlitve govorimo, avtorja poudarjata, da večina upokojencev ob upokojitvi ne preneha z delom, pri čemer pa glavni predpogoj za to predstavlja zdravje.

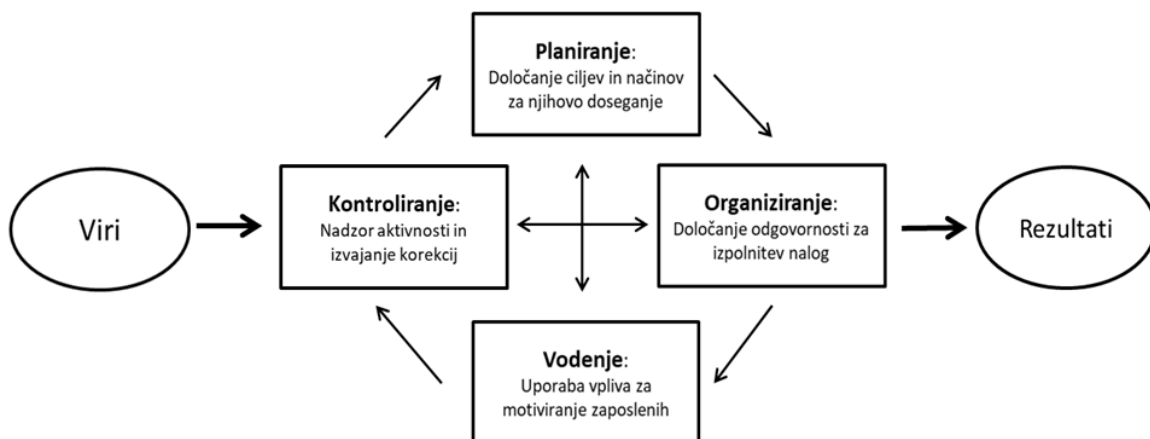
Delodajalci pa morajo biti pri tovrstni obliki zaposlitve posebej pozorni na potrebe starejšega kadra, ki se razlikujejo od mlajših. Nerazumevanje teh potreb lahko velikokrat vodi do občutka nezadovoljstva, demoralizacije in posledične manjše produktivnosti in uspešnosti. Raziskave kažejo, da si starejši pri delu želijo določene stopnje avtonomije, kompetentnosti in povezanosti. Občutek zadovoljstva jim dajejo mentorske pozicije, na podlagi katerih lahko svoje znanje in izkušnje delijo z mlajšimi generacijami. Delodajalci pa stvari pogosto vidijo s povsem drugega zornega kota, zato takšne želje upokojencev pogosto naletijo na gluha ušesa. Iz raziskave sodeč so starejšim, ki so ponovno vstopili na trg dela, v večini primerov namenjena postranska delovna mesta z manj odgovornosti. To negativno vpliva na zadovoljstvo, predanost do dela, produktivnost in navsezadnje tudi na odnose pri delu. Zmanjševanje vrzeli med željami upokojencev in oblikovanjem njim prilagojenih delovnih mest bo po demografskih trendih ključno, saj bo po ocenah delež delavcev starejših od 60 let na svetovni ravni do leta 2050 narasel z dobrih 11 % na 20 %. Mazumdar in drugi (2020) še izpostavljajo, da so neizpolnjena pričakovanja tako na eni, kot na drugi strani glavni razlog za (pre)nizko uspešnost premostitvene zaposlitve. Ob tem poudarjajo, da samo preoblikovanje delovnih mest ni dovolj za uspešno reševanje tega problema, temveč celostno rešitev vidijo predvsem v spremembah organizacijske kulture. Poleg tega so mnenja, da morajo delodajalci več pozornosti namenjati preprečevanju izoliranosti starejših in poudarjati pomen komunikacije in izražanja pričakovanj in želja.

### 3.1.2 Management starosti

Dejstvo, da bodo starejši postajali vse pomembnejši in predvsem nujni del delovne sile je ob trenutnih demografskih spremembah neizpodbitno. Posledice tega trenda pa se ne kažejo zgolj na makroekonomski ravni, temveč management starosti vedno bolj obsega raven podjetja, oziroma mikroekonomsko raven. Podjetja se v vedno večji meri zavedajo pomena starejših v delovni sili, kar predvsem velja za večja podjetja. Dotično za Slovenijo je to še kako aktualna tema, saj imamo v glavnih gospodarskih panogah večji delež

starejšega dela prebivalstva od evropskega povprečja. Ključno ob tem je zavedanje, da je ignoriranje dobrih lastnosti starejše generacije in izpostavljanje njihovih negativnih lastnosti, skupaj z ostalimi predsodki in stereotipi povsem brezpredmetno. Pozornost je potrebno usmeriti v oblikovanje primernih delovnih mest oziroma okoliščin, katere bodo omogočale sožitje različnih generacij in spodbujale njihovo sodelovanje. Treba se je torej usmeriti v zaposlene – človeške vire – ki že od nekdaj predstavljajo temelj vsake organizacije. Tu pa v ospredje stopi management, katerega Daft in Marcic (2001, str. 37) opredeljujeta kot: »Proces doseganja ciljev organizacije na uspešen in učinkovit način skozi proces štirih funkcij, in sicer: planiranja; organiziranja; vodenja in; kontroliranja virov, ki jih ima organizacija na voljo.« Avtorji pa si pri sami definiciji niso povsem enotni, saj ga nekateri razumejo kot proces planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja dela oziroma vseh nalog in aktivnosti znotraj organizacije. Kakorkoli pa lahko iz tega izluščimo dve trditvi, in sicer proces managementa sestavljajo štiri funkcije, kar lahko vidimo na sliki 8, ter da je njegova osrednja naloga doseganje ciljev organizacije na učinkovit in uspešen način (Dimovski in drugi, 2005, str. 22).

Slika 8: Proces managementa znotraj organizacije



Vir: prirejeno po Dimovski in drugi (2005, str. 22).

Koncept managementa se je skozi zgodovino močno spreminjal. Še pred prelomom v novo tisočletje so se managerji podjetij bolj kot ne osredotočali zgolj na kakovostno poslovanje, pri čemer so se morali soočiti s spremembami, ki pa so bile relativno predvidljive. Dandanes so te spremembe v poslovnem svetu prisotne na vsakem koraku, njihova narava pa je vse bolj nepredvidljiva, kompleksna in hitra. Spremembe kot so sunkovit napredek v tehnologiji, globalna konkurenčnost, naraščajoča uporaba elektronskega poslovanja, enormne količine podatkov in zmožnost njihovega obvladovanja spreminjajo staro paradigmo managementa, ki temelji na tradicionalni hierarhični organizacijski strukturi, v kateri moč odločanja izhaja iz vrha piramide. Dandanes se vse skupaj pomika v smeri

hitrega in fleksibilnega prilagajanja organizacij na spremembe iz okolja, kar je ključno pri ustvarjanju konkurenčnih prednosti. V želji po uspešnem tovrstnem prilagajanju managerji na novo proučujejo svoje pristope, kateri v vedno večji meri temeljijo na učenju po celotni organizaciji in opolnomočenju zaposlenih. Gre za proces nudenja informacij, znanja in veščin, ki zaposlenim omogočajo sprejemati odločitve po lastni presoji, za katere tudi prevzemajo odgovornost. Iz tega sledi, da tradicionalne organizacijske strukture v vedno več primerih zamenjujejo sploščene strukture, v katerih so tudi zaposleni na najnižjih ravneh pooblašeni za odločanje. Namen slednjih pa je jasen, in sicer spodbujati neprestano učenje in izpopolnjevanje vseh zaposlenih na poti k uresničevanju ciljev organizacije (Dimovski in drugi, 2005).

Pod pritiski trenda staranja prebivalstva pa se je razvila bolj specifična veja managementa, ki je usmerjena izključno v management starejšega kadra in posledic, ki jih s seboj prinese vedno večji delež te starostne skupine. Management starosti ali po angleško age management Fornalczyk in drugi (2015) definirajo kot sklop metod in praks, katerih cilj je kar se da smotrna uporaba človeškega kapitala, pri čemer je pristop osredotočen na starejše. Tu velja izpostaviti, da obstaja več definicij o tem, kje se začne meja za starejše delavce, a omenjeni avtorji kot mejo izbirajo 60 let. Koncept spodbuja učinkovitost, produktivnost in navsezadnje tudi dobičkonosnost, ki je cilj podjetja ter se obenem osredotoča tudi na zadovoljstvo samih zaposlenih. Pod najpomembnejše ukrepe, oziroma strategije managementa starosti spadajo zaposlovanje starejših, izkoreninjanje diskriminacije in predsodkov do te starostne skupine, poudarjanje pomena vseživljenjskega učenja in razvoja kariere, spodbujanje prilagodljivega delovnega časa, omogočanje zdravstvene oskrbe in vzdržnost pokojninskega sistema.

### 3.1.3 Organizacijska kultura

Izjemno pomemben, a hkrati velikokrat spregledan del managementa pa je tudi ustvarjanje primerne organizacijske kulture. V organizacijah, predvsem večjih, prihaja do prepleta različnih kultur, pri čemer večje število zaposlenih vodi do večjih kulturnih razlik. Slednje ponavadi niso tako velike kot med kulturami različnih narodov, a je kljub temu zavedanje o tem, da obstajajo, izjemno pomembno, saj imajo močan vpliv na organizacijsko klimo, ki pa je neposredno povezana z zadovoljstvom zaposlenih in navsezadnje tudi s produktivnostjo. Kot omenjeno kultura vpliva na delovno uspešnost, motivacijo zaposlenih, način komuniciranja, uspešnost reševanja konfliktov, delovno uspešnost v timih in še bi lahko našteval. Iz tega sledi, da je ustvarjanje primerne okolja nadvse pomembno, kar je tudi razlog, da je v zadnjih nekaj desetletjih v literaturi vedno več možno prebrati o organizacijski kulturi, ki še danes velja za relativno nov pojem. Nekateri avtorji jo opredeljujejo kot vse, česar ni mogoče drugače pojasniti v organizaciji, medtem ko jo je Kavčič (1991, str. 37) opredelil kot sistem vrednot, prepričanj in stališč, ki so značilni za določeno skupino ali organizacijo in jo ločujejo od drugih skupin in organizacij.

Akpa in drugi (2021) kot pet najpomembnejših vzrokov, da se organizacijski kulturi pripisuje tolikšen pomen izpostavljajo njen:

- vpliv na to, kako se v organizaciji dojema, analizira in rešuje probleme,
- vpliv na inovativnost organizacije, tako v kvalitetnem kot tudi kvantitetnem vidiku,
- vpliv na kvaliteto odzivanja organizacije na negotove razmere in spremembe, ki prihajajo iz vse bolj turbulentnega okolja,
- ključen pomen pri motivaciji zaposlenih ter
- vzajemen vpliv na strategijo in strukturo organizacije.

V kontekstu zaposlovanja starejših igra organizacijska kultura še toliko večjo vlogo, saj je v največji meri prav od slednje odvisno, kako dobro se lahko posameznik integrira in poistoveti z določeno organizacijo. Starejši so ob tem v nemalo primerih izpostavljeni določeni stopnji neodobravanja s strani ostalih deležnikov podjetij, saj se njihova prepričanja, stališča in tudi moralna načela velikokrat razlikujejo od tistih, ki spremljajo mlajše generacije. To posledično pred velik izziv postavlja managerje organizacij, ki morajo zagotoviti takšno organizacijsko kulturo, ki ne bo zgolj sprejemela različnih starostnih skupin, temveč tudi izkoriščala prednosti starostne diverzifikacije in spodbujala povezovanje. Kot prvi korak k uspešni vzpostavitvi takšne strukture, je potrebno zavreči predsodke in stereotipe do starejših (Tunney in Oude Mulders, 2021).

Ob tem Žnidaršič in Dimovski (2009b) poudarjata, da starejši do predsodkov in stereotipov nemalokrat naletijo tudi s strani delodajalcev. Avtorja izpostavljata, da se le redki delodajalci zavedajo, da zgodnje odpuščanje starejše populacije, kot potencialne delovne sile, vodi v prezgodnjo in trajno izgubo človeškega kapitala. V navezavi s Slovenijo avtorja nadaljnje ugotavljata, da ima starostna skupina nad 50 let dokaj omejene zaposlitvene možnosti. Kot glavne razloge za to navajata: slabo znanje tujih jezikov, nepripravljenost na učenje in nova usposabljanja, omejeno prilagodljivost delovnim razmeram, pomanjkanje samoiniciativnosti in prožnosti, večjo težnjo k bolniškemu dopustu in pomanjkanje znanja o novih tehnologijah in proizvodnih procesih. Še zdaleč pa to ne velja za vse predstavnike omenjene generacije, zato sta zavedanje problematike o velikokrat neupravičenih predsodkih do starejših in preskok v mentaliteti managerjev ključnega pomena. Glavno orodje pri izkoreninjanju te težave pa predstavlja organizacijska kultura, zato se ji kljub svoji neoprijemljivosti pripisuje tolikšen pomen.

#### 3.1.4 Ergonomija dela

Raziskave neizpodbitno kažejo, da s starostjo fizične in kognitivne sposobnosti posameznika upadajo. Slednje definiramo kot zmožnosti učinkovite uporabe možganov za smotno vodenje življenja in reševanje problemov, s katerimi se srečujemo v vsakodnevnem življenju. Raziskava o zdravju, procesu staranja in upokojevanja v Evropi (angl. Survey of Health, Ageing and Retirement in Europe – SHARE) potrjuje, da se

kognitivne sposobnosti začnejo zmanjševati po petdesetem letu, izrazitejši upad pa je prisoten po sedemdesetem. Poleg starosti pa k hitrosti upada tovrstnih sposobnosti velik faktor predstavlja tudi stopnja izobrazbe in predvsem delovna aktivnost posameznika. Pri ljudeh, ki dlje časa ostajajo aktivni in vključeni v delo, je moč opaziti boljše kognitivne sposobnosti od tistih, ki se od dela pri isti starosti povsem distancirajo (Dahalan in drugi, 2022).

Delovna vključenost starejših je tako pomembna tudi s tega vidika, vendar je ob tem potrebno upoštevati, da se starejši najbolje odzivajo v delovnem okolju, v katerem so njihove fizične aktivnosti in miselni procesi potrebni v nekoliko zmanjšanem obsegu, kar še posebej velja za fizične sposobnosti. Njihov potencial se skriva predvsem v znanju, ki ga je potrebno spodbujati s prilagojenim delovnim okoljem oziroma z ergonomijo. Le-to bi lahko opisali kot prilagoditve delovnega okolja posamezniku, ki proučuje anatomska, fiziološka, mehanska, kognitivna in organizacijska načela in njihove vplive na zmogljivost človeka pri delu. Takšnim prilagoditvam se znotraj podjetij poslužujejo z željo po povečanju uspešnosti poslovanja, pri čemer je največ pozornosti pri sami implementaciji sprememb namenjenih obremenitvam posameznika na eni in njihovim sposobnostim na drugi strani. Balantič in drugi (2017) ob tem izpostavljajo še, da ima ergonomija tesen vpliv tudi na širši ekonomski pojem, saj vpliva na procese, omogoča smotrnejše delo in porabo virov in navsezadnje prispeva tudi k razvoju družbe.

Peklar (2019) izpostavlja, da morajo biti delodajalci in managerji osredotočeni na vpeljevanje novih praks v okviru strategije managementa starosti. V navezavi na delovno ergonomijo to vključuje krajši ali prilagojen delovni čas, možnost hibridnega dela, pravilno opremljenost delovnega okolja, zmanjšano potrebo po fizičnem naporu, smotrno dodeljevanje nalog glede na izkušnje, zagotavljanje podpore pri učenju z novimi tehnologijami, programe za zmanjševanje stresa, preventivne zdravstvene preglede, medgeneracijsko sodelovanje in preprečevanje starostne diskriminacije in podporo pri postopnem prehodu k upokojitvi. Vse naštetu starejši delovni sili spodbuja zadovoljstvo pri delu in obenem povečuje tudi produktivnost. S prehodom proizvodne k storitveni družbi se starejšim na široko odpirajo vrata k večji vključenosti v delo, kot so na primer razna mentorstva, coachingi, akademska poučevanja, različna projektna dela in seveda tudi prostovoljstvo oziroma dela v nevladnih organizacijah. Grah in drugi (2020) pa ob tem poudarjajo, da se je v luči industrije 4.0 močno spremenilo tudi delo v proizvodni industriji. Tehnološke rešitve kot so avtomatizacija procesov, pametna delovna mesta in proizvodne celice, zaradi manjšega fizičnega napora omogočajo tovrstno delo tudi starejšim z omejenimi fizičnimi sposobnostmi.

### **3.2 Možne oblike dela upokojencev**

Vsak uživalec pokojnine, do katere so upravičene osebe, ki izpolnjujejo pogoje opisane v poglavju 1.2.2.1, ima pravico do ponovnega vstopa na trg dela. S tem ima možnost

dodatnega zaslužka, prav tako pa ohranja tudi osebno udejstvovanje in vključenost v družbo. Za upokojence je možnih več različnih oblik opravljanja dela, pri čemer pa vsaka izmed njih nekoliko drugače vpliva na pokojnino in obveznosti plačevanja prispevkov. V grobem, bi jih lahko razdelili na dve kategoriji, ki se delita na opravljanje dela za polni ali krajši delovni čas ter opravljanje začasnega ali občasnega dela, oziroma na delo, ki vpliva na višino prejete pokojnine in delo, ki na višino prejete pokojnine ne vpliva (MDDSZ, brez datuma a).

### 3.2.1 Opravljanje dela za polni ali krajši delovni čas

Posameznik lahko navkljub doseganju pogojev za upokojitev na podlagi pogodbe o zaposlitvi ponovno vstopi na trg dela, za kar se velikokrat uporabi tudi termin reaktivacija. S tem zopet vstopi tudi v sistem zavarovanja, kar lahko storijo uživalci starostne, predčasne ali vdovske pokojnine. Naslednje velja za (ZPIZ, brez datuma b):

- delavca na podlagi delovnega razmerja,
- samozaposlene osebe,
- družbenika gospodarske družbe, ustanovitelja zavoda ali zadruga, v primeru, da je oseba v družbi, zavodu ali zadrugi obenem tudi poslovodna oseba ter,
- kmeta, čigar skupni dohodki na kmetiji presegajo dohodkovni cenzus in oseba še ni dopolnila 63 let.

Pri ponovni prijavi v zavarovanje je posameznik omejen glede števila ur opravljanja dela, pri čemer je minimalna meja za delavce v delovnem razmerju 2 uri dnevno ali deset ur tedensko, oziroma najmanj četrtnina polnega zavarovalnega časa za preostale tri kategorije zavarovancev, med katere spadajo samozaposlene osebe, družbeniki ter kmetje. Zgornjo mejo pa predstavlja 7 ur dnevno ali 39 ur tedensko. Delež prejete pokojnine je odvisen od tedenskega števila opravljenih ur, delitev pa izgleda takole (ZPIZ, brez datuma b):

- 75 % pokojnine, za opravljeni dve uri dnevno ali če delovni oziroma zavarovalni čas znaša od 10 do 14 ur tedensko,
- 62,5 %, za opravljene tri ure dnevno ali če delovni oziroma zavarovalni čas znaša od 15 do 19 ur tedensko,
- 50 %, za opravljene štiri ure dnevno ali če delovni oziroma zavarovalni čas znaša od 20 do 24 ur tedensko,
- 37,5 %, za opravljenih pet ur dnevno ali če delovni oziroma zavarovalni čas znaša od 25 do 29 ur tedensko,
- 25 %, za opravljenih šest ur dnevno ali če delovni oziroma zavarovalni čas znaša od 30 do 34 ur tedensko,
- 12,5 %, za opravljenih sedem ur dnevno ali če delovni oziroma zavarovalni čas znaša od 35 do 39 ur tedensko.

Ob tem je potrebno poudariti še, da mora upokojenec ob opravljanju tovrstnega dela še vedno plačevati prispevke za pokojninsko in invalidsko zavarovanje. To posledično pomeni, da se mu ob prenehanju dela na novo izračuna pokojninska osnova (MDDSZ, brez datuma a).

### 3.2.2 Opravljanje začasnega in občasnega dela

Upokojenci lahko z delodajalci sklenejo tudi pogodbo o opravljanju začasnega ali občasnega dela. Slednja ima sicer značaj civilno pravnega pogodbenega razmerja, a hkrati vsebuje tudi nekatere elemente delovnega razmerja. Gre za najpogostejšo obliko opravljanja dela upokojencev, saj ni podlaga za obvezno pokojninsko in invalidsko zavarovanje, prav tako pa ne vpliva na prejemanje pokojnine. Ker pa gre za dohodek iz drugega pogodbenega razmerja, mora upokojenec plačevati dohodnino. Tovrstna pogodba vsebuje omejitve glede maksimalnega števila opravljenih ur na mesec. Opraviti je mogoče največ 60 ur dela v enem koledarskem mesecu, pri čemer se največ trikrat na leto lahko opravi tudi do 90 ur. Ob tem se je potrebno zavedati, da se neizkoriščene ure ne morejo prenesti v naslednji mesec, prav tako pa seštevek ur v koledarskem letu ne sme preseči 720 ur. Upokojenci so za opravljanje začasnega ali občasnega dela od 1. marca 2024 do 28. februarja 2025 prejeli minimalno 7,21 EUR na uro neto, kar jim je za leto 2024 omogočalo najvišji skupni bruto dohodek v višini 10.871,07 EUR. Omejitve dela pa se pojavljajo tudi na strani delodajalcev, saj je zgornje število opravljenih ur začasnega in občasnega dela upokojencev odvisno od števila zaposlenih v tem podjetju. V primeru, da je v podjetju zaposlenih od enega do vključno deset delavcev, se lahko opravi do 100 ur začasnega in občasnega dela, v podjetju z več kot deset do vključno 30 delavcev se lahko opravi do 150 ur tovrstnega dela in tako naprej do delodajalca z več kot 2000 zaposlenimi in omejitvijo 3750 ur (MDDSZ, brez datuma a).

Način iskanja ter zagotavljanja tovrstnega dela je prepuščeno izključno delodajalcem in upokojencem, saj tu za razliko od študentskega dela, ni posrednika. Pogost primer je, da delodajalec, oziroma v tem primeru naročnik z upokojencem sklene podjemno pogodbo, s katero se izvajalec (tj. upokojenec) zaveže, da bo po naročnikovih navodilih opravil določeno delo, slednji pa mu v zameno plača dogovorjeno plačilo. Kot delo se v podjemni pogodbi lahko šteje opravljanje storitev, izdelava in popravilo stvari in druge vrste fizičnega in umskega dela. Veliko vzporednic v zakonodaji pa je pri tovrstni pogodbi moč potegniti z avtorsko pogodbo, ki pa je primerna zgolj v primerih, ko posameznik opravlja avtorska dela (MDDSZ, brez datuma a).

## **4 MULTIMETODOLOŠKA RAZISKAVA NA PRIMERU IZBRANEGA PODJETJA**

### **4.1 Opis izbranega podjetja**

Raziskovalni del magistrskega dela sem opravil na izbranem slovenskem podjetju, ki deluje v storitveni panogi izposoje vozil ter prevoza oseb in tovora. Koncepte teorije iz prvih dveh poglavij sem tako povezal s konkretnim podjetjem, ki je bilo ustanovljeno po dolgoletnem sodelovanju dveh uspešnih podjetij z več kot 20-letno tradicijo, ki sta se pred leti združili z namenom izboljšati in razširiti ponujene storitve. Z združenimi močmi, izbrano podjetje tako že vrsto let opravlja storitve najema vozil, prevoza oseb in tovora, organizacije potovanj in izletov ter povezanih logističnih dejavnosti.

V skladu z zakonodajo in merili, ki jih uporablja Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (AJPES) ter tudi Evropska unija, izbrano podjetje spada med majhna podjetja, kar pomeni, da izpolnjuje vsaj dve od spodnjih treh meril:

- Povprečno število zaposlenih je manjše od 50,
- letni prihodki znašajo manj kot 50 milijonov evrov (v nadaljevanje EUR),
- sredstva (aktiva) ne presega 4 milijone EUR.

Glede na to, da podjetje deluje v storitveni dejavnosti in da delo v obliki prevoza oseb in tovora ne predstavlja večjega fizičnega napora, se je vodstvo izbranega podjetja že pred leti začelo posluževati občasnemu vključevanju mlajših upokojencev v delovno silo. Upokojenci podjetju s svojim delom pomagajo, predvsem, ko se podjetje srečuje s povečanim obsegom povpraševanja in posledično večjim obsegom dela, a se je ob tem potrebno zavedati, da je število upokojencev, ki opravljajo občasno delo omejeno.

Glavni segment poslovanja podjetju predstavlja poslovanje s pravnimi osebami, oziroma poslovanje med podjetji (angl. business to business – B2B) kar pomeni, da so njihovi uporabniki storitev v največji meri ostala podjetja. S slednjimi ima podjetje v nemalo primerih sklenjene tako kratkoročne kot tudi dolgoročne pogodbe, kar navsezadnje podjetju predstavlja tudi večjo finančno varnost in posledično manjše tveganje. Poleg njih pa se njihovim storitvam jasno poslužujejo tudi fizične osebe. Ob tem velja izpostaviti, da njihovo poslovanje že vrsto let presega državne meje. V zadnjih letih se osredotočajo na sodelovanje s podjetji iz tujine, ki v največji meri prihajajo z evropskega geografskega prostora, vendar je v zadnjem času njihove poslovne partnerje v vse večji meri moč najti tudi v Združenih državah Amerike (v nadaljevanju ZDA) in Aziji.

Glavni del osnovnih sredstev podjetju predstavljajo vozila, katerih imajo trenutno približno 150. Vsa vozila so stara največ tri leta, med njimi pa je moč najti osebna vozila, potniške in tovarne kombije ter manjše avtobuse. V skladu z agendo 2030 in cilji trajnostnega razvoja v izbranem podjetju že prihaja do implementacije tovrstnih sprememb. Ena izmed večjih je

bila prestrukturiranje voznega parka, katerega danes v približno 25 % sestavljajo električna vozila. Tudi pri izbiri novih vozil z notranjim izgorevanjem je količina izpušnih plinov velik faktor pri odločanju o nakupu, saj se v podjetju vedno nagibajo k tistim znamkam in modelom, ki jih izločajo manj. Prav tako pa velik del notranjih transakcij in transakcij s strankami že izvajajo v elektronski obliki, počasi pa se pripravljajo na popolno digitalizacijo, saj želijo kar se da zmanjšati uporabo papirja v svojem poslovanju.

## 4.2 Opis panoge

Panoga izposoje vozil in prevoza oseb ter tovora zajema širok spekter storitev, ki posameznikom in ostalim podjetjem omogočajo dostop do prevoznih sredstev brez potrebe po njihovem lastništvu. Gre za dinamično in hitro razvijajočo se panogo, ki se prilagaja trendom mobilnosti, tehnološkim inovacijam ter spreminjajočim se potrebam uporabnikov. Gre za dokaj unikatno panogo, ki ima nekaj edinstvenih značilnosti kot so:

- **Sezonskost in nihanje v povpraševanju**, saj se slednje pogosto poveča v času turistične sezone, med prazniki in počitnicami ali v času kakšnih večjih lokalnih dogodkov.
- **Tehnološki napredek**, kot je na primer porast digitalizacije, uporaba mobilnih aplikacij pri rezervaciji vozil, sledenju in spremljanju vozil, marketingu v smislu obveščanja strank o novostih glede ponudbe in navsezadnje tudi pri optimizaciji samih poslovnih procesov.
- **Regulacija in zakonodaja**, saj morajo biti vozila predvsem za prevoz oseb, skupin in otrok tehnično brezhibna, primerno zavarovana in obenem imeti vse potrebne licence. Za opravljanja takšnega dela pa morajo biti primerno usposobljeni tudi vozniki.
- **Trajnost in ekološki trendi**, ki vedno bolj pridobivajo na pomenu v očeh uporabnikov. Panoga se vedno bolj osredotoča na uporabo električnih in hibridnih vozil ter spodbujanje trajnostnih oblik prevoza.

Panoga v zadnjem času, z izjemo parih let, ki jih je zaznamoval virus SARS-CoV-2, meri nizko, a konstantno rast, ki se napoveduje tudi za prihodnost. Na strani konkurence do veliko omejitev prihaja na strani visokih vstopnih stroškov, saj je za zagotavljanje takšnih storitev potreben relativno velik in raznolik vozni park. Podjetja, ki delujejo v tej panogi se srečujejo z visokimi stalnimi stroški, med katerimi prevladuje amortizacija vozil in strošek plač. Prav tako se je potrebno zavedati, da so podjetja soočena z velikimi stroški z naslova poslovnih prostorov, kar še toliko bolj velja za tista podjetja, ki imajo v svojem voznem parku večje število vozil. Zgodba je podobna s spremenljivimi stroški, kjer prevladujejo stroški vezani na vzdrževanje vozil kot so različne oblike servisiranja ter kleparska in ličarska popravila. Nikakor pa se ne sme zanemariti še stroška naftnih derivatov in čistil potrebnih za čiščenje vozil.

### 4.3 Metodologija in načrt raziskave

Drugi del magistrskega dela je raziskovalne narave. Uporabljena metoda je multimetodološka, saj vključuje tako kvantitativno raziskavo v obliki ankete, kot tudi kvalitativno raziskavo, ki temelji na intervjuju.

#### 4.3.1 Priprava in izvedba ankete

Začetno fazo raziskovalnega dela je predstavljala izdelava ankete, ki je bila namenjena mlajšim upokojencem, ki v izbranem podjetju opravljajo ali so v opravljeni občasno delo. Slednja temelji na teoretičnih ugotovitvah, pridobljenih v prvih dveh poglavjih. Za vprašalnik sem se odločil, ker slednji omogoča zajetje večjega vzorca ter ima posplošljive in reprezentativne značilnosti. Z njim sem poskušal raziskati vedenje ter lastnosti te skupine ljudi, ki jih bom lahko zaradi kvantitativne narave odgovorov statistično analiziral (Davis in Pimenta, 2021, str. 427–442). Vzorec tako sestavljajo upokojenci, ki v izbranem podjetju trenutno opravljajo občasno delo ter upokojenci, ki so v izbranem podjetju delo opravljali v zadnjih desetih letih. Razlog za to se skriva v tem, da gre za izjemno nišno obliko raziskave, pri čemer kot glavna omejitev nastopi majhnost samega vzorca. Zavedam se, da bi z večjim vzorcem dobil natančnejše in lažje posplošljive rezultate, a sem se za namene raziskave v izbranem podjetju moral zadovoljiti z vzorcem, ki ga sestavlja 33 anketirancev.

Anketa je sestavljena iz treh sklopov, pri čemer je prvi še dodatno razdeljen na 4 dele. Vsa vprašanja so oblikovana tako, da anketiranec nanje odgovarja s pomočjo petstopenjske Likertove lestvice: *nikakor se ne strinjam* (1), *delno se ne strinjam* (2), *niti se ne strinjam niti se strinjam* (3), *se strinjam* (4) in *popolnoma se strinjam* (5). Še pred začetkom reševanja ankete je udeleženec seznanjen s tem, da je reševanje ankete ocenjeno na deset minut, in da je anketa anonimna, pri čemer so zbrani podatki obravnavani zaupno, uporabili pa se bodo izključno za namene tega magistrskega dela. Kljub temu se ena izmed glavnih omejitev raziskave nanaša na vprašanje zanesljivosti, saj bi lahko ob ponovitvi raziskave dobil drugačne odgovore. K temu v največji meri botruje strah zaposlenih (tj. anketirancev) pred razkritjem identitete. To se lahko odrazi v odgovorih, ki bi izkazovali večje zadovoljstvo pri delu od resničnega, ali pa indiferentni naravi odgovorov, kar otežuje samo raziskavo. Anketirance pred koncem vprašalnika čakajo še vprašanja, namenjena pridobitvi kontrolnih spremenljivk o starosti, spolu, najvišji doseženi stopnji izobrazbe po Slovenskem ogrođu kvalifikacij (v nadaljevanju SOK), delovnem mestu oziroma položaju posameznika v podjetju v času opravljanja občasnega dela ter odgovoru na to, ali je anketiranec v času delovne aktivnosti (pred upokojitvijo) deloval v panogi prevoza oseb in tovora, ali v podobni panogi.

#### 4.3.2 Priprava in izvedba intervjuja

Kvalitativna raziskava pa temelji na poglobljenem intervjuju, ki sem ga opravil z direktorjem podjetja. Z opravljenim intervjujem, ki ga sestavlja šest vprašanj in posledičnimi poglobljenimi odgovori na svoja raziskovalna vprašanja, sem dobil celosten vpogled v trenutno stanje podjetja z vidika vodstva, kar mi je močno olajšalo razumevanje obravnavanega izziva. Z anketo z upokojenci sem namreč dobil odgovore na to, kako delo vpliva na njih same, pogovor z direktorjem pa mi je omogočil vpogled tudi na druga področja. Sem spadajo predvsem informacije o tem, kako ostali zaposleni dojemajo implementacijo mlajših upokojencev v delovno silo podjetja skupaj s tem, kakšen ekonomski in tudi družbeni vpliv ima to za podjetje in navsezadnje tudi za ostale deležnike in družbo.

S kombinacijo obeh raziskav sem nadaljnje interpretiral odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja, s pomočjo katerih sem preveril tudi temeljno tezo. Na podlagi analize in interpretacije pridobljenih primarnih virov sem rezultate povezal s preučevanim konstruktom iz prvega dela in tako tvoril priporočila za izbrano podjetje.

#### 4.3.3 Raziskovalni cilji

Temeljni cilj magistrskega dela je na primeru izbranega podjetja, ki deluje v panogi izposoje vozil in prevoza oseb ter tovora, analizirati učinke in strateške posledice vključevanja mlajših upokojencev v delovno silo ter odkriti prednosti in slabosti, ki jih to prinaša za podjetje, starejše in navsezadnje tudi za državo.

Pomožni cilji magistrskega dela so:

- S pomočjo znanstvenih virov analizirati pretekle in prihodnje demografske trende, saj predstavljajo predpogoj razumevanja obravnavanega izziva.
- Na podlagi domače in tuje znanstvene literature preučiti koncept aktivnega staranja ter se zavedati nujnosti njegove implementacije.
- Z opravljenim multimetodološko raziskavo analizirati posledice zaposlovanja mlajših upokojencev z njihovega vidika in vidika podjetja.
- Obravnavati morebitne ovire za vključevanje mlajših upokojencev v delovno silo.
- Predlagati strategije za premagovanje izzivov z naslova vključevanja mlajših upokojencev v delovno silo.

#### 4.3.4 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja

Na podlagi zastavljenih ciljev in preučevanja koncepta aktivnega staranja sem si v svojem magistrskem delu postavil temeljno tezo, ki se glasi: Vključevanje mlajših upokojencev v delovno silo izbranega podjetja ima pozitiven vpliv.

Raziskovalna vprašanja, ki sem jih preverjal v empiričnem delu so:

- Kakšen je demografski profil mlajših upokojencev, ki so trenutno zaposleni v podjetju?
- Kateri so glavni razlogi, ki mlajše upokojence ženejo k delu?
- Kako mlajši upokojenci, ki so zaposleni v podjetju, dojemajo svoj prehod nazaj v delovno silo?
- Kakšen vpliv imajo mlajši upokojenci na ključne kazalnike uspešnosti podjetja?
- Kako ostali zaposleni dojemajo integracijo mlajših upokojencev v podjetje?

## 5 REZULTATI RAZISKAVE

### 5.1 Predstavitev vzorca

Anketni vzorec sestavlja 33 upokojencev, ki v izbranem podjetju opravljajo, ali so v preteklosti opravljali občasno delo. V naslednjih podgoglavjih je vzorec nadaljnje razdeljen po starostni, spolni in izobrazbeni strukturi.

#### 5.1.1 Starostna struktura

Rezultati ankete kažejo, da je večina upokojencev, ki v izbranem podjetju opravljajo, ali so opravljali občasno delo starih med 60 in 69 let. Kot razvidno iz tabele 3 nihče izmed anketirancev ni mlajši od 55 let, največ pa se jih uvršča v starostno skupino od 60 do 64 let, kamor sodi 33 % anketirancev. Starostna skupina od 65 do 69 let predstavlja 30 % vzorca, manjši delež pa predstavljajo upokojenci stari med 70 in 74 let, kamor se jih uvršča sedem, oziroma 21 %. Zgolj 9 % anketirancev je starejših od 75 let, pri čemer je najstarejši anketiranec celo starejši od 80 let. Zbrani podatki nakazujejo na to, da vzorec predstavlja upokojene posameznike v zgodnjih in srednjih šestdesetih, z nekaj posamezniki v sedemdesetih.

*Tabela 3: Struktura anketirancev glede na starost*

Starost	N	Delež [%]	Kumulativa [%]
49 let ali manj	0	0	0
od 50 do 54 let	0	0	0
od 55 do 59 let	2	6	6
od 60 do 64 let	11	33	39
od 65 do 69 let	10	30	70
od 70 do 74 let	7	21	91

se nadaljuje

*Tabela 3: Struktura anketirancev glede na starost (nad.)*

od 75 do 79 let	2	6	97
nad 80 let	1	3	100
<b>Skupaj</b>	<b>33</b>	<b>100</b>	<b>/</b>

*Vir: lastno delo.*

### 5.1.2 Spolna struktura

Kot lahko vidimo v tabeli 4 v zbranem vzorcu močno prevladujejo moški. Od vseh, ki so rešili anketo je bilo več kot 90 % moških, žensk pa le okrog 10 %. Ti podatki jasno nakazujejo na nesorazmerno spolno strukturo v izbranem podjetju, a je bilo glede na panogo, v kateri podjetje deluje, to tudi pričakovati. Prav vsi anketirani upokojeanci v izbranem podjetju namreč opravljajo delo voznika/ce. 94 % anketirancev je na vprašanje, kakšno je njihovo delovno mesto v podjetju namreč odgovorilo z voznik, oziroma voznica, zgolj dva respondenta (6 %) pa opravljata delo voznika avtobusa. Iz rezultatov je razvidno, da podjetje mlajše upokojeance angažira predvsem za potrebe prevoza in logistike, kjer očitno dopolnjujejo občasne kadrovske potrebe.

*Tabela 4: Struktura anketirancev glede na spol*

<b>Spol</b>	<b>N</b>	<b>Delež [%]</b>
Moški	30	91
Ženske	3	9
<b>Skupaj</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

*Vir: lastno delo.*

Ena izmed kontrolnih spremenljivk, ki sem jo preverjal z vprašalnikom pa je naslavljala tudi poklicno ozadje upokojeancev. Rezultati kažejo, da je manj kot polovica anketirancev (to je 45 %) že pred upokojitvijo poklicno delovala v panogi prevoza oseb in tovora, oziroma v sorodni panogi. Kar 18 upokojeancev (55 %) pa je prišlo iz drugih panog, kar pomeni, da je za več kot polovico anketirancev začetek dela v izbranem podjetju predstavljal vstop v povsem novo panogo. To dokazuje, da se podjetje pri vključevanju starejših v delovno silo ni osredotočilo zgolj na tiste posameznike, ki so v času svoje delovne aktivnosti že delovali v tej panogi, skupaj s tem, da predhodne izkušnje za opravljanje tovrstnega dela v izbranem podjetju očitno ne igrajo ključne vloge.

### 5.1.3 Izobrazbena struktura

Tabela 5 nam prikazuje strukturo anketirancev glede na doseženo raven izobrazbe po SOK. Izobrazbeno raven bi v povprečju lahko opredelili kot srednjo, saj ima skoraj polovica anketirancev srednjo strokovno oz. tehniško izobrazbo ali splošno izobrazbo. Manjši del, natančneje 15 % jih ima doseženo 6. stopnjo izobrazbe, zgolj 9 % pa višješolsko izobrazbo 1. stopnje. Nihče od sodelujočih v anketi ni imel dokončane magistrske ali doktorske izobrazbe, zgolj en posameznik pa je kot najvišjo stopnjo navedel osnovno šolo. Ti podatki kažejo, da zaposleni, ki opravljajo občasno delo v izbranem podjetju prihajajo predvsem iz srednje izobraženega kadra, kar dokazuje tudi podatek, da tretji kvartil predstavlja 5. stopnja izobrazbe. Z drugimi besedami to pomeni, da je 76 % anketirancev kot svojo najvišje doseženo raven izobrazbe doseglo 5. ali nižjo stopnjo.

*Tabela 5: Struktura anketirancev glede na raven dosežene izobrazbe po slovenskem ogrodju kvalifikacij*

Stopnja izobrazbe	N	Delež [%]	Kumulativa [%]
<b>1. stopnja</b> Nižje osnovnošolsko izobraževanje (nedokončana osnovna šola)	0	0	0
<b>2. stopnja</b> Osnovnošolska izobrazba (zaključena osnovna šola, 8 ali 9 let)	1	3	3
<b>3. stopnja</b> Poklicna izobrazba 1. Stopnje	0	0	3
<b>4. stopnja</b> Poklicna izobrazba 2. Stopnje	8	24	27
<b>5. stopnja</b> Srednja strokovna oz. tehniška izobrazba ali splošna izobrazba (4-letna gimnazija, strokovna šola, poklicno-tehniška šola)	16	4	76
<b>6. stopnja</b> Višješolska izobrazba (2-letni višješolski študij)	5	15	91
<b>7. stopnja</b> Visokošolska izobrazba (1. bolonjska stopnja, diplomski študij; univerzitetni in visokošolski programi)	3	9	100
<b>8. stopnja</b> Magistrska izobrazba (2. bolonjska stopnja, magistrski študij)	0	0	100
<b>9. stopnja</b> Znanstveni magisterij (po starem sistemu)	0	0	100
<b>10. stopnja</b> Doktorska izobrazba (3. bolonjska stopnja, doktorski študij)	0	0	100
<b>Skupaj</b>	<b>33</b>	<b>100</b>	<b>/</b>

*Vir: lastno delo.*

Skupno gledano povprečen demografski profil mlajših upokojencev, ki v izbranem podjetju opravljajo delo, ali so ga opravljali, v veliki večini sestavljajo moški stari med 60 in 70 let s srednješolsko izobrazbo. Slaba polovica jih tudi po upokojitvi opravlja podobno

delo kot v času delovne aktivnosti, medtem, ko jih je več kot polovica takšnih, ki so se po upokojitvi podali v povsem novo poklicno okolje.

## 5.2 Analiza podatkov in interpretacija rezultatov

V nadaljevanju poglavja bosta predstavljeni analiza podatkov in interpretacija rezultatov. Najprej sledi poglavje o analizi in interpretaciji kvantitativnega dela, ki temelji na narejenem anketnem vprašalniku, kateremu sledi analiza kvalitativnega dela, v katerem sem se osredotočal na opravljen intervju z direktorjem izbranega podjetja.

### 5.2.1 Analiza kvantitativnega dela

Tabela 6 prikazuje rezultate anketnega vprašalnika narejenega z upokojenci, ki v izbranem podjetju opravljajo, ali so v zadnjih letih opravljali občasno delo. Na vsa vprašanja je veljavno odgovorilo vseh 33 respondentov, kar je prikazano v stolpcu označenim s črko N.  $X_{min}$  prikazuje najmanjšo vrednost odgovorjeno pri posameznem vprašanju,  $X_{max}$  pa največjo. Z  $\bar{x}$  je označena aritmetična sredina vrednosti posameznega odgovora, medtem ko  $\sigma$  predstavlja standardni odklon, ki nam pove, kako so vrednosti razpršene okoli aritmetične sredine.

Tabela 6: Analiza rezultatov vprašalnika

	N	$x_{min}$	$x_{max}$	$\bar{x}$	$\sigma$
<b>1. SKLOP</b>					
<b>Delo po upokojitvi mi omogoča...</b>					
ostati fizično in duševno zdrav.	33	3	5	4,73	0,52
Imeti stik z drugimi ljudmi.	33	3	5	4,7	0,53
uživati spoštovanje in priznanje.	33	2	5	4,21	0,89
opravljati koristno delo.	33	3	5	4,55	0,56
predajati svoje znanje in izkušnje na druge.	33	2	5	4,21	0,82
izboljšati svojo finančno situacijo.	33	4	5	4,55	0,51
spoznavati nove ljudi.	33	2	5	4,58	0,66
<b>Delo po upokojitvi od mene zahteva ...</b>					
veliko telesne vzdržljivosti.	33	1	5	3,3	1,21
veliko mišične moči.	33	1	5	2,82	1,24
veliko fizičnega napora.	33	1	4	2,52	1,2

se nadaljuje

Tabela 6: Analiza rezultatov vprašalnika (nad.)

<b>Pred upokojitvijo sem ...</b>					
se o delu po upokojitvi pogovarjal s svojimi takratnimi sodelavci ali nadrejenimi.	33	1	5	3,58	1,15
se s takratnimi upokojenci pogovarjal o delu po upokojitvi.	33	1	5	3,55	1,03
se o delih po upokojitvi pozanimal tudi na spletu.	33	1	5	2,79	1,43
<b>Če bi me nekdo pred upokojitvijo vprašal:</b>					
Po upokojitvi bi rad delal za svojega trenutnega delodajalca.	33	1	5	3,27	1,57
Plačano delo bi želel opravljati tudi po upokojitvi.	33	1	5	4,21	0,96
Če bi mi podjetje, v katerem sem trenutno zaposlen nudilo možnost, da ostanem na istem delovnem mestu tudi po upokojitvi, bi se odločil za to.	33	1	5	3,55	1,58
<b>2. SKLOP</b>					
<b>V zadnjih dveh tednih opravljanja dela sem ...</b>					
se počutil veselo in pozitivno.	33	3	5	4,55	0,56
se počutil mirno in sproščeno.	33	3	5	4,36	0,6
se počutil aktivno in živahno.	33	4	5	4,55	0,51
se zjutraj pred delom zbudil spočit in poln energije.	33	2	5	4,33	0,82
čutil, da je zaradi opravljanja dela moj vsakdan napolnjen s stvarmi, ki me zanimajo.	33	3	5	4,52	0,62
<b>3. SKLOP</b>					
<b>Opravljanje dela me navdaja z zadovoljstvom zaradi ...</b>					
priznanja za dobro opravljeno delo.	33	2	5	4,3	0,64
občutka koristnosti.	33	4	5	4,52	0,51
dobrih delovnih pogojev.	33	3	5	4,61	0,56
plačila.	33	1	5	4,52	0,8
sodelavcev.	33	3	5	4,42	0,71
odnosov s strani nadrejenih.	33	3	5	4,61	0,61
ustrezne motivacije za delo.	33	3	5	4,48	0,57
možnosti napredovanja.	33	1	5	3,52	0,94

Vir: lastno delo.

Rezultati kažejo, da se respondentje najbolj strinjajo s trditvijo, da jim delo po upokojitvi omogoča ostati fizično in duševno zdrav in da jim delo omogoča stike z drugimi ljudmi, saj sta bili povprečni oceni v teh dveh primerih izjemno visoki, in sicer 4,73 oziroma 4,7. Nekoliko nižje, a vseeno visoko strinjanje je bilo moč opaziti pri trditvah, da jim delo omogoča opravljanje nekaj koristnega, izboljšanje njihove finančne situacije in spoznavanje novih ljudi. Pri omenjenih trditvah so povprečne ocene znašale med 4,55 in 4,58. Najnižje strinjanje pa je bilo moč opaziti pri trditvi, da jim delo po upokojitvi

omogoča uživanje spoštovanja in priznanja ter predajanje njihovega znanja in izkušenj na druge, kjer sta bili povprečni oceni 4,21. Naslednje ugotovitve potrjujejo teoretično ozadje, ki poudarja, da upravičence do pokojnin k delu poleg finančnih ženejo tudi socialni in psihološki dejavniki (Gobeski in Beehr, 2019).

V drugem delu prvega sklopa so anketiranci odgovarjali na trditve vezane na to, koliko napora od njih zahteva tovrstno delo. Povprečne ocene v tem delu so se gibale med 2,5 in 3,3, pri čemer so najmanj strinjanja respondentje izkazali pri fizičnem naporu, kjer je povprečna ocena znašala 2,52, največ pa pri trditvi o telesni vzdržljivosti (3,3). Na podlagi rezultatov tega sklopa, lahko potrdim ugotovitve pridobljene s teoretičnega dela, ki se navezujejo na pomembnost prilagoditve nalog in dela, ki jih opravljajo starejši. Iz rezultatov sodeč so v obravnavanem podjetju delovna mesta primerna za obravnavano starostno skupino, saj glede na ugotovitve slednji ob opravljanju dela ne doživljajo prehudega napora, kar posledično vpliva tudi na večje zadovoljstvo (Peklar, 2019).

Iz tretjega dela prvega sklopa vprašalnika lahko razberemo, da so se anketiranci v času njihove delovne aktivnosti v povprečju že pogovarjali o delu po upokojitvi s takratnimi sodelavci in nadrejenimi (3,58), prav tako pa je bila to tematika, o kateri so v povprečju takrat govorili tudi s takratnimi upokojenci (3,55). Kot kažejo rezultati pa se upokojenci v povprečju niso pretirano strinjali s trditvijo, da so v času delovne aktivnosti o takšni obliki dela pozanimali tudi na spletu, kar dokazuje povprečna ocena 2,79, kar je manj od 3, ki predstavlja mejo. Iz četrtega poglavja prvega sklopa lahko izluščimo, da so anketiranci že pred upokojitvijo v povprečju želeli opravljati delo tudi v kasnejših letih (4,21), pri čemer pa so manj strinjanja (3,27) pokazali pri trditvi, da bi v času delovne aktivnosti delo želeli opravljati za svojega trenutnega delodajalca. Podobno kot Gobeski in Beehr (2019) sem v svoji raziskavi prišel do sklepa, da se večji del upokojencev odloči za nekarierno premostitveno zaposlitev, kar me je nekoliko presenetilo.

Več strinjanja pa je moč opaziti pri trditvah vezanih na pozitivno počutje v zadnjih dveh tednih opravljanja dela. Najnižja, a obenem zelo visoka povprečna ocena v tem sklopu znaša 4,33, nanaša pa se na spočitost in energičnost v jutranjih urah delovnika, najvišjo oceno pa so respondentje izrazili pri trditvah, ki se nanašata na veselje in pozitivnost ter aktivnost in živahnost, pri katerih dveh ocena znaša 4,55. Iz tega sklopa lahko brez dvoma potrdim ugotovitve pridobljene s teoretičnega dela o tem, da raziskave kažejo na pozitivno povezavo med aktivnostjo starejših in njihovim zadovoljstvom (Akaida in drugi, 2023).

V zadnjem sklopu pa lahko vidimo, v kakšni meri se anketiranci strinjajo s trditvami, ki se nanašajo na zadovoljstvo pri delu. Strinjanje s posameznimi razlogi za zadovoljstvo si od najmanjšega do največjega sledijo v naslednjem vrstnem redu: možnost napredovanja (3,52), priznanje za dobro opravljeno delo (4,3), sodelavci (4,42), ustrezna motivacija za delo (4,48), občutka koristnosti (4,52), plačila (4,52) ter dobrih delovnih pogojev (4,61) in odnosov s strani nadrejenih (4,61). Tudi v tem sklopu je z obravnavano teorijo moč potegniti vzporednice, ki se v največji meri nanašajo na pomen organizacijske kulture.

Ustvarjanje dobrega delovnega okolja in prijetne organizacijske klime dosežene prek korektnih in poštenih odnosov s strani nadrejenih, je kot kaže v očeh starejših zaposlenih ključnega pomena (Tunney in Oude Mulders, 2021).

### 5.2.2 Analiza kvalitativnega dela

Intervju z direktorjem izbranega podjetja sem začel z vprašanjem, katere so po njegovem mnenju največje prednosti starejših zaposlenih, vključujoč mlajše upokoјence, in kje se skrivajo glavni razlogi, da se v njihovem podjetju odločajo za občasno zaposlovanje te starostne skupine. Direktor je na zastavljeno vprašanje odgovoril z besedami: *»Odgovor je preprost, razlogi so njihova odgovornost, zanesljivost in fleksibilnost.«* Ob tem je še dodal, da se razlog v veliki meri skriva tudi v sami sezonski naravi dela. Vrsta dela, ki je izpostavljena nihanjem v povpraševanju zahteva občasno povečanje zaposlenih. Nadaljeval je s tem, da v njihovem primeru brez upokoјencev ne bi mogli zagotavljati svojih storitev v času največje sezone. V takšnem obsegu zagotovo ne, saj si s študenti zaradi neizkušeniosti pri vožnji ne morejo pretirano pomagati, prav tako pa ni realno pričakovati, da bi v času povečanja povpraševanja za zgolj nekaj tednov zaposlili delovno aktivnega posameznika in nato čez nekaj časa spet pričakovali, da ti bo na voljo. Povedal je še: *»V našem podjetju upokoјenci igrajo ključno vlogo pri kazalnikih uspešnosti, saj bi se morali brez njih odpovedati velikemu delu obsega povpraševanja, ker enostavno ne bi bili zmožni zagotoviti ponudbe.«* Slišán odgovor sem nemudoma povezal s teoretičnim delom, v katerem sem pisal o tem, da v Sloveniji starejših ne zaznavamo kot osebe, ki lahko s svojim delom prispevajo k družbi (Bratuž Ferk, 2023). Direktor je to s svojim primerom povsem demantiral, svoj odgovor pa je zaokrožil z mnenjem, da veliko starejših delo seveda opravlja zaradi plačila, a se na tej točki socialni vidik nemalokrat zanemari. Z gotovostjo je trdil, da v njihovem podjetju mlajši upokoјenci v veliki meri delo opravljajo ravno zaradi tega socialnega vidika, saj na ta način ostajajo vključeni v družbo. Po njegovem mnenju je socialni vidik, oziroma motivatorji, ki pridejo iz tega naslova, vsaj tako velik kot materialni (plačilo), saj konec koncev to pozitivno vpliva tudi na zdravje. Njegovo mišljenje se je izkazalo za pravilno saj ga ne podpirajo zgolj ugotovitve pridobljene v teoretičnem delu, temveč tudi rezultati raziskovalnega vprašalnika.

Intervju sem nadaljeval z vprašanjem, kako so skozi njegove oči ostali zaposleni sprejeli vključevanje mlajših upokoјencev v delovno silo. Direktor je po krajšem razmisleku dejal: *»Menim, da je integracija mlajših upokoјencev v našem podjetju izjemno pozitivna in dejansko nima negativnih lastnosti. K temu veliko botruje to, da se redno zaposleni ne počutijo ogroženo, ker upokoјenci ne posegajo v njihovo delo, prav tako pa se dobro zavedajo, da je operativno delo opravljeno in ne zgolj to, opravljeno je z odliko.«* Njegov odgovor lahko povežemo s pridobljenimi podatki Mazumdarja in drugih (2020), ki nakazujejo na to, da se največji razlogi za nizko uspešnost premostitvene zaposlitve skrivajo v neizpolnjenih pričakovanjih tako na eni, kot na drugi strani. Pogovor je posledično nanesel tudi na oblikovanje delovnih mest, pri čemer mi je direktor zaupal:

»Delovna mesta in naloge posameznika so pri nas jasno določene, saj menim, da je to ključ do kvalitetno opravljene storitve, obenem pa se s tem preprečuje tudi konflikte interesov.« Kot pomemben vidik za dobro sprejemanje pa je izpostavil tudi to, da pri tovrstni integraciji ne prihaja do kulturnih problemov. Prosil sem ga, če bi lahko to podrobneje pojasnil, kar je storil s primerom: »Mislim, da bi v primeru, da bi uvažal tujo delovno silo z drugimi vrednotami, stališči in kulturo veliko hitreje prihajalo do raznih trenj,« ob tem je dodal, da se zaveda, da imamo ljudje tu veliko težav s predsodki in da to ni prav, vendar tako pač je in takšna so dejstva. V teoretičnem delu sem se veliko navezoval na razmišljanje Tunney in Oude Mulders (2021), ki izpostavljata pomen organizacijske kulture, s čimer je svoj odgovor zaokrožil tudi direktor, ki je povedal, da se v njihovem podjetju zelo zavzemajo za dobro klimo in spodbujanje dobrih odnosov, kar vidno pripomore k dobremu sprejemanju in integraciji starejših.

Glede na to, da je slovenska zakonodaja glede zaposlovanja upokojencev kar striktna, me je zanimalo, kakšno je direktorjevo mnenje glede zakonodaje, ki opredeljuje možnosti za delo upokojencev v Sloveniji. Direktor se je strinjal, da omejitve morajo biti, predvsem iz vidika, da to mladim ne otežuje vstopa na trg delovne sile. Odgovor je nadaljeval z naslednjimi besedami: »Trenutni način regulacije se mi ne zdi najbolj smotrn. Kot glavni razlog bi navedel dejstvo, da je predvsem v sezonskih panogah, kamor spada tudi prevoz oseb in tovora, omejevanje števila ur dokaj nesmiselno, saj lahko povečan obseg povpraševanja traja dlje kot zgolj tri mesece, kot ga trenutno določa zakon. Menim, da bi na to vprašanje podobno odgovorili vsi, ki se soočajo s sezonskimi povečevanji dela, kot so na primer gostinci in ostala podjetja v turistični panogi.« Dodal je še, da imajo v njihovem podjetju v spomladanskih in predvsem poletnih mesecih 'špico', kar se odrazi v vidno povečanem obsegu dela in takrat enostavno potrebuješ več ljudi za zmožnost opravljanja storitve, ki jo nudiš. In ravno takrat bi po njegovem mnenju zakon moral omogočati več fleksibilnosti, s katero bi lahko prednost dali našim ljudem, med katere spadajo tudi mlajši upokojenci. O še ne dovolj izkoriščeni priložnosti zaposlovanja vrzeli brezposelnosti sem pisal že v poglavju 2.3.1, kar je izpostavil tudi direktor, ki meni, da to še toliko bolj velja za današnje čase, v katerih tako mi, kot tudi ostale evropske države množično uvažamo delovno silo iz tujine (SURS, 2025). Dodal je, da se je tu treba zavedati, da se ta cikel lahko zelo hitro obrne, in da povpraševanje po storitvah pade. Kot vprašanje v razmislek je tu direktor izbranega podjetja dejal, da ne ve kaj bi lahko v trenutku, ko povpraševanje začne padati, naredil z vsemi tujci, ki si jih v času povečanega obsega povpraševanja morebiti zaposloval. Nekaj časa si določeno osebo prosil naj zapusti dom, relativno kmalu zatem, pa si ga primoran zaradi razmer na trgu odpustiti. Pravi, da je to skregano z njihovo poslovno etiko, poleg tega pa izpostavlja tudi, da tujci v veliki večini primerov enostavno niso primerni za opravljanje tovrstnega dela. Glavne prepreke vidi v tem, da ne znajo slovenskega jezika ter da pri njih ne moreš opraviti ustreznega 'background checka', kot ga lahko z nekom, ki prihaja iz našega mikro okolja. Svoje razmišljanje na zastavljeno vprašanje je direktor izbranega podjetja zaokrožil: »Zakon bi bo po mojem mnenju iz tega naslova moral omogočati malo več fleksibilnosti. Ne le, da se mi zdi sporno omejevanje

*števila ur in omejitev dohodka, temveč največjo težavo vidim v omejevanju števila upokojencev, ki v določenem podjetju lahko opravljajo delo, ki je neposredno vezano na število redno zaposlenih v tem istem podjetju.*» Za konec pa je izpostavil še primer dobre prakse, ki ga je bilo po njegovem mnenju moč opaziti v času virusa SARS-CoV-2. Takrat omejitev občasnega dela ni znašala 60, temveč 90 ur na mesec, kar pa se mu zdi že veliko bolj sprejemljivo, saj se je konec koncev vendarle potrebno zavedati, da govorimo o upokojencih, ki fizično in tudi psihično niso več tako sposobni kot ljudje v času delovne aktivnosti, zato od njih ne moreš in obenem ne smeš pričakovati preveč. Meni pa, da je zavedanje o tem veliko bolj kot v storitvenih dejavnostih pomembno v proizvodnih.

Iz vidika, da se direktor lahko pohvali z nemalo poslovnimi izkušnjami tako v Sloveniji kot tudi v tujini, me je nadaljnje zanimalo, kako bi vključevanje upokojencev v delovno silo v Sloveniji primerjal s praksami v tujini. Povedal mi je, da dobro pozna zgolj ameriški sistem, v katerem veliko ljudi praktično dela do smrti. K temu botruje dejstvo, da so ljudje v ZDA v to predvsem zaradi zdravstvenega sistema tudi prisiljeni. Pri tem je poudaril, da to ne velja za vse, temveč za generalno populacijo, v katero po njegovem mnenju spada okoli 80 % ljudi. Vse zdravstvene storitve v ZDA so namreč plačljive, zato se ljudje zavedajo, da morajo delati in si ustvarjati dodaten prihodek. Sociala onkraj Luže se ne more primerjati z našo, saj si v primeru, da si določene zdravstvene storitve ne moreš privoščiti, enostavno prepuščen milosti. Ob tem je še dodal: *»Ljudje tam živijo iz rok v usta, iz meseca v mesec, zato tam tudi velja pregovor You better never get sick in USA.*« Iz tega je potegnil sklep, da je slovenski sistem, ki je iz podjetniškega vidika v mnogih aspektih neugoden, iz socialnega vidika vrhunski. Pri nas se namreč nikoli ne bo zgodilo, da bi določenega posameznika, ki hodi v službo, plačuje prispevke in ima kartico zdravstvenega zavarovanja pustili na cesti, česar pa ne moremo trditi za Združene države Amerike.

Pred koncem intervjuja pa je direktor izbranega podjetja še enkrat poudaril, da gre v njihovem podjetju za odlično vzajemnost, ko je govora o občasnem zaposlovanju upokojencev. To je utemeljil s tem, da so upokojenci za podjetje ključni, za njih pa je po njegovem mnenju to velika popestritev vsakdana. Ne le, da jim delo omogoča zaslužek, temveč zelo pozitivno vpliva tudi na socialno plat. Z vključevanjem v delo vidijo, da so zaželeni ter da jim ogromno pomeni, da se v njih vlaga čas in kapital. Direktor pravi, da v njihovem podjetju na upokojence ne gledajo zgolj kot na ljudi, ki pridejo rešit določen problem, temveč na ljudi, v katere se še vedno splača investirati in jih vključevati v družbo. Tako kot Lee (2022) poudarja izkušnje, veščine, navade in vrednote starejših, je tudi direktor izbranega podjetja izpostavil: *»Pomembno se mi zdi, da vlagamo v starejše, saj gre za izkušen kader, od katerega se mlajše generacije lahko veliko naučijo, pri čemer ne mislim zgolj na znanje, temveč predvsem na prave vrednote in stališča, katere je dandanes vse težje najti.*«

## 5.3 Zaključne ugotovitve na osnovi raziskovalnih vprašanj

### 5.3.1 Raziskovalno vprašanje 1

**Kakšen je demografski profil mlajših upokoencev, ki so trenutno zaposleni v podjetju?** Na podlagi narejene ankete in intervjuja, sem v svojem magistrskem delu ugotovil, da povprečen demografski profil mlajših upokoencev, ki v izbranem podjetju opravljajo delo, ali so ga opravljali, v veliki večini sestavljajo moški stari med 60 in 70 let s srednješolsko izobrazbo. Slaba polovica jih tudi po upokojitvi opravlja podobno delo kot v času delovne aktivnosti, medtem, ko jih je več kot polovica takšnih, ki so se po upokojitvi podali v povsem novo poklicno okolje.

### 5.3.2 Raziskovalno vprašanje 2

**Kateri so glavni razlogi, ki mlajše upokoence ženejo k delu?** V tabeli 7 so prikazani koeficienti korelacije med motivacijo in dejavniki, ki mlajše upokoence ženejo k delu. Uporabljen je Spearmanov koeficient korelacije ( $\rho$ ), ki meri monotono povezavo med dvema spremenljivkama. Koeficient zavzema vrednosti med -1 in 1, pri čemer negativni predznak pomeni negativno, pozitivni pa pozitivno povezanost. Bližje kot je absolutna vrednost koeficienta vrednosti 1, močnejša je povezanost. Glede na naravo pridobljenih odgovorov, sem se odločil za ta Spearmanov koeficient, saj uporaba slednjega ne zahteva normalne porazdelitve podatkov, zato posledično spada med neparametrične statistične teste. Zadnji stolpec v tabeli 7 predstavlja p-vrednost, ki nam pove, kako verjetno je, da smo opazovano statistično povezavo dobili po naključju, če v resnici med spremenljivkama ni povezave. Mejo pri p-vrednosti predstavlja 0,05, pri čemer (University of Lincoln, brez datuma):

- **$p < 0,05$**  pomeni, da je zelo malo verjetno, da bi lahko opazili tako močno korelacijo med spremenljivkama zgolj po naključju. Temu rečemo tudi ničelna hipoteza.
- **$p > 0,05$**  pomeni, da povezava ni statistično značilna, saj ni dovolj dokazov, da bi lahko zavrnili ničelno hipotezo.

Na podlagi izračunanih koeficientov korelacije med zaznano motivacijo respondentov in posameznimi vidiki, ki jih ženejo k delu, sem prišel do naslednjih ugotovitev. Najmočnejšo korelacijo je moč zaslediti z občutkom koristnosti ( $\rho = 0,639$ ;  $p = 0,000$ ). Gre za močno pozitivno korelacijo, kar pomeni, da sta v izbranem podjetju motivacija do dela in občutek koristnosti, ki ga ob tem doživljajo mlajši upokoenci močno povezani. Močno pozitivno povezanost lahko opazimo tudi pri odnosih s strani nadrejenih ( $\rho = 0,612$ ;  $p = 0,000$ ). Gre za potrditev, da se v podjetju zelo zavzemajo za starejše zaposlene, kar je navsezadnje v intervjuju izpostavil že direktor podjetja. Njegove besede potrjuje tudi močna korelacija med motivacijo in dobrimi delovnimi pogoji, pri kateri Spearmanov koeficient korelacije

znaša 0,602 ( $p = 0,000$ ). Ugotavljam, da občutek spoštovanja, podpore in pravičnega odnosa skupaj z varnim in prijetnim delovnim okoljem močno vpliva na motivacijo mlajših upokojencev pri delu v izbranem podjetju.

*Tabela 7: Spearmanovi koeficienti korelacije*

Korelacija med motivacijo in ...	$\rho$	p
stikom z drugimi ljudmi	0,395	0,021
spoznavanjem novih ljudi	0,370	0,030
vplivom sodelavcev	0,446	0,008
občutkom koristnosti	0,639	0,000
dobrimi delovnimi pogoji	0,602	0,000
uživanjem spoštovanja in priznanja	0,481	0,004
priznanjem za dobro opravljeno delo	0,437	0,010
odnosi s strani nadrejenih	0,612	0,000
možnostjo napredovanja	0,324	0,055
plačilom	0,275	0,109

*Vir: lastno delo.*

Zaznavanje, da so mlajši upokojenci zaradi opravljenega dela spoštovani in cenjeni s strani okolice prav tako pomembno vpliva na njihovo motivacijo za delo, saj Spearmanov koeficient v tem primeru znaša 0,482 ( $p = 0,004$ ), kar predstavlja srednje močno pozitivno povezanost. Slednjo je moč zaslediti tudi pri vidiku sodelavcev ( $\rho = 0,446$ ;  $p = 0,008$ ), kar ponovno dokazuje direktorjeve besede, da ostali zaposleni integracijo mlajših upokojencev v podjetje dojemajo pozitivno. Med srednje močno povezanost z motivacijo spada še priznanje za dobro opravljeno delo, kjer koeficient znaša 0,437 ob statistični značilnosti  $p = 0,010$ .

Pozitivno, a malo šibkejšo povezanost pa opažam med motivacijo do dela in možnostjo druženja z drugimi ljudmi, ki jo omogoča delo ( $\rho = 0,396$ ;  $p = 0,021$ ). Socialni stiki prispevajo k večji vključenosti in zadovoljstvu, kar dokazuje tudi naslednja kanček manj izrazita, a še vedno statistično značilna povezava med motivacijo do dela in spoznavanju novih ljudi, ki jo omogoča delo ( $\rho = 0,371$ ;  $p = 0,030$ ).

Rezultati kažejo na šibko in statistično neznačilno povezanost med motivacijo do dela v izbranem podjetju in možnostjo napredovanja ( $\rho = 0,324$ ;  $p = 0,055$ ). Še bolj zanimiva pa je Spearmanova vrednost koeficienta med motivacijo do dela in plačilom, saj je slednja z vrednostjo 0,275 najmanjša izmed vseh preučevanih dejavnikov. Gre torej za najšibkejšo in obenem statistično neznačilno povezavo ( $p = 0,109$ ), ki dokazuje, da v izbranem podjetju plačilo ni eden izmed glavnih razlogov za opravljanje dela mlajših upokojencev.

Navkljub dejstvu, da se plačilo v večini primerov navaja kot glavni motivator za delo, pa dobljeni rezultati neizpodbitno kažejo na prevlado notranjih motivatorjev za delo kot so občutek koristnosti, dobri odnosi in dobri delovni pogoji ter splošen socialni vidik, ki jim ga tovrstno delo omogoča.

### 5.3.3 Raziskovalno vprašanje 3

**Kako mlajši upokoјenci, ki so zaposleni v podjetju, dojemajo svoj prehod nazaj v delovno silo?** Eno izmed raziskovalnih vprašanj, ki sem si jih zadal v svojem magistrskem delu pa je bilo tudi, kako mlajši upokoјenci v izbranem podjetju dojemajo svoj prehod nazaj v delovno silo. V odgovoru na to vprašanje sem se osredotočil predvsem na vidik počutja, ki ga lahko vsaj do neke mere povezujemo tudi z zdravjem posameznika. V tabeli 8 so predstavljeni zbrani podatki iz drugega sklopa ankete, ki se nanašajo na njihovo počutje v zadnjih dveh tednih opravljanja dela. V povprečju so se respondentje v zadnjih dveh tednih opravljanja dela počutili veselo, pozitivno, aktivno ter živahno, saj so na te dve trditvi odgovorili s povprečno oceno 4,55. Prav tako so izrazili močno strinjanje s tem, da je v zadnjem času zaradi opravljanja tovrstnega dela njihov vsakdan napolnjen s stvarmi, ki jih zanimajo ( $\bar{x} = 4,52$ ;  $\sigma = 0,62$ ). Glede na odgovore sodeč, pa ugotavljam, da so se v zadnjih dveh tednih opravljanja dela v povprečju počutili tudi mirno in sproščeno ( $\bar{x} = 4,36$ ;  $\sigma = 0,6$ ), pred delom pa so se v povprečju zbuјali spočiti in polni energije ( $\bar{x} = 4,33$ ;  $\sigma = 0,82$ ).

*Tabela 8: Pridobljeni odgovori na 2. sklop raziskovalnega vprašalnika*

V zadnjih dveh tednih opravljanja dela sem ...	N	$x_{\min}$	$x_{\max}$	$\bar{x}$	$\sigma$
se počutil veselo in pozitivno.	33	3	5	4,55	0,56
se počutil mirno in sproščeno.	33	3	5	4,36	0,6
se počutil aktivno in živahno.	33	4	5	4,55	0,51
se zjutraj pred delom zbudil spočiti in poln energije.	33	2	5	4,33	0,82
čutil, da je zaradi opravljanja dela moj vsakdan napolnjen s stvarmi, ki me zanimajo.	33	3	5	4,52	0,62

*Vir: lastno delo.*

### 5.3.4 Raziskovalno vprašanje 4

**Kakšen vpliv imajo mlajši upokoјenci na ključne kazalnike uspešnosti podjetja?** Pri svoji raziskavi pa me ni zanimal zgolj vidik upokoјencev, temveč tudi vidik s strani podjetja. Glede na to, da podjetje opravlja storitve prevoza oseb in tovora, spada med panoge, ki se srečujejo z velikim nihanjem v povpraševanju. To posledično zahteva občasno povečanje kadra, kar nemalo podjetjem predstavlja velik problem. V izbranem

podjetju so ravno upokojenci tisti, ki na to naslavljajo rešitev. Brez njih obravnavano podjetje ne bi moglo zagotavljati svojih storitev v času največje sezone. Iz tega sledi, da v izbranem podjetju mlajši upokojenci igrajo ključno vlogo pri kazalnikih uspešnosti, saj bi se brez njih morali odpovedati velikemu delu obsega povpraševanja, ker enostavno ne bi bili zmožni zagotoviti ponudbe.

### 5.3.5 Raziskovalno vprašanje 5

**Kako ostali zaposleni dojemajo integracijo mlajših upokojencev v podjetje?** Ugotovitev, da mlajši upokojenci pri uspešnosti poslovanja igrajo ključno vlogo pa še toliko bolj velja zaradi dejstva, da integracija slednjih v izbranem podjetju, z vidika ostalih zaposlenih, praktično nima negativnih lastnosti. Redno zaposleni se ne počutijo ogroženo, saj upokojenci ne posegajo v njihovo delo, prav tako pa se zavedajo, da je operativno delo opravljeno, in to z odliko. Naloge in dolžnosti vsakega posameznika so jasno določene, zato s tega naslova ne prihaja do trenj. K dobri integraciji pa močno pripomore tudi dejstvo, da se v analiziranem podjetju zavzemajo za dobro klimo in spodbujanje dobrih odnosov.

## 5.4 Preverjanje temeljne teze

Temeljno tezo, ki se glasi, občasno vključevanje mlajših upokojencev v delovno silo izbranega podjetja ima pozitiven vpliv, sem potrdil z več vidikov.

Upokojencem občasno delo ne omogoča le dodatnega zaslužka in izboljšanja finančne situacije, temveč tudi zelo dobro vpliva na njihovo družbeno življenje. Delo jih navdaja z zadovoljstvom, občutkom koristnosti, veseljem, sproščenostjo, predvsem pa jim omogoča imeti stike z drugimi ljudmi. To v nemalo primerih celo rešuje problem socialne izključenosti, ki je v zadnjem času vedno bolj prisotna. Povrh vsega pa delo spodbuja tudi aktivnost, ki poleg vseh že naštetih stvari pozitivno vpliva na zdravje in zmanjšuje bolezenske težave. To posledično pomeni tudi manj izdatkov za programe socialne zaščite starejših ter manj izdatkov za zdravstvo in dolgotrajno oskrbo.

Skozi svoje magistrsko delo pa sem dokazal, da ima občasno vključevanje mlajših upokojencev pozitivne vplive tudi na izbrano podjetje, saj jim ne omogoča le nemotenega zagotavljanja svojih storitev v mesecih, ko se soočajo s povečanim obsegom povpraševanja, temveč starejši s svojimi vrednotami, stališči in mehкими veščinami dobro vplivajo tudi na ostale deležnike podjetja. To je tudi razlog, da ima vključevanje te starostne skupine v delovno silo tako posredne kot neposredne koristi na samo gospodarstvo države.

## 5.5 Priporočila za izbrano podjetje

Na podlagi pridobljenega znanja iz teoretičnega dela in predvsem opravljene raziskave prek anketnega vprašalnika ter intervjuja sem pripravil štiri konkretna priporočila, ki bi jim izbrano podjetje v prihodnje lahko sledilo v svojem poslovanju. Vsa priporočila se tematsko nanašajo na magistrsko delo in posledično rešujejo problem premostitvene zaposlitve.

### 5.5.1 Sistematično oblikovanje vloge mentorstva

Glede na to, da se mlajši upokojenci lahko pohvalijo z veliko izkušnjami, znanjem ter mehкими veščinami, bi se mi zdelo smiselno uvesti sistematično oblikovanje vlog mentorstva. Z njimi bi starejši prenašali znanje na mlajše in na ta način krepili tudi medgeneracijsko sodelovanje. Tekom svojega dela sem prišel do sklepa, da je slednje izjemnega pomena, saj vsako generacijo v splošnem spremljajo določene prednosti in slabosti. Na ta način bi poskusil izkoristiti prednosti starejših v smislu zanesljivosti, prilagodljivosti in navsezadnje tudi vrednot, ki jih v tej starostni skupini velikokrat dajemo za zgled. Učenje pa seveda ne bi bilo enostransko, saj se brez dvoma tudi starejši lahko veliko naučijo od mladih. Tu ciljam predvsem na lažje sledenje novim trendom in na uporabo informacijsko komunikacijske tehnologije v vsakodnevnem življenju. Prav tako ne smemo zanemariti pomena prenosa znanja, ki starejšim prinaša dodaten občutek koristnosti in posledično zadovoljstvo, kar jasno dokazujejo tudi rezultati opravljenega anketnega vprašalnika.

### 5.5.2 Vzpostavitev internega sistema spremljanja zadovoljstva

Navkljub dejstvu, da podjetje že več kot uspešno v svojo delovno silo vključuje starejši kader, bi lahko z namenom še boljše integracije uvedli interni kvartalni sistem spremljanja zadovoljstva. Podjetje bi lahko oblikovalo ankete, intervjuje in fokusne skupine, s katerimi bi sproti preverjali potrebe, želje, morebitne težave in navsezadnje tudi priložnosti za izboljšave. To bi jim omogočalo proaktivno prilagajanje delovnega okolja, kar pri starejšem kadru igra zelo pomembno vlogo. Z uvedbo tovrstnega sistema bi po mojem mnenju lahko kakšno težavo rešili še preden bi nastala, saj takšna strategija spodbuja komunikacijo, ki pa je ključ do uspešnega poslovanja. Poleg tega pa menim, da bi s tem ukrepom še izboljšali organizacijsko klimo in povečali povezanost med zaposlenimi v podjetju.

### 5.5.3 Povezovanje z javnimi institucijami in lokalno skupnostjo

Izbrano podjetje bi lahko še dodatno nadgradilo vključevanje starejšega kadra v svoje poslovanje prek sodelovanja z javnimi institucijami in lokalno skupnostjo. Tu ciljam predvsem na občino in društva upokojencev, s čimer bi še dodatno pripomogli k socialni

vključenosti starejših. To bi pomagalo zgraditi trajnejšo mrežo sodelovanja med podjetjem in okoljem, a se je na tej točki potrebno zavedati zakonskih omejitev obravnavanih v prejšnjih poglavjih.

#### 5.5.4 Promocija podjetja kot primera dobre prakse

Z vidika, da podjetje v svoje poslovanje že uspešno vključuje upokoјence, bi se mi zdelo smiselno, da bi svoje izkušnje in prakse predstavili širši javnosti. To bi lahko dosegli prek raznih sejmov, poslovnih dogodkov, pripravo prispevkov in objav v medijih. S tem bi širšemu poslovnemu okolju predstavili možnosti, ki jih nudijo starejši. To se mi zdi v Sloveniji še toliko bolj pomembno, saj imamo med državami EU najmanjši delež vprašanih, ki menijo, da lahko starejši od 55 let (kot zaposleni) prispevajo k družbi. Konec koncev takšna vrsta promocije ne bi dobro vplivala zgolj na podobo podjetja, temveč bi naslavljala tudi problem zakonskih omejitev na državni ravni, s katerimi se srečujejo podjetja, ki v svojo delovno silo poskušajo vključevati starejše. Z ozaveščanjem tega problema menim, da bi na daljši rok tudi zakonodaja lahko postala fleksibilnejša, vsaj do tistih podjetij, ki se srečujejo s sezonskimi nihanji v povpraševanju.

## 5.6 Omejitve pri delu

Pri pisanju magistrskega dela sem se zavzemal za čim večjo relevantnost in zanesljivost podatkov, a moram ob tem poudariti, da sem se ob delu soočal z določenimi omejitvami, ki jih je pri interpretaciji rezultatov potrebno upoštevati. Največjo omejitev predstavlja velikost vzorca, v katerega je bilo vključenih 33 respondentov. Zavedam se, da gre za relativno majhen vzorec, vendar mi je narava raziskave in predvsem dostopnost do mlajših upokoјencev, ki opravljajo občasno delo močno omejevala možnosti vključitve večjega števila ustreznih anketirancev. To zmanjšuje statistično moč rezultatov, prav tako pa zaradi premajhnega vzorca, pridobljenih ugotovitev posledično ne morem posploševati na širšo populacijo.

Kvantitativni del raziskave je izpostavljen zanesljivosti oziroma pristranskosti pridobljenih podatkov, saj bi lahko ob ponovitvi raziskave dobil drugačne odgovore. K temu v največji meri botruje strah anketirancev pred razkritjem identitete. To se lahko odrazi v odgovorih, ki bi izkazovali večje zadovoljstvo pri delu od resničnega, ali pa indiferentni naravi odgovorov. Ena izmed možnih omejitev pa je tudi, da je pri reševanju ankete respondentom manjkalo interesa, kar bi se lahko odrazilo v površnem in hitrem branju trditev in tudi reševanju anketnega vprašalnika.

Kot naslednjo omejitev bi izpostavil nišno usmeritev, saj sem se v svoji raziskavi osredotočil zgolj na eno podjetje, ki deluje v specifični panogi, ki ima svoje značilnosti in lastnosti. To sicer omogoča poglobljeno analizo te in podobnih panog, vendar pridobljenih ugotovitev ne morem posploševati na podjetja, ki delujejo v drugih panogah.

## 5.7 Priporočila za nadaljnje raziskovanje

Tekom pisanja magistrskega dela se je pokazalo več možnosti za nadaljnje raziskovalno delo, ki bi še dodatno nadgradilo že pridobljene ugotovitve in obenem bolj zakrožilo samo razumevanje obravnavane tematike. Prvo priporočilo se nanaša na razširitev vzorca. Slednje bi bilo smiselno izvesti v okviru iste panoge, kar bi izboljšalo statistično moč podatkov in samo relevantnost rezultatov. Navsezadnje bi dovolj velik vzorec posledično omogočil tudi posplošljivost pridobljenih rezultatov na širšo populacijo. Nadaljnje bi se s tem odprla tudi dodatna možnost primerjave med podjetji znotraj iste panoge, kar bi bilo z vidika raziskovanja zanimivo.

Vzorec pa bi bilo smiselno razširiti tudi na način, da se pri raziskovanju ne bi omejeval zgolj na izbrano panogo. V raziskovalni vprašalnik bi bilo smiselno vključiti mlajše upokoјence, ki delo opravljajo v podjetjih, ki delujejo v različnih panogah, kar bi omogočilo primerjalno študijo med panogami, kar bi razkrilo, v kolikšni meri so določeni vzorci pogojeni s panogo, ali pa gre za širše organizacijske značilnosti.

Nadaljnja priporočila se nanašajo tudi na samo kvantitativno raziskavo, ki bi se jo dalo nadgraditi na način, da bi se v anketni vprašalnik vključilo več spremenljivk. S tem bi se v nadaljevanju raziskave omogočila uporaba zahtevnejših statističnih metod, kot so na primer vzročne povezave med spremenljivkami. Z vzročnimi odnosi med spremenljivkami bi bilo namreč moč dobiti bolj poglobljen vpogled, ki jih v okviru te raziskave ni bilo mogoče v celoti obravnavati.

## 6 SKLEP

Demografski trendi, katere je v zadnjem času zaznamovalo obsežno staranje prebivalstva tako v Sloveniji, kot tudi na globalni ravni, predstavljajo vse večjo težavo, ki pa naj bi se po napovedih samo še povečevala. Zaradi vse večjega razkoraka med številom delovno aktivnih in številom starejših prebivalcev, ki uživajo pravico do starostne pokojnine, so državna gospodarstva postavljena pod hude pritiske. Ob podaljševanju pričakovane življenjske dobe in razvoju medicine in zdravstva ta trend poleg socialnih transferjev, zvišuje tudi izdatke na strani zdravstva in dolgotrajne oskrbe. Poleg hudih ekonomskih posledic, staranje prebivalstva vpliva tudi na družbeno raven, saj so starejši ravno zaradi svoje starosti nemalokrat deležni predsodkov in socialne izključenosti. Gre za večplasten problem, ki zavira gospodarsko rast, zato je njegovo razumevanje in predvsem zavedanje, da je iskanje rešitev za ohranjanje ekonomske vzdržnosti in socialne kohezije, nujno.

Ena izmed rešitev, ki se neposredno nanaša na opisani problem je vključevanje upokoјencev v delovno silo. Na analizi izbranega podjetja, ki deluje v panogi prevoza oseb in tovora se je izkazalo, da ima tovrstno vključevanje številne prednosti ne le za starejše, temveč tudi za podjetje, družbo in navsezadnje tudi za državo. Starejšim se z delom po upokoјitvi poleg večje finančne varnosti omogoča ohranjanje aktivnosti in vključenosti v

družbo, kar po rezultatih iz izvedenega vprašalnika sodeč, spremlja tudi izjemno močan občutek koristnosti in zadovoljstva. Na drugi strani podjetje s starejšimi pridobi zanesljiv in motiviran kader, ki se lahko pohvali z veliko izkušnjami. S svojo prilagodljivostjo odlično dopolnjujejo obstoječo strukturo zaposlenih in obenem predstavljajo odlično rešitev predvsem za tista podjetja, ki se srečujejo s sezonskimi nihanji v povpraševanju. Ob tem s svojo poslovno etiko, stališči in vrednotami, veliko doprinesejo k celotnemu kolektivu podjetja in sami kakovosti opravljenega dela. Pozitiven vpliv pa se nanaša tudi na družbeno in državno raven, saj se z vključevanjem starejših v delovno silo rešuje problem socialne izključenosti. Le ta skupaj z aktivnostjo in že omenjenim občutkom koristnosti pozitivno vpliva tudi na zdravje starejših, kar posredno zmanjšuje tudi državne izdatke za zdravstvo in dolgotrajno oskrbo.

Navkljub ugodnim učinkom zaposlovanja upokojujencev pa se je potrebno zavedati, da ob tem obstajajo izzivi, katerih ne gre podcenjevati. Prvi izmed njih je trenutna zakonska ureditev, ki z več vidikov omejuje delo te starostne skupine. Raziskava nakazuje na potrebo po bolj sistematični ureditvi, ki bi spodbujala premostitveno zaposlovanje, a zgolj pod pogojem, da se s tem ne ogroža zaposlitvenih možnosti mladih. Tovrstno zaposlovanje bi moralo služiti zgolj kot dopolnilo, ki bi temeljilo na potrebah trga. Pri tem pa se morajo tudi podjetja zavedati, da zaposlovanje starejših zahteva preoblikovanje organizacijske kulture in razvoj strategij managementa starosti, prek katerega bi dosegli želeno medgeneracijsko sodelovanje. Nezanemarljiv izziv pa predstavlja tudi ozaveščanje družbe o pomenu starejših in dejstva, da imajo lahko predsodki in nestrpnost veliko večje posledice, kot izgleda na prvi pogled. Z upoštevanjem in spodbujanjem koncepta aktivnega staranja s strani vseh deležnikov bi tako lahko učinkoviteje odgovarjali na izzive, ki jih prinašajo demografske spremembe.

## SEZNAM KLJUČNE LITERATURE

1. Akpa, V. O., Asikhia, O. U. in Nneji, N. E. (2021). Organizational culture and organizational performance: A review of literature. *International Journal of Advances in Engineering and Management*, 3(1), 361–372. <https://dx.doi.org/10.35629/5252-0301361372>
2. Bratuž Ferik, B. (2023). *Projekcije EUROPOP2023 in demografska slika Slovenije*. Urad RS za makroekonomske analize in razvoj.
3. Gobeski, K. in Beehr, T. A. (2009). How retirees work: Predictors of different types of bridge employment. *Journal of Organizational Behavior*, 30(3), 401–425. <https://doi.org/10.1002/job.547>
4. Mandič, S. in Filipovič Hrast, M. (2011). *Blaginja pod pritiski demografskih sprememb*. Fakulteta za družbene vede Univerze v Ljubljani.
5. Žnidaršič, J. in Dimovski, V. (2009a). Age management: A new paradigm in HRM within Slovenian enterprises. *Journal of Applied Business Research*, 25(3), 111–124. <http://dx.doi.org/10.19030/jabr.v25i3.1030>

## LITERATURA IN VIRI

1. Akaida, S., Tabira, T., Nakai, Y., Maruta, M., Taniguchi, Y., Tomioka, K., Sato, N., Wada, A. in Makizako, H. (2023). Are satisfaction and performance of meaningful activities associated with frailty in older adults? *Archives of Gerontology and Geriatrics*, 105, 104845. <https://doi.org/10.1016/j.archger.2022.104845>
2. Balantič, Z., Polajnar, A. in Jevšnik, S. (2017, februar). *Ergonomija v teoriji in praksi* [PowerPoint predstavitev]. Fakulteta za strojništvo Univerze v Mariboru.
3. Börsch-Supan, A. (2003). Labor market effects of population aging. *Labour*, 17 (Special Issue), 5–44. <https://doi.org/10.1111/1467-9914.17.specialissue.2>
4. Daft, R. L. in Marcic, D. (2001). *Understanding management*. Harcourt College Publishers.
5. Dahalan, N. A., Hasri, S. N. M., Ibrahim, I., Othman, H. in Rahman, N. A. A. (2022). The need of ergonomics workplace for aging workforce. *International Journal of Health Sciences*, 6(S3), 2469–2476. <https://doi.org/10.53730/ijhs.v6nS3.6069>
6. Davis, K. in Pimenta, J. M. (2021). *Pragmatic Randomized Clinical Trials*. Academic Press.
7. Dimovski, V., Penger, S. in Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management* (2. natis). Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
8. Douglas, S. in Roberts, R. A. (2020). Employee age and the impact on work engagement. *Strategic HR Review*, 19(5), 209–213. <http://dx.doi.org/10.1108/SHR-05-2020-0049>
9. Eurostat. (2023). *Archive: Struktura in staranje prebivalstva*. Pridobljeno 10. decembra 2024 [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Archive:Struktura\\_in\\_staranje\\_prebivalstva#Dele.C5.BE\\_starej.C5.A1ih\\_.C5.A1e\\_vedno\\_nara.C5.A1.C4.8Da](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Archive:Struktura_in_staranje_prebivalstva#Dele.C5.BE_starej.C5.A1ih_.C5.A1e_vedno_nara.C5.A1.C4.8Da)
10. Evropski parlament. (2020). *Raziskovanje vzrokov za migracije – Zakaj ljudje migrirajo?* <https://www.europarl.europa.eu/topics/sl/article/20200624STO81906/raziskovanje-vzrokov-za-migracije-zakaj-ljudje-migrirajo>
11. Fornalczyk, A., Stompór-Świdarska, J. in Ślazyk-Sobol, M. (2015). Age management within organizations – Employees' perceptions of the phenomenon – Research report. *Journal of Intercultural Management*, 7(3), 39–51. <http://dx.doi.org/10.1515/joim-2015-0020>
12. Garavaglia, E., Marcaletti, F. in Iñiguez-Berrozpe, T. (2021). Action research in age management: The quality of ageing at work model. *Work, Aging and Retirement*, 7(4), 339–351. <http://dx.doi.org/10.1093/workar/waaa025>
14. Grah, B., Colnar, S., Dimovski, V. in Penger, S. (2020). Age management in the context of Industry 4.0 and beyond. *IFAC PapersOnLine*, 53(2), 10591–10596. <https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2020.12.2811>
14. Hvalič Touzery, S. (2010). *Socialna izključenost*. <https://www.instantonatrstenjaka.si/gerontologija/slovar/1026.html>

15. Ismail, Z., Ahmad, W. I. W., Hamjah, S. H. in Astina, I. K. (2021). The impact of population ageing: A review. *Iranian Journal of Public Health*, 50(12), 2451–2460. <https://doi.org/10.18502/ijph.v50i12.7927>
16. Jakovljevic, M., Kumagai, N. in Ogura, S. (2023). Editorial: Global population aging – Health care, social and economic consequences, volume II. *Frontiers in Public Health*, 11, 1184950. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2023.1184950>
17. Kavčič, B. (1991). *Sodobna teorija organizacije*. Državna založba Slovenije.
18. Kežman, M. (2020). *Nekateri vidiki vpliva potrošništva na življenje starejših – historični pregled*. Alma Mater Europaea.
19. Lee, Z. (2022). Returning to work: The role of soft skills and automatability on unretirement decisions. *The Journal of the Economics of Ageing*, 22, 100382. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jeoa.2022.100381>
20. Lukyanets, A., Okhrimenko, I. in Egorova, M. (2021). Population aging and its impact on the country's economy. *Social Science Quarterly*, 102(2), 723–734.
21. Malačič, J. (2006). *Demografija: Teorija, analiza, metode in modeli* (4. izd.). Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
22. Mazumdar, B., Warren, A. M., in Brown, T. C. (2020). Bridge employment: Understanding the expectations and experiences of bridge employees. *Human Resource Management Journal*, 31(2), 575–591. <http://dx.doi.org/10.1111/1748-8583.12323>
23. Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti – MDDSZ. (brez datuma a). *Delo upokojencev*. <https://www.gov.si teme/delo-upokojencev/>
24. Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti – MDDSZ. (brez datuma b). *Pravice iz pokojninskega zavarovanja*. <https://www.gov.si teme/pravice-iz-pokojninskega-zavarovanja/>
25. Organizacija združenih narodov – OZN. (brez datuma). *Cilji trajnostnega razvoja*. [https://unis.unvienna.org/unis/sl/topics/sustainable\\_development\\_goals.html](https://unis.unvienna.org/unis/sl/topics/sustainable_development_goals.html)
26. Peklar, J. (2019). Poznavanje procesov staranja in prilagajanje delovnih mest starejšim zaposlenim je potrebno ustrezno vključiti v delovno okolje. *Delo in varnost*, 64(5), 14–17.
27. Serban, A. C. (2012). Aging population and effects on labour market. *Procedia Economics and Finance*, 1, 356–364. [http://dx.doi.org/10.1016/S2212-5671\(12\)00041-X](http://dx.doi.org/10.1016/S2212-5671(12)00041-X)
28. Statista. (brez datuma). *World: Total population from 2012 to 2022*. <https://www-statista-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/statistics/805044/total-population-worldwide/>
29. Statistični Urad Republike Slovenije – SURS. (2023a). *EUROPOP2023: projekcije za prihodnja desetletja predvidevajo nadaljnje staranje prebivalstva*. <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/11124>
30. Statistični Urad Republike Slovenije – SURS. (2023b). *Izdatki za socialno zaščito v 2022 višji, zajemali okoli četrtno BDP*. <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/12994>
31. Statistični Urad Republike Slovenije – SURS. (2024a). *Lani umrlo manj prebivalcev kot leto pred tem*. <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/12934>

32. Statistični Urad Republike Slovenije – SURS. (2024b). *Število rojstev upadlo na najnižjo raven doslej*. <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/12936>
33. Statistični Urad Republike Slovenije – SURS. (2024c). *Bruto domači proizvod, Slovenija, letno*. <https://pxweb.stat.si/SiStatData/pxweb/sl/Data/-/0301910S.px/table/tableViewLayout2/>
34. Statistični Urad Republike Slovenije – SURS. (2024d). *Izdatki za socialne prejemke programov socialne zaščite, Slovenija, letno*. <https://pxweb.stat.si/SiStatData/pxweb/sl/Data/-/1262201S.px/table/tableViewLayout2/>
35. Statistični Urad Republike Slovenije – SURS. (2024e). *Osnovni podatki o rojenih, Slovenija, letno*. <https://pxweb.stat.si/SiStatData/pxweb/sl/Data/-/05J1002S.px/table/tableViewLayout2/>
36. Statistični urad Republike Slovenije – SURS. (2025). *Osnovne skupine prebivalstva po spolu, Slovenija, četrletno*. <https://pxweb.stat.si/SiStatData/pxweb/sl/Data/-/05A1002S.PX>
37. Tunney, O. C. in Oude Mulders, J. (2021). When and why do employers (re)hire employees beyond normal retirement age? *Work, Aging and Retirement*, 8(1), 25–37. <http://dx.doi.org/10.1093/workar/waab020>
38. University of Lincoln. (brez datuma). *Spearman's Rho Correlation*. [https://guides.library.lincoln.ac.uk/mash/statstest/spearman\\_rho\\_correlation](https://guides.library.lincoln.ac.uk/mash/statstest/spearman_rho_correlation)
39. Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj – UMAR. (2016). *Demografske spremembe ter njihove ekonomske in socialne posledice*. Urad RS za makroekonomske analize in razvoj.
40. Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj – UMAR. (2017). *Strategija dolgožive družbe*. [https://www.umar.gov.si/fileadmin/user\\_upload/publikacije/kratke\\_analize/Strategija\\_dolgozive\\_druzbe/Strategija\\_dolgozive\\_druzbe.pdf](https://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/kratke_analize/Strategija_dolgozive_druzbe/Strategija_dolgozive_druzbe.pdf)
41. World Health Organization – WHO. (2022). *Ageing and health*. Pridobljeno 15. aprila 2025 s <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/ageing-and-health>
42. Zavod za pokojninsko in invalidsko zavarovanje Slovenije – ZPIZ. (2024). *Letno poročilo 2023*. <https://www.zpiz.si/cms/content2019/letna-porocila>
43. Zavod za pokojninsko in invalidsko zavarovanje Slovenije – ZPIZ. (brez datuma a). *Starostna pokojnina*. <https://www.zpiz.si/cms/content2019/starostna-pokojnina#Kaj%20vpliva%20na%20vi%C5%A1ino%20pokojnine>
44. Zavod za pokojninsko in invalidsko zavarovanje Slovenije – ZPIZ. (brez datuma b). *Ponovni vstop v zavarovanje za manj kot polni delovni čas*. <https://www.zpiz.si/cms/content2019/ponovni-vstop-v-zavarovanje-za-manj-kot-polni#x1>
45. Žnidaršič, J. in Dimovski, V. (2009b). Active ageing on the company level: The theory vs. the day-to-day practice in Slovenia. *Economic and Business Review*, 11(2), 159–176. <https://doi.org/10.15458/2335-4216.1264>

## **PRILOGE**

## **Priloga 1: Anketni vprašalnik**

Analiza zaposlovanja mlajših upokojencev na primeru izbranega podjetja

Sem Jaka Završan, študent Ekonomske fakultete v Ljubljani, in trenutno pripravljam magistrsko delo z naslovom Analiza občasnega zaposlovanja mlajših upokojencev na primeru izbranega podjetja. Namen ankete je ugotoviti, kako delo po upokojitvi vpliva na mlajše upokojence. Vaši odgovori so za raziskavo izjemno pomembni, zato vas prosim, da na vprašanja odgovarjate iskreno.

Anketa je sestavljena iz treh sklopov, pri čemer je prvi še dodatno razdeljen na 4 dele. Vprašanja so oblikovana tako, da nanje odgovarjate s pomočjo petstopenjske lestvice, kjer 1 predstavlja nikakor se ne strinjam, 5 pa popolnoma se strinjam.

Anketa je anonimna, čas reševanja pa je ocenjen na 10 minut. Zbrani podatki bodo obravnavani zaupno, uporabili pa se bodo izključno za namene magistrskega dela.

Za vaše sodelovanje se vam prijazno zahvaljujem.

## SKLOP 1

	1 nikakor se ne strinjam	2 delno se ne strinjam	3 niti se ne strinjam , niti se strinjam	4 se strinjam	5 Popol- noma se strinjam
<b>Delo po upokojitvi mi omogoča...</b>					
ostati fizično in duševno zdrav.					
Imeti stik z drugimi ljudmi.					
uživati spoštovanje in priznanje.					
opravljati koristno delo.					
predajati svoje znanje in izkušnje na druge.					
izboljšati svojo finančno situacijo.					
spoznavati nove ljudi.					
<b>Delo po upokojitvi od mene zahteva ...</b>					
veliko telesne vzdržljivosti.					
veliko mišične moči.					
veliko fizičnega napora.					
<b>Pred upokojitvijo sem ...</b>					
se o delu po upokojitvi pogovarjal s svojimi takratnimi sodelavci ali nadrejenimi.					
se s takratnimi upokojevcami pogovarjal o delu po upokojitvi.					
se o delih po upokojitvi pozanimal tudi na spletu.					
<b>Če bi me nekdo pred upokojitvijo vprašal:</b>					
Po upokojitvi bi rad delal za svojega trenutnega delodajalca.					
Plačano delo bi želel opravljati tudi po upokojitvi.					
Če bi mi podjetje, v katerem sem trenutno zaposlen nudilo možnost, da ostanem na istem delovnem mestu tudi po upokojitvi, bi se odločil za to.					

## SKLOP 2

	1 nikakor se ne strinjam	2 delno se ne strinjam	3 niti se ne strinjam, niti se strinjam	4 se strinjam	5 Popol- noma se strinjam
<b>V zadnjih dveh tednih opravljanja dela sem ...</b>					
se počutil veselo in pozitivno.					
se počutil mirno in sproščeno.					
se počutil aktivno in živahno.					
se zjutraj pred delom zbudil spočit in poln energije.					
čutil, da je zaradi opravljanja dela moj vsakdan napolnjen s stvarmi, ki me zanimajo.					

## SKLOP 3

	1 nikakor se ne strinjam	2 delno se ne strinjam	3 niti se ne strinjam, niti se strinjam	4 se strinjam	5 Popol- noma se strinjam
<b>Opravljanje dela me navdaja z zadovoljstvom zaradi ...</b>					
priznanja za dobro opravljeno delo.					
občutka koristnosti.					
dobrih delovnih pogojev.					
plačila.					
sodelavcev.					
odnosov s strani nadrejenih.					
ustrezne motivacije za delo.					
možnosti napredovanja.					

Pred zaključkom ankete, vas prosim, da odgovorite še na spodnja vprašanja.

### **Vaša starost:**

- 49 let ali manj
- od 50 do 54 let
- od 55 do 59 let
- od 60 do 64 let
- od 65 do 69 let
- od 70 do 74 let

- od 75 do 79 let
- nad 80 let

**Spol:**

- Moški
- Ženska

**Najvišja dosežena stopnja izobrazbe po SOK (obkrožite):**

- stopnja - Nižje osnovnošolsko izobraževanje (nedokončana osnovna šola)
- 2. stopnja - Osnovnošolska izobrazba (zaključena osnovna šola, 8 ali 9 let)
- 3. stopnja - Poklicna izobrazba 1. stopnje
- 4. stopnja - Poklicna izobrazba 2. stopnje
- 5. stopnja - Srednja strokovna oz. tehniška izobrazba ali splošna izobrazba (4-letna gimnazija, strokovna šola, poklicno-tehniška šola)
- 6. stopnja - Višješolska izobrazba (2-letni višješolski študij)
- 7. stopnja - Visokošolska izobrazba (1. bolonjska stopnja, diplomski študij; univerzitetni in visokošolski programi)
- 8. stopnja - Magistrska izobrazba (2. bolonjska stopnja, magistrski študij)
- 9. stopnja - Znanstveni magisterij (po staremu sistemu)
- 10. stopnja - Doktorska izobrazba (3. bolonjska stopnja, doktorski študij)

**Vaše delovno mesto oziroma položaj v podjetju:**

---

**Ste v času delovne aktivnosti (pred upokojitvijo) delovali v panogi prevoza oseb in tovora, ali v podobni panogi?**

- Da
- Ne

Odgovorili ste na vsa vprašanja v tej anketi. Hvala za sodelovanje.

## **Priloga 2: Vprašanja za izvedbo intervjuja z direktorjem izbranega podjetja**

- Katere so po vašem mnenju največje prednosti starejših zaposlenih, vključujoč mlajše upokojence?
- Zakaj se v vašem podjetju odločate za občasno zaposlovanje mlajših upokojencev?
- Kako so skozi vaše oči ostali zaposleni sprejeli vključevanje mlajših upokojencev v delovno silo podjetja?
- Kakšno je vaše mnenje glede zakonodaje, ki opredeljuje možnosti za delo upokojencev v Sloveniji?
- Kako bi primerjali vključevanje upokojencev v delovno silo pri nas v Sloveniji v primerjavi s tujino?
- Kakšno je vaše mnenje glede reševanja kadrovske problematike v Sloveniji s ponovnim vključevanjem upokojencev na trg delovne sile?

**Priloga 3: Podatki pridobljeni iz anketnega vprašalnika, uporabljeni za izračun Spearmanovih koeficientov**

1. del

n	Motivacija	Imeti stik z drugimi ljudmi	Spoznovati nove ljudi	Sodelavci	Občutek koristnosti	Dobri delovni pogoji
1	5	5	5	5	5	5
2	4	5	5	4	4	5
3	5	5	5	5	5	5
4	5	5	4	5	5	5
5	4	4	4	5	4	4
6	4	5	5	5	4	5
7	4	4	2	3	5	3
8	4	5	5	5	4	4
9	5	5	5	5	5	5
10	4	5	5	4	4	4
11	5	5	5	5	5	5
12	5	5	5	5	5	5
13	5	5	5	5	5	5
14	5	5	5	5	5	5
15	4	4	5	4	4	4
16	4	5	4	4	4	4
17	5	4	5	4	4	5
18	5	5	5	5	5	5
19	4	4	4	5	4	4
20	5	4	4	4	5	5
21	4	3	4	3	4	5
22	5	5	5	4	5	5
23	5	5	5	5	5	5
24	5	5	5	3	5	5
25	5	5	5	5	5	5
26	5	5	5	5	4	5
27	4	4	4	3	4	4
28	3	4	5	4	4	5
29	4	5	4	4	4	4
30	5	5	4	5	4	4
31	4	5	5	4	5	4
32	4	5	4	5	5	4
33	4	5	4	4	4	5

## 2. del

<b>n</b>	<b>Spoštovanje in priznanje</b>	<b>Priznanje za dobro opravljeno delo</b>	<b>Odnosi s strain nadrejenih</b>	<b>Možnost napredovanja</b>	<b>Plačilo</b>
1	5	5	5	3	5
2	5	4	5	4	5
3	4	4	5	3	5
4	3	4	5	3	5
5	4	5	5	3	4
6	4	4	5	3	5
7	2	4	3	4	4
8	5	4	5	4	5
9	5	5	5	5	5
10	4	4	4	3	5
11	5	5	5	4	5
12	5	5	5	3	5
13	5	5	5	4	5
14	5	5	5	3	5
15	4	4	4	4	4
16	4	4	5	4	4
17	5	4	4	3	4
18	5	5	5	5	5
19	4	4	4	4	5
20	4	5	5	4	4
21	3	4	4	2	4
22	4	4	5	4	4
23	5	5	5	5	5
24	5	4	5	4	5
25	5	5	5	5	5
26	4	4	5	4	4
27	3	4	3	2	4
28	5	5	4	1	1
29	3	2	4	4	4
30	5	4	5	3	4
31	2	4	4	3	5
32	4	4	5	4	5
33	4	4	4	2	5

## Priloga 4: Rangirani podatki za Spearmanov test korelacije

1. del

Rang motivacija	Rang imeti stik z drugimi ljudmi	Rang spoznavati nove ljudi	Rang sodelavci	Rang občutek koristnosti	Rang dobri delovni pogoji
25	21,5	23	24,5	25	23
9	21,5	23	10	8,5	23
25	21,5	23	24,5	25	23
25	21,5	7	24,5	25	23
9	5,5	7	24,5	8,5	7
9	21,5	23	24,5	8,5	23
9	5,5	1	2,5	25	1
9	21,5	23	24,5	8,5	7
25	21,5	23	24,5	25	23
9	21,5	23	10	8,5	7
25	21,5	23	24,5	25	23
25	21,5	23	24,5	25	23
25	21,5	23	24,5	25	23
25	21,5	23	24,5	25	23
9	5,5	23	10	8,5	7
9	21,5	7	10	8,5	7
25	5,5	23	10	8,5	23
25	21,5	23	24,5	25	23
9	5,5	7	24,5	8,5	7
25	5,5	7	10	25	23
9	1	7	2,5	8,5	23
25	21,5	23	10	25	23
25	21,5	23	24,5	25	23
25	21,5	23	2,5	25	23
25	21,5	23	24,5	25	23
25	21,5	23	24,5	8,5	23
9	5,5	7	2,5	8,5	7
1	5,5	23	10	8,5	23
9	21,5	7	10	8,5	7
25	21,5	7	24,5	8,5	7
9	21,5	23	10	25	7
9	21,5	7	24,5	25	7
9	21,5	7	10	8,5	23

## 2. del

<b>Rang spoštovanje in priznanje</b>	<b>Rang priznanje za dobro opravljeno delo</b>	<b>Rang odnosi s strani nadrejenih</b>	<b>Rang možnost napredovanja</b>	<b>Rang plačilo</b>
26	27,5	22,5	10	23,5
26	11,5	22,5	22,5	23,5
12,5	11,5	22,5	10	23,5
4,5	11,5	22,5	10	23,5
12,5	27,5	22,5	10	7,5
12,5	11,5	22,5	10	23,5
1,5	11,5	1,5	22,5	7,5
26	11,5	22,5	22,5	23,5
26	27,5	22,5	31,5	23,5
12,5	11,5	7	10	23,5
26	27,5	22,5	22,5	23,5
26	27,5	22,5	10	23,5
26	27,5	22,5	22,5	23,5
26	27,5	22,5	10	23,5
12,5	11,5	7	22,5	7,5
12,5	11,5	22,5	22,5	7,5
26	11,5	7	10	7,5
26	27,5	22,5	31,5	23,5
12,5	11,5	7	22,5	23,5
12,5	27,5	22,5	22,5	7,5
4,5	11,5	7	3	7,5
12,5	11,5	22,5	22,5	7,5
26	27,5	22,5	31,5	23,5
26	11,5	22,5	22,5	23,5
26	27,5	22,5	31,5	23,5
12,5	11,5	22,5	22,5	7,5
4,5	11,5	1,5	3	7,5
26	27,5	7	1	1
4,5	1	7	22,5	7,5
26	11,5	22,5	10	7,5
1,5	11,5	7	10	23,5
12,5	11,5	22,5	22,5	23,5
12,5	11,5	7	3	23,5