

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**PRIMERJAVA PRAKS MANAGEMENTA STARAJOČE SE
DELOVNE SILE MED PROJEKTNIMI TIMI IZ POMURSKE
REGIJE**

Ljubljana, september 2023

ANEJA ŽNIDARIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Aneja Žnidarič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Primerjava praks managementa starajoče se delovne sile med projektnimi timi iz pomurske regije, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Barbaro Grah

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je 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 Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi;
11. da sem preverila verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne 6. 9. 2023

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 MANAGEMENT STARAJOČE SE DELOVNE SILE.....	4
1.1 Starost	5
1.1.1 Starejši zaposleni	5
1.1.2 Prednosti in slabosti starejših zaposlenih	6
1.2 Staranje prebivalstva.....	7
1.2.1 Izzivi, povezani s staranjem prebivalstva	10
1.2.2 Aktivno staranje.....	13
1.2.3 Generacijske skupine, katerih pripadniki so starejši zaposleni	13
1.3 Opredelitev starostne raznolikosti	15
1.4 Opredelitev managementa starajoče se delovne sile.....	16
1.5 Prakse in orodja managementa starajoče se delovne sile	22
1.6 Vloga kadrovskega managerjev	29
2 PROJEKTI TIMI.....	31
2.1 Opredelitev projektnih timov	32
2.2 Pomen projektnih timov.....	36
2.3 Starostna raznolikost znotraj projektnih timov	40
2.4 Vloga starejših znotraj projektnih timov	43
3 EMPIRIČNA RAZISKAVA	45
3.1 Namen, cilji in raziskovalni vprašanji raziskave	45
3.2 Metodologija.....	46
3.2.1 Opredelitev raziskovalne metode	46
3.2.2 Kvantitativna analiza	46
3.2.3 Kvalitativna analiza	48
3.2.4 Opis vzorca in metode zbiranja podatkov	49
3.3 Predstavitev rezultatov	52
3.3.1 Kvantitativni del	53
3.3.2 Kvalitativni del	85
4 DISKUSIJA	89
4.1 Priporočila za prakso.....	92

4.2 Omejitve dela in priporočila za nadaljnje raziskave.....	98
SKLEP.....	100
LITERATURA IN VIRI.....	102
PRILOGE	109

KAZALO TABEL

Tabela 1: Temeljne prednosti posamezne generacijske skupine.....	14
Tabela 2: Temeljni stebri managementa starajoče se delovne sile.....	17
Tabela 3: Definicije projektnih timov različnih avtorjev po kronološkem vrstnem redu ...	32
Tabela 4: Ključni dejavniki uspeha pri vodenju projektnega tima.....	38
Tabela 5: Značilnosti učinkovitih projektnih timov	39
Tabela 6: Vprašanja za kadrovske managerje	49
Tabela 7: Povzetek analize praks managementa starajoče se delovne sile	64
Tabela 8: Mnenje o starostni meji za upokojitev v Izbranem podjetju A	68
Tabela 9: Mnenje o starostni meji za upokojitev v Izbranem podjetju B	68
Tabela 10: Mnenje o starostni meji za upokojitev v Izbranem podjetju C	69
Tabela 11: Faktorska analiza spodbud za upokojitev v Izbranem podjetju A	71
Tabela 12: Faktorska analiza spodbud za upokojitev v Izbranem podjetju B.....	72
Tabela 13: Faktorska analiza spodbud za upokojitev v Izbranem podjetju C.....	73
Tabela 14: Faktorska analiza spodbud za podaljšanje zaposlitve v Izbranem podjetju A ..	77
Tabela 15: Faktorska analiza spodbud za podaljšanje zaposlitve v Izbranem podjetju B ..	78
Tabela 16: Faktorska analiza spodbud za podaljšanje zaposlitve v Izbranem podjetju C ..	79
Tabela 17: Povzetek analize spodbud za upokojitev in podaljšanje delovne dobe.....	80
Tabela 18: Pregled ugotovitev kvalitativne raziskave.....	89
Tabela 19: Trditve, povezane s starostno raznolikostjo znotraj timov.....	99

KAZALO SLIK

Slika 1: Starostna struktura prebivalstva EU-27 v letu 2019 in projekcija za leto 2050.....	9
Slika 2: Ključna področja indikatorjev za merjenje indeksa aktivnega staranja.....	13
Slika 3: Elementi managementa starajoče se delovne sile	21
Slika 4: Prakse modela integrirane teorije staranja delovne sile	26
Slika 5: Pregled orodij managementa starajoče se delovne sile.....	28
Slika 6: Izobrazbena struktura anketirancev v Izbranem podjetju A (v %)	50
Slika 7: Izobrazbena struktura anketirancev v Izbranem podjetju B (v %)	51
Slika 8: Izobrazbena struktura anketirancev v Izbranem podjetju C (v %)	52
Slika 9: Izobrazbena struktura skupnega vzorca (v %)	52
Slika 10: Stališča v povezavi z promocijo in varovanjem zdravja.....	54

Slika 11: Stališča v povezavi z ergonomijo, prilagoditvijo dela in delovnega časa	57
Slika 12: Stališča v povezavi z kadrovskim razvojem, kompetencami in usposabljanjem.	59
Slika 13: Stališča v povezavi z medgeneracijskim sodelovanjem in ozaveščanjem	61
Slika 14: Stališča v povezavi z zavzetostjo in vključenostjo.....	62
Slika 15: Povprečne vrednosti skupin praks managementa starajoče se delovne sile.....	63
Slika 16: Prakse managementa starajoče se delovne sile v izbranih pomurskih podjetjih..	65
Slika 17: Stališča v povezavi z delovnim življenjem zaposlenih	67
Slika 18: Spodbude za upokožitev	70
Slika 19: Spodbude za podaljšanje delovne dobe.....	75
Slika 20: Spodbude za upokožitev in podaljšanje delovne dobe v pomurskih podjetjih.....	81
Slika 21: Odstotek celotnega delovnega časa namenjenega delu v projektnem timu	82
Slika 22: Stališča v povezavi z delovanjem projektnih timov.....	83
Slika 23: Značilnosti projektnih timov iz pomurske regije	84

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik	1
Priloga 2: Izpisi statistične analize anketnega vprašalnika v RStudiu.....	12
Priloga 3: Intervjuji z kadrovskimi managerkami	25

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

AAI – (angl. Active Aging Index); indeks aktivnega staranja

COVID-19 – (angl. Coronavirus disease 2019); koronavirusna bolezen 2019

EU – (angl. European Union); Evropska unija

HRM – (angl. Human resource management); management človeških virov

OECD - (angl. The Organization for Economic Cooperation and Development);

Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj

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

UVOD

Demografske spremembe v Evropi kažejo, da število ljudi, starejših od 55 let, narašča, kar je posledica upada rodnosti in podaljševanja povprečne življenjske dobe, zaradi česar je staranje prebivalstva eden najvidnejših problemov sodobnega razvitega sveta. Proces staranja prebivalstva je tesno povezan s socialno varnostjo, trgom dela in zaposlovanja, distribucijo dohodka in prihrankov, odnosi med generacijami ter pokojninskimi, izobraževalnimi in zdravstvenimi sistemi. Ti procesi vodijo do pomembnih sprememb v delovni sili, aktivni na trgu dela, in predstavljajo velik izziv tako za nacionalna gospodarstva kot za podjetja, predvsem v smislu izpolnjevanja kadrovske funkcije. Za spodbujanje starostne raznolikosti na delovnem mestu morajo podjetja vzpostaviti politiko managementa človeških virov (angl. Human resource management, v nadaljevanju HRM), ki preprečuje diskriminacijo in skozi celotno poklicno kariero spodbuja nediskriminatorne prakse, kar starejše zaposlene ohranja aktivne na trgu dela. Za zagotovitev zaposljivosti starejše delovne sile je ključno, da podjetja sprejmejo vzode za upravljanje vseh starostnih skupin, s čimer zagotovijo ohranitev znanja zaposlenih, razvoj veščin ne glede na starost, sodelovanje med generacijskimi skupinami in izboljšanje delovnih pogojev (Gorzeń - Mitka, Sipa & Skibiński, 2017).

Čedalje večje starostne razlike na trgu dela so posledica kombinacije dejavnikov podaljševanja pričakovane delovne dobe, podaljševanja kariere in zapoznele upokojitve starejših delavcev, zaradi česar posameznik v delovnem okolju vsakodnevno vstopa v odnose s sodelavci, ki so bodisi veliko mlajši bodisi veliko starejši. Starostna raznolikost se lahko izpostavlja kot prednost v primerih, ko prinaša različne poglede, ideje in rešitve nastalih problemov, ali kot slabost zaradi negativnih posledic, ki se razvijejo iz starostnih stereotipov, ki aktivirajo socialno kategorizacijo in oslabijo delovanje tima, zaradi česar je v sodobnih podjetjih ključna implementacija koncepta managementa starajoče se delovne sile, ki naslavlja opisano problematiko (Luksyte in drugi, 2022).

Naegele in Walker (2006) management starajoče se delovne sile (angl. Age management) pojmujejo kot ukrepe, ki se borijo proti starostnim oviram in spodbujajo starostno raznolikost, kar je priložnost, da z usposabljanjem in prakso v poznejših letih zaposleni ostanejo čim dlje aktivni na trgu dela. Grah, Perme, Colnar in Penger (2019) navajajo pozitivne učinke managementa starajoče se delovne sile, ki se kažejo v spodbujanju pravičnega in spoštljivega odnosa do starejših zaposlenih, podpori v znanju in ozaveščenosti o splošnih temah staranja prebivalstva, vključevanju managementa starosti v politiko HRM in spodbujanju vodij, da elementi managementa starajoče se delovne sile postanejo njihova temeljna naloga in odgovornost.

Podjetja so bila zaradi povečanja števila starejših zaposlenih in vse večje starostne raznolikosti primorana prilagoditi kadrovske politike in sprejeti orodja, ki se osredotočajo na izboljšano prilagodljivost delovnih pripomočkov, delovnih nalog in delovnega okolja

potrebam starejšega delavca, da bi zagotovili njegovo produktivnost in ohranjali čim višji nivo zdravja. Zaradi sprememb v kognitivnih, senzoričnih in motoričnih zmožnostih starejših zaposlenih so posegi v načrtovanje in organizacijo dela ključnega pomena, kar hkrati zmanjšuje njihov fiziološki stres. Čeprav se pogosto zdi, da se velik del ukrepov in intervencij nanaša zgolj na starejše zaposlene, pa imajo ti izrazit vpliv na povečanje pozitivnih odnosov med starostno raznolikimi skupinami, pozitivno medgeneracijsko izpostavljenost, izboljšano klimo starostne raznolikosti, usposabljanje managerjev o pomenu starostne raznolikosti in spodbujanje medgeneracijskih stikov, kar pozitivno vpliva tudi na mlajše generacije zaposlenih (Dimovski in drugi, 2022).

Timi v sodobnih podjetjih, zaradi združevanja strokovnjakov z različnih področij postajajo osnovna organizacijska enota s ključno operativno vlogo. Ker je v zadnjem času vse več dela organiziranega v obliki projektov, tako na pomenu čedalje bolj pridobivajo projektni timi, ki so opredeljeni kot skupina ljudi, odgovornih za kompleksne naloge v omejenem obdobju, pri čemer so sestavljeni iz članov, ki imajo komplementarne veščine in prihajajo iz različnih funkcionalnih področij. V visoko konkurenčnem in hitro spreminjajočem se okolju, ki ga zaznamujejo globalizacija, nedavna pandemija koronavirusne bolezni 2019 (angl. coronavirus disease 2019, v nadaljevanju COVID-19), vojna v Ukrajini, energetska kriza, hiter razvoj tehnologije in povečana kompleksnost dela, so okoliščine spodbudile zavedanje pomena razumevanja delovanja projektnih timov, saj je ključno, da projektni timi doprinesejo k uspešnosti in učinkovitosti same organizacije, ker so bili s tem namenom tudi ustvarjeni (Pavez, Gómez, Laulié & González, 2021).

Namen magistrskega dela je na podlagi analize domačih in tujih znanstvenih in strokovnih virov primerjati prakse managementa starajoče se delovne sile med projektnimi timi iz pomurske regije, pri čemer bom teoretične ugotovitve podkrepila z ugotovitvami empirične raziskave, ter na podlagi empiričnih ugotovitev podati priporočila, kako izboljšati že uveljavljene prakse, in predstaviti načine, kako implementirati nove prakse managementa starajoče se delovne sile v projektnih timih.

Cilji magistrskega dela so definirani v skladu z namenom. Cilji so:

- predstaviti izzive staranja prebivalstva, s katerimi se soočajo razvite družbe;
- razložiti pojem management starajoče se delovne sile in razpravljati o praksah in orodjih za uspešno implementacijo;
- predstaviti pojem projektni tim in razpravljati o starostni raznolikosti in vlogi starejših znotraj projektnih timov;
- primerjati prakse managementa starajoče se delovne sile v projektnih timih iz pomurske regije;
- na podlagi teorije in empirije tvoriti svetovalna priporočila za izboljšanje že uveljavljenih praks oz. implementacijo novih praks.

Za namen izvedbe raziskave o primerjavi praks managementa starajoče se delovne sile med projektnimi timi iz pomurske regije sem oblikovala raziskovalni vprašanji, na kateri bom poskušala odgovoriti na podlagi pregleda znanstvene in strokovne literature, ki temelji na izsledkih najnovejših znanstvenih raziskav zadnjih nekaj let in rezultatov empirične raziskave.

Raziskovalni vprašanji magistrskega dela sta:

- Katere so najpogostejše prakse managementa starajoče se delovne sile, implementirane v projektnih timih znotraj pomurske regije?
- Katere prakse managementa starajoče se delovne sile bi bilo še smotrno implementirati v projektne time znotraj pomurske regije?

Magistrsko delo je sestavljeno iz dveh osrednjih sklopov, pri čemer je prvi del namenjen teoretični predstavitvi izbrane teme, drugi del pa empirični raziskavi, v okviru katere sem poskušala najti odgovore na zastavljeni raziskovalni vprašanji. Teoretični del naloge temelji na ključnih izsledkih analize domačih in tujih sekundarnih virov, ki v večini izhajajo iz predhodnih raziskav. Metodi, ki sta bili uporabljeni pri oblikovanju teoretičnega dela, sta deskriptivna metoda, na podlagi katere sem opisala izbrano tematiko, in metoda kompilacije, na podlagi katere sem povzela ugotovitve različnih avtorjev. Na drugi strani pa empirični del naloge temelji na kombinirani raziskovalni metodi, izvedeni na podlagi primarnih podatkov, ki so bili zbrani v okviru kvantitativne (anketni vprašalniki) in kvalitativne (intervju) raziskovalne metode. Anketni vprašalniki so bili razdeljeni med 119 anketirancev v izbranih treh pomurskih podjetjih, ki imajo delo organizirano v obliki projektnih timov. Rezultate anketnih vprašalnikov sem analizirala v statističnem programu RStudio, znotraj katerega sem izvedla opisno statistiko in faktorsko analizo z rotirano faktorsko matriko. Poglobljene intervjuje s tremi kadrovskimi managerji, ki sem jih izvedla v istih izbranih pomurskih podjetjih, znotraj katerih sem opravila kvantitativno raziskavo, sem analizirala z metodo analize vsebine, v okviru katere sem generirala tekstovni zapis in iskala vzporednice med vsebino intervjujev in teorijo. Bistvo izvedbe teoretične in empirične raziskave je najti odgovora na zastavljeni raziskovalni vprašanji magistrskega dela.

Magistrsko delo je sestavljeno iz uvodnega poglavja, petih vsebinskih poglavij s pripadajočimi podpoglavji, in sklepnega poglavja, ki delo povezuje v smiselno celoto. Ob koncu so priložene še priloge, ki obsegajo anketni vprašalnik, statistično analizo kvantitativnega dela raziskave z izpisi iz statističnega programa RStudio in tekstovni zapis odgovorov na vprašanja iz intervjujev.

Po uvodnem poglavju v prvem opisujem management starajoče se delovne sile, pri čemer v prvem podpoglavju z naslovom Starost definiram konstrukt starost in predstavim starejše zaposlene, vključno z njihovimi prednostmi in slabosti. V drugem podpoglavju obravnavam problematiko staranja prebivalstva, vključno z izzivi, s katerimi se soočajo razvite družbe, predstavim konstrukt aktivno staranje in opišem generacijske skupine, katerih pripadniki so

starejši zaposleni. V tretjem podpoglavju predstavim konstrukt starostna raznolikost, ki je posledica prisotnosti štirih različnih generacijskih skupin na trgu dela hkrati. V drugi polovici prvega poglavja začnem z obravnavo osrednjega konstrukta magistrskega dela, in sicer managementa starajoče se delovne sile, katerega definicije različnih avtorjev predstavim v okviru četrtega podpoglavja. V okviru petega podpoglavja predstavim prakse in orodja managementa starajoče se delovne sile, ki so podjetjem v pomoč pri implementaciji konstrukta v prakso, v zadnjem podpoglavju pa predstavim vlogo kadrovskega managerjev, znotraj katerega obravnavam naraščajoči pomen kadrovske strategije in pristopov zaradi čedalje večje starostne raznolikosti na trgu dela.

Drugo poglavje je namenjeno projektnim timom, pri čemer v prvem podpoglavju predstavim definicijo projektnih timov več različnih avtorjev po kronološkem zaporedju, v drugem opišem njihov pomen, v tretjem pa predstavim starostno raznolikost znotraj projektnih timov. Poglavje zaključujem s podpoglavjem Vloga starejših zaposlenih znotraj projektnih timov.

Tretje poglavje je namenjeno empirični raziskavi, pri čemer v prvem podpoglavju predstavim namen, cilje in raziskovalni vprašanji raziskave, v drugem podpoglavju pa metodologijo raziskave, ki obsega opredelitev raziskovalne metode, opis posameznih metod, predstavitev vzorca in metode zbiranja podatkov. Poglavje zaključujem z najpomembnejšim podpoglavjem, v katerem ločeno predstavim rezultate in ugotovitve empirične raziskave za kvantitativni in kvalitativni del, ki razkrijejo odgovora na zastavljeni raziskovalni vprašanji.

Četrto poglavje vsebuje diskusijo, znotraj katere razpravljam o ugotovitvah tako teoretičnega, kot empiričnega dela. Znotraj prvega podpoglavja podam priporočila za prakso, znotraj drugega pa omejitve magistrskega dela in priporočila oz. smernice za nadaljnje raziskave. V zadnjem, sklepnem poglavju povzamem misli in magistrsko delo strnem v zaključeno celoto.

1 MANAGEMENT STARAJOČE SE DELOVNE SILE

Kontinuirano zmanjševanje rojstev in podaljševanje pričakovane življenjske dobe sta dejavnika, ki v zadnjih desetletjih močno vplivata na spremembe v starostni strukturi prebivalstva tako v Evropi, Združenih državah Amerike in Kanadi kot v nekaterih azijskih državah, med katerimi izstopajo Kitajska, Japonska in Južna Koreja. Naraščajoča starostna raznolikost delovne sile in spreminjajoči se populacijski trendi so eni izmed večjih izzivov managementa v sodobnih organizacijah, ki so spodbudili potrebo po razvoju managementa starajoče se delovne sile (Bogataj, Battini, Calzavara & Persona, 2019).

Management starajoče se delovne sile se je torej razvil iz potreb, ki so nastale na trgu dela zaradi staranja prebivalstva in vse večje starostne raznolikosti zaposlenih, pri čemer obravnava izzive vseh starostnih skupin, s poudarkom na starejših. Sodoben trg dela hkrati združuje štiri generacijske skupine, med katerimi obstajajo ogromne razlike, zaradi česar

manageriranje zaposlenih različnih starosti pogosto predstavlja edinstven izziv. Vračková, Koltnerová, Chlpeková in Cagánová (2019) management starajoče se delovne sile definirajo kot HRM s poudarkom na starosti, sposobnostih in potencialih zaposlenih, pri čemer je treba upoštevati dejavnik starost, ki vpliva na zaposlene pri njihovih vsakodnevnih aktivnostih, ki so povezane z načrtovanjem in organizacijo dela, vključno z organizacijo delovnega okolja.

1.1 Starost

V Slovarju slovenskega knjižnega jezika ima termin starost dva različna pomena. Prvič, starost je definirana kot obdobje življenja od zrelih let do smrti, in drugič, starost je definirana kot obdobje, ki je preteklo od rojstva ali nastanka nečesa do danes. Medtem ko sta v slovenskem jeziku dva pomena združena v eni besedi, v angleškem jeziku za vsak pomen obstaja svoj izraz. Za prvi pomen, ki označuje obdobje od zrelih let do smrti, uporabljajo angleški izraz za besedo star (angl. old), medtem ko za drug pomen, ki označuje obdobje od rojstva oz. nastanka do danes, uporabljajo izraz starost (angl. age). Zaradi tega imamo pri prevodu terminov, povezanih z besedo starost, v slovenščini težave, saj ima beseda negativno konotacijo zaradi navezave na obdobje življenja od zrelih let do smrti (ISJRF ZRC SAZU, brez datuma).

Luksyte in drugi (2022) starost definirajo kot dobro naučeno, vidno in lahko dostopno družbeno kategorijo, ki je ključna pri interakciji z drugimi posamezniki. Ključno je, da podjetja pri analizi položaja zaposlenih ne upoštevajo zgolj njihove kronološke starosti, ampak upoštevajo tudi socialno, biološko in psihološko starost. Kronološka starost, ki se meri s številom let posameznika in je opredeljena na podlagi rojstnega lista, je namreč zgolj v pomoč pri ugotavljanju specifičnih sprememb in razvojnih standardov, ki so značilni za določeno starost, socialna starost pa je tesno povezana s kulturnimi dejavniki in se nanaša na družbena pričakovanja glede specifičnosti vedenja zaposlenih v določeni starosti. Biološka starost se meri s fizično pripravljenostjo telesa, medtem ko se psihološka starost izraža s stopnjo kognitivnih sposobnosti in individualno stopnjo aktivnosti. Pravni učinek doseganja določene kronološke in socialne starosti je priznanje upravičenosti do pokojnin in drugih socialnih prejemkov (Witkowski & Bartosz, 2017).

1.1.1 Starejši zaposleni

Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1), Ur. l. RS, št. 21/2013 navaja, da kot starejšega delavca obravnavamo zaposlenega, starejšega od 55 let, ki uživa posebno varstvo in ima pravico do sklenitve pogodbe o zaposlitvi s skrajšanim delovnim časom od polnega, in to na istem ali celo drugem ustreznem delovnem mestu, v primeru delne upokojitve. Prav tako zakon določa, da se starejšim delavcem brez njihovega predhodnega pisnega soglasja ne sme odrediti niti nadurnega niti nočnega dela, obenem pa so upravičeni do najmanj treh dodatnih dni letnega dopusta. Starost 55 let je bila izbrana z razlogom, ker je v večini držav mejna starost za upad stopnje udeležbe delavcev na trgu dela. Starejše delavce se definira na

podlagi njihove biološke oz. kronološke starosti, ki je, kot je bilo navedeno v prejšnjem poglavju, nezadostna operacionalizacija dejavnika starost v delovnem okolju. Starost se namreč nanaša na spremembe, ki se skozi čas dogajajo v biološkem, psihološkem in socialnem delovanju, zaradi česar vpliva individualno na vsakega posameznika na njegovi osebni, organizacijski in družbeni ravni – prav zato kronološka starostna meja 55 let služi zgolj kot približek za procese, povezane s starostjo, ki lahko posredno ali neposredno vplivajo na delovne rezultate (Depergola & Manuti, 2013).

Čeprav se kot starejši zaposleni obravnava posameznik, starejši od 55 let, naj bi se obdobje staranja aktivne populacije začelo že pri 45. letu, zaradi česar v nadaljevanju ločimo tri starostne skupine starejših posameznikov. V obdobju med 45. in 55. letom se posameznike uvršča v skupino mlajši starajoči se zaposleni, med 55. in 65. letom v skupino srednje starajoči se zaposleni, nad 65. letom starosti pa se posameznike uvršča v kategorijo starejši starajoči se zaposleni (Štremfelj, 2019). Millar in Culpin (2014) starejše zaposlene razvrščata v štiri kategorije, in sicer na zavzete zaposlene z visoko uspešnostjo na delovnem mestu, nezavzete zaposlene, ki izstopijo iz zaposlitve, upokojene zaposlene, ki še vedno opravljajo zahteve delovnega mesta, in zaposlene, ki so v fazi izstopa iz zaposlitve, pri čemer dajeta predlog, kako lahko organizacije povečajo zavzetost starejših zaposlenih in zmanjšajo njihovo namero o predčasnem izstopu iz zaposlitve. Predlog vključuje razvoj organizacijske kulture s poudarkom na medosebni pomoči in razvoj kariernih priložnosti skozi celotno delovno dobo s poudarkom na obdobje pozne starosti.

1.1.2 Prednosti in slabosti starejših zaposlenih

Ker se delovna sila stara, strokovnjaki in oblikovalci politik vse več pozornosti namenjajo položaju starejših delavcev na nacionalnih trgih dela, v podjetjih, drugih organizacijah in delovnih okoljih, vključno s pripadajočimi problemi, ki pestijo starejše delavce. Čeprav vladne politike spodbujajo razvoj prijaznih delovnih mest do starosti, pa so raziskave vseeno pokazale, da razširjena starostna diskriminacija še naprej vpliva na zaposlovanje starejših delavcev, varnost zaposlitve, napredovanje in zadrževanje. Čeprav mnogi za starejše delavce menijo, da jih je izredno težko usposobiti, imajo odpor do sprememb, slabo kondicijo, vzdržljivost in računalniške spretnosti, da se ne znajo oz. ne zmorejo prilagoditi novim tehnologijam in so preveč previdni, pa na drugi strani izpostavljajo njihovo zanesljivost in racionalnost v primerjavi z mlajšimi zaposlenimi (Brooke & Taylor, 2005). Temeljni razlogi, zaradi katerih se starejši soočajo s težavami v delovnem okolju so njihova starost, spremenjeni psihofizični procesi in neprimernost obstoječih kompetenc. V praksi se pogosto domneva, da se starejši delavci niso sposobni ali pripravljeni učiti, zaradi česar niso vključeni v programe usposabljanja. Produktivnost starejših delavcev je zmanjšana tako zaradi njihove starosti kot tudi zastarelosti spretnosti in znanj, kar pomeni, da morajo podjetja čedalje več pozornosti namenjati praksam aktivnega staranja in managementu starajoče se delovne sile (Ciutiene & Railaite, 2015).

Faza pozne odraslosti je povezana z znižanjem telesnih in duševnih sposobnosti, vzporedno s spremembo odnosa do dela in poklicne dejavnosti, ki močno pridobiva na pomenu, predvsem zaradi zmanjšanja obsega družinskih obveznosti in povečane potrebe po vključevanju v poklicne in družbene odnose, s katerimi starejši zaposleni pridobivajo samozavest. Podatki kažejo, da je za starejše od 50 let značilna višja raven kompetenc, predvsem na področjih kompleksnih psihomotoričnih aktivnosti, kljub ponavljajočim se primanjkljajem na področju elementarnih funkcij. Te primanjkljaje v podjetjih kompenzirajo zaradi veliko izkušenj in zahvaljujoč uporabi učinkovitih operativnih strategij (Witkowski & Bartosz, 2017). Čeprav so danes starejši veliko bolj produktivni v primerjavi s preteklostjo in imajo boljše zdravstveno in psihofizično stanje, pa so vseeno z vidika delodajalcev pogosto obravnavani kot neperspektivni (Joniaková & Blštáková, 2015).

Hkrati je treba poudariti, da se biološka starost in z njo povezana sposobnost za opravljanje zahtev delovnega mesta razlikujeta od panoge do panoge, pri čemer so na udaru predvsem industrijski in transportni delavci znotraj dobavnih verig. Splošni upad funkcionalnih zmogljivosti po 50. letu starosti je povezan z zmanjšano sposobnostjo vida, kognicije in motoričnih funkcij, kot sta moč in koordinacija, ki so potrebne za varno vožnjo brez zakasnitve odziva. Starejši vozniki so zaradi sprememb v fiziologiji, ki so povezane z normalnim procesom staranja, dovzetnejši za poškodbe ali celo smrt v primeru prometne nesreče, zaradi česar bi bilo treba v nekaterih sektorjih vzpostaviti predčasno upokojevanje v okviru poklicnih pokojninskih načrtov (Bogataj & Bogataj, 2017).

Pandemija COVID-19 je situacijo starejših posameznikov še poslabšala, predvsem zaradi sprejetja ukrepov, ki so omejili socializacijo in posledično pospešili uporabo informacijsko-komunikacijskih tehnologij, ki jih starejši še ne ali zgolj deloma obvladajo, kar je pomenilo socialno izključenost. Posledice izključenosti so se kazale predvsem v omejenih možnostih dostopa do spletnih orodij in pomanjkanju kompetenc digitalne pismenosti, kar je v veliki meri vplivalo na prezgodnji izstop starejših delavcev s trga dela. Digitalna izključenost omejuje možnosti za aktivno staranje in posredno vpliva na omejeno socialno in ekonomsko udeležbo, zaradi česar je osrednji izziv postcovidnega časa povečati delež starejših posameznikov z digitalnimi veščinami, kar olajša socialne interakcije, pridobivanje novih veščin, konkurenčnost na trgu dela in spodbujanje neodvisnosti. Zaradi pojava umetne inteligence in vse večje robotizacije se bosta tveganje za nadaljnjo socialno izključenost in upad zaradi digitalnega razkoraka starejših zaposlenih samo še nadaljevala, zaradi česar je izziv nacionalnih politik povečati digitalno pismenost starejših zaposlenih in s tem zmanjšati možnosti za socialno distanco (UMAR, 2018).

1.2 Staranje prebivalstva

V sodobnem času se je povprečna pričakovana življenjska doba ljudi podaljšala, kar pomeni, da so vsa razvita gospodarstva priča staranju prebivalstva, kar utemeljujemo s podaljševanjem življenjske dobe in upadom rodnosti. Zaradi podaljšane življenjske dobe se

je pojavila potreba po podaljšanju delovne dobe, kar prinaša spremembe v poklicni karieri posameznika (Dimovski, Grah & Colnar, 2019). Staranje prebivalstva je demografski trend in problem sodobnega sveta, ki se odraža v vedno večjem številu starejših delavcev. Ta trend je v evropskih in nacionalnih politikah prepoznan že od 90. let prejšnjega stoletja, ko so bile te usmerjene v postopno zviševanje upokojitvene starosti, odvratanje od zgodnjega upokojevanja in uvedbo predpisov proti starostni diskriminaciji (Principi, Fabbietti & Lamura, 2015). Kompleksnost posledic staranja prebivalstva v veliki meri ogroža makroekonomsko uspešnost Evropske unije (angl. European Union, v nadaljevanju EU) in nacionalnih gospodarstev, vključno s konkurenčnostjo podjetij, zaradi česar je povečanje stopnje udeležbe in zaposlenosti starejših na trgu ključnega pomena za pomoč pri ohranjanju gospodarske rasti, ustreznosti pokojnin in obvladovanju naraslega finančnega bremena za sisteme socialne zaščite (Žnidaršič, 2010).

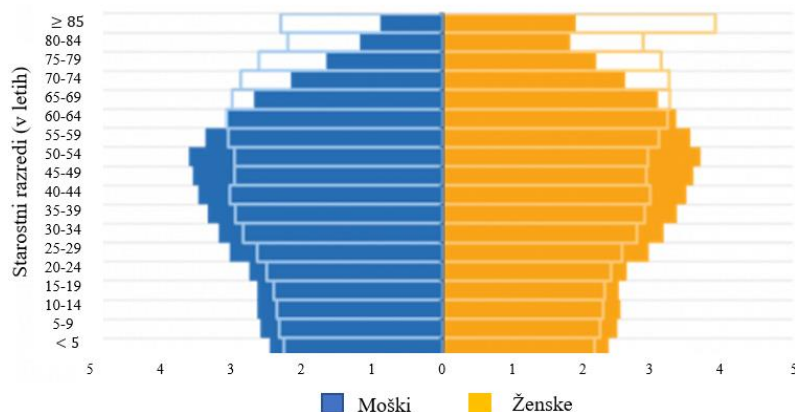
Bloom in Luca (2016) staranje prebivalstva opredeljujeta kot spremembo v starostni sestavi prebivalstva na način, da se poveča delež starejših oseb, kar pomeni, da povprečna starost prebivalstva zaradi padajoče stopnje rodnosti in daljše pričakovane življenjske dobe narašča. Snovalci nacionalnih politik so zaskrbljeni zaradi naraščajočih terjatev v nacionalni blagajni iz naslova nacionalnih pokojnin in stroškov zdravstvenih storitev. Delodajalci so zaskrbljeni zaradi potrebe po managementu starajoče se delovne sile in potrebe po reorganizaciji politik HRM, organizacije dela in oblikovanja delovnih mest. Starejši delavci pa se soočajo z vladnimi ukrepi za zvišanje upokojitvene starosti in zmanjševanjem možnosti za predčasno upokožitev (Boumans, De Jong & Janssen, 2011).

Demografske spremembe v zadnjem stoletju so močno vplivale na spremembo starostne strukture prebivalstva EU, pri čemer je močno opažen trend rasti deleža prebivalstva, starejšega od 65 let in postopnega upada deleža mladih. Prav tako se je močno povečal delež ljudi, starih 80 let in več, kar potrjuje dejstvo o povečanju povprečne pričakovane življenjske dobe (Dimovski, Grah, Colnar & Bogataj, 2019). Starostna struktura prebivalstva se prikazuje v obliki starostne piramide, ki je grafični prikaz razmerja med posameznimi starostnimi skupinami prebivalstva, pri čemer oblika starostne piramide nakazuje prevladujočo starostno skupino prebivalstva in trend razvoja prebivalstva v prihodnje. V osnovi ločimo tri primarne oblike starostnih piramid, in sicer trikotno obliko, v kateri prevladuje mlajša generacija, košarasto obliko, v kateri prevladuje zrela generacija, število mlajših pa je še vseeno večje od števila starejših, in obliko žare, v kateri prevladujejo starejši posamezniki (Dimovski in drugi, 2022).

Iz starostne strukture prebivalstva 27 držav EU, ki jo prikazuje spodnji grafikon, je razvidno, da je bila v letu 2019 starostna piramida dokaj košaraste oblike, kar pomeni prevlado zrele generacije, pri čemer projekcije za leto 2050 nakazujejo starostno piramido v obliki žare, kar pomeni, da se bo trend staranja prebivalstva kontinuirano nadaljeval tudi v prihodnje. Spremembe starostne piramide odražajo vpliv napredka na področju zdravja in družbenoekonomskega napredka, hkrati pa opozarjajo na pričakovane izzive, ki jih bo povzročila spremenjena starostna struktura prebivalstva (Eurostat, 2019). Starostna struktura

prebivalstva 27 držav EU iz leta 2019 in predvidena projekcija strukture prebivalstva za leto 2050 sta prikazani na sliki 1.

Slika 1: Starostna struktura prebivalstva EU-27 v letu 2019 in projekcija za leto 2050



Vir: Eurostat (2019).

Staranje prebivalstva pomembno vpliva na spremembe na trgu dela in postavlja nove organizacijske izzive. Joniaková in Blštáková sta že leta 2015 razpravljali o veliki spremembi v starostni strukturi kandidatov za zaposlitev, ki naj bi se zgodila med letoma 2017 in 2024 na trgu dela v EU in bo v največji meri prizadela sektor informacijske in telekomunikacijske tehnologije. Pričakuje se, da bo do leta 2030 s trga dela izginilo 6,5 milijona kandidatov za zaposlitev, kar pomeni, da bodo morale osrednjo vlogo prevzeti kadrovske službe, da bodo starejše delavce sposobne čim dlje časa zadržati v zaposlitvi. Witkowski in Bartosz (2017) navajata, da delež zaposlenih v starostni skupini od 55 do 64 let v državah EU že presega 50 %. Problem staranja prebivalstva je bil prepoznan že pred vrsto leti, pri čemer so vedno izstopale skandinavske države, v katerih učinki ukrepov, ki so jih sprejeli v povezavi s staranjem prebivalstva, že dajejo zelene rezultate (Gorzeń-Mitka, Sipa & Skibiński, 2017).

Da bi podjetja nevtralizirala vpliv staranja prebivalstva, morajo bodisi razviti nove sheme dodatnega poklicnega pokojninskega zavarovanja, ki bi nadomestile zahtevano zvišanje upokojitvene starosti, bodisi vlagati v ergonomске izboljšave delovnih mest oz. procesov, s čimer bi zagotovili boljše delovno okolje. S povečanjem stroškov dela in naložbami v podporne robote so raziskovalci dokazali, da naložbe v ergonomijo v primeru staranja delovne sile povečuje skupno neto sedanjo vrednost večstopenjskega sistema. Podporni roboti in tehnološko izboljšane storitve so podjetjem v pomoč pri boljšem delu in ponujanju boljših storitev po ugodnejših cenah. Sofisticirane metode interakcije med človekom in podpornimi roboti nove generacije bodo zagotavljale ustrezno kakovost življenja delavcev na posebej zahtevnih delovnih mestih, ki zahtevajo strokovne operaterje, popolno in varno interakcijo z materiali izdelkov, orodji in opremo za izogibanje mišično-skeletnim motnjam in fiziološkemu stresu (Bogataj, Battini, Calzavara & Persona, 2019).

1.2.1 Izzivi, povezani s staranjem prebivalstva

Osrednja področja na nacionalni ravni, na katera ima staranje prebivalstva največji vpliv, so socialna varnost, trg dela in zaposlovanja, izobraževalni, zdravstveni in pokojninski sistemi, razdelitev dohodka in varčevanja ter odnosi med različnimi generacijskimi skupinami (Ciutiene & Railaite, 2015). Število delovno sposobnih ljudi se bo v obdobju od leta 2010 do 2035 strmo zmanjševalo, kar nakazuje, da je podcenjevanje pomena starejših zaposlenih ob hkratnem deficitu zaposlenih srednjih let izraz kratkovidnosti političnih, vladnih in sociokulturnih institucij, ki skrbijo za zagotavljanje delovne sile za gospodarstvo. Navedeni podatki kažejo, da je ključen pogoj za ohranitev sedanjega števila zaposlenih nepogrešljiva poklicna aktivacija starejših zaposlenih. Za skupino starejših zaposlenih ima lahko delo terapevtsko funkcijo, saj ni le vir zaslužka, temveč potrjuje tudi poklicno koristnost in predstavlja možnost prenosa znanja in izkušenj na mlajšo generacijo. Velik delež zaposlenih nad 50. letom starosti v zahodnih državah nakazuje trend, da so zaposleni po izobrazbi, kompetencah in osebnosti veliko bolj pripravljeni na poklicne vloge kot v mlajših letih (Witkowski & Bartosz, 2017).

Zmanjševanje obsega delovne sile bo v bližnji prihodnosti v določenih državah in določenih sektorjih povzročilo pomanjkanje organizacijske delovne sile. Problem je še posebej pereč v zdravstvenem sektorju, kar pomeni, da je treba razpravljati o vprašanjih staranja in iskanju rešitve, kako zadržati starejše delavce z visoko prioriteto. V sodobnem času se je zaradi napredka medicine in tehnologije močno dvignila produktivnost starejših zaposlenih. Starejši zaposleni so namreč veliko bolj zdravi v primerjavi s predhodnimi generacijami, poleg tega pa podjetja veliko vlagajo v ergonomijo, kar jim omogoča dobre delovne rezultate v primerjavi z mlajšimi generacijami (Dimovski, Grah & Colnar, 2019). Velik potencial rešitve problema glede naraščajoče upokojitvene starosti zaposlenih in posledičnega upada produktivnosti v starejši dobi je implementacija sodobnih tehnoloških rešitev, ki podpirajo interakcije med človekom in strojem, ki predvsem industrijskim delavcem omogočajo, da ostanejo produktivni dlje časa. Sodobne tehnološke rešitve zagotavljajo uporabo digitalnih tehnologij, ki omogočajo transformacijo načina delovanja, vključno s pomembnimi spremembami v proizvodnih procesih in poslovnih modelih, hkrati pa omogočajo vključujoče okolje za starejše delavce zaradi avtomatizacije fizičnih opravil in izkoriščanja njihovih izkušenj (Grah, Colnar, Dimovski & Penger, 2020).

Digitalna transformacija bo ustvarila nove poslovne modele in imela velik vpliv na globalne trge zaradi povečane konkurenčnosti podjetij, ki se prilagajajo sodobnim tehnološkim rešitvam, kar pomeni, da podjetja, ki ne bodo implementirala tehnoloških rešitev, zaradi visokih stroškov dela ne bodo mogla ostati konkurenčna. Kombinacija sodobnih tehnoloških rešitev in aplikacije praks managementa starajoče se delovne sile lahko bistveno podaljša delovno dobo industrijskih delavcev znotraj EU, hkrati pa bi občutno pospešila hitrost in povečala obseg tehnoloških sprememb, vendar pa bi se na drugi strani povečale ekonomske in socialne neenakosti, saj bi višina povprečnih plač zaostajala v primerjavi z rastjo produktivnosti (Grah, Colnar, Dimovski & Penger, 2020).

Z nacionalnega vidika obstajata kratkoročni rešitvi, ki bi sicer lahko nadomestili manko delovne sile zaradi staranja prebivalstva, vendar pa je, gledano dolgoročno, nujno, da država z različnimi ukrepi poskuša povečati stopnjo rodnosti ali stopnjo nadomeščanja. Kratkoročni rešitvi se nanašata na priseljevanje delavcev iz tujih držav in povečano uporabo tehnologije za zmanjšanje potrebe po delovni sili. Priseljevanje predpostavlja, da bodo posamezniki imeli izobrazbo in nabor spretnosti, ki jih država gostiteljica potrebuje, vendar pa je prav za območja, kjer je stopnja rodnosti nad vzdržno, značilno, da primanjkuje tako splošna raven izobrazbe kot nabor spretnosti. Obenem pa raziskave s področja zdravja in oskrbe kažejo, da pomanjkanje zdravstvene oskrbe v zgodnjih letih negativno vpliva na zdravje posameznika v starosti, zaradi česar so posledica prisiljevanje delavcev iz manj razvitih držav višji stroški zdravstvene oskrbe (Mahon & Millar, 2014).

S podaljšano življenjsko dobo so tesno povezana tudi tveganja, ki se v večini nanašajo na vzdržnost pokojninskih sistemov, ki zahtevajo zvišanje upokojitvene starosti in znižanje višine pokojnin za nove upokojence. Trendi iz 20. stoletja kažejo, da se je v številnih državah članicah Organizacije za gospodarsko povezovanje in razvoj (angl. The Organization for Economic Cooperation and Development) po letu 1970 stopnja zaposlenosti v starostni skupini od 55 do 64 let močno znižala. Vendar se je trend po letu 1990 obrnil, saj so začele politike EU zapirati možnost zgodnjega izstopa s trga dela. Odločitev za predčasno upokojitev so v večini sprejeli zaposleni z nizkim zadovoljstvom pri delu, slabim zdravjem in amortizacijo znanj. Medtem ko se je upokojitvena starost v zadnjih desetletjih kontinuirano zviševala, se je med recesijo zaradi odpuščanja starejših delavcev znižala. Vendar pa se je na tej točki pojavil problem, ko delavci v sektorjih z veliko obremenitve dela na zdravje ne morejo doseči predpisane upokojitvene starosti, posledice česar so zmanjšanje socialne varnosti, povečanje zaskrbljenosti delavcev glede prihodnosti, vpliv na kakovost izdelkov in časovni raspored proizvodnih procesov. Motnje in artikli nižje kakovosti znotraj ene linije lahko povzročijo motnje v celotni dobavni verigi, zaradi česar je treba razviti poklicne pokojninske sheme, ki bodo podprle podjetja in celotne dobavne verige z možnostmi predčasne upokojitve teh zaposlenih, in sicer v obdobju med vnaprej določeno in povišano upokojitveno starostjo (Dimovski, Grah, Colnar & Bogataj, 2019).

Trend staranja prebivalstva ogroža vzdržnost pokojninskih sistemov v državah članicah EU in zahteva obsežno reorganizacijo, vključno z dodatnimi finančnimi sredstvi za zdravstveno varstvo starejših. Staranje delovne sile negativno vpliva na učinkovitost, motnje pretočnih časov in slabšo koordinacijo celotnih proizvodnih procesov, kar pomeni, da moteni sistemi zahtevajo boljši nadzor, torej koordinacijo v prostorsko razdeljenih dejavnostih, in predstavljajo dodatne izzive tako za javno politiko kot za socialne partnerje, sindikate in delodajalce. Demografski trendi so v zadnjem desetletju vrsto držav spodbudili k uvajanju avtomatiziranih povezav med demografskim in gospodarskim razvojem s spreminjanjem vrednosti parametrov pokojninskih sistemov. V primeru avtomatskega zvišanja upokojitvene starosti se delavci ne morejo upokojiti v trenutku, ko njihove telesne in duševne zmoglosti padejo pod prag, ki je potreben za opravljanje poklica. Zakonodaja EU določa,

da je odpuščanje starejših delavcev nezakonito, pri čemer je v Sloveniji zakonsko določena mejna starost 58 let. Takšna določila zakona organizacijam pogosto predstavljajo izziv, zaradi česar bodo morala v prihodnje več sredstev namenjati ergonomskim rešitvam. V nasprotnem primer zanemarjanje ergonomskih rešitev vodi v večji obseg invalidskega upokojevanja, kar močno povečuje obremenitev drugih socialnih transferjev (Dimovski, Grah, Colnar & Bogataj, 2019).

Zanemarjanje vloge starejših zaposlenih pri doseganju učinkovitega in produktivnega trga dela je še dandanes značilno za veliko držav, med katere se uvršča tudi Slovenija, kar je posledica tržne preusmeritve po osamosvojitvi, ko se je povečala brezposelnost, hkrati pa se je pojavila možnost predčasnega upokojevanje velikega števila zaposlenih. Vzpostavitev sheme predčasnega upokojevanja in odsotnost politik ohranjanja in usposabljanja zaposlenih na delovnem mestu sta od osamosvojitve naprej povzročila trend manjše zaposlenosti starejših delavcev, kar je v nasprotju z zahtevami sodobnega trga dela. Za uspešno premoščanje izzivov staranja prebivalstva in posledično delovne sile mora Slovenija sprejeti vrsto ukrepov in sprememb, ki se nanašajo na management starostno raznolike delovne sile. Pri tem avtorji izpostavljajo potrebo po sodelovanju vlade in socialnih partnerjev, potrebo po sodelovanju sektorjev za doseg celostnega podpiranja rešitev, implementacijo netehnoloških inovacij v delovnih procesih, ozaveščanje o trendih in vplivu staranja na družbo, dolgoročno vizijo razvoja managementa starosti in uvedbo kariernih načrtov (Šarotar Žižek, Šebjan, Štrukelj & Veingerl Čič, 2017).

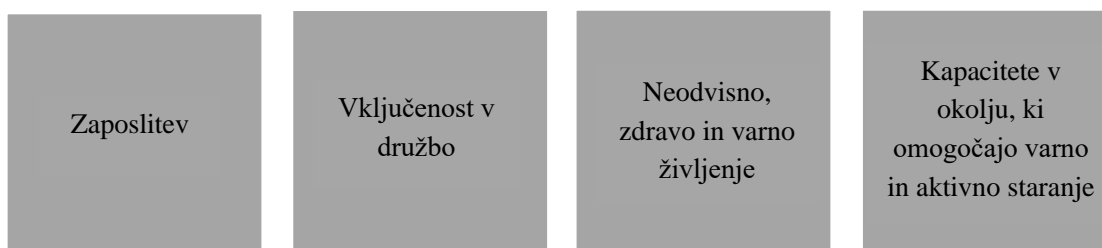
Staranje prebivalstva ima hkrati velik vpliv na spremembo makroekonomskih gibanj, ki so posledica novih vzorcev in družbenih sprememb. Prvi vzrok, ki ga izpostavljajo avtorji, je, da starejši ljudje ne delajo toliko kot mladi in odrasli srednjih let, kar pomeni, da bo takšno gospodarstvo veliko manj produktivno. Zmanjšanje produktivnosti se lahko delno izravna z delovno silo, ki se poveča s povečanimi naložbami v izobraževanje, usposabljanje in zdravje, na drugi strani pa obseg delovne sile zaradi zmanjšane rodnosti povečujejo zaposlene ženske. Drug vzrok se nanaša na potrošnjo, ki pri starejših odraslih predstavlja večji del dohodka v primerjavi z ostalimi posamezniki, kar znižuje povprečno stopnjo varčevanja in lahko vodi do pomanjkanja naložbenega kapitala. Tretji vzrok se nanaša na čedalje večje zahteve po pokojninskih shemah, kar je še posebej zaskrbljujoče, saj staranje prebivalstva povzroča nove težave za fiskalno celovitost javnih in zasebnih pokojninskih sistemov zaradi nizkega deleža zaposlenih, ki prispevajo v sistem, in daljšega obdobja prejemanja nadomestil. Četrti vzrok se nanaša na bolezni in invalidnost starejših zaposlenih, kar predstavlja znatno izgubo za nacionalno proizvodnjo, in peti vzrok, ki je neposredno povezan s predhodnim, se nanaša na dejstvo, da starejši ljudje predstavljajo veliko breme za zdravstvene sisteme in sisteme dolgotrajne oskrbe (Bloom in drugi, 2015).

1.2.2 Aktivno staranje

Koncept aktivno staranje je sprejela Svetovna zdravstvena organizacija (angl. World Health Organization, v nadaljevanju WHO; 2002) v poznih 90. letih prejšnjega stoletja, ko so poleg zdravstvene oskrbe definirali dodatne dejavnike, ki vplivajo na proces zdravega staranja. WHO aktivno staranje opredeljuje kot proces optimizacije priložnosti za zdravje, udeležbo in varnost z namenom izboljšanja kakovosti življenja med staranjem. Aktivno staranje ljudem omogoča, da uresničijo svoj potencial za fizično, socialno in psihološko počutje skozi vse faze življenjskega cikla in hkrati aktivno sodelujejo v družbi v skladu s svojimi potrebami, željami in zmožnostmi, hkrati pa jim zagotavlja ustrezno zaščito, varnost in nego v obdobju, ko jo potrebujejo (Dimovski, 2011). Namen aktivnega staranja je podaljšati pričakovano življenjsko dobo in kakovost življenja za vse ljudi, ko se starajo, vključno s posamezniki, ki so slabotni, invalidni ali potrebni nege. Pristop aktivnega staranja temelji na priznavanju človekovih pravic starejših posameznikov in načel Združenih narodov o neodvisnosti, sodelovanju, dostojanstvu, skrbi in samoizpolnitvi. V preteklosti se je na nacionalni in družbeni ravni razvilo več metrik aktivnega staranja, pri čemer v nadaljevanju opisujem indeks aktivnega staranja (angl. Active Aging Index, v nadaljevanju AAI), ki je aktualno orodje za države znotraj EU (WHO, 2002).

AAI je celovito in prilagodljivo orodje, ki zagotavlja dokaze za informirano odločanje, razvoj in spremljanje politik in strategij staranja. Predstavlja večplasten koncept aktivnega staranja z večdimenzionalno strukturo, ki je definiran na podlagi 22 indikatorjev, razdeljenih v štiri ključna področja, ki jih prikazuje slika 2 (Dimovski in drugi, 2022).

Slika 2: Ključna področja indikatorjev za merjenje indeksa aktivnega staranja



Prerejeno po Dimovski in drugi (2022).

1.2.3 Generacijske skupine, katerih pripadniki so starejši zaposleni

Trenutno so na trgu dela in v delovnem okolju aktivne štiri različne generacijske skupine hkrati, kar predstavlja veliko starostno raznolikost in poseben izziv za manageriranje zaposlenih s širokim starostnim razponom. Vsaka generacijska skupina zaposlenih daje prednost drugačnim vrednotam, manifestira drugačna stališča, delovno vedenje in motivacijske preference pri delu, zaradi česar se za vsako zahteva posebej prilagojena kadrovska strategija. Najstarejša generacijska skupina na trgu dela je generacija otrok

blaginje (angl. Baby Boom), rojena med letoma 1946 in 1962, sledita ji generacija X, katere pripadniki so rojeni med letoma 1963 in 1977, in generacija Y, katere pripadniki so rojeni med letoma 1978 in 1992. Najmlajša generacija, ki je trenutno prisotna na trgu dela in je tesno povezana s sodobno tehnologijo, je generacija Z, katere predstavniki so rojeni med letoma 1992 in 2010 (Vračaková, Gyurák Babel'ová & Chlpeková, 2021).

V tabeli 1 je za vsako generacijsko skupino posebej naštetih 5 temeljnih prednosti posamezne generacijske skupine zaposlenih, ki jih delodajalci lahko izkoristijo kot njihove temeljne konkurenčne prednosti (Šarotar Žižek, Veingerl Čič & Mulej, 2015).

Tabela 1: Temeljne prednosti posamezne generacijske skupine

Generacija otrok blaginje	Generacija X	Generacija Y	Generacija Z
Odgovornost	Predanost	Prilagodljivost	Digitalna pismenost
Pomembnost doseganja ciljev	Pomembnost doseganja ciljev	Predanost	Raznolikost
Prilagodljivost	Odgovornost	Odgovornost	Prilagodljivost
Iznajdljivost	Učljivost	Pomembnost doseganja ciljev	Neodvisnost
Sočutnost	Zavezanost k poročanju	Skladnost	Podjetnost

Prirejeno po Šarotar Žižek, Veingerl Čič & Mulej (2015).

Generacijski skupini zaposlenih, katerih pripadniki so starejši zaposleni, sta generacija otrok blaginje in del generacije X, katere zaposleni so dopolnili 55 let. V generacijo otrok blaginje torej spadajo posamezniki, rojeni med letoma 1946 in 1962, pri čemer so zaradi podaljševanja delovne dobe izredno številčna generacijska skupina, z velikim številom pripadnikov. Zanje so značilne velika predanost delu, velika obremenjenost in morala. Pogosto so za potrebe kariere pripravljene žrtvovati svoje zasebno življenje, kar je tesno povezano z dejstvom, da se identificirajo po pridobljenem nazivu in delovnem mestu (Vračaková, Starecek, Koltnerova, Chlpeková & Cagaňová, 2018). Zanje so hkrati značilne velika delovna zavzetost, samozavest in osredotočenost na kariero in uspeh, obenem pa dajejo velik poudarek na vseživljenjsko učenje. Pripadniki generacije otrok blaginje pričakujejo, da bodo sodelavci spoštovali njihove izkušnje, s katerimi doprinesejo dodano vrednost tako timskega delu kot opravljanju delovnih obveznosti (Vračaková, Gyurák Babel'ová & Chlpeková, 2021). Številni pripadniki generacije otrok blaginje so pripravljene odložiti upokožitev, kar pomeni, da bodo tudi v prihodnjih letih ostali pomemben del delovne sile, zaradi česar je ključno, da podjetja tem zaposlenim zagotovijo ciljno usmerjene priložnosti (Šarotar Žižek, Veingerl Čič & Mulej, 2015).

Pripadniki generacije X so rojeni med letoma 1963 in 1977, zaradi česar so prvi, ki so se pri delu srečali z novimi informacijskimi in komunikacijskimi tehnologijami. Zanje so značilni

velik poudarek na iskanju ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem, ambicioznost, samozadostnost in neodvisnost, zaradi česar se izogibajo nadzoru in v veliko manjši meri upoštevajo avtoriteto nadrejenih v primerjavi s predhodno generacijsko skupino. Generacija X je ustvarjalna, entuziastična in rada dela v timu (Vračaková, Starecek, Koltnerova, Chlpeková & Cagánová, 2018; Vračaková, Gyurák Babel'ová & Chlpeková, 2021). Posameznike znotraj te generacijske skupine odlikujejo neodvisnost, samostojnost in prilagodljivost, obenem pa izredno cenijo prijateljstvo, timsko delo in enakopravne odnose. Ne marajo avtoritete, zaradi česar so veliko bolj naklonjeni mentorstvu. Na seznamu prioritet sta jim pomembnejši zaposljivost in njihova konkurenčnost na trgu dela kot pa varnost zaposlitve. Ker gre za prvo digitalno pismeno generacijo, znotraj komunikacije uporabljajo veliko tujk in strokovnih izrazov (Tamše & Udovč, 2018). Velika zastopanost pripadnikov generacije otrok blaginje in generacije X kot posledica podaljšanja življenjske in posledično delovne dobe ob hkratni prisotnosti mlajših generacijskih skupin nakazuje visoko stopnjo starostne heterogenosti, kar organizacijam pogosto predstavlja velik izziv, ki ga opisujem v naslednjem poglavju.

1.3 Opredelitev starostne raznolikosti

Mothe in Nguyen-Thi (2021) starostno raznolikost definirata kot heterogenost starosti posameznikov znotraj organizacije, ki doseže svoj maksimum v podjetju z enakim deležem zaposlenih za vsako potencialno starostno skupino, kar avtorja imenujeta pravokotna starostna porazdelitev. Starostna raznolikost torej pomeni starostno heterogeno skupino posameznikov, v kateri se kažejo razlike v znanju, vrednotah in sposobnostih, kar lahko bodisi spodbudi ali zavira ugodne sinergije, ki naj bi povečale produktivnost dela. Starostna raznolikost na delovnem mestu je lahko dvorezen meč, saj prinaša tako pozitivne kot negativne učinke, zaradi česar bi morale vodje upoštevati priložnosti in tveganja, ki izhajajo iz starostne raznolikosti zaposlenih. Na drugi strani pa je ključno, da vodje ugotovijo načine, kako izkoristiti potencial starostne raznolikosti in razviti načine ukrepanja za optimalno manageriranje starajoče se delovne sile (Vračaková, Gyurák Babel'ová & Chlpeková, 2021).

Kunze in Boehm (2013) raznolikost definirata kot porazdelitev razlik med člani enote glede na skupni atribut X, torej starost, etično pripadnost, vestnost, odnos do nalog ali odnos do plačila. Starostna raznolikost je torej posebna oblika raznolikosti in je kompozicijski konstrukt, ki odraža starostno strukturo določene družbene identitete na kolektivni ravni, torej bodisi znotraj tima, oddelka ali celotne organizacije. Starostno raznolikost je možno konceptualizirati tudi kot raznolikost, ki temelji na različnih znanjih in izkušnjah, ki jih imajo različne starostne skupine, posledica česar je zbiranje raznovrstnih informacij in rešitev za nastale izzive. Starostna raznolikost se lahko hkrati odraža v razlikah glede porazdelitve družbenih sredstev med člani tima, oddelka ali podjetja, pri čemer imajo starejši zaposleni v starostno raznolikih sestavah večjo moč in vpliv v primerjavi z mlajšimi kolegi zaradi svojega potencialno višjega hierarhičnega položaja, daljšega mandata ali širše socialne mreže v podjetju. Medtem ko je starostna raznolikost večinoma povezana s pozitivnimi

učinki, pa sta ločevanje in neskladje povezana s škodljivimi skupinskimi procesi in izgubo učinkovitosti.

Starostna raznolikost je večdimenzionalni konstrukt, ki vključuje dva vidika, in sicer raznolikost in polarizacijo. Starostna polarizacija vključuje ločevanje delovne sile v različne homogene podskupine, kar lahko sproži negativne rezultate raznolikosti in zmanjša produktivnost dela. Starostna raznolikost lahko hkrati ustvari komplementarne, starostno specifične zbirke znanj, ki lahko vodijo do sinergij, saj imajo zaposleni različnih starosti različne izkušnje, razumevanje in dojemanje tehnologije in novih trendov. Zlasti mlajši zaposleni imajo lahko močnejše akademske sposobnosti, vendar so na drugi strani socialno neizkušeni. Starejši zaposleni pa so pogosto manj zadovoljni z vpeljavo novih tehnologij in se srečujejo s starostnimi izzivi, ki so povezani z upadom kognitivnih sposobnosti, vendar pa imajo veliko več delovnih izkušenj, socialnih veščin in razumevanja globalnih situacij. Starostna raznolikost hkrati implicira raznolike vrednote, kar lahko povzroči težave pri komunikaciji, osebne konflikte ali nezadovoljstvo z delom. Zaradi teh dejavnikov bi lahko starostna raznolikost delovala kot ovira pri prenosu znanja, hkrati pa bi lahko spodbudila razlike med generacijskimi skupinami in negativne družbene procese, ki bi motili kohezijo in organizacijske rezultate (Košir & Šoba, 2016; Mothe & Nguyen-Thi, 2021).

Večja starostna raznolikost ima pozitiven učinek na produktivnost podjetja zgolj v primeru, da se zaposleni pri svojem delu ukvarjajo z ustvarjalnimi in ne rutinskimi nalogami, vendar pa ima na drugi strani negativen vpliv na inovativnost in produktivnost podjetja v primeru rutinskih delovnih nalog in plače. Starostna raznolikost je hkrati pozitivno povezana s tehnološkimi inovacijami, medtem ko bi starostna polarizacija lahko ovirala tovrstno obliko inovacij. Starostna raznolikost v podjetja vnaša različne vrednote, načine razmišljanja in kompetence, kar naj bi spodbujalo pozitivno dopolnjevanje med zaposlenimi. Odsotnost velikega števila podskupin posameznih zaposlenih podobne starosti lahko zmanjša napetosti med podskupinami. Vendar pa lahko prisotnost velikega števila velikih in homogenih podskupin različnih starosti zaradi polarizacije povzroči osebne konflikte ali težave v komunikaciji, pri čemer bi proizvedena skupinska dinamika najverjetneje ovirala sodelovanje in spodbudila konflikte med skupinami različnih starosti, kar vodi v zmanjšanje uspešnosti (Mothe & Nguyen-Thi, 2021).

1.4 Opredelitev managementa starajoče se delovne sile

Vraňaková, Gyurák Babel'ová in Chlpeková (2021) management starajoče se delovne sile (angl. Age management) definirajo kot področje managementa, ki temelji na celovitem pristopu k obravnavi demografskega stanja in demografskih sprememb na delovnem mestu s poudarkom na starosti. Poudarja sposobnosti in potencial zaposlenih ne glede na njihovo starost, pri čemer hkrati upošteva starostne dejavnike, ki vplivajo na zaposlene v procesu vsakodnevnih aktivnosti. Management starajoče se delovne sile je orodje, ki poskuša omiliti trenutni negativni trend demografske krivulje in temelji na metodah, ki se osredotočajo na

učinkovito uporabo človeškega kapitala. Cilj managementa starajoče se delovne sile je trajnostni HRM, ki je osredotočeno na starostno raznolikost in s tem na zaposlene različnih generacij. Avtorji so opredelili osem dimenzij managementa starajoče se delovne sile, ki vključujejo zaposlovanje na delovnem mestu; učenje, usposabljanje in vseživljenjsko učenje; razvoj kariere; prakse prilagodljivega delovnega časa; varovanje in promocijo zdravja, vključno s preoblikovanjem delovnega mesta; prerazporeditev; izstop iz zaposlitve in prehod v upokojitev. V nadaljevanju so avtorji opredelili osem stebrov, ki definirajo koncept managementa starajoče se delovne sile in so predstavljeni v tabeli 2.

Tabela 2: Temeljni stebri managementa starajoče se delovne sile

Steber	Opis
1. Poznavanje vprašanja starosti	Zavedanje o vprašanjih, povezanih s prihodnostjo in prihodnjo delovno silo na trgu, kot so staranje zaposlenih, zgodnje upokojevanje in pomanjkanje mlade delovne sile. Starost zaposlenega ne sme imeti teže pri izbirnem postopku iskanja primerne kandidata.
2. Prijazen odnos do staranja	Pozitiven odnos vodij do starajočih se zaposlenih, vključno z njihovimi znanji in izkušnjami, ki jih je možno uporabiti v obojestransko korist. Izredno pomemben del je medgeneracijsko sodelovanje.
3. Vodstvo, ki razume drugačnost	Zavedanje vodij o njihovi odgovornosti v procesu individualnega pristopa do zaposlenih vseh starostnih kategorij in različnih generacij.
4. Kakovostni in funkcionalni ukrepi managementa star. se delovne sile	Enakost vseh zaposlenih na vseh področjih postaja ključna prioriteta, pri čemer je izredno pomembno področje potreba po vseživljenjskem učenju, ne glede na starost zaposlenih. Zgolj tako lahko strategija obvladovanja starosti postane del osebnih načrtov zaposlenih in politike podjetja.
5. Zagotavljanje dobre delazmožnosti in motivacije	Rezultat rasti delazmožnosti in motivacije sta sodelovanje zaposlenih in njihova volja do dela v podjetju do upokojitve. To je možno z zagotavljanjem kakovostnega delovnega okolja.
6. Visoka raven kompetenc	Zavedanje vodij o pomenu kompetenc in spodbujanje zaposlenih h konceptu skupnega znanja, vključno z zagotavljanjem prenosa izkušenj starejših zaposlenih na mlajše.
7. Kakovostna organizacija dela	Organizacija dela in delovni čas ustrezata potrebam zaposlenih različnih starosti.
8. Zadovoljno življenje	Izboljšanje dobrega počutja in kakovosti življenja, vključno z dostojanstveno upokojitvijo. Izredno pomembno področje je skrb za zdravje zaposlenih.

Vir: Vraňaková, Gyurák Babel'ová & Chlpeková (2021).

Ciutiene in Railaite (2015) management starajoče se delovne sile definirata kot implementacijo ukrepov, ki zamegljijo posledice staranja in starejšim zaposlenim omogočijo, da ostanejo produktivni, kljub njihovi starosti. Management starajoče se delovne sile je

namenjen boju proti starostni diskriminaciji in brezposelnosti starejših posameznikov, spodbujanju kakovostnejšega HRM, zagotavljanju ustreznih delovnih pogojev in vseživljenjskemu učenju. To pomeni, da se dejavnike, povezane s starostjo, upošteva pri vsakodnevnem manageriranju, vključno z ureditvijo dela in individualnimi delovnimi nalogami na načine, da se vsak, ne glede na starost, počuti opolnomočenega pri doseganju lastnih ciljev in ciljev podjetja. Cilj managementa starajoče se delovne sile je zagotoviti večjo ozaveščenost o vprašanih staranja in povečati produktivnost in sposobnost za delo zaposlenih, vključno s spodbujanjem vseživljenjskega učenja in pravičnega pristopa k staranju. Implementacija managementa starajoče se delovne sile je ključna naloga vodij, pri čemer je treba koncept managementa starajoče se delovne sile vključiti v proces načrtovanja človeških virov in kadrovske strategije podjetja, pa tudi v razvojno strategijo organizacije.

Management starajoče se delovne sile so Gorzeń-Mitka, Sipa in Skibiński (2017) definirali kot nabor orodij, veščin in znanja organizacije, ki se uporabljajo za privabljanje, manageriranje in zadržanje starejših zaposlenih, z namenom, da se zagotovi doseganje ciljev organizacije. Vključuje različne vidike organizacije, med katerimi izpostavljajo zaposlovanje in selekcijo, reorganizacijo dela, večgeneracijski HRM in management učinkovitosti. Principi, Fabbietti in Lamura (2015) management starajoče se delovne sile definirajo kot pobude za upravljanje starosti in starostne raznolikosti, ki obsegajo intervencije, namenjene zmanjšanju starostnih ovir za starejše delavce. Ta veja managementa obravnava demografske procese, povezane s starostjo, vodenje starostno raznolikih skupin zaposlenih, diskriminacijo, odnos do starejših delavcev in odnos starejšega delavca do dela in kariere. Management starajoče se delovne sile znotraj HRM je element upravljanja raznolikosti na podlagi učenja, kvalifikacije ali intervencije države in poskuša spremeniti položaj starejših delavcev na trgu dela, vključno z obravnavo vprašanj zdravja na delovnem mestu in oblikovanjem ergonomsko ustreznih delovnih mest.

Bejtkovský (2013) management starajoče se delovne sile opredeljuje kot kompleksen pristop, ki vodi k reševanju demografskih sprememb na delovnem mestu, povezanih s starostjo zaposlenih, in spodbuja starostno raznolikost s poudarkom na upravljanju delovnih procesov v fizičnem in socialnem okolju. Ukrepi, povezani z managementom starajoče se delovne sile, so usmerjeni predvsem v podporo delovne sposobnosti zaposlenih. Temeljni cilj managementa starajoče se delovne sile je dati vsakemu zaposlenemu priložnost, da izkoristi svoj potencial, ne da bi bil prikrajšan zaradi svoje biološke starosti. Vendar pa je treba za uspešno implementacijo koncepta v prakso v podjetjih predhodno odstraniti različne ovire oz. sprejeti naslednje ukrepe: vrednotenje in ohranjanje sposobnosti zaposlenih nad 50 let, ustvarjanje starostne raznolikosti delovne sile, vključno s spopadanjem s starostnimi ovirami na delovnem mestu, oblikovanje organizacijske kulture, ki podpira strateški pristop manageriranja starosti, zagotavljanje usposabljanja vodij za spodbujanje starostne raznolikosti in vključevanje strategij manageriranja starosti v socialni dialog med sindikati in delodajalci. Naegele in Walker (2006) management starajoče se delovne sile pojmujeata kot ukrepe, ki se borijo proti starostnim oviram in spodbujajo starostno raznolikost, kar je

priložnost, da z usposabljanjem in prakso v poznejših letih zaposleni ostanejo čim dlje časa aktivni na trgu dela.

Hlatká in drugi (2021) management starajoče se delovne sile opredeljujejo kot HRM ob upoštevanju starosti kot osrednjega atributa in s starostjo povezanih sposobnosti in potencialov zaposlenih. Področja obravnave avtorji razvrščajo v tri kategorije, in sicer individualno, organizacijsko in socialno. Individualna kategorija obravnava posamezne zaposlene, ki poskušajo obdržati zaposlitev z različnimi metodami, pri čemer nanje ne vplivajo zgolj prirojeni dejavniki, ampak tudi razvite veščine in sposobnosti. Organizacijska kategorija obravnava problematiko organizacije kot sodobnega podjetja, ki se sooča s fluktuacijo in staranjem delovne sile, pri čemer je zaradi spremembe kadrovanja možno nekdanjo dolgotrajno zamenjavo delno zmanjšati z boljšim izkoristkom delovne sile. Socialna kategorija pa obravnava nenadzorovano staranje prebivalstva, kar države rešujejo z implementacijo managementa starajoče se delovne sile v podjetja, kar se odraža na nacionalni politiki zaposlovanja in stabilnosti trga dela.

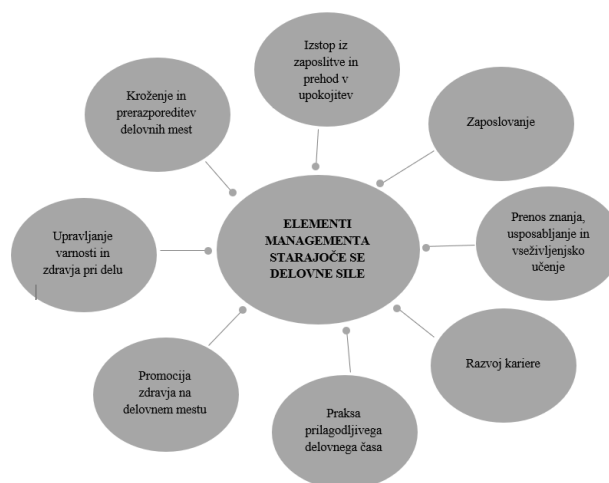
Witkowski in Bartosz (2017) opredeljujeta, da se management starajoče se delovne sile izvaja na dveh ravneh, in sicer na makro in mikro ravni. Makro raven definira socialna politika države, ki obsega zagotavljanje delovne sile za gospodarstvo, družinsko politiko, spodbujanje poklicne dejavnosti posameznikov v upokojitveni starosti in migracijsko politiko. Na drugi strani pa mikro raven definirajo aktivnosti vodstva in kadrovske službe, ki vključujejo preprečevanje diskriminacije zaposlenih različnih starosti, predvsem starejših, prilagajanje dela potrebam in zmožnostim zaposlenih različnih starosti, izkoriščanje prednosti in slabosti zaposlenih, ki predstavljajo različne starostne skupine, boj proti starostnim stereotipom, fleksibilnost zaposlitve in možnost opravljanja poklicne dejavnosti izven rednega kraja zaposlitve.

Management starajoče se delovne sile se lahko nanaša na intervencije na ravni posameznika, organizacije ali trga dela, zaradi česar je mogoče področje raziskati z vidika politike posameznika, kar v nadaljevanju razčlenimo na individualno in kolektivno raven, z vidika organizacije ali z vidika makroekonomske politike trga dela. Individualna raven vključuje strategije, ki se osredotočajo na posamezne zaposlene in se nanašajo na veščine, zdravje, kakovost življenja, družbene odnose in koristi, ki jih starejši zaposleni prinašajo organizaciji, kolektivna raven pa vključuje strategije, ki temeljijo na dialogu med sindikati in delodajalci. Organizacijska raven obsega strategije na ravni organizacije za ohranjanje in zadrževanje delovne sile, vključno z njihovimi spretnostmi, prenosom znanja, tehnikami HRM in spreminjanjem organizacije dela in delovnega časa. Socialna in politična raven v okviru makroekonomske politike trga dela pa se nanašata na strategije, ki so jih razvile vlade posameznih držav in obsegajo probleme, med katere spadajo udeležba starejših na trgu dela, izboljšanje kakovosti življenja in zdravja, znižanje stroškov pokojnin in zdravstveno-socialno varstvo (Gorzeń-Mitka, Sipa & Skibiński, 2017).

Učinkovit management starajoče se delovne sile zahteva sodelovanje oblikovalcev politik v vladi, poklicnih organizacij in sindikatov, pa tudi delodajalcev in zaposlenih, pri čemer bi morale nacionalne vlade podjetja spodbujati k implementaciji politik manageriranja starostne raznolikosti njihovih zaposlenih. Ključno je, da oblikovalci politik pri razvoju postavk managementa starajoče se delovne sile upoštevajo medgeneracijske odnose in vprašanja v povezavi s starostno raznolikostjo, ki vključuje tako starejše kot mlajše zaposlene, pri čemer je ključno, da se interesov mlajše generacije ne izključi. Vladne politike kot prvi korak podpirajo sprejetje zakonodaje, ki preprečuje starostno diskriminacijo, vendar te ne razkrivajo dojemanja starosti, ki je temelj diskriminatornih praks (Brooke & Taylor, 2005).

Agencija EU za varnost in zdravje pri delu je identificirala osem elementov, ki definirajo management starajoče se delovne sile in so prikazani v spodnji shemi. Pri zaposlovanju, ki je prvi element, so ključni postopki, ki se osredotočajo na spretnosti in izkušnje, pri čemer se preprečuje starostna diskriminacija in spodbuja starostna raznolikost. V okviru prenosa znanja, usposabljanja in vseživljenjskega učenja kot drugega elementa bi morala podjetja zaposlenim omogočiti dostop do usposabljanj, predvsem starejšim zaposlenim, saj bi jim ta omogočila posodobitev znanj in spretnosti. Razvoj kariere kot tretji element je ključen v kontekstu celotnega delovnega življenja, pri čemer je treba zagotoviti ujemanje med delovnim mestom, kompetencami in zmogljivostmi zaposlenega. Prakse prilagodljivega delovnega časa kot četrti element obsegajo ureditev delovnega časa na način, da se upoštevajo različne potrebe različnih starostnih skupin, s čimer se pomaga izboljšati ravnotežje med zasebnim in poklicnim življenjem. S promocijo zdravja na delovnem mestu kot petim elementom podjetja skrbijo za izboljšanje organizacije dela in delovnega okolja. Upravljanje varnosti in zdravja pri delu kot šesti element predvideva zagotavljanje varnosti in zdravja pri delu za vse starostne skupine zaposlenih z izvajanjem starostno občutljivih ocen tveganja in prilagajanja delovnega mesta. Kroženje in prerazporeditev delovnih mest kot sedmi element vključuje tehnike oblikovanja delovnih mest, pri katerih se zaposleni načrtovano premikajo med več delovnimi mesti v rednih intervalih. Izstop iz zaposlitve in prehod v upokojitev kot zadnji, osmi element pa vključuje podporo starejšim delavcem pri načrtovanju upokojitve. Elementi managementa starajoče se delovne sile, definirani s strani Agencije EU za varnost in zdravje so prikazani v shemi na sliki 3 (EU-OSHA, brez datuma).

Slika 3: Elementi managementa starajoče se delovne sile



Prirejeno po EU-OSHA (brez datuma).

Management starajoče se delovne sile na področju trga dela je celovit pristop, ki se med drugim osredotoča na preventivne aktivnosti proti izločanju starejših zaposlenih in na uporabo orodij za tiste posameznike, ki imajo s starostjo povezane težave pri zaposlovanju, med katerimi avtorji izpostavljajo nezadostno poklicno kvalifikacijo, zdravstvene težave in preobremenjenost. Ker je management starajoče se delovne sile tesno povezan z zdravstvenimi težavami, se je sočasno razvil tudi management medicine starajoče se delovne sile, ki je definiran kot proaktiven, preventivni pristop k zdravstveni oskrbi starajočega se prebivalstva, ki je osredotočen na ohranjanje optimalne človeške funkcije in kakovosti življenja (Gorzeń-Mitka, Sipa & Skibiński, 2017).

Management starajoče se delovne sile postaja ključno področje dejavnosti, v okviru katerega organizacije managerirajo človeške vire, z izrecnim poudarkom na staranju prek javne politike ali kolektivnih pogajanj, saj staranje vpliva tako na zaposlovanje kot na delovne pogoje, življenjski standard in blaginjo zaposlenih. Izziv starajoče se delovne sile prinaša različne vidike, ki jih je treba obravnavati, da bi dosegli trajnost in konkurenčnost dobavnih verig v razmerah staranja prebivalstva in vse manjšega obsega razpoložljive delovne sile. Uvedba pametnih procesnih tehnologij, kot so pametne proizvodne celice, podporni roboti in druge izboljšave, lahko delavcem pomaga, da delajo dlje, medtem ko dodatni prispevki v pokojninske, zdravstvene in dolgoročne sklade v tem obdobju izboljšajo življenje delavcev po upokojitvi (Bogataj & Bogataj, 2018).

Večini definicij managementa starajoče se delovne sile je skupno, da management starajoče se delovne sile pojmujejo kot implementacijo ukrepov, pobud, orodij in veščin za reševanje demografskih sprememb na delovnem mestu, ki so nastale kot posledica staranja prebivalstva in obsega intervencije, namenjene zmanjšanju starostnih ovir za starejše delavce. Vraňaková, Gyurák Babel'ová in Chlpeková (2021) ter Hlatká in drugi (2021) v svojih definicijah izpostavljajo, da je management starajoče se delovne sile upravljanje

človeških virov, ob upoštevanju starosti, sposobnosti in potenciala starejših zaposlenih kot osrednjih atributov ali celo kot področje managementa, ki temelji na celovitem pristopu k obravnavi demografskega stanja in demografskih sprememb na delovnem mestu. Hkrati avtorji, kot so Ciutiene in Railaite (2015) ter Naegele in Walker (2006), v svojih definicijah izpostavljajo pomen potenciala zaposlenih ne glede na njihovo starost in boj proti starostni diskriminaciji in stereotipom, s čimer podjetja skrbijo za vključenost in zadržanje starejših zaposlenih. Ker je management starajoče se delovne sile veja managementa, ki se v podjetjih šele dodobra uveljavlja, hkrati pa so posledice demografskih sprememb šele začele stopati v ospredje in v veliki meri vplivati tudi na podjetja, bodo pozitivni učinki ukrepov managementa starajoče se delovne sile vidni šele čez čas.

1.5 Prakse in orodja managementa starajoče se delovne sile

Podjetja so bila zaradi povečanja števila starejših zaposlenih in vse večje starostne raznolikosti primorana prilagoditi kadrovske politike in sprejeti orodja, ki se osredotočajo na izboljšano prilagodljivost delovnih pripomočkov, delovnih nalog in delovnega okolja potrebam delavca, da bi zagotovili njegovo produktivnost in ohranjali čim višji nivo zdravja, zaradi česar so se razvile prakse managementa starajoče se delovne sile. Prakse managementa starajoče se delovne sile Naegele in Wallker (2011) definirata kot spremembe, povezane z zaposlovanjem, razvojem kariere, usposabljanjem, vseživljenjskim učenjem, prožnimi delovnimi praksami, varovanjem in promocijo zdravja, načrtovanjem delovnega mesta, prerazporeditvami in izstopom iz zaposlitve, vključno s postopnim prehodom v upokojitev.

Dimovski in drugi (2022) orodja managementa starajoče se delovne sile definirajo kot orodja HRM, ki temeljijo na organizacijski kulturi, ki se zaveda pomena in posledic naraščajoče starosti zaposlenih, kar zajema prilagoditev splošnih kadrovskih praks potrebam staranja na različnih ravneh, tako na individualni kot na organizacijski ali celo na nacionalni ravni. Prakse managementa starajoče se delovne sile se na nacionalni ravni dotikajo predvsem sprememb praks zaposlovanja, ocenjevanja sposobnosti na podlagi starostnih ocen in izvajanja usposabljanja, osredotočenega na starejše zaposlene. Prakse HRM so bistvene pri zagotavljanju motivacije, norm in struktur odgovornosti, ki spodbujajo in podpirajo prakse managementa starajoče se delovne sile. Ključne prakse so prilagodljive ureditve dela, delo na daljavo, zmanjšana delovna obremenitev, delo s skrajšanim delovnim časom in podpora za oskrbo starejših. Prilagodljive delovne prakse obsegajo prilagodljivo ureditev delovnega časa za zaposlene, ki vključuje prilagodljivost glede terminov zdravniških pregledov, oskrbe partnerjev, starejših sorodnikov ali pomoči pri skrbi za vnuke. Delo na daljavo zaposlenim daje avtonomijo glede izbire kraja in časa dela, hkrati pa povečuje možnost opravljanja družinskih obveznosti.

Prakse managementa delovne sile s poudarkom na starosti zaposlenih pozitivno vplivajo na motivacijo in zadovoljstvo z delom, vzdrževanje delovne zmogljivosti in ohranjanje

zaposljivosti za daljše obdobje kariere, hkrati pa izboljšajo ravnotežje med zasebnim in poklicnim življenjem starejših posameznikov. Poleg vpliva praks na starejše zaposlene imajo prakse managementa starajoče se delovne sile pozitiven vpliv na celotno organizacijo, kar se kaže v nižji fluktuaciji, nižjih stroških zaposlovanja, nižjih stroških usposabljanja in odpravi negativnega učinka pomanjkanja ustrezno usposobljenega kadra, hkrati pa organizacijam omogočajo, da znajo oceniti prednosti in slabosti različnih starostnih skupin, zaradi česar učinkovito upravljajo in izpolnjujejo svoje naloge. Nekateri avtorji celo trdijo, da lahko prakse managementa starajoče se delovne sile neposredno ali posredno odpravijo starostne ovire, spodbujajo starostno raznolikost in ustvarjajo okolje, v katerem lahko vsak posameznik izpolni svoj potencial, kar pozitivno vpliva na izboljšano organizacijsko uspešnost (Dimovski in drugi, 2022).

Orodja managementa starajoče se delovne sile vključujejo ukrepe, ki se borijo proti starostnim oviram in spodbujajo starostno raznolikost, hkrati pa so usmerjeni v ohranjanje sposobnosti in pripravljenosti zaposlenih, da ostanejo čim dlje časa aktivni na trgu dela. Orodja, ki vključujejo preventivne in sanacijske ukrepe, obravnavajo izzive s področja zaposlovanja, učenja, usposabljanja, vseživljenjskega učenja, razvoja kariere, praks prilagodljivega delovnega časa, varovanja in promocije zdravja, oblikovanja delovnega mesta, prerazporeditve, izstopa iz zaposlitve in prehoda v upokožitev, vključno s celovitimi pristopi, ki se osredotočajo na celotno življenjsko dobo delovne sile (Fuertes, Egdell & McQuaid, 2013). Implementacija orodij in ukrepov dobrih praks managementa starajoče se delovne sile zahteva organizacijske veščine in kompetence, ki ne izhajajo nujno iz običajnega kadrovskega dela organizacij, zaradi česar jih avtorji povezujejo z izrazom demografska pismenost, ki je ključna kompetenca prihodnosti in opisuje kompetentno ravnanje z demografskimi informacijami (Sporket, 2009).

Dimovski (2011) je orodja managementa starajoče se delovne sile združil v šest temeljnih področij delovanja delodajalcev. Prvo orodje se nanaša na preoblikovanje obstoječih konceptov managementa starajoče se delovne sile znotraj podjetja in zunaj njega, pri čemer poudarja upoštevanje učinkov staranja v okviru delovnih procesov, vključno s skrbjo za etično ravnanje v okviru HRM. Hkrati so ključni ukrepi za zagotavljanje konkurenčnosti starejših zaposlenih, ki so zaposlenim prijazni in prinašajo ekonomske koristi. Drugo pomembno orodje je implementacija procesov managementa znanja, ki obsegajo aktivnosti, povezane z identifikacijo, zadržanjem in izmenjavo znanja organizacije, vključno z neprestanim usposabljanjem in razvojem zaposlenih. Tretje orodje je implementacija managementa zdravja s poudarkom na skrbi za fizično, mentalno in čustveno zdravje starajočih se zaposlenih. Četrto orodje, ki je neposredno povezano s predhodnim, je skrb za ergonomijo in zagotavljanje ustreznega delovnega okolja, kar obsega rokovanje s fizičnimi pripomočki in orodji, ki tudi starejšim zagotavljajo mobilnost in funkcionalno učinkovitost. Peto orodje se nanaša na aktivnosti v zvezi z implementacijo managementa medgeneracijskih razmerij, zadnje, šesto orodje pa obsega popolno rekonstrukcijo oddelka HRM.

Joniaková in Blštáková (2015) sta predlagali posebna orodja, ki so podjetjem v pomoč pri manageriranju zaposlenih različnih starosti. Na začetku je treba izpostaviti boljši izkoristek potenciala starejših delavcev, pri čemer se pojavljajo tudi mnenja, ki predlagajo uvedbo obveznih kvot za zaposlovanje delavcev, starejših od 60 let, vendar pa se vsi zavedajo, da uporaba kvot pomeni vsiljeno raznolikost, ki podpira le izbrano skupino zaposlenih. Ustrežnejši način spodbujanja dolgoročne zaposlitve in spodbujanja potenciala zaposlenih je HRM, usmerjen v življenjska obdobja posameznika, kar zahteva intenzivno senzibilnost vseh zaposlenih in kulturne spremembe. Teorija strateškega HRM poudarja potrebo po uskladitvi strateškega poslovnega načrtovanja z HRM, in sicer z namenom, da bi dosegli prožnost zaposlenih, organizacijsko predanost in ohranitev jedrne delovne sile. Teorija strateškega HRM hkrati izpostavlja težave starejših delavcev s krepitvijo konstrukta staranja v vodstvenem razmišljanju in z zagotavljanjem primerne utemeljitve, ki olepšuje obstoječe stereotipe in dvome o zavezanosti starejših delavcev (Brooke & Taylor, 2005).

Prakse managementa starajoče se delovne sile so torej namenjene obravnavanju starostnih ovir in ustvarjanju delovnega okolja, znotraj katerega ima sleherni zaposleni možnost doseči svoj potencial, brez ovir in stereotipov, ki izvirajo iz starostne raznolikosti. Temeljne razsežnosti praks managementa starajoče se delovne sile obsegajo zaposlitev, usposabljanje, razvoj in napredovanje, prožne delovne prakse, ergonomijo, načrtovanje delovnega mesta in spreminjanje odnosa do starejših zaposlenih. Ključno je, da prakse managementa starajoče se delovne sile vključujejo dejavnike, povezane s starostjo pri vodenju in upravljanju, hkrati pa omogočajo povečanje razpoložljivih resursov in prilagoditev delovnih nalog na način, da bodo v večji meri prilagojene izkoriščanju najboljših potencialov starejših zaposlenih. Prakse, ki spodbujajo starejše zaposlene in podpirajo starostno raznoliko delovno silo, so implementacija programov selekcije, optimizacije in nadomestil za starejše delavce, preoblikovanje dela in ergonomski posegi, prakse HRM s poudarkom na starosti in orodja, ki podpirajo poklicno življenje in zdravje starejših delavcev (Dimovski in drugi, 2022).

Čeprav se s staranjem prebivalstva in z njim povezanimi težavami soočajo tudi slovenska podjetja, pa kljub temu nimajo v zadostni meri implementiranih orodij managementa starajoče se delovne sile oz. ne izvajajo zadostnih strategij za ohranjanje, prekvalifikacijo in zaposlovanje starejših delavcev. Ukrepi managementa starajoče se delovne sile, ki so bili prepoznani v slovenskih podjetjih, se v večini nanašajo na spreminjanje miselnih modelov in odnosov v organizacijah, spreminjanje HRM v smeri staranja delovne sile, management učenja in znanja, management zdravja, management delovnega mesta s poudarkom na ergonomiji in oblikovanju delovnega mesta ter vodenje starostno raznolike skupine zaposlenih, ki so pripadniki štirih različnih generacijskih skupin. Avtorica je navedene ukrepe za manageriranje starostne raznolikosti v slovenskih podjetjih združila v model managementa starajoče se delovne sile, ki je podvržen nenehni dinamiki in spremembam, zaradi česar govorimo o kontingenčnem modelu, temelječem na heterogenosti organizacij, ki omogoča razvoj posameznega področja znotraj modela, ki kar v največji meri ustreza potrebam podjetja (Žnidaršič, 2019).

Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve je v sodelovanju z Javnim štipendijskim, razvojnim, invalidskim in preživninskim skladom Republike Slovenije in Socialnim skladom EU v okviru projekta Celovita podpora podjetjem za aktivno staranje delovne sile oblikovalo katalog ukrepov za učinkovito obvladovanje starejših, katerega avtorice so Planko, Drev in Duralija (2017). Na podlagi analize problematike starejših zaposlenih in povezanosti s kadrovske politiko posameznega podjetja so oblikovali pet temeljnih sklopov, znotraj katerih so definirali ukrepe in orodja za njihovo implementacijo. Prvi sklop se nanaša na promocijo in varovanje zdravja, pri čemer se v ospredje postavlja fizično počutje zaposlenih, za katero lahko podjetja poskrbijo z uvedbo več krajših odmorov, prijaznim povratkom na delo po dolgotrajni bolniški odsotnosti, vadbo na delovnem mestu, aktivnim preživljanjem prostega časa, individualnimi zdravstvenimi programi, obiski specialista, vadbo doma, individualnimi fizioterapijami in prilagojeno prehrano. Drugi sklop se nanaša na ergonomijo, prilagoditev dela in delovnega časa, pri čemer se ukrepi nanašajo na prilagojene delovne pogoje, kar obsega preglednejše ikone in večjo pisavo, razbremenitev ob delovnih konicah, optimalno glasnost, rotacijo delovnih mest in delovnih nalog, delo od doma ali z oddaljene lokacije, po meri oblikovane vložke za obutev, prožno delo, stoječe in sedeče položaje dela za mizo in dobra osvetlitev.

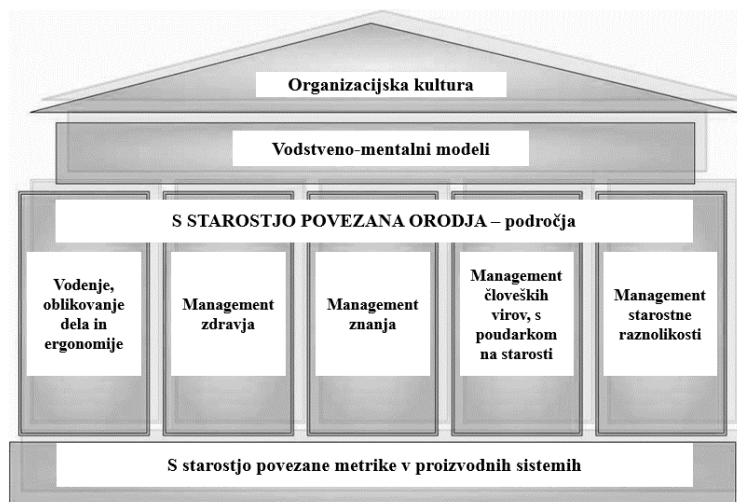
Tretji sklop obravnava kadrovske razvoj, kompetence in usposabljanje, kar je neposredno povezano z razvojem kadrov in obsega letne razgovore z vodjo, vključenost v razvojni načrt, generacijsko komplementarnost, izvajanje strategij vseživljenjskega učenja, pridobivanje kompetenc, usposabljanje vodij za spremembo odnosa do starejših zaposlenih, usposabljanje za notranjega trenerja, uresničitev želje po izobraževanju in varno vožnjo. Četrty sklop, medgeneracijsko povezovanje in ozaveščanje, obravnava timsko delo in interni prenos znanja, kar vključuje mentorsko povezovanje, obratno mentorstvo, izmenjevalnico izkušenj, glasnike aktivnega staranja, promocijo vloge posamezne generacijske skupine, zemljevide znanja, zavedanje pomena starejših delavcev, mentorski sistem, medgeneracijska druženja in usposabljanje notranjih prenašalcev znanja. Zadnji, peti sklop obravnava zavzetost in vključenost, pri čemer se v ospredje postavljajo motivacijski in identifikacijski vzvodi starejših zaposlenih, ki vključujejo skupne službene poti, ambasadorstvo, zimzelene klube, medgeneracijske značilnosti, vključenost v načrtovanje strategij in spodbud ter cenjenje zvestobe, vključno s pripadnostjo (Planko, Drev & Duralija, 2017).

Dimovski in drugi (2022) so razvili tridelni model staranja delovne sile, ki temelji na organizacijski kulturi, vodstveno-mentalnih modelih in s starostjo povezanih praksah na delovnih mestih. Prakse modela staranja delovne sile je možno razdeliti na osem področij delovanja, kar prikazuje slika 4:

- organizacijska kultura – enakopravnost ne glede na starost, pozitivna podoba starosti in odprta, na ciljno skupino usmerjena komunikacija;
- vodstveno-mentalni modeli – cenjenje zaposlenih ne glede na njihovo starost, vključno z odzivnostjo na individualne potrebe in dogodke, s katerimi je zaznamovan posameznik v zasebnem življenju;

- vodenje, oblikovanje dela in ergonomije – vrednotenje kakovosti delovnega mesta in prilagajanje delovnega okolja na način, da je primerno za starejše delavce;
- management zdravja – ugotavljanje racionalnosti ukrepov za izboljšanje posameznikovega zdravja in dobrega počutja, vključno z zagotavljanjem specifičnih preventivnih in kurativnih ukrepov, katerih cilj je ohranjanje oz. celo izboljšanje zdravja posameznikov;
- management znanja – digitalna transformacija, vrednotenje intelektualnega kapitala, razvoj kariere, usposabljanje in vseživljenjsko učenje, prenos znanja in mentorstvo;

Slika 4: Prakse modela integrirane teorije staranja delovne sile



Prerejeno po Dimovski in drugi (2022).

- HRM, povezan z managementom starajoče se delovne sile – starostno nevtralne prakse, ki se osredotočajo na razvoj znanja, veščin, sposobnosti in priložnosti vseh zaposlenih, starostno nevtralne politike zaposlovanja, dostop do usposabljanja, starostno nevtralni razvoj kariere, starostno nevtralni sistem napredovanja in spodbujanje organizacijske kulture, ki vključuje starost;
- management starostne raznolikosti – povečanje ravni zavedanja in razumevanja prednosti starostne raznolikosti, zagotavljanje dobrih medgeneracijskih odnosov in oblikovanje starostno heterogenih delovnih timov;
- s starostjo povezane metrike v proizvodnih sistemih – razumevanje posebnosti delovnega okolja proizvodnih delavcev, pridobivanje znanja o orodjih, iskanje izboljšav delovnih pogojev v smislu načrtovanja dela, iskanje rešitev glede reorganizacije delovnih mest in kontinuirano izvajanje zdravstvenih pregledov.

Eno izmed področij, ki ga obravnava model integrirane teorije staranja delovne sile, je HRM s poudarkom na starosti, v okviru katerega so Dimovski in drugi (2022) konkretno definirali orodja managementa starajoče se delovne sile:

- analiza in uravnoteženje starostnega profila zaposlenih v organizaciji;
- strateški HRM;

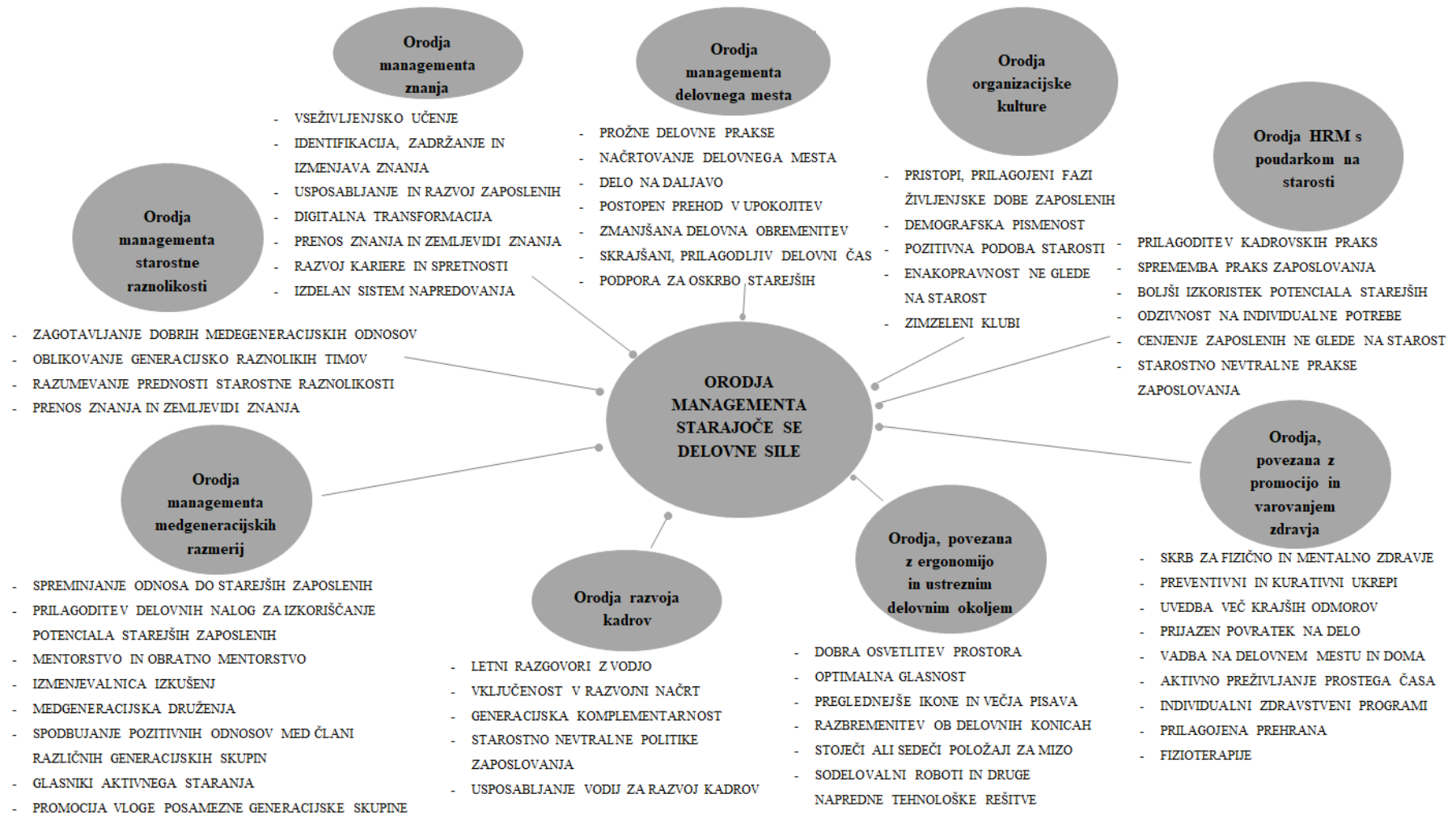
- zaposlovanje, ki obsega redno zaposlitev ali najem zaposlenih;
- učenje in nenehno strokovno izpopolnjevanje;
- karierni razvoj, degradacija in napredovanje starejših zaposlenih;
- ocenjevanje dela, upravljanje delovne uspešnosti in ocenjevanje starejših delavcev;
- nagrade in nadomestila za starejše delavce;
- organizacijska podpora in priznanje starejšim delavcem;
- prilagodljive delovne prakse in oblike zaposlovanja;
- nadaljevanje zaposlitvenih praks, povezanih z zadrževanjem starejših delavcev;
- prehod v pokoj.

Zaradi hkratnega obstoja motenj tradicionalnih poslovnih procesov, implementacije digitalnih tehnologij in starajoče se delovne sile morajo organizacije preoblikovati poslovno strategijo in poslovne modele, na novo definirati družbeno odgovorno vlogo organizacij in definirati vlogo zaposlenih v organizacijskem procesu. Digitalna transformacija od podjetij zahteva redefinicijo dela, zaradi interakcij med človekom in strojem oz. strojem in strojem, kar pomeni, da bodo roboti pri ponavljajočem se in rutinskem delu nadomestili človeško delovno silo. Vloga zaposlenih pa se bo preusmerila na reševanje kompleksnih situacij in problemov, vključno z reševanjem medčloveških odnosov. Na drugi strani digitalna transformacija zahteva redefinicijo delovnega mesta zaradi povečanega obsega dela na daljavo, digitalnih ekosistemov in digitalnih delovnih platform, kar so še posebej spodbudili razvoj internetne tehnologije, pojav kiberfizičnih sistemov in pandemija. Organizacije morajo biti tako pripravljene na posledice digitalne transformacije in pojava novih organizacijskih oblik, hkrati pa morajo znati zadržati starajočo se delovno silo, kar pomeni, da morajo razviti orodja, ki starajoči se delovni sili omogočajo, da ostane konkurenčna in čim bolj zdrava. Orodja managementa starajoče se delovne sile, ki so organizacijam pri digitalni transformaciji na voljo, so (Dimovski in drugi, 2022):

- razvoj programov prekvalifikacije za izboljšanje digitalnih veščin;
- povezovanje kariere z znanjem o uporabi novih tehnologij pri delu;
- spodbujanje sodelovanja zaposlenih;
- spodbujanje hibridnega dela in nastajanje kulturnega prostora;
- preprečevanje bolezni starejših zaposlenih in varnost na delovnem mestu.

Na podlagi pregleda znanstvene in strokovne literature sem orodja managementa starajoče se delovne sile strnila v grafični prikaz, pri čemer sem orodja glede na področje, ki ga obravnava, razdelila v 9 skupin. Orodja managementa starajoče se delovne sile so tako kombinacija orodij managementa starostne raznolikosti, managementa medgeneracijskih razmerij, razvoja kadrov, ergonomije in ustreznega delovnega okolja, promocije in varovanja zdravja, HRM s poudarkom na starosti, organizacijske kulture, managementa delovnega mesta in managementa znanja. Pregled nabora orodij managementa starajoče se delovne sile, ki ima uporabno vrednost za podjetja, ki se zavedajo pomena manageriranja zaposlenih različnih starosti, prikazuje slika 5.

Slika 5: Pregled orodij managementa starajoče se delovne sile



Vir: lastno delo.

1.6 Vloga kadrovskih managerjev

Spreminjanje demografske slike in naraščajoča povprečna starost zaposlenih izpostavljata organizacijske grožnje, kot sta edinstvena izguba znanja in pomanjkanje usposobljenega osebja. Vsaka od generacijskih skupin ima posebne značilnosti, ki zahtevajo svojstvene kadrovske strategije, metode in postopke. Medtem ko bodo podjetja v prihodnje zaposlovala heterogene time, sestavljene iz pripadnikov različnih generacijskih skupin, je izziv kadrovskih managerjev ustvariti kreativno in vključujoče okolje za zaposlene iz vseh generacij. Generacijsko heterogeni delovni timi zahtevajo veliko bolj premišljen pristop k oblikovanju kadrovske politike v primerjavi s homogenimi timi (Joniaková & Blštáková, 2015).

Izvajanje kadrovske politike, ki daje prednost določenim starostnim skupinam, je rezultat pomanjkanja prožnosti pri upravljanju kadrov in podcenjevanja upravljanja raznolikosti. Pomanjkljivosti pri fleksibilnem HRM in podcenjevanje upravljanja raznolikosti, bodisi gre za starostne, kulturne ali osebnostne razlike, lahko dolgoročno povzroči resne poslovne težave, saj upravljanje raznolikosti predstavlja novo sedanost. Pomen ustreznega managementa starajoče se delovne sile zaradi demografske krize in nagnjenosti zaposlenih k selitvi zaradi iskanja boljših delovnih pogojev strmo narašča (Witkowski & Bartosz, 2017). Temelj uspešnega manageriranja izziva starostne raznolikosti je vloga kadrovskih služb in njihova usmerjenost v posle, vključno s sposobnostjo razumevanja procesa izven lastnega funkcionalnega področja. Vloga odgovornih za HRM ni zgolj ustvarjanje idej in rešitev, temveč sporočanje svojih politik in njihova implementacija. Ključno je, da vodje kadrovskih služb znajo pritegniti in obdržati mlade talente, vendar je na drugi strani izziv zagotoviti njihovo dolgoročno uporabo v sistemu ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem (Joniaková & Blštáková, 2015).

Pogosto se zdi, da starost kadrovnika vpliva na odnos do starejših oz. mlajših delavcev, saj kadrovniki pogosto bolj pozitivno ocenjujejo delavce podobne starosti, kot so sami. Na podlagi raziskav so avtorji ugotovili, da v podjetjih, kjer so vodje kadrovskih služb mlajši, obstaja težnja po sprejetju shem predčasnega upokojevanja, medtem ko obstaja težnja po izvajanju pobud managementa starajoče se delovne sile in izkazovanju večjega spoštovanja do starejših delavcev v podjetjih, kjer je kadrovski manager starejših let. Vendar pa lahko izvajanje pobud za management starajoče se delovne sile v korist starejših delavcev izboljša dožemanje kadrovnikov o pozitivnih lastnostih starejših delavcev. Hkrati so ključna tudi izobraževanja, ki lahko vodjem kadrovskih služb pomagajo prepoznati, da imajo tako mlajši ko starejši zaposleni koristne, vendar popolnoma različne prednosti (Principi, Fabbietti & Lamura, 2015).

Orodja HRM, ki so kadrovníkom v pomoč pri upravljanju zaposlenih, so ključna pri zagotavljanju motivacije, norm in struktur odgovornosti in hkrati spodbujajo implementacijo orodij managementa starajoče se delovne sile, ki sem jih obravnavala v predhodnem

poglavju. Ta orodja zaposlene spodbujajo, da vključijo različne perspektive, znanja in sposobnosti, pri čemer je dobro znano, da se različne generacijske skupine različno odzivajo na kadrovske prakse. V skladu s teorijo razvoja življenjske dobe bodo mlajši zaposleni dosegli boljše rezultate v situacijah, v katerih bodo zaznali več priložnosti za učenje, na drugi strani pa bodo starejši zaposleni rezultate izboljšali s praksami, osredotočenimi na vzdrževanje, kot je prilagodljivost urnika. Obstaja torej vrsta kadrovskih praks, ki podpirajo vse starejšo populacijo, pri čemer avtorji izpostavljajo razvojne prakse, ki so namenjene izboljšanju ravni delovanja starajoče se delovne sile, med katere sodijo usposabljanje, prakse vzdrževanja, ki se izvajajo za ohranjanje obstoječih ravni delovanja in obsegajo prilagodljive delovne urnike in prilagoditvene prakse, ki so namenjene ohranjanju nižje, vendar še vedno ustrezne ravni funkcioniranja, pri čemer avtorji izpostavljajo krajši delovni čas (Dimovski in drugi, 2022).

Boehm, Schröder in Bal (2021) so v svojem delu povzeli orodja HRM, ki se osredotočajo na starost zaposlenih in poudarjajo spodbujanje znanj, veščin in sposobnosti vseh starostnih skupin, ne samo starejših. Pri tem so poudarili starostno nevtralne politike zaposlovanja, enak dostop do usposabljanja za vse starostne skupine, starostno nevtralne sisteme kariere in napredovanja, pobude za izobraževanje vodij o starostni raznolikosti na delovnem mestu in spodbujanje korporativne kulture, ki vključuje starost kot ključen atribut. Kadrovske prakse, ki vključujejo starost, prispevajo k razvoju kulture starostne raznolikosti znotraj celotne organizacije, kar je neposredno povezano z večjim dojemanjem družbene izmenjave in posredno z uspešnostjo podjetja in skupnimi nameni zaposlenih glede fluktuacije.

Tonelli, Pereira, Cepellos in Lins (2020) so v raziskavi definirali tri dejavnike, ki usmerjajo management starajoče se delovne sile v organizacijah glede na percepcijo kadrovnikov. Prvi dejavnik, ki obsega zaposlovanje, selekcijo in integracijo, kaže, da podjetja v veliki večini ne sprejemajo praks zaposlovanja in izbire strokovnjakov, starejših od 50 let, hkrati pa ne vzpostavljajo posebnih kampanj za starejše strokovnjake. Drugi dejavnik, zadrževanje in stalnost v podjetju, kaže, da podjetja v veliki večini ne razvijajo diferenciranih kariernih modelov za starejše zaposlene, niti ne ponujajo posebnih dejavnosti za manageriranje znanja strokovnjakov, starejših od 50 let, vključno z odsotnostjo programov za pripravo na upokožitev in odsotnostjo diferenciranih kariernih načrtov za starejše. Tretji dejavnik, torej prilagajanje potrebam strokovnjaka, kaže, da lahko po upokožitvi ali prekoračitvi starosti 50 let zaposleni ponujajo storitve na prilagodljiv način, vendar pa večina podjetij nima ergonomsko oblikovanih ukrepov, prilagojenih značilnostim delovne sile. Čeprav so percepcije kadrovnikov o pozicioniranju starejših zaposlenih na delovnem mestu na splošno pozitivne in so povezane predvsem z izpolnjevanjem pričakovanj, uspešnostjo podjetja, moralo, znanjem in strokovnostjo, pa kljub temu ne sprejemajo praks managementa starajoče se delovne sile, zlasti pri zaposlovanju, selekciji in integraciji.

Implementacija ustreznih praks HRM, zagotavljanje kvalificiranih delavcev in njihova ustrezna izraba pomenijo tesno sodelovanje kadrovskih služb, višjega vodstva in linijskega vodstva. Predpogoj za to je postavitve strukture in vsebine sistema HRM na vseh ravneh, ki

ga lahko nadrejeni učinkovito uporabljajo za vodenje in razvoj zaposlenih. Ker se problem pomanjkanja, ki je posledica vrzeli na trgu dela, nanaša predvsem na kvalificirane kadre, je osrednja naloga kadrovskega oddelka management talentov. V prihodnosti se pričakuje tudi povečanje pomena načrtovanja človeških virov, ki je trenutno podcenjena funkcija kadrovskih managerjev, vendar je v času, ko ponudba delovne sile presega povpraševanje, to še dopustno, v trenutku, ko se bo razmerje med ponudbo in povpraševanjem obrnilo, pa bo ta aktivnost za kadrovske oddelke ključna. Hkrati bodo kadrovniki zaradi staranja delovne sile in zaradi s staranjem povezanih bolezni prisiljeni razmišljati o implementaciji zdravstvenega managementa, ki je orodje za privabljanje in stabilizacijo zaposlenih (Joniaková & Blštáková, 2015).

Na zdravo staranje v veliki meri vplivajo dejavniki življenjskega sloga, ki vključujejo telesno vadbo, zdrave prehranjevalne navade in skrb za duševno zdravje, zaradi česar so intervencije za promocijo zdravja s strani kadrovske službe v podjetjih ključne za zdravo in aktivno staranje. Izziv kadrovske službe je tako najti način za spodbujanje dejavnikov zdravega staranja. Podjetja telesno vadbo pogosto spodbujajo s podeljevanjem brezplačnih vstopnic za fitness ali vodene vadbe in plačanimi startninami na športnih dogodkih, zdrave prehranjevalne navade s sadnimi dnevi in projektom slovenski zajtrk, duševno zdravje pa s predavanji in delavnicami. Vse več multinacionalnih podjetij zaradi podaljševanja delovnega časa zaposlenih in sedečega načina dela uvaja fitness prostore znotraj kapacitet podjetja, kar pomeni, da lahko zaposleni vadbo koristijo tudi med delovnim časom, kar jim zbistri telo in misli ter omogoča nadaljnje, še kakovostnejše delo. Vendar pa raziskovalci ugotavljajo, da je pomoč zaposlenim pri prilagajanju na spremembe življenjske dobe, ki vključuje promocijo zdravega načina življenja, ključnega pomena v sodobnem in dinamičnem delovnem okolju, saj v preteklosti za takšne oblike ukrepov ni bilo posluha, kar je povezano z nerazumevanjem in neznanjem. Prilagodljivost kariere je tako pozitivno povezana s kariernim zadovoljstvom in samooceno karierne uspešnosti, hkrati pa sta tudi prihodnji časovni fokus in subjektivno zdravje tesno pozitivno povezana s prilagodljivostjo kariere (Dimovski in drugi, 2022).

2 PROJEKTNI TIMI

Organiziranje dela v obliki projektov postaja čedalje bolj običajna oblika dela v podjetjih, zaradi česar so projektni timi v vse hitreje spreminjajočem se 21. stoletju primarno sredstvo izvajanja dela in služijo kot prožne strukture, ki spodbujajo izmenjavo strokovnega znanja. Projektni timi so skupina posameznikov, ki so pripadniki različnih oddelkov ali subjektov na medorganizacijski ravni, ki si vzajemno izmenjujejo vire in so pooblašeni za skupinsko delo na projektu, pri čemer je namen njihovega obstoja izpolnitev cilja projekta (Xue, Ling, Sun, Song & Zheng, 2022).

2.1 Opredelitev projektnih timov

Projektni timi so opredeljeni kot skupina ljudi, odgovornih za kompleksne naloge v omejenem obdobju, pri čemer so sestavljeni iz članov, ki imajo komplementarne veščine in prihajajo iz različnih funkcionalnih področij. Posamezniki so v projektne time združeni z namenom dokončanja projekta in izpolnitve zastavljenih ciljev, hkrati pa delajo v okoliščinah, ki so izjemno zahtevne, predvsem zaradi izpostavljenosti časovnim pritiskom in visokim stopnjam negotovosti. Proces oblikovanja projektnih timov je izredno zahteven, saj se dinamika tima lahko spreminja v različnih fazah življenjskega cikla projekta, zaradi česar bodo projektni timi delali pod visokimi ravnmi medosebnih zahtev in stresa, kar pomeni, da je še težje doseči visoko stopnjo skupinske zrelosti in učinkovitosti (Pavez, Gómez, Laulié & González, 2021).

Kähkönen, Keinänen in Naaranoja (2013) so projektni tim definirali kot najnižjo organizacijsko enoto s ključno operativno vlogo, znotraj katere je temeljna motivacija za izgradnjo tima in njegov razvoj stališče, da je skupna vrednost optimalno delujočega tima večja od vsote vrednosti vseh njegovih članov. Posamezniki v timu torej lahko ustvarijo rezultate, ki jih sicer ne bi bilo mogoče doseči. Projektne time so avtorji Zhou, Cheung in Hsu (2017) v okviru modela za opisovanje in razlikovanje projektnih timov definirali s sedmimi dimenzijami: diferenciacija veščin, ki odraža funkcionalno in demografsko raznolikost timov, soodvisnost, ki obstaja, ko je član tima pri doseganju ciljev odvisen od drugih, diferenciacija avtoritete, ki se nanaša na stopnjo, do katere je moč odločanja podeljena članom tima, velikost tima, ki je definirana s številom članov tima, dolgoživost tima, ki je obdobje trajanja obstoja, virtualnost, ki je obseg, v katerem člani tima pri komunikaciji uporabljajo spletna orodja, ter skupna raba, ki se nanaša na timsko kognicijo.

Chiocchio, Kelloway in Hobbs (2015) so v svojem članku zbrali definicije projektnih timov, ki razkrivajo velike podobnosti, vendar hkrati izpostavijo pomembne težave in neodgovorjena vprašanja, kajti veliko izmed definicij izpostavlja zgolj določeno lastnost projektnega tima, medtem ko so druge potencialno pomembne lastnosti zapostavljene. Elementi, ki se v mnogih definicijah projektnih timov zdijo ključni, so odločanje, navzkrižna funkcionalnost in ideja, da zgolj en projektni tim izvede projekt od začetka do konca. Čeprav izpostavljeni elementi niso nenatančni, pa pregled različnih definicij razkrije pomanjkanje doslednosti pri tem, kar je značilno za projektno delo in projektne time. V tabeli 3 so zbrane definicije projektnih timov po kronološkem vrstnem redu.

Tabela 3: Definicije projektnih timov različnih avtorjev po kronološkem vrstnem redu

Avtor	Leto izida	Definicija
Connie J. G. Gersick	1988	Projektni tim je skupina posameznikov, ki so se zbrali z namenom, da bi razvili konkretno delo, pri čemer se obstoj projektne skupine zaključí z zaključkom projekta.

se nadaljuje

*Tabela 3: Definicije projektnih timov različnih avtorjev po kronološkem vrstnem redu
(nad.)*

Eric Sundstrom in Irwin Altman	1989	Projektni timi so z vidika raziskovanja, oblikovanja in načrtovanja sestavljeni iz visoko usposobljenih strokovnjakov s strokovnim znanjem, ki zahteva več let razvoja, in predstavljajo edinstvene projekte s široko odgovornostjo pri odločanju o tem, kako nadaljevati, vključno z raziskovalnimi timi, timi arhitektov, inženirskimi projektnimi timi, timi za razvoj izdelkov in komisijami za načrtovanje.
Eric Sundstrom in Irwin Altman	1989	Projektni timi so z vidika svetovanja in vključevanja zbirka posameznikov, ki delajo skupaj na omejenem projektu z omejenim časom, vključno z odbori, krogi kakovosti, vključenimi timi zaposlenih, delovnimi timi in ciljnimi timi.
Eric Sundstrom, Kenneth P. De Meuse in David Futrell	1990	Razvojni projektni timi so definirani kot skupina strokovnjakov belih ovratnikov, ki sodelujejo pri dodeljenih ali izvirnih projektih, pri čemer so zanje značilni daljši delovni cikli v primerjavi s proizvodnimi ali storitvenimi timi, vendar pa so njihovi rezultati kompleksni in unikatni.
Mary Beth Pinto, Jeffrey K. Pinto in John E. Prescott	1993	Večfunkcionalni projektni tim je opredeljen kot začasni ali delovni tim, ki opravlja nerutinske naloge in je oblikovan za čas trajanja dejavnosti z odgovornostmi, ki se prekrivajo med dvema ali več oddelki, vključno s stranskimi stiki, ki spodbujajo sodelovanje prek funkcionalnih meja.
Edward E. Lawler III	1996	Projektni tim je definiran kot tim, ki je običajno oblikovan z namenom izdelave oz. razvoja novega izdelka ali preoblikovanja obstoječe oz. oblikovanja nove storitve in mu je določena omejena pričakovana doba obstoja, pri čemer so člani projektnega tima lahko hkrati pripadniki več projektnih timov.
Susan G. Cohen in Diane E. Bailey	1997	Projektni tim je definiran kot časovno omejena medfunkcionalna skupina posameznikov, ki ustvarja enkratne rezultate, pri čemer je zanje značilno, da opravlja neponavljajoče se naloge in vključuje precejšnjo mero uporabe znanja, presoje in strokovnega znanja.
Robert Graham in Randall L. Englund	1997	Osrednji projektni tim je ekipa, sestavljena iz predstavnikov posameznega oddelka, ki sodelujejo pri razvoju implementacije novega izdelka, pri čemer ostanejo pri projektu od samega začetka do konca izvajanja, saj usmerjajo delo posameznikov znotraj oddelkov.
Dennis J. Devine in drugi	1999	Projektni tim v teku je stalna ekipa z relativno stabilnim članstvom, ki rešuje težave, načrtuje ali sprejema odločitve in sodeluje s strankami ali naročniki.

se nadaljuje

*Tabela 3: Definicije projektnih timov različnih avtorjev po kronološkem vrstnem redu
(nad.)*

Dennis J. Devine in drugi	1999	Ad hoc projektni tim je definiran kot tim, oblikovan z namenom reševanja težav ali sprejemanja odločitev in sodelovanja s kupci ter obstaja le za določeno obdobje.
Carsten K. W. De Dreu in Laurie R. Weingart	2003	Projektni tim je ekipa posameznikov, ki opravlja negotove, zapletene in nerutinske naloge, kot sta načrtovanje in odločanje.
Russell D. Archibald	2003	Projektni tim je definiran kot skupina posameznikov, ki prispeva k projektu, vključno s posamezniki iz matične organizacije, zainteresiranimi stranmi, svetovalci, izvajalci, prodajalci in dobavitelji zunaj organizacije, pa tudi strankami oz. naročniki projekta. Vendar pa se je vse več raziskovalcev strinjalo, da definicija, ki jo konceptualizira literatura organizacijske psihologije ni ustrezna, saj več sto ljudi ne more tvoriti učinkovitega tima.
Harold Kerzner	2003	Projektni tim je projektna skupina, ki jo sestavlja vodja projekta, člani projektne pisarne, in funkcionalni oz. vmesniški člani, ki morajo poročati vodoravno in navpično.
Russell D. Archibald	2004	Projektni timi so skupina članov projektne skupine, vključno s timom za vodenje projekta, vodjo projekta in v primeru nekaterih projektov tudi sponzorji projekta.
Inštitut za projektni management	2004	Projektni tim je skupina posameznikov, ki so jim dodeljene vloge in odgovornosti za dokončanje projekta, pri čemer jih sestavljajo vodja projekta, ekipa za vodenje projekta, ki je sestavljena iz posameznikov, ki neposredno ali posredno poročajo vodji in so odgovorne za opravljanje tako projektne kot tudi rednega dela, v nekaterih primerih pa tudi nosilec projekta. Hkrati so definirali tudi tim za vodenje projekta, ki je opredeljen kot ekipa za vodenje projekta in je podneta projektne skupine, ki je odgovorna za dejavnosti vodenja projekta, vključno z načrtovanjem, nadzorom in zaključkom. Tim za vodenje projektov so opredelili kot jedro projektne skupine oz. izvršno ekipo, pri čemer jih v primeru manjših projektov sestavljajo vsi člani projektne skupine.
Giuseppe Soda, Alessandro Usai in Akbar Zaheer	2004	Projektni tim je definiran kot skupina, sestavljena iz medsebojno močno povezanih strokovnjakov, ki si delijo pomene, zaupanje in rutine.
Rudolf Melik	2007	Projektna delovna sila je sestavljena iz različnih timov specializiranih strokovnjakov, ki medsebojno sodelujejo, pri čemer dosejajo delo, ki je diferencirano ali ločeno na podlagi zahtev strank, razpoložljivosti talentov, obsega projekta in poslovnih pravil oz. ciljev.

se nadaljuje

*Tabela 3: Definicije projektnih timov različnih avtorjev po kronološkem vrstnem redu
(nad.)*

Dirk Pons	2008	Projektni tim je opredeljen kot združenje ljudi z različnimi veščinami in ozadji, ki so sestavljeni začasno in jih je treba upravljati.
Paul F. Skilton in Kevin J. Dooley	2010	Ustvarjalni projektni timi so definirani kot začasne samoupravne organizacije, ki jih sestavljata dva ali več posameznikov, ki se ukvarjajo z nerutinskimi nalogami, z namenom, da ustvarijo kreativne in neponovljive rezultate.
Mia Reinholt, Torben Pedersen in Nicolai J. Foss	2011	Projektni timi obstajajo zgolj tako dolgo, dokler niso predloženi rezultati nalog strankam, kar pomeni, da se timi razpustijo ob zaključku projekta.
Mark Thompson	2011	Projektno združenje je situacija, v kateri posamezniki z namenom dokončanja naloge kratko časovno obdobje delajo skupaj.
Anthony T. Cobb	2012	Projektni tim je opredeljen kot skupina posameznikov, ki izvajajo projektne aktivnosti.
Francois Chiochio in drugi	2012	Projektni tim je definiran kot kompleksna človeška organizacija, omejena s kontekstom, ki ga zahteva projektno delo.
Kalle Kähkönen, Marko Keinänen in Marja Naaranoja	2013	Projektni tim je najnižja organizacijska enota s ključno operativno vlogo, znotraj katere je temeljna motivacija za izgradnjo tima in njegov razvoj stališče, da je skupna vrednost optimalno delujočega tima večja od vsote vrednosti vseh njegovih članov.
Fei Xue, Qinyuan Chen, Kam C. Chan in Zhihong Yi	2021	Projektni timi so skupina posameznikov, ki so pripadniki različnih oddelkov ali subjektov na medorganizacijski ravni, ki si vzajemno izmenjujejo vire in so pooblaščen za skupinsko delo na projektu.
Ignacio Pavez, Hugo Gómez, Lyonel Laulié in Vicente A. González	2021	Projektni timi so skupina ljudi, ki so odgovorni za kompleksne naloge v omejenem obdobju, pri čemer so sestavljeni iz članov, ki imajo komplementarne veščine in prihajajo iz različnih funkcionalnih področij.

Prerejeno po Chiochio, Kelloway & Hobbs (2015), Kähkönen, Keinänen & Naaranoja (2013), Xue, Ling, Sun, Song & Zheng (2022).

V projektnem timu je ključna izmenjava znanja, kar zagotavlja povezavo med člani in projektnim timom z izmenjavo znanja za zmanjšanje stroškov. Projektne organizacije se osredotočajo na organiziranje dela v obliki projektnih timov, hkrati pa dajejo poudarek na učinkovito izmenjavo znanja znotraj meja timov in spodbujajo individualne aktivnosti izmenjave znanja za doseganje boljših rezultatov. Projektne time sestavljajo člani s komplementarnimi veščinami, ki ustvarjajo sinergijo z usklajenim prizadevanjem, ki vsakemu posameznemu članu omogoča, da okrepi svoje prednosti in omili slabosti. Eden

izmed osrednjih namenov interdisciplinarnih timov je potencial za krepitev kolektivnih veščin in potencial za zagotavljanje različnih pogledov na ideje, probleme in rešitve. Ker so člani tima povezani v družbeno skupino, se počutijo udobno, varno in sprejeto, vendar pa je na drugi strani ključna določena stopnja nestrinjanja in konflikta zaradi preizkušanja idej, razprav o predpostavkah, različnih mnenjih in pogledih, kar vodi v sprejemanje boljših odločitev. Izmenjava znanja v projektnem timu povečuje učinkovitost tima in njegovo inovativnost, pri čemer se multinacionalni projektni timi obravnavajo kot vir za ustvarjanje znanja, saj lahko zagotovijo informacije o potrebah geografsko razpršenih strank iz različnih kulturnih okolij, ki govorijo različne jezike in imajo različne preference. Vendar pa vse preveč projektnih organizacij zanemarljivo izmenjavo znanja med projektnimi timi znotraj organizacije, saj prenos znanja zahteva učinkovito razširjanje znanja, pri čemer prenašanje znanja prek nacionalnih meja za organizacije predstavlja velik izziv (Navimipour & Charband, 2016; Jørgensen, 2018).

2.2 Pomen projektnih timov

Pachura (2018) izpostavlja, da je osrednji pomen projektnih timov v razvoju edinstvenih kompetenc in ustvarjanju inovativnih rešitev, kar organizacije v poslovnem okolju spodbuja k novim pobudam, ki predstavljajo vrednost ne samo za organizacijo, ampak za, kar je še pomembneje, naročnike in končne uporabnike. Pri tem je ključna potreba po razvoju in učinkoviti rabi potenciala ustvarjalnosti tako znotraj projektnih timov kot tudi znotraj organizacije, kar vključuje elemente znanje, kreativno razmišljanje in motivacija. Projekt kot poslovni podvig z naborom lastnosti periodičnost, inovativnost, namenskost, usmerjenost v rezultate, usmerjenost v ustvarjanje vrednosti in usmerjanje aktivnosti k notranjim in zunanjim potrebam deležnikov ustreza sodobnim izzivom poslovnega okolja, zaradi česar s povečanjem obsega projektov hkrati narašča pomen projektnih timov. Čeprav je vodenje projektnega tima eden od ključnih dejavnikov končnega uspeha, ima vključitev ustreznih posameznikov v projektni tim še bistveno večji pomen, kajti vodenje projektov je uspešno le toliko, kolikor so dobri posamezniki in vodje, ki obvladujejo ključne funkcije. Zaželeno lastnosti projektnega vodje vključujejo odprtost, potrebo po neprestanem učenju, dobre komunikacijske sposobnosti in naklonjenost do spoznavanja tako drugih posameznikov kot tudi samega sebe.

Podjetja uporabljajo projektne time z namenom izpolnjevanja ciljev projekta, hkrati pa se zavedajo, da v okolju, ki je osredotočeno na posameznika in je močno sodelovalno, pomen timskega dela presega pomen spretnosti posameznika. Ustrezna sestava projektnega tima je ključnega pomena za uspeh timskega dela, vendar je optimizacija sestave ekipe velik izziv. Sodelovanje je glavna značilnost izvajanja projektov, temelječih na timskem delu, in tistih, ki jih izvajajo visoko zmogljive projektne skupine. Učinkovito projektno timsko sodelovanje je postalo ključnega pomena pri vodenju projektov. Sestava projektnega tima zahteva določitev značilnosti tima, pri čemer značilnosti, ki se običajno upoštevajo pri sestavljanju kakovostnega tima, vključujejo velikost tima, osebno zavzetost, trenutno delovno obremenitev posameznika, vodenje, sposobnosti, dolgoletne izkušnje in komunikacijske

sposobnosti. Potreba po medfunkcionalni sestavi glede na znanja in spretnosti članov tima je priznana pri projektih in je multidisciplinarne narave. Konfiguracijski in na naloge usmerjeni pristopi k projektному združevanju zahtevajo, da je sestava ekipe odvisna od nalog projektnega dela. Za izbiro članov projektnega tima se uporabljata dva pristopa, in sicer prvi, ki temelji na uporabi zgodovinskih tipov projektov kot merila za izbiro članov tima, in drugi, ki temelji na uporabi posebnih projektnih potreb kot meril. Gradnja projektnih timov prinaša koristi na projektni ravni v kontekstu razvoja odnosov, izmenjave informacij, odločanja in nadzora rezultatov (Chi & Chen, 2009).

Organizacija dela v obliki projektnih timov je v sodobnih podjetjih v čedalje večjem porastu tudi zaradi razvoja informacijsko-komunikacijske tehnologije, ki spodbuja delo v spletnih okoljih in hkrati omogoča razvoj virtualnih projektnih timov, ki veljajo za delovna mesta prihodnosti. Ključno je, da tako fizični kot virtualni projektni timi temeljijo na tehnologiji sodelovanja in komunikacije, ki bistveno spreminja družbo in omogoča sodelovanje v timu strokovnjakom iz različnih koncev sveta. Pri tem ima ključno vlogo kultura članov projektnega tima, ki je definirana kot niz skupnih vrednot, predpostavk in prepričanj, ki jih posameznik prevzame s članstvom v timu in hkrati vplivajo na stališča in vedenja članov tima. Kultura članov projektnega tima so torej nenapisana pravila družbene igre, ki si jih delijo člani tima, pri čemer Hofstede kulturo tima definira s šestimi dimenzijami, ki so distanca moči, izogibanje negotovosti, individualizem proti kolektivizmu, moške vrednote proti ženskim vrednotam, dolgoročna usmerjenost proti kratkoročni in popustljivost proti zadrževanju. Zaradi povečanega obsega timskega dela delodajalci v čedalje večji meri izpostavljajo veščine timskega dela, kar iščejo tudi pri kandidatih na trgu dela, saj se v prihodnje pričakuje velik porast tako klasičnih kot virtualnih timov, zaradi česar je ključno spodbujanje kolektivizma. Zavedanje kulturnih razlik znotraj tima je ključno za učinkovito vodenje in razvoj projektov, saj pozitivno vpliva na izboljšanje komunikacije med člani in zmanjšuje konflikte. V nasprotnem primeru pa kulturne razlike povzročijo medsebojne konflikte, nesporazume, napake v komunikaciji in slabo končno izvedbo projekta (Tabatabaei, 2020).

Organizacije so v čedalje večjem obsegu zavezane k mreženju, kar pomeni, da si prizadevajo vzdrževati in izkoriščati odnose v omrežju, vključno z izboljšanjem notranjega organizacijskega okolja, pri čemer je obnašanje organizacije v prostoru socialnoomrežnih odnosov določeno z delovanjem projektnih timov v mednarodnem okolju. Razlog za to izhaja iz dinamike, raznolikosti in pretočnosti relacijskih povezav v omrežnih strukturah, ki implicirajo nov nabor dejavnikov, ki določajo uspeh na področju vodenja projektnih timov. Mreža medorganizacijskih odnosov velja za sodobno okolje izvajanja projektov in delovanja projektnih timov, ki se soočajo z izzivi dinamičnosti, raznolikosti, fleksibilnosti, agilnosti in virtualnosti, zaradi česar obstaja potreba po prilagoditvi nabora dejavnikov pri vodenju projektnih timov. Ugotovljeni dejavniki nihajo okoli značilnosti dveh osnovnih kognitivnih perspektiv, pri čemer se jih del nanaša na specifično delovanje projektnega tima kot celote, del pa na lastnosti posameznika kot člana projektnega tima. Na podlagi nadaljnje raziskave

je Pachura identificiral dejavnike uspeha pri vodenju projektnih timov, kar ima veliko uporabno vrednost, saj so projektni timi ključni dejavniki, ki določajo pravilno izvedbo projekta, kar pomeni, da so tesno povezani z uspehom projekta. Ključni dejavniki uspeha pri vodenju projektnega tima, ločeni glede na kognitivni, kulturni ali operativni kontekst, so združeni v tabeli 4 (Cobb, 2012; Pachura, 2018).

Tabela 4: Ključni dejavniki uspeha pri vodenju projektnega tima

Kontekst raziskovanja		
Kognitivni	Kulturni	Operativni
<ul style="list-style-type: none"> - potreba po učenju - socialna znanja - splošno znanje - razumevanje - kulturni kontekst 	<ul style="list-style-type: none"> - angažiranost in čustveni odnos - zaupanje - duševna stabilnost - medčloveški odnosi - sprejemanje vrednot - skupni cilj 	<ul style="list-style-type: none"> - učinkovitost komunikacijskih poti - interni komunikacijski sistem - komunikacijske sposobnosti - sposobnost navezovanja stikov - ciljna naravnost

Vir: Pachura (2018).

Globalizacija, pandemija COVID-19, vojna v Ukrajini, razvoj tehnologije, energetska kriza in povečana kompleksnost dela so v hitro spreminjajočem se in visoko konkurenčnem okolju spodbudili zavedanje pomena razumevanja uspešnosti in učinkovitosti projektnega tima, saj so bili z namenom izpolnitve ciljev organizacije tudi sestavljeni. Za učinkovite projektne time glede vloge in odgovornosti je značilna jasna in razumljiva razdelitev vlog, vključno z medsebojno povezanostjo in visoko stopnjo sodelovanja, pri čemer ima usposobljenost članov za izvrševanje vlog velik vpliv na končno produktivnost projektnega tima. Za učinkovite projektne time glede ciljev je značilno, da so timski cilji gonilo za motivacijo ekipe za doseg ciljev projekta s čim manj notranjimi konflikti in težavami, pri čemer je ključno, da se s timskimi cilji strinjajo in poistovetijo vsi člani projektnega tima. Složnost pri definiranju timskih ciljev hkrati močno vpliva na produktivnost in povečuje učinkovitost tima, pri čemer je dokazana visoka pozitivna korelacija med zavzetostjo članov pri izpolnjevanju timskih ciljev z učinkovitostjo projektnega tima. Za učinkovite projektne time glede vodenja je značilno, da participativno vodenje omogoča zgodnje odkrivanje težav, kar na koncu vpliva tako na učinkovitost ekipe kot posledično tudi na uspeh projekta. Ključno je, da si dober vodja vedno prizadeva za visoko motivacijo in timski duh, pri čemer v primeru visoke medsebojne odvisnosti članov projektnega tima ti pogosto prilagodijo vloge in odgovornosti, da čim več prispevajo k ekipi. Prav prevzemanje vlog in odgovornosti vodje v različnih časovnih točkah in različnih situacijah vodi v večjo učinkovitost projektnega tima (Mughal, 2013; Bijek, 2019).

Učinkovit projektni tim zahteva neprestano spremljanje pogojev znotraj tima, pri čemer je glavno vodilo, da se zagotovi prilagodljivost lastnih nalog z nalogami drugega člana tima in načrtovanim ciljem. Projektni timi se smatrajo kot učinkoviti, kadar dosežejo postavljene cilje, vendar pri tem pogosto ne upoštevajo drugih zunanjih dejavnikov, kar pomeni, da je doseganje ciljev projekta zavajajoče merilo učinkovitosti projektnega tima (Azmy, 2012). Parker (2011) v nadaljevanju navaja dvanajst značilnosti učinkovitih projektnih timov, ki so predstavljene v tabeli 5.

Tabela 5: Značilnosti učinkovitih projektnih timov

Značilnost	Opis značilnosti
Jasen namen	Vizija, poslanstvo in cilji so jasno definirani in sprejeti, pri čemer obstaja jasen akcijski načrt.
Neformalnost	Neformalno, udobno in sproščeno timsko vzdušje, brez napetosti in nesoglasij.
Sodelovanje	Visoka stopnja delitve mnenj in diskusije, kar pomeni, da so k sodelovanju spodbujani vsi člani tima.
Poslušanje	Uporaba učinkovitih tehnik poslušanja, ki obsegajo spraševanje, parafraziranje in povzemanje idej.
Civilizirano nesoglasje	Obstoj nesoglasja je koristen, zaradi česar člani tima ne kažejo znakov izogibanja, zgladitve ali potlačanja konflikta.
Soglasna odločitev	Pri ključnih odločitvah je cilj pomemben, vendar ni nujno rezultat soglasnega dogovora z odprto razpravo o idejah vseh vključenih.
Odrpta komunikacija	Svobodno izražanje mnenj o nalogah in delovanju tima, vključno z visoko stopnjo zaupanja, pri čemer komunikacija poteka tudi izven sestankov.
Jasne vloge in delovne naloge	Obstoj jasnih pričakovanj glede vloge vsakega člana tima, pri čemer je delo pravično porazdeljeno. V primeru ukrepanja se jasno določijo delovne naloge, ki jih izvede vsak posameznik.
Deljeno vodenje	Čeprav ima projektni tim formalnega vodjo, se vodstvene funkcije skozi čas spreminjajo v odvisnosti od okoliščin, potreb in večšin članov. Formalni vodja modelira ustrezno vedenje in vzpostavlja pozitivne norme.
Zunanji odnosi	Vlaganje časa v razvoj ključnih zunanjih odnosov, mobilizacijo virov in grajenje verodostojnosti pri pomembnih akterjih v drugih delih organizacije.
Stilska raznolikost	Tim ima širok spekter tipov članov, vključno s tistimi, ki poudarjajo njihovo osredotočenost na nalogo, postavljanje ciljev, osredotočenost na procese in vprašanja o delovanju tima.
Samooocenjevanje	Občasna zaustavitev projektnega tima z namenom preverjanja delovanja in definiranja motilcev učinkovitosti.

Vir: Parker (2011).

Tudi Meier (2008) je na podlagi raziskave definirala lastnosti, ki so značilne za učinkovite projektne time, pri čemer je zgoraj navedenim dodal še naslednjih šest značilnosti, ki so značilne za učinkovite projektne time. Mednje sodijo predanost projektu in timu, kar pomeni,

da člani verjamejo v izpolnitev ciljev projekta, motivacija, kar pomeni, da so člani energični in polni zagona za dokončanje projekta, raznolikost spretnosti, kar pomeni, da člani združujejo kombinacijo raznovrstnega strokovnega znanja, občutek nujnosti, ki vodi v uspešnost, zaupanje, brez prikritih motivov in načrtov, ter praznovanje, ki vključuje priznanje timskih in individualnih uspehov.

2.3 Starostna raznolikost znotraj projektnih timov

Na sodobnem trgu dela zaradi demografskih razlik obseg starostne raznolikosti tudi znotraj projektnih timov čedalje bolj narašča. Vse večja starostna raznolikost znotraj projektnih timov odpira vprašanje, ali ima starostna raznolikost pozitiven ali negativen vpliv na rezultate timskega dela. Mogoče je pričakovati tako pozitivne kot negativne učinke, ki so odvisni od vrste kontekstualnih spremenljivk in specifičnih timskih procesov, med katerimi gre izpostaviti aktivacijo starostnih stereotipov. Tako so v naravnih skupinah veliko bolj verjetni negativni učinki starostne raznolikosti, saj se v primerih, ko je pomembnost starostne raznolikosti velika, obseg konfliktov v timu poveča, kar vodi do nizke učinkovitosti tima. Visoko vrednotenje starostne raznolikosti, ki pomeni pozitivno presojo vrednosti starostne raznolikosti pri tiskem delu, pozitivna timska klima in visoka kompleksnost timskih nalog se štejejo za ugodne moderatorske spremenljivke, ki znižujejo negativen vpliv starostne raznolikosti (Wegge & Jungmann, 2013).

Ellwart, Bündgens in Rack (2013) starostno raznolikost znotraj timov definirajo kot stopnjo, do katere so s starostjo povezane značilnosti objektivno različne ali subjektivno zaznane kot različne med posamezniki znotraj tima. Starostna raznolikost vodi do povečane elaboracije informacij, pomembnih za nalogo in s tem v večjo uspešnost tima, v primerih, ko člani tima raznolikost ocenijo kot pozitivno, v nasprotnem primeru pa lahko starostna raznolikost vodi v pristranskost med različnimi starostnimi skupinami zaradi grožnje identiteti, kar vodi k negativnim učinkom raznolikosti na končne rezultate tima. Hkrati pa imajo velik vpliv na samo starostno raznolikost predhodna prepričanja posameznika o raznolikosti, ki so spoznanja o tem, v kolikšni meri je raznolikost znotraj tima koristna za njegovo delovanje in mu ne predstavlja grožnje.

V starostno raznolikem projektnem timu lahko najmanj strinjajoči se član sproži starostne stereotipe, ki se nanašajo na določeno socialno skupino, s čimer se aktivira socialna kategorizacija, kar vodi v zmanjšanje relacijske učinkovitosti tima in poslabšanje delovanja tima. Ta nestrinjajoči se član lahko s svojo negativnostjo asimetrično škoduje delovanju projektnega tima, s čimer lahko izpostavi starostne razlike, na podlagi česar aktivira negativne starostne stereotipe, bodisi o neposlušnosti mladih ali togosti starejših zaposlenih. Aktivacija starostnih razlik negativno vpliva na relacijsko delovanje projektnega tima, ki zajema medosebne timske konflikte in povezanost tima. Manj verjetno je, da se bodo starostni stereotipi aktivirali v projektnih timih, kjer je najmanj strinjajoči se član ocenjen z visoko stopnjo prijaznosti (Luksyte in drugi, 2022).

Starostna raznolikost je pozitivno povezana z uspešnostjo timov, ki rešujejo zapletene odločevalske naloge, pri čemer pa je na drugi strani, ko timi opravljajo rutinske naloge, povezava med starostno raznolikostjo in uspešnostjo negativna. Wegge in Jungmann (2013) sta v nadaljevanju definirala sedem ključnih izhodišč za učinkovito obvladovanje starostne raznolikosti znotraj projektnih timov:

- oblikovanje zapletenih timskih nalog brez pretiranega časovnega pritiska za starostno raznolike projektne time;
- zmanjšanje opaznosti starostne raznolikosti v projektnem timu;
- vzpostavitev pozitivne klime v projektnem timu;
- spodbujanje visokega spoštovanja starostne raznolikosti v projektnih timih;
- zmanjšanje starostnih stereotipov in starostne diskriminacije pri delu;
- spodbujanje uporabe starostno diferenciranega vodenja;
- izboljšanje ergonomске zasnove delovnih mest.

Na podlagi teorije socialne kategorizacije in modelov obdelave informacij so Wegge in drugi (2012) ugotovili, da lahko starostna raznolikost v timih povzroči prednosti zaradi uporabe razlik v izkušnjah za reševanje problemov, na drugi strani pa lahko povzroči slabosti, predvsem zaradi stopnjevanja čustvenih konfliktov znotraj timov. Vendar pa so vseeno bolj pogoste situacije, ko ima starostna raznolikost znotraj delovnih timov negativne učinke na uspešnost, motivacijo in zdravje članov, ker objektivna starostna raznolikost v timih povečuje pomen starostne raznolikosti. Ko je pomembnost starostne raznolikosti velika, se konflikti znotraj tima povečajo, kar vodi v nizko učinkovitost tima. Starostna raznolikost je pozitivno korelirana z uspešnostjo timov, ki rešujejo kompleksne naloge odločanja, in negativno povezana z uspešnostjo timov, ki se pri delu soočajo z rutinskimi nalogami. Starostna raznolikost je bila hkrati pozitivno povezana z zdravstvenimi motnjami, vendar zgolj znotraj timov, ki so reševali rutinske delovne naloge. Ugotovitve tako podpirajo model obdelave informacij, ki trdi, da lahko starostna raznolikost pozitivno vpliva na rezultate uspešnosti v primerih, ko naloge zahtevajo zapleteno odločanje.

Starostna raznolikost je negativno povezana z uspešnostjo tima v primerih, ko je minimalna sprejemljivost tima nizka, kar se zgodi v okoliščinah, kadar je starostna raznolikost povezana z medosebnimi konflikti znotraj tima, ki so posledično negativno povezani z uspešnostjo tima. Starostna raznolikost sovпада z zmanjšano kohezijo tima v okoliščinah, v katerih je najmanj prijeten član ekipe neprijazen, kar je razlog, zakaj takšna oblika timov ne more biti uspešna. Kadar ima tim višjo oceno minimuma prijaznosti ekipe, je lahko starostna raznolikost za tovrsten tim vir prednosti (Luksyte in drugi, 2022).

V timih s pozitivno timsko klimo povečanje starostne raznolikosti vodi do povečanja inovativne uspešnosti, medtem ko v timih z negativno timsko klimo starostna heterogenost prispeva k zmanjšanju inovativne uspešnosti. Timsko ozračje namreč vpliva na zmerne učinke mednivojskega razmerja med starostno raznolikostjo kot značilnostjo skupine in izgorelostjo kot zdravstvenim rezultatom posameznika. V primeru dobre timske klime

povečana starostna raznolikost vodi v zmanjšanje izgorelosti, medtem ko je starostna raznolikost pozitivno povezana z izgorelostjo v primerih slabe timske klime. Dobro ozračje je bilo razkrito kot ključna komponenta starostno raznolikih ekip, ki krepi ugodne učinke starostne raznolikosti na uspešnost in zdravje, zaradi česar bi morale vodje timov pri obvladovanju starostne raznolikosti izboljšati timsko klimo z jasnimi opredelitvami ciljev in vizij, podpiranjem inovacij in osredotočanjem na izboljšanje timskih rezultatov. Na drugi strani pa je v skladu s teorijo socialne identitete negativni vpliv starostne raznolikosti na posameznikovo zdravje odvisen od tega, v kolikšni meri se posameznik identificira s starostnimi podskupinami znotraj tima. Medtem ko bi se zaposleni, pozicionirani v sredini starostnega kontinuuma, morali poistovetiti tako s starejšimi kot z mlajšimi, pa imajo člani ekipe, ki so postavljeni na skrajni konec, težavo pri identifikaciji s skupino na drugem skrajnem koncu starostnega kontinuuma. To pomeni, da bodo tako mlajši kot tudi starejši zaposleni bolj prizadeti zaradi dela v starostno raznolikih timih kot zaposleni srednjih let, zaradi česar bo starostna raznolikost negativno vplivala na zdravje mlajših in starejših zaposlenih (Wegge in drugi, 2012).

Pozitivni učinki starostne raznolikosti znotraj tima so tesno povezani s pristopom obdelave informacij, v okviru katerega se starostne razlike nanašajo na širši nabor zahtevanih znanj, spretnosti in sposobnosti posameznikov, kar povečuje kakovost produktov in odločanja ter s tem tudi učinkovitost tima. Na drugi strani pa avtorji negativne učinke starostne raznolikosti razlagajo s paradigmo socialne identitete, po kateri lahko razlike vodijo v socialno kategorizacijo, konflikte in težave v komunikaciji, s čimer se zniža raven timske učinkovitosti. Zaradi mešanega vpliva starostne raznolikosti na delovanje in učinkovitost tima je bil cilj raziskav avtorjev identificirati možne moderatorje vpliva starostne raznolikosti na tim, vključno z identifikacijo vrste nalog, značilnih za tim, ki so lahko kognitivne, kompleksne ali soodvisne. Starostna raznolikost pozitivno vpliva na delovanje tima v primerih, če sta stopnji kompleksnosti nalog in soodvisnosti visoki. Zmerna vloga pri starostni raznolikosti je bila pojasnjena kot posledica višjih stopenj kompleksnosti, kar posameznike spodbuja, da presežejo površinske razlike in se v večji meri osredotočijo na sorodno raznolikost na globlji ravni, pri čemer so mišljene razlike v smislu povezanega znanja, spretnosti in sposobnosti, kar poveča kakovost izdelkov in posledično vodi v boljšo učinkovitost tima (Hoch, Pearce & Welzel, 2010).

Starostna raznolikost hkrati vpliva na odnose v medorganizacijskih timih, ker je prav starostna raznolikost v zadnjem obdobju pogostejša od spolne ali rasne raznolikosti, pa tudi zato, ker je bilo dokazano, da je starost, takoj za raso, drugi najpomembnejši dejavnik za formacijo prijateljskih vezi. Starostna raznolikost je negativno povezana s pogostostjo tehnične komunikacije znotraj skupine, sodelovanjem in sposobnostjo izpolnjevanja nalog. Zaradi tega bodo člani demografsko heterogenih timov občutili manj zaupljivo vedenje, ki naj bi vključevalo sodelovanje in izmenjavo informacij in manjšo sposobnost izpolnjevanja nalog (Williams, 2016).

Starostna raznolikost znotraj projektnega tima ima skupaj z raznolikostjo komunikacijskih stilov velik vpliv na inovacije, pri čemer gre za ambivalentne učinke, ki na eni strani izboljšujejo kreativno timsko okolje, ki spodbuja inovativnost izdelkov in pospešuje hitrost inovacij, na drugi strani pa povečujejo konflikte v odnosih tako zaradi starostne raznolikosti kot zaradi raznolikosti komunikacijskih stilov. Čeprav konflikti znotraj projektnega tima, ki izvirajo iz raznolikosti, nimajo neposrednega vpliva na uspešnost inovacij, pa ovirajo ustvarjalno okolje, ki podpira nove ideje in inovacije. Avtorja tako ugotavljata, da ima starostna raznolikost pozitivno povezavo s konflikti v odnosih, ti pa imajo negativno povezavo s številom inovacij, kar pomeni, da starostna raznolikost v projektih pogosto zavira razvoj inovacij (Pesch, Bouncken & Kraus, 2015).

2.4 Vloga starejših znotraj projektnih timov

Vloga zaposlenih se znotraj projektnih timov spreminja, kar je pri starejših zaposlenih posledica upada kognitivnih sposobnosti na eni strani ter rasti izkušenj in znanj na drugi strani. Poleg fizičnih in kognitivnih sprememb posameznik s starostjo prevzame drugačne osebnostne lastnosti, ki so povezane z večjo samokontrolo, strpnostjo, skromnostjo, preudarnostjo in vestnostjo. Čeprav med večino zaposlenih obstaja prepričanje, da delovna motivacija zaposlenih z naraščajočo starostjo upada, pa tega ni mogoče trditi, saj gre v večini zgolj za spremembo prednostnih nalog in prioritet, zaradi česar so starejši delavci pogosto veliko bolj motivirani v primerjavi z mlajšimi. Starejši delavci pripisujejo večji pomen notranjim oblikam nagrajevanja, ki so povezane s socialnim vidikom dela, kot sta podpora mlajšim delavcem in prenos izkušenj, vključno z občutkom, da so cenjeni in vključeni. Veliko manj jih motivirajo zunanje nagrade, napredovanje v karieri in prizadevanje za dosežke, kar pomeni, da se vloga posameznika skozi življenjsko dobo v projektne timu transformira iz izrazito tekmovalno usmerjene v mentorsko usmerjeno, zaradi česar starejši zaposleni tako od sodelavcev kot od delodajalcev pričakujejo spoštovanje zaradi njihove lojalnosti, izkušenj in vestnosti, kar poskušajo prenesti tudi na mlajše zaposlene (Taneva, Arnold & Nicolson, 2016).

Vloga starejših zaposlenih tako v organizacijah kot tudi v projektih je ključna, saj predstavljajo pomemben vir izkušenj, znanj in modrosti, ki so plod dela na različnih delovnih mestih in v različnih panogah, s čimer so pridobili dragocene veščine in spoznanja, ki jih lahko prenesejo na mlajše kolege. Zaradi visoke delovne etike in zanesljivosti so pogosto mentorji mlajšim zaposlenim, ki jim pomagajo razvijati njihove potenciale in sposobnosti, posedovanje institucionalnega znanja pa jim omogoča razumevanje zgodovine in kulture organizacije, kar je lahko dragoceno pri sprejemanju strateških odločitev in reševanju problemov. Čeprav obstaja očiten negativen stroškovni učinek starejših delavcev na podjetje iz naslova zdravstvene oskrbe, pa je treba na drugi strani upoštevati številne prednosti, ki se merijo v obliki bogatih izkušenj in obsežnega znanja o procesih podjetja, izdelkih in potrošnikih, česar mlajši zaposleni podjetju ne doprinesejo. Vloga starejših zaposlenih ob povečanem manku delovne sile zaradi staranja prebivalstva narašča, kar pomeni, da podjetja

prilagajajo kadrovske strategije na način, da bi starejše talente čim dlje obdržala v zaposlitvi. To še posebej velja za podjetja, ki poslujejo v storitvenem sektorju, kjer je prenos izkušenj in strokovnih znanj iz starejših na mlajše zaposlene najbolj kritičen, saj v primerih, ko se organizacije osredotočajo na zaposlovanje mlajših delavcev, na ta račun izgubijo dragocene perspektive in vpogleda, ki jih podjetju doprinesejo starejši zaposleni (Mandi, 2022).

Vloga starejših zaposlenih znotraj projektnih timov je torej tesno povezana z njihovimi značilnostmi, ki se bistveno razlikujejo od značilnosti mlajših zaposlenih, kar pomeni, da so pogosto bolj kompetentni za zasedo strateško pomembnih položajev. Ker so starejši delavci visoko usposobljeni in izkušeni, imajo vse potrebne predispozicije za kakovostno opravljanje dela, hkrati pa so tolerantni do različnosti in sprememb, kar je na sodobnem, hitro spreminjajočem se trgu ključno. Zaradi dolgoletnih delovnih izkušenj so se sprijaznili z dejstvom, da so spremembe edina stalnica, kajti če želi podjetje preživeti, mora biti fleksibilno in odprto za spremembe. Starejši delavci so zaradi svoje lojalnosti in manjšega obsega družinskih obveznosti pripravljeni podaljšati svoj delovni čas, hkrati pa raziskave kažejo, da so bili bolniško odsotni v manjšem obsegu kot mlajši zaposleni, katerih odsotnost je pogosto pogojena z boleznijo otrok. Starejši zaposleni imajo hkrati visoko delovno etiko in so del lokalnega gospodarstva, s čimer projektne timu in organizaciji sami pomagajo doseči širšo geografsko publiko, zlasti če imajo široko bazo strank. Hkrati so močni komunikacijski kanali, kar pomaga pri spodbujanju prepoznavnosti blagovne znamke in imajo večji vpliv pri medijskem poročanju, saj veljajo bolj za zaupanja vredne v primerjavi z mlajšimi (Columbia University, 2015).

Starejši zaposleni so dragoceni vir slehernega projektnega tima in hkrati tudi podjetja, saj ohranjajo institucionalno znanje in mreže, hkrati pa njihove dragocene izkušnje presegajo delovanje matičnega oddelka in omogočajo razumevanje delovanja matičnega oddelka v interakciji z drugimi oddelki znotraj organizacije. Starejši zaposleni dokazujejo, da so najučinkovitejši večgeneracijski projektni timi, znotraj katerih bogate izkušnje in razmišljanja združujejo z inovativnimi idejami in ustvarjalnostjo, kar pogosto vodi do novih poslovnih priložnosti. Hkrati pa imajo starejši zaposleni ključno vlogo pri usposabljanju naslednje generacije zaposlenih, saj z delitvijo znanj in veščin pomagajo pri razvoju novih perspektivnih kadrov, ki bodo gonilna sila organizacije v prihodnje, in hkrati skrbijo za izboljšanje produktivnosti v celotni organizaciji. Zaradi večletnih izkušenj pogosto prevzemajo vodstvene vloge, saj so zaradi svoje integritete, odgovornosti in discipline v očeh mlajših zaposlenih prepoznani kot avtoriteta (Mandi, 2022).

Mlajši zaposleni pri starejših pogosto izpostavljajo tehnološko vrzel, ki pomeni prepričanje, da starejši zaposleni posedujejo zgolj znanja in spretnosti, ki v današnjem tehnološko usmerjenem gospodarstvu več niso aktualne, kar izhaja iz trdno zakoreninjenih stereotipov. Vendar pa je tehnološka vrzel premostljiva na način organizacije programov usposabljanja in ustvarjanja priložnosti za izmenjavo izkušenj med generacijami. Starejši zaposleni imajo zaradi dolgoletnih izkušenj, integriranih spretnosti in sodelovanja pri razvoju pogosto vlogo inovatorjev s prevzemanjem tveganj pri razvoju novih izdelkov ali storitev. Starejši

zaposleni pogosto pritegnejo več poslovnih partnerjev in izboljšujejo podobo podjetja, še posebej, če so pozicionirani na vodilnih položajih, hkrati pa so del poslovne znamke in pomagajo pri povezovanju s strankami na osebni ravni, kar pomaga krepiti zaupanje in zvestobo, zlasti starejših strank (Columbia University, 2015).

3 EMPIRIČNA RAZISKAVA

Poglavje Empirična raziskava obsega podpoglavja, ki se nanašajo na izvedbo praktične raziskave, na podlagi katere sem pridobila vhodne podatke, ki so bili osnova za nadaljnjo analizo. Znotraj poglavja opisujem namen, cilje in raziskovalni vprašanji raziskave, metodologijo, ki obsega opredelitev raziskovalne metode, kvantitativno analizo, kvalitativno analizo in opis vzorca, vključno z opisom metode zbiranja podatkov. V zadnjem podpoglavju ločeno predstavim rezultate kvantitativne in kvalitativne analize.

3.1 Namen, cilji in raziskovalni vprašanji raziskave

Namen izvedbe raziskave je primerjati prakse managementa starajoče se delovne sile med projektnimi timi iz pomurske regije, pri čemer bodo ugotovitve iz raziskave služile kot osnova za oblikovanje priporočil, ki bodo projektnim timom iz pomurske regije v oporo in pomoč pri izboljšanju že uveljavljenih praks, in implementacijo novih praks managementa starajoče se delovne sile. Cilji raziskave v okviru magistrskega dela so definirani v skladu z namenom raziskave. Cilji so:

- predstaviti izzive staranja prebivalstva, s katerimi se soočajo razvite družbe;
- razložiti pojem management starajoče se delovne sile in razpravljati o praksah in orodjih za uspešno implementacijo;
- predstaviti pojem projektni tim in razpravljati o starostni raznolikosti in vlogi starejših znotraj projektnih timov;
- primerjati prakse managementa starajoče se delovne sile v projektnih timih iz pomurske regije;
- na podlagi teorije in empirije tvoriti svetovalna priporočila za izboljšanje že uveljavljenih praks oz. implementacijo novih praks managementa starajoče se delovne sile v projektnih timih.

Za namen izvedbe raziskave o primerjavi praks managementa starajoče se delovne sile med projektnimi timi iz pomurske regije sem definirala raziskovalni vprašanji, na kateri sem odgovorila na podlagi pregleda strokovne in znanstvene literature in rezultatov empirične raziskave. Raziskovalni vprašanji magistrskega dela sta:

- Katere so najpogostejše prakse managementa starajoče se delovne sile, implementirane v projektnih timih znotraj pomurske regije?

- Katere prakse managementa starajoče se delovne sile bi bilo še smotrno implementirati v projektne time znotraj pomurske regije?

3.2 Metodologija

Znotraj podpoglavja Metodologija podrobneje opredeljujem raziskovalno metodo, ki je izbrana na način, ki zahteva tako kvantitativno kot kvalitativno analizo, zaradi česar je metodologija za posamezno vrsto raziskave predstavljena v ločenih podpoglavjih. V zaključku poglavja je opisan vzorec, ki je bil osnova za izvedbo empirične raziskave in metode zbiranja podatkov. Zaradi varovanja poslovnih skrivnosti podjetja niso želela, da v okviru analize navajam njihova točna imena, zaradi česar so analizirana podjetja v raziskavi imenovana Izbrano podjetje A, Izbrano podjetje B in Izbrano podjetje C. Za večjo verodostojnost izvedene raziskave v prilogi prilagam anketni vprašalnik, izpise statistične analize anketnega vprašalnika v statističnem programu RStudio in transkripte intervjujev s kadrovskimi managerkami iz izbranih treh pomurskih podjetij.

3.2.1 Opredelitev raziskovalne metode

Magistrsko delo obsega tako teoretični kot empirični del, ki je oblikovan na podlagi praktične raziskave. Teoretični del obsega najpomembnejše izsledke analize znanstvene in strokovne literature tako domačih kot tujih avtorjev. Metodi, ki sta bili uporabljeni pri oblikovanju teoretičnega dela, sta deskriptivna metoda, na podlagi katere sem opisala konstrukte, in metoda kompilacije, na podlagi katere sem povzela ugotovitve avtorjev. Do virov, ki so shranjeni v podatkovnih bazah Web of Science, Research Gate, Science Direct in ostalih, sem dostopala prek oddaljenega dostopa Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, literatura pa je bila dostopna v univerzitetnih knjižnicah po Sloveniji.

Za izvedbo empirične raziskave sem uporabila kombinirano raziskovalno metodo, izvedeno na podlagi primarnih podatkov, ki obsega tako kvantitativno kot kvalitativno raziskovalno metodo. Kvantitativna raziskava je temeljila na podlagi anketnega vprašalnika, ki je bil oblikovan s spletnim orodjem 1KA in je bil posredovan v tri izbrana pomurska podjetja, ki imajo delo organizirano v obliki projektnih timov. Vprašalnik je bil dostopen od 15. julija 2023 do 1. avgusta 2023. Kvalitativna raziskava je temeljila na poglobljenih intervjujih s kadrovniki iz izbranih treh pomurskih podjetij, znotraj katerih je bila hkrati izvedena tudi kvantitativna raziskava v obliki anketnih vprašalnikov.

3.2.2 Kvantitativna analiza

Za namen izvedbe kvantitativne raziskovalne metode sem uporabila metodo zbiranja podatkov v obliki anketnega vprašalnika, ki je bil razdeljen med zaposlene v izbranih treh pomurskih podjetjih, ki imajo delo organizirano v obliki projektnih timov, pri čemer so v anketi sodelovali zgolj zaposleni, ki so člani vsaj enega projektnega tima. Vprašalnik je

sestavljen iz štirih osrednjih sklopov, pri čemer se prvi sklop vprašanj nanaša na demografske podatke o anketirani osebi, in sicer spol, starost ter dosežena izobrazba, in vprašanje glede trenutne vključenosti v projektni tim, na podlagi katerega sem izločila anketirance, ki niso člani projektnih timov. Na podlagi rezultatov sem za spremenljivko spol ocenila parameter delež moških in žensk, za spremenljivko izobrazba pa parameter delež anketirancev, ki so dosegli posamezno stopnjo izobrazbe. Podatki o točni starosti anketirancev so služili za izračun aritmetične sredine oz. povprečne starosti sodelujočih v raziskavi.

V nadaljnjih sklopih, ki se ločeno nanašajo na prakse managementa starajoče se delovne sile v projektnih timih, management starajoče se delovne sile in projektne time, vprašalnik obsega trditve, za katere so anketiranci izrazili svoje stališče glede strinjanja oz. nestrinjanja. V vseh treh sklopih sem uporabila 5-stopenjsko Likertovo lestvico. Poleg Likertovih lestvic je vprašalnik obsegal tudi vprašanja izbirnega tipa, pri čemer so bile pri nekaterih vprašanjih vnaprej navedene možnosti odgovorov, zadnja možnost (drugo) pa je dopuščala lastno mnenje v primeru, da se mnenje ne sklada z nobeno od ponujenih možnosti, pri nekaterih vprašanjih pa so imeli anketiranci možnost podajanja lastnih odgovorov. Vsi postopki statistične analize, ki obsega opisno statistiko in faktorsko analizo, so izvedeni v programskem paketu za statistično obdelavo podatkov, RStudio. Na podlagi pridobljenih podatkov sem izdelala opisno statistiko s funkcijo *stat.desc*, v katero sem vključila spremenljivke, ki v dotičnem primeru predstavljajo posamezno trditve in parametre mediana, povprečna vrednost, ki pomeni stopnjo strinjanja s trditvijo, standardna napaka, interval zaupanja, varianca, standardni odklon in koeficient variacije. Hkrati sem za del vprašalnika, ki se nanaša na management starajoče se delovne sile, izvedla faktorsko analizo z rotirano faktorsko matriko, v okviru katere sem motive oz. razloge za upokožitev oz. podaljšanje delovne dobe združila v manjše število faktorjev, ki predstavljajo skupne razsežnosti.

Del anketnega vprašalnika, ki se nanaša na prakse managementa starajoče se delovne sile v projektnih timih, temelji na zbranih praksah, predstavljenih znotraj Kataloga ukrepov za učinkovito obvladovanje starejših zaposlenih v okviru projekta Celovita podpora podjetjem za aktivno staranje delovne sile avtoric Planko, Drev in Duralija (2017). Vprašalnik obsega pet sklopov, v katerih so trditve, povezane z orodji managementa starajoče se delovne sile, smiselno ločene po področjih, ki jih obravnavajo, in sicer trditve, povezane s promocijo in varovanjem zdravja, trditve, povezane z ergonomijo, prilagoditvijo dela in delovnega časa, trditve, povezane s kadrovskim razvojem, kompetencami in usposabljanjem, trditve, povezane z medgeneracijskim povezovanjem in ozaveščanjem, in trditve, povezane z zavzetostjo in vključenostjo.

Del anketnega vprašalnika, ki se nanaša na management starajoče se delovne sile, temelji na prilagojenem vprašalniku iz znanstvenega članka avtorice Žnidaršič (2010), ki obsega vidik delodajalcev in tudi starejših zaposlenih. Vprašalnik obsega tri sklope, znotraj katerih se trditve ločeno nanašajo na delovno življenje zaposlenih, razloge, ki spodbujajo upokožitev,

in motive, ki zaposlene spodbujajo k podaljšanju delovne dobe. Ta vprašalnik sem vključila, ker menim, da je poznavanje dejavnikov, ki pri zaposlenih spodbujajo željo po upokojitvi, ključno za definiranje področij, na katerih mora podjetje implementirati ustrezne prakse managementa starajoče se delovne sile, s katerimi lahko zaposlene spodbudijo k podaljšanju delovne dobe. Zato je hkrati ključen del vprašalnika, ki se nanaša na motive, ki zaposlene spodbujajo k podaljšanju zaposlitve, saj na ta način podjetja dobijo informacije o dejavnikih, ki jih morajo še naprej razvijati in nadgrajevati.

V okviru trditev, povezanih z razlogi, ki spodbujajo upokožitev, sem razloge na podlagi factorske analize po vzoru avtorice razvrstila v manjše število faktorjev. Avtorica je v raziskavi definirala tri faktorje, in sicer osebni razlogi oz. faktorji preskoka, zunanji razlogi oz. faktorji vlečenja in razlogi s strani delodajalca oz. dejavniki potiska. V okviru trditev, povezanih z motivi, ki zaposlene spodbujajo k podaljšanju delovne dobe, sem motive za podaljšanje delovne dobe na podlagi factorske analize po vzoru avtorice razvrstila v manjše število faktorjev. Avtorica je v raziskavi definirala dva faktorja, in sicer pravni razlogi in drugi razlogi za podaljšanje delovne dobe.

Del anketnega vprašalnika, ki se nanaša na projektne time, je sestavljen iz odprtih in polodprtih vprašanj, ki se konkretno nanašajo na obseg dela znotraj projektnih timov, s čimer sem dobila vpogled v način organiziranosti projektne delo v posameznem izbranem podjetju. Da bi dobila vpogled v samo delovanje projektnih timov in njihovo dinamiko, sem po vzoru raziskave iz znanstvenega članka avtorjev Rebollar, Lidón, Cano, Gimeno & Qvist (2010) vključila prilagojeni vprašalnik o delovanju projektnih timov, ki obsega trditve, ki so jih anketiranci glede na stopnjo strinjanja ocenjevali v obliki 5-stopenjske Likertove lestvice.

3.2.3 Kvalitativna analiza

Z namenom povečanja veljavnosti raziskave sem izvedla še kvalitativno raziskavo, v okviru katere sem podatke zbirala na podlagi poglobljenih intervjujev s kadrovskimi managerkami izbranih pomurskih podjetij. Intervjuje sem analizirala z metodo analize vsebine, v okviru katere sem generirala tekstovni zapis in iskala vzporednice med vsebino intervjujev in teorijo. Kot osnovno izhodišče za kvalitativno raziskavo sem uporabila prilagojeni vprašalnik iz znanstvenega članka avtorja Bejtkovský (2013), ki sem ga nadgradila s prilagojenim vprašalnikom iz znanstvenega članka avtorice Žnidaršič (2010), katerega del sem uporabila tudi pri izvedbi kvantitativne raziskave, vendar se preostali del nanaša na vidik delodajalca, zaradi česar je smiselna povezava med obema vprašalnikoma. V tabeli 6 so združena vprašanja iz prilagojenega vprašalnika, ki temelji na vprašalniku avtorjev Bejtkovský (2013) in Žnidaršič (2010).

Tabela 6: Vprašanja za kadrovske managerje

	Vprašanja
1.	Ali imate v vaši organizaciji oblikovane kadrovske strategije v zvezi s konceptom managementa starajoče se delovne sile?
2.	Ali menite, da koncept managementa starajoče se delovne sile prispeva k povečanju konkurenčnosti organizacije in če da, na kakšen način?
3.	Ali menite, da starostno heterogeni timi prispevajo k povečanju delovne uspešnosti in kakšno je vaše mnenje o starostni heterogenosti na splošno?
4.	Ali menite, da je lahko izboljšanje percepcije oz. zaznave organizacije rezultat aktivnega izvajanja koncepta managementa starajoče se delovne sile?
5.	V kolikšni meri, glede na finančne zmožnosti, vaša organizacija vpliva na razvoj delovnega okolja v katerem se zaposleni boljše počutijo?
6.	Kako so ključni zaposleni stimulirani za učinkovito sodelovanje in deljenje znanja in izkušenj v vaši organizaciji?
7.	Kaj vidite kot glavne dejavnike, s katerimi bi starejše zaposlene obdržali v podjetju?
8.	Ali ste v vašem podjetju implementirali katerega od vrste ukrepov, ki se nanašajo na zaposlitev ali zadržanje starejših zaposlenih?
9.	Kateri so glavni cilji pri izvajanju aktivnosti HRM, namenjenih starejšim zaposlenim?
10.	Kateri so glavni razlogi za nenaklonjenost zaposlovanja ali zadržanja starejših delavcev?
11.	Na katere starostne skupine zaposlenih se ukrepi managementa starajoče se delovne sile v vašem podjetju nanašajo?
12.	Katera starostna meja se v vašem podjetju smatra, da se zaposlene definira kot starejše zaposlene?
13.	Kateri ukrepi managementa starajoče se delovne sile so implementirani v vašem podjetju?

Prirjeno po Bejtkovský (2013) in Žnidaršič (2010).

Intervju v Izbranem podjetju A sem izvedla s kadrovsko managerko S. K., v Izbranem podjetju B s kadrovsko managerko K. K. in v Izbranem podjetju C s kadrovsko managerko M. P. Vsi tekstovni zapisi intervjujev so bili pred samo vključitvijo v magistrsko delo poslani v avtorizacijo.

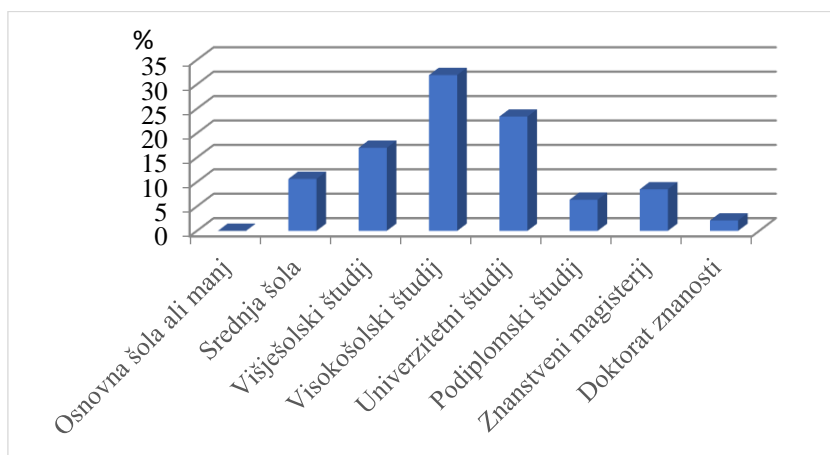
3.2.4 Opis vzorca in metode zbiranja podatkov

V raziskavo na temo primerjave praks managementa starajoče se delovne sile med projektnimi timi iz pomurske regije so vključena tri izbrana pomurska podjetja, ki so eden izmed vodilnih zaposlovalcev v pomurski regiji in eden najvidnejših predstavnikov regije tako na domačem kot na evropskem trgu oz. širše. Raziskava je bila izvedena na primeru Izbranega podjetja A, d. o. o., s sedežem v Gornji Radgoni, Izbranega podjetja B, d. o. o., s sedežem v Murski Soboti in Izbranega podjetja C, d. o. o., s sedežem v Gornji Radgoni. Hkrati sem izvedla analizo skupnega vzorca, v katerega so vključeni anketiranci iz vseh treh

pomurskih podjetij, kar zaradi velikosti vzorca, ki tako obsega 119 enot, daje realnejši vpogled v trende v projektnih timih iz pomurske regije.

Izbrano podjetje A, d. o. o. (v nadaljevanju A), se ukvarja z razvojem in proizvodnjo elektronskih sklopov za končne izdelke na področju malih gospodinjskih aparatov, električnih orodij, bele tehnike, avtomobilske industrije, medicine in stavbne tehnike ter zaposluje 560 oseb. V izbranem podjetju so v projektne time v večini vključeni zaposleni iz razvojnega oddelka, katerih del je lociran na sedežu podjetja v Gornji Radgoni, del pa v dislocirani enoti v Celju (Letno poročilo A, 2021). Spletni anketni vprašalnik je v Izbranem podjetju A izpolnilo 59 zaposlenih, vendar jih 12 izmed njih vprašalnika ni izpolnilo v celoti, zaradi česar so bili izključeni iz vzorca. Končni vzorec vključuje 47 zaposlenih, pri čemer je v vzorec vključenih 24 žensk, kar predstavlja 51 %, in 23 moških, kar predstavlja 49 %. Povprečna starost anketirancev, zajetih v končni vzorec, je 39 let. Izobrazbena struktura, merjena na podlagi dosežene stopnje izobrazbe, kaže, da med zaposlenimi, vključenimi v vzorec, z 32 % oz. 15 anketiranci prevladuje visokošolska izobrazba, s 23 % oz. 11 anketiranci ji sledi univerzitetna izobrazba in s 17 % oz. 8 anketiranci višješolska izobrazba. V nadaljevanju v manjšem obsegu sledijo srednješolska izobrazba, podiplomski študij in znanstveni magisterij. Izobrazbeno strukturo anketirancev v Izbranem podjetju A prikazuje grafikon na sliki 6.

Slika 6: Izobrazbena struktura anketirancev v Izbranem podjetju A (v %)

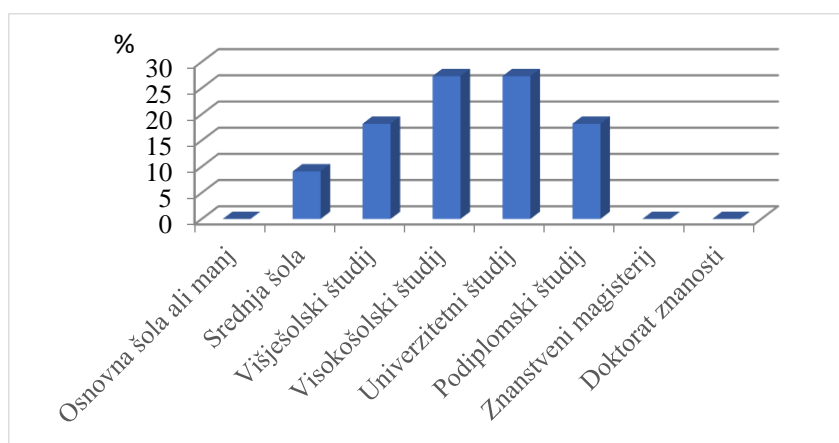


Vir: lastno delo.

Izbrano podjetje B, d. o. o. (v nadaljevanju B), ki se ukvarja z razvojem in proizvodnjo bolniških kanalov, naprav za zdravljenje s kisikom, aspiratorjev, opreme za medicinske plinske sisteme, dopolnilne medicinske opreme in reševalnih vozil, vključno s posebnimi vozili za prevoz in zdravljenje, zaposluje 131 oseb. V projektne time so vključeni zaposleni iz razvojnega oddelka, pri čemer je njihovo relativno visoko število posledica razvoja novega proizvodno-prodajnega programa rekreacijskih vozil, v obliki kabine za kampiranje na platformi pick-up vozil pod lastno blagovno znamko (Letno poročilo B, 2021). Spletni anketni vprašalnik je v Izbranem podjetju B izpolnilo 39 oseb, pri čemer jih šest od njih

vprašalnika ni izpolnilo v celoti, zaradi česar sem jih izločila iz analize. V končni vzorec je bilo tako vključenih 33 zaposlenih, pri čemer je 27 oz. 82 % od njih moških in 6 oz. 18 % od njih žensk. Njihova povprečna starost je 35 let. Med anketiranci v Izbranem podjetju B v enakem obsegu prevladujeta visokošolska in univerzitetna izobrazba, pri čemer vsaka izmed njih predstavlja 9 zaposlenih oz. 27 %. Višješolski študij je dokončalo 6 anketirancev, kar predstavlja 18 %, enako kot velja za podiplomski študij. Zaposleni s srednješolsko izobrazbo predstavljajo manjšino. Izobrazbena struktura anketirancev v Izbranem podjetju B je prikazana v grafikonu na sliki 7.

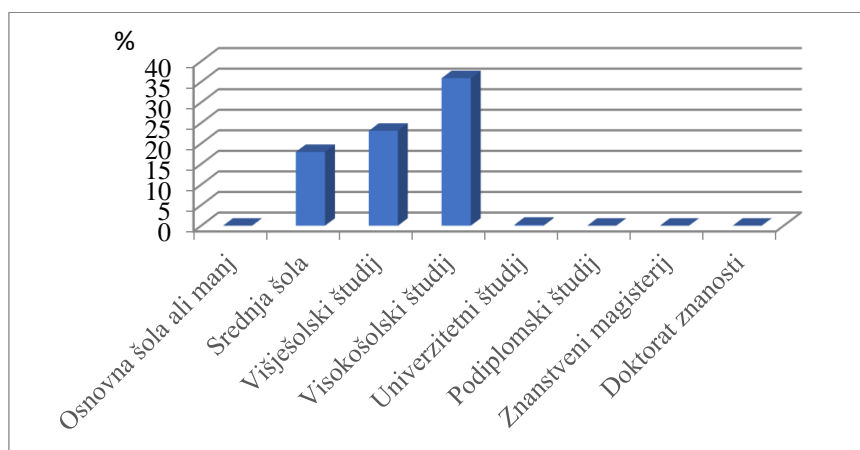
Slika 7: Izobrazbena struktura anketirancev v Izbranem podjetju B (v %)



Vir: lastno delo.

Izbrano podjetje C, d. o. o. (v nadaljevanju C), se ukvarja s proizvodnjo in vgradnjo stavbnega pohištva iz umetnih mas in aluminija ter je eno izmed vodilnih proizvajalcev bivalnih enot v EU in eno največjih slovenskih proizvajalcev stavbnega pohištva. Izbrano podjetje ima sedež v Gornji Radgoni in zaposluje 670 oseb. V projektne time so vključeni zaposleni iz razvojnega oddelka in monterji, kjer stavbno pohištvo vgrajujejo v večje proizvodne hale (Letno poročilo C, 2020). Spletni anketni vprašalnik je v Izbranem podjetju C izpolnilo 45 oseb, pri čemer jih šest izmed njih vprašalnika ni izpolnilo v celoti, zaradi česar so bili izključeni iz vzorca in končni vzorec tako predstavlja 39 anketirancev. Od 39 anketirancev je v vzorec zajetih 28 moških, kar predstavlja 72 % celotnega vzorca, in 11 žensk, kar predstavlja 28 % celotnega vzorca. Izobrazbena struktura kaže, da ima 7 anketirancev oz. 18 % celote dokončano srednjo šolo, 9 anketirancev oz. 23 % jih je zaključilo višješolski študij, 14 anketirancev oz. 36 % visokošolski študij in 9 anketirancev oz. 23 % univerzitetni študij. Povprečna starost anketirancev v Izbranem podjetju C je 41 let. Grafikon na sliki 8 prikazuje izobrazbeno strukturo anketirancev v Izbranem podjetju C.

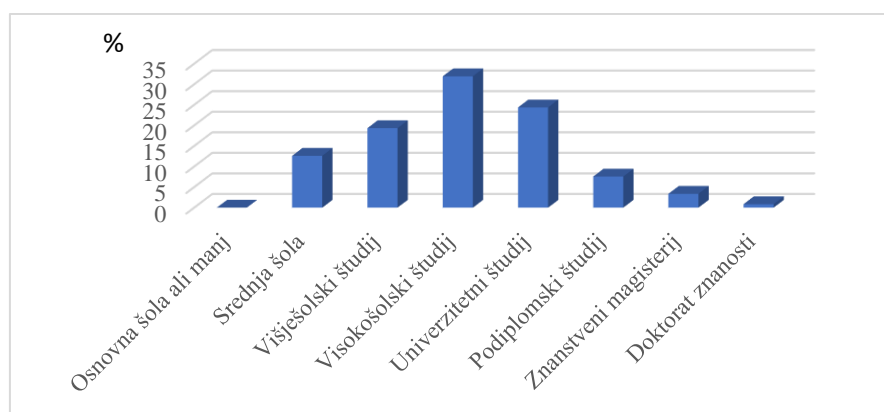
Slika 8: Izobrazbena struktura anketirancev v Izbranem podjetju C (v %)



Vir: lastno delo.

Skupen vzorec, ki je vsota v vzorec vključenih anketirancev iz vseh treh analiziranih pomurskih podjetij skupaj, vključuje 119 anketirancev, od katerih je 41 žensk, kar predstavlja 34 % celotnega vzorca, in 78 moških, kar predstavlja 66 % celotnega vzorca. Povprečna starost vseh v skupen vzorec vključenih anketirancev je 38 let. Izobrazbena struktura kaže, da med vsemi anketiranci z 32 % prevladuje visokošolska izobrazba, kar predstavlja 38 vseh anketirancev. S 24 % oz. 29 anketiranci ji sledi univerzitetna izobrazba, z 19 % oz. 23 anketiranci višješolska izobrazba in s 13 % oz. 15 anketiranci srednješolska izobrazba. Izobrazbena struktura skupnega vzorca je prikazana v grafikonu na sliki 9.

Slika 9: Izobrazbena struktura skupnega vzorca (v %)



Vir: lastno delo.

3.3 Predstavitev rezultatov

Znotraj podpoglavja Predstavitev rezultatov so v ločenih podpoglavjih predstavljeni rezultati kombinirane raziskovalne metode, ločeno za kvantitativni in kvalitativni del raziskave, ki je bila izvedena za potrebe namena in izpolnitve ciljev magistrskega dela.

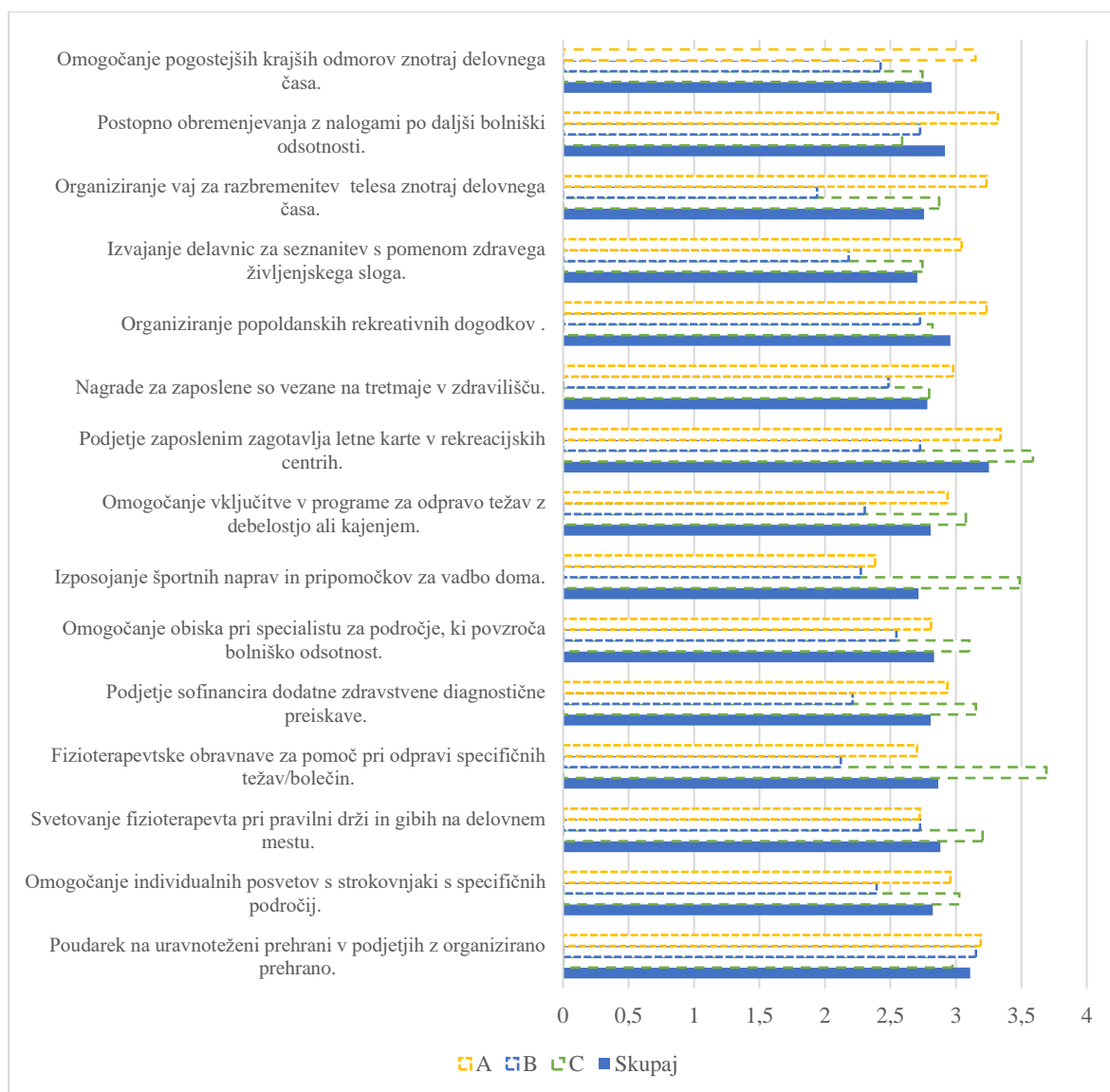
3.3.1 Kvantitativni del

Analiza praks managementa starajoče se delovne sile vključuje pet področij, znotraj katerih so zajeti vsi temeljni vidiki, ki vplivajo na zaposlenega tako v projektnem timu kot tudi izven njega, in sicer (1) promocija in varovanje zdravja, (2) ergonomija, prilagoditev dela in delovnega časa, (3) kadrovski razvoj, kompetence in usposabljanje, (4) medgeneracijsko sodelovanje in ozaveščanje ter (5) zavzetost in vključenost.

Med povprečnimi vrednostmi, ki kažejo težo posameznega stališča v povezavi s **promocijo in varovanjem zdravja v Izbranem podjetju A**, prednjačijo trditve, ki se navezujejo na možnost koriščenja brezplačnih vstopnic v športnorekreacijskih centrih za obiskovanje programov telesne vadbe, prilagojenih posameznim starostnim skupinam (3,34), omogočanje postopne obremenitve z delovnimi obveznostmi zaposlenega, ki se po daljšem bolniškem staležu vrne na delo (3,32), organizacijo krajših vaj za razbremenitev telesa med delovnim časom, prilagojenih posameznim skupinam zaposlenih in naravi njihovega dela (3,23), organizacijo popoldanskih rekreativnih dogodkov (3,23) in organizacijo prehrane na način, da se daje večji poudarek prilagojeni prehrani za specifične potrebe zaposlenih (3,19). Anketiranci so se najmanj strinjali s trditvama o izposoji športnih naprav in pripomočkov za vadbo doma (2,38) in zagotavljanju individualnih fizioterapevtskih obravnav za pomoč zaposlenim s specifičnimi težavami in bolečinami (2,70). Pri vprašanju o morebitnih dodatnih praksah managementa starajoče se delovne sile v povezavi s promocijo in varovanjem zdravja, ki niso bile zajete v trditvah iz tabele, so anketiranci v Izbranem podjetju A dodatno navedli, da so jim oz. so jim bili občasno nudeni masaža na delovnem mestu, sadje v pisarni in možnost obiskovanja športnih prireditev, med katerimi izpostavljajo vsakoletno množično udeležbo zaposlenih na Maratonu treh src v Radencih. Hkrati izpostavljajo zagotavljanje uravnoveženih in raznolikih obrokov v okviru organizirane prehrane, pri čemer je zaposlenim na voljo izbira med tremi različnimi možnostmi.

Med povprečnimi vrednostmi, ki kažejo težo posameznega stališča v povezavi s **promocijo in varovanjem zdravja v Izbranem podjetju B**, prednjačijo trditve, povezane z organizirano prehrano, v okviru katere se daje večji poudarek prilagojeni prehrani za specifične potrebe zaposlenih (3,15), zagotavljanjem letnih kart v športnorekreacijskih centrih za obiskovanje programov telesne vadbe, prilagojene posameznim starostnim skupinam (2,73), postopno obremenitvijo z delovnimi obveznostmi zaposlenega, ki se vrne na delo po daljšem bolniškem staležu (2,73), in možnostjo obiska pri specialistu za področje, ki zaposlenega najbolj teži oz. ga celo ovira pri delu in povzroča bolniško odsotnost (2,55). Anketiranci so najslabše ocenili trditvi, povezani z organizacijo krajših vaj za razbremenitev telesa, prilagojenih posameznim skupinam zaposlenih in naravi njihovega dela (1,94), in zagotavljanjem individualnih fizioterapevtskih obravnav za pomoč zaposlenim s specifičnimi težavami in bolečinami (2,12). Povprečne vrednosti stališč v povezavi s promocijo in varovanjem zdravja so prikazane v grafikonu na sliki 10.

Slika 10: Stališča v povezavi z promocijo in varovanjem zdravja



Vir: lastno delo.

Povprečne vrednosti stališč v povezavi s **promocijo in varovanjem zdravja v Izbranem podjetju C** nakazujejo dobro zastopanost praks v povezavi s fizioterapevtskimi obravnavami za pomoč pri odpravi specifičnih težav in bolečin (3,69), zagotavljanjem kart v športnorekreacijskih centrih za obiskovanje programov telesne vadbe, prilagojene posamezni starostni skupini (3,59), izposojanjem športnih naprav in pripomočkov za vadbo doma, svetovanjem fizioterapevta pri pravilni drži in gibih, ki jih posameznik uporablja neposredno na delovnem mestu (3,49), in sofinanciranjem dodatnih zdravstvenih diagnostičnih pregledov za starejše zaposlene, za katere so v okviru javnega zdravstva predolge čakalne dobe (3,15), vključno z omogočanjem obiska pri specialistu za področje, ki zaposlenega ovira in povzroča njegovo bolniško odsotnost (3,15). Anketiranci se v najmanjši meri strinjajo s trditvijo, povezano s postopnim obremenjevanjem zaposlenega, ki se na delovno mesto vrne po daljši bolniški odsotnosti (2,59). Anketiranci v Izbranem

podjetju C so kot dodatne prakse managementa starajoče se delovne sile v povezavi s promocijo in varovanjem zdravja, ki niso bile zajete v tabeli iz anketnega vprašalnika, navedli, da jih podjetje k zdravemu načinu življenja spodbuja z organizacijo internih tekmovanj, v okviru katerih oddelki in timi med seboj tekmujejo v dveh kategorijah, in sicer številu prehojenih korakov ali številu prekolesarjenih kilometrov. Nagrajeni tim ali oddelek prejme nagrado v obliki skupinske udeležbe na izbrani športni aktivnosti, med katerimi izpostavljajo bowling in paintball.

Skupna analiza stališč v povezavi s promocijo in varovanjem zdravja za vsa tri izbrana podjetja je pokazala, da se anketiranci iz Pomurja v največji meri strinjajo s trditvami, ki se nanašajo na zagotavljanje letnih kart v športnorekreacijskih centrih za obiskovanje telesne vadbe, prilagojene posameznim skupinam zaposlenih (3,25), zagotavljanje uravnotežene prehrane, prilagojene specifičnim potrebam zaposlenih v podjetjih, kjer imajo organizirano prehrano (3,12), organiziranje popoldanskih rekreativnih dogodkov (2,96), postopno obremenjevanje z delovnimi obveznostmi za zaposlenega, ki se vrne na delovno mesto po daljši bolniški odsotnosti (2,92), in svetovanje fizioterapevta pri pravilni drži in gibih na delovnem mestu (2,88). Anketiranci so se v povprečju najmanj strinjali s trditvama, povezanimi z izposojjo športnih pripomočkov in naprav za vadbo doma (2,71) in izvajanjem delavnic za seznanitev s pomenom zdravega življenjskega sloga (2,72).

Povprečne vrednosti, ki predstavljajo težo posameznega stališča v povezavi z **ergonomijo, prilagoditvijo dela in delovnega časa**, kažejo, da so zaposleni v **Izbranem podjetju A** najbolje ovrednotili trditve, ki se nanašajo na zagotavljanje primerne osvetlitve delovnih površin (3,47), večjih in preglednejših besedil (3,13), možnosti gibljivega delovnega časa v smislu omejene izbire ure prihoda in odhoda z delovnega mesta (3,12), možnosti občasnega dela od doma (3,09) in ergonomskih rešitev v obliki dvižnih miz za delo stoje, ergonomsko oblikovanih stolov, sodelujočih robotov in vložkov za obutev (3,04). Anketiranci so se v najmanjši meri strinjali s trditvama, ki sta se nanašali na prilagoditev delovnega procesa na način, da so ob posebnih obremenitvah v ospredju mlajši zaposleni, starejši zaposleni pa zagotavljajo pomoč v ozadju (2,64), in prednostno dodeljevanje parkirnih prostorov za starejše (2,51), ki očitno v Izbranem podjetju A predstavljajo omejeno dobrino. Pri vprašanju o morebitnih dodatnih ergonomskih rešitvah, ki niso zajete v trditvah iz tabele in so v uporabi v Izbranem podjetju A, so anketiranci dodatno navedli organizacijo dela na način kombinacije sedečega in stoječega položaja, organizacijo rekreativnih dogodkov s poudarkom na skrbi za dobro fizično počutje in telesno pripravljenost, sodelovalne robote za pomoč pri prenašanju težkega bremena in delo ob visokih mizah, ki zahtevajo delo stoje in niso dvižne.

Na vprašanje, katere sodelovalne robote uporabljajo pri delu, so anketiranci odgovorili, da se sodelovalni roboti za razbremenitev napora uporabljajo v proizvodnji, kjer so namenjeni dostavljanju materiala v proizvodnjo in prenašanju končnih elektronik. Anketiranci dodatno navajajo, da sodelovalni roboti nadomeščajo veliko večino ročnega dela, ki so ga prej opravljali zaposleni, zaradi česar so se njihove naloge prestrukturirale. Pri vprašanju o

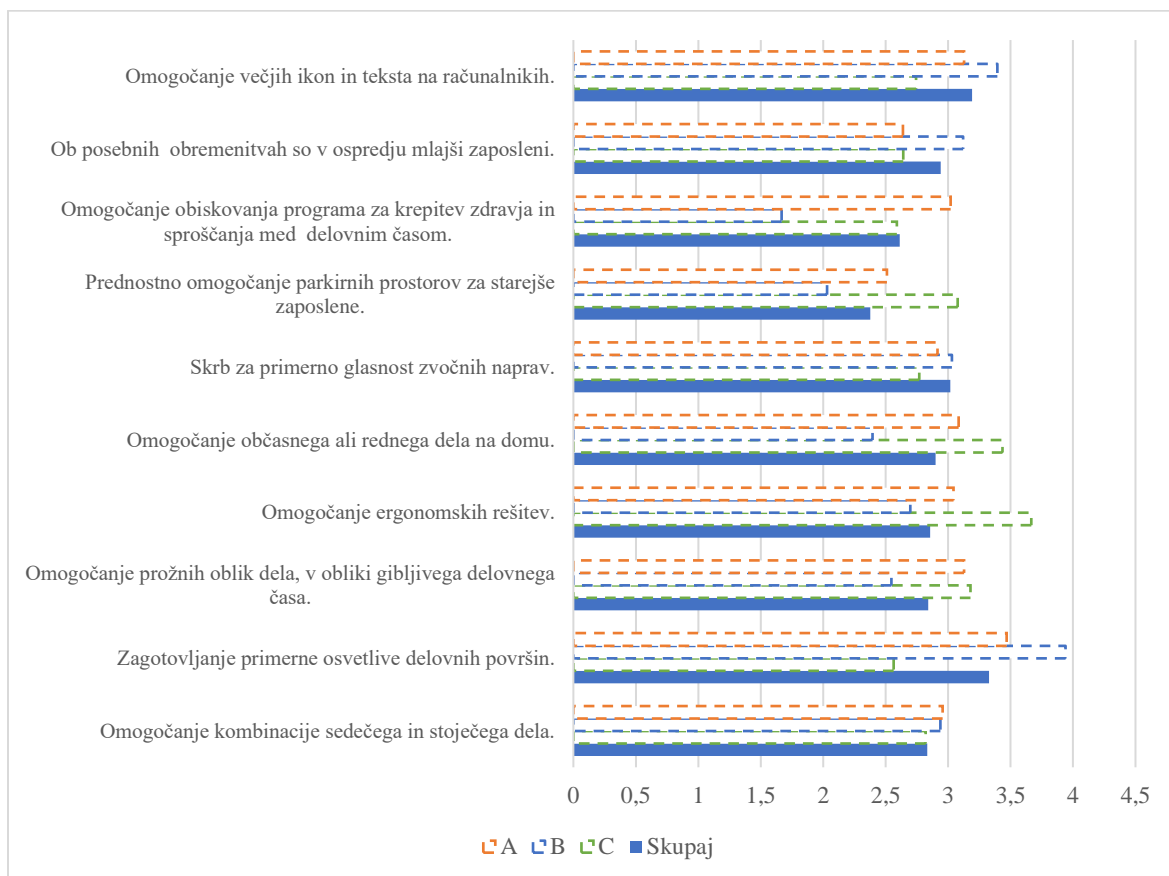
morebitnih dodatnih praksah managementa starajoče se delovne sile v povezavi z ergonomijo, prilagoditvijo dela in delovnega časa, ki niso zajete v trditvah iz tabele, so anketiranci iz Izbranega podjetja A dodatno navedli delo ob visokih mizah, ki zahtevajo delo stoje in niso dvizne, delno drseči delovni čas, fleksibilen delovni čas in omogočanje krajšega delovnega časa ob petkih.

Povprečne vrednosti, ki predstavljajo težo posameznega stališča v povezavi z **ergonomijo, prilagoditvijo dela in delovnega časa v Izbranem podjetju B**, kažejo, da so anketiranci najboljše ocenili stališča v povezavi s primerno osvetlitvijo delovnih površin (3,94), prilagoditvijo velikosti in preglednosti ikon in besedil na računalniku (3,39), prilagoditvijo delovnega procesa na način, da so ob posebnih obremenitvah v ospredju mlajši zaposleni, kar pomeni, da starejši zaposleni ob delovnih konicah niso neposredno izpostavljeni, ampak so pomoč v ozadju (3,12), prilagoditvijo glasnosti zvočnih naprav (3,03) in organizacijo delovnega procesa na način, da zagotavlja kombinacijo sedečega in stoječega dela (2,94). V povprečju so anketiranci najslabše ocenili trditve, ki so povzemale možnost obiskovanja izbrane alternativne oblike programa za krepitev zdravja in sproščanja (1,67) in prednostno dodeljevanje parkiranih prostorov (2,03), ki očitno tudi v Izbranem podjetju B predstavljajo omejeno dobroto. V okviru vprašanja o morebitnih dodatnih ergonomskih rešitvah, ki niso zajete v trditvah iz tabele in so v uporabi v Izbranem podjetju B, so anketiranci dodatno navedli oblazinjena tla, dvizne mize za delo stoje, ergonomsko oblikovane stole tipa SpinaliS, posebne vložke za obutev in dvigala za razbremenitev zaposlenih pri prenašanju bremen in posledično zmanjšanje možnosti poškodb hrbtenice. Na vprašanje, katere sodelovalne robote uporabljajo pri delu, so anketiranci v Izbranem podjetju B odgovorili, da so v uporabi robotske roke za prenašanje in združevanje komponent in robotski sesalniki.

Povprečne vrednosti, ki predstavljajo pomen posameznega stališča v povezavi z **ergonomijo, prilagoditvijo dela in delovnega časa v Izbranem podjetju C**, kažejo, da so zaposleni najboljše ocenili trditve, ki se nanašajo na zagotavljanje ergonomskih rešitev v obliki dviznih miz za delo stoje, ergonomsko oblikovanih stolov in sodelovalni robotov (3,67), omogočanje občasnega ali stalnega dela na domu ali z oddaljene lokacije za starejše zaposlene (3,44), omogočanje prožnih oblik dela, ki vključujejo gibljiv delovni čas, kar pomeni lastno izbiro o uri prihoda in odhoda, in strnjen delovni čas, kar pomeni, da delavci v manjšem številu dni opravijo enako število ur (3,18), ter prednostno zagotavljanje parkiranih prostorov za starejše zaposlene v neposredni bližini podjetja (3,08). Anketiranci se v najmanjši meri strinjajo s trditvama, ki se nanašata na zagotavljanje primerne osvetlitve delovnih površin (2,56) in omogočanje obiskovanja programov za krepitev zdravja in sproščanja med delovnim časom (2,59). Pri vprašanju o uporabi sodelovalnih robotov anketiranci v Izbranem podjetju C navajajo, da je večina proizvodnih procesov robotiziranih, pri čemer navajajo robotsko nameščanje stekel, robotsko prenašanje sestavnih delov kontejnerjev in pripravo na sestavljanje, robotizacijo varjenja ter robotizacijo nameščanja nalepk in oznak. Anketiranci navajajo, da so robotizirani delovni procesi razbremenili zaposlene do te mere, da so zdaj odgovorni za nadziranje in spremljanje kakovosti končnih

izdelkov. Povprečne vrednosti stališč v povezavi z ergonomijo, prilagoditvijo dela in delovnega časa, ocenjenih s strani anketirancev, so prikazane v grafikonu na sliki 11.

Slika 11: Stališča v povezavi z ergonomijo, prilagoditvijo dela in delovnega časa



Vir: lastno delo.

Skupna analiza stališč v povezavi z ergonomijo, prilagoditvijo dela in delovnega časa za vsa tri izbrana pomurska podjetja je pokazala, da se anketiranci v največji meri strinjajo s trditvami, povezanimi z zagotavljanjem primerne osvetlitve delovnih površin (3,33), omogočanjem večjih ikon in besedil na računalnikih za starejše zaposlene (3,19), zagotavljanjem primerne glasnosti zvočnih naprav (3,02), prilagajanjem delovnega procesa na način, da so ob posebnih obremenitvah v ospredju mlajši zaposleni, starejši pa predstavljajo pomoč v ozadju (2,94), in omogočanje občasnega ali rednega dela na domu ali iz oddaljene lokacije (2,90). Anketiranci se v najmanjši meri strinjajo s trditvama v povezavi z zagotavljanjem prednostnih parkirnih mest za starejše zaposlene (2,38) in omogočanjem obiskovanja programov za krepitev zdravja in sproščanja (2,61).

Zaposleni v **Izbranem podjetju A** so nadpovprečno ovrednotili vsa stališča, povezana s **kadrovskim razvojem, kompetencami in usposabljanjem**, pri čemer visoke ocene nakazujejo kakovostno izvajanje kadrovskih aktivnosti in implementacijo inovativnih metod na področju HRM. Zaposleni so najbolje ovrednotili stališča glede organizacije prilagojenih

usposabljanj za razvoj in pridobitev manjkajočih kompetenc, ki so namenjene starejšim zaposlenim (3,47), in generacijske komplementarnosti vodje in namestnika oz. njegovega pomočnika, kar pomeni, da sta vodja in pomočnik pripadnika različnih generacij (3,40). Hkrati so zaposleni kot eno izmed pomembnejših stališč ovrednotili možnost prispevanja mnenj v obliki vprašalnika, s katerim podjetje spremlja zadovoljstvo in zavzetost starejših zaposlenih, s čimer dobijo vpogled, na katerih področjih so možne izboljšave (3,34). Anketiranci so se v najmanjši meri strinjali s trditvijo, da vodje posedujejo večšine in znanja v povezavi s starostno heterogenostjo in vrednotami starejših zaposlenih (3,13), vendar je trditev še vseeno nadpovprečno ocenjena.

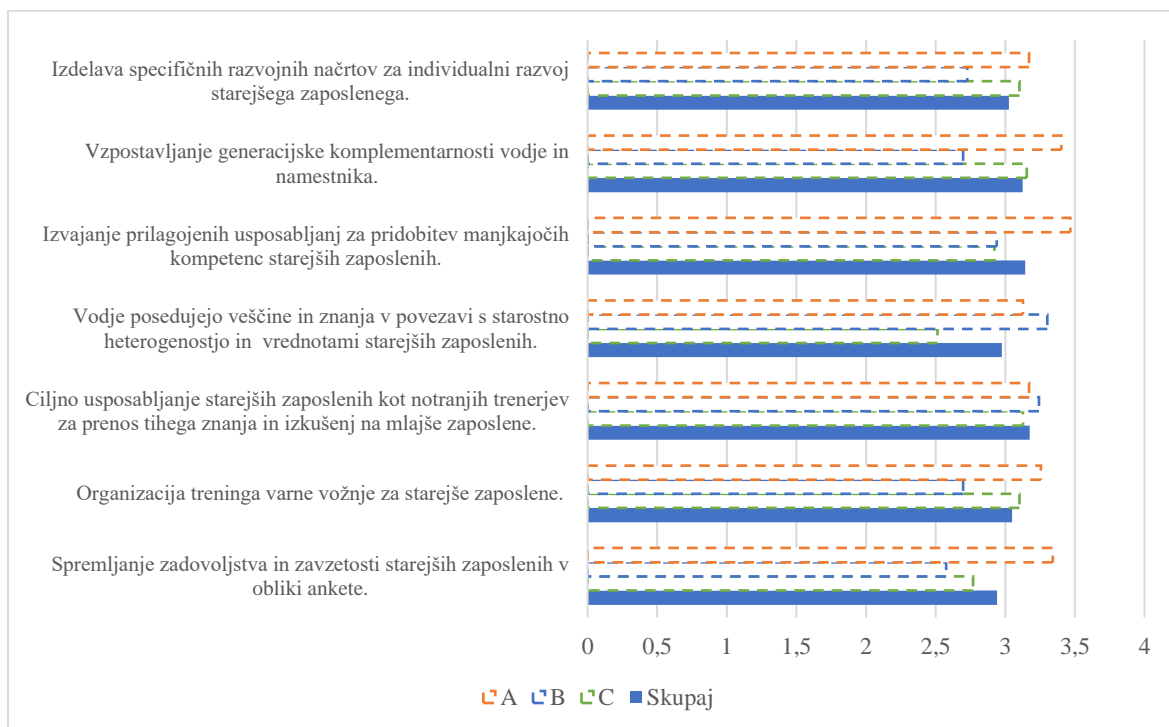
Zaposleni v **Izbranem podjetju B** so nadpovprečno ovrednotili stališča v povezavi s **kadrovskim razvojem, kompetencami in usposabljanjem**, ki se nanašajo na dejstva, da vodje posedujejo večšine in dodatna znanja, ki izhajajo iz spoštovanj razlik in različnosti generacij, vključno s poznavanjem zmožnosti in vrednot starejših zaposlenih (3,30), ciljno usposabljanje starejših zaposlenih kot notranjih trenerjev zaradi posedovanja tihega znanja in neprecenljivih izkušenj, ki jih lahko prenašajo na mlajše zaposlene (3,24), in izvajanje prilagojenega usposabljanja za razvoj in prilagoditev manjkajočih kompetenc starejših zaposlenih (2,94). Anketiranci so se v najmanjši meri strinjali s trditvijo o spremljanju zadovoljstva zavzetosti starejših zaposlenih, s katerim podjetje dobi vpogled, na katerih področjih so možne izboljšave (2,58).

Povprečne vrednosti, ki predstavljajo težo posameznega stališča v povezavi s **kadrovskim razvojem, kompetencami in usposabljanjem**, kažejo, da so anketiranci v **Izbranem podjetju C** najboljše ocenili stališča v povezavi s ciljnim usposabljanjem starejših zaposlenih kot notranjih trenerjev, saj so nosilci tihega znanja in neprecenljivih izkušenj, ki jih lahko prenašajo na mlajše zaposlene (3,18), generacijsko komplementarnostjo vodje in njegovega namestnika, kar pomeni, da sta pripadnika različnih generacijskih skupin (3,13), organizacijo treningov varne vožnje za zaposlene (3,05) in izdelavo specifičnih razvojnih načrtov za individualni razvoj zaposlenega (3,03). Anketiranci se v najmanjši meri strinjajo s trditvijo, ki se navezuje na spremljanje zadovoljstva in zavzetosti zaposlenih v obliki vprašalnika (2,94).

Skupna analiza stališč v povezavi s kadrovskim razvojem, kompetencami in usposabljanjem za vsa tri obravnavana pomurska podjetja je pokazala, da se anketiranci v največji meri strinjajo s trditvami, katerih vsebina se navezuje na ciljno usposabljanje starejših zaposlenih kot notranjih trenerjev za prenos tihega znanja in veščin (3,18), izvajanje prilagojenih usposabljanj za pridobitev manjkajočih kompetenc in veščin za starejše zaposlene (3,14), vzpostavljeno generacijsko komplementarnostjo vodje in njegovega namestnika (3,13) ter organizacijo treninga varne vožnje za starejše zaposlene (3,05). Anketiranci se v najmanjši meri strinjajo s trditvama o spremljanju zadovoljstva in zavzetosti starejših zaposlenih v obliki ankete (2,94) ter posedovanju znanj in veščin vodij v povezavi s starostno heterogenostjo in vrednotami starejših zaposlenih (2,98). Povprečne vrednosti

ocenjenih stališč v povezavi s kadrovskim razvojem, kompetencami in usposabljanjem so prikazane v grafikonu na sliki 12.

Slika 12: Stališča v povezavi z kadrovskim razvojem, kompetencami in usposabljanjem



Vir: lastno delo.

Povprečne vrednosti, ki predstavljajo težo posameznega stališča v povezavi z **medgeneracijskim sodelovanjem in ozaveščanjem**, kažejo, da so zaposleni v **Izbranem podjetju A** najbolj ocenili stališča, povezana s spodbujanjem neformalnih druženj zaposlenih različnih starostnih skupin v obliki športnih iger, piknikov, pohodov in obiskovanja športnih prireditev (3,06), načrtno vpeljan sistem mentorstva, ki ga izvajajo starejši in izkušeni zaposleni, ki poleg kompetenc in poznanstev na mentorirance prenašajo tudi kulturo organizacije (3,02), popis znanj, veščin in kompetenc znotraj projektnega tima z namenom učinkovitega prenosa tihega znanja s starejših na mlajše zaposlene (2,94) ter zavedanje problematike staranja delovne sile v povezavi s pravočasnim sprejemanjem ukrepov za ublažitev posledic (2,85). Anketiranci so se v povprečju v najmanjši meri strinjali s trditvama o organizaciji tematskih srečanj starejših in mlajših zaposlenih (2,67) ter obstoju sistema obratnega mentorstva, v okviru katerega »mladi mentorji« posredujejo sodobna znanja svojim starejšim kolegom (2,66). Pri vprašanju o morebitnih dodatnih praksah managementa starajoče se delovne sile v povezavi z medgeneracijskim sodelovanjem in ozaveščanjem, ki niso zajete v trditvah iz tabele, so anketiranci dodatno navedli, da izbrano podjetje vsako leto v mesecu decembru organizira srečanje upokojencev v prostorih podjetja, ki poleg druženja vključuje tudi ogled in predstavitve proizvodnje, s čimer skrbijo za ohranjanje stikov z bivšimi sodelavci in priložnost za spoznavanje novih zaposlenih. S tem

ohranjajo njihovo pripadnost in vključenost tudi po tem, ko v podjetju več aktivno ne sodelujejo.

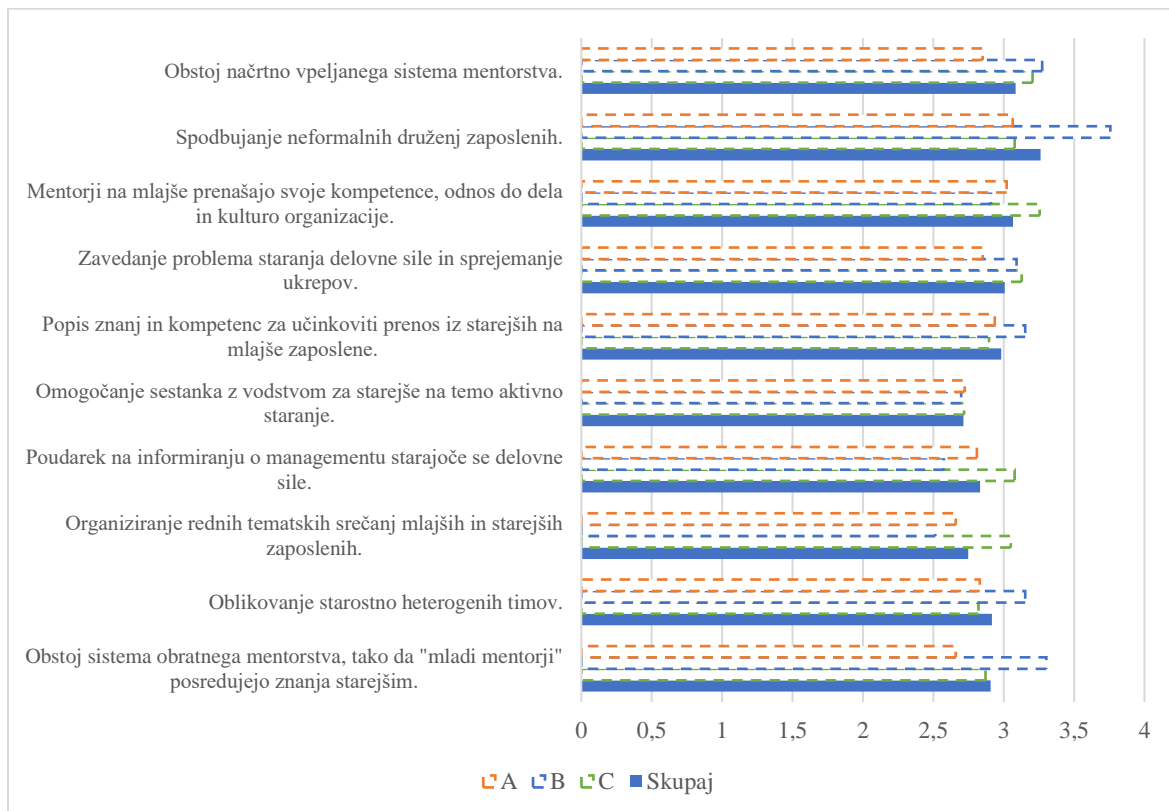
Povprečne vrednosti, ki predstavljajo težo posameznega stališča v povezavi z **medgeneracijskim sodelovanjem in ozaveščanjem**, kažejo, da so anketiranci v **Izbranem podjetju B** najboljše ocenili trditve, povezane s spodbujanjem neformalnega druženja zaposlenih različnih starostnih skupin v obliki športnih iger, piknikov, pohodov in obiskovanja športnih prireditev (3,76), vzpostavitvijo sistema obratnega mentorstva, v okviru katerega se določijo »mladi mentorji«, ki posredujejo napredna znanja svojim starejšim sodelavcem (3,30), sistemom načrtno vpeljanega mentorstva, ki natančno določa okoliščine, v katerih se zaposlenim dodeli mentor (3,27), in pravočasnim sprejemanjem ukrepov za učinkovito manageriranje starejših zaposlenih, kar pomeni, da se podjetje zaveda problematike staranja delovne sile (3,09). Anketiranci so najslabše ocenili trditvi o komunikaciji in informiranju o managementu starajoče se delovne sile (2,58) ter organizaciji tematskih srečanj mlajših in starejših zaposlenih glede na delovno področje za izmenjavo znanj in izkušenj (2,52).

Zaposleni v **Izbranem podjetju C** so nadpovprečno ovrednotili stališča v povezavi z **medgeneracijskim sodelovanjem in ozaveščanjem**, ki se nanašajo na obstoj načrtno vpeljanega sistema mentorstva, ki natančno določa, kdaj se zaposlenim dodeli mentor (3,21), pri čemer so v izvajanju mentorstva vključeni izkušeni in večji zaposleni, ki na mentorirance prenašajo svoje kompetence in odnos do dela, svoja poznanstva ter jih seznanjajo s kulturo organizacije (3,26), zavedanje problema staranja delovne sile in pravočasno sprejemanje ukrepov za učinkovito manageriranje starejših (3,13), vključno s poudarkom na komunikaciji in informiranju o problematiki staranja prebivalstva in managementu starajoče se delovne sile s strani podjetja (3,08), ter spodbujanje neformalnih druženj zaposlenih različnih starostnih skupin v obliki športnih iger, piknikov ali pohodov (3,08). Pri vprašanju o dodatnih praksah v povezavi z medgeneracijskim sodelovanjem in ozaveščanjem, ki niso zajete v tabeli iz anketnega vprašalnika, anketiranci v Izbranem podjetju C navajajo delo v parih, znotraj katerega je en član pripadnik mlajše, drugi pa starejše generacijske skupine, pri čemer mlajši na starejše prenašajo znanja o sodobnih digitalnih tehnologijah, starejši pa na mlajše tiha znanja in izkušnje.

Skupna analiza stališč v povezavi z medgeneracijskim sodelovanjem in ozaveščanjem za vsa tri izbrana pomurska podjetja je pokazala, da so anketiranci najboljše ocenili trditve v povezavi s spodbujanjem neformalnih druženj zaposlenih različnih starostnih skupin (3,26), obstojem sistema načrtno vpeljanega mentorstva (3,08), prenašanjem znanj, kompetenc, poznanstev in organizacijske kulture mentorjev na mlajše zaposlene (3,07) ter zavedanjem problematike staranja delovne sile, vključno s pravočasnim sprejemanjem ukrepov (3,01). Anketiranci so se v najmanjši meri strinjali s trditvama, povezanima z organiziranjem rednih tematskih srečanj starejših in mlajših zaposlenih (2,75) ter omogočanjem sestanka z vodstvom za starejše zaposlene na temo aktivnega staranja (2,71). Povprečne vrednosti

stališč v povezavi z medgeneracijskim sodelovanjem in ozaveščanjem so prikazane v grafikonu na sliki 13.

Slika 13: Stališča v povezavi z medgeneracijskim sodelovanjem in ozaveščanjem



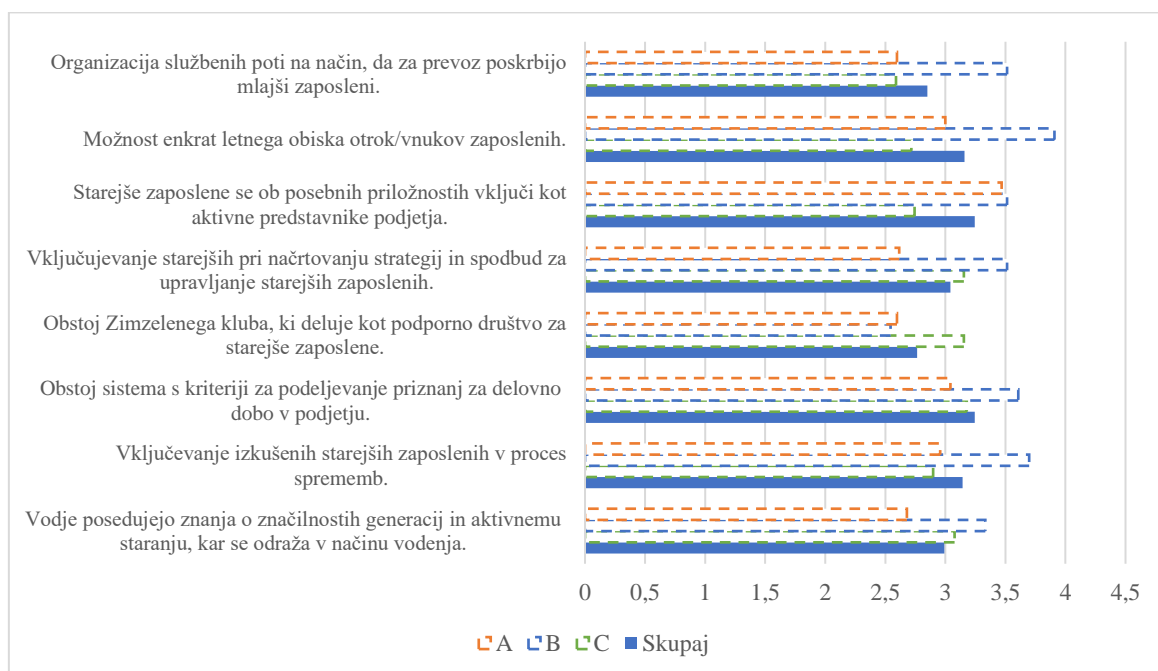
Vir: lastno delo.

Povprečne vrednosti, ki predstavljajo pomen posameznega stališča v povezavi z **zavzetostjo in vključenostjo v Izbranem podjetju A**, kažejo, da se zaposleni najbolj strinjajo s trditvami, ki se navezujejo na vključenost zvestih starejših zaposlenih kot aktivnih predstavnikov podjetja ob posebnih priložnostih in jubilejih (3,47), obstoj sistema s kriteriji za podeljevanja priznanj in nagrad za delovno dobo (3,04), možnost obiska na delovnem mestu za otroke in vnuke zaposlenih (3,00) ter vključenost starejših zaposlenih v proces sprememb, znotraj katerega s svojimi bogatimi znanji in izkušnjami prispevajo h kontinuirani rasti podjetja (2,96). Anketiranci so se v povprečju najmanj strinjali s trditvama o organizaciji službenih poti na način, da za prevoz poskrbijo mlajši sodelavci (2,96), in povezovanju starejših zaposlenih v obliki kluba kot podpornega društva za spopadanje z izzivi, s katerimi se srečujejo na delovnem mestu (2,60).

Povprečne vrednosti, ki predstavljajo pomen posameznega stališča v povezavi z **zavzetostjo in vključenostjo v Izbranem podjetju B**, kažejo, da so anketiranci nadpovprečno ocenili skoraj vse trditve iz obravnavanega sklopa, kar nakazuje visoko stopnjo zavzetosti in vključenosti starejših zaposlenih. Najvišje so ocenjene trditve v povezavi z možnostjo obiska na delovnem mestu za otroke in vnuke zaposlenih, s čimer se omogoči, da spoznajo delovno

mesto, sodelavce in podjetje, v katerem so zaposleni njihovi starši oz. stari starši (3,91), vključenostjo izkušenih starejših zaposlenih, ki so nosilci tihega znanja in bogatih izkušenj v proces sprememb (3,70), obstojem sistema s kriteriji za podeljevanje priznanj in nagrad, vezanih na delovno dobo v podjetju (3,61), organizacijo službenih poti, konferenc in usposabljanj na način, da se izbere zaposlene različnih generacij, pri čemer mlajši zaposleni poskrbijo za prevoz (3,52) in vključenost starejših zaposlenih kot aktivnih predstavnikov podjetja ob posebnih priložnostih in jubilejih (3,52). Anketiranci so se v povprečju najmanj strinjali s trditvama o povezovanju starejših v podporno skupino za skupno spopadanje z izzivi, ki jih prinaša delovno okolje (2,55), ter posedovanju znanj vodij o značilnostih različnih generacij in aktivnemu staranju zaposlenih, kar se odraža v načinu vodenja (3,33). Povprečne vrednosti ocenjenih stališč v povezavi z zavzetostjo in vključenostjo so prikazane v grafikonu na sliki 14.

Slika 14: Stališča v povezavi z zavzetostjo in vključenostjo



Vir: lastno delo.

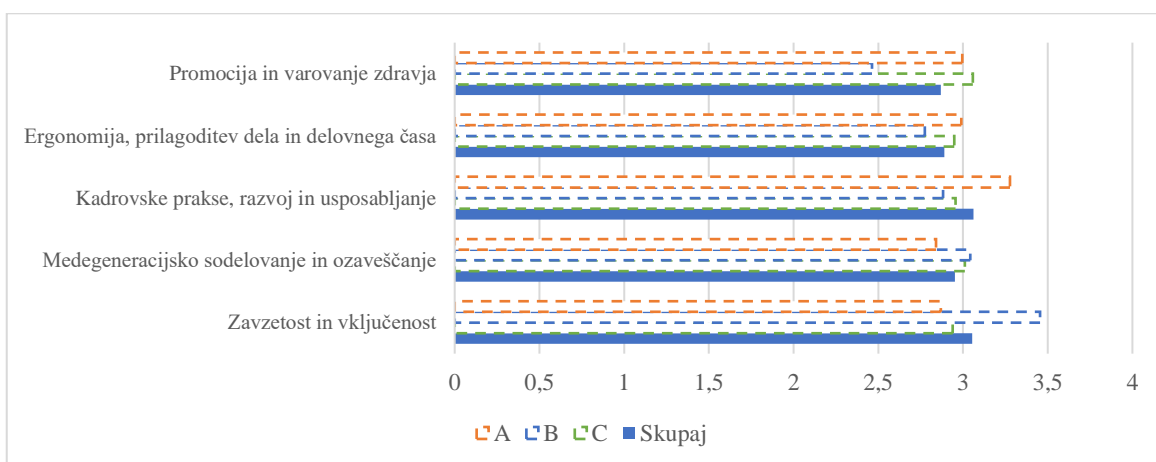
Povprečne vrednosti stališč v povezavi z **zavzetostjo in vključenostjo**, ocenjenih s strani anketirancev v **Izbranem podjetju C**, nakazujejo, da se v največji meri strinjajo s stališči, povezanimi z obstojem sistema s kriteriji za podeljevanje priznanj in nagrad za delovno dobo v podjetju (3,18), povezovanjem starejših zaposlenih v »Zimzeleni klub«, ki deluje kot podporno društvo, kjer se starejši zaposleni spopadajo z izzivi, s katerimi se srečujejo na delovnem mestu (3,15), vključevanjem starejše generacije pri načrtovanju strategij in spodbud za upravljanje starejših zaposlenih, da s skupnimi idejami, predlogi, izkušnjami in pogledi na zadevo izoblikujejo strategijo učinkovitega manageriranja starejših (3,15), ter posedovanjem znanj vodij o značilnostih posamezne generacijske skupine in aktivnemu staranju, kar se odraža v njegovem načinu vodenja (3,08). Anketiranci se v najmanjši meri

strinjajo s trditvama, ki se nanašata na organizacijo službenih poti na način, da za prevoz poskrbijo mlajši zaposleni (2,59), in možnost obiska otrok ali vnukov zaposlenih, ki so starši ali stari starši (2,72).

Skupna analiza stališč v povezavi z zavzetostjo in vključenostjo za vsa tri izbrana pomurska podjetja je pokazala, da se anketiranci v največji meri strinjajo s stališči, ki se navezujejo na obstoj sistema s kriteriji za podeljevanje priznanj za delovno dobo v podjetju (3,24), vključevanje starejših zaposlenih kot aktivnih predstavnikov podjetja ob posebnih priložnostih (3,24), možnost obiska otrok ali vnukov zaposlenih (3,16) in vključevanje starejših zaposlenih v proces sprememb (3,14). Anketiranci so najslabše ocenili trditvi, ki se nanašata na organizacijo službenih poti na način, da za prevoz poskrbijo mlajši zaposleni (2,85), in obstoj Zimzelenega kluba, ki deluje kot podporno društvo za starejše zaposlene (2,77).

Grafikon na sliki 15 prikazuje povprečne vrednosti ocenjenih stališč v povezavi z praksami managementa starajoče se delovne sile, ločene po področjih, pri čemer je razvidno, da v izbranih analiziranih pomurskih podjetjih prevladujejo prakse, ki se nanašajo na kadrovske razvoj, kompetence in usposabljanje ter zavzetost in vključenost, v nadaljevanju pa jim sledijo prakse medgeneracijskega sodelovanja in ozaveščanja.

Slika 15: Povprečne vrednosti skupin praks managementa starajoče se delovne sile



Vir: lastno delo.

Povzetek dela kvantitativne raziskave, ki se navezuje na prakse managementa starajoče se delovne sile v izbranih pomurskih podjetjih, je prikazan v tabeli 7.

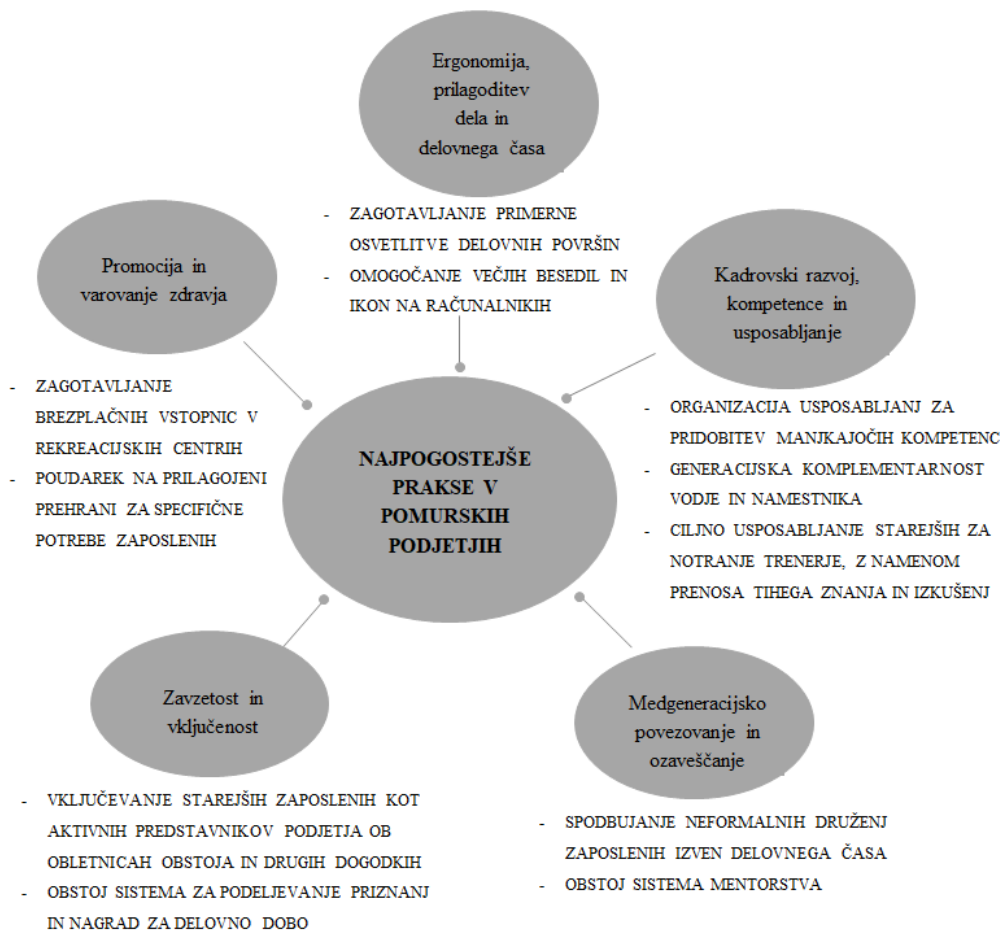
Tabela 7: Povzetek analize praks managementa starajoče se delovne sile

Prakse		Izbrano podjetje A	Izbrano podjetje B	Izbrano podjetje C	Skupno
Promocija in varovanje zdravja	Visoko strinjanje	- brezplačne vstopnice v rekreacijskih centrih (3,3) - postopna obremenitev po bolniški odsotnosti (3,3)	- poudarek na prilagojeni prehrani zaposlenih (3,2) - brezplačne vstopnice v rekreacijskih centrih (2,7)	- fizioterapevtske obravnave za odpravo bolečin (3,7) - brezplačne vstopnice v rekreacijskih centrih (3,6)	- brezplačne vstopnice v rekreacijskih centrih (3,3) - poudarek na prilagojeni prehrani zaposlenih (3,1)
	Nizko strinjanje	- izposoja športnih naprav za vadbo doma (2,4)	- organizacija vaj za razbremenitev telesa (1,9)	- postopna obremenitev po bolniški odsotnosti (2,6)	- izposoja športnih naprav za vadbo doma (2,71)
Ergonomija in prilagoditev dela	Visoko strinjanje	- primerna osvetlitev delovnih površin (3,5) - večja besedila/ikone (3,1)	- primerna osvetlitev delovnih površin (3,9) - večja besedila/ikone (3,4)	- ergonomske rešitve (3,7) - omogočanje dela od doma ali iz oddaljene lokacije (3,4)	- primerna osvetlitev delovnih površin (3,3) - večja besedila/ikone (3,2)
	Nizko strinjanje	- prednostni parkirni prostori za starejše zaposlene (2,5)	- sodelovanje v programih za krepitev zdravja (1,7)	- primerna osvetlitev delovnih površin (2,6)	- prednostni parkirni prostori za starejše zaposlene (2,4)
Kadrovski razvoj	Visoko strinjanje	- usposabljanja za pridobitev znanj (3,5) - generacijska kompl. (3,4)	- vodje posedujejo znanja o vrednotah starejših (3,3) - ciljno usposabljanje (3,2)	- ciljno usposabljanje starejših za trenerje (3,2) - generacijska kompl. (3,1)	- ciljno usposabljanje (3,2) - usposabljanja za pridobitev manjkajočih znanj (3,1)
	Nizko strinjanje	- vodje posedujejo znanja o vrednotah starejših (3,1)	- spremljanje zadovoljstva zaposlenih z anketo (2,6)	- spremljanje zadovoljstva zaposlenih z anketo (2,9)	- spremljanje zadovoljstva zaposlenih z anketo (2,9)
Sodelovanje in ozaveščanje	Visoko strinjanje	- neformalna druženja (3,1) - sistem mentorstva (3)	- neformalna druženja (3,8) - obratno mentorstvo (3,3)	- mentorji so izkušeni (3,3) - sistem mentorstva (3,2)	- neformalna druženja (3,3) - sistem mentorstva (3,1)
	Nizko strinjanje	- sistem obratnega mentorstva (2,7)	- srečanja mlajših in starejših z namenom izmenjave znanj (2,5)	- sestanki z vodstvom na temo aktivnega staranja (2,7)	- sestanki z vodstvom na temo aktivnega staranja (2,7)
Zavzetost in vključenost	Visoko strinjanje	- starejši zaposleni kot predstavniki podjetja (3,5) - nagrade za stalnost (3)	- obiski otrok in vnukov (3,9) - vključenost v procesu sprememb (3,7)	- nagrade za stalnost (3,2) - povezovanje starejših v obliki podporne skupine (3,2)	- nagrade za stalnost (3,2) - starejši zaposleni kot predstavniki podjetja (3,2)
	Nizko strinjanje	- povezovanje starejših v obliki podporne skupine (2,6)	- povezovanje starejših v obliki podporne skupine	- za prevoz na službenih poteh skrbijo mlajši zaposleni (2,6)	- povezovanje starejših v obliki podporne skupine

Vir: lastno delo.

Glede na rezultate analize dela kvantitativne raziskave, ki se nanaša na zastopanost praks managementa starajoče se delovne sile v izbranih pomurskih podjetjih, sem v spodnji shemi, prikazani na sliki 16, ločeno glede na področja po vzoru tabele 7 izpostavila najbolj zastopane prakse managementa starajoče se delovne sile, ki so bile prepoznane med analiziranimi pomurskimi podjetji.

Slika 16: Prakse managementa starajoče se delovne sile v izbranih pomurskih podjetjih



Vir: lastno delo.

Prakse managementa starajoče se delovne sile so torej orodja, s katerimi podjetja uresničujejo koncept managementa starajoče se delovne sile, pri čemer je ključno, da dobro poznajo spodbude, ki zaposlene motivirajo k podaljšanju delovne dobe tudi po tem, ko izpolnijo zakonske pogoje, in razloge, ki zaposlene spodbujajo k prehodu v upokojitev. Takšne informacije podjetju predstavljajo temelj za oblikovanje ustreznih praks, s katerimi vsaj delno vplivajo na fluktuacijo zaposlenih in njihove odločitve. Raziskava trga dela v Sloveniji kaže na omejene karijerne zmožnosti starejših zaposlenih, ki veljajo za nepriljubljen vir delovne sile, predvsem zaradi pomanjkanja fleksibilnosti, slabega poznavanja tujih jezikov, nepripravljenosti na usposabljanja, omejene prilagodljivosti novim delovnim razmeram, pomanjkanja znanja o novih tehnologijah in večje nagnjenosti k bolniški

odsotnosti na eni strani ter manko potencialno aktivne delovne sile na trgu dela na drugi strani, kar pomeni, da bodo podjetja prisiljena v analizo potencialnih možnosti za zadržanje zaposlenih, ob hkratni implementaciji managementa starajoče se delovne sile. Koncept managementa starajoče se delovne sile je bil v raziskavi obravnavan na podlagi analize motivov, ki zaposlene spodbujajo k podaljšanju delovne dobe in razlogov, ki zaposlene spodbujajo k prehodu v upokojitev (Žnidaršič & Dimovski, 2009).

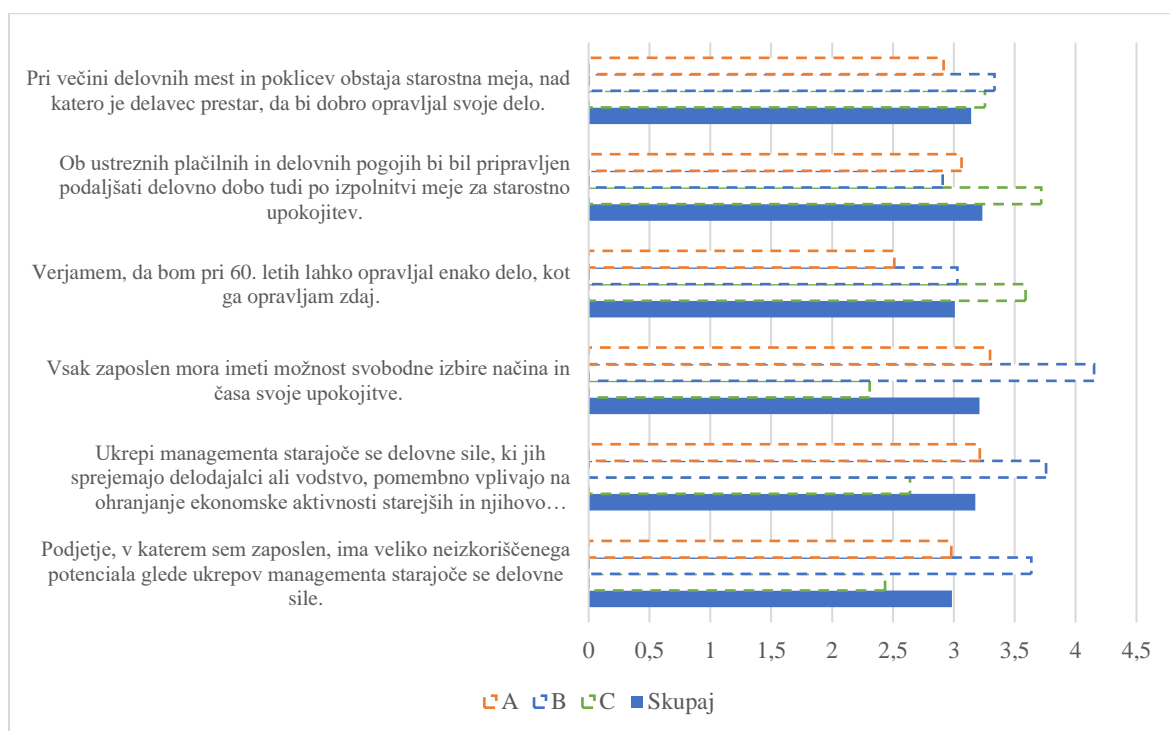
Med povprečnimi vrednostmi, ki kažejo težo posameznega stališča v povezavi z **delovnim življenjem zaposlenih v Izbranem podjetju A**, prednjačijo trditve, ki se navezujejo na možnost svobodne izbire načina in časa upokojitve (3,30) ter pomembnost ukrepov managementa starajoče se delovne sile v povezavi z ohranjanjem ekonomske aktivnosti starejših zaposlenih (3,21). Kot tretje najboljše ocenjeno stališče je povezano z naklonjenostjo podaljšanju delovne dobe po izpolnitvi meje za starostno upokojitev ob ustreznih plačilnih in delovnih pogojih (3,06), kar je za delodajalca pomembna informacija, saj lahko z implementacijo praks managementa starajoče se delovne sile, ki posredno izboljšujejo delovne razmere starejših zaposlenih, in plačilnimi spodbudami pomembno vplivajo na zadržanje starejših zaposlenih. Anketiranci so se v najmanjši meri strinjali s trditvijo, da verjamejo, da bodo pri starosti 60 let sposobni opravljati enako delo, kot ga opravljajo trenutno (2,51).

Med povprečnimi vrednostmi, ki kažejo težo posameznega stališča v povezavi z **delovnim življenjem zaposlenih v Izbranem podjetju B**, izstopajo trditve, ki se nanašajo na dejstvo, da bi moral imeti vsak zaposleni možnost svobodne izbire načina in časa svoje upokojitve (4,15), da ukrepi managementa starajoče se delovne sile, sprejeti s strani delodajalca ali vodstva, pomembno vplivajo na ohranjanje ekonomske aktivnosti starejših in morebitno odločitev o odložitvi upokojitve (3,76) ter da ima podjetje, v katerem so zaposleni, torej Izbrano podjetje B, veliko neizkoriščenega potenciala glede ukrepov managementa starajoče se delovne sile (3,64). Anketiranci so najslabše ocenili trditev v povezavi s pripravljenostjo podaljšanja delovne dobe po izpolnitvi meje za starostno upokojitev, ob ustreznih plačilnih in delovnih pogojih (2,91), pri čemer so v povprečju sorazmerno enako ocenili tudi trditev o sposobnosti opravljanja enakega dela, kot ga opravljajo trenutno, pri starosti 60 let (3,03).

Med povprečnimi vrednostmi, ki kažejo težo posameznega stališča v povezavi z **delovnim življenjem zaposlenih v Izbranem podjetju C**, prednjačijo trditve v povezavi s stališčem, da bi bili zaposleni ob ustreznih plačilih in delovnih pogojih pripravljeni podaljšati delovno dobo tudi po izpolnitvi pogojev za starostno upokojitev (3,72), da bodo pri 60. letih sposobni opravljati enako delo, kot ga opravljajo zdaj (3,59), in da pri večini delovnih mest in poklicev obstaja starostna meja, nad katero je delavec prestar, da bi lahko dobro opravljal svoje delo (3,3). Anketiranci so se v najmanjši meri strinjali s trditvama, da mora imeti vsak zaposleni možnost izbire načina in časa upokojitve (2,31) ter da ima podjetje, v katerem so zaposleni, torej Izbrano podjetje C, še veliko neizkoriščenega potenciala glede ukrepov managementa starajoče se delovne sile (2,44).

Skupna analiza stališč v povezavi delovnim življenjem zaposlenih za vsa tri obravnavana pomurska podjetja je pokazala, da so anketiranci najboljše ocenili stališča, ki so se nanašala na dejstvo, da bi bili ob ustreznih plačilnih in delovnih pogojih pripravljene podaljšati delovno dobo tudi po izpolnitvi meje za starostno upokojitve (3,23), da mora imeti vsak zaposleni možnost svobodne izbire načina in časa upokojitve (3,21) ter da ukrepi managementa starajoče se delovne sile, ki jih sprejme vodstvo, pomembno vplivajo na ohranjanje ekonomske aktivnosti starejših in njihovo morebitno odločitev o podaljšanju delovne dobe (3,18). Anketiranci so v povprečju najslabše ocenili trditev, ki se nanaša na dejstvo, da ima podjetje, v katerem so zaposleni, veliko neizkoriščenega potenciala glede ukrepov managementa starajoče se delovne sile (2,98). Povprečne vrednosti ocenjenih stališč v povezavi z delovnim življenjem zaposlenih so prikazane v grafikonu na sliki 17.

Slika 17: Stališča v povezavi z delovnim življenjem zaposlenih



Vir: lastno delo.

Na vprašanje, katera starost bi bila po mnenju anketirancev v Izbranem podjetju A ustrezna kot starostna meja za upokojitve, je 19 anketirancev, ki predstavljajo 40 % vseh anketirancev, odgovorilo, da je po njihovem mnenju ustrezna starostna meja za upokojitve 58 let. V nadaljevanju sem rezultate analizirala ločeno, glede na spol, in ugotovila, da je od tistih, ki so starost 58 let opredelili kot ustrezno starostno mejo za upokojitve, 26 % moških in 74 % žensk. Med moškimi anketiranci pa je najpogosteje prevladoval odgovor, da je ustrezna starostna meja za upokojitve starost 60 let, za kar se je opredelilo 48 % izmed vseh moških. Rezultati glede mnenj o ustrezni starostni meji za upokojitve so predstavljeni v tabeli 8.

Tabela 8: Mnenje o starostni meji za upokojitev v Izbranem podjetju A

	Spol		Skupaj	%
	Moški	Ženske		
55 let	6	5	11	23
58 let	5	14	19	40
60 let	11	4	15	32
65 let	0	1	1	2
nad 65 let	1	0	1	2
	23	24	47	100

Vir: lastno delo.

Na vprašanje, katera starost bi bila po mnenju anketirancev v Izbranem podjetju B ustrezna kot starostna meja za upokojitev, je 15 anketirancev, ki predstavljajo 45 % vseh anketirancev, kot ustrezno starostno mejo za upokojitev določilo 60 let. V nadaljevanju sem rezultate analizirala ločeno, glede na spol, in ugotovila, da je od tistih, ki je starost 60 let določilo kot ustrezno starost za upokojitev, 73 % moških in 27 % žensk. Tako moški kot ženske so mejo 60 let izbrali največkrat kot ustrezno starostno mejo za upokojitev, vendar pri moških z zgolj enim odgovorom razlike kot ustrezna starost sledi meja 55 let. Podrobni rezultati glede mnenj o ustrezni starostni upokojitvi anketirancev v Izbranem podjetju B, ločeni po spolu, so prikazani v tabeli 9.

Tabela 9: Mnenje o starostni meji za upokojitev v Izbranem podjetju B

	Spol		Skupaj	%
	Moški	Ženske		
55 let	10	0	10	30
58 let	5	2	7	21
60 let	11	4	15	45
65 let	1	0	1	3
nad 65 let	0	0	0	0
	27	6	33	100

Vir: lastno delo.

Na vprašanje, katera starost bi bila po mnenju anketirancev v Izbranem podjetju C ustrezna kot starostna meja za upokojitev, je večina izmed njih, in sicer v 67 %, kar predstavlja 26 zaposlenih, kot ustrezno starostno mejo za upokojitev, izbrala starost 60 let. Analizirano ločeno po spolu so se za starost 60 let odločile skoraj vse ženske, in sicer 91 %, razen ena, ki meni, da je ustrezna upokojitvena starost 58 let. Pri moških pa se jih je za starost 60 let odločilo 57 %, za starost 58 let 25 % in za starost 55 let 18 %. Podrobni rezultati glede mnenj o ustrezni starostni meji za upokojitev, ločeni po spolu, so predstavljeni v tabeli 10.

Tabela 10: Mnenje o starostni meji za upokožitev v Izbranem podjetju C

	Spol		Skupaj	%
	Moški	Ženske		
55 let	5	0	5	13
58 let	7	1	8	20
60 let	16	10	26	67
65 let	0	0	0	0
nad 65 let	0	0	0	0
	28	11	39	100

Vir: lastno delo.

Povprečne vrednosti, ki predstavljajo pomen posamezne **spodbude za upokožitev**, kažejo, da so zaposlenim v **Izbranem podjetju A** najpomembnejše spodbude več prostega časa za partnerja in/ali družino (3,77), zdravstvene težave (3,49), uživanje življenja pri nižji starosti in v relativno dobri formi (3,43), poklicni stres (3,38) in dobra finančna podpora v starosti, kar pomeni, da ne potrebujejo dodatnih denarnih sredstev (3,32). Anketiranci so kot najmanj pomembne spodbude za upokožitev ocenili upokožitev bližnjega sodelavca (2,40), spremembo kariere/samozaposlitve (2,68) in uvajanje novih sodobnih tehnologij in opreme v delovne procese (2,70).

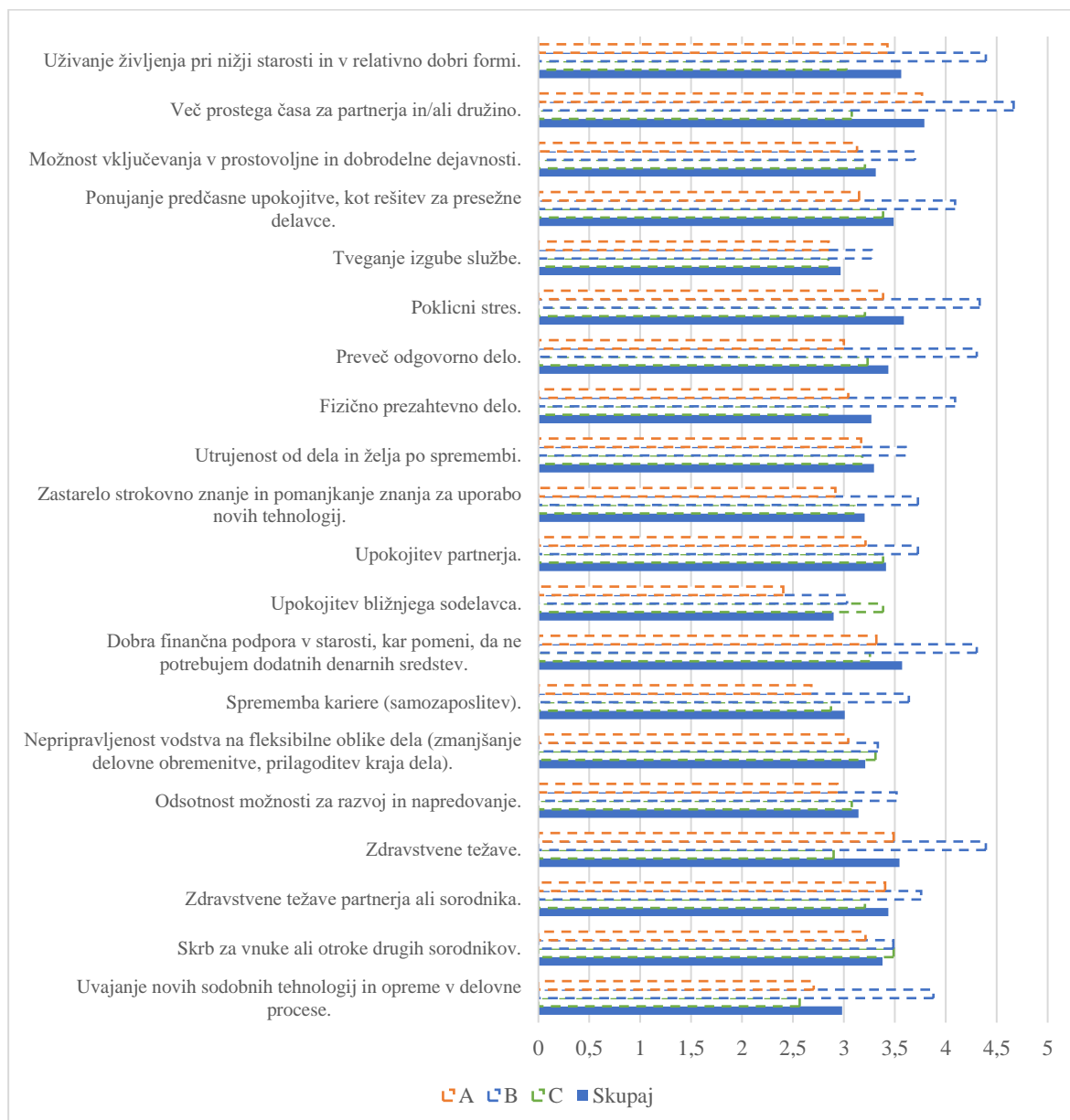
Povprečne vrednosti, ki predstavljajo pomen posamezne **spodbude za upokožitev**, kažejo, da so zaposleni v **Izbranem podjetju B** kot najpomembnejše spodbude za upokožitev izpostavili več prostega časa za partnerja in/ali družino (4,67), zdravstvene težave (4,39), uživanje življenja pri nižji starosti in v relativno dobri formi (4,39), poklicni stres (4,33) in preveč odgovorno delo (4,30). Anketiranci so kot najmanj pomembne spodbude za upokožitev ocenili upokožitev bližnjega sodelavca (3,03), nepripravljenost vodstva na fleksibilne oblike dela (3,33) in odsotnost možnosti za razvoj in napredovanje (3,52).

Povprečne vrednosti, ki predstavljajo pomen posamezne **spodbude za upokožitev**, kažejo, da so anketirancem v **Izbranem podjetju C** najpomembnejše spodbude za upokožitev skrb za vnuke ali otroke drugih sorodnikov (3,49), upokožitev bližnjega sodelavca (3,39), upokožitev partnerja (3,39), ponujanje predčasne upokožitve kot rešitve za presežne delavce (3,39), nepripravljenost vodstva na fleksibilne oblike dela v obliki prilagodljivega ali skrajšanega delovnega časa, vključno z delom od doma ali iz oddaljene lokacije (3,31), in dobra finančna podpora v starosti, kar pomeni, da ne potrebujejo dodatnih finančnih sredstev (3,26). Anketiranci v Izbranem podjetju C so kot najmanj pomembne spodbude za upokožitev ocenili uvajanje novih sodobnih tehnologij v delovne procese (2,56), fizično prezahtevno delo (2,85), tveganje izgube službe (2,85) in spremembo kariere v obliki samozaposlitve (2,87).

Skupna analiza spodbud za upokožitev za vsa tri obravnavana pomurska podjetja kaže, da so anketiranci kot najpomembnejše spodbude za upokožitev izbrali več prostega časa za

partnerja in/ali družino (3,79), poklicni stres (3,59), dobro finančno podporo v starosti, kar pomeni, da dodatna finančna sredstva niso nujno potrebna (3,57), uživanje življenja pri nižji starosti in v relativno dobri formi (3,56), zdravstvene težave (3,55) in ponujanje predčasne upokojitve kot rešitev za presežne delavce (3,45). Anketiranci so kot najmanj pomembne spodbude izpostavili upokojitev bližnjega sodelavca (2,90), tveganje izgube službe (2,97) in uvajanje novih sodobnih tehnologij v delovne procese (2,98). Povprečne ocenjene vrednosti spodbud za upokojitev so prikazane v grafikonu na sliki 18.

Slika 18: Spodbude za upokojitev



Vir: lastno delo.

Faktorska analiza z metodo rotirane faktorske matrike za **spodbude za upokojitev v Izbranem podjetju A** je definirala tri faktorje, katerih imena sem uporabila po vzoru

avtorice Žnidaršič (2010), katere raziskava je izhodišče dela anketnega vprašalnika, ki se nanaša na management starajoče se delovne sile, in sicer osebni razlogi oz. faktorji preskoka, zunanji razlogi oz. faktorji vlečenja in razlogi s strani delodajalca oz. dejavniki potiska. V prvi faktor, imenovan osebni razlogi oz. faktorji preskoka, je bilo uvrščenih naslednjih enajst spodbud: (1) uživanje življenja pri nižji starosti in v relativno dobri formi, (2) več prostega časa za partnerja in/ali družino, (3) možnost vključevanja v prostovoljne in dobrodelne dejavnosti, (4) ponujanje predčasne upokojitve kot rešitve za presežne delavce, (5) poklicni stres, (6) utrujenost od dela in želja po spremembi, (7) dobra finančna podpora v starosti, kar pomeni, da ne potrebujem dodatnih denarnih sredstev, (8) nepripravljenost vodstva na fleksibilne oblike dela v obliki zmanjšanja delovne obremenitve ali prilagoditve kraja dela, (9) odsotnost možnosti za razvoj in napredovanje, (10) zdravstvene težave in (11) zdravstvene težave partnerja ali sorodnika.

V drugi faktor, imenovan zunanji razlogi oz. faktorji vlečenja, so bile uvrščene štiri spodbude, in sicer: (1) zastarelo strokovno znanje in pomanjkanje znanja za uporabo novih tehnologij, (2) upokojitev bližnjega sodelavca, (3) sprememba kariere (samozaposlitev) ter (4) uvajanje novih sodobnih tehnologij in opreme v delovne procese. V tretji faktor, imenovan razlogi s strani delodajalca oz. dejavniki potiska, so bile uvrščene tri spodbude, in sicer: (1) tveganje izgube službe, (2) preveč odgovorno delo in (3) fizično prezahtevno delo. Rezultati factorske analize v Izbranem podjetju A so prikazani v tabeli 11.

Tabela 11: Faktorska analiza spodbud za upokojitev v Izbranem podjetju A

	Faktor		
	1	2	3
Uživanje življenja pri nižji starosti in v relativno dobri formi.	,830	,046	,110
Več prostega časa za partnerja in/ali družino.	,907	-,057	,010
Možnost vključevanja v prostovoljne in dobrodelne dejavnosti.	,844	,109	-,158
Ponujanje predčasne upokojitve, kot rešitev za presežne delavce.	,799	-,004	,060
Tveganje izgube službe.	,270	,168	,560
Poklicni stres.	,812	,004	,216
Preveč odgovorno delo.	,370	,198	,534
Fizično prezahtevno delo.	,452	-,004	,563
Utrujenost od dela in želja po spremembi.	,661	,052	,394
Zastarelo strokovno znanje in pomanjkanje znanja za uporabo novih tehnologij.	,044	,662	,355
Upokojitev partnerja.	,451	,289	,287
Upokojitev bližnjega sodelavca.	-,135	,798	,082
Dobra finančna podpora v starosti, kar pomeni, da ne potrebujem dodatnih denarnih sredstev.	,969	-,062	-,022
Sprememba kariere (samozaposlitev).	,131	,699	-,054
Nepripravljenost vodstva na fleksibilne oblike dela (zmanjšanje delovne obremenitve, prilagoditev kraja dela).	,774	,225	-,142

se nadaljuje

Tabela 11: Faktorska analiza spodbud za upokojitev v Izbranem podjetju A (nad.)

Odsotnost možnosti za razvoj in napredovanje.	,803	,172	-,180
Zdravstvene težave.	,993	-,059	,005
Zdravstvene težave partnerja ali sorodnika.	,896	,018	,048
Skrb za vnuke ali otroke drugih sorodnikov.	,494	,440	,026
Uvajanje novih sodobnih tehnologij in opreme v delovne procese.	,070	,907	-,104

Vir: lastno delo.

Faktorska analiza z metodo rotirane faktorske matrike za **spodbude za upokojitev v Izbranem podjetju B** je definirala dva faktorja, ki sta bila imenovana po vzoru iz raziskave avtorice Žnidaršič (2010), in sicer (1) osebni razlogi oz. faktorji preskoka in (2) razlogi s strani delodajalca oz. dejavniki potiska. V prvi faktor, imenovan osebni razlogi oz. faktorji preskoka, je vključenih enajst spodbud za upokojitev, in sicer: (1) ponujanje predčasne upokojitve kot rešitve za presežne delavce, (2) poklicni stres, (3) preveč odgovorno delo, (4) fizično prezahtevno delo, (5) utrujenost od dela in želja po spremembi, (6) zastarelo strokovno znanje in pomanjkanje znanja za uporabo novih tehnologij, (7) upokojitev partnerja, (8) dobra finančna podpora v starosti, kar pomeni, da ne potrebujem dodatnih denarnih sredstev, (9) nepripravljenost vodstva na fleksibilne oblike dela (zmanjšanje delovne obremenitve, prilagoditev kraja dela), (10) zdravstvene težave in (11) zdravstvene težave partnerja ali sorodnika.

V drugi faktor, imenovan razlogi s strani delodajalca oz. dejavniki potiska, so bile uvrščene štiri spodbude, in sicer: (1) upokojitev bližnjega sodelavca, (2) nepripravljenost vodstva na fleksibilne oblike dela (zmanjšanje delovne obremenitve, prilagoditev kraja dela), (3) odsotnost možnosti za razvoj in napredovanje ter (4) uvajanje novih sodobnih tehnologij in opreme v delovne procese. Rezultati faktorske analize spodbud za upokojitev v Izbranem podjetju B so prikazani v tabeli 12.

Tabela 12: Faktorska analiza spodbud za upokojitev v Izbranem podjetju B

	Faktor	
	1	2
Uživanje življenja pri nižji starosti in v relativno dobri formi.	,182	,252
Več prostega časa za partnerja in/ali družino.	,389	-,315
Možnost vključevanja v prostovoljne in dobrodelne dejavnosti.	-,300	,385
Ponujanje predčasne upokojitve, kot rešitve za presežne delavce.	,603	-,012
Tveganje izgube službe.	,272	,300
Poklicni stres.	,795	-,339
Preveč odgovorno delo.	,592	,389
Fizično prezahtevno delo.	,627	-,113
Utrujenost od dela in želja po spremembi.	,506	,421

se nadaljuje

Tabela 12: Faktorska analiza spodbud za upokojitev v Izbranem podjetju B (nad.)

Zastarelo strokovno znanje in pomanjkanje znanja za uporabo novih tehnologij.	,725	-,009
Upokojitev partnerja.	,583	-,048
Upokojitev bližnjega sodelavca.	-,145	,971
Dobra finančna podpora v starosti, kar pomeni, da ne potrebujem dodatnih denarnih sredstev.	,687	,104
Sprememba kariere (samozaposlitev).	-,022	,416
Nepripravljenost vodstva na fleksibilne oblike dela (zmanjšanje delovne obremenitve, prilagoditev kraja dela).	,463	,559
Odsotnost možnosti za razvoj in napredovanje.	,360	,577
Zdravstvene težave.	,647	,205
Zdravstvene težave partnerja ali sorodnika.	,620	,167
Skrb za vnuke ali otroke drugih sorodnikov.	,098	-,177
Uvajanje novih sodobnih tehnologij in opreme v delovne procese.	,274	,711

Vir: lastno delo.

Faktorska analiza na podlagi rotirane faktorke matrike **spodbud za upokojitev v Izbranem podjetju C** je definirala dva faktorja, ki sta bila imenovana po vzoru raziskave avtorice Žnidaršič (2010), in sicer (1) osebni razlogi oz. faktorji preskoka in (2) razlogi s strani delodajalca oz. faktorji potiska. V prvi faktor, imenovan osebni razlogi oz. faktorji preskoka, je bilo uvrščenih šest spodbud za upokojitev, in sicer: (1) uživanje življenja pri nižji starosti in v relativno dobri formi, (2) možnost vključevanja v prostovoljne in dobrodelne dejavnosti, (3) poklicni stres, (4) fizično prezahtevno delo, (5) skrb za vnuke ali otroke drugih sorodnikov ter (6) uvajanje novih sodobnih tehnologij in opreme v delovne procese.

V drugi faktor, imenovan razlogi s strani delodajalca oz. faktorji potiska, je bilo prav tako uvrščenih šest spodbud za upokojitev, in sicer: (1) več prostega časa za partnerja in/ali družino, (2) ponujanje predčasne upokojitve kot rešitve za presežne delavce, (3) tveganje izgube službe, (4) utrujenost od dela in želja po spremembi, (5) zastarelo strokovno znanje in pomanjkanje znanja za uporabo novih tehnologij ter (6) upokojitev partnerja. Rezultati faktorke analize spodbud za upokojitev so predstavljeni v tabeli 13.

Tabela 13: Faktorska analiza spodbud za upokojitev v Izbranem podjetju C

	Faktor	
	1	2
Uživanje življenja pri nižji starosti in v relativno dobri formi.	,546	,375
Več prostega časa za partnerja in/ali družino.	,089	,864
Možnost vključevanja v prostovoljne in dobrodelne dejavnosti.	,706	,005
Ponujanje predčasne upokojitve, kot rešitev za presežne delavce.	,418	,536

se nadaljuje

Tabela 13: Faktorska analiza spodbud za upokojitev v Izbranem podjetju C (nad.)

Tveganje izgube službe.	-,044	,916
Poklicni stres.	,996	-,058
Preveč odgovorno delo.	,084	-,367
Fizično prezahtevno delo.	,730	,126
Utrujenost od dela in želja po spremembi.	,397	,545
Zastarelo strokovno znanje in pomanjkanje znanja za uporabo novih tehnologij.	-,176	,571
Upokojitev partnerja.	-,335	,530
Upokojitev bližnjega sodelavca.	-,228	,302
Dobra finančna podpora v starosti, kar pomeni, da ne potrebujem dodatnih denarnih sredstev.	-,152	,273
Sprememba kariere (samozaposlitev).	,464	,276
Nepripravljenost vodstva na fleksibilne oblike dela (zmanjšanje delovne obremenitve, prilagoditev kraja dela).	-,143	-,222
Odsotnost možnosti za razvoj in napredovanje.	-,183	,283
Zdravstvene težave.	-,203	-,018
Zdravstvene težave partnerja ali sorodnika.	-,248	,043
Skrb za vnuke ali otroke drugih sorodnikov.	,658	,370
Uvajanje novih sodobnih tehnologij in opreme v delovne procese.	,772	-,194

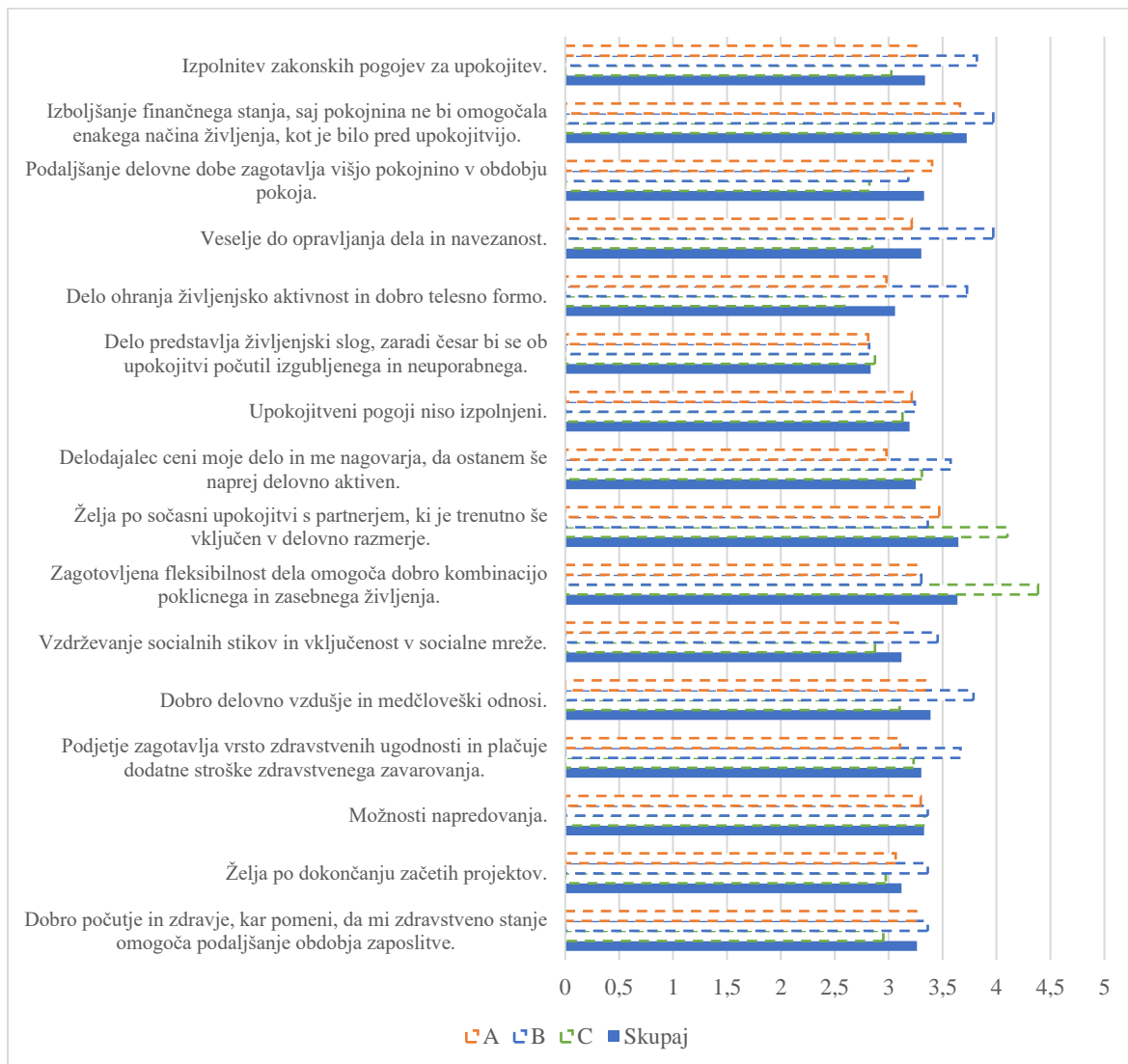
Vir: lastno delo.

Povprečne vrednosti, ki predstavljajo težo posameznega stališča v povezavi s **spodbudami za podaljšanje zaposlitve**, kažejo, da so zaposleni v **Izbranem podjetju A** najbolj ovrednotili trditve, da bi podaljšanje zaposlitve pomenilo izboljšanje finančnega stanja, saj pokojnina ne bi omogočala enakega načina življenja kot pred upokojitvijo (3,66), hkrati pa, da podaljšanje delovne dobe zagotavlja višjo pokojnino v obdobju pokoja (3,40). Anketiranci so hkrati visoko ovrednotili spodbude, povezane z željo po sočasni upokojitvi s partnerjem, ki je še vključen v delovno razmerje (3,47), in dobrim delovnim vzdušjem, vključno z medčloveškimi odnosi (3,34). Anketiranci so kot najmanj pomembne spodbude za podaljšanje delovne dobe ocenili, da delo predstavlja življenjski slog in bi se ob upokojitvi počutili izgubljeni (2,81), da delodajalec ceni delo zaposlenega in ga nagovarja k podalšanju zaposlitve (2,98) ter da delo ohranja aktivnost in dobro življenjsko formo (2,98).

Povprečne vrednosti, ki predstavljajo težo posameznega stališča v povezavi s **spodbudami za podaljšanje zaposlitve**, kažejo, da so zaposleni v **Izbranem podjetju B** kot najpomembnejše spodbude za podaljšanje delovne dobe ocenili izboljšanje finančnega stanja, saj pokojnina ne bi omogočala enakega načina življenja, kot je bilo pred upokojitvijo (3,97), veselje do opravljanja dela in navezanost (3,97), izpolnitev zakonskih pogojev za upokojitev (3,82), dobro delovno vzdušje in medčloveške odnose (3,79) ter zagotavljanje vrste zdravstvenih ugodnosti in plačevanje dodatnih stroškov zdravstvenega zavarovanja s strani delodajalca (3,67). Anketiranci so kot najmanj pomembne spodbude ocenili, da delo predstavlja življenjski slog, zaradi česar bi se ob upokojitvi počutili izgubljeni (2,82), da podaljšanje delovne dobe predstavlja večjo pokojnino v obdobju pokoja (3,18) in da

upokojitveni pogoji niso izpolnjeni (3,24). Povprečne vrednosti spodbud za podaljšanje delovne dobe so prikazane v grafikonu na sliki 19.

Slika 19: Spodbude za podaljšanje delovne dobe



Vir: lastno delo.

Povprečne vrednosti, ki predstavljajo pomen posamezne **spodbude za podaljšanje delovne dobe**, kažejo, da so anketirancem v **Izbranem podjetju C** najpomembnejše spodbude za podaljšanje vključenosti v zaposlitev zagotavljanje fleksibilnosti dela, kar omogoča dobro kombinacijo zasebnega in poklicnega življenja (4,39), želja po sočasni upokojitvi s partnerjem, ki je trenutno še vključen v delovno razmerje (4,10), izboljšanje finančnega stanja, saj pokojnina ne bi omogočala enakega načina življenja, kot je bilo pred upokojitvijo (3,59), možnost napredovanja (3,33), spodbujanje podaljšanje zaposlitve in cenjenje zaposlenega s strani delodajalca (3,31) ter zagotavljanje vrste zdravstvenih ugodnosti, vključno s plačevanjem stroškov dodatnega zavarovanja (2,95). Anketiranci so kot najmanj pomembne spodbude za podaljšanje delovne dobe ocenili, da delo ohranja življenjsko

aktivnost posameznika in njegovo dobro telesno formo (2,59) ter da podaljšanje delovne dobe zagotavlja višjo pokojnino v obdobju pokoja (2,82).

Skupna analiza spodbud za podaljšanje delovne dobe za vsa tri izbrana pomurska podjetja je pokazala, da so anketiranci kot najpomembnejše spodbude za podaljšanje delovne dobe ocenili, da podaljšanje delovne dobe izboljša finančno stanje, saj pokojnina ne bi omogočala enakega načina življenja kot pred upokojitvijo (3,72), željo po sočasni upokojitvi s partnerjem, ki je trenutno še vključen v delovno razmerje (3,65), zagotovljeno fleksibilnost dela, ki omogoča dobro kombinacijo zasebnega in poklicnega življenja (3,64), dobro delovno vzdušje in medčloveške odnose (3,39), izpolnitev zakonskih pogojev za upokojitev (3,34), možnost napredovanja (3,33) in podaljšanje delovne dobe, ki zagotavlja višjo pokojnino v času pokoja (3,33). Anketiranci so kot najmanj pomembne spodbude za upokojitev ocenili, da delo predstavlja življenjski slog (2,83), da delo ohranja življenjsko aktivnost in dobro telesno formo (3,06), željo po dokončanju projektov (3,12) in vzdrževanje socialnih stikov (3,12).

Faktorska analiza z metodo rotirane faktorje matrike **spodbud za podaljšanje delovne dobe v Izbranem podjetju A** je v nadaljevanju definirala dva faktorja, od katerih sem eno izmed imen uporabila po vzoru avtorice Žnidaršič (2010), in sicer pravni razlogi, drugi faktor pa sem namesto drugi razlogi poimenovala osebni razlogi, saj se vsebina stališč, vključenih v faktor, sklada z osebnimi preferencami posameznika. V prvi faktor, imenovan pravni razlogi, je uvrščenih deset spodbud, in sicer: (1) izpolnitev zakonskih pogojev za upokojitev, (2) izboljšanje finančnega stanja, saj pokojnina ne bi omogočala enakega načina življenja, kot je bilo pred upokojitvijo, (3) podaljšanje delovne dobe zagotavlja višjo pokojnino v obdobju pokoja, (4) delo ohranja življenjsko aktivnost in dobro telesno formo, (5) delo predstavlja življenjski slog, zaradi česar bi se ob upokojitvi počutil izgubljenega in neuporabnega, (6) upokojitveni pogoji niso izpolnjeni, (7) delodajalec ceni moje delo in me nagovarja, da ostanem še naprej delovno aktiven, (8) želja po sočasni upokojitvi s partnerjem, ki je trenutno še vključen v delovno razmerje, (9) zagotovljena fleksibilnost dela omogoča dobro kombinacijo poklicnega in zasebnega življenja ter (10) vzdrževanje socialnih stikov in vključenost v socialne mreže.

V drugi faktor, imenovan osebni razlogi, je bilo na podlagi faktorje analize uvrščenih šest spodbud za podaljšanje delovne dobe, in sicer: (1) veselje do opravljanja dela in navezanost, (2) dobro delovno vzdušje in medčloveški odnosi, (3) podjetje zagotavlja vrsto zdravstvenih ugodnosti, (4) možnosti napredovanja, (5) želja po dokončanju projektov ter (6) dobro počutje in zdravje, kar pomeni, da zdravstveno stanje omogoča podaljšanje delovne dobe. Rezultati faktorje analize za spodbude za podaljšanje zaposlitve so prikazani v tabeli 14.

Tabela 14: Faktorska analiza spodbud za podaljšanje zaposlitve v Izbranem podjetju A

	Faktor	
	1	2
Izpolnitev zakonskih pogojev za upokojitev.	,917	-,166
Izboljšanje finančnega stanja, saj pokojnina ne bi omogočala enakega načina življenja, kot je bilo pred upokojitvijo.	,726	,239
Podaljšanje delovne dobe zagotavlja višjo pokojnino v obdobju pokoja.	,971	-,051
Veselje do opravljanja dela in navezanost.	,211	,740
Delo ohranja življenjsko aktivnost in dobro telesno formo.	,647	,247
Delo predstavlja življenjski slog, zaradi česar bi se ob upokojitvi počutil izgubljenega in neuporabnega.	,638	,208
Upokojitveni pogoji niso izpolnjeni.	,646	,221
Delodajalec ceni moje delo in me nagovarja, da ostanem še naprej delovno aktiven.	,613	,272
Želja po sočasni upokojitvi s partnerjem, ki je trenutno še vključen v delovno razmerje.	,715	,090
Zagotovljena fleksibilnost dela omogoča dobro kombinacijo poklicnega in zasebnega življenja.	,565	,393
Vzdrževanje socialnih stikov in vključenost v socialne mreže.	,801	,060
Dobro delovno vzdušje in medčloveški odnosi.	,408	,637
Podjetje zagotavlja vrsto zdravstvenih ugodnosti in plačuje dodatne stroške zdravstvenega zavarovanja.	,245	,678
Možnosti napredovanja.	-,198	,913
Želja po dokončanju začetih projektov.	,250	,665
Dobro počutje in zdravje, kar pomeni, da mi zdravstveno stanje omogoča podaljšanje obdobja zaposlitve.	,231	,784

Vir: lastno delo.

Faktorska analiza z metodo rotirane faktorske matrike **spodbud za podaljšanje delovne dobe v Izbranem podjetju B** je definirala delitev spodbud v dva faktorja, katerih eno izmed imen sem uporabila po vzoru avtorice Žnidaršič (2010), in sicer pravni razlogi, drugi faktor pa sem namesto drugi razlogi poimenovala osebni razlogi, saj se vsebina stališč, vključenih v faktor, sklada z osebnimi preferencami posameznika v povezavi s pripadnostjo, vključenostjo in poklicno kariero. V prvi faktor, imenovan pravni razlogi, je bilo uvrščenih šest spodbud za podaljšanje zaposlitve, in sicer: (1) izpolnitev zakonskih pogojev za upokojitev, (2) podaljšanje delovne dobe zagotavlja višjo pokojnino v obdobju pokoja, (3) veselje do opravljanja dela in navezanost, (4) delo ohranja življenjsko aktivnost in dobro telesno formo, (5) upokojitveni pogoji niso izpolnjeni ter (6) zagotovljena fleksibilnost dela omogoča dobro kombinacijo poklicnega in zasebnega življenja.

V drugi faktor, imenovan osebni razlogi, je bilo uvrščenih pet spodbud za podaljšanje zaposlitve, in sicer: (1) delodajalec ceni moje delo in me nagovarja, da ostanem še naprej delovno aktiven, (2) podjetje zagotavlja vrsto zdravstvenih ugodnosti in plačuje dodatne

stroške zdravstvenega zavarovanja, (3) možnosti napredovanja, (4) želja po dokončanju začelih projektov ter (5) dobro počutje in zdravje, kar pomeni, da mi zdravstveno stanje omogoča podaljšanje obdobja zaposlitve. Rezultati factorske analize spodbud za podaljšanje delovne dobe, ki so jih ocenili anketiranci v Izbranem podjetju B, so predstavljeni v tabeli 15.

Tabela 15: Faktorska analiza spodbud za podaljšanje zaposlitve v Izbranem podjetju B

	Faktor	
	1	2
Izpolnitev zakonskih pogojev za upokojitev.	,565	-,036
Izboljšanje finančnega stanja, saj pokojnina ne bi omogočala enakega načina življenja, kot je bilo pred upokojitvijo.	,183	,431
Podaljšanje delovne dobe zagotavlja višjo pokojnino v obdobju pokoja.	,811	,282
Veselje do opravljanja dela in navezanost.	,901	-,011
Delo ohranja življenjsko aktivnost in dobro telesno formo.	,785	,068
Delo predstavlja življenjski slog, zaradi česar bi se ob upokojitvi počutil izgubljenega in neuporabnega.	,322	-,064
Upokojitveni pogoji niso izpolnjeni.	,939	-,130
Delodajalec ceni moje delo in me nagovarja, da ostanem še naprej delovno aktiven.	-,380	,763
Želja po sočasni upokojitvi s partnerjem, ki je trenutno še vključen v delovno razmerje.	,393	,130
Zagotovljena fleksibilnost dela omogoča dobro kombinacijo poklicnega in zasebnega življenja.	,536	,357
Vzdrževanje socialnih stikov in vključenost v socialne mreže.	,321	,349
Dobro delovno vzdušje in medčloveški odnosi.	,224	,059
Podjetje zagotavlja vrsto zdravstvenih ugodnosti in plačuje dodatne stroške zdravstvenega zavarovanja.	,116	,732
Možnosti napredovanja.	,225	,801
Želja po dokončanju začelih projektov.	,049	,563
Dobro počutje in zdravje, kar pomeni, da mi zdravstveno stanje omogoča podaljšanje obdobja zaposlitve.	,067	,601

Vir: lastno delo.

Faktorska analiza, izdelana na podlagi metode rotirana factorska matrika za **spodbude za podaljšanje delovne dobe v Izbranem podjetju C**, je definirala dva faktorja, pri čemer sem ju po vzoru raziskave avtorice Žnidaršič (2010) imenovala pravni razlogi in drugi razlogi. V prvi faktor, imenovan pravni razlogi, je factorska analiza vključila pet stališč, in sicer: (1) izboljšanje finančnega stanja, saj pokojnina ne bi omogočala enakega načina življenja, kot je bilo pred upokojitvijo, (2) podaljšanje delovne dobe zagotavlja višjo pokojnino v obdobju pokoja, (3) delo ohranja življenjsko aktivnost in dobro telesno formo, (4) upokojitveni pogoji niso izpolnjeni ter (5) delodajalec ceni moje delo in me nagovarja, da ostanem še naprej delovno aktiven.

V drugi faktor, imenovan drugi razlogi, so bila vključena štiri stališča, in sicer: (1) izpolnitev zakonskih pogojev za upokojitev, (2) veselje do opravljanja dela in navezanost, (3) želja po dokončanju začelih projektov tet (4) dobro počutje in zdravje, kar pomeni, da mi zdravstveno stanje omogoča podaljšanje obdobja zaposlitve. Rezultati faktorske analize spodbud za podaljšanje zaposlitve v Izbranem podjetju C so predstavljeni v tabeli 16.

Tabela 16: Faktorska analiza spodbud za podaljšanje zaposlitve v Izbranem podjetju C

	Faktor	
	1	2
Izpolnitev zakonskih pogojev za upokojitev.	,213	,618
Izboljšanje finančnega stanja, saj pokojnina ne bi omogočala enakega načina življenja, kot je bilo pred upokojitvijo.	,715	,031
Podaljšanje delovne dobe zagotavlja višjo pokojnino v obdobju pokoja.	,689	,048
Veselje do opravljanja dela in navezanost.	,291	,496
Delo ohranja življenjsko aktivnost in dobro telesno formo.	,781	,011
Delo predstavlja življenjski slog, zaradi česar bi se ob upokojitvi počutil izgubljenega in neuporabnega.	,480	,288
Upokojitveni pogoji niso izpolnjeni.	,856	-,125
Delodajalec ceni moje delo in me nagovarja, da ostanem še naprej aktiven.	,941	,038
Želja po sočasni upokojitvi s partnerjem, ki je trenutno še vključen v delovno razmerje.	-,159	-,020
Zagotovljena fleksibilnost dela omogoča dobro kombinacijo poklicnega in zasebnega življenja.	-,144	-,055
Vzdrževanje socialnih stikov in vključenost v socialne mreže.	,495	,418
Dobro delovno vzdušje in medčloveški odnosi.	-,309	,395
Podjetje zagotavlja vrsto zdravstvenih ugodnosti in plačuje dodatne stroške zdravstvenega zavarovanja.	-,021	,082
Možnosti napredovanja.	-,087	,034
Želja po dokončanju začelih projektov.	-,050	,981
Dobro počutje in zdravje, kar pomeni, da mi zdravstveno stanje omogoča podaljšanje obdobja zaposlitve.	,013	,899

Vir: lastno delo.

Povzetek dela kvantitativne raziskave, ki se navezuje na spodbude za upokojitev in razloge za podaljšanje delovne dobe v izbranih pomurskih podjetjih, je prikazan v spodnji tabeli, pri čemer sem v nadaljevanju v shemi izpostavila najpomembnejše spodbude za upokojitev in razloge za podaljšanje delovne dobe, ki so bili prepoznani med analiziranimi pomurskimi podjetji. Shema ima za delodajalce iz analiziranih treh pomurskih podjetij veliko uporabno vrednost, saj poznavanje spodbud za upokojitev in razlogov za podaljšanje delovne dobe za delodajalce pomeni koristno informacijo zaradi poznavanja segmentov, na katerih morajo okrepiti kadrovske aktivnosti, da bodo zaposlene čim dlje obdržali znotraj zaposlitve. Povzetek analize spodbud za upokojitev in podaljšanje delovne dobe v izbranih pomurskih podjetjih je prikazan v tabeli 17.

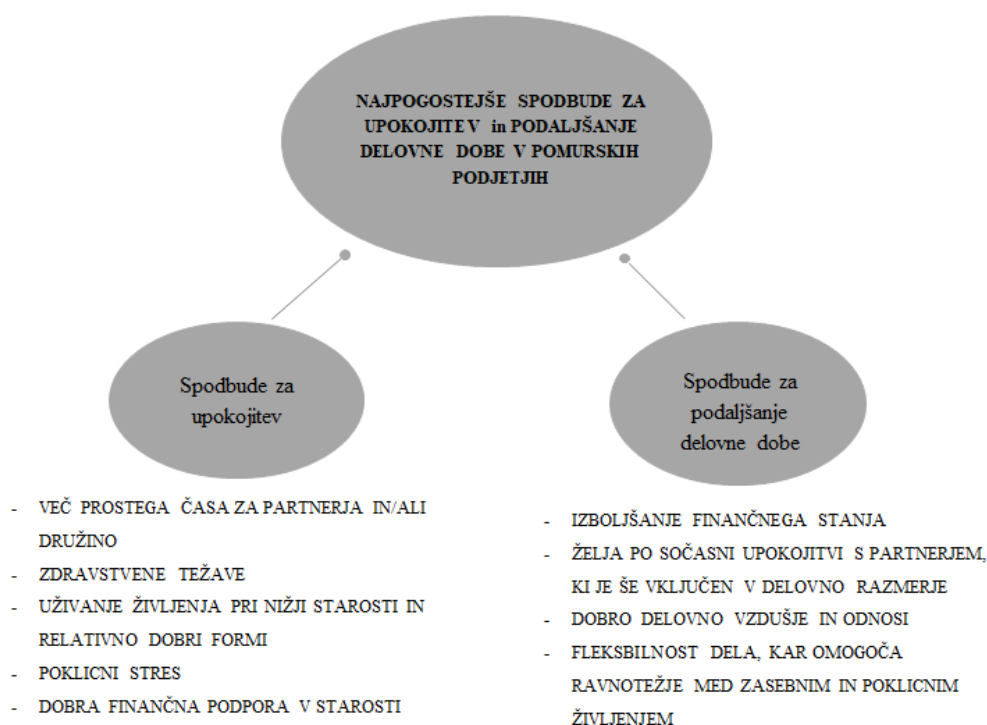
Tabela 17: Povzetek analize spodbud za upokožitev in podaljšanje delovne dobe

		Izbrano podjetje A	Izbrano podjetje B	Izbrano podjetje C	Skupaj
Spodbude za upokožitev	Najbolj pomembne spodbude	- več prostega časa za partnerja in družino (3,8) - zdravstvene težave (3,5) - uživanje življenja pri nižji starosti in v dobri formi (3,4) - poklicni stres (3,4) - dobra finančna podpora v starosti (3,3)	- več prostega časa za partnerja in družino (4,7) - zdravstvene težave (4,4) - uživanje življenja pri nižji starosti in v dobri formi (4,4) - poklicni stres (4,3) - preveč odgovorno delo (4,3)	- skrb za vnuke (3,5) - upokožitev sodelavca (3,4) - upokožitev partnerja (3,4) - predčasna upokožitev zaradi presežka delavcev (3,4) - odklonilen odnos vodstva do fleksibilnega dela (3,3)	- več prostega časa za partnerja in družino (3,8) - stres (3,6) - dobra finančna podpora v starosti (3,6) - uživanje življenja pri nižji starosti in dobri formi (3,6) - zdravstvene težave (3,6)
	Najmanj pomembne spodbude	- upokožitev bližnjega sodelavca (2,4) - sprememba kariere (2,7) - uvajanje novih sodobnih tehnologij v delovne procese (2,7)	- upokožitev bližnjega sodelavca (3) - nepripravljenost vodstva na fleksibilne oblike dela (3,3) - odsotnost možnosti za razvoj in napredovanje (3,52)	- uvajanje novih tehnologij v delovne procese (2,6) - fizično preveč zahtevno delo (2,9) - tveganje izgube službe (2,9) - sprememba kariere (2,9)	- upokožitev bližnjega sodelavca (2,9) - tveganje izgube službe (2) - uvajanje novih tehnologij v delovne procese (2)
Razlogi za podaljšanje delovne dobe	Najbolj pomembni razlogi	- izboljšanje finančnega stanja (3,7) - podaljšanje delovne dobe zagotavlja višjo pokojnino (3,4) - želja po sočasni upokožitvi s partnerjem (3,5) - dobro delovno vzdušje in medčloveškimi odnosi (3,3)	- izboljšanje finančnega stanja (4) - veselje do opravljanja dela in navezanost (4) - izpolnitev zakonskih pogojev za upokožitev (3,8) - dobro delovno vzdušje in medčloveški odnosi (3,8) - zdravstvene ugodnosti (3,7)	- fleksibilnost dela (4,4) - želja po sočasni upokožitvi s partnerjem (4,1) - izboljšanje finančnega stanja (3,6) - možnost napredovanja (3,3) - nagovarjanje k podaljšanju zaposlitve (3,3)	- izboljšanje finan. stanja (3,7) - želja po sočasni upokožitvi s partnerjem (3,7) - fleksibilnost dela (3,6) - dobro delovno vzdušje in medčloveški odnosi (3,4) - izpolnitev zakonskih pogojev za upokožitev (3,3)
	Najmanj pomembni razlogi	- delo predstavlja življenjski slog (2,8) - nagovarjanje k podaljšanju zaposlitve (3) - delo ohranja aktivnost in dobro formo (3)	- delo pomeni življenjski slog (2,8) - podaljšanje zaposlitve pomeni večjo pokojnino (3,2) - upokožitveni pogoji niso izpolnjeni (3,2)	- delo ohranja življenjsko aktivnost posameznika in njegovo dobro telesno formo (2,6) - podaljšanje zaposlitve pomeni večjo pokojnino (2,8)	- delo predstavlja življenjski slog (2,8) - delo ohranja življenjsko aktivnost in formo (3,1) - želja po dokončanju projektov (3,1)

Vir: lastno delo.

Najpomembnejše spodbude za upokožitev in podaljšanje delovne dobe v izbranih pomurskih podjetjih so kot povzetek ugotovitev iz zgornje tabele, prikazane na shemi na sliki 20.

Slika 20: Spodbude za upokožitev in podaljšanje delovne dobe v pomurskih podjetjih



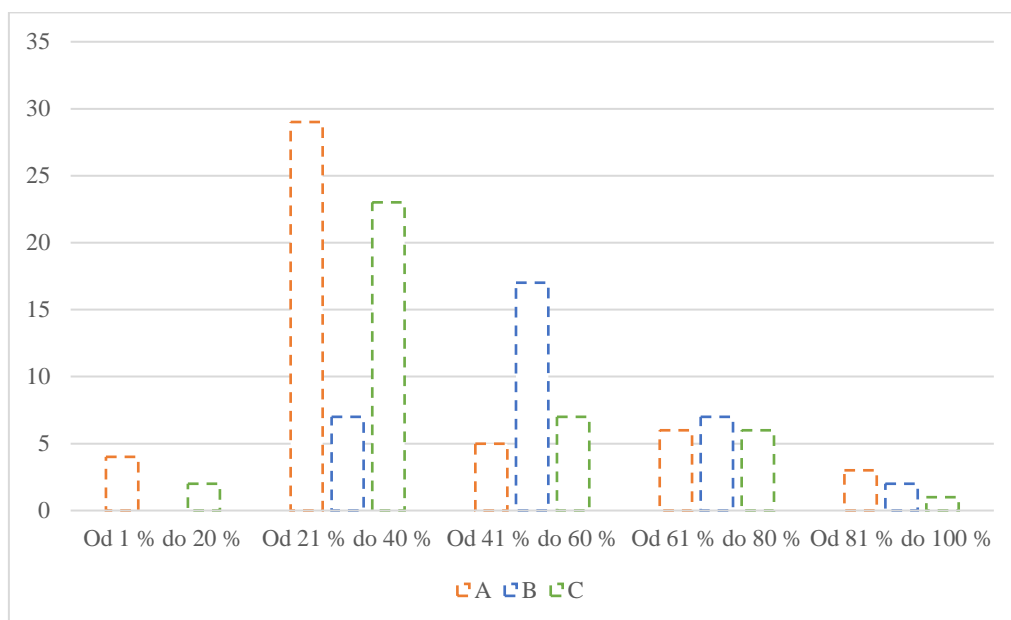
Vir: lastno delo.

Delovanje projektnih timov je bilo analizirano v zadnjem delu anketnega vprašalnika, v okviru katerega so anketiranci najprej odgovorili na vprašanja, povezana z njihovo vključenostjo v projektne time, v nadaljevanju pa ocenili stališča, povezana z njihovim delovanjem. Analiza odgovorov anketirancev v Izbranem podjetju A kaže, da je njihova povprečna dolžina članstva v projektnem timu 2,3 leta, pri čemer kot najdaljše članstvo v projektnem timu izstopa obdobje 6 let, kot najkrajše pa 0,2 leti. V Izbranem podjetju B je povprečna dolžina članstva v projektnem timu glede na odgovore anketirancev 1,9 leta. Kot najdaljše članstvo v projektnem timu prednjači doba 5 let, kot najkrajše pa 0,5 leta. V Izbranem podjetju C je analiza pokazala, da je povprečna dolžina članstva v projektnem timu 2,8 leta, pri čemer kot najdaljše članstvo v projektnem timu izstopa obdobje 7 let, kot najkrajše pa obdobje 1 meseca. Gledano skupno za vsa tri analizirana podjetja, je povprečna dolžina članstva skupnega vzorca 2,4 leta.

Anketiranci v Izbranem podjetju A so hkrati v povprečju vključeni v 3,3 projektne time, pri čemer izstopa članstvo v 7 projektnih timih. S tem sovpada dejstvo, da so anketiranci iz Izbranega podjetja A na vprašanje o pogostosti dela v projektnih timih v 53 % odgovorili od enkrat do dvakrat na teden, v 47 % pa od trikrat do štirikrat na mesec, pri čemer ostali možni odgovori, ki so predvidevali pogostejše delo v projektnih timih, niso bili izbrani. Anketiranci v Izbranem podjetju B so v povprečju naenkrat vključeni v 1,6 projektnih timov, pri čemer

izstopa članstvo v 3 timih. Tudi s tem sovpada dejstvo, vendar v nasprotni smeri kot v Izbranem podjetju A, da so anketiranci na vprašanje, kako pogosto delajo v projektih timih, v 73 % odgovorili vsak dan, v 18 % od trikrat do štirikrat na teden in v 9 % od trikrat do štirikrat na mesec, pri čemer ostali odgovori, ki predvidevajo redkejšo frekvenco dela v projektne timu, niso bili izbrani. Anketiranci v Izbranem podjetju C so v povprečju hkrati vključeni v 3,9 projektne timov, kar je največ izmed vseh podjetij in je hkrati sorazmerno povezano z najdaljšo povprečno dolžino članstva. Podobno kot v Izbranem podjetju A tudi v Izbranem podjetju C v večini, in sicer v 63 %, člani projektne tima v timu delajo od enkrat do dvakrat na teden, 21 % anketirancev pa je odgovorilo, da v projektne timu delajo od trikrat do štirikrat na teden. Grafikon na sliki 21 prikazuje ločeno za vsako izbrano podjetje posebej odstotek delovnega časa, ki ga zaposleni namenijo delu v projektne timu v sorazmerju s celotnim delovnim časom.

Slika 21: Odstotek celotnega delovnega časa namenjenega delu v projektne timu



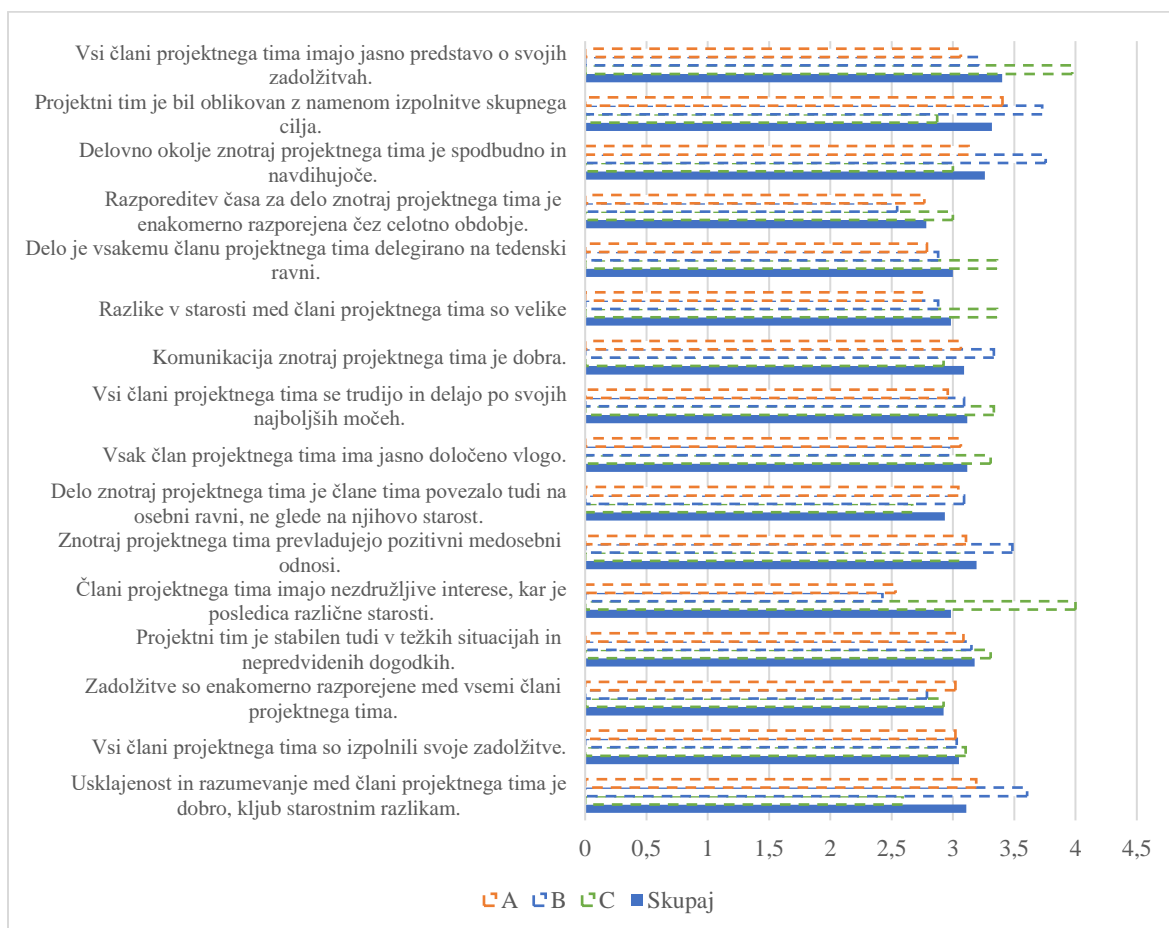
Vir: lastno delo.

Anketiranci v Izbranem podjetju A v povprečju s trenutnim vodjem delajo 2,5 leta, na drugi strani pa anketiranci v Izbranem podjetju B v povprečju s trenutnim vodjem delajo 1,8 leta, kar sovpada s koncem leta 2021, ko je podjetje začelo z razvojem nove proizvodno-prodajne linije in posledično s pospešenim oblikovanjem projektne timov. Anketiranci v Izbranem podjetju C v povprečju s trenutnim vodjem delajo 0,9 leta, kar je v povprečju najkrajše obdobje izmed vseh v analizo vključenih podjetij. Anketiranci v Izbranem podjetju A so na vprašanje o stalnosti sestave njihovega projektne tima, mišljene na način, da se člani projektne tima tekom trajanja projekta ne menjujejo, v 36 % odgovorili, da je sestava njihovega projektne tima stalna, v 64 % pa, da ni in da se člani tima med trajanjem projekta menjujejo, kar pomeni, da nekateri izmed njih prenehajo z delom in izstopijo, spet drugi se pridružijo glede na naknadno ugotovljene potrebe projektne tima. Na drugi strani pa so

anketiranci v Izbranem podjetju B na enako vprašanje, torej vprašanje o stalnosti projektnega tima, v katerega so vključeni, v 76 % odgovorili, da je sestava njihovega projektnega tima stalna, in zgolj v 24 %, da ni tako in se člani med trajanjem projekta menjujejo. Podobno kot v Izbranem podjetju A so tudi anketiranci v Izbranem podjetju C v 72 % odgovorili, da sestava njihovih projektne timov ni stalna, ampak se člani tima v času trajanja projekta menjujejo, v 28 % pa so anketiranci odgovorili, da je sestava njihovega tima stalna.

Med povprečnimi vrednostmi, ki kažejo težo posameznega stališča v povezavi z **delovanjem projektne timov v Izbranem podjetju A**, prednjačijo trditve, ki se navezujejo na dejstvo, da je bil projektne tim oblikovan z namenom izpolnitve skupnega cilja (3,40), da sta usklajenost in razumevanje med člani projektne tima dobra, kljub starostni heterogenosti (3,20), da je delovno okolje znotraj projektne tima spodbudno in navdihujoče (3,13), da znotraj tima prevladujejo pozitivni medosebni odnosi (3,11) ter da je projektne tim stabilen tudi v težkih situacijah in ob nepredvidljivih dogodkih (3,09). Povprečne vrednosti stališč prikazuje grafikon na sliki 22.

Slika 22: Stališča v povezavi z delovanjem projektne timov



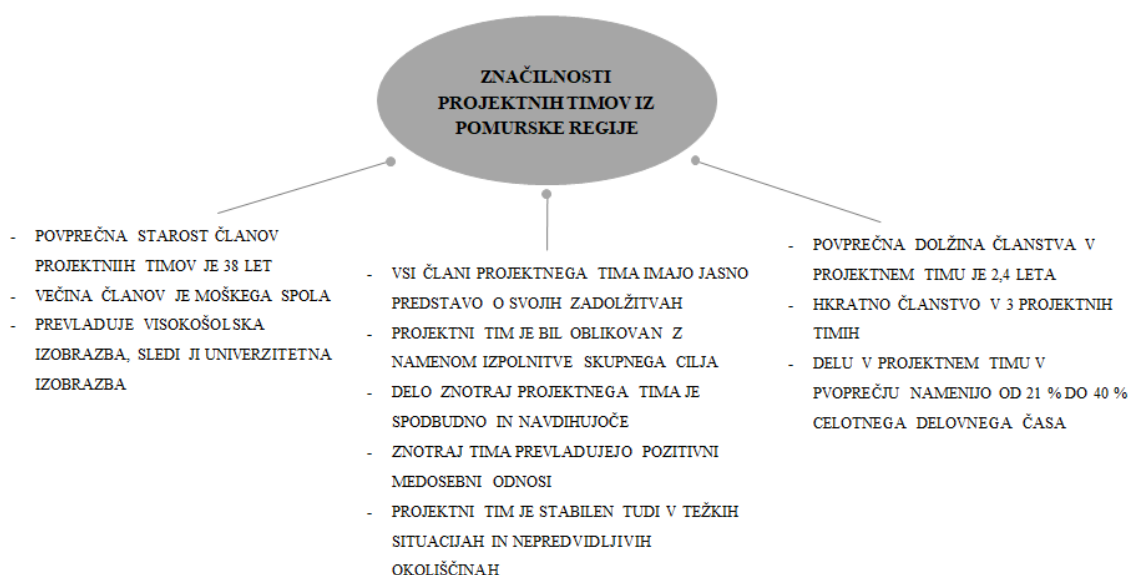
Vir: lastno delo.

Povprečne vrednosti, ki kažejo težo posameznega stališča v povezavi z **delovanjem projektnih timov v Izbranem podjetju B**, kažejo, da so anketiranci najboljše ocenili trditve v povezavi z dejstvi, da je delovno okolje znotraj projektnega tima spodbudno in navdihujoče (3,76), da je bil projektni tim oblikovan z namenom izpolnitve skupnega cilja (3,73), da znotraj delovnega tima prevladujejo pozitivni medosebni odnosi (3,49), da je komunikacija znotraj projektnega tima dobra (3,33) in da imajo vsi člani tima jasno predstavo o svojih zadolžitvah (3,21).

Povprečne vrednosti teže posameznih stališč v povezavi z **delovanjem projektnih timov v Izbranem podjetju C** nakazujejo, da se anketiranci v največji meri strinjajo s stališči, povezanimi z dejstvi, da imajo člani projektnega tima nezdružljive interese, kar je posledica velike starostne raznolikosti (4,00), da imajo vsi člani projektnega tima jasno predstavo o svojih zadolžitvah (3,97), da so razlike v starosti članov projektnega tima velike (3,36), da je delo članom projektnega tima delegirano na tedenski ravni (3,36) in da vsi člani projektnega tima delajo po svojih najboljših močeh (3,33).

Skupna analiza povprečnih vrednosti stališč v povezavi z delovanjem projektnih timov za vsa tri obravnavana pomurska podjetja je pokazala, da se anketiranci v največji meri strinjajo s trditvami v povezavi z dejstvi, da imajo vsi člani projektnega tima jasno predstavo o svojih zadolžitvah (3,40), da je bil projektni tim imenovan z namenom skupnega cilja (3,32), da je delo znotraj projektnega tima spodbudno in navdihujoče (3,26), da znotraj tima prevladujejo pozitivni medosebni odnosi (3,19) ter da je projektni tim stabilen tudi v težkih situacijah in nepredvidljivih okoliščinah (3,18). Povzetek dela kvantitativne raziskave, ki se navezuje na delovanje projektnih timov v izbranih pomurskih podjetjih, je prikazan na sliki 23.

Slika 23: Značilnosti projektnih timov iz pomurske regije



Vir: lastno delo.

3.3.2 Kvalitativni del

Na podlagi analize intervjujev s kadrovskimi managerkami iz izbranih treh pomurskih podjetij, v katerih sem hkrati izvajala tudi kvantitativni del raziskave, katerega analiza je predstavljena v predhodnem podpoglavju, sem pridobila podrobnejši vpogled tako v način razmišljanja kadrovskih managerk in posledično organizacije kot tudi v obseg implementacije orodij in praks managementa starajoče se delovne sile, pri čemer je bil moj namen povečati veljavnost ugotovitev iz kvantitativne raziskave. Vsem intervjuvankam je bil koncept managementa starajoče se delovne sile relativno slabo poznan, saj priznavajo, da je to eden izmed novejših konceptov, ki je v slovenskih podjetjih še relativno slabo zastopan, verjetno zato, ker posledice staranja še nimajo tako velikih negativnih finančnih učinkov. Ko se bodo učinki staranja prebivalstva začeli resno odražati na finančni sliki podjetij, se bo percepcija zagotovo spremenila in bo management starajoče se delovne sile, vključno s praksami, nujno potreben za ohranjanje konkurenčnega položaja. Kadrovska managerka S. K. iz Izbranega podjetja A izpostavlja, da so učinki staranja delovne sile v zadnjih 2 letih na trgu dela že izrazito vidni, kar se odraža na pomanjkanju specifičnih kadrov in posledično njihovi visoki pogajalski moči, zaradi česar to pogosto pomeni, da se specifični kadri odločajo za odhod v tujino, kjer so razmere neprimerljivo konkurenčnejše v primerjavi z našimi.

Tudi kadrovske strategije v zvezi s konceptom managementa starajoče se delovne sile so relativno slabo razvite, pri čemer v Izbranem podjetju A izpostavljajo, da čeprav strategij nimajo oblikovanih, v praksi do starejših zaposlenih primerno pristopijo in na njihove morebitne prošnje v zvezi s prilagoditvijo elementov delovnega razmerja pozitivno odreagirajo. Pri tem je treba še posebej izpostaviti načrtno planiranje aktivnosti in pripravo načrta upokojitve v sodelovanju z zaposlenim vsaj 5 let pred upokojitvijo. V Izbranem podjetju B kadrovskih strategij v povezavi s konceptom managementa starajoče se delovne sile še nimajo razvitih. Kadrovske managerke se enotno strinjajo, da koncept managementa starajoče se delovne sile, če je ustrezno implementiran, podjetju prinaša pozitivne rezultate, saj ima starejša delovna sila bogate delovne izkušnje in kompetence, razvite na dolgoletni karierni poti, kar je za vsako podjetje bistvenega pomena. Ustrezen pristop k izkoriščanju koncepta managementa starajoče se delovne sile lahko pripomore k uspešnosti in posledično tudi konkurenčnosti, vendar pa kadrovska managerka K. K. v Izbranem podjetju B izpostavlja, da bo lahko o pozitivnih učinkih z gotovostjo trdila šele, ko bodo koncept preizkusili tudi v praksi in bodo vidni rezultati. Tudi v Izbranem podjetju C v zvezi z managementom starajoče se delovne sile nimajo implementiranih posebnih strategij, vendar pa starajoči se delovni sili vseeno posvečajo posebno pozornost, saj se zavedajo, da predstavlja pomemben steber organizacije. Kadrovska managerka M. P. pri tem poudarja, da posredno izvajajo vrsto aktivnosti, ki naslavlja problematiko čedalje večje vključenosti starejših zaposlenih, vendar teh za zdaj nimajo vključenih v kadrovske strategije.

V vseh treh izbranih podjetjih si hkrati delijo pozitivna mnenja o starostno heterogenih timih, ki prispevajo k povečanju delovne uspešnosti, pri čemer kadrovska managerka v Izbranem

podjetju A navaja, da so najuspešnejši timi vedno heterogeni, kajti vsak posameznik v timu s svojimi raznolikimi lastnostmi prispeva k učinkovitosti in pozitivnim delovnim rezultatom tima. Hkrati izpostavlja, da je mnenja, da so tako v timih kot v organizacijah nasploh starejši zaposleni in da je ustrezen pristop do njih izjemnega pomena. Tudi kadrovska managerka v Izbranem podjetju B deli mnenje o pozitivnih izkušnjah o heterogenih timih, saj da so uspešni glede medsebojne izmenjave znanj in sodelovanja, hkrati pa izpostavlja medsebojno pomoč, kar se odraža kot primer dobre prakse, saj učenje poteka v obeh smereh, zaradi česar je energija v timu veliko bolj spodbudna in pozitivno naravnana. Kadrovska managerka v Izbranem podjetju C ob tem dodaja, da je starostna heterogenost v njihovem podjetju zaradi stalnih posodobitev proizvodnih procesov in vpeljave novih programskih orodij ključna, saj v tem segmentu mlajši starejšim nudijo tehnično podporo, starejši pa mlajšim posredujejo znanja in veščine, zaradi česar gre za vzajemni proces izmenjave znanj. Hkrati poudarja, da se ji zdi starostna heterogenost ključna predvsem v segmentih dela, kjer se od zaposlenih pričakujeta inovativnost in raznolikost idej, k čemur prispevajo zaposleni iz različnih generacijskih skupin.

Kadrovska managerka v Izbranem podjetju A je glede izboljšanja percepcije oz. zaznave organizacije kot rezultata aktivnega izvajanja koncepta managementa starajoče se delovne sile izpostavila, da ima ustrezna vključitev vseh zaposlenih, tudi upokojenih sodelavcev, študentov, študentov, praktikantov in vseh, ki v organizacijo šele prihajajo, ključno vlogo pri zaznavanju organizacije, saj občutek, da je posameznik vključen v procese organizacije, pomembno vpliva na pripadnost, delovanje posameznika in na koncu rezultate podjetja. Kadrovska managerka v Izbranem podjetju B je mnenja, da v določeni meri obseg izvajanja aktivnosti v povezavi s konceptom managementa starajoče se delovne sile zagotovo pozitivno vpliva na zaznavo organizacije, vendar pa pri tem izpostavlja, da na zaznavo organizacije vpliva vrsta dejavnikov, zaradi česar je obravnavani koncept pogosto zgolj eden izmed mnogih, zato ne pride toliko v ospredje. V prihodnje pa se bo vrstni red na seznamu prioritet glede na trende v okolju zagotovo spremenil. Kadrovska managerka v Izbranem podjetju C ob tem dodaja, da bo v prihodnje, ko bo demografsko stanje na trgu dela še bolj zaostreno, na izboljšanje zaznave organizacije zagotovo vplival obseg izvajanja aktivnosti managementa starajoče se delovne sile, za zdaj pa je mnenja, da je o tem še preuranjeno govoriti.

Izbrano podjetje A glede na besede kadrovske managerke v veliki meri vpliva na razvoj delovnega okolja, v katerem se zaposleni boljše počutijo, pri čemer izpostavlja, da imajo v podjetju izredno dobro urejeno delovno okolje, pri čemer upoštevajo posebnosti posameznih zaposlenih in se jim prilagajajo, kolikor jim delovni proces dopušča. Poleg zelo dobre urejenosti delovnih mest in prostorov, s čimer so mišljeni sodobna delovna oprema in delovna sredstva, zagotavljanje dnevne svetlobe in vzdrževanje ustrezne temperature, vključno s klimatskim hlajenjem in prezračevanjem, izvajajo tudi razne aktivnosti, s katerimi krepijo zadovoljstvo in počutje zaposlenih, med katerimi izpostavlja certifikat družini prijazno podjetje, družbeno odgovorno podjetje, izvajanje aktivnosti promocije zdravja na

delovnem mestu, nudenje raznolike tople malice, vključno s solatnim barom in vsakodnevnim zagotavljanjem sadja za zaposlene, izvajanje telovadbe na delovnem mestu, organiziranje vrste športnih dejavnosti izven delovnega časa, uvedbo fleksibilnega delovnega časa z možnostjo dela od doma, organizacijo dogodkov za družine in razvoj zaposlenih. Zastopajo mnenje, da je kombinacija ustreznih delovnih pogojev in drugih aktivnosti, povezanih z delom, ključ do zadovoljnih in pripadnih zaposlenih. Tudi v Izbranem podjetju B imajo zavest o tem, da zadovoljni zaposleni zagotavljajo uspešnost podjetja in ne obratno, zaradi česar vodstvo in odgovorni zaposleni neprestano aktivno izboljšujejo procese in sisteme, ki imajo neposreden vpliv na zadovoljstvo zaposlenih. Zgoraj naštetim značilnostim glede urejenosti delovnega okolja se pridružuje tudi kadrovska managerka v Izbranem podjetju C.

Sodelovanje in deljenje znanj in izkušenj je po besedah kadrovske managerke v Izbranem podjetju A stimulirano s posebnim statusom, ki ga ob tem prejmejo mentorji, pri čemer so za prenos znanj v obliki mentorstva uvedli finančne nagrade. Tudi v Izbranem podjetju B sta učinkovito sodelovanje in deljenje znanj nagrajena s stimulacijo v obliki denarne nagrade, pri čemer hkrati primere dobrih praks pohvalijo in jih delijo med ostale sodelavce kot morebitno dodatno spodbudo za ostale. Tudi kadrovska managerka v Izbranem podjetju C kot spodbudo za sodelovanje in deljenje znanj v obliki mentorstva izpostavlja denarne nagrade in ugodnosti v obliki letnih kart za preživljanje prostega časa, ob tem pa dodatno navaja, da ugodnosti prejmejo tudi starejši zaposleni, ki sicer formalno niso vključeni v program mentorstva, vendar si vseeno prizadevajo za delitev znanj in izkušenj z mlajšimi sodelavci.

V Izbranem podjetju A kot glavne dejavnike, s katerimi bi starejše zadržali v podjetju, poleg denarnih nagrad, ki so privlačne predvsem za zaposlene z nižjimi dohodki, izpostavljajo dobro delovno okolje in občutek zaposlenega, da ima njegova prisotnost v podjetju doprinos oz. pomeni dodano vrednost za podjetje v smislu, da so za podjetje pomembni in nepogrešljivi člani. Ob tem izpostavljajo, da v podjetju za zdaj še nimajo implementiranih ukrepov, ki bi se nanašali na zaposlitev ali zadržanje starejših zaposlenih. Na drugi strani pa v Izbranem podjetju B zaznavajo trend, da želijo starejši zaposleni ostati čim dlje vključeni v delovno razmerje, kar pripisujejo nizkim pokojninam, zaradi česar za zdaj še nimajo implementiranih ukrepov, ki se nanašajo na zaposlitev ali zadržanje starejših. Pri tem izpostavljajo pomen starejših zaposlenih zaradi vrste delovnih izkušenj in znanj na delovnem mestu, vključno s pomenom prenašanja strokovnih znanj in vzgajanja mlajših generacij zaposlenih, pri čemer v podjetju zaznavajo več pozitivnih kot negativnih elementov, zaradi česar nimajo težav z zaposlovanjem starejšega kadra. Pri tem izpostavljajo opažanje, da so starejši zaposleni veliko bolj lojalni in pripadni podjetju, zaradi česar se bo v prihodnje potreba po implementaciji ukrepov za zadržanje starejših zagotovo pojavila. Kadrovska managerka v Izbranem podjetju C izpostavlja, da se v podjetju dobro zavedajo, da so za zadržanje zaposlenih ključni ustvarjanje pozitivne organizacijske in delovne kulture, gradnja medosebnih odnosov in pozitivni timski duh, kar omogoča, da se zaposleni počutijo

vključene in sprejete. Poleg tega dodatno navaja, da zgolj finančne spodbude brez dobrega počutja na delovnem mestu zaposlenega ne prepričajo v podaljšanje zaposlitve.

Kadrovske managerke v vseh treh analiziranih podjetjih hkrati delijo stališče, da v podjetju trenutno še nimajo implementiranih praks in orodij starajoče se delovne sile, vendar se zavedajo, da je to zagotovo področje, kjer jih v prihodnje zaradi naraščajočega problema staranja čaka še veliko dela in prilagoditve strategij. Kadrovska managerka v Izbranem podjetju C ob tem izpostavlja, da formalno sicer še nimajo implementiranih praks managementa starajoče se delovne sile, vendar pa lahko glede na orodja, našeta v anketnem vprašalniku, vseeno potrdi, da vrsto teh praks nevede že izvajajo, vendar jih trenutno še nimajo vključenih v strategijo.

Kadrovska managerka v Izbranem podjetju A v zvezi z razlogi za nenaklonjenost zaposlovanja ali zadržanja starejših ocenjuje, da se glede na njena opažanja nenaklonjenost med podjetji z leti nekoliko zmanjšuje, saj so organizacije vedno bolj naklonjene zadržanju starejših zaposlenih, ki so že nekaj časa vpeti v delovni proces in izkazujejo interes ter kompetence za uspešno delo. V Izbranem podjetju B kadrovska managerka izpostavlja, da nimajo razlogov za nenaklonjenost zaposlovanja ali zadržanja starejših delavcev, saj so nasprotno, do zaposlovanja in zadržanja starejših celo naklonjeni. Kadrovska managerka v Izbranem podjetju C navaja, da je njihov edini izziv pri zaposlovanju starejših dolgotrajni proces uvajanja, vendar ga z organizacijo skoncentriranih oblik izobraževanj in delavnic skušajo drastično skrajšati. Ob tem pa izpostavlja, da starejše zaposlene, ki so dlje časa vključeni v delovni proces, aktivno spodbujajo k podaljšanju vključenosti v zaposlitev, saj so pomembni gradniki, ki z upokojitvijo iz podjetja odnesejo velik delež znanja in izkušenj.

Čeprav se v Izbranem podjetju A po njihovih besedah s starajočo se delovno silo sistemsko premalo ukvarjajo, pa imajo vseeno implementirane aktivnosti v zvezi z managementom starajoče se delovne sile, ki so namenjene zaposlenim v obdobju 5 let pred upokojitvijo. V vseh analiziranih podjetjih kot starostno mejo za starejše zaposlene priznavajo starost 55 let, kot to določajo ZDR-1 in njihove kolektivne pogodbe. Ob koncu v Izbranem podjetju A kot glavne cilje aktivnosti HRM, namenjenih starejšim zaposlenim, izpostavlja zagotovitev občutka zadovoljstva starejših zaposlenih in s tem zagotovitev pogojev za prenos specifičnih znanj, vrednot in kulture podjetja na mlajše generacije. V Izbranem podjetju B pa je njihov glavni cilj po besedah kadrovske managerke upoštevanje zakonskih določb glede starejših zaposlenih, ki imajo dodatne dneve dopusta po kolektivni pogodbi, predvsem v povezavi s prilagoditvijo načina opravljanja dela. To pomeni, da če ima kateri od zaposlenih kakršnekoli zdravstvene ali druge težave, ki ga ovirajo pri delu, delo prilagodijo posameznemu zaposlenemu v obsegu, v katerem je to mogoče. Vendar je treba dodati, da gre pri tem zgolj za izpolnjevanje zahtev na podlagi zakonskih podlag, ne pa tudi za načrtno oblikovane cilje izvajanja aktivnosti HRM za starejše zaposlene.

V tabeli 19 predstavljam pregled ugotovitev kvalitativne raziskave, na podlagi katerih je mogoče ugotoviti razmeroma enak vzorec tako obsega aktivnosti kot tudi načina

razmišljanja v povezavi z managementom starajoče se delovne sile in z njim povezanimi praksami za vsa tri analizirana pomurska podjetja.

Tabela 18: Pregled ugotovitev kvalitativne raziskave

	Izbrano podjetje A	Izbrano podjetje B	Izbrano podjetje C
Obstoj kadrovske strategije v zvezi z managementom starajoče se delovne sile.	x	x	x
Obstoj zavedanja, da management starajoče se delovne sile povečuje konkurenčnost podjetja.	✓	✓	✓
Obstoj zavedanja, da starostno heterogeni timi prispevajo k povečanju uspešnosti.	✓	✓	✓
Obstoj zavedanja, da je izboljšanje percepcije podjetja rezultat aktivnega izvajanja managementa starajoče se delovne sile.	✓	✓/ x	✓/ x
Vpliv na razvoj delovnega okolja v katerem se zaposleni boljše počutijo.	✓	✓	✓
Obstoj sistema stimulacij za učinkovito sodelovanje in deljenje znanja in izkušenj.	✓	✓	✓
Poznavanje dejavnikov za zadržanje starejših zaposlenih.	✓	✓	✓
Implementacija ukrepov, ki se nanašajo na zaposlitev ali zadržanje starejših zaposlenih.	x	x	x
Implementacija praks in orodij managementa starajoče se delovne sile.	x	x	✓/ x
Obstoj ciljev pri izvajanju aktivnosti HRM, namenjenih starejšim zaposlenim.	✓	x	✓

Legenda: ✓ - strinjanje, , ✓/ x - delno strinjanje, x - nestrinjanje

Vir: lastno delo.

4 DISKUSIJA

Znotraj poglavja Diskusija na samem začetku podam odgovore na zastavljeni raziskovalni vprašanji, v nadaljevanju pa v prvem podpoglavju predstavim priporočila za prakso, ki sem jih oblikovala na podlagi podrobnega študija znanstvene in strokovne literature, kar sem dodatno podkrepila z ugotovitvami iz empiričnega dela raziskave. Znotraj drugega podpoglavja predstavljam omejitve magistrskega dela in priporočila za nadaljnje raziskave, ki bodo v morebitno pomoč avtorjem, ki bodo področje managementa starajoče se delovne sile, ki je še relativno malo raziskano področje, proučevali v prihodnje.

Kot odgovor na prvo raziskovalno vprašanje, torej katere so najpogostejše prakse managementa starajoče se delovne sile, implementirane v projektih znotraj pomurske regije, v nadaljevanju ločeno glede na analizirana področja navajam najpogostejše. Najpogostejše prakse managementa starajoče se delovne sile, ki so bile prepoznane med izbranimi pomurskimi podjetji, zajetimi v analizirani vzorec v povezavi s promocijo in varovanjem zdravja, so omogočanje postopne obremenitve z delovnimi obveznostmi po daljši bolniški odsotnosti, zagotavljanje letnih kart v športnorekreacijskih centrih, možnost obiska pri specialistu za področje, ki zaposlenega najbolj teži oz. ga celo ovira pri delu in povzroča bolniško odsotnost, ter organizacija prehrane na način, da se daje večji poudarek prilagojeni prehrani za specifične potrebe zaposlenih. Prakse managementa starajoče se delovne sile, ki se nanašajo na ergonomijo, prilagoditev dela in delovnega časa ter so bile na podlagi ugotovitev iz raziskave med analiziranimi pomurskimi podjetji v največji meri zastopane, so zagotavljanje primerne osvetlitve delovnih površin, prilagoditev velikosti in preglednosti ikon in besedil, prožne oblike dela, ki vključujejo gibljiv in strnjen delovni čas, občasno/redno delo od doma in ergonomske rešitve.

Prakse managementa starajoče se delovne sile v povezavi s kadrovskim razvojem, kompetencami in usposabljanjem, ki prevladujejo v analiziranih pomurskih podjetjih, so organizacija prilagojenih usposabljanj za razvoj in pridobitev manjkajočih kompetenc, namenjenih starejšim zaposlenim, generacijska komplementarnost vodje in namestnika ter ciljno usposabljanje starejših zaposlenih kot notranjih trenerjev zaradi posedovanja tihega znanja in neprecenljivih izkušenj. Glede medgeneracijskega sodelovanja in ozaveščanja gre med praksami starajoče se delovne sile v analiziranih pomurskih podjetjih izpostaviti neformalna druženja zaposlenih različnih starostnih skupin, načrtno vpeljan sistem mentorstva, ki ga izvajajo starejši in izkušeni zaposleni, zavedanje problema staranja delovne sile in pravočasno sprejemanje ukrepov za učinkovito manageriranje starejših, vključno s poudarkom na komunikaciji in informiranju o problematiki staranja prebivalstva.

Kar zadeva zavzetost in vključenost ter s tem povezane prakse managementa starajoče se delovne sile, so v analiziranih pomurskih podjetjih v največjem obsegu zastopani vključenost zvestih starejših zaposlenih kot aktivnih predstavnikov podjetja ob posebnih priložnostih, obstoj sistema s kriteriji za podeljevanja priznanj in nagrad za delovno dobo, možnost obiska na delovnem mestu za otroke in vnuke zaposlenih ter vključenost izkušenih starejših zaposlenih, ki so nosilci tihega znanja in bogatih izkušenj, v proces sprememb. Tako ugotavljam, da čeprav intervjuvane kadrovske managerke v pomurskih podjetjih izpostavljajo, da managementa starajoče se delovne sile in z njim povezanih praks trenutno še nimajo implementiranega, se v analiziranih podjetjih vseeno izvajajo najosnovnejši ukrepi, ki vsaj v določeni meri zabrišejo problematiko staranja delovne sile. Glede na vsebino intervjujev ugotavljam, da med njimi še ne obstaja dovolj velika mera zavedanja o pozitivnih učinkih, ki jih implementacija prinaša, kar pripisujem relativno majhnemu obsegu zavedanja o negativnih posledicah, ki jih zapostavljanje problematike staranja delovne sile prinaša. V trenutku, ko bodo podjetja negativne posledice starajoče se delovne sile občutila

tudi na lastni koži, se bo po mojem mnenju sorazmerno povečala tudi potreba po implementaciji praks managementa starajoče se delovne sile.

Na podlagi analize podatkov, zbranih v okviru raziskave na primeru treh pomurskih podjetij, kot odgovor na drugo raziskovalno vprašanje, torej katere prakse managementa starajoče se delovne sile bi bilo še smotrno implementirati v projektne time v izbranih treh pomurskih podjetjih, navajam prakse v povezavi s strateškim načrtovanjem aktivnosti starajoče se delovne sile, kar na področju promocije in varovanja zdravja vključuje aktivacijo zaposlenih z organizacijo predavanj in delavnic za opolnomočenje o pomenu obiskovanja preventivnih zdravstvenih pregledov za preprečitev oz. omilitev kasnejših zdravstvenih težav, o pomenu zdravega življenjskega sloga, o pomenu pravilne drže in fizioterapevtske obravnave, o pomenu programov krepitve zdravja in sproščanja, o problematiki in negativnih posledicah, ki jih prinašata kajenje in debelost, o pomenu duševnega zdravja in o pomenu zdrave prehrane. Hkrati naj se spodbuja organizacija rekreativnih dogodkov, na osnovi katerih se razvijeta timski duh in zdrava mera tekmovalnosti, kar se prenese tudi v delovno okolje, podjetje pa naj zaposlenim v lokalnem okolju zagotovijo možnosti letnih članarin ali vstopnic za obiskovanje športnih aktivnosti in programov telesne vadbe, ki ugodno vplivajo na zdravje in počutje posameznika. Strateške spremembe na področju ergonomije, prilagoditve dela in delovnega časa obsegajo prilagoditev poslovnika podjetja na način, da delo od doma oz. iz oddaljene lokacije obravnavajo kot enakovredno obliko dela, ki parira delu na sedežu podjetja, vključno s prožnimi oblikami dela, ki obsegajo gibljivi delovni čas.

Strateške spremembe v povezavi s kadrovskim razvojem, kompetencami in usposabljanjem obsegajo povečan obseg aktivnosti s strani kadrovskih služb, ki za slehernega zaposlenega z njegovim sodelovanjem izdelajo specifični razvojni načrt, ki predvideva njegov individualni razvoj, skrb za usposabljanje vodij, ki jih opremijo z veščinami za manageriranje zaposlenih, ki izhajajo iz različnih generacijskih skupin, in njihovo ciljno usposabljanje za notranje trenerje zaradi posedovanja tihega znanja in izkušenj, ki jih lahko prenesejo na mlajše zaposlene. Ključno je, da se kadrovniki zavedajo problematike glede pomanjkanja veščin in kompetenc starejših zaposlenih kot posledice hitrega razvoja tehnologije, pri čemer morajo prepoznati potrebe in organizirati izobraževanja, ki zapolnijo identificirani manko. Obenem je pomembno, da podjetje skrbi za povratne informacije o kakovosti in učinkih izvajanja aktivnosti managementa starajoče se delovne sile, s čimer dobijo vpogled o morebitnih predlogih za izboljšave. Strateške spremembe v podjetju glede managementa starajoče se delovne sile v povezavi z medgeneracijskim sodelovanjem in ozaveščanjem morajo obsegati predvsem kakovostno vzpostavljen sistem mentorstva, ki ga izvajajo izkušeni starejši zaposleni, ki posedujejo kompetence, zdrav odnos do dela, poznanstva in kulturo organizacije. Za podjetja je hkrati vse pomembnejši sistem obratnega mentorstva, v okviru katerega za prenos znanj in veščin, povezanih s sodobno informacijsko tehnologijo, na starejše zaposlene skrbijo zaposleni, ki so pripadniki mlajših generacij. Pri tem velja poudariti skrb za identifikacijo tihih znanj, zaradi česar se zahteva popis znanj, veščin in kompetenc, in sicer z namenom učinkovitega prenosa na mlajše zaposlene. Obenem je

ključno zavedanje pomena implementacije managementa starajoče se delovne sile in z njim povezanih praks, vključno z zavedanjem o pomenu problematike staranja delovne sile in pravočasnim sprejemanjem ukrepov za učinkovito manageriranje starejših zaposlenih. Glede zavzetosti in vključenosti pa bi bile strateške spremembe priporočljive pri vključevanju izkušenih zaposlenih v proces sprememb in vključevanju zaposlenih pri oblikovanju strategij in spodbud za manageriranje starejših.

Rezultati analize praks managementa starajoče se delovne sile v obravnavanih pomurskih podjetjih kažejo, da imajo pomurska podjetja skupno gledano v največjem obsegu implementirane prakse kadrovskega razvoja, kompetenc in usposabljanja (3,06) ter prakse zavzetosti in vključenosti (3,05), pri čemer jim sledijo prakse medgeneracijskega sodelovanja in ozaveščanja (2,95). Povprečna ocena stališč v povezavi kadrovskim razvojem, kompetencami in usposabljanjem v Izbranem podjetju A je 3,28, v Izbranem podjetju B 2,88 in v Izbranem podjetju C 2,96, kar pomeni, da so trditve v povezavi z kadrovskim razvojem, kompetencami in usposabljanjem najbolj ovrednotili anketiranci iz Izbranega podjetja A. Povprečna ocena stališč v povezavi z zavzetostjo in vključenostjo v Izbranem podjetju A je 2,87, v Izbranem podjetju B 3,45 in v Izbranem podjetju C 2,94, iz česar je razvidno, da so trditve glede zavzetosti in vključenosti najbolj ocenili v Izbranem podjetju B. Povprečna vrednost stališč v povezavi z medgeneracijskim sodelovanjem in ozaveščanjem je v Izbranem podjetju A 2,85, v Izbranem podjetju B 3,04 in v Izbranem podjetju C 3,01, pri čemer glede medgeneracijskega sodelovanja in ozaveščanja prednjači Izbrano podjetje B. V Izbranem podjetju A so se anketiranci v največji meri strinjali z obstojem praks, ki se nanašajo na kadrovske razvoj, kompetence in usposabljanje (3,28), v Izbranem podjetju B z obstojem praks zavzetosti in vključenosti (3,45) in v Izbranem podjetju C z obstojem praks promocije in varovanja zdravja (3,06).

Magistrsko delo predstavlja velik teoretični doprinos, saj sem na enem mestu zbrala izsledke iz teoretičnih del, ki se nanašajo na koncepte managementa starajoče se delovne sile, z njim povezanih praks in projektne time, hkrati pa je empirični del raziskave temeljil na že uveljavljenih raziskavah, kar pomeni, da sem anketne vprašalnike in vprašalnike iz intervjujev zgolj nekoliko prilagodila, kar zagotovo povečuje samo vrednost dela. Tako samo magistrsko delo predstavlja tudi doprinos v praksi, saj se lahko ugotovitve iz raziskave prenesejo na druga podjetja iz regije ali celo razširijo čez meje regije, saj – kot je bilo ugotovljeno – vsaj v pomurskih podjetjih, večinoma velja enak trend glede obsega implementacije praks in načina razmišljanja o pomembnosti koncepta managementa starajoče se delovne sile.

4.1 Priporočila za prakso

Priporočila za prakso so bila izdelana kot povzetek ugotovitev analize kvantitativne in kvalitativne raziskave na primeru treh pomurskih podjetij, v okviru katere je bila ugotovljena slaba zastopanost koncepta managementa starajoče se delovne sile in z njim povezanih

praks, kar pomeni, da problematiki staranja delovne sile in z njo povezanim izzivom še ne posvečajo posebne pozornosti. To lahko podjetjem v prihodnje predstavlja velike težave, saj neučinkovito kadrovanje v sedanosti lahko prinese nepopravljive posledice za v prihodnje, ko negativnih učinkov več ne bo moč preprečiti, ampak zgolj sanirati nastale posledice. Prav zaradi tega je ključna implementacija preventivnih ukrepov, s čimer podjetja zmanjšajo verjetnost potrebe po uporabi kurativnih ukrepov.

Prakse managementa starajoče se delovne sile v povezavi s promocijo in varovanjem zdravja so še posebej pomembne, saj je dobro psihofizično zdravje zaposlenih predpogoj za njihovo čim daljšo vključenost v delovni proces, kakovostno opravljanje dela in zmanjšanje možnosti za predčasno invalidsko upokojevanje. Izbranim podjetjema B in C priporočam, da vzpostavita organizacijsko kulturo, ki podpira zdrav življenjski slog, s čimer se na zaposlene organsko prenaša pomen športnih aktivnosti in zdravega prehranjevanja za kakovost zasebnega in delovnega življenja. Promocija in varovanje zdravja se lahko še posebej spodbudita z organizacijo internih tekmovanj znotraj oddelkov, v okviru katerih zaposleni tekmujejo bodisi na podlagi števila prehojenih korakov ali prehojenih/pretečenih/prekolesarjenih kilometrov. Hkrati tekmovalni timski duh spodbudi ekipna udeležba na športnih prireditvah v lokalnem okolju, kot so maraton Treh src v Radencih, rekreativni kolesarski maraton BTCiklin ali Štrkove igre, organizirane v okviru Pomurskega poletnega festivala v Veliki Polani. Izbranim podjetjema A in B priporočam, naj za dobro počutje in telesno zdravje zaposlenih skrbita z omogočanjem fizioterapevtskih obravnav zaposlenih, ki se soočajo s posebnimi težavami in bolečinami, ki jim hkrati povzročajo bolniško odsotnost, s čimer na dolgi rok poskrbijo za zmanjšanje bolniških izostankov med zaposlenimi. Prav tako vsem v raziskavo vključenim podjetjem priporočam, da za zdravje zaposlenih dodatno skrbijo s sodelovanjem z referenčnimi ambulantami za preventivne zdravstvene preglede, k obiskovanju katerih naj jih spodbujajo vsako leto, obenem pa je dobro razmisliti o uzakonjenju pogostejših obveznih zdravstvenih pregledov, s katerimi bi lahko poskrbeli za predhodno odkrivanje morebitnih bolezni in pravočasen začetek zdravljenja, s čimer bi zmanjšali prihodnje stroške, ki bi nastali v primeru poškodb pri delu ali invalidske upokojitve. Hkrati Izbranemu podjetju C priporočam, da poskrbijo za postopno obremenitev zaposlenega, ki se na delovno mesto vrne po dolgotrajni bolniški odsotnosti, ki jo je verjetno povzročila težja bolezen ali poškodba, s čimer olajšajo prehod s postopnim navajanjem na delovno življenje in zmanjšajo možnost za nadaljnjo bolniško odsotnost.

Prakse managementa starajoče se delovne sile v povezavi z ergonomijo, prilagoditvijo dela in delovnega časa so zaradi čedalje večje vključenosti v delovni proces, v katerem povprečni zaposleni v primeru redne zaposlitve na dan preživi vsaj osem ur v obdobju 40 let, ključnega pomena, saj zagotavljajo prilagoditev delovnega okolja, dela in delovnega časa potrebam zaposlenega. Pri tem se mi zdi še posebej ključno reševanje problema pretežno sedečega položaja, ki prednjači v poklicih sodobne družbe, zaradi česar je omogočanje kombinacije sedečega in stoječega dela z dvižnimi mizami prvi ukrep, ko podjetja razmišljajo o

implementaciji ergonomskih rešitev, kar še posebej priporočam Izbranim podjetjema B in C, ki o tej problematiki poglobljeno še ne razmišljata. Hkrati je pomembno zagotavljanje pisarniških stolov za aktivno sedenje, pri čemer uporabniki poročajo o pozitivnih učinkih v povezavi z uporabo stolov SpinaliS in z zmanjšanjem težav s hrbtenico zaradi krepitev hrbtnih mišic, katerih uporabo izpostavljajo zgolj v Izbranem podjetju C, v Izbranih podjetjih A in B pa o tem ne govorijo, zaradi česar priporočam razmislek o implementaciji tovrstne oblike stolov. Zaradi povečanega obsega delovnega časa, preživetega za ekrani, ki oddajajo modro svetlobo, so na udaru tudi oči, zaradi česar je ključna dobra osvetlitev delovnih površin in ustrežna oddaljenost sedišča od ekranov, to priporočilo pa velja za vsa tri vključena podjetja. Za razbremenitev hrbtenice pri proizvodnih delavcih se priporoča implementacija sodelovalnih robotov za prenašanje težjih bremen, natovarjanje/raztovarjanje tovora in izvedbo rutinskih, ponavljajočih se del, s čimer se lahko zaposlene na teh delovnih mestih prerazporedi na katere izmed drugih aktivnosti, ki jih sodelovalni roboti ne morejo izvajati. Čeprav zaposleni iz vseh treh podjetij potrjujejo uporabo sodelovalnih robotov, pa so ti še vseeno implementirani v premajhnem obsegu, saj se očitno podjetja še ne zavedajo v dovolj veliki meri, kakšen doprinos podjetju prinašajo, kar velja za vsa tri obravnavana podjetja.

Zaradi sodobnega načina življenja, ki vključuje hiter tempo in vrsto aktivnosti, je kot ena izmed ključnih praks managementa starajoče se delovne sile v povezavi s prilagoditvijo dela in delovnega časa zagotavljanje možnosti dela od doma, pri čemer sindikati stremijo k uzakonjenju te pravice, ki je delodajalec naj ne bi smel odrekati. S tem bi zaposleni prihranili ogromno časa, ki ga marsikdo izmed njih porabi za prevoz v in iz kraja zaposlitve, kar ob čedalje izrazitejših prometnih konicah in gostejšem prometu povečuje utrujenost in možnost za nezgode, česar bi se še posebej morali zavedati v Izbranem podjetju B, v katerem je ta praksa v manjšini, Izbrano podjetje A pa delo od doma deloma omejuje, kar pomeni, da morajo tudi oni dodobra ponotranjiti prednosti, ki jih delo od doma prinaša. Pri tem bi se morali delodajalci zavedati prednosti v zvezi z drastičnim zmanjšanjem stroškov v povezavi z delom, vezanih na potne stroške, in posledično večjim doprinosom zaposlenega zaradi vseh pozitivnih učinkov, ki jih delo od doma prinaša, torej prihranek časa, stroškov, povezanih s financiranjem in amortizacijo vozila, udobje, varno okolje in možnost kakovostnega prehranjevanja. Prilagoditev delovnega časa v obliki drsečega delovnega časa je ključna tudi zaradi nepredvidljivih razmer v prometu, ki lahko drastično zamaknejo prihod na delovno mesto, kar še posebej priporočam Izbranemu podjetju B, ki drsečega delovnega časa nima implementiranega.

Prakse managementa starajoče se delovne sile, povezane s kadrovskim razvojem in usposabljanjem, so pomembne predvsem zaradi strmega porasta razvoja digitalne tehnologije, ki prodira v delovne procese in zaposlene postavlja pred nove izzive, ki vključujejo priučitev novih znanj in razvoj povsem drugačnih kompetenc. Zaradi tega je pomembno, da Izbrani podjetji B in C v večji meri prepoznavata potrebe, katere izmed znanj in kompetenc je pri zaposlenih ključno spodbujati, zaradi česar morata skrbeti za

organizacijo izobraževanj in delavnic, s katerimi se nastali manko zapolni. Hkrati morajo v tem segmentu osrednjo vlogo opraviti kadrovske službe, ki na podlagi razgovorov z zaposlenimi, ki v obdobju 5 let izpolnjujejo zakonske pogoje za upokožitev, dobijo vpogled v razmišljanje o morebitni možnosti podaljšanja zaposlitve, želji po upokožitvi ali neodločenosti, pri kateri obstaja največ prostora za kadrovske aktivnosti, ki zaposlenega prepričajo v podaljšanje zaposlitve. Izdelavo takšnih specifičnih razvojnih načrtov še posebej priporočam Izbranemu podjetju B, ki se z razvojem delovne dobe posameznika ukvarja v zelo omejeni meri. In prav zaradi tega je ključno poznavanje motivov, ki zaposlene prepričajo v podaljšanje zaposlitve, na drugi strani pa hkrati tudi spodbud za upokožitev, s čimer podjetja dobijo vpogled v segmente, ki jih morajo izboljšati, če želijo zadržati starejše zaposlene, kar so v intervjujih izpostavile vse tri kadrovske managerke.

Prakse managementa starajoče se delovne sile v povezavi z medgeneracijskim sodelovanjem in ozaveščanjem naslavljajo izzive, povezane s staranjem prebivalstva in posledično daljšo vključenostjo v delovni proces, kar povzroča visoko starostno heterogenost trga dela s hkratno vključenostjo štirih generacijskih skupin, kar je še posebej opazno v Izbranem podjetju C, kjer veliko starostno heterogenost v projektnih timih tretirajo kot izziv, predvsem zaradi nezdržljivosti interesov članov timov, pri čemer jim priporočam implementacijo praks, ki se navezujejo na povezovanje mlajših in starejših v okviru neformalnih druženj, pri čemer naj se spodbujajo medgeneracijska druženja zaposlenih zunaj delovnega časa, v obliki teambuildingov, ki naj obsegajo športne aktivnosti, miselne igre in reševanje izzivov, s čimer se spodbujata timski duh in sodelovanje. Tako je ključna implementacija sistema mentorstva, s katerim skrbijo za lasten razvoj in vzgojo specializiranih kadrov, kar je ob velikem primanjkljaju na trgu dela ključna kadrovska strategija, ki je glede na ugotovitve dobro zastopana v vseh treh izbranih podjetjih. Z mentorstvom podjetja skrbijo za postopno uvajanje v delovni proces in spoznavanje s podjetjem kot celoto, s čimer zagotovijo celovitost vključevanja ter predajo znanja in izkušenj iz starejših na mlajše, da se hkrati prepreči izguba tihega znanja. Obenem je dobro, da podjetja stremijo k čim večji starostni heterogenosti znotraj oddelkov in projektnih timov, s čimer zagotovijo komplementarnost kompetenc in načina razmišljanja, kar pride še posebej do izraza v visoko konkurenčnem okolju, kjer je uspeh odvisen od hitrih odločitev in inovativnih pristopov v vseh fazah delovanja podjetja. Vendar pa morajo podjetja pri tem skrbeti, da vodje posedujejo znanja o starostni raznolikosti in vrednotah starejših, kar v omejenem obsegu velja predvsem v Izbranem podjetju A, kjer vodstvu priporočam organizacijo izobraževanj vodij o starostni heterogenosti in starajoči se delovni sili. Hkrati vsem trem izbranim podjetjem priporočam, da vključijo anketo spremljanja zadovoljstva in vključenosti zaposlenih, katere podatki bodo dajali povratne informacije o uspešnosti implementiranih ukrepov in priložnosti za nadaljnje izboljšave.

Prakse managementa starajoče se delovne sile v povezavi z zavzetostjo in vključenostjo, ki spodbujajo občutek lojalnosti in pripadnosti zaposlenih, naj podjetja razvijajo z organizacijo dneva odprtih vrat za družine zaposlenih, obdarovanjem otrok v okviru božičkovanja,

obdarovanjem zaposlenih ob božičnih in velikonočnih praznikih, obdarovanjem zaposlenih s promocijskimi materiali, organizacijo novoletne zabave ob zaključku poslovnega leta in organizacijo druženj ob obletnicah obstoja podjetja, kar priporočam predvsem Izbranim podjetjema B in C. Hkrati se zdi pomembno vključevanje starejših zaposlenih v načrtovanje strategij razvoja podjetja v prihodnje, vključno z obravnavanjem problematike starejših zaposlenih, pri čemer dobi podjetje iz prve roke vpogled v področja, na katerih je po njihovem mnenju potreben razvoj. Glede na ugotovljeno tega primanjkuje v vseh treh analiziranih podjetjih, zato vsem trem izbranim podjetjem iz prej naštetih razlogov priporočam, da v oblikovanje strategij v prihodnje v večji meri vključijo starejše zaposlene.

Predpogoj za učinkovito implementacijo praks managementa starajoče se delovne sile je, kot že rečeno, poznavanje razlogov, ki zaposlene spodbujajo k upokojitvi, in motivov, zaradi katerih bi bili zaposleni pripravljene podaljšati delovno dobo. Med spodbudami za upokojitev je poslanstvo podjetja, da minimizira spodbude, na katere vplivata delodajalec in delovni proces, na primer ponujanje predčasne upokojitve kot rešitve za presežne delavce, preveč odgovorno delo, fizično prezahtevno delo, zastarelo strokovno znanje in pomanjkanje znanja za uporabo novih sodobnih tehnologij in nepripravljenost vodstva na fleksibilne oblike dela. Izbranim podjetjem priporočam, da spodbude za upokojitev minimizirajo na način, da v primeru zmanjšane obsega dela in potrebe po odpuščanju presežnih delavcev izdelajo sistem, ki bo poskrbel za sorazmerno enako zmanjšanje glede na generacijske skupine, saj bi z odpustitvijo zgolj starejših delavcev, za katere je rešitev predčasna upokojitev, naenkrat izgubili velik del ključnih tihih znanj, kar bi znalo za podjetje pomeniti veliko kadrovske izgubo. Hkrati kot rešitev za preveč odgovorno in fizično prezahtevno delo priporočam razbremenitev ali prerazporeditev starejših zaposlenih na fizično in psihično manj zahtevna delovna mesta, na račun česar so manj obremenjeni in jim delo povzroča manjši stres.

Za premostitev problema glede zastarelih strokovnih znanj in pomanjkanja znanja za uporabo novih sodobnih tehnologij podjetjem priporočam, da organizirajo delavnice in usposabljanja, hkrati pa naj delo organizirajo na način dela v paru, tako da bo mlajši zaposleni priučil starejšega zaposlenega in mu bo v pomoč v primeru nesigurnosti ali neznanja. Hkrati lahko v podjetje ob uvajanju posodabljanj proizvodnih linij povabijo demonstratorja, s čimer zmanjšajo možnost napak in okvar stroja, katerega vir je človeška napaka. Nepripravljenost vodstva na nefleksibilne oblike dela predstavlja velik izziv, za rešitev katerega vodstvenim kadrom v podjetju predlagam transformacijo v načinu razmišljanja, da bodo delo od doma sprejemali kot popolnoma uveljavljeno obliko dela in presegli stereotipe, na katerih so zakoreninili svoja prepričanja. Fleksibilne oblike dela obsegajo tudi organizacijo dela na način, da zaposleni v manjšem številu dni opravijo vse zahtevane delovne obveznosti in izpolnijo delovno obvezo v številu ur, na račun česar poskušajo uravnotežiti število delovnih in število prostih dni. Hkrati vse več podjetij v svetovnem merilu stremi k uvedbi 30-urnega delovnega tedna, ki pomeni 6-urni delavnik, vendar se zdi, da so na to slovenska podjetja še relativno nepripravljena.

Dobro poznavanje motivov za podaljšanje delovne dobe zaposlenih podjetju daje informacijo o področjih, na katerih lahko ob implementaciji ustreznih pristopov vplivajo na odločitve posameznikov o podaljšanju vključenosti v zaposlitev, tudi po izpolnitvi zakonskih pogojev. Pri tem so nekatere motivi odločitev lastnih osebnih preferenc, na nekatere pa ima podjetje pomemben vpliv, pri čemer izpostavljam cenjenje delavca s strani delodajalca in spodbujanje k podaljšanju delovne aktivnosti, zagotavljanje fleksibilnosti dela za vzpostavitev ravnotežja med zasebnim in poklicnim življenjem, dobro delovno vzdušje in medčloveške odnose, zagotavljanje vrste zdravstvenih ugodnosti, vključno s kritjem stroškov dodatnega zdravstvenega zavarovanja, možnost napredovanja in željo po dokončanju začetih projektov. Podjetjem predlagam vzbujanje občutka, da je posameznik vključen v procese organizacije in je pri tem cenjen, kar dviguje njegovo delovno moralo in mu daje dodatno motivacijo za nadaljnje delo, nagovarjanje s strani delodajalca pa ima za delavca v njegovih očeh še dodatno težo, saj mu daje občutek o nepogrešljivosti in pomembnosti za sam delovni proces, kar ustvari psihološki moment in delavca spodbudi k razmisleku. Podjetjem priporočam, da zagotovijo ravnotežje med zasebnim in poklicnim življenjem, kar je mogoče s prilagodljivimi oblikami dela in delovnega časa, o čemer sem razpravljala že v predhodnih odstavkih. Dobro delovno vzdušje in medčloveški odnosi zaradi vzdrževanja socialnih stikov, vključenosti v socialne mreže in ohranjanja produktivnosti zaposlenega spodbujajo k podaljšanju zaposlitve, vendar je to zaradi čedalje večje heterogenosti v smislu spola, starosti, vere, rase in prepričanj izjemno težko doseči, zaradi česar vodenje heterogenih projektnih timov predstavlja velik izziv.

Predpogoj, da se prakse managementa starajoče se delovne sile tako v podjetjih kot v projektnih timih lahko učinkovito izvajajo, je optimalno delovanje projektnega tima, ki naj se zagotavlja na način, da imajo vsi člani tima jasno predstavo o svojih zadolžitvah, da je projektni tim oblikovan z namenom izpolnitve cilja, z namenom katerega je bil ustvarjen, da je delovno okolje znotraj projektnega tima spodbudno in navdihujoče, da poteka dobra komunikacija znotraj tima, da ima vsak član tima jasno določeno vlogo, da znotraj tima prevladujejo pozitivni medčloveški odnosi, da je tim stabilen tudi v težkih situacijah in ob nepredvidljivih dogodkih, da so zadolžitve enakomerno razporejene med vse člane tima, kar morajo glede na mnenja anketirancev izboljšati v vseh obravnavanih podjetjih, da vsi člani tima izpolnjujejo svoje zadolžitve in da je razumevanje med člani tima dobro kljub starostni heterogenosti, kar pa je, kot je bilo omenjeno že predhodno, izziv v Izbranem podjetju C, zaradi česar podjetju priporočam, da začne z vpeljavo praks za premostitev problematike in povečanje sožitja med mlajšimi in starejšimi zaposlenimi. V razmerah, ko projektni tim dobro deluje in je na poti do izpolnitve zastavljenega cilja, lahko prakse in orodja managementa starajoče se delovne sile učinkovito delujejo, za kar je ključno sodelovanje vseh sodelujočih akterjev (Rebollar, Lidón, Cano, Gimeno & Qvist, 2010).

4.2 Omejitve dela in priporočila za nadaljnje raziskave

Omejitve magistrskega dela se na samem začetku nanašajo na majhno vključenost podjetij v vzorec in majhno število anketirancev, vendar je v Pomurju glede na ugotovitve malo podjetij, ki imajo delo organizirano v obliki projektnih timov. Hkrati pa je bilo med tistimi, ki imajo takšno organizacijo dela, le malo tistih, ki so bili pripravljene na sodelovanje, verjetno zato, ker koncepta še ne poznajo oz. ga imajo vključenega v premajhnem obsegu in problematike niso želeli dodatno izpostavljati. Nekatera podjetja pa so kot razlog zavrnitve navedla dejstvo, da kadar v podjetju izvajajo raziskavo, to med zaposlenimi ustvari pričakovanja za izboljšave, in če se te ne implementirajo, raziskava med zaposlenimi povzroči slabo voljo. Faktorska analiza spodbud za upokožitev in podaljšanje delovne dobe je bila izvedena ločeno po podjetjih z namenom, da bi podjetja dobila jasen vpogled, katere dejavnike zaposleni tretirajo kot pomembne, ko se odločajo o upokožitvi ali morebitnem podaljšanju delovne dobe, saj sem sklepala da se ti razlikujejo glede na branžo, v kateri podjetje posluje. Zaradi ločevanja faktorske analize po podjetjih gre za majhen vzorec, zaradi česar je vprašljiva njena zanesljivost in veljavnost. Hkrati bi bila smiselna širitev na druge regije, saj bi bilo mogoče med podjetji iz različnih regij opaziti drugačne trende, vendar pa sem vseeno mnenja, da vsaj v podjetjih iz vzhodnega dela Slovenije prevladujejo enaki trendi. Obenem sem mnenja, da bi bila slika drugačna, če bi vključila katero izmed podjetij, ki je podružnica tujega multinacionalnega podjetja v Sloveniji, saj velja, da so v tujini prakse managementa starajoče se delovne sile bolj razvite in so tudi pogostejše v uporabi v primerjavi s Slovenijo. Zato priporočam, da se raziskovalci v prihodnje osredotočijo na večji vzorec, v katerega naj vključijo več podjetij in ga hkrati razširijo na podjetja zunaj regije. Tako bi bila v prihodnje zagotovo smiselna analiza projektnih timov iz podjetij iz zahodnega dela Slovenije, na podlagi česar bi dobili primerjavo med praksami managementa starajoče se delovne sile med projektnimi timi iz zahodne in vzhodne regije.

Ena izmed pomembnih komponent temeljnega koncepta magistrskega dela, torej managementa starajoče se delovne sile, je zagotovo starostna heterogenost, katere razumevanje je ključni predpogoj za poglobljeno poznavanje managementa starajoče se delovne sile, zaradi česar sem starostni heterogenosti namenila eno izmed podpoglavij magistrskega dela. Tako priporočam, da se raziskovalci pri svojih nadaljnjih raziskavah poglobijo v boljše razumevanje konstrukta starostne raznolikosti, ki je družbeni pojav, na osnovi katerega se je management starajoče se delovne sile sploh razvil, saj je skromna predstavitev koncepta starostne raznolikosti ena izmed temeljnih omejitev magistrskega dela. Starostno raznolikost sem sicer proučila za namen globljega razumevanja obravnavane tematike, vendar je nisem v celoti vključila, saj presega zastavljene okvirje magistrskega dela. V nadaljnje raziskave je priporočljivo vključiti vprašalnik iz znanstvenega članka avtorjev Wegge in drugih (2012), ki smiselno povezuje starostno raznolikost in timsko delo. Izvirna raziskava ima izredno vrednost, saj so avtorji na podlagi ugotovitev oblikovali sedem priporočil za učinkovito uporabo starostno raznolikega timskega dela, s čimer lahko podjetja izzive managementa starajoče se delovne sile obrnejo v svojo korist, kar je predstavljeno v

3. podpoglavju 2. poglavja. V tabeli 20 so združene trditve iz raziskave, predstavljene v izbranem članku, ki so povezane s starostno raznolikostjo znotraj timov in so osnova za ugotavljanje, kako prisotnost več generacijskih skupin zaposlenih vpliva na delovanje timov, kar bi dodatno poglobilo razumevanje obravnavanega področja.

Tabela 19: Trditve, povezane s starostno raznolikostjo znotraj timov

	Trditve
1.	Razlika v letih med člani projektnega tima je opazna in se je zavedam.
2.	Razlika v starosti članov je tema, o kateri znotraj projektnega tima pogosto razpravljamo.
3.	Projektne tim oz. eden izmed projektne timov, v katerega sem trenutno vključen ima koristi od prispevkov mlajših in tudi starejših članov.
4.	Projektne tim deluje bolje, če je sestavljen iz članov, ki so pripadniki različnih starostnih skupin.
5.	Starejši kot so člani projektnega tima, daljše so odsotnosti iz delovnega mesta.
6.	Starejši kot so člani projektnega tima, nižja je učinkovitost tima (npr. zaradi pogostejših napak, daljših odmorov,..).
7.	Bolj kot je projektne tim starostno raznolik, nižja je delovna učinkovitost (npr. zaradi pogostejših napak, nesoglasij, različnih načinov razmišljanja,...).
8.	Starostna raznolikost v projektne timih ima pozitiven vpliv na učinkovitost, če so vanj vključeni člani, ki nimajo starostnih predsodkov bodisi do starejših, bodisi do mlajših zaposlenih.
9.	Starostno raznoliki projektne timi so učinkoviti, če nadrejeni upoštevajo starostne razlike, vključno z njimi povezanimi izzivi in izkoriščajo individualne potenciale posameznika.
10.	Znotraj projektnega tima se podpiramo, da lahko delo opravimo čim bolje.
11.	Med člani projektnega tima so prisotni osebni konflikti, ki izhajajo iz osebnih zamer.
12.	Med člani projektnega tima obstajajo trenja in konflikti, ki izvirajo iz sporov glede opravljanja delovnih nalog.
13.	Člani projektnega tima se pogosto ne strinjajo glede mnenj o načinu opravljanja dela.
15.	V projektne timu pogosto prihaja do konfliktov glede idej.
16.	V projektne timu obstajajo velike razlike v mnenjih med posameznimi člani tima.
17.	V našem projektne timu se pogosto pojavljajo konflikti glede zadolžitve.
18.	Starejši zaposleni so pogosto spregledani pri napredovanju ali internem zaposlovanju.
19.	Starejši zaposleni imajo manj možnosti za usposabljanje znotraj delovnega časa, v primerjavi z mlajšimi delavci.
20.	Pri uvajanju nove opreme, dejavnosti ali delovnih metod imajo prednost mlajši zaposleni.
21.	Starejši zaposleni redkeje sodelujejo pri razvojnem ocenjevanju pri nadrejenem kot mlajši zaposleni.
22.	Starejši zaposleni imajo manjša povišanja plač kot mlajši zaposleni.
23.	Od starejših zaposlenih se ne pričakuje, da bodo sodelovali pri procesih sprememb in novih delovnih metodah v enaki meri kot njihovi mlajši kolegi.
24.	Projektne tim oz. eden izmed projektne timov v katerega sem vključen ustvarja nove ideje v zvezi z iskanjem rešitev kompleksnih problemov.

Prirjeno po Wegge in drugi (2012).

Kot zadnjo omejitev dela izpostavljam, da čeprav analiza praks managementa starajoče se delovne sile znotraj projektnih timov daje dober uvid v samo implementacijo koncepta, bi bilo koncept raziskave v prihodnje zanimivo oblikovati na način, da bi se bolj kot na projektne time in prakse managementa znotraj njih osredotočili na prakse managementa starajoče se delovne sile na ravni celotnega podjetja, saj se glede na ugotovljeno te med projektnimi timi v veliki meri ne razlikujejo, ker so odvisne od strategije na ravni podjetja in ne na ravni projektnega tima. Tako bi avtorji hkrati presegli izpostavljeno omejitev, ki se je nanašala na majhno število pomurskih podjetij, ki imajo delo organizirano v obliki projektnih timov, in posledično na njihovo majhno vključenost v raziskavo, zato prihodnjim raziskovalcem priporočam, da se namesto na projektne time omejijo na raven podjetja, s čimer bodo zmanjšali samo kompleksnost raziskave, hkrati pa jim bo olajšano pridobivanje enot v vzorec.

SKLEP

Namen magistrskega dela je bil primerjati prakse managementa starajoče se delovne sile med projektnimi timi iz pomurske regije, vključno z definiranjem priporočil za izboljšavo že uveljavljenih praks in implementacijo novih praks managementa starajoče se delovne sile. Na podlagi analize znanstvene in strokovne literature in virov ter ugotovitev iz empirične raziskave sem izpolnila zastavljen namen in cilje magistrskega dela, hkrati pa sem na podlagi ugotovitev procesirala odgovore na zastavljeni raziskovalni vprašanji, ki sta se nanašali na najpogostejše prakse managementa starajoče se delovne sile, implementirane v projektnih timih znotraj pomurske regije, in prakse managementa starajoče se delovne sile, ki bi jih bilo še smotrno implementirati.

Kot povzetek odgovorov na raziskovalni vprašanji povzemam, da so glede na ugotovitve iz empirične raziskave prakse managementa starajoče se delovne sile v Pomurju relativno slabo razvite, pri čemer na vzorcu treh analiziranih podjetij ugotavljam, da imajo podjetja implementirane nekatere izmed najosnovnejših orodij in praks, ki so stroškovno in časovno za podjetja najmanj obremenjujoči v odvisnosti od tega, kakšni so njihovi učinki. Vrsta izmed v anketo vključenih praks in orodij namreč zahteva strateške in proračunske vidike sprememb, na kar so pomurska podjetja zaradi po njihovem mnenju še zanemarljivega vpliva staranja delovne sile relativno slabo pripravljena. Glede na ugotovljeno so še v največji meri implementirane prakse, povezane s promocijo, varovanjem zdravja, ergonomijo, prilagoditvijo dela in delovnega časa, ki jih je nedavna pandemija dodatno spodbudila, saj je pred pandemijo le malo podjetij delo od doma priznavalo kot enakovredno obliko dela.

Najbolj prepoznani praksi v povezavi s promocijo in varovanjem zdravja sta bili zagotavljanje brezplačnih vstopnic v športnorekreacijskih centrih in poudarek na prilagojeni prehrani za specifične potrebe zaposlenih v podjetjih z organizirano prehrano. V povezavi z ergonomijo, prilagoditvijo dela in delovnega časa sta izstopali praksi, ki sta se nanašali na zagotavljanje primerne osvetlitve delovnih površin in omogočanje večjih ikon in besedil na

računalnikih, v povezavi s kadrovskim razvojem, kompetencami in usposabljanjem pa prakse, ki se navezujejo na organizacijo usposabljanj za pridobitev manjkajočih kompetenc za starejše zaposlene, generacijsko komplementarnost vodje in namestnika ter ciljno usposabljanje starejših za notranje trenerje z namenom prenosa tihega znanja in izkušenj. Praksi, ki sta med analiziranimi pomurskimi podjetji najbolj izstopali glede medgeneracijskega sodelovanja in ozaveščanja, sta bili spodbujanje neformalnih druženj zunaj delovnega časa in obstoj sistema mentorstva, glede praks zavzetosti in vključenosti pa sta izstopala vključevanje starejših kot aktivnih predstavnikov podjetja in obstoj sistema s kriteriji za podeljevanje nagrad za delovno dobo.

Med praksami, ki bi jih bilo še treba vključiti, sem v okviru promocije in varovanja zdravja izpostavila organizacijo rekreativnih dogodkov, na osnovi katerih se med zaposlenimi razvijeta timski duh in zdrava mera tekmovalnosti, ki se preneseta tudi v delovne procese. Hkrati je ključna aktivacija zaposlenih z organizacijo predavanj in delavnic za opolnomočenje o pomenu obiskovanja preventivnih zdravstvenih pregledov za preprečitev oz. omilitev kasnejših zdravstvenih težav, o pomenu zdravega življenjskega sloga, o pomenu pravilne drže in fizioterapevtske obravnave in drugih. V okviru ergonomije, prilagoditve dela in delovnega časa sem izpostavila delo od doma ali iz oddaljene lokacije kot enakovredno obliko dela na sedežu podjetja, vključno z implementacijo prožnih oblik dela, ki vključuje gibljiv delovni čas, v okviru kadrovskega razvoja, kompetenc in usposabljanja pa povečano kadrovske aktivnosti, v okviru katere se za vsakega zaposlenega izdelajo specifični razvojni načrti, ki predvidevajo njegov individualni razvoj na dolgi rok, vključno z načrtom za upokožitev. Glede medgeneracijskega sodelovanja poleg mentorstva izpostavljam pomen obratnega mentorstva za prenos znanj in izkušenj v obratni smeri, iz mlajših na starejše, predvsem zaradi hitrega razvoja sodobne digitalne tehnologije. Glede zavzetosti in vključenosti pa sta priporočljiva vključevanje izkušenih zaposlenih v proces sprememb in vključevanje zaposlenih pri oblikovanju strategij za manageriranje starejših.

Problematika staranja prebivalstva in z njo povezani izzivi bodo v prihodnje v čedalje večji meri zaznamovali razmere na trgu dela, predvsem zaradi velikega primanjkljaja delovne sile in čedalje večje starostne raznolikosti v delovni proces vključenih zaposlenih. Zaradi podaljšanja življenjske dobe se bo hkrati za omilitev problematike podaljševala tudi delovna doba. To pomeni, da bodo morala podjetja skrbeti za zdravje in dobro telesno formo svojih zaposlenih, zato bodo morala razmisliti o implementaciji novih konceptov, ki bodo z razbremenitvijo zaposlenih skrbeli za njihovo čim daljšo vključenost v delovni proces.

Ob koncu lahko sklenem, da je management starajoče se delovne sile relativno novo področje managementa, ki se je razvil sorazmerno z naraščajočo problematiko na trgu dela kot posledico staranja prebivalstva. Neločljivo s tem je povezana slaba zastopanost praks managementa starajoče se delovne sile v podjetjih, kar sem dokazala na primeru izbranih treh pomurskih organizacij, ki se s konceptom še niso seznanile in ga zavestno tudi nimajo implementiranega, razen nekaj ukrepov, ki pa so vendarle korak k implementaciji koncepta v celoti. Področje managementa starajoče se delovne sile in z njim povezanih praks ima

veliko manevrskega prostora in potenciala za razvoj v prihodnje, pri čemer bo njihova implementacija nepogrešljiva komponenta, na osnovi katere bodo organizacije v prihodnje gradile konkurenčno prednost.

LITERATURA IN VIRI

1. Azmy, N. (2012). *The role of team effectiveness in construction project teams and project performance*. Ames, Iowa: Iowa State University.
2. Bejtkovský, J. (2013). Age management concept – opportunity or threat. V K. S. Soliman KS (ur.), *22nd IBIMA conference on Creating Global Competitive Economies: 2020 Vision Planning & Implementation* (str. 805-813). Rome: IBIMA.
3. Bijek, L. (2019). Odnosi, komunikacija, motivacija in nagrajevanje kot dejavniki uspešnega tima in organizacije. *Revija za univerzalno odličnost*, (2), 179–192.
4. Bloom, D. E., Chatterji, S., Kowal, P., Lloyd-Sherlock, P., McKee, M., Rechel, B., Rosenberg, L. & Smith, J. P. (2015). Macroeconomic implications of population ageing and selected policy responses. *The Lancet*, 385(9968), 649–657.
5. Bloom, D. E. & Luca, D. L. (2016). The global demography of aging: facts, explanations, future. V J. Piggott & A. Woodland (ur.), *Handbook of the Economics of Population Aging* (str. 3–56). Oxford: Elsevier.
6. Boehm, S. A., Schröder, H. & Bal, M. (2021). Age-related human resource management policies and practices: Antecedents, outcomes, and conceptualizations. *Work, Aging and Retirement*, 7(4), 257–272.
7. Bogataj, D. & Bogataj, M. (2017). Age management of human resources. V L. Zadnik Stirn, M. Kljajić Borštnar, J. Žerovnik & S. Drobne (ur.), *SOR '17 proceedings* (str. 235–241). Bled: Slovenian Society Informatika, SOR.
8. Bogataj, D. & Bogataj, M. (2018). Age management of transportation workers in global supply chains. *IFobAC-PapersOnLine*, 51(11), 844–849.
9. Bogataj, D., Battini, D., Calzavara, M. & Persona, A. (2019). The ageing workforce challenge: Investments in collaborative robots or contribution to pension schemes, from the multi-echelon perspective. *International journal of production economics*, 210, 97–106.
10. Boumans, N. P., De Jong, A. H. & Janssen, S. M. (2011). Age-differences in work motivation and job satisfaction. The influence of age on the relationships between work characteristics and workers' outcomes. *The international journal of aging and human development*, 73(4), 331–350.
11. Brooke, L. & Taylor, P. (2005). Older workers and employment: managing age relations. *Ageing & Society*, 25(3), 415–429.
12. Chi, Y. L. & Chen, C. Y. (2009). Project teaming: Knowledge - intensive design for composing team members. *Expert Systems with Applications*, 36(5), 9479–9487.
13. Chiochio, F., Kelloway, E. K. & Hobbs, B. (2015). *The psychology and management of project teams*. New York: Oxford University Press.

14. Ciutiene, R. & Railaite, R. (2015). Age management as a means of reducing the challenges of workforce aging. *Engineering Economics*, 26(4), 391–397.
15. Cobb, A. T. (2012). *Leading project teams: the basics of project management and team leadership* (2. izd.). Los Angeles: SAGE.
16. Columbia University. (2015). *10 advantages of retaining and hiring older workers: lessons from nyc small businesses*. Pridobljeno 24. januarja 2023 iz <https://www.publichealth.columbia.edu/research/others/age-smart-employer/resources/guides/advantages-older-workers>
17. Depergola, V. & Manuti, A. (2013). The meaning of working for older workers: A qualitative study in the Italian public sector. *Journal of Business and Management Sciences*, 1(4), 63–70.
18. Dimovski, V. (2011). “Age management”: sodobni pristopi k upravljanju starosti na delovnem mestu. *HRM*, 9(42), 37–40.
19. Dimovski, V., Grah, B. & Colnar, S. (2019). Modelling the industrial workforce dynamics and exit in the ageing society. *IFAC-PapersOnLine*, 52(13), 2668–2673.
20. Dimovski, V., Grah, B., Colnar, S. & Bogataj, D. (2019). Age Management of Industrial Workers Based on the Multiple Decrement Modelling. *Procedia Manufacturing*, 39, 1455–1463.
21. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Grah, B., Roblek, V., Meško, M., Peljhan, D. & Colnar, S. (2022). *Towards an integrated theory of aging: an organizational perspective*. Harlow, Essex: Pearson Education.
22. Ellwart, T., Bündgens, S. & Rack, O. (2013). Managing knowledge exchange and identification in age diverse teams. *Journal of Managerial Psychology*, 28(7/8), 950–972.
23. EU-OSHA. (brez datuma). *Healthy workplaces for all ages*. Pridobljeno 13. decembra 2022 iz <https://eguides.osha.europa.eu/all-ages/what-age-management-0>
24. EUROSTAT. (2019, september). *Ageing Europe: looking at the lives of older people in the EU*. Pridobljeno 10. decembra 2022 iz <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/10166544/KS-02-19%E2%80%91EN-N.pdf/c701972f-6b4e-b432-57d2-91898ca94893>
25. Fuertes, V., Egdell, V. & McQuaid, R. (2013). Extending working lives: age management in SMEs. *Employee relations*, 35(3), 272–293.
26. Gorzeń-Mitka, I., Sipa, M. & Skibiński, A. (2017). Multifaceted character of the issues of age management. *Polish journal of management studies*, 16(2), 110–121.
27. Grah, B., Perme, E., Colnar, S. & Penger, S. (2019). Age management: What can we learn from high-end luxury fashion designer with more than 50 years of working experience? *Organizacija*, 52(4), 325–344.
28. Grah, B., Colnar, S., Dimovski, V. & Penger, S. (2020). Age management in the context of Industry 4.0 and beyond. *IFAC-PapersOnLine*, 53(2), 10591–10596.
29. Hlatká, M., Stopka, O., Bartuška, L., Stopková, M., Yordanova, D. N., Gross, P. & Sádlo, P. (2021). Draft methodology of the age management implementation in human resource

- management in a transport company. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(4), 183.
30. Hoch, J. E., Pearce, C. L. & Welzel, L. (2010). Is the most effective team leadership shared? The impact of shared leadership, age diversity, and coordination on team performance. *Journal of Personnel Psychology*, 9(3), 105.
 31. ISJRF ZRC SAZU. (brez datuma). *Starost*. Pridobljeno 12. decembra 2022 iz <https://fran.si/iskanje?View=1&Query=starost>
 32. Joniaková, Z. & Blšťáková, J. (2015). Age management as contemporary challenge to human resources management in Slovak companies. *Procedia Economics and Finance*, 34, 202–209.
 33. Jørgensen, L. (2018). Project teams: an untapped resource? *Procedia computer science*, 138, 799–804.
 34. Kähkönen, K., Keinänen, M. & Naaranoja, M. (2013). Core project teams as an organizational approach for projects and their management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 74, 369–376.
 35. Košir, S. & Šoba, V. A. (2016). Theoretical and some practical perspectives on age diversity and comparative age management. *International Journal of Innovation and Learning*, 20(3), 309–327.
 36. Kunze, F. & Boehm, S. A. (2013). Research on age diversity in the workforce: Current trends and future research directions. V J. Field, R. J. Burke & C. L. Cooper (ur.), *The SAGE handbook of aging, work, and society* (str. 41–59). Los Angeles: SAGE Publications.
 37. Luksyte, A., Avery, D. R., Parker, S. K., Wang, Y., Johnson, L. U. & Crepeau, L. (2022). Age diversity in teams: Examining the impact of the least agreeable member. *Journal of Organizational Behavior*, 43(3), 546–565.
 38. Mahon, J. F. & Millar, C. C. (2014). ManAGEMENT: the challenges of global age diversity for corporations and governments. *Journal of Organizational Change Management*, 27(4), 553–568.
 39. Mandi, J. (2022). *16 Reasons Why Older Workers and Senior Talent Workforce are Assets to Your Company*. Pridobljeno 12. aprila 2023 iz <https://diversity.social/senior-older-workers-are-assets/>
 40. Millar, C. C. & Culpin, V. (2014). AGE-ility challenges, and management agendas for the organisation. *Journal of organizational change management*, 27(4), 542–549.
 41. Mothe, C. & Nguyen-Thi, T. U. (2021). Does age diversity boost technological innovation? Exploring the moderating role of HR practices. *European Management Journal*, 39(6), 829–843.
 42. Mughal, H. M. A. H. (2013). *Effectiveness of project teams and their impacts on the performance of Saudi construction projects* (doktorska disertacija). Saudi Arabia: King Fahd University of Petroleum and Minerals.
 43. Naegele, G. & Walker, A. (2006). *A guide to good practice in age management*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

44. Navimipour, N. J. & Charband, Y. (2016). Knowledge sharing mechanisms and techniques in project teams: Literature review, classification, and current trends. *Computers in Human Behavior*, 62, 730–742.
45. Pachura, A. (2018). What matters in project team management? *Polish Journal of Management Studies*, 17(2), 211–221.
46. Parker, G. M. (2011). *Team players and teamwork: New strategies for developing successful collaboration*. San Francisco: John Wiley & Sons.
47. Pavez, I., Gómez, H., Laulié, L. & González, V. A. (2021). Project team resilience: The effect of group potency and interpersonal trust. *International Journal of Project Management*, 39(6), 697–708.
48. Pesch, R., Bouncken, R. B. & Kraus, S. (2015). Effects of communication style and age diversity in innovation teams. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 12(06), 1550029.
49. Planko, S., Drev, B. & Duralija, S. (2017). *Katalog ukrepov za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih*. Javni štipendijski, razvojni, invalidski in preživninski sklad Republike Slovenije. Pridobljeno 12. decembra 2022 iz <http://www.sklad-kadri.si/si/razvoj-kadrov/celovita-podpora-podjetjem-za-aktivno-staranje-delovne-sile-asi/katalog-upravljanja-starejsih-zaposlenih/>
50. Principi, A., Fabbietti, P. & Lamura, G. (2015). Perceived qualities of older workers and age management in companies: does the age of HR managers matter? *Personnel Review*, 44(5), 801–820.
51. Rebollar, R., Lidón, I., Cano, J. L., Gimeno, F. & Qvist, P. (2010). A tool for preventing teamwork failure: The TFP questionnaire. *International Journal of Engineering Education*, 26(4), 784.
52. Sporket, M. (2009). Age management in operational practice: drivers, implementation strategies, and effects. *Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie*, 42(4), 292–298.
53. Šarotar Žižek, S., Veingerl Čič, Ž. & Mulej, M. (2015). Age management and leadership style. V *Proceedings of the 6th Global Conference on Managing in Recovering Markets* (str. 637–649). Maribor: Faculty of Economics and Business.
54. Šarotar Žižek, S., Šebjan, U., Štrukelj, T. & Veingerl Čič, Ž. (2017). Management starosti pri zaposlenih. V *Savremeni preduzetniški menadžment i organizacija u digitalnoj eri u zemljama u tranziciji: prepreke i mogućnosti* (str. 61–80). Banja Luka: Ekonomski fakultet.
55. Štremfelj, S. (2019). Upravljanje s starejšimi zaposlenimi v Mestni knjižnici Ljubljana. *Knjižnica*, 63(4), 69–95.
56. Tabatabaei, M. (2020). Global perceptions of teams in project management. *International Journal of Information Technology Project Management (IJITPM)*, 11(2), 15–22.
57. Tamše, T. & Udovč, U. (2018). *Poročilo analize stanja na trgu dela: Zaposlovanje starejših ter upravljanje s starejšimi zaposlenimi v Sloveniji in tujini*. Ljubljana: Zveza delavskih sindikatov Slovenije.

58. Taneva, S. K., Arnold, J. & Nicolson, R. (2016). The experience of being an older worker in an organization: A qualitative analysis. *Work, aging and retirement*, 2(4), 396–414.
59. Tonelli, M. J., Pereira, J., Cepellos, V. & Lins, J. (2020). Ageing in organizations. *RAUSP Management Journal*, 55, 127–142.
60. Urad republike Slovenije za Makroekonomske analize in razvoj – UMAR. (2018). *Strategija dolgožive družbe*. Pridobljeno 12. marca 2023 iz https://www.umar.gov.si/novice/prezentacije/prezentacija/news/strategija-dolgozive-druzbe-kljucni-poudarki0?tx_news_pi1%5Bcontroller%5D=News&tx_news_pi1%5Baction%5D=detail&cHash=74218cf3f28c5093b9c82c00f9792523
61. Vračaková, N., Koltnerová, K., Chlpeková, A. & Cagaňová, D. (2019). Application of Exact Methods in Employee Selection in Accordance with the Age Management Concept. *Mobile Networks and Applications*, 24(6), 2038–2042.
62. Vračaková, N., Gyurák Babel'ová, Z. & Chlpeková, A. (2021). Sustainable human resource management and generational diversity: The importance of the age management pillars. *Sustainability*, 13(15), 8496.
63. Vračaková, N., Starecek, A., Koltnerova, K., Chlpeková, A. & Cagaňová, D. (2018). Generational groups of employees and the importance of their education in the context of the age management concept. V *2018 16th International Conference on Emerging eLearning Technologies and Applications* (str. 641–646). Starý Smokovec, Slovakia: IEEE.
64. Wegge, J., Jungmann, F., Liebermann, S., Shemla, M., Ries, B. C., Diestel, S. & Schmidt, K. H. (2012). What makes age diverse teams effective? Results from a six-year research program. *Work*, 41(1), 5145–5151.
65. Wegge, J. & Jungmann, F. (2013) *Age diversity in work teams: A matter of clever management: 62. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft*. GfA. Pridobljeno 12. septembra 2022 iz <https://gfa2016.gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de/>
66. Witkowski, S. A. & Bartosz, B. (2017). Psychological and organisational aspects of age management in organisations. *Management*, 21(1), 81–94.
67. Williams, M. (2016). Being trusted: How team generational age diversity promotes and undermines trust in cross-boundary relationships. *Journal of Organizational Behavior*, 37(3), 346–373.
68. World Health Organization – WHO. (2002). *Active ageing: a policy framework*. Pridobljeno 28. januarja 2023 iz <https://apps.who.int/iris/handle/10665/67215>
69. Xue, H., Ling, F. Y. Y., Sun, T., Song, Y. & Zheng, J. (2022). Social exchange approaches to promoting inter-organizational citizenship collaborative behaviors in the construction project team. *Journal of Civil Engineering and Management*, 28(6), 485–496.
70. Zhou, Y., Cheung, C. M. & Hsu, S. C. (2017). A dimensional model for describing and differentiating project teams. *International journal of project management*, 35(6), 1052–1065.

71. Žnidaršič, J. (2019). Age management through the lenses of employers and older employees: the case of Slovenia. V *5th Age in the Workplace Small Group Meeting* (str. 61–63). St. Gallen: University of St. Gallen.
72. Žnidaršič, J. & Dimovski, V. (2009). Age management: a new paradigm in HRM within Slovenian enterprises. *Journal of Applied Business Research*, 25(3), 111–124.
73. Žnidaršič, J. (2010). Age management in Slovenian enterprises: the viewpoint of older employees. *Journal of Economics and Business*, 28(2), 271–301.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Pozdravljeni. Sem Aneja Žnidarič, študentka magistrskega študija smeri Management na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani in za namen dokončanja študija izvajam raziskavo v okviru magistrskega dela z naslovom Primerjava praks managementa starajoče se delovne sile med projektnimi timi iz pomurske regije. Za sodelovanje v raziskavi je ključno, da sodelujete le, če ste trenutno član vsaj enega ali več projektnih timov, saj se vprašanja nanašajo na delovanje projektnih timov v kombinaciji z praksami managementa starajoče se delovne sile. Raziskavo bom izvedla na podlagi anketnega vprašalnika, ki bo v pomoč pri zbiranju podatkov in obsega 4 sklope vprašanj. Izpolnjevanje anketnega vprašalnika traja 15 minut in je popolnoma anonimno, pri čemer bodo pridobljeni rezultati uporabljeni zgolj in izključno za raziskovalne namene. Že vnaprej se Vam zahvaljujem za vloženi čas in pripravljenost za sodelovanje v raziskavi.

1. DEMOGRAFIJA

Pri naslednjih vprašanjih, vezanih na demografske podatke z znakom X označite ustrezni odgovor oz. izpolnite prazno polje.

1. Spol: Moški Ženski
2. Starost: _____ let
3. Izobrazba

<input type="checkbox"/> Osnovna šola ali manj	<input type="checkbox"/> Univerzitetni študij
<input type="checkbox"/> Srednja šola	<input type="checkbox"/> Podiplomski študij
<input type="checkbox"/> Višješolski študij	<input type="checkbox"/> Znanstveni magisterij, specializacija
<input type="checkbox"/> Visokošolski študij	<input type="checkbox"/> Doktorat znanosti
4. Ali ste trenutno član vsaj enega ali več projektnih timov?
 Da. Ne.

2. PRAKSE MANAGEMENTA STARAJOČE SE DELOVNE SILE V PROJEKTHIH TIMIH

Trditve, povezane z PROMOCIJO IN VAROVANJEM ZDRAVJA

Pri naslednjih trditvah, ki se nanašajo na prakse managementa starajoče se delovne sile v projektnih timih, povezane z promocijo in varovanjem zdravja, glede na svoje nestrinjanje oz. strinjanje s trditvijo, z znakom X označite polje pod izbrano stopnjo strinjanja, ki velja za projektni tim oz. eden izmed projektnih timov, v katerega ste vključeni.

1 – Popolnoma se ne strinjam

4 – Deloma se strinjam

2 – Deloma se ne strinjam

5 – Popolnoma se strinjam

3 – Niti se ne strinjam, niti se strinjam

Trditve	1	2	3	4	5
Starejšim zaposlenim se med delovnim časom omogočajo pogostejši krajši odmori.					
Zaposleni se po daljšem bolniškem staležu vrne na delo, pri čemer mu delodajalec omogoči, da se ga postopoma obremeni z delovnimi obveznostmi.					
Na delovnem mestu se med delovnim časom organizirajo krajše vaje za razbremenitev telesa, prilagojene posameznim skupinam zaposlenih in naravi njihovega dela.					
Izvajanje skupinskih delavnic, v okviru katerih se starejši zaposleni seznanijo s pomenom zdravega življenjskega sloga.					
Organizacija popoldanskih rekreativnih dogodkov (npr. skupinski pohodi, skupinsko kolesarjenje, vodeni tečaji nordijske hoje, plesa,...).					
Nagrade za zaposlene so vezane na tretmaje v zdravilišču, ki ugodno vplivajo na zdravje in počutje.					
Podjetje zaposlenim zagotavlja letne karte v športno rekreacijskih centrih za obiskovanje programov telesne vadbe, prilagojene posameznim starostnim skupinam.					
Delodajalec omogoča, da se posamezni zaposleni, ki imajo težave s prekomerno težo in/ali kajenjem, vključijo v individualne zdravstvene programe za pomoč pri odpravi tovrstnih težav.					
Podjetje izposoja športne naprave in pripomočke za vadbo doma.					
Starejšim zaposlenim se omogoči obisk pri specialistu za področje, ki zaposlenega najbolj teži oz. ga ovira pri delu in povzroča bolniško odsotnost.					
Podjetje sofinancira dodatne zdravstvene diagnostične preiskave, za katere so v okviru javnega zdravstva predolge čakalne dobe.					
Fizioterapevt, s katerim ima podjetje sklenjeno sodelovanje, z individualnimi obravnavami pomaga starejšim zaposlenim, ki imajo specifične težave/bolečine.					
Svetovanje fizioterapevta oz. drugega ustreznega strokovnjaka, vsakemu posamezniku ali skupini pri pravilni drži in gibih neposredno na delovnem mestu.					
Zaposlenim se omogoči individualni posvet s strokovnjakom s področja psihoterapije, zdrave prehrane, odvajanja od raznih odvisnosti, delovne terapije itd.					

V podjetjih, kjer imajo organizirano prehrano, se daje večji poudarek na prilagojeni prehrani za specifične potrebe zaposlenih.					
---	--	--	--	--	--

Prerejeno po Planko, Drev & Duralija (2017).

16. Katere izmed praks managementa starajoče se delovne sile, v povezavi z promocijo in varovanjem zdravja, so v uporabi v projektnem timu v katerega ste vključeni?

Trditve, povezane z ERGONOMIJO, PRILAGODITVIJO DELA IN DELOVNEGA ČASA

Pri naslednjih trditvah, ki se nanašajo na prakse managementa starajoče se delovne sile v projektnih timih, povezane z ergonomijo, prilagoditvijo dela in delovnega časa, glede na svoje nestrinjanje oz. strinjanje s trditvijo, z znakom X označite polje pod izbrano stopnjo strinjanja, ki velja za projektni tim oz. eden izmed projektnih timov, v katerega ste vključeni.

1 – Popolnoma se ne strinjam

4 – Deloma se strinjam

2 – Deloma se ne strinjam

5 – Popolnoma se strinjam

3 – Niti se ne strinjam, niti se strinjam

Trditve	1	2	3	4	5
Starejšim zaposlenim je omogočeno, da so ikone in tekst na računalnikih, ki jih uporabljajo, večje in preglednejše.					
Delovni proces se prilagaja na način, da so ob posebnih obremenitvah v ospredju mlajši zaposleni, kar pomeni, da starejši zaposleni ob delovnih konicah niso neposredno izpostavljeni, ampak so pomoč v ozadju.					
Starejši zaposleni imajo možnost obiskovanja izbrane alternativne oblike programa za krepitev zdravja in sproščanja (npr. bioterapija, bioresonanca, antistresni programi, masaža, meditacija...) med delovnim časom.					
V organizacijah, kjer parkirni prostori predstavljajo omejeno dobrotno, se starejšim zaposlenim dodelijo prednostno.					
V organizaciji je poskrbljeno, da so zvočne naprave, ki se uporabljajo (telefoni, zvočni posnetki ipd.), primerne glasnosti tudi za starejše zaposlene.					
Delodajalec, skladno z zakonodajo, nudi starejšim zaposlenim možnost občasnega ali rednega/stalnega dela na domu ali z oddaljene lokacije.					
Delodajalec delavcem omogoča ergonomsko rešitve, kot so dvizgane mize za delo stoje, ergonomsko oblikovane stole,					

sodelujoče robote/cobote, vložke za obutev, za razbremenitev lastne teže in druge.					
Delodajalec omogoča prožne oblike dela, ki vključujejo gibljiv delovni čas, kar pomeni lastno izbiro o uri prihoda in odhoda in strnjen delovni čas, kar pomeni, da delavci v manjšem številu dni opravijo enako število ur.					
Na delovnem mestu je zagotovljena primerna osvetlitev delovnih površin.					
Delovni proces je načrtovan in organiziran na način, da zaposlenim omogoča kombinacijo sedečega in stoječega dela.					

Prirjeno po Planko, Drev & Duralija (2017).

12. Katere ergonomske rešitve (npr. dvižne mize za delo stoje, ergonomsko oblikovani stoli, coboti, vložki za obutev) so v uporabi v podjetju, v katerem ste zaposleni?

13. Katere sodelujoče robote uporabljate pri delu v podjetju, v katerem ste zaposleni?

14. Katere izmed praks managementa starajoče se delovne sile, v povezavi z ergonomijo, prilagoditvijo dela in delovnega časa, so v uporabi v projektnem timu v katerega ste vključeni?

Trditve, povezane z KADROVSKIM RAZVOJEM, KOMPETENCAMI IN USPOSABLJANJEM

Pri naslednjih trditvah, ki se nanašajo na prakse managementa starajoče se delovne sile v projektnih timih, povezane z kadrovskim razvojem, kompetencami in usposabljanjem, glede na svoje nestrinjanje oz. strinjanje s trditvijo, z znakom X označite polje pod izbrano stopnjo strinjanja, ki velja za projektni tim oz. eden izmed projektnih timov, v katerega ste vključeni.

1 – Popolnoma se ne strinjam

4 – Deloma se strinjam

2 – Deloma se ne strinjam

5 – Popolnoma se strinjam

3 – Niti se ne strinjam, niti se strinjam

Trditve	1	2	3	4	5
Za starejše zaposlene se v sodelovanju s kadrovsko službo in z zunanjimi svetovalci, izdelajo specifični razvojni načrti, ki predvidevajo individualni razvoj zaposlenega.					

V podjetju se stremi k vzpostavljeni generacijski komplementarnosti vodje in namestnika oz. pomočnika, kar pomeni, da sta vodja in pomočnik pripadnika različnih generacij.					
Za starejše zaposlene se izvajajo prilagojena usposabljanja za razvoj in pridobitev manjkajočih kompetenc.					
Vodje posedujejo veščine in dodatna znanja, ki izhajajo iz spoštovanja razlik in različnosti generacij ter poznavanja zmožnosti in vrednot starejših zaposlenih.					
Starejše zaposlene podjetje ciljno usposablja kot notranje trenerje, saj so nosilci tihega znanja in neprecenljivih izkušenj, ki jih lahko prenašajo na mlajše zaposlene.					
Podjetje z organizacijo treninga varne vožnje skrbi za nadgradnjo kompetenc, ki so potrebne za varno vožnjo zaposlenih.					
V podjetju je na voljo vprašalnik za spremljanje zadovoljstva in zavzetosti starejših zaposlenih, s katerim podjetje dobi vpogled, na katerih področjih so možne izboljšave.					

Prirejeno po Planko, Drev & Duralija (2017).

8. Katere izmed praks managementa starajoče se delovne sile, v povezavi z kadrovskim razvojem, kompetencami in usposabljanjem, so v uporabi v projektnem timu v katerega ste vključeni?

Trditve, povezane z MEDGENERACIJSKIM POVEZOVANJEM IN OZAVEŠČANJEM

Pri naslednjih trditvah, ki se nanašajo na prakse managementa starajoče se delovne sile v projektnih timih, povezane z medgeneracijskim povezovanjem in ozaveščanjem, glede na svoje nestrinjanje oz. strinjanje s trditvijo, z znakom X označite polje pod izbrano stopnjo strinjanja, ki velja za projektni tim oz. eden izmed projektnih timov, v katerega ste vključeni.

1 – Popolnoma se ne strinjam

4 – Deloma se strinjam

2 – Deloma se ne strinjam

5 – Popolnoma se strinjam

3 – Niti se ne strinjam, niti se strinjam

Trditve	1	2	3	4	5
V podjetju je v veljavi načrtno vpeljan sistem mentorstva, ki natančno določa, kdaj se zaposlenim dodeli mentor.					
Spodbuja se neformalno druženje zaposlenih različnih starostnih skupin (športne igre, pikniki, pohodi, obiskovanje kulturnih prireditev,...).					

Mentorji so praviloma izkušenejši in večji posamezniki, kateri na svoje mentorirance prenašajo svoje kompetence in odnos do dela, svoja poznanstva ter mentorirance seznanjajo s kulturo organizacije.					
Podjetje se zaveda problema staranja delovne sile in pravočasno sprejema ukrepe za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih.					
Z namenom čimbolj učinkovitega prenosa znanja iz starejših na mlajše sodelavce, se znotraj tima izvede popis znanj, veščin in kompetenc.					
Starejšim zaposlenim se vsaj enkrat letno omogoči sestanek z vodstvom na temo aktivno staranje na delovnem mestu.					
V podjetju se daje velik poudarek komunikaciji in informiranju o managementu starajoče se delovne sile.					
V podjetju so organizirana redna tematska srečanja mlajših in starejših zaposlenih glede na delovno področje, v okviru katerega si udeleženci izmenjujejo mnenja in izkušnje.					
V primeru timskega dela so timi oblikovani na način, da jih sestavljajo člani različnih generacijskih skupin.					
Podjetje s heterogeno starostno strukturo določi »mlade mentorje«, ki imajo določena znanja, katera posredujejo svojim starejšim sodelavcem, v obliki obratnega mentorstva.					

Prirejeno po Planko, Drev & Duralija (2017).

11. Katere izmed praks managementa starajoče se delovne sile, v povezavi z medgeneracijskim povezovanjem in ozaveščanjem, so v uporabi v projektnem timu v katerega ste vključeni? _____

Trditve, povezane z ZAVZETOSTJO IN VKLJUČENOSTJO

Pri naslednjih trditvah, ki se nanašajo na prakse managementa starajoče se delovne sile v projektnih timih, povezane z zavzetostjo in vključenostjo, glede na svoje nestrinjanje oz. strinjanje s trditvijo, z znakom X označite polje pod izbrano stopnjo strinjanja, ki velja za projektni tim oz. eden izmed projektnih timov, v katerega ste vključeni.

1 – Popolnoma se ne strinjam

4 – Deloma se strinjam

2 – Deloma se ne strinjam

5 – Popolnoma se strinjam

3 – Niti se ne strinjam, niti se strinjam

Trditve	1	2	3	4	5
---------	---	---	---	---	---

Službene poti, konference in usposabljanja se organizira na način, da se izbere zaposlene iz različnih generacij in mlajši zaposleni poskrbijo za prevoz.					
Starejši zaposleni, ki so že stari starši, lahko enkrat na leto v podjetje pripeljejo svoje vnuke, da spoznajo podjetje v katerem delajo, delovno mesto in sodelavce.					
Starejše zaposlene, ki so podjetju zvesti že dlje časa se ob posebnih priložnostih, kot so obletnice obstoja, večji uspehi, dogodki podjetja ipd., vključi kot aktivne predstavnike podjetja.					
Podjetje vključuje generacijo starejših že pri načrtovanju strategij in spodbud za upravljanje starejših zaposlenih, da s skupnimi idejami, predlogi, izkušnjami in različnimi pogledi na zadevo, izoblikujejo strategijo učinkovitega upravljanja starejših zaposlenih.					
Starejši zaposleni so znotraj podjetja organizirani v Zimzeleni klub, ki deluje kot podporno društvo, kjer se starejši zaposleni spopadajo z izzivi, s katerimi se srečujejo na delovnem mestu.					
V podjetju je izdelan sistem s kriteriji za podeljevanje priznanj in nagrad za delovno dobo v podjetju.					
V proces sprememb so vključeni izkušeni starejši zaposleni, ki s svojim bogatim znanjem in izkušnjami prispevajo k uspehu podjetja.					
Vodje posedujejo znanja o značilnostih različnih generacij in aktivnemu staranju zaposlenih, kar se odraža v načinu vodenja.					

Prirjeno po Planko, Drev & Duralija (2017).

9. Katere izmed praks managementa starajoče se delovne sile, v povezavi z zavzetostjo in vključenostjo, so v uporabi v projektnem timu v katerega ste vključeni?

3. MANAGEMENT STARAJOČE SE DELOVNE SILE

Trditve, povezane z DELOVNIM ŽIVLJENJEM ZAPOSLENIH

Pri naslednjih trditvah, ki se nanašajo na management starajoče se delovne sile, v povezavi z delovnim življenjem zaposlenih, glede na svoje nestrinjanje oz. strinjanje s trditvijo, z znakom X označite polje pod izbrano stopnjo strinjanja.

1 – Popolnoma se ne strinjam

4 – Deloma se strinjam

2 – Deloma se ne strinjam

5 – Popolnoma se strinjam

3 – Niti se ne strinjam, niti se strinjam

Trditve	1	2	3	4	5
Pri večini delovnih mest in poklicev obstaja starostna meja, nad katero je delavec prestar, da bi dobro opravljal svoje delo.					
Ob ustreznih plačilnih in delovnih pogojih (npr. krajši delovni čas ali zmanjšan obseg dela) bi bil pripravljen podaljšati delovno dobo tudi po izpolnitvi meje za starostno upokožitev.					
Verjamem, da bom pri 60. letih lahko opravljal enako delo, kot ga opravljam zdaj.					
Vsak zaposlen mora imeti možnost svobodne izbire načina in časa svoje upokožitve.					
Ukrepi managementa starajoče se delovne sile, ki jih sprejemajo delodajalci ali vodstvo na splošno, pomembno vplivajo na ohranjanje ekonomske aktivnosti starejših in njihovo odločitev o odložitvi upokožitve.					
Podjetje, v katerem sem zaposlen, ima veliko neizkoriščenega potenciala glede ukrepov managementa starajoče se delovne sile.					

Prirejeno po Žnidaršič (2010).

9. Katera starost bi bila po Vašem mnenju ustrezna kot starostna meja za upokožitev?

55 let

65 let

58 let

nad 65 let

60 let

Drugo: _____

Trditve, povezane z RAZLOGI, KI SPODBUJAJO UPOKOŽITEV

Pri naslednjih trditvah, ki se nanašajo na management starajoče se delovne sile, v povezavi z razlogi, ki spodbujajo upokožitev, z znakom X na lestvici od 1 do 5 označite, kako bi ovrednotili razloge oz. spodbude za upokožitev.

1 – Popolnoma nepomemben razlog

4 – Deloma pomemben razlog

2 – Deloma nepomemben razlog

5 – Popolnoma pomemben razlog

3 – Niti pomemben, niti nepomemben razlog

Trditve	1	2	3	4	5
---------	---	---	---	---	---

Uživanje življenja pri nižji starosti in v relativno dobri formi.					
Več prostega časa za partnerja in/ali družino.					
Možnost vključevanja v prostovoljne in dobrodelne dejavnosti.					
Ponujanje predčasne upokojitve, kot rešitev za presežne delavce.					
Tveganje izgube službe.					
Poklicni stres.					
Preveč odgovorno delo.					
Fizično prezahtevno delo.					
Utrujenost od dela in želja po spremembi.					
Zastarelo strokovno znanje in pomanjkanje znanja za uporabo novih tehnologij.					
Upokojitev partnerja.					
Upokojitev bližnjega sodelavca.					
Dobra finančna podpora v starosti, kar pomeni, da ne potrebujem dodatnih denarnih sredstev.					
Sprememba kariere (samozaposlitev).					
Nepripravljenost vodstva na fleksibilne oblike dela (zmanjšanje delovne obremenitve, prilagoditev kraja dela).					
Odsotnost možnosti za razvoj in napredovanje.					
Zdravstvene težave.					
Zdravstvene težave partnerja ali sorodnika.					
Skrb za vnuke ali otroke drugih sorodnikov.					
Uvajanje novih sodobnih tehnologij in opreme v delovne procese.					

Prerejeno po Žnidaršič (2010).

Trditve, povezane z MOTIVI ZA PODALJŠANJE DELOVNE DOBE

Pri naslednjih trditvah, ki se nanašajo na management starajoče se delovne sile, v povezavi z motivi, ki zaposlene spodbujajo k podaljšanju delovne dobe, z znakom X na lestvici od 1 do 5 označite, kako bi ovrednotili motive oz. spodbude za podaljšanje delovne dobe.

- | | |
|--|------------------------------|
| 1 – Popolnoma nepomemben motiv | 4 – Deloma pomemben motiv |
| 2 – Deloma nepomemben motiv | |
| 3 – Niti pomemben, niti nepomemben motiv | 5 – Popolnoma pomemben motiv |

Trditve	1	2	3	4	5
Izpolnitev zakonskih pogojev za upokojitev.					

Izboljšanje finančnega stanja, saj pokojnina ne bi omogočala enakega načina življenja, kot je bilo pred upokojitvijo.					
Podaljšanje delovne dobe zagotavlja višjo pokojnino v obdobju pokoja.					
Vesetje do opravljanja dela in navezanost.					
Delo ohranja življenjsko aktivnost in dobro telesno formo.					
Delo predstavlja življenjski slog, zaradi česar bi se ob upokojitvi počutil izgubljenega in neuporabnega.					
Upokojitveni pogoji niso izpolnjeni.					
Delodajalec ceni moje delo in me nagovarja, da ostanem še naprej delovno aktiven.					
Želja po sočasni upokojitvi s partnerjem, ki je trenutno še vključen v delovno razmerje.					
Zagotovljena fleksibilnost dela omogoča dobro kombinacijo poklicnega in zasebnega življenja.					
Vzdrževanje socialnih stikov in vključenost v socialne mreže.					
Dobro delovno vzdušje in medčloveški odnosi.					
Podjetje zagotavlja vrsto zdravstvenih ugodnosti in plačuje dodatne stroške zdravstvenega zavarovanja.					
Možnosti napredovanja.					
Želja po dokončanju začetih projektov.					
Dobro počutje in zdravje, kar pomeni, da mi zdravstveno stanje omogoča podaljšanje obdobja zaposlitve.					
Drugo: _____					

Prirejeno po Žnidaršič (2010).

4. PROJEKTNI TIMI

Pri naslednjih vprašanjih, ki se nanašajo na projektne time izpolnite prazno polje oz. z znakom X označite ustrezní odgovor.

1. Koliko časa ste član projektnega tima oz. enega izmed projektne timov, v katerega ste vključeni? _____
2. V koliko projektne timov ste trenutno vključeni? _____
3. Koliko časa delate v timu s trenutnim vodjem? _____
4. Kako pogosto delate v projektne timu?

- Vsak dan.
 Od 1-krat do 2-krat na mesec.
- Od 1-krat do 2-krat na teden.
 Od 3-krat do 4-krat na mesec.
- Od 3-krat do 4-krat na teden.
 Drugo: _____

5. Kakšen odstotek (%) celotnega delovnega časa namenite delu v projektne timu?

- Od 1% do 20%
 Od 61% do 80%
- Od 21% do 40%
 Od 81% do 100%
- Od 41% do 60%

6. Ali je sestava projektne tima v katerega ste vključeni stalna in se člani v obdobju obstoja projektne tima ne menjujejo?

- Da.
 Ne.

Trditve, povezane z DELOVANJEM PROJEKTHNIH TIMOV

Pri naslednjih trditvah, ki se nanašajo na delovanje projektne timov, glede na svoje nestrinjanje oz. strinjanje s trditvijo, z znakom X označite polje pod izbrano stopnjo strinjanja, ki velja za projektne tim oz. eden izmed projektne timov, v katerega ste vključeni.

- 1 – Popolnoma se ne strinjam 4 – Deloma se strinjam
- 2 – Deloma se ne strinjam 5 – Popolnoma se strinjam
- 3 – Niti se ne strinjam, niti se strinjam

Trditve	1	2	3	4	5
Vsi člani projektne tima imajo jasno predstavo o svojih zadolžitvah.					
Projektne tim je bil oblikovan z namenom izpolnitve skupnega cilja.					
Delovno okolje znotraj projektne tima je spodbudno in navdihujoče.					
Razporeditev časa za delo znotraj projektne tima je enakomerno razporejena čez celotno obdobje.					
Delo je vsakemu članu projektne tima delegirano na tedenski ravni.					
Razlike v starosti med člani projektne tima so velike.					
Komunikacija znotraj projektne tima je dobra.					
Vsi člani projektne tima se trudijo in delajo po svojih najboljših močeh.					

Vsak član projektnega tima ima jasno določeno vlogo.					
Delo znotraj projektnega tima je člane tima povežalo tudi na osebni ravni, ne glede na njihovo starost.					
Znotraj projektnega tima prevladujejo pozitivni medosebni odnosi.					
Člani projektnega tima imajo nezdržljive interese, kar je posledica različne starosti.					
Projektni tim je stabilen tudi v težkih situacijah in nepredvidenih dogodkih.					
Zadolžitve so enakomerno razporejene med vsemi člani projektnega tima.					
Vsi člani projektnega tima so izpolnili svoje zadolžitve.					
Usklajenost in razumevanje med člani projektnega tima je dobro, kljub starostnim razlikam.					

Prirejeno po Rebollar, Lidón, Cano, Gimeno, & Qvist (2010).

Priloga 2: Izpisi statistične analize anketnega vprašalnika v RStudiu

Slika 24: Opisna statistika praks promocije in varovanja zdravja v Izbranem podjetju A

```
library(pastecs)
round(stat.desc(Zdravje, basic=FALSE), 3)

##           x1      x2      x3      x4      x5      x6      x7      x8      x9      x10     x11     x12     x13     x14     x15
## median    3.000  3.000  3.000  3.000  3.000  3.000  3.000  3.000  2.000  2.000  2.000  2.000  2.000  2.000  3.000
## mean      3.149  3.319  3.234  3.043  3.234  2.979  3.340  2.936  2.383  2.809  2.936  2.702  2.723  2.957  3.191
## SE.mean   0.202  0.226  0.216  0.185  0.175  0.184  0.198  0.191  0.189  0.212  0.207  0.208  0.203  0.206  0.196
## CI.mean.0.95 0.406  0.454  0.434  0.372  0.353  0.370  0.398  0.384  0.380  0.427  0.417  0.419  0.409  0.415  0.395
## var       1.912  2.396  2.183  1.607  1.444  1.586  1.838  1.713  1.676  2.115  2.018  2.040  1.944  1.998  1.810
## std.dev   1.383  1.548  1.478  1.268  1.202  1.260  1.356  1.309  1.295  1.454  1.420  1.428  1.394  1.414  1.345
## coef.var  0.439  0.466  0.457  0.417  0.372  0.423  0.406  0.446  0.543  0.518  0.484  0.529  0.512  0.478  0.422
```

Vir: lastno delo.

Slika 25: Opisna statistika praks promocije in varovanja zdravja v Izbranem podjetju B

```
library(pastecs)
round(stat.desc(Zdravje, basic=FALSE), 3)

##           x1      x2      x3      x4      x5      x6      x7      x8      x9      x10     x11     x12     x13     x14     x15
## median    2.000  2.000  1.000  2.000  2.000  2.000  3.000  1.000  2.000  2.000  2.000  2.000  2.000  2.000  4.000
## mean      2.424  2.727  1.939  2.182  2.727  2.485  2.727  2.303  2.273  2.545  2.212  2.121  2.727  2.394  3.152
## SE.mean   0.204  0.196  0.246  0.240  0.283  0.292  0.266  0.270  0.269  0.265  0.271  0.233  0.286  0.285  0.308
## CI.mean.0.95 0.416  0.399  0.501  0.489  0.576  0.595  0.541  0.550  0.548  0.540  0.552  0.475  0.583  0.581  0.628
## var       1.377  1.267  1.996  1.903  2.642  2.820  2.330  2.405  2.392  2.318  2.422  1.797  2.705  2.684  3.133
## std.dev   1.173  1.126  1.413  1.380  1.625  1.679  1.526  1.551  1.547  1.523  1.556  1.341  1.645  1.638  1.770
## coef.var  0.484  0.413  0.729  0.632  0.596  0.676  0.560  0.673  0.681  0.598  0.704  0.632  0.603  0.684  0.562
```

Vir: lastno delo.

Slika 26: Opisna statistika praks promocije in varovanja zdravja v Izbranem podjetju C

```
library(pastecs)
round(stat.desc(Zdravje, basic=FALSE), 3)

##           x1      x2      x3      x4      x5      x6      x7      x8      x9      x10     x11     x12     x13     x14     x15
## median    3.000  2.000  2.000  2.000  3.000  3.000  4.000  3.000  4.000  3.000  3.000  4.000  3.000  3.000  2.000
## mean      2.744  2.590  2.872  2.744  2.821  2.795  3.590  3.077  3.487  3.103  3.154  3.692  3.205  3.026  2.974
## SE.mean   0.220  0.248  0.221  0.210  0.241  0.233  0.220  0.206  0.204  0.232  0.219  0.218  0.221  0.209  0.222
## CI.mean.0.95 0.444  0.503  0.447  0.425  0.487  0.471  0.444  0.417  0.413  0.469  0.443  0.441  0.447  0.424  0.449
## var       1.880  2.406  1.904  1.722  2.256  2.115  1.880  1.652  1.625  2.094  1.870  1.850  1.904  1.710  1.920
## std.dev   1.371  1.551  1.380  1.312  1.502  1.454  1.371  1.285  1.275  1.447  1.368  1.360  1.380  1.308  1.386
## coef.var  0.500  0.599  0.481  0.478  0.533  0.520  0.382  0.418  0.366  0.466  0.434  0.368  0.431  0.432  0.466
```

Vir: lastno delo.

Slika 27: Skupna opisna statistika praks promocije in varovanja zdravja

```
library(pastecs)
round(stat.desc(Zdravje, basic=FALSE), 3)

##           x1      x2      x3      x4      x5      x6      x7      x8      x9      x10     x11     x12     x13     x14     x15
## median    3.000  2.000  2.000  2.000  3.000  2.000  2.000  2.000  2.000  2.000  3.000  2.000  2.000  2.000  3.000
## mean      2.815  2.916  2.756  2.706  2.958  2.782  3.252  2.807  2.714  2.832  2.807  2.866  2.882  2.824  3.109
## SE.mean   0.123  0.135  0.139  0.124  0.131  0.133  0.132  0.128  0.134  0.135  0.136  0.138  0.135  0.134  0.135
## CI.mean.0.95 0.244  0.267  0.275  0.245  0.260  0.263  0.261  0.254  0.264  0.268  0.269  0.273  0.267  0.265  0.268
## var       1.813  2.162  2.288  1.820  2.058  2.104  2.071  1.954  2.121  2.175  2.191  2.270  2.156  2.130  2.183
## std.dev   1.346  1.470  1.512  1.349  1.434  1.451  1.439  1.398  1.456  1.475  1.480  1.507  1.468  1.459  1.477
## coef.var  0.478  0.504  0.549  0.499  0.485  0.522  0.443  0.498  0.537  0.521  0.527  0.526  0.509  0.517  0.475
```

Vir: lastno delo.

Slika 28: Opisna statistika praks ergonomije in prilagoditve dela v Izbranem podjetju A

```
library(pastecs)
round(stat.desc(Ergonomija, basic=FALSE), 3)

##           x1      x2      x3      x4      x5      x6      x7      x8      x9      x10
## median    3.000  2.000  3.000  2.000  2.000  3.000  2.000  3.000  4.000  2.000
## mean      3.128  2.638  3.021  2.511  2.915  3.085  3.043  3.128  3.468  2.957
## SE.mean   0.196  0.181  0.184  0.210  0.208  0.201  0.204  0.201  0.213  0.213
## CI.mean.0.95 0.395  0.364  0.370  0.424  0.419  0.405  0.410  0.404  0.428  0.428
## var       1.809  1.540  1.586  2.081  2.036  1.906  1.955  1.896  2.124  2.129
## std.dev   1.345  1.241  1.260  1.443  1.427  1.380  1.398  1.377  1.457  1.459
## coef.var  0.430  0.470  0.417  0.575  0.490  0.447  0.460  0.440  0.420  0.493
```

Vir: lastno delo.

Slika 29: Opisna statistika praks ergonomije in prilagoditve dela v Izbranem podjetju B

```
library(pastecs)
round(stat.desc(Ergonomija, basic=FALSE), 3)

##           x1      x2      x3      x4      x5      x6      x7      x8      x9      x10
## median    4.000  4.000  1.000  2.000  3.000  2.000  3.000  2.000  4.000  3.000
## mean      3.394  3.121  1.667  2.030  3.030  2.394  2.697  2.545  3.939  2.939
## SE.mean   0.257  0.198  0.188  0.147  0.134  0.213  0.206  0.243  0.222  0.230
## CI.mean.0.95 0.524  0.404  0.383  0.300  0.273  0.434  0.420  0.494  0.451  0.469
## var       2.184  1.297  1.167  0.718  0.593  1.496  1.405  1.943  1.621  1.746
## std.dev   1.478  1.139  1.080  0.847  0.770  1.223  1.185  1.394  1.273  1.321
## coef.var  0.435  0.365  0.648  0.417  0.254  0.511  0.440  0.548  0.323  0.450
```

Vir: lastno delo.

Slika 30: Opisna statistika praks ergonomije in prilagoditve dela v Izbranem podjetju C

```
library(pastecs)
round(stat.desc(Ergonomija, basic=FALSE), 3)

##           x1    x2    x3    x4    x5    x6    x7    x8    x9    x10
## median    2.000 2.000 2.000 3.000 2.000 4.000 4.000 3.000 2.000 3.000
## mean      2.744 2.641 2.590 3.077 2.769 3.436 3.667 3.179 2.564 2.821
## SE.mean   0.210 0.189 0.234 0.206 0.209 0.194 0.199 0.214 0.190 0.243
## CI.mean.0.95 0.425 0.383 0.475 0.417 0.424 0.392 0.403 0.433 0.385 0.493
## var       1.722 1.394 2.143 1.652 1.709 1.463 1.544 1.783 1.410 2.309
## std.dev   1.312 1.181 1.464 1.285 1.307 1.209 1.243 1.335 1.188 1.520
## coef.var  0.478 0.447 0.565 0.418 0.472 0.352 0.339 0.420 0.463 0.539
```

Vir: lastno delo.

Slika 31: Skupna opisna statistika praks ergonomije in prilagoditve dela

```
library(pastecs)
round(stat.desc(Ergonomija, basic=FALSE), 3)

##           x1    x2    x3    x4    x5    x6    x7    x8    x9    x10
## median    3.000 3.000 2.000 2.000 3.000 2.000 3.000 2.000 4.000 2.000
## mean      3.193 2.941 2.613 2.378 3.017 2.899 2.857 2.840 3.328 2.832
## SE.mean   0.129 0.113 0.119 0.114 0.114 0.126 0.120 0.126 0.129 0.130
## CI.mean.0.95 0.256 0.225 0.236 0.225 0.225 0.249 0.238 0.249 0.256 0.258
## var       1.988 1.530 1.697 1.542 1.542 1.888 1.717 1.881 1.985 2.022
## std.dev   1.410 1.237 1.303 1.242 1.242 1.374 1.310 1.372 1.409 1.422
## coef.var  0.442 0.421 0.498 0.522 0.412 0.474 0.459 0.483 0.423 0.502
```

Vir: lastno delo.

Slika 32: Opisna statistika praks kadrovskega razvoja in kompetenc v Izbranem podjetju A

```
library(pastecs)
round(stat.desc(Usposabljanje, basic=FALSE), 3)

##           x1    x2    x3    x4    x5    x6    x7
## median    3.000 3.000 3.000 3.000 3.000 3.000 3.000
## mean      3.170 3.404 3.468 3.128 3.170 3.255 3.340
## SE.mean   0.198 0.192 0.177 0.189 0.196 0.193 0.319
## CI.mean.0.95 0.398 0.386 0.356 0.380 0.394 0.389 0.643
## var       1.840 1.724 1.472 1.679 1.796 1.759 4.795
## std.dev   1.356 1.313 1.213 1.296 1.340 1.326 2.190
## coef.var  0.428 0.386 0.350 0.414 0.423 0.407 0.656
```

Vir: lastno delo.

Slika 33: Opisna statistika praks kadrovskega razvoja in kompetenc v Izbranem podjetju B

```
library(pastecs)
round(stat.desc(Usposabljanje, basic=FALSE), 3)

##           x1    x2    x3    x4    x5    x6    x7
## median    3.000 3.000 3.000 4.000 4.000 3.000 2.000
## mean      2.727 2.697 2.939 3.303 3.242 2.697 2.576
## SE.mean   0.255 0.224 0.238 0.220 0.230 0.256 0.250
## CI.mean.0.95 0.519 0.456 0.485 0.448 0.469 0.521 0.509
## var       2.142 1.655 1.871 1.593 1.752 2.155 2.064
## std.dev   1.464 1.287 1.368 1.262 1.324 1.468 1.437
## coef.var  0.537 0.477 0.465 0.382 0.408 0.544 0.558
```

Vir: lastno delo.

Slika 34: Opisna statistika praks kadrovskega razvoja in kompetenc v Izbranem podjetju C

```
library(pastecs)
round(stat.desc(Usposabljanje, basic=FALSE), 3)

##           x1      x2      x3      x4      x5      x6      x7
## median    3.000 3.000 3.000 2.000 3.000 3.000 2.000
## mean      3.103 3.154 2.923 2.513 3.128 3.103 2.769
## SE.mean   0.232 0.203 0.181 0.197 0.215 0.226 0.209
## CI.mean.0.95 0.469 0.411 0.367 0.400 0.435 0.457 0.424
## var       2.094 1.607 1.283 1.520 1.799 1.989 1.709
## std.dev   1.447 1.268 1.133 1.233 1.341 1.410 1.307
## coef.var  0.466 0.402 0.388 0.491 0.429 0.455 0.472
```

Vir: lastno delo.

Slika 35: Skupna opisna statistika praks kadrovskega razvoja in kompetenc

```
library(pastecs)
round(stat.desc(Usposabljanje, basic=FALSE), 3)

##           x1      x2      x3      x4      x5      x6      x7
## median    3.000 3.000 3.000 3.000 3.000 3.000 3.000
## mean      3.025 3.126 3.143 2.975 3.176 3.050 2.941
## SE.mean   0.130 0.120 0.115 0.119 0.122 0.128 0.161
## CI.mean.0.95 0.257 0.238 0.227 0.236 0.241 0.254 0.319
## var       2.008 1.721 1.564 1.686 1.757 1.964 3.090
## std.dev   1.417 1.312 1.251 1.298 1.325 1.401 1.758
## coef.var  0.468 0.420 0.398 0.436 0.417 0.459 0.598
```

Vir: lastno delo.

Slika 36: Opisna statistika praks medgeneracijskega sodelovanja v Izbranem podjetju A

```
library(pastecs)
round(stat.desc(Sodelovanje, basic=FALSE), 3)

##           x1      x2      x3      x4      x5      x6      x7      x8      x9      x10
## median    2.000 3.000 3.000 2.000 2.000 2.000 2.000 2.000 2.000 2.000
## mean      2.851 3.064 3.021 2.851 2.936 2.723 2.809 2.660 2.830 2.660
## SE.mean   0.195 0.191 0.203 0.197 0.193 0.171 0.179 0.178 0.193 0.186
## CI.mean.0.95 0.392 0.384 0.408 0.397 0.389 0.345 0.360 0.358 0.389 0.374
## var       1.782 1.713 1.934 1.825 1.757 1.378 1.506 1.490 1.753 1.621
## std.dev   1.335 1.309 1.391 1.351 1.325 1.174 1.227 1.221 1.324 1.273
## coef.var  0.468 0.427 0.460 0.474 0.451 0.431 0.437 0.459 0.468 0.479
```

Vir: lastno delo.

Slika 37: Opisna statistika praks medgeneracijskega sodelovanja v Izbranem podjetju B

```
library(pastecs)
round(stat.desc(Sodelovanje, basic=FALSE), 3)

##           x1      x2      x3      x4      x5      x6      x7      x8      x9      x10
## median    4.000 4.000 4.000 4.000 4.000 3.000 2.000 2.000 4.000 4.000
## mean      3.273 3.758 2.909 3.091 3.152 2.697 2.576 2.515 3.152 3.303
## SE.mean   0.201 0.234 0.236 0.276 0.231 0.240 0.265 0.235 0.247 0.236
## CI.mean.0.95 0.409 0.478 0.480 0.563 0.470 0.489 0.539 0.478 0.502 0.481
## var       1.330 1.814 1.835 2.523 1.758 1.905 2.314 1.820 2.008 1.843
## std.dev   1.153 1.347 1.355 1.588 1.326 1.380 1.521 1.349 1.417 1.357
## coef.var  0.352 0.358 0.466 0.514 0.421 0.512 0.591 0.536 0.450 0.411
```

Vir: lastno delo.

Slika 38: Opisna statistika praks medgeneracijskega sodelovanja v Izbranem podjetju C

```
library(pastecs)
round(stat.desc(Sodelovanje, basic=FALSE), 3)

##           x1    x2    x3    x4    x5    x6    x7    x8    x9    x10
## median   4.000 3.000 3.000 3.000 3.000 2.000 3.000 3.000 3.000 3.000
## mean     3.205 3.077 3.256 3.128 2.897 2.718 3.077 3.051 2.821 2.872
## SE.mean   0.218 0.222 0.193 0.218 0.235 0.217 0.228 0.226 0.243 0.218
## CI.mean.0.95 0.441 0.449 0.392 0.441 0.475 0.440 0.461 0.458 0.493 0.441
## var       1.852 1.915 1.459 1.852 2.147 1.839 2.020 1.997 2.309 1.852
## std.dev   1.361 1.384 1.208 1.361 1.465 1.356 1.421 1.413 1.520 1.361
## coef.var   0.425 0.450 0.371 0.435 0.506 0.499 0.462 0.463 0.539 0.474
```

Vir: lastno delo.

Slika 39: Skupna opisna statistika praks medgeneracijskega sodelovanja

```
library(pastecs)
round(stat.desc(Sodelovanje, basic=FALSE), 3)

##           x1    x2    x3    x4    x5    x6    x7    x8    x9    x10
## median   3.000 3.000 3.000 3.000 3.000 2.000 2.000 2.000 3.000 3.000
## mean     3.084 3.261 3.067 3.008 2.983 2.714 2.832 2.748 2.916 2.908
## SE.mean   0.119 0.125 0.121 0.130 0.125 0.118 0.126 0.122 0.129 0.123
## CI.mean.0.95 0.236 0.248 0.240 0.257 0.248 0.233 0.250 0.241 0.256 0.243
## var       1.688 1.872 1.741 2.008 1.864 1.646 1.904 1.766 1.993 1.796
## std.dev   1.299 1.368 1.320 1.417 1.365 1.283 1.380 1.329 1.412 1.340
## coef.var   0.421 0.420 0.430 0.471 0.458 0.473 0.487 0.484 0.484 0.461
```

Vir: lastno delo.

Slika 40: Opisna statistika praks zavzetosti in vključenosti Izbranem v podjetju A

```
library(pastecs)
round(stat.desc(Vključenost, basic=FALSE), 3)

##           x1    x2    x3    x4    x5    x6    x7    x8
## median   2.000 3.000 3.000 2.000 2.000 3.000 2.000 2.000
## mean     2.596 3.000 3.468 2.617 2.596 3.043 2.957 2.681
## SE.mean   0.212 0.209 0.199 0.171 0.184 0.192 0.197 0.190
## CI.mean.0.95 0.427 0.420 0.401 0.344 0.371 0.387 0.397 0.383
## var       2.116 2.043 1.863 1.372 1.594 1.737 1.824 1.700
## std.dev   1.455 1.430 1.365 1.171 1.262 1.318 1.351 1.304
## coef.var   0.560 0.477 0.394 0.448 0.486 0.433 0.457 0.486
```

Vir: lastno delo.

Slika 41: Opisna statistika praks zavzetosti in vključenosti v Izbranem podjetju B

```
library(pastecs)
round(stat.desc(Vključenost, basic=FALSE), 3)

##           x1    x2    x3    x4    x5    x6    x7    x8
## median   4.000 4.000 4.000 4.000 3.000 4.000 4.000 3.000
## mean     3.515 3.909 3.515 3.515 2.545 3.606 3.697 3.333
## SE.mean   0.175 0.181 0.247 0.222 0.247 0.184 0.211 0.207
## CI.mean.0.95 0.356 0.369 0.502 0.453 0.502 0.375 0.430 0.422
## var       1.008 1.085 2.008 1.633 2.006 1.121 1.468 1.417
## std.dev   1.004 1.042 1.417 1.278 1.416 1.059 1.212 1.190
## coef.var   0.286 0.266 0.403 0.363 0.556 0.294 0.328 0.357
```

Vir: lastno delo.

Slika 42: Opisna statistika praks zavzetosti in vključenosti v Izbranem podjetju C

```
library(pastecs)
round(stat.desc(Vključenost, basic=FALSE), 3)

##           x1    x2    x3    x4    x5    x6    x7    x8
## median    2.000 2.000 2.000 3.000 3.000 3.000 3.000 3.000
## mean      2.590 2.718 2.744 3.154 3.154 3.179 2.897 3.077
## SE.mean   0.175 0.191 0.210 0.182 0.196 0.211 0.197 0.206
## CI.mean.0.95 0.354 0.386 0.425 0.368 0.397 0.426 0.399 0.417
## var       1.196 1.418 1.722 1.291 1.502 1.730 1.516 1.652
## std.dev   1.093 1.191 1.312 1.136 1.226 1.315 1.231 1.285
## coef.var  0.422 0.438 0.478 0.360 0.389 0.414 0.425 0.418
```

Vir: lastno delo.

Slika 43: Skupna opisna statistika praks zavzetosti in vključenosti

```
library(pastecs)
round(stat.desc(Vključenost, basic=FALSE), 3)

##           x1    x2    x3    x4    x5    x6    x7    x8
## median    3.000 3.000 3.000 3.000 3.000 3.000 3.000 3.000
## mean      2.849 3.160 3.244 3.042 2.765 3.244 3.143 2.992
## SE.mean   0.118 0.122 0.128 0.113 0.120 0.116 0.120 0.118
## CI.mean.0.95 0.234 0.242 0.253 0.225 0.238 0.229 0.238 0.233
## var       1.655 1.779 1.949 1.532 1.724 1.593 1.717 1.652
## std.dev   1.286 1.334 1.396 1.238 1.313 1.262 1.310 1.285
## coef.var  0.452 0.422 0.430 0.407 0.475 0.389 0.417 0.430
```

Vir: lastno delo

Slika 44: Opisna statistika delovnega življenja zaposlenih v Izbranem podjetju A

```
library(pastecs)
round(stat.desc(Zaposlitev, basic=FALSE), 2)

##           x1    x2    x3    x4    x5    x6
## median    3.00 3.00 2.00 3.00 3.00 3.00
## mean      2.91 3.06 2.51 3.30 3.21 2.98
## SE.mean   0.19 0.21 0.18 0.20 0.20 0.16
## CI.mean.0.95 0.39 0.42 0.37 0.41 0.40 0.33
## var       1.78 2.02 1.56 1.91 1.87 1.24
## std.dev   1.33 1.42 1.25 1.38 1.37 1.11
## coef.var  0.46 0.46 0.50 0.42 0.43 0.37
```

Vir: lastno delo

Slika 45: Opisna statistika delovnega življenja zaposlenih v Izbranem podjetju B

```
library(pastecs)
round(stat.desc(Zaposlitev, basic=FALSE), 3)

##           x1    x2    x3    x4    x5    x6
## median    4.000 3.000 2.000 5.000 4.000 4.000
## mean      3.333 2.909 3.030 4.152 3.758 3.636
## SE.mean   0.216 0.251 0.224 0.195 0.222 0.194
## CI.mean.0.95 0.440 0.512 0.456 0.398 0.452 0.395
## var       1.542 2.085 1.655 1.258 1.627 1.239
## std.dev   1.242 1.444 1.287 1.121 1.275 1.113
## coef.var  0.372 0.496 0.425 0.270 0.339 0.306
```

Vir: lastno delo.

Slika 46: Opisna statistika delovnega življenja zaposlenih v Izbranem podjetju C

```
library(pastecs)
round(stat.desc(Zaposlitev, basic=FALSE), 3)

##           x1    x2    x3    x4    x5    x6
## median    3.000 4.000 4.000 2.000 2.000 2.000
## mean      3.256 3.718 3.590 2.308 2.641 2.436
## SE.mean   0.229 0.211 0.220 0.143 0.189 0.214
## CI.mean.0.95 0.463 0.427 0.444 0.289 0.383 0.432
## var       2.038 1.734 1.880 0.798 1.394 1.779
## std.dev   1.428 1.317 1.371 0.893 1.181 1.334
## coef.var  0.438 0.354 0.382 0.387 0.447 0.548
```

Vir: lastno delo.

Slika 47: Skupna opisna statistika delovnega življenja zaposlenih

```
library(pastecs)
round(stat.desc(Zaposlitev, basic=FALSE), 3)

##           x1    x2    x3    x4    x5    x6
## median    3.000 3.000 3.000 3.000 3.000 3.000
## mean      3.143 3.235 3.008 3.210 3.176 2.983
## SE.mean   0.123 0.131 0.125 0.125 0.123 0.116
## CI.mean.0.95 0.244 0.259 0.248 0.248 0.244 0.230
## var       1.801 2.029 1.873 1.862 1.808 1.610
## std.dev   1.342 1.424 1.369 1.365 1.344 1.269
## coef.var  0.427 0.440 0.455 0.425 0.423 0.425
```

Vir: lastno delo.

Slika 48: Opisna statistika spodbud za upokojitev v Izbranem podjetju A

```
library(pastecs)
round(stat.desc(Upokojitev, basic=FALSE), 3)

##           x1    x2    x3    x4    x5    x6    x7    x8    x9    x10    x11    x12    x13    x14    x15    x16    x17
## median    4.000 5.000 3.000 3.000 3.000 4.000 3.000 3.000 3.000 3.000 3.000 2.000 3.000 2.000 3.000 3.000 4.000
## mean      3.426 3.766 3.128 3.149 2.851 3.383 3.000 3.043 3.170 2.915 3.213 2.404 3.319 2.681 3.043 2.936 3.489
## SE.mean   0.217 0.216 0.191 0.199 0.169 0.205 0.180 0.175 0.188 0.177 0.204 0.142 0.204 0.164 0.175 0.170 0.215
## CI.mean.0.95 0.436 0.434 0.385 0.401 0.341 0.413 0.362 0.351 0.379 0.356 0.410 0.285 0.411 0.330 0.351 0.343 0.432
## var       2.206 2.183 1.722 1.869 1.347 1.981 1.522 1.433 1.666 1.471 1.954 0.942 1.961 1.265 1.433 1.365 2.168
## std.dev   1.485 1.478 1.312 1.367 1.161 1.407 1.234 1.197 1.291 1.213 1.398 0.970 1.400 1.125 1.197 1.169 1.473
## coef.var  0.434 0.392 0.420 0.434 0.407 0.416 0.411 0.393 0.407 0.416 0.435 0.404 0.422 0.420 0.393 0.398 0.422
##           x18    x19    x20
## median    4.000 3.000 2.000
## mean      3.404 3.213 2.702
## SE.mean   0.208 0.208 0.164
## CI.mean.0.95 0.418 0.419 0.329
## var       2.029 2.041 1.257
## std.dev   1.424 1.429 1.121
## coef.var  0.418 0.445 0.415
```

Vir: lastno delo.

Slika 49: Opisna statistika spodbud za upokojitev v Izbranem podjetju B

```
library(pastecs)
round(stat.desc(Upokojitev, basic=FALSE), 3)
```

```
##          x1  x2  x3  x4  x5  x6  x7  x8  x9  x10  x11  x12  x13  x14  x15  x16  x17
## median    5.000 5.000 3.000 4.000 3.000 5.000 5.000 4.000 3.000 4.000 4.000 3.000 5.000 4.000 3.000 4.000 5.000
## mean      4.394 4.667 3.697 4.091 3.273 4.333 4.303 4.091 3.606 3.727 3.727 3.030 4.303 3.636 3.333 3.515 4.394
## SE.mean   0.162 0.149 0.202 0.140 0.186 0.155 0.147 0.171 0.179 0.191 0.176 0.192 0.147 0.208 0.193 0.218 0.137
## CI.mean.0.95 0.331 0.303 0.411 0.285 0.379 0.315 0.300 0.347 0.365 0.389 0.358 0.391 0.300 0.423 0.393 0.444 0.279
## var       0.871 0.729 1.343 0.648 1.142 0.792 0.718 0.960 1.059 1.205 1.017 1.218 0.718 1.426 1.229 1.570 0.621
## std.dev   0.933 0.854 1.159 0.805 1.069 0.890 0.847 0.980 1.029 1.098 1.008 1.104 0.847 1.194 1.109 1.253 0.788
## coef.var  0.212 0.183 0.313 0.197 0.327 0.205 0.197 0.240 0.285 0.294 0.271 0.364 0.197 0.328 0.333 0.356 0.179
##          x18  x19  x20
## median    4.000 4.000 4.000
## mean      3.758 3.485 3.879
## SE.mean   0.238 0.218 0.173
## CI.mean.0.95 0.486 0.444 0.352
## var       1.877 1.570 0.985
## std.dev   1.370 1.253 0.992
## coef.var  0.365 0.360 0.256
```

Vir: lastno delo.

Slika 50: Opisna statistika spodbud za upokojitev v Izbranem podjetju C

```
library(pastecs)
round(stat.desc(Upokojitev, basic=FALSE), 3)
```

```
##          x1  x2  x3  x4  x5  x6  x7  x8  x9  x10  x11  x12  x13  x14  x15  x16  x17
## median    3.000 3.000 3.000 4.000 2.000 3.000 4.000 3.000 3.000 3.000 4.000 4.000 3.000 3.000 3.000 3.000 3.000
## mean      3.026 3.077 3.205 3.385 2.846 3.205 3.231 2.846 3.179 3.103 3.385 3.385 3.256 2.872 3.308 3.077 2.897
## SE.mean   0.206 0.219 0.177 0.231 0.228 0.215 0.213 0.182 0.211 0.214 0.222 0.234 0.213 0.181 0.208 0.206 0.232
## CI.mean.0.95 0.417 0.442 0.358 0.468 0.462 0.435 0.430 0.368 0.426 0.432 0.450 0.474 0.432 0.366 0.422 0.417 0.469
## var       1.657 1.862 1.220 2.085 2.028 1.799 1.761 1.291 1.730 1.779 1.927 2.138 1.775 1.273 1.692 1.652 2.094
## std.dev   1.287 1.365 1.105 1.444 1.424 1.341 1.327 1.136 1.315 1.334 1.388 1.462 1.332 1.128 1.301 1.285 1.447
## coef.var  0.425 0.444 0.345 0.427 0.500 0.418 0.411 0.399 0.414 0.430 0.410 0.432 0.409 0.393 0.393 0.418 0.499
##          x18  x19  x20
## median    3.000 4.000 2.000
## mean      3.205 3.487 2.564
## SE.mean   0.198 0.226 0.168
## CI.mean.0.95 0.402 0.458 0.339
## var       1.536 1.993 1.094
## std.dev   1.239 1.412 1.046
## coef.var  0.387 0.405 0.408
```

Vir: lastno delo.

Slika 51: Skupna opisna statistika spodbud za upokojitev

```
library(pastecs)
round(stat.desc(Upokojitev, basic=FALSE), 3)
```

```
##          x1  x2  x3  x4  x5  x6  x7  x8  x9  x10  x11  x12  x13  x14  x15  x16  x17
## median    4.000 5.000 3.000 4.000 3.000 4.000 4.000 3.000 3.000 3.000 4.000 3.000 4.000 3.000 3.000 3.000 4.000
## mean      3.563 3.790 3.311 3.487 2.966 3.588 3.437 3.269 3.294 3.202 3.412 2.899 3.571 3.008 3.210 3.143 3.546
## SE.mean   0.127 0.131 0.112 0.120 0.113 0.123 0.118 0.112 0.113 0.115 0.120 0.115 0.121 0.110 0.111 0.114 0.131
## CI.mean.0.95 0.252 0.259 0.221 0.239 0.224 0.243 0.234 0.223 0.225 0.229 0.237 0.227 0.239 0.219 0.219 0.226 0.259
## var       1.926 2.032 1.487 1.727 1.524 1.787 1.655 1.503 1.531 1.586 1.702 1.566 1.738 1.449 1.455 1.547 2.030
## std.dev   1.388 1.425 1.220 1.314 1.235 1.337 1.286 1.226 1.237 1.259 1.305 1.251 1.319 1.204 1.206 1.244 1.425
## coef.var  0.390 0.376 0.368 0.377 0.416 0.373 0.374 0.375 0.376 0.393 0.382 0.432 0.369 0.400 0.376 0.396 0.402
##          x18  x19  x20
## median    4.000 4.000 3.000
## mean      3.437 3.378 2.983
## SE.mean   0.124 0.126 0.109
## CI.mean.0.95 0.246 0.249 0.217
## var       1.841 1.881 1.423
## std.dev   1.357 1.372 1.193
## coef.var  0.395 0.406 0.400
```

Vir: lastno delo.

Slika 52: Faktorska analiza spodbud za upokojitev v Izbranem podjetju A

```
print (FA, digits = 3)
```

```
## Factor Analysis using method = minres
## Call: fa(r = UpokojitevFA, nfactors = 3, rotate = "oblimin", covar = FALSE,
##   impute = "median", fm = "minres")
## Standardized loadings (pattern matrix) based upon correlation matrix
##      MR1   MR2   MR3   h2   u2   com
## x1  0.830  0.046  0.110  0.854  0.1460  1.04
## x2  0.907 -0.057  0.010  0.766  0.2336  1.01
## x3  0.844  0.109 -0.158  0.723  0.2768  1.10
## x4  0.799 -0.004  0.060  0.688  0.3121  1.01
## x5  0.270  0.168  0.560  0.679  0.3207  1.65
## x6  0.812  0.004  0.216  0.894  0.1059  1.14
## x7  0.370  0.198  0.534  0.816  0.1837  2.09
## x8  0.563 -0.004  0.452  0.785  0.2150  1.91
## x9  0.661  0.050  0.394  0.922  0.0780  1.64
## x10 0.044  0.662  0.355  0.737  0.2634  1.54
## x11 0.451  0.289  0.287  0.719  0.2808  2.47
## x12 -0.135  0.798  0.082  0.538  0.4619  1.08
## x13 0.969 -0.062 -0.022  0.841  0.1586  1.01
## x14 0.131  0.699 -0.054  0.605  0.3946  1.08
## x15 0.774  0.225 -0.142  0.771  0.2287  1.24
## x16 0.803  0.172 -0.180  0.725  0.2748  1.20
## x17 0.993 -0.059  0.005  0.915  0.0846  1.01
## x18 0.896  0.018  0.048  0.871  0.1290  1.01
## x19 0.494  0.440  0.026  0.746  0.2539  1.98
## x20 0.070  0.907 -0.104  0.868  0.1315  1.04
##
##              MR1   MR2   MR3
## SS loadings      10.023  3.512  1.931
## Proportion Var    0.501  0.176  0.097
## Cumulative Var    0.501  0.677  0.773
## Proportion Explained 0.648  0.227  0.125
## Cumulative Proportion 0.648  0.875  1.000
```

Vir: lastno delo.

Slika 53: Faktorska analiza spodbud za upokojitev v Izbranem podjetju B

```
print (FA, digits = 3)
```

```
## Factor Analysis using method = minres
## Call: fa(r = UpokojitevFA, nfactors = 2, rotate = "oblimin", covar = FALSE,
##   impute = "median", fm = "minres")
## Standardized loadings (pattern matrix) based upon correlation matrix
##      MR1   MR2   h2   u2   com
## x1  0.182  0.252  0.1203  0.880  1.82
## x2  0.389 -0.315  0.1875  0.813  1.92
## x3 -0.300  0.385  0.1785  0.821  1.89
## x4  0.603 -0.012  0.3606  0.639  1.00
## x5  0.272  0.300  0.2056  0.794  1.98
## x6  0.795 -0.339  0.6081  0.392  1.35
## x7  0.392  0.389  0.3830  0.617  2.00
## x8  0.627 -0.113  0.3692  0.631  1.06
## x9  0.506  0.421  0.5436  0.456  1.94
## x10 0.725 -0.009  0.5227  0.477  1.00
## x11 0.583 -0.048  0.3281  0.672  1.01
## x12 -0.145  0.971  0.8915  0.108  1.04
## x13 0.687  0.104  0.5192  0.481  1.05
## x14 -0.022  0.416  0.1685  0.831  1.01
## x15 0.563  0.559  0.7921  0.208  2.00
## x16 0.360  0.377  0.3412  0.659  2.00
## x17 0.647  0.205  0.5280  0.472  1.20
## x18 0.620  0.167  0.4658  0.534  1.14
## x19 0.098 -0.177  0.0319  0.968  1.56
## x20 0.274  0.711  0.6809  0.319  1.29
##
##              MR1   MR2
## SS loadings      5.009  3.217
## Proportion Var    0.250  0.161
## Cumulative Var    0.250  0.411
## Proportion Explained 0.609  0.391
## Cumulative Proportion 0.609  1.000
```

Vir: lastno delo.

Slika 54: Faktorska analiza spodbud za upokojitev v Izbranem podjetju C

```
print (FA, digits = 3)

## Factor Analysis using method = minres
## Call: fa(r = UpokojitevFA, nfactors = 2, rotate = "oblimin", covar = FALSE,
##   impute = "median", fm = "minres")
## Standardized loadings (pattern matrix) based upon correlation matrix
##      MR1  MR2  h2  u2  com
## x1  0.546  0.375  0.6363  0.364  1.77
## x2  0.089  0.864  0.8301  0.170  1.02
## x3  0.706  0.005  0.5014  0.499  1.00
## x4  0.418  0.536  0.6783  0.322  1.89
## x5 -0.044  0.916  0.8020  0.198  1.00
## x6  1.006 -0.058  0.9590  0.041  1.01
## x7  0.084 -0.367  0.1120  0.888  1.11
## x8  0.730  0.126  0.6371  0.363  1.06
## x9  0.397  0.545  0.6650  0.335  1.83
## x10 -0.176  0.571  0.2600  0.740  1.19
## x11 -0.335  0.430  0.1574  0.843  1.89
## x12 -0.228  0.302  0.0767  0.923  1.86
## x13 -0.152  0.273  0.0575  0.943  1.57
## x14  0.464  0.276  0.4149  0.585  1.63
## x15 -0.143 -0.222  0.1005  0.900  1.71
## x16 -0.183  0.283  0.0635  0.937  1.71
## x17 -0.203 -0.018  0.0450  0.955  1.02
## x18 -0.248  0.043  0.0529  0.947  1.06
## x19  0.658  0.370  0.8051  0.195  1.57
## x20  0.772 -0.194  0.4891  0.511  1.13
##
##              MR1  MR2
## SS loadings    4.564  3.780
## Proportion Var  0.228  0.189
## Cumulative Var  0.228  0.417
## Proportion Explained 0.547  0.453
## Cumulative Proportion 0.547  1.000
```

Vir: lastno delo.

Slika 55: Opisna statistika razlogov za podaljšanje delovne dobe v Izbranem podjetju A

```
library(pastecs)
round(stat.desc(Podaljšanje, basic=FALSE), 3)

##           x1  x2  x3  x4  x5  x6  x7  x8  x9  x10  x11  x12  x13  x14  x15  x16
## median  3.000 4.000 4.000 3.000 3.000 2.000 3.000 3.000 4.000 3.000 3.000 4.000 3.000 3.000 3.000
## mean    3.255 3.660 3.404 3.213 2.979 2.809 3.213 2.979 3.468 3.255 3.085 3.340 3.106 3.298 3.064 3.255
## SE.mean 0.212 0.211 0.201 0.199 0.194 0.189 0.182 0.189 0.201 0.205 0.187 0.191 0.193 0.166 0.196 0.193
## CI.mean.0.95 0.426 0.425 0.405 0.401 0.390 0.381 0.367 0.380 0.405 0.413 0.377 0.384 0.388 0.335 0.394 0.389
## var     2.107 2.099 1.898 1.867 1.760 1.680 1.562 1.673 1.907 1.977 1.645 1.708 1.749 1.301 1.800 1.759
## std.dev 1.452 1.449 1.378 1.366 1.327 1.296 1.250 1.294 1.381 1.406 1.282 1.307 1.323 1.140 1.342 1.326
## coef.var 0.446 0.396 0.405 0.425 0.445 0.461 0.389 0.434 0.398 0.432 0.416 0.391 0.426 0.346 0.438 0.407
```

Vir: lastno delo.

Slika 56: Opisna statistika razlogov za podaljšanje delovne dobe v Izbranem podjetju B

```
library(pastecs)
round(stat.desc(Podaljšanje, basic=FALSE), 3)

##           x1  x2  x3  x4  x5  x6  x7  x8  x9  x10  x11  x12  x13  x14  x15  x16
## median  4.000 4.000 4.000 4.000 4.000 3.000 3.000 4.000 4.000 3.000 4.000 4.000 4.000 4.000 3.000 4.000
## mean    3.818 3.970 3.818 3.970 3.727 2.818 3.242 3.576 3.364 3.303 3.455 3.788 3.667 3.364 3.364 3.636
## SE.mean 0.182 0.192 0.224 0.206 0.181 0.197 0.204 0.163 0.194 0.215 0.185 0.161 0.212 0.257 0.242 0.260
## CI.mean.0.95 0.370 0.391 0.456 0.420 0.368 0.401 0.416 0.332 0.395 0.439 0.377 0.329 0.431 0.523 0.492 0.531
## var     1.091 1.218 1.653 1.405 1.080 1.278 1.377 0.877 1.239 1.530 1.131 0.860 1.479 2.176 1.926 2.239
## std.dev 1.044 1.104 1.286 1.185 1.039 1.131 1.173 0.936 1.113 1.237 1.063 0.927 1.216 1.475 1.388 1.496
## coef.var 0.274 0.278 0.337 0.299 0.279 0.401 0.362 0.262 0.331 0.375 0.308 0.245 0.332 0.439 0.413 0.411
```

Vir: lastno delo.

Slika 57: Opisna statistika razlogov za podaljšanje delovne dobe v Izbranem podjetju C

```
library(pastecs)
round(stat.desc(Podaljšanje, basic=FALSE), 3)
```

```
##           x1      x2      x3      x4      x5      x6      x7      x8      x9      x10     x11     x12     x13     x14     x15     x16
## median    3.000  4.000  2.000  3.000  2.000  3.000  3.000  3.000  4.000  5.000  3.000  3.000  3.000  3.000  2.000  3.000
## mean      3.026  3.590  2.821  2.846  2.590  2.872  3.128  3.308  4.103  4.385  2.872  3.103  3.231  3.333  2.974  2.949
## SE.mean   0.219  0.220  0.194  0.182  0.234  0.181  0.215  0.236  0.159  0.125  0.192  0.217  0.203  0.227  0.222  0.214
## CI.mean.0.95 0.443  0.444  0.393  0.368  0.475  0.366  0.435  0.477  0.322  0.253  0.388  0.439  0.410  0.460  0.449  0.433
## var       1.868  1.880  1.467  1.291  2.143  1.273  1.799  2.166  0.989  0.611  1.430  1.831  1.603  2.018  1.920  1.787
## std.dev   1.367  1.371  1.211  1.136  1.464  1.128  1.341  1.472  0.995  0.782  1.196  1.353  1.266  1.420  1.386  1.337
## coef.var  0.452  0.382  0.429  0.399  0.565  0.393  0.429  0.445  0.242  0.178  0.416  0.436  0.392  0.426  0.466  0.453
```

Vir: lastno delo.

Slika 58: Skupna opisna statistika razlogov za podaljšanje delovne dobe

```
library(pastecs)
round(stat.desc(Podaljšanje, basic=FALSE), 3)
```

```
##           x1      x2      x3      x4      x5      x6      x7      x8      x9      x10     x11     x12     x13     x14     x15     x16
## median    3.000  4.000  4.000  3.000  3.000  3.000  3.000  3.000  4.000  4.000  3.000  4.000  4.000  3.000  3.000  4.000
## mean      3.336  3.723  3.328  3.303  3.059  2.832  3.193  3.252  3.647  3.639  3.118  3.387  3.303  3.328  3.118  3.261
## SE.mean   0.124  0.122  0.124  0.120  0.125  0.109  0.115  0.118  0.112  0.118  0.111  0.115  0.118  0.121  0.125  0.128
## CI.mean.0.95 0.245  0.242  0.245  0.238  0.248  0.216  0.227  0.233  0.222  0.234  0.219  0.227  0.233  0.240  0.248  0.253
## var       1.818  1.778  1.815  1.721  1.869  1.412  1.564  1.648  1.501  1.656  1.461  1.561  1.653  1.748  1.867  1.940
## std.dev   1.348  1.334  1.347  1.312  1.367  1.188  1.251  1.284  1.225  1.287  1.209  1.249  1.286  1.322  1.367  1.393
## coef.var  0.404  0.358  0.405  0.397  0.447  0.420  0.392  0.395  0.336  0.354  0.388  0.369  0.389  0.397  0.438  0.427
```

Vir: lastno delo.

Slika 59: Faktorska analiza razlogov za podaljšanje delovne dobe v Izbranem podjetju A

```
print (FA, digits = 3)
```

```
## Factor Analysis using method = minres
## Call: fa(r = PodaljšanjeFA, nfactors = 2, rotate = "oblimin", covar = FALSE,
##   impute = "median", fm = "minres")
## Standardized loadings (pattern matrix) based upon correlation matrix
##      MR1    MR2    h2    u2    com
## x1  1.017 -0.166  0.808  0.1915  1.05
## x2  0.726  0.239  0.845  0.1554  1.21
## x3  0.971 -0.051  0.871  0.1287  1.01
## x4  0.211  0.740  0.827  0.1732  1.16
## x5  0.647  0.247  0.719  0.2811  1.28
## x6  0.638  0.208  0.649  0.3511  1.21
## x7  0.646  0.221  0.681  0.3189  1.23
## x8  0.613  0.272  0.700  0.3003  1.38
## x9  0.715  0.090  0.616  0.3836  1.03
## x10 0.565  0.393  0.806  0.1936  1.78
## x11 0.801  0.060  0.718  0.2821  1.01
## x12 0.408  0.637  0.963  0.0375  1.70
## x13 0.245  0.678  0.768  0.2321  1.26
## x14 -0.198  1.013  0.765  0.2350  1.08
## x15 0.250  0.665  0.754  0.2462  1.28
## x16 0.231  0.784  0.939  0.0611  1.17
##
##              MR1    MR2
## SS loadings    7.237  5.192
## Proportion Var    0.452  0.325
## Cumulative Var    0.452  0.777
## Proportion Explained 0.582  0.418
## Cumulative Proportion 0.582  1.000
```

Vir: lastno delo.

Slika 60: Faktorska analiza razlogov za podaljšanje delovne dobe v Izbranem podjetju B

```
print (FA, digits = 3)
```

```
## Factor Analysis using method = minres
## Call: fa(r = PodaljšanjeFA, nfactors = 2, rotate = "oblimin", covar = FALSE,
##   impute = "median", fm = "minres")
## Standardized loadings (pattern matrix) based upon correlation matrix
##      MR1      MR2      h2      u2      com
## x1  0.565 -0.036 0.3067 0.693 1.01
## x2  0.183  0.431 0.2714 0.729 1.35
## x3  0.811  0.282 0.8891 0.111 1.24
## x4  0.901 -0.011 0.8058 0.194 1.00
## x5  0.785  0.068 0.6559 0.344 1.01
## x6  0.322 -0.064 0.0939 0.906 1.08
## x7  0.939 -0.130 0.8170 0.183 1.04
## x8 -0.380  0.763 0.5350 0.465 1.47
## x9  0.393  0.130 0.2056 0.794 1.22
## x10 0.436  0.357 0.4209 0.579 1.92
## x11 0.321  0.349 0.2992 0.701 1.99
## x12 0.224  0.059 0.0622 0.938 1.14
## x13 0.116  0.732 0.6052 0.395 1.05
## x14 0.225  0.801 0.8122 0.188 1.16
## x15 0.049  0.563 0.3381 0.662 1.02
## x16 0.067  0.601 0.3923 0.608 1.03
##
##              MR1      MR2
## SS loadings      4.323 3.187
## Proportion Var    0.270 0.199
## Cumulative Var    0.270 0.469
## Proportion Explained 0.576 0.424
## Cumulative Proportion 0.576 1.000
```

Vir: lastno delo.

Slika 61: Faktorska analiza razlogov za podaljšanje delovne dobe v Izbranem podjetju C

```
print (FA, digits = 3)
```

```
## Factor Analysis using method = minres
## Call: fa(r = PodaljšanjeFA, nfactors = 2, rotate = "oblimin", covar = FALSE,
##   impute = "median", fm = "minres")
## Standardized loadings (pattern matrix) based upon correlation matrix
##      MR1      MR2      h2      u2      com
## x1  0.213  0.618 0.57718 0.4228 1.24
## x2  0.715  0.031 0.53758 0.4624 1.00
## x3  0.689  0.048 0.51479 0.4852 1.01
## x4  0.291  0.496 0.49502 0.5050 1.61
## x5  0.781  0.011 0.62101 0.3790 1.00
## x6  0.480  0.288 0.47081 0.5292 1.64
## x7  0.856 -0.125 0.62580 0.3742 1.04
## x8  0.941  0.038 0.92856 0.0714 1.00
## x9 -0.159 -0.020 0.02909 0.9709 1.03
## x10 -0.144 -0.055 0.03297 0.9670 1.28
## x11 0.495  0.418 0.65524 0.3448 1.94
## x12 -0.309  0.395 0.11252 0.8875 1.89
## x13 -0.021  0.082 0.00518 0.9948 1.13
## x14 -0.087  0.034 0.00533 0.9947 1.31
## x15 -0.050  0.981 0.90867 0.0913 1.01
## x16 0.013  0.899 0.82111 0.1789 1.00
##
##              MR1      MR2
## SS loadings      4.236 3.105
## Proportion Var    0.265 0.194
## Cumulative Var    0.265 0.459
## Proportion Explained 0.577 0.423
## Cumulative Proportion 0.577 1.000
```

Vir: lastno delo.

Slika 62: Opisna statistika delovanja projektnih timov v Izbranem podjetju A

```
library(pastecs)
round(stat.desc(ProjektniTimi, basic=FALSE), 3)
```

```
##           x1    x2    x3    x4    x5    x6    x7    x8    x9    x10   x11   x12   x13   x14   x15   x16
## median    3.000 4.000 3.000 2.000 2.000 2.000 3.000 3.000 3.000 3.000 2.000 3.000 3.000 3.000 3.000
## mean      3.064 3.404 3.128 2.766 2.787 2.745 3.064 2.957 3.064 3.043 3.106 2.532 3.085 3.021 3.021 3.191
## SE.mean   0.193 0.216 0.196 0.180 0.161 0.168 0.184 0.187 0.196 0.195 0.186 0.145 0.182 0.186 0.191 0.201
## CI.mean.0.95 0.389 0.436 0.395 0.363 0.324 0.338 0.369 0.377 0.394 0.392 0.374 0.293 0.366 0.375 0.385 0.404
## var       1.757 2.203 1.809 1.531 1.215 1.325 1.583 1.650 1.800 1.781 1.619 0.994 1.558 1.630 1.717 1.897
## std.dev   1.325 1.484 1.345 1.237 1.102 1.151 1.258 1.285 1.342 1.334 1.272 0.997 1.248 1.277 1.310 1.377
## coef.var  0.433 0.436 0.430 0.447 0.395 0.419 0.411 0.434 0.438 0.439 0.410 0.394 0.405 0.423 0.434 0.432
```

Vir: lastno delo.

Slika 63: Opisna statistika delovanja projektnih timov v Izbranem podjetju B

```
library(pastecs)
round(stat.desc(ProjektniTimi, basic=FALSE), 3)
```

```
##           x1    x2    x3    x4    x5    x6    x7    x8    x9    x10   x11   x12   x13   x14   x15   x16
## median    3.000 4.000 4.000 3.000 3.000 3.000 3.000 3.000 3.000 3.000 4.000 2.000 3.000 3.000 3.000 4.000
## mean      3.212 3.727 3.758 2.545 2.879 2.879 3.333 3.091 2.970 3.091 3.485 2.424 3.152 2.788 3.030 3.606
## SE.mean   0.233 0.219 0.151 0.175 0.221 0.221 0.233 0.219 0.211 0.186 0.175 0.213 0.158 0.178 0.224 0.179
## CI.mean.0.95 0.475 0.446 0.307 0.356 0.450 0.450 0.475 0.446 0.430 0.380 0.356 0.435 0.321 0.363 0.456 0.365
## var       1.797 1.580 0.752 1.006 1.610 1.610 1.792 1.585 1.468 1.148 1.008 1.502 0.820 1.047 1.655 1.059
## std.dev   1.341 1.257 0.867 1.003 1.269 1.269 1.339 1.259 1.212 1.071 1.004 1.226 0.906 1.023 1.287 1.029
## coef.var  0.417 0.337 0.231 0.394 0.441 0.441 0.402 0.407 0.408 0.347 0.288 0.506 0.287 0.367 0.425 0.285
```

Vir: lastno delo.

Slika 64: Opisna statistika delovanja projektnih timov v Izbranem podjetju C

```
library(pastecs)
round(stat.desc(ProjektniTimi, basic=FALSE), 3)
```

```
##           x1    x2    x3    x4    x5    x6    x7    x8    x9    x10   x11   x12   x13   x14   x15   x16
## median    4.000 3.000 3.000 3.000 4.000 4.000 3.000 3.000 4.000 2.000 3.000 4.000 3.000 2.000 3.000 2.000
## mean      3.974 2.872 3.000 3.000 3.359 3.359 2.923 3.333 3.308 2.667 3.051 4.000 3.308 2.923 3.103 2.590
## SE.mean   0.166 0.184 0.214 0.214 0.225 0.193 0.212 0.239 0.244 0.177 0.226 0.191 0.236 0.212 0.226 0.234
## CI.mean.0.95 0.337 0.373 0.434 0.434 0.455 0.390 0.430 0.484 0.494 0.359 0.458 0.386 0.477 0.430 0.457 0.475
## var       1.078 1.325 1.789 1.789 1.973 1.447 1.757 2.228 2.324 1.228 1.997 1.421 2.166 1.757 1.989 2.143
## std.dev   1.038 1.151 1.338 1.338 1.405 1.203 1.326 1.493 1.524 1.108 1.413 1.192 1.472 1.326 1.410 1.464
## coef.var  0.261 0.401 0.446 0.446 0.418 0.358 0.453 0.448 0.461 0.416 0.463 0.298 0.445 0.453 0.455 0.565
```

Vir: lastno delo.

Slika 65: Skupna opisna statistika delovanja projektnih timov

```
library(pastecs)
round(stat.desc(ProjektniTimi, basic=FALSE), 3)
```

```
##           x1    x2    x3    x4    x5    x6    x7    x8    x9    x10   x11   x12   x13   x14   x15   x16
## median    4.000 3.000 3.000 3.000 3.000 3.000 3.000 3.000 3.000 3.000 3.000 3.000 3.000 3.000 3.000 3.000
## mean      3.403 3.319 3.261 2.782 3.000 2.983 3.092 3.118 3.118 2.933 3.193 2.983 3.176 2.924 3.050 3.109
## SE.mean   0.119 0.124 0.115 0.111 0.116 0.112 0.119 0.124 0.125 0.110 0.115 0.122 0.114 0.112 0.122 0.126
## CI.mean.0.95 0.236 0.246 0.228 0.221 0.230 0.222 0.236 0.245 0.248 0.218 0.228 0.241 0.225 0.222 0.241 0.249
## var       1.683 1.829 1.584 1.477 1.610 1.491 1.695 1.817 1.867 1.436 1.581 1.762 1.536 1.494 1.760 1.878
## std.dev   1.297 1.353 1.259 1.215 1.269 1.221 1.302 1.348 1.367 1.198 1.257 1.328 1.240 1.222 1.327 1.370
## coef.var  0.381 0.407 0.386 0.437 0.423 0.409 0.421 0.432 0.438 0.409 0.394 0.445 0.390 0.418 0.435 0.441
```

Vir: lastno delo.

Priloga 3: Intervjuji z kadrovskimi managerkami

Intervju z kadrovsko managerko S. K. v Izbranem podjetju A d.o.o.

1. Ali imate v vaši organizaciji oblikovane kadrovske strategije v zvezi s konceptom managementa starajoče se delovne sile? Če je vaš odgovor da, katere?

V naši organizaciji še nimamo formalno oblikovanih kadrovskih strategij v zvezi s konceptom managementa starajoče se delovne sile, kljub temu pa v praksi do starejših zaposlenih primerno pristopimo in na njihove morebitne prošnje v zvezi s prilagoditvijo elementov delovnega razmerja pozitivno odreagiramo. Vsaj 5 let pred upokojitvijo z njimi načrtno planiramo aktivnosti in pripravimo plan upokojitve.

2. Ali menite, da koncept managementa starajoče se delovne sile prispeva k povečanju konkurenčnosti organizacije in če da, na kakšen način?

Starejša delovna sila ima bogate izkušnje in je tekom svoje karijerne poti razvila kompetence, ki so za vsako podjetje bistvenega pomena. Ustrezen pristop k izkoriščanju le-tega lahko pripomore k uspešnosti podjetja in tudi konkurenčnosti.

3. Ali menite, da starostno heterogeni timi prispevajo k povečanju delovne uspešnosti in kakšno je vaše mnenje o starostni heterogenosti na splošno?

Najuspešnejši timi so vedno heterogeni, kajti vsak posameznik v timu s svojimi lastnostmi doprinese k učinkovitosti in rezultatom tima. Posledično sem mnenja, da so tako v timih kot tudi v organizacijah nasploh starejši zaposleni in ustrezen pristop do njih izjemnega pomena.

4. Ali menite, da je lahko izboljšanje percepcije oz. zaznave organizacije rezultat aktivnega izvajanja koncepta managementa starajoče se delovne sile?

Lahko je. Ustrezna vključitev vseh zaposlenih, tudi že upokojenih sodelavcev, študentov, štipendistov, praktikantov ter vseh, ki v organizacijo šele prihajajo, ima pomembno vlogo pri zaznavanju organizacije. Občutek, da je posameznik vključen v procese organizacije lahko pomembno vpliva na pripadnost, delovanje posameznika in na koncu na rezultate podjetja.

5. V kolikšni meri, glede na finančne zmožnosti, vaša organizacija vpliva na razvoj delovnega okolja v katerem se zaposleni boljše počutijo?

V naši organizaciji imamo izredno dobro urejeno delovno okolje, upoštevamo tudi posebnosti posameznih zaposlenih in se jim prilagajamo kolikor nam delovni proces omogoča. Poleg zelo dobre urejenosti delovnih mest in prostorov (v smislu sodobne delovne opreme ter delovnih sredstev, vzdrževanja ustrezne temperature s klimo, prezračevanja, zagotavljanja dnevne svetlobe ipd.) za zaposlene izvajamo tudi razne aktivnosti s katerimi krepimo zadovoljstvo in počutje zaposlenih (smo družini prijazno podjetje, družbeno

odgovorno podjetje, izvajamo aktivnosti promocije zdravja na delovnem mestu, nudimo raznoliko toplo malico, solatni bar, vsakodnevno zagotavljamo sadje za zaposlene, izvajamo telovadbo na delovnem mestu, organizirane imamo različne športne dejavnosti izven delovnega časa, uvedli smo fleksibilni delovni čas in možnost dela od doma, organiziramo dogodke za družine, zagotavljamo razvoj zaposlenih, ipd.). Kombinacija ustreznih delovnih pogojev in drugih aktivnosti, ki se izvajajo v zvezi z delom je ključ do tega, da imamo zadovoljne in pripadne zaposlene.

6. Kako so ključni zaposleni stimulirani za učinkovito sodelovanje in deljenje znanja in izkušenj v vaši organizaciji?

Poleg tega, da mentorstvo zaposlenim daje poseben status in so ponosni na to, smo za prenos znanj (oz. mentorstvo) uvedli tudi finančne nagrade.

7. Kaj vidite kot glavne dejavnike, s katerimi bi starejše zaposlene obdržali v podjetju?

Poleg denarnih stimulacij (ki so največkrat pomembne za zaposlene z nižjimi dohodki) ocenjujem, da je pomembno dobro delovno okolje in občutek zaposlenega, da ima njegova prisotnost v podjetju nek doprinos oz. pomeni dodano vrednost za podjetje (po domače povedano, da se čutijo, da so za podjetje pomembni).

8. Ali ste v vašem podjetju implementirali katerega od vrste ukrepov, ki se nanašajo na zaposlitev ali zadržanje starejših zaposlenih? Če je vaš odgovor da, katerega?

Ne, v podjetju trenutno še nimamo implementiranih ukrepov, ki bi se nanašali na zaposlitev ali zadržanje starejših zaposlenih.

9. Ali imate v podjetju implementirane katere izmed praks in orodij managementa starajoče se delovne sile? Če je vaš odgovor da, katere?

Ne, tako kot velja za prejšnji odgovor, prakse in orodja managementa starajoče se delovne sile v podjetju še nismo implementirali.

10. Kateri so glavni razlogi za nenaklonjenost zaposlovanja ali zadržanja starejših delavcev?

Opažam, da se med podjetji nenaklonjenost zaposlovanja starejših z leti nekoliko zmanjšuje, saj so organizacije vedno bolj naklonjene zadržanju starejših zaposlenih, ki so že nekaj časa vpeti v delovni proces v organizaciji in izkazujejo interes ter kompetence za uspešno delo

11. Na katere starostne skupine zaposlenih se ukrepi managementa starajoče se delovne sile v vašem podjetju nanašajo?

Predvsem na zaposlene, ki so 5 let pred upokojitvijo. Z ostalo starajočo delovno silo se žal sistemsko premalo ukvarjamo.

12. Katera starostna meja se v vašem podjetju smatra, da se zaposlene definira kot starejše zaposlene?

Povzeli smo starosti oz. starostne meje, ki jih predpisuje tudi sam zakon, torej 55 let.

13. Kateri so glavni cilji pri izvajanju aktivnosti HRM, namenjenih starejšim zaposlenim?

Zagotovitev občutka zadovoljstva starejših zaposlenih in s tem zagotovitev pogojev za prenos specifičnih znanj, vrednot in kulture podjetja na mlajše generacije.

Intervju z kadrovsko managerko K. K. v Izbranem podjetju B d.o.o.

1. Ali imate v vaši organizaciji oblikovane kadrovske strategije v zvezi s konceptom managementa starajoče se delovne sile? Če je vaš odgovor da, katere?

Ne, v naši organizaciji za zdaj še nimamo oblikovanih kadrovskih strategij v zvezi s konceptom managementa starajoče se delovne sile.

2. Ali menite, da koncept managementa starajoče se delovne sile prispeva k povečanju konkurenčnosti organizacije in če da, na kakšen način?

Sama sem mnenja, da koncept managementa starajoče se delovne sile, v kolikor je ustrezno implementiran podjetju zagotovo prinaša pozitivne rezultate, vendar bom lahko o tem z gotovostjo trdila šele, ko bomo koncept preizkusili tudi v praksi in bodo vidni učinki.

3. Ali menite, da starostno heterogeni timi prispevajo k povečanju delovne uspešnosti in kakšno je vaše mnenje o starostni heterogenosti na splošno?

Da. Naše izkušnje so tudi, da so heterogeni timi uspešni, si pomagajo med seboj, prenašanje znanj in sodelovanje se kaže kot primer dobre prakse. Učenje poteka v obeh smereh, tudi energija v timu je drugačna, bolj vzpodbudna in pozitivno naravnana.

4. Ali menite, da je lahko izboljšanje percepcije oz. zaznave organizacije rezultat aktivnega izvajanja koncepta managementa starajoče se delovne sile?

V določni meri zagotovo, vendar na zaznavo organizacije vpliva ogromno dejavnikov, zaradi česar je koncept managementa starajoče se delovne sile zgolj eden izmed mnogih, zato pogosto ne pride v ospredje.

5. V kolikšni meri, glede na finančne zmožnosti, vaša organizacija vpliva na razvoj delovnega okolja v katerem se zaposleni boljše počutijo?

Definitivno je zavest o tem, da če so zaposleni zadovoljni je potem tudi podjetje uspešno in ne obratno. V našem podjetju se tega vodstvo in odgovorni zaposleni zavedajo, zato tudi delamo aktivno na izboljšavah procesov in sistemov, ki imajo tudi neposreden vpliv na zadovoljstvo zaposlenih.

6. Kako so ključni zaposleni stimulirani za učinkovito sodelovanje in deljenje znanja in izkušenj v vaši organizaciji?

Zaposleni prejmejo stimulacijo v obliki denarne nagrade. Primere dobrih praks pohvalimo in delimo naprej med sodelavce, kot primer dobre prakse.

7. Kaj vidite kot glavne dejavnike, s katerimi bi starejše zaposlene obdržali v podjetju?

Starejši zaposleni imajo ogromno izkušenj in znanj na svojem delovnem mestu. Hkrati pa s prenašanjem strokovnih znanj, »vzgajajo« mlajše generacije za življenje. V našem podjetju zaznavamo več pozitivnih elementov, kot negativnih, zato tudi nimamo težav z zaposlovanjem starejšega kadra. Opažamo, da so starejši zaposleni tudi bolj lojalni in pripadni podjetju.

8. Ali ste v vašem podjetju implementirali katerega od vrste ukrepov, ki se nanašajo na zaposlitev ali zadržanje starejših zaposlenih? Če je vaš odgovor da, katerega?

Ne. Ker imamo v tem primeru ravno »srečo«, da starejši zaposleni želijo čim dlje ostati na delovnem mestu. To pripisujemo tudi majhnim pokojninam.

9. Ali imate v podjetju implementirane katere izmed praks in orodij managementa starajoče se delovne sile? Če je vaš odgovor da, katere?

Ne, v podjetju trenutno še nimamo implementiranih praks in orodij managementa starajoče se delovne sile, je pa to zagotovo področje, kjer nas v prihodnje zaradi naraščajoče problematike staranja čaka še veliko dela.

10. Kateri so glavni razlogi za nenaklonjenost zaposlovanja ali zadržanja starejših delavcev?

Nimamo razlogov, v našem primeru smo naklonjeni zaposlovanju in zadrževanju starejših zaposlenih.

11. Na katere starostne skupine zaposlenih se ukrepi managementa starajoče se delovne sile v vašem podjetju nanašajo?

Ker v podjetju nimamo implementiranega managementa starajoče se delovne sile, tudi nimamo definirano, na katere starostne skupine naj bi se ukrepi nanašali.

12. Katera starostna meja se v vašem podjetju smatra, da se zaposlene definira kot starejše zaposlene?

Starost 55 let, kot tudi določata kolektivna pogodba in ZDR-1. Tega se držimo.

13. Kateri so glavni cilji pri izvajanju aktivnosti HRM, namenjenih starejšim zaposlenim?

Upoštevamo vse zakonske določbe glede starejših zaposlenih, imajo dodatne dneve dopusta po kolektivnih pogodbah, predvsem pa se jim prilagodimo glede opravljanja dela. Kar pomeni,

da če ima kdo kakršnekoli zdravstvene ali druge težave, ki ga ovirajo pri delu, se delo prilagodi zaposlenemu kolikor se le da.

Intervju z kadrovsko managerko M. P. v Izbranem podjetju C d.o.o.

1. Ali imate v vaši organizaciji oblikovane kadrovske strategije v zvezi s konceptom managementa starajoče se delovne sile? Če je vaš odgovor da, katere?

Posebnih kadrovskih strategij v zvezi s konceptom managementa starajoče se delovne sile v podjetju nimamo oblikovanih, vendar pa vseeno starajoči se delovni sili posvečamo posebno pozornost, saj se zavedamo, da predstavlja pomemben steber organizacije. Velik izziv je predvsem, kako na mlajše zaposlene prenesti tiha znanja in izkušnje. Trenutno smo v fazi implementacije managementa znanja, v okviru katerega bomo izvajali popis znanj, s čimer bomo skušali preprečiti izgubo tihega znanja, še posebej velik izziv pa predstavlja prenos izkušenj, kar je možno z vzpostavitvijo sistema mentorstva. V podjetju sicer posredno izvajamo vrsto aktivnosti, ki naslavljajo problematiko čedalje večje vključenosti starejših zaposlenih, vendar teh nimamo vključenih v kadrovske strategije.

2. Ali menite, da koncept managementa starajoče se delovne sile prispeva k povečanju konkurenčnosti organizacije in če da, na kakšen način?

Glede na primere dobrih praks in poročanje o pozitivnih učinkih implementacije koncepta, ki se kažejo v poslovni praksi lahko management starajoče se delovne sile zagotovo v določeni meri pripomore k povečanju konkurenčnosti organizacije, vendar sem mnenja, da je za to ključna integracija in homogeno delovanje več poslovnih funkcij. Prinaša pa zagotovo konkurenčno prednost v smislu zagotavljanja kadra, saj bo v prihodnje, ko bo povpraševanje po delavcih na trgu dela preseгло ponudbo delavcev, na račun tega podjetje veliko bolj privlačni delodajalec, kar pozitivno vpliva na zaznavo organizacije v zunanjem okolju.

3. Ali menite, da starostno heterogeni timi prispevajo k povečanju delovne uspešnosti in kakšno je vaše mnenje o starostni heterogenosti na splošno?

Starostna heterogenost je v našem podjetju zaradi stalnih posodobitev proizvodnih procesov in vpeljave novih programskih orodij ključna, saj v tem segmentu mlajši zaposleni starejšim nudijo tehnično podporo. Kar se tiče strokovnosti, torej znanj in izkušenj, pa se ti prenašajo v obratni smeri, torej iz starejše na mlajše, pri čemer obojestranski prenos znanj pozitivno vpliva na medgeneracijsko sodelovanje. Starostna heterogenost se zdi še posebej dobrodošla v segmentih dela, kjer se od zaposlenih pričakuje inovativnost in raznolikost idej, k čemur pogosto prispevajo zaposleni različnih generacij, kateri imajo različne poglede in mnenja, s čimer se spodbuja kritično razmišljanje. To posledično pozitivno vpliva tako na delovanje timov kot tudi na uspešnost organizacije.

4. Ali menite, da je lahko izboljšanje percepcije oz. zaznave organizacije rezultat aktivnega izvajanja koncepta managementa starajoče se delovne sile?

V prihodnje, ko bo demografsko stanje na trgu dela še bolj zaostreno zagotovo, za zdaj pa sem mnenja, da je o tem še preuranjeno govoriti.

5. V kolikšni meri, glede na finančne zmožnosti, vaša organizacija vpliva na razvoj delovnega okolja v katerem se zaposleni boljše počutijo?

Naše podjetje veliko vlaga v razvoj delovnih mest, kjer se zaposlenim zagotavljajo prilagoditve glede na njihove potrebe in specifikke. Zagotovo skušamo ustvariti prijetno delovno okolje z veliko naravne svetlobe, zelenja, svetlimi delovnimi površinami, možnostjo dela na dveh ekranih, čajne kuhinje, kjer sta zaposlenim na voljo kava in čaj, dvakrat tedensko pa tudi sezonsko sadje lokalnih pridelovalcev. Hkrati so na pipah nameščeni vodni filtri, na prezračevalnih napravah pa filtri za preprečevanje vdihovanja z izpusti nasičenega zraka, saj je podjetje locirano v središču industrijske cone.

6. Kako so ključni zaposleni stimulirani za učinkovito sodelovanje in deljenje znanja in izkušenj v vaši organizaciji?

Ključni zaposleni so za aktivno sodelovanje in deljenje znanj v obliki mentorstva podprti z finančnimi spodbudami in ugodnostmi v obliki letnih kart za preživljanje prostega časa z družino. Tudi starejšim zaposlenim, ki niso formalno vključeni v program mentorstva, vendar vseeno pomembno prispevajo k delitvi znanj in izkušenj podeljujemo nagrade v obliki ugodnosti za koriščenje družinskih športnih aktivnosti.

7. Kaj vidite kot glavne dejavnike, s katerimi bi starejše zaposlene obdržali v podjetju?

V podjetju se dobro zavedamo, da je ključno ustvarjanje pozitivne organizacijske in delovne kulture, gradnja dobrih medosebnih odnosov in pozitivni timski duh, kar omogoča, da se zaposleni v podjetju počutijo vključene in sprejete. Zgolj na ta način lahko zaposlenega spodbudimo k razmišljanju o podaljšanju zaposlitve, saj zgolj finančne spodbude brez dobrega počutja na delovnem mestu zaposlenega ne prepričajo v podaljšanje zaposlitve.

8. Ali ste v vašem podjetju implementirali katerega od vrste ukrepov, ki se nanašajo na zaposlitev ali zadržanje starejših zaposlenih? Če je vaš odgovor da, katerega?

Žal ne, ker je uvajanje na novo zaposlenega dolgotrajen proces, kadrovska podhranjenost in časovni pritisk pa ne omogočata, da bi tvegali in bi po tem, ko bi bil starejši zaposlen ustrezno usposobljen in opremljen z vsemi znanji in izkušnjami, po izpolnitvi zakonskih pogojev prešel v upokojitev.

9. Ali imate v podjetju implementirane katere izmed praks in orodij managementa starajoče se delovne sile? Če je vaš odgovor da, katere?

Formalno sicer ne, vendar pa lahko glede na prakse managementa starajoče se delovne sile, našete v vaši anketi vseeno potrdim, da vrsto izmed teh praks podzavestno že izvajamo, vendar jih trenutno še nimamo vključenih v strategijo.

10. Kateri so glavni razlogi za nenaklonjenost zaposlovanja ali zadržanja starejših delavcev?

Kot že omenjeno pri 8. vprašanju, je izziv zgolj v dolgotrajnem uvajanju v delovni proces, kar rešujemo z koncentrirano obliko uvajanj in izobraževanj, vendar pa starejše zaposlene, ki so že dlje časa vključeni v delovni proces spodbujamo k čim daljši vključenosti, saj so pomembni gradniki timov, ki z upokojitvijo iz podjetja odnesejo tudi velik del znanj in izkušenj.

11. Na katere starostne skupine zaposlenih se ukrepi managementa starajoče se delovne sile v vašem podjetju nanašajo?

Na starejše zaposlene, po izpolnjenem 55. letu, kot je določeno v ZDR-1.

12. Katera starostna meja se v vašem podjetju smatra, da se zaposlene definira kot starejše zaposlene?

Kot omenjeno že pri predhodnem vprašanju, je z zakonom in kolektivno pogodbo določena starost 55 let.

13. Kateri so glavni cilji pri izvajanju aktivnosti HRM, namenjenih starejšim zaposlenim?

Spodbujanje čim daljše vključenosti v zaposlitev, k čemur podjetje pomembno prispeva z zagotavljanjem dobre organizacijske klime, pozitivnih odnosov z nadrejenimi in sodelavci, dobro organiziranostjo delovnega procesa in zagotavljanjem prilagoditev delovnega procesa, ki jih za starejše zaposlene določa zakon.