

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

VODENJE STAREJŠIH ZAPOSLENIH

Ljubljana, maj 2023

BLEONA BYTYQI

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Bleona Bytyqi, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Vodenje starejših zaposlenih, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Judito Peterlin

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne 19.5.2023

Podpis študentke: _____

KAZALO

1	UVOD	1
2	TEORETIČNI VIDIK STAREJŠIH ZAPOSLENIH	2
2.1	Definicija vodenja in različni stili	2
2.2	Teorija o starejših zaposlenih	3
2.2.1	Telesne spremembe	3
2.2.2	Osebnostne spremembe	4
2.2.3	Kognitivne spremembe.....	4
2.2.4	Motivacijske spremembe	4
2.2.5	Afektivne spremembe.....	5
3	DISKRIMINACIJA IN MITI O STAREJŠIH ZAPOSLENIH	5
3.1.1	Miti in resnice o starejših zaposlenih	6
3.1.2	Kakovosti pri delu, ki jih prinašajo starejši zaposleni	7
4	VODJE IN STAREJŠI ZAPOSLENI	7
5	ANALIZA INTERVJUJEV STAREJŠIH ZAPOSLENIH	8
5.1	Odgovori intervjujev starejših zaposlenih in analiza	9
5.1.1	Prvi intervju z Emo Hribar	9
5.1.2	Nataša Petek in Joži Podjed.....	10
5.1.3	Intervju z Natašo Skok	11
5.1.4	Intervju z Suzano Bytyqi	12
5.2	Intervju z mlajšimi zaposlenimi	13
5.2.1	Intervju s Klavdijem Šmidom.....	13
5.2.2	Intervju z Albiono Bytyqi.....	14
5.2.3	Intervju s Tjašo Hrustelj	14
5.2.4	Analiza intervjujev mlajših zaposlenih.....	15
6	ANALIZA PODJETJA SYNGENTA ŠVICA	15
6.1.1	Lojalnost	16
6.1.2	Dopust.....	16
6.1.3	Diskriminacija na delovnem mestu	17
6.1.4	Ravnovesje med zasbenim in poklicnim življenjem	17
6.1.5	Pokojninski sklad.....	17

6.1.6	Napredovanje pri delu	18
6.1.7	Analiza podjetja Syngenta.....	18
7	SKLEP	19
	LITERATURA IN VIRI.....	20

KAZALO TABEL

Tabela 1: Miti in resnice o starejših zaposlenih	6
--	---

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Intervjuji s starejšimi zaposlenimi	1
Priloga 2: Intervjuji z mlajšimi zaposlenimi.	9

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

CI – (angl. Crystallized intelligence); kristalizirana inteligenca

FI – (angl. Fluid intelligence); fluidna inteligenca

OECD – (angl. Organisation for Economic Cooperation and Development); Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj

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

1 UVOD

V današnjih časih se mladi že sprašujemo, za koliko se nam bo podaljšala delovna doba. Države se zadnja leta odločajo za zviševanje upokojitvene starosti, razlogov za to je več, od podaljšanja življenjske dobe do manjšega števila novorojenih otrok. Povprečna upokojitvena starost v državah Evropske Unije je 64,5 let za moške ter 63,5 let za ženske (OECD, 2020). S tem, ko se za mnoge podaljšuje delovna doba, se odstotek starejših zaposlenih zvišuje. Združeni narodi pričakujejo, da se bo število ljudi, starih 65 let in starejših, povečalo za 0,7 milijard, kar predstavlja 9 % ljudi po vsem svetu v letu 2019, na 1,5 milijarde oziroma 16 % celotnega prebivalstva v letu 2050 (United Nations, 2019).

Pri velikem številu organizacij lahko že govorimo o starejših zaposlenih, saj v to skupino teoretično uvrščamo vse zaposlene, ki so starejši od 45 let. Že sami statistični podatki Slovenije kažejo na to, saj je bila leta 2021 povprečna starost delovnih aktivnih oseb 43,3 let. Prav tako se je zaposlovanje starejših od 55 let v obdobju 2005–2021 povečalo za kar 200 % (SURS, 2022).

Trenutni situaciji se morajo zaposleni in podjetja prilagoditi in najti skupne rešitve, da sta lahko obe strani zadovoljni. Večanje števila starejših zaposlenih vpliva na delo, saj se potrebe in prioritete zaposlenih spreminjajo, prav tako nastanejo spremembe pri fizičnih in psihičnih sposobnostih starejšega zaposlenega v primerjavi z mlajšimi generacijami.

V svoji zaključni strokovni nalogi bom analizirala vodenje starejših zaposlenih v izbranem podjetju. Namen moje naloge je, da s pomočjo sekundarnih virov ter intervjujev analiziram, kako se vodje in starejši zaposleni počutijo na delovnem mestu. Posvetila se bom predvsem temu, kaj starejši zaposleni pričakujejo od svojih vodij in obratno.

Pisanja svoje naloge se bom lotila z dvema metodama. Prva metoda bo iskanje različnih sekundarnih virov, kot so na primer različni članki, knjige in teorija o starejših zaposlenih. Druga metoda bodo kvalitativni intervjuji, ki jih bom opravila s starejšimi zaposlenimi in tudi z mlajšimi zaposlenimi.

Struktura zaključne naloge bo razdeljena na dva dela. Prvi del bo zajemal teoretični del, kjer bom iz domače in tuje literature pisala o tem, kaj so sploh starejši zaposleni, kaj lahko organizacije naredijo za njih ter na kakšen način vplivajo na poslovanje. V drugem delu bom s pomočjo intervjujev analizirala, kako poteka vodenje starejših zaposlenih v izbranem podjetju.

2 TEORETIČNI VIDIK STAREJŠIH ZAPOSLENIH

2.1 Definicija vodenja in različni stili

Če hočemo ugotoviti definicijo vodenja, lahko hitro najdemo različne avtorje, ki so poskušali to definicijo razložiti. Opazimo tudi to, da so si definicije med sabo zelo podobne. Rozman in drugi (1993) vodenje definirajo kot sposobnost vplivanja na druge ljudi za doseganje skupnih podanih ciljev. Vodenje je sestavni del procesa menedžmenta, ki obsega motiviranje, nadziranje, odločanje, spodbujanje, reševanje raznih konfliktov med udeleženi itd. Vsak dober vodja mora poznati svojo skupino ljudi, ki jih hoče naravnati k skupnim ciljem, saj je zelo pomembno, da ustvari pozitivno delovno okolje.

V teoriji poznamo veliko različnih stilov vodenja. Pomembno pa je to, da vodja uvede slog takšnega vodenja, ki je določen glede na situacije in posameznike ali skupine, ki jih vodi. Na splošno naj bi se vodje razlikovale po dveh skrajnih dimenzijah, v katere so usmerjeni (Dimovski in Penger, 2008, str. 123):

- Dimenzija »dela«: osredotočeno na pomembnost dela ter časovni obseg narejenega dela.
- Dimenzija »ljudi«: poudarek na pozitivnem delovnem okolju, ostredotočenost na vrednote in odnose med ljudmi.

Stile vodenja razlikujemo tudi po dveh skupinah vodenja, in sicer so to strukturni in vzajemni stili ter participativni in avtorski stili. Pri prvem stilu je v ospredju vzpodbujanje strukture, kjer vodja organizira delo in natančno poda vloge in obveznosti podrejenih. Takšni stili vključujejo tudi medsebojno spoštovanje, prijateljstvo in izmenjavo idej. Pri takšnem stilu so zaposleni zadovoljni, a so lahko rezultati dela tudi slabi. Pri avtorskem stilu je v ospredju vodenje, pri katerem vodja odloča o vsem sam in komunicira le navzdol s svojimi podrejenimi. Vodje v takšnem stilu uporabljajo svojo moč za usmerjanje in nadzorovanje. Takšen pristop je učinkovit v času krize ali takrat, ko je treba sprejeti hitre odločitve. Avtorski stil se zelo razlikuje od participativnega stila, pri katerem vodje delijo probleme s podrejenimi in tako pridejo do skupnih rešitev. Takšen stil vodenja zaposlene spodbuja k lažjemu doseganju ciljev, saj so to tudi njihovi cilji (Dimovski in Penger, 2008, str. 123).

Čeprav v teoriji poznamo kar veliko stilov vodenja, se v praksi najpogosteje uporablja razdeljevanje na avtoritarni in demokratični stil vodenja. Avtorski vodja je tisti, ki prevzame celotno odgovornost pri ukrepih in odločitvah ter ne komunicira o svojih odločitvah s svojimi podrejenimi. Pri tem uporablja legitimno in prisilno moč ter moč nagrajevanja (Dimovski in drugi, 2003, str. 221 in 222).

Demokratični vodja je popolnoma drugačen od avtorskega, saj vključuje svoje podrejene pri sprejemanju odločitev in spodbuja sodelovanje. Pri odločitvah se upoštevajo predlogi in mnenja svojih podrejenih (Dimovski in drugi, 2003, str. 222).

Moja zaključna naloga bo temeljila na osnovi analiziranja funkcije vodenja ter bo osredotočena na vodenje starejših zaposlenih. V nadaljevanju se bom osredotočila na to, kakšen stil vodenja je najbolj primeren za starejše zaposlene in kaj vse se pričakuje od vodij v takšni situaciji.

2.2 Teorija o starejših zaposlenih

Da lahko bolje opišemo, kakšno vodenje je najbolj ustrezno za starejše zaposlene, se moramo najprej vprašati, kaj se sploh šteje pod kategorijo starejših zaposlenih. Starejši zaposleni je po definiciji oseba, ki je aktivna v delovnem okolju, glede starosti pa imamo v teoriji več mej, nekateri štejejo kot starejše zaposlene ljudi, ki so starejši od 50 let, drugi jih vključijo pred tem letom.

V nalogi bom analizirala starejše zaposlene, ki so stari več kot 45 let. Ponavadi imajo starejši zaposleni že veliko let delovnih izkušenj v organizaciji ali industriji. V zadnjem času imamo kar veliko starejših zaposlenih, vzrokov za to je več. Od staranja prebivalstva do zvišanja življenjske dobe, finančnih razlogov ter reform pri pokojninski dobi. V Sloveniji se soočamo s staranjem prebivalstva. Po pregledih pokojninskih sistemov Organizacije za gospodarsko sodelovanje in razvoj (angl. Organisation for Economic Cooperation and Development, v nadaljevanju OECD) se bo staranje prebivalstva še hitreje povečevalo do sredine 2050-ih letih. K temu prispeva tudi to, da imamo v Sloveniji zadnja desetletja zelo nizko stopnjo rodnosti (OECD, 2022).

Staranje prebivalstva in nizka stopnja rodnosti je eden izmed najbolj pomembnih vzrokov, ki prispeva k temu fenomenu. V zadnjih desetletjih se je zdravje ljudi s pomočjo boljšega odziva v medicini izboljšalo in pričakovana življenjska doba se je precej zvišala. Slovenija je v letu 1960 imela povprečno življenjsko dobo 64,24 let, v letošnjem letu se je doba zvišala na 81,85 let (Macrotrends LCC, brez datuma).

Čeprav se pričakuje, da se bo trend starejših zaposlenih v naslednjih letih še vedno povečal prav zaradi naštetih razlogov, so starejši zaposleni izpostavljeni raznim diskriminacijam v delovnem okolju. Ponavadi so te diskriminacije plod različnih mitov in prepričanj, bodisi s strani vodje ali pa mlajših sodelavcev. Starost igra zelo pomembno vlogo pri delovnem okolju, saj povzroča kar nekaj sprememb pri človeku.

2.2.1 Telesne spremembe

Telesne spremembe so zagotovo najbolj opazne spremembe pri starejših zaposlenih. Proces staranja vključuje tudi upadanje nekaterih fizičnih in psihičnih sposobnosti. Izguba ali poslabšanje vida in sluha, upadanje moči, daljšo časovno okrevanje v primeru poškodbe in podobno. Seveda se je treba zavedati, da je vsak posameznik drugačen in so telesne

spremembe odvisne tudi od drugih faktorjev in ne le od staranja (Truxillo in drugi, 2015, str. 353).

2.2.2 Osebnostne spremembe

Ponavadi je osebnost pri odraslih osebah dokaj stabilna, lahko pa še vedno najdemo povprečne spremembe tudi pri njih. Metaanalitični dokazi Roberta in drugih (2006) ter študij z velikimi vzorci (Soto in John 2012; Soto in drugi, 2011) kažejo, da se pri odraslih osebah poveča prijaznost in vestnost ter se zmanjša nevrotizem. Še vedno pa ne moremo priti do zaključka, ki bi potrjeval, da so osebnostne spremembe posledica staranja. Obstaja zelo malo raziskav, ki bi to dokazovale (Truxillo in drugi, 2015, str. 355).

2.2.3 Kognitivne spremembe

Tej skupini sprememb lahko pripišemo zmanjšanje hitrosti obdelave, delovni spomin in selektivna pozornost, ki jih lahko podamo pod skupino fluidno inteligentnost (angl. fluid intelligence, v nadaljevanju FI). V nasprotju pa akumulirano znanje, modrost in spretnosti dosežejo vrh približno pri 60. letu starosti, takšno skupino imenujemo kristalizirana inteligentnost (angl. crystallized intelligence, v nadaljevanju CI). Prav zaradi teh dveh nasprotij ne moremo govoriti o povezavi med starostjo in delovno uspešnostjo, saj je namreč pri nekaterih delovnih mestih potrebno imeti boljšo učinkovitost skupine FI, pri drugačnem delovnem mestu pa je v ospredju skupina CI (Truxillo in drugi, 2015, str. 355).

2.2.4 Motivacijske spremembe

Kafner in Ackerman (2004) identificirajo 4 vzorce razvoja odraslih, ki vplivajo na delovno motivacijo, in sicer izguba, rast, reorganizacija in izmenjava. Izguba se nanaša na s starostjo povezano zmanjšanje posameznih virov kot je skupina FI. Rast se nanaša na že prej omenjeno skupino CI; večje spretnosti, modrost, izkušnje. Reorganizacija se nanaša na življenjske spremembe v organizaciji in strukturi ter nazadnje izmenjava opisuje spremembe, kot so na primer spremembe v osebnosti, vrednotah.

Pri delovni motivaciji glede na staranje so raziskovalci našli pozitivne in negativne povezave. Bal in Kooij (2011) so v analizi ugotovili, da obstaja pozitivna povezava med starostjo in motivacijo, kot je na primer pomoč ljudem, prispevanje k družbi. Našli so tudi negativno razmerje med starostjo in rastjo. Ng in Feldman (2012) sta ugotovila tudi to, da je starost povezana z zmanjšanjem motivacije za usposabljanje. V glavnem so raziskovalci prišli do zaključka, da obstaja pozitivna povezava, kjer se motivacija poveča (notranja motivacija) ter negativna povezava, pri kateri se motivacija zmanjša (motivacija za usposabljanje) (Truxillo in drugi, 2015, str. 358).

2.2.5 Afektivne spremembe

Čeprav veliko funkcij s starostjo začnejo upadati, so spremembe pri čustveni regulaciji pozitivno povezane, saj se s starostjo le-te izboljšajo (Scheibe in Zacher, 2013). Starejši ljudje so čustveno bolj stabilni zaradi pridobljenih veščin iz izkušenj, izogibanja ali omejevanja negativnih dogodkov. Raziskovalci so po končani analizi po eni strani trdili, da so starejši ljudje manj prizadeti zaradi raznih konfliktov, ker ocenjujejo te dogodke kot manj negativne v primerjavi z mlajšimi in so bolj osredotočeni na pozitivne kot negativne situacije. Po drugi strani pa so menili, da so starejši ljudje bolj izpostavljeni raznim psihološkim težavam, saj potrebujejo več časa, da si opomorejo od stresnih dogodkov (Truxillo in drugi, 2015, str. 356).

3 DISKRIMINACIJA IN MITI O STAREJŠIH ZAPOSLENIH

Kot omenjeno, se starejši delavci soočajo z različnimi diskriminacijami na delovnem mestu, ki so izvršene bodisi s strani drugih sodelavcev ali pa tudi s strani nadrejenih. Največkrat omenjen izraz za takšno vedenje je starizem (angl. ageism). Beseda se je začela uporabljati leta 1968, ko je dr. Butler že takrat prepoznal diskriminacijo starejših. Definicija starizma se po Svetovni organizaciji zdravja (angl. World Health Organization, v nadaljevanju WHO) glasi kot nekakšen stereotip, predsodek in diskriminacija v primerjavi z drugimi glede na njihovo starost. Takšna beseda ne vključuje samo starostnike, ampak vse ljudi, tudi mladostnike in otroke, ki so pogosto izpostavljeni različnim diskriminacijam, ker so njihove ideje in mišljenja neupoštevana, saj naj bi bili preveč mladi. Moramo pa vseeno poudariti, da se največkrat s starizmom srečajo prav starejši ljudje (WHO, 2021).

Butler (1975) je starizem definiral kot nekakšen proces, ki ustvarja stereotipe ali diskriminacijo ljudi, ker so stari, tako kot se rasizem izvaja glede na barvo kože in seksizem glede na spol. Starizem se največkrat izvaja s strani mladih, saj starejše osebe vidijo drugačne od sebe. Avtor je prav tako dejal, da se starizem ne kaže le na osebni ravni, ampak tudi institucionalni, kot so na primer diskriminatorne prakse pri zaposlovanju, stanovanjih in drugih storitvah. Menil je, da so najmočnejši stereotipi tisti, ki staranje enačijo s tremi D-ji: bolezen (angl. disease), invalidnost (angl. disability) in smrt (angl. death). Vsi ti stereotipi, ki so bodisi na individualni ali pa tudi institucionalni ravni, pripomorejo k temu, da se starejši ljudje počutijo, kot da njihova življenja in potrebe niso toliko pomembne.

Tako kot je Bulter (1975) že pred več kot 50-imi leti predvideval, da se starejši ljudje srečujejo z različnimi ovirami pri zaposlovanju, lahko takšne prakse srečujemo tudi v današnjih časih, kjer so starejši ljudje velikokrat žrtve različnih diskriminacij, bodisi pri zaposlovanju ali pa tudi med delom. Vsi ti zastareli stereotipi, mišljenja lahko privedejo do predčasne izgube delovnega mesta, zanikanja napredovanj in izključevanj iz raznih usposabljanj.

Takšna vedenja si lahko pojasnimo že z opisanimi spremembam, ki jih ponavadi povzroča starost. Od telesnih sprememb, osebnostnih, kognitivnih, motivacijskih in afektivnih, ki določene delodajalce in druge zaposlene odrinejo od tega, da bi zaposlili oziroma prilagodili delo za starejše zaposlene. Zavedati se je treba, da so lahko napačna mišljenja in miti velikokrat zelo škodljiva za starejše zaposlene in tudi delodajalce ter organizacije, saj lahko starejši zaposleni s svojimi izkušnjami in spretnostmi zelo prispevajo k delovnemu trgu.

3.1.1 Miti in resnice o starejših zaposlenih

V tabeli 1 bom povzela nekaj mitov, ki so povezani s starejšimi zaposlenimi, ki so bili pripravljene s strani Government of Alberta (2016). V vodniku so skušali prikazati, kako je treba ravnati s starejšimi v delovnem okolju.

Tabela 1: Miti in resnice o starejših zaposlenih

Miti	Resnica
Starejši zaposleni imajo več poškodb pri delu.	Starejši zaposleni imajo zelo malo poškodb pri delu v primerjavi z drugimi zaposlenimi.
Starejši ljudje niso dovolj motivirani za nova usposabljanja.	Čeprav starejši ljudje potrebujejo več časa, da se naučijo nove spretnosti, to ne pomeni, da niso zainteresirani. Potrebno je uvesti boljše metode, ki pripomorejo k učenju novih veščin.
Starejši ljudje se izogibajo tehnologiji in novim metodam.	Čeprav je za starejše generacije tehnologija dokaj zahtevna, se lahko s primernimi metodami s strani organizacije tudi starejše generacije z veseljem nauči uporabe le-teh.
Večina starejših ljudi ima zdravstvene težave.	Neresnično, saj so zdravstvene težave posledica več razlogov, ne le starosti.
V starejše zaposlene ni smiselno investirati oziroma jih usposablјati, saj bodo kmalu odšli oziroma se upokojili.	Starejši zaposleni imajo večjo lojalnost do organizacije in delovnega mesta ne menjajo pogosto. Če se starejši zaposleni počutijo dobro in cenjeni na delovnem mestu, se ne bodo prisiljeni predčasno upokojiti.
Starejši zaposleni so manj produktivni.	Produktivnost je odvisna od človeka in ne starostne skupine. Čeprav imajo starejši zaposleni več težav pri fizičnem delu, to nadoknadijo z delovnimi izkušnjami.

Vir: Government of Alberta (2016).

3.1.2 Kakovosti pri delu, ki jih prinašajo starejši zaposleni

V tabeli 1 sem skušala prikazati nekaj mitov ter tudi njihovo resnično stanje. Zelo hitro lahko pridemo do ugotovitve, da so miti na splošno neresnični in škodljivi za starejše zaposlene, ki iščejo delovno mesto ali pa skušajo to mesto obdržati.

Starejši zaposleni lahko pravzaprav prispevajo k delovnemu mestu, saj prinašajo veliko ugodnosti, ki so bolj značilne za njih, kot pa za mlajše generacije. Ponavadi imajo starejši zaposleni močno delovno etiko, so zanesljivi, imajo zelo razvite veščine in spretnosti, zelo visoko lojalnost do organizacije, daljše delovne in življenjske izkušnje ter še veliko več (Government of Alberta, 2016).

4 VODJE IN STAREJŠI ZAPOSLENI

Do sedaj smo si pogledali, kaj sploh pomeni voditi in biti vodja, kaj so starejši zaposleni in kako so gledani s strani organizacij in drugih posameznikov. V nadaljevanju bom povzela nekaj predlogov, ki so bili predlagani s strani raziskovalcev za bolj pozitivno naravnane delovne pogoje.

Pri tem poglavju naloge se bom osredotočila na vprašanje, kakšen stil vodenja je najbolj primeren za starejše zaposlene, kaj vse lahko vodja naredi za boljše delovne pogoje ter kako starejši zaposleni vidijo svoje nadrejene.

Že na začetku naloge sem na kratko opisala, kakšni stili vodenja se najbolj pogosto uporabljajo, sedaj lahko že govorimo o tem, kakšen stil vodenja je najbolj primeren. V današnjih časih, kjer starejši zaposleni predstavljajo kar velik odstotek zaposlenih v organizacijah, se je treba zavedati, da se morajo tudi vodje prilagajati in najti skupne rešitve. Prav zaradi različnih prilagajanj lahko že takoj vidimo, da mora biti stil vodenja, kjer si želijo, da se njihovi starejši zaposleni in tudi vsi ostali zaposleni počutijo dobro na delovnem mestu, odvisen od skupine podrejenih. Dober vodja mora prepoznati potrebe in delovno etiko svojih zaposlenih, da lahko bolje razporedi delo. Dober vodja mora prilagoditi svoj stil vodenja, da lahko ustreza potrebam svojih sodelavcev.

Organizacije in tudi posamezniki lahko naredimo več, da se starejši zaposleni počutijo bolje na svojem delovnem mestu oziroma jim omogočimo lažje zaposlitev. V nadaljevanju bom naštel in povzela nekaj predlogov, ki mi bodo pomagali v raziskovalnem delu naloge, ko bom analizirala izbrano podjetje v zvezi s starejšimi zaposlenimi. Raziskovalci so v svojem raziskovalnem pregledu vključili tudi nekaj ukrepov, ki so se na podlagi njihovega raziskovanja pokazali kot najuspešnejši za podporo starejšim zaposlenim (Truxillo in drugi, 2015):

- Ravnovesje med delom in zasebnim življenjem: pri tem predlogu se pričakuje od organizacij in vodij, da omogočijo fleksibilnosti, kot so na primer krajši delovni časi, delo od doma, pomoč pri negi starejših oseb, omejevanje nadurnega in nočnega dela.
- Razna usposabljanja za starejše zaposlene: pri tem delu se morajo usposabljanja deliti na dve kategoriji. Pri prvi kategoriji naj bodo usposabljanja osredotočena na starejše zaposlene, pri katerih bi lahko starejšim zaposlenim pomagali najti svoje najboljše spretnosti in veščine ter tudi pomoč pri novi tehnologiji oziroma metodah, ki se v njihovi mladosti niso toliko uporabljale. Druga kategorija naj zajema vodje in nadrejene, ki bi jih seznanili z raznimi spremembami in boljšimi metodami, kako lahko pristopijo do svojih starejših zaposlenih.
- Spodbujanje pozitivnih odnosov med različnimi skupinami: pri tem predlogu se lahko organizacije osredotočijo na to, da se zgradi pozitiven odnos tudi med različnimi starostnimi skupinami. Na takšen način lahko prej omenjene mite zmanjšajo s strani drugih zaposlenih in tudi vodij. Takšen predlog bi tudi izboljšal timsko delo in spodbujal medsebojno pomoč in učenje.
- Promocija zdravja: promocija zdravja je zelo dober ukrep ne le za starejše zaposlene, ampak za vse, saj se lahko z zdravim življenjskim stilom izognemo mnogim zdravstvenim težavam, ki jih prinaša starost. S tem, ko se v organizaciji promovira zdravje, se tudi mlajše generacije v prihodnosti izognejo tem težavam. Tudi zelo male spremembe pri fizični aktivnosti in prehrani lahko naredijo veliko. Seveda so spremembe bolj težke za starejše ljudi, saj so ponavadi bolj nagnjeni k poznanim. So pa pri vzdrževanju aktivnosti bolj uspešni kot pa mladi.
- Usposabljanja za vodje/nadrejene za podpiranje varnost in zdravje zaposlenih: pri tem ukrepu mora organizacija nuditi razna usposabljanja, ki pomagajo vodjem, da so lahko na tekočem za vsak nov predlog, ki pomaga zaposlenim pri varnosti in zdravju. Prav tako jih lahko seznanijo z različnimi metodami, ki pomagajo pri bolj učinkovitem vodenju. Pri tem delu se lahko tudi starejši zaposleni udeležijo raznih usposabljanj, ki jim bi pomagali v prihodnje, da so lahko mentorji mlajšim generacijam v organizaciji.

5 ANALIZA INTERVJUJEV STAREJŠIH ZAPOSLENIH

To poglavje predstavlja empirični del zaključne strokovne naloge. V tem delu sem izbrala kvalitativne intervjuje. Vprašanja sem sestavila sama glede na omenjene težave, ki jih imajo starejši zaposleni. Cilj mojih vprašanj je bil, da lahko ugotovim, ali trditve, ki sem jih raziskala v teoretičnem delu naloge, držijo tudi v praksi. Intervju za starejše zaposlene je vseboval 12 vprašanj. Kot sem že na začetku navedla, so v intervjuju sodelovali starejši zaposleni, ki so stari 45 let ali več. Intervjuji so bili izvedeni z več različnimi ljudmi, ki delajo na drugačnih delovnih mestih ter v organizacijah. Na takšen način lahko vidimo, kaj menijo o tematiki starejših zaposlenih in če se soočajo s podobnimi ali pa tudi z enakimi težavami na svojem delovnem mestu.

5.1 Odgovori intervjujev starejših zaposlenih in analiza

V nadaljevanju bom predstavila rezultate analize. Glede na to, da so bili intervjuji izvedeni z več osebami, ki imajo drugačne lastnosti in tudi delovno mesto, bo vsak intervju analiziran posebej.

5.1.1 Prvi intervju z Emo Hribar

Gospa Ema Hribar je stara 60 let in ima 40 let delovne dobe. Njen delovni naziv je diplomirana medicinska sestra. Zaupala mi je, da se bo naslednje leto upokojila. Njena dolga delovna doba in tudi starost sta mi zagotovo zelo pomagali pri raziskovanju problemov, s katerimi se soočajo starejši zaposleni. V nadaljevanju bom povzela njene odgovore na podana vprašanja.

Ema Hribar mi je zaupala, da se je na začetku svoje delovne kariere in poti zelo veselila svojega dela, saj zelo rada dela in pomaga ljudem. Po tolikšnem času pa pravi, da je njeno zadovoljstvo odvisno od njenih pacientov. Pri vprašanju glede tega, ali njen delodajalec usklajuje delo glede na starost in potrebe, mi je povedala, da je edina sprememba, ki jo ima sedaj v primerjavi z začetki njene delovne poti, ta, da ima usklajeni delovni čas. Ker ima dolgo delovno dobo, ima tudi več dopusta in dodatka pri plači za delovno dobo. Prav tako ne dela nadur, nočnega dela ter celodnevne izmene. Kot lojalnost do organizacije je izpostavila, da jo mogoče njene dolge delovne izkušnje naredijo bolj lojalno kot pa mlajše generacije, ki vstopajo na delovni trg. Žal je pa povedala, da njena organizacija lojalnosti ne nagraduje. Pri 60-ih letih je za marsikoga težko delati, saj se po 40-ih letih delovne dobe pri vsaki osebi že pozna utrujenost. Tudi pri Emi Hribar ni drugače, saj je povedala, da je bolj utrujena ter psihično obremenjena nekaj časa zaradi sprememb, ki jih je imela na delovnem mestu, kot je na primer uporaba nove tehnologije, ki ji je delalo na začetku precej težav. Ema Hribar je prav tako izrazila željo po upoštevanju idej s strani organizacije, saj meni, da se ideje starejših zaposlenih ne upoštevajo in gledajo kot neuporabne. Starejši zaposleni imajo v organizaciji kar veliko seminarjev ter zaradi njihovih izkušenj tudi prednosti pri določenih zadevah, kot so na primer razna usposabljanja.

Kot najbolj pomembno vprašanje, ki sem ji ga zastavila, je bila to, če je bila kdaj diskriminirana s strani nadrejenih ali pa drugih mlajših zaposlenih. Žal mi je gospa to potrdila, saj pravi, da je večkrat slišala razne opombe, da dela prepočasi, da njeno delo ni natančno ter da so njene ideje neuporabne in neprimerne. Prav tako je čutila izključitev iz družbe, kot so na primer razna srečanja med sodelavci. Zaradi naštetih razlogov se gospa sedaj drži bolj zase. Po njenem mnenju bi lahko bil sistem vodenja precej boljši, lahko bi ponujali več možnosti za nadaljnjo izobraževanje. Prav tako se ji ne zdi pravičen, saj pride do raznih diskriminacij, kot jih je tudi naštel. Zanimalo me je tudi, kako organizacija promovira zdravje. Gospa je povedala, da njeno delovno mesto zajema bolj kot ne ambulanto, kjer sedi za računalnikom in občasno dela kakšne preveze in podobno. Organizacija po njenem mnenju ne ponuja oziroma promovira nikakršna priporočila za

zdravje na delovnem mestu. Tako kot tudi sama pravi: »Moje razgibavanje na delovnem mestu poteka le takrat, ko grem jest.«

Pri intervjuju z gospo Emo Hribar sem ugotovila, da se kar nekaj mitov, ki sem jih razložila v prvi tabeli, uporablja tudi v praksi. Prav tako sem potrdila tudi to, da se s starostjo znižata FI. Tako kot je omenjeno v intervjuju, je imela Ema Hribar kar veliko težav s tehnologijo in je potrebovala precej časa, da se je lahko navadila in si zapomnila nove metode dela.

Prav zaradi njene starosti se počuti tudi diskriminirano s strani organizacije in svojih sodelavcev. Gospa je na svojem delovnem mestu izpostavljena raznim stereotipom. Za stereotipe je značilno, da privedejo do socialne izključitve in ne samo zato, ker starejše zaposlene ocenjujemo le na podlagi netočnih informacij, kot so razni miti, ampak tudi zato, ker lahko razni stereotipi vodijo do tega, da se privrženci negativnih stereotipov začnejo obnašati ustrezno temu, kar jim pripisujemo (Hilton in Von Hippel, 1996). To bi pomenilo, da se je lahko omenjena gospa v intervjuju naveličala raznih pripomb o njej in se resnično začela obnašati tako, kot jo drugi vidijo že sedaj.

Zanimivo je to, da mi je gospa povedala, da imajo v organizaciji prav starejši zaposleni več seminarjev in prednosti pri raznih usposabljanjih. Pri pisanju zaključne strokovne naloge sem predstavila negativne mite in stereotipe, ki vplivajo slabo na starejše zaposlene. Tako kot negativni stereotipi obstajajo tudi pozitivni stereotipi. Glede na to, da ima gospa večje prednosti pri seminarjih in raznih usposabljanjih, lahko rečemo, da jo organizacija oceni kot bolj zanesljivo kot druge mlajše medicinske sestre. Takšno trditev potrjuje tudi raziskovanje v Avstraliji, ko je 81 % strokovnjakov za zaposlovanje v zdravstveni negi ocenilo, da so starejše medicinske sestre bolj zanesljive kot mlajše (Gringart in drugi, 2012).

5.1.2 Nataša Petek in Joži Podjed

Ta dva intervjuja sem združila skupaj, saj obe gospe delata v isti organizaciji na istem delovnem mestu. Gospa Nataša Petek je stara 52 let in ima do sedaj 32 let delovne dobe.

Gospa Joži Podjed je stara 47 let in ima 26 let delovne dobe. Obe gospe delata kot telefonistki – receptorki.

Obe gospe sta mi zaupali, da sta s svojima delovnima mestoma zadovoljni. Gospe sta mi tudi zaupali, da jim organizacija omogoča proste dneve zaradi osebnih razlogov ali pa tudi zamenjave med sodelavci. Na takšen način si tudi pomagata, saj se lahko dogovorita za zamenjavo. Obe imata tudi več dopusta na delovno dobo. Organizacija, kjer gospe delata, lojalnosti zaposlenih ne nagraduje na nikakršen način, ampak sta mi zaupali, da ne čutita nikakršne lojalnosti do organizacije, saj če se jima bi prikazala boljša možnost, bi službo zamenjali. Ker sta gospe telefonistki, sta mi povedali, da sta psihično bolj utrujeni, saj pride do raznih nesporazumov. Težje prenašata stresne situacije, prav tako je gospa Joži Podjed opazila, da je v slabšem fizičnem stanju zaradi konstantnega sedenja. Gospe sta povedali, da

nimata nikakršnih pričakovanj od svojih nadrejenih, saj menita, da je njihovo delovno mesto takšno, kot je in se ne more veliko spremeniti. Organizacija, kjer delata, po njunem mnenju prav tako ponuja možnosti za razna usposabljanja in napredovanja ne glede na starost. Pri pravičnosti vodenja zaposlenih je gospa Joži Podjed izrazila, da bi lahko bil pravičnejši, če bi upoštevali vse predloge in ne le tiste, ki so organizaciji koristne. Obe gospe sta mi povedali, da se nobena ni počutila diskriminirane s strani nadrejenih ali pa sodelavcev. Obe menita, da imata veliko konfliktov z različnimi strankami preko telefona, a to ni povezano s starostjo, ampak z nepotrpežljivostjo ljudi. Gospe nista opazili nikakršne promocije zdravja na delovnem mestu.

Pri gospeh sem opazila to, da sta na zelo kratko odgovorili na vprašanja, saj sta pri večini vprašanj mislili, da je njuno delovno mesto takšno, kot je in se ne more izboljšati. Glede sprememb pri starosti sta obe povedali, da se morajo ponavadi pogovarjati z ljudmi po telefonu in jih tudi sprejeti, kar je za njiju psihično utrujajoče. Tudi na njunem delovnem mestu organizacija ne promovira zdravje in morajo za to zaposleni poskrbeti sami. Glede diskriminacije sta obe gospe odgovorili, da se do sedaj še nista počutili diskriminirani. Glede njunih nadrejenih ni imela nobena nobene pritožbe.

5.1.3 Intervju z Natašo Skok

Naslednji intervju je bil izveden s strani gospe Nataše Skok, ki je stara 57 let in ima do sedaj 38 let delovne dobe. Njen delovni naziv je medicinska sestra oziroma zdravstvena tehničarka.

Gospa Nataša je povedala, da je zadovoljna s svojim delovnim mestom, saj rada pomaga ljudem. Organizacija, kjer dela, ima prilagojeno delo glede na starost; gospa je povedala, da ima prilagojen urnik ter tudi proste dneve, ko jih potrebuje. Zaradi dolge delovne dobe ima prav tako tudi več dopusta. Gospa ne čuti nikakršne lojalnosti do podjetja, saj meni, da tudi podjetje ne nagraduje lojalnosti zaposlenih in da le tisto, kar jim pripada po zakonu. Gospa je izrazila tudi utrujenost, ki jo čuti po tako dolgem delovnem času, a meni, da se v istem času počuti iznajdljivejša ter koristna.

Gospa je pri vprašanju glede diskriminacije povedala, da je bila večkrat opozorjena s strani nadrejenih, da je prepočasna in pozabljiva. Dobila je naziv nezanesljiva. Meni tudi, da je lažje za njene mlajše sodelavce, če krivdo prenašajo na starejše zaposlene, saj bodo tudi nadrejeni to bolj verjeli prav zaradi lastnosti, ki jim jih pripisujejo. Od organizacije, kjer dela gospa, ne pričauje ničesar, da bi se počutila bolje pri delu ter se ji zdi, da nimajo dovolj možnosti za razna napredovanja, saj meni, da jih napotijo le na tisto, kar je nujno potrebno za delo. Pri vprašanju, ali se ji zdi, da so njeni predlogi upoštevani, je odgovorila, da se ji je po toliko letih zgodilo to občasno. Glede pravičnosti vodenja meni, da so nekateri zaposleni bolj upoštevani kot drugi. Gospa je prav tako povedala, da nimajo nikakršne promocije zdravja, tako kot tudi sama pravi: »Če ne tekam povsod po ambulantah, sedim za mizo, kjer trpi moj hrbet.«

Pri intervjuju z gospo Skok sem dobila ponovno potrditev uporabe raznih mitov, kot so, da so starejši pozabljivi, nezanesljivi ter prepočasni. Prav tako je razvidno, da se ne počuti cenjeno pri delu. Organizacija, kjer gospa dela, prav tako po njenih besedah bolj verjame mlajšim zaposlenim v primerjavi s starejšimi prav zaradi mitov, ki so za njih značilni, da so zelo škodljivi za starejše zaposlene.

Omenila je tudi to, da organizacija ni zainteresirana za nadgrajevanje njenega znanja z raznimi usposabljanji in tečaji. Kluge in Krings (2008) sta pri svojem raziskovanju dejala, da je 53 % vseh zaposlenih ne glede na starost verjelo v to, da je starejše zaposlene težje usposablјati oziroma jim naučiti nove spretnosti in veščine. Kar 52 % vseh zaposlenih je mislilo, da so starejši zaposleni preveč leni za nove delovne izzive.

5.1.4 Intervju z Suzano Bytyqi

Intervju sem opravila tudi s svojo mamo Suzano Bytyqi, ki je stara 48 let in ima do sedaj 8 let delovne dobe. Njeno primarno delo je bilo skrb za družino, dokler nismo bili vsi otroci dovolj odrasli. Pri njenih 40-ih letih je prvič stopila na delovni trg. Njen trenutni delovni naziv je operator strojev v proizvodnji avtomobilskih luči.

Mami s svojim delovnim mestom trenutno ni zadovoljna, saj meni, da je zelo obremenjena pri delu, ker je odgovorna za dva stroja, ki proizvajata avtomobilske luči istočasno. Razen kakšnih zdravniških potrdil nima noben zaposlen prilagojeno delo ne glede na starost. Pravi, da tudi starejši zaposleni od nje delajo vse izmene razen (dopoldansko, popoldansko in nočno) v primeru zdravniškega potrdila. Ker nima veliko delovnih izkušenj, nima nobenih ugodnosti. Organizacija, kjer dela, svoje zaposlene nagraduje glede na produktivnost in ne na starost oziroma število let dela pri njih. Mama je povedala, da tudi sama ne čuti nikakršne lojalnosti do organizacije, saj ni tako dolgo pri njih. Njeno fizično in psihično stanje se ni zelo spremenilo, a meni, da je mogoče bolj psihično obremenjena zaradi konstantnega opazovanja s strani delodajalcev pri opravljanju dela. Od svojih nadrejenih pričakuje, da so manj obremenjeni zaradi izmeta luči ter omejevanje oziroma zmanjšanje konstantnega opazovanja in nadziranja med delom. Glede napredovanja meni, da če si dovolj dolgo pri organizaciji in upravljaš delo dobro, lahko tudi napreduješ. Njena nadrejena je po njenem mnenju tudi zelo korektna in se trudi, da ugotovi prošnjam in predlogom zaposlenih. Ob dobrem predlogu, ki pomaga vsem zaposlenim, dobiš tudi plačilno nagrado. Glede diskriminacije je povedala, da ni doživela nikakršne diskriminacije glede njene starosti. Spominja se čudnih odzivov, ki jih je zasledila pri začetkih svoje delovne poti zaradi tega, ker pri 40-ih ni imela nobene delovne dobe. A meni, da niso bili negativno usmerjeni, saj so njeni sodelavci ter nadrejeni situacijo tudi razumeli, ko je povedala, da ima 4 otroke in je bila prav zaradi tega tudi tako dolgo časa doma. Na njenem delovnem mestu imajo dvakrat na leto organizirano izobraževanje o varnosti pri delu. Prav tako imajo zaščitne rokavice in očala. Poleti je povsod v organizaciji promovirano pitje vode zaradi vročine.

Mama še ni čutila nikakršne diskriminacije pri opravljanju dela, se pravi, da ona ali pa njeni sodelavci, ki so tudi starejši od nje, niso poimenovani kot počasni, nezanesljivi itd. Zaznala je čudne odzive od svojih sodelavcev in vodij zaradi svoje kratke delovne dobe pri takšni starosti, kot jo ima.

Samo prepoznavanje nevarnosti na delovnem mestu ni dovolj, zato morajo delodajalci s pomočjo zaposlenih poskrbeti za odpravo nevarnosti na delovnem mestu. Če nevarnost ne more biti odpravljena, se mora uporabiti zaščitna oprema (Government of Alberta, 2016). Ker dela v proizvodnji, je za zaposlene zelo pomembna varnost in zdravje pri delovnem mestu, zato uporabljajo tudi zaščitno opremo in imajo dvakrat na leto izobraževanje iz varnosti pri delu. Prav tako kot povedano je pri delu, še posebej med poletnim časom, povsod promovirano pitje vode zaradi vročine.

5.2 Intervju z mlajšimi zaposlenimi

Pri tem delu zaključne strokovne naloge sem se odločila, da vključim tudi mnenja mlajšega kadra glede starejših zaposlenih. Na takšen način lahko analiziramo tudi to, kako jih vidijo mlajši sodelavci in tudi kaj pričakujejo v prihodnosti. Intervju je vseboval 8 vprašanj. Pri intervjuju so sodelovali trije mladi zaposleni.

5.2.1 Intervju s Klavdijem Šmidom

Pri intervjuju je sodeloval Klavdij Šmid, ki je star 24 let in je letos zaključil študij na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Med študijem in tudi sedaj dela v računovodskem servisu. Njegov delovni naziv je ekonomist, do sedaj ima 2 leti delovne dobe.

Klavdij mi je povedal, da je z njegovim delovnim mestom zelo zadovoljen, upa tudi to, da se ničesar ne spremeni do takrat, ko bo starejši od 45 let, saj meni, da je njegovo delovno mesto zelo dobro. Pravi, da je sistem vodenja pri njih tudi zelo pravičen, saj so vsi kot ena velika družina, ki mora delovati skupinsko.

Glede starejših zaposlenih mi je zaupal, da ima v njegovi organizaciji dve zaposleni, ki sta starejši od 45 let in se z njima razume zelo dobro kljub razliki v letih. Meni tudi to, da imajo starejši zaposleni prednost zaradi daljših delovnih izkušenj, a je povedal, da po njegovem mnenju ne smemo zanemariti izobrazbe. Strinja se, da imajo zaradi dolgih delovnih izkušenj drugačen pogled na reševanje določenih problemov. Po njegovem mnenju, saj glede njegovega podjetja nima občutka, da bi bili starejši zaposleni diskriminirani. Pravi, da so zelo prijazen kolektiv do vseh. Po njegovem mnenju imajo mladi zaposleni dovolj možnosti za izobraževanje in napredovanje v primerjavi s starejšimi zaposlenimi, mogoče imajo tudi več možnosti. Od svojih starejših sodelavcev pričakuje predvsem, da mu skozi svoje izkušnje, ki jih imajo, predajo določena znanja, ki jih z izobraževanjem ne moreš pridobiti.

5.2.2 Intervju z Albiono Bytyqi

Albiona Bytyqi je stara 25 let in ima naziv medicinska sestra/zdravstvena tehničarka. Do sedaj ima 6 let in pol delovne dobe. Ker sem imela intervju tudi z dvema starejšima gospo, ki delata na enakem področju in sta obe povedali, da se počutita diskriminirane, sem želela imeti mnenje tudi mlajše zaposlene in kako gleda na njene starejše sodelavce.

Albiona Bytyqi je povedala, da s svojim delovnim mestom ni navdušena, saj meni, da so medicinske sestre premalo cenjene ter zelo obremenjene. Svoj poklic ima sicer zelo rada, a meni, da je žal zdravstveno področje v Sloveniji trenutno zelo slabo organizirano. Izraža veliko željo po spremembah v prihodnosti, pričakuje to, da bodo zdravstveni delavci bolj cenjeni, upa tudi na več ugodnosti, kot so na primer razni bonusi za stresno delo ter večje prilagodljivosti za starejše zaposlene. Možnosti za napredovanje in izobraževanje imajo po njenem mnenju v organizaciji vsi enako ne glede na starost. Pravi, da mogoče imajo mlajši zaposleni kakšen seminar več, da dobijo več izkušenj, ki jih njihovi starejši zaposleni že imajo. Glede pravičnosti sistema vodenja meni, da bi lahko bil sistem boljši, tako kot za starejše, tudi za mlajše, saj pravi, da bi lahko vzeli bolj resno njihove predloge, ki bi omogočali lažje delo v praksi.

Glede starejših zaposlenih je Albiona povedala, da imajo v njeni organizaciji starejše zaposlene in da so odnosi odvisno od oseb, saj se z enim zelo dobro razume, z drugimi manj. Velikokrat pride do neujemanj mišljenj. Zaradi izkušenj meni, da so starejši zaposleni bolj sposobni za delo, saj misli, da z leti postajajo ljudje bolj pogumni ter iznajdljivi. Njihovo delo Albiona zelo ceni in se rada uči od njih, a meni, da so razne spremembe pri delu zelo težke za njih in se po njenem mnenju ne znajo ali pa nočejo prilagoditi današnjimi metodam dela. Pravi tudi to, da so situacije, kjer so starejši zaposleni izpostavljeni raznim opombam zaradi hitrosti in računalniških znanj, kar vidi kot nekakšno diskriminacijo proti njim. Prav tako pride do diskriminacije pri socialnih druženjih med zaposlenimi, kjer se mlajši kader občasno raje druži z enakomiselnimi sodelavci. Od svojih starejših sodelavcev pričakuje delitev izkušenj ter meni, da bi se lahko tudi starejši zaposleni začeli zavedati, da se lahko kaj novega naučijo tudi od mlajšega kadra.

5.2.3 Intervju s Tjašo Hrustelj

Tjaša Hrustelj je stara 22 let in trenutno dela kot študentka na oddelku logistike. Počitniško delo opravlja že od 16-tega leta naprej, zadnji dve leta pa dela redno.

Tjaša Hrustelj pravi, da je s trenutnim delovnim mestom zadovoljna, a upa, da v prihodnosti uvede možnost dela od doma vsaj dvakrat na teden. Organizacija, kjer dela, svoje zaposlene pošilja na razna usposabljanja oziroma izobraževanja. Meni, da je organizacija pravična do vseh, a ni prepričana, saj ni dolgo pri njih. Prav tako je povedala, da imajo v organizaciji starejše zaposlene ter da se z njimi razume odlično ne glede na starostno razliko. Strinja se tudi s tem, da so zaradi pridobljenih izkušenj skozi delovna leta bolj sposobni za delovna

mesta, saj po njenem mnenju več kot več, več veljaš. Od svojih starejših zaposlenih pričakuje razne napotke za bolj učinkovito delo. Glede diskriminacije meni, da je to odvisno od delovnega mesta, ki ga imajo. A je vseeno mnenja, da ne, saj meni, da so prav mlajši tisti, ki so izpostavljeni raznim diskriminacijam zaradi premalo izkušenj.

5.2.4 Analiza intervjujev mlajših zaposlenih

Pri intervjujih z mlajšim kadrom nisem zaznala kakšnih negativnih pripomb oziroma diskriminacije proti starejšim zaposlenim. Tako kot so tudi sami povedali, je največja vrednost, ki jih prinašajo starejši zaposleni, prav njihove dolgoletne izkušnje, ki so zelo uporabne tudi za mlajši kader, saj jim olajšajo njihovo delo. Kot največja težava je izpostavljena neprilagodljivost oziroma nepripravljenost starejših zaposlenih na nove spremembe, kot je razna nova tehnologija in podobno. Po drugi strani pa mlajši kader prinaša neke novosti in inovativne ideje, ki bi tudi starejšim zaposlenim koristilo pri delu. Se pravi tako kot starejše generacija imajo tudi mlajše generacije ogromno za ponuditi na delovnem mestu. Organizacija mora poskrbeti za to, da imajo čim višjo poslovno uspešnost, pri tem pa seveda prispeva prav prenos znanja med starejšimi in mlajšimi generacijami. Takšen prenos je seveda logičen korak za uspešnost, a ga je v praksi ponavadi dokaj težko uvesti. Ker se ljudi konstantno opredeljujemo za razne skupine glede na različne lastnosti, kot je tudi starost, je prenos znanja med mlajšimi in starejšimi zaposlenimi dokaj nizek (Ellwart in drugi, 2013). Starostna diskriminacija postane tudi ovira pri izmenjavi znanja z mlajšimi zaposlenimi s strani starejših zaposlenih, saj takšne diskriminacije predstavljajo grožnje identitete starejših (Fasbender in Gerpott, 2022).

Tako kot je Butler (1975) omenil, se starostna diskriminacija ne dogaja le starejšim ljudem, ampak tudi drugim starostnim skupinam, kot so mlajši zaposleni, čeprav je zelo malo raziskav o tem. Kljub majhnemu številu študij o diskriminaciji mlajših ljudi so prav mlajši ljudje izpostavljeni vsaj toliko, če ne več starostne diskriminacije kot starejši (Ayalon, 2013; Bratt in drugi, 2018; Garstka in drugi, 2004; Snape in Redman, 2003). V raziskavi, ki so ga izvedli Chasteen in drugi (2021), so ugotovili, da mladi poročajo, da so največkrat nespoštovani s strani delodajalcev in sodelavcev, starejši ljudje pa so poročali o pomanjkanju spoštovanja s strani raznih storitev.

6 ANALIZA PODJETJA SYNGENTA ŠVICA

Syngenta AG je globalno agrikulturno podjetje, ki ima sedež v Švici. Ima 28.000 zaposlenih v 90-ih državah po svetu. Njihov cilj je bolj trajnostno kmetijstvo, ki je prijazno do narave, kmetov in družbe. Prav tako hočejo spremeniti način gojenja in zaščito pridelkov, ki jih ustvarjajo. Razvijajo inovativne izdelke, ki zagotavljajo večjo rast pridelkov za prehransko verigo kmetov (Syngenta, 2022).

Ker je zaključna strokovna naloga osredotočena na vodenje starejših zaposlenih, bom v nadaljevanju predstavila, kako podjetje skrbi za svoje zaposlene, še posebej starejše zaposlene. Starejši zaposleni (40 +) predstavljajo 15 % vseh zaposlenih v podjetju (Syngenta, 2022).

Cilj analize podjetja je ugotoviti ali ponujajo, kakšne ugodnosti, ki so bile izražene tudi kot želje za prihodnost od strani starejših in mlajših oseb v intervjujih.

6.1.1 Lojalnost

Pri izvajanju intervjujev sem ugotovila, da nihče od sodelujočih ni poročal o bonusih iz lojalnosti. Podjetje Syngenta v Švici ima lojalnostni sistem zelo urejen, saj ponuja različne bonuse v obliki denarja glede na leta delovne dobe pri njih.

Podjetje ceni lojalnost z naslednjimi plačili (Syngenta Human Resources Switzerland, 2022):

- pri 10-ih letih dobijo 1000 evrov dodatka za lojalnost,
- pri 15-ih letih dobijo 1500 evrov dodatka za lojalnost,
- pri 20-ih letih dobijo 2000 evrov dodatka za lojalnost,
- pri 25-ih letih dobijo 4500 evrov dodatka za lojalnost,
- pri 30-ih letih dobijo 3000 evrov dodatka za lojalnost,
- pri 35-ih letih dobijo 3500 evrov dodatka za lojalnost,
- pri 40-ih letih dobijo 4000 evrov dodatka za lojalnost,
- pri 45-ih letih dobijo 4500 evrov dodatka za lojalnost,
- pri 50-ih letih dobijo 5000 evrov dodatka za lojalnost.

Podjetje v primeru 25. in 40. obletnice dela delavcu prizna tudi dodaten dan dopusta. Ne glede na plačilo za lojalnost podjetju le-to ponuja tudi bonuse za produktivnost zaposlenih. Vsak zaposleni je za koledarsko leto ocenjen s strani nadrejenega, glede na pridobljeno oceno dobi tudi določen bonus (Syngenta Human Resources Switzerland, 2022).

6.1.2 Dopust

V podjetju Syngenta imajo takšen sistem rednega dopusta, kjer je dopust določen glede na starost zaposlenega in ne na delovno dobo. Podjetje ima število dni dopusta razdeljeno na naslednji način (Syngenta Human Resources Switzerland, 2022).

- do 20-ega leta zaposlenim pripada 27 delovnih dni dopusta,
- od 20-ega do 45-ega leta jim pripada 25 delovnih dni dopusta,
- ko dopolnijo 46 let, jim pripada 26 delovnih dni dopusta,
- pri 47-ih letih jim pripada 27 delovnih dni dopusta,

- pri 48-ih letih jim pripada 28 delovnih dni dopusta,
- pri 49-ih letih jim pripada 29 delovnih dni dopusta,
- za 50 let in naprej imajo 30 delovnih dni dopusta.

Prav tako imajo določen tudi odobren plačan dopusta za nego vzdrževanih oseb, in sicer 3 dni na dogodek oziroma v celoti 10 dni na koledarsko leto. Takšen dopust lahko vzamejo zaposleni za svoje otroke, partnerje, starše, tasta in taščo, sestre in brate (Syngenta Human Resources Switzerland, 2022).

6.1.3 Diskriminacija na delovnem mestu

Podjetje ima v svojem regulacijskem vodniku za zaposlene omenjeno tudi temo diskriminacije. Podjetje Syngenta ne tolerira nikakršne diskriminacije na podlagi spola, rase, starosti, spolne usmerjenosti, fizičnih ali duševnih motenj, družinskega statusa, vere itd. Takšne diskriminacije so tudi zaščitene z zakonom (Syngenta Human Resources Switzerland, 2022).

Sem pa pri pregledu njihove spletne strani in tudi ocen raznih zaposlenih, prejšnjih zaposlenih zasledila, da je podjetje zelo usmerjeno k vključenosti vseh svojih zaposlenih in zainteresiranih za delo. V letu 2022 so bili zelo predani ozaveščanju raznolikih potreb svojih zaposlenih in uvedbi bolj vključujočih komunikacij. Prav tako so imeli kot cilj vzpostavitev skupine zaposlenih na podlagi različnih sposobnosti. Omenjeno je tudi to, da hočejo še naprej zagotavljati pošteno in pravično zaposlovanje s pomočjo sodelovanj z vodji in ekipami za zaposlovanje, ki bi se jim pomagalo izogniti različnim pristranskostim ali pa predsodkom.

6.1.4 Ravnovesje med zasbenim in poklicnim življenjem

Analizirano podjetje promovira tudi zelo dobro organizirano ravnovesje med zasebnim in poklicnim življenjem za svoje zaposlene. Vsi imajo možnost prilagodljivega dela v okviru svoje vloge. Podjetje skrbi tudi za družine zaposlenih, ponujajo različne prijazne ugodnosti, kot so na primer sobe za nove matere za dojenje, očetovski dopust ter tudi sklad za nujne primere, ki je dosegljiv vsem zaposlenim. Podjetje je naravnano k temu, da se njihovi zaposleni počutijo dobro pri delu, zato je za podjetje zelo pomembno, da se zaposleni zavedajo, da so tudi njihove družine prioriteta podjetja (Syngenta Human Resources Switzerland, 2022).

6.1.5 Pokojninski sklad

Eden izmed najbolj privlačnih faktorjev za zaposlene, še posebej za starejše zaposlene, je upokojitveni načrt podjetja, kjer delajo. Pri podjetju Syngenta sem zasledila, da imajo zelo dobro organiziran pokojninski sklad za svoje zaposlene.

Vsak zaposleni se lahko odloči, koliko želi vlagati v svoj pokojninski sklad. Podjetje ponuja 3 različne nivoje upokojitvnega sklada, in sicer standardni sklad, osnovni sklad in odlični nivo sklada. Ker ima največ zaposlenih standardni nivo sklada, bom v nadaljevanju predstavila, koliko podjetje prispeva za sklad glede na starost od 45. do 70. leta (Syngenta Pension Fund, 2022):

- Med starostjo 45–55 znaša prispevek zaposlenih 12,5 % ter prispevek podjetja 19,0 %.
- Med starostjo 55–65 znaša prispevek zaposlenih 13,5 % ter prispevek podjetja 21,0 %.
- Med starostjo 65–70 znaša prispevek zaposlenih 10,5 % ter prispevek podjetja 18,0 %.

Podjetje Syngenta pri vseh starostnih skupinah prispeva več kot prispevajo zaposleni. To je dobro, saj je v Švici pokojninski sistem sestavljen tako, da je pričakovano od delodajalcev, da plačajo toliko prispevkov, kot jih plačajo zaposleni. Podjetje Syngenta plača svojim zaposlenim višje prispevke, kot jih plačajo zaposleni sami (Syngenta Pension Fund, 2022).

6.1.6 Napredovanje pri delu

Podjetje Syngenta ponuja različne seminarje in usposabljanja za vse svoje zaposlene. Prav tako imajo svojo strokovno šolo za kemijo, ki je na voljo vsem zaposlenim, ki hočejo nadgraditi svoje znanje in pridobiti višji nivo delovnega mesta. Poleg raznih seminarjev in usposabljanj ima podjetje ustanovljen tudi sklad za nadaljnje izobraževanje za svoje zaposlene. Vsak zaposleni, ki dela za nedoločen čas pri njih, lahko zaprosi za 3000 evrov vsaki dve leti za investiranje v svojo izobrazbo in ni potrebno, da je povezano z njegovim trenutnim položajem (Syngenta Human Resources Switzerland, 2022).

6.1.7 Analiza podjetja Syngenta

Pri pregledu poročil podjetja, kot so razni vodniki za zaposlene, pokojninski sklad ter tudi ocene zaposlenih na različnih spletnih straneh podjetja, sem ugotovila, da je podjetje Syngenta v Švici odprto podjetje do vseh ljudi. Že takoj, ko sem obiskala njihovo spletno stran, sem opazila, da je povsod promovirana vključenost in raznolikost zaposlenih, prav tako so njihovi cilji v letu 2022 osredotočeni na to, da se vsi njihovi zaposleni počutijo dobro ne glede na njihovo raso, spol, starost, vero itd.

Prav tako nudijo možnost dela od doma ter prilagodljivo delo po potrebah zaposlenih, imajo ogromno ugodnosti za svoje zaposlene poleg omenjenih, ponujajo tudi razne popuste pri kupovanju avtomobilov, sklenitvi zavarovanj ter tudi nujni sklad, ki je na voljo vsem, ki imajo potrebo po tem.

Na splošno o starejših zaposlenih ni bilo veliko omenjeno, saj so vsi njihovi vodniki skušali vključiti vse zaposlene, lahko pa hitro opazimo, da imajo tudi starejši zaposleni kar veliko ugodnosti, saj so prav prilagodljivo delo, netoleriranje diskriminacije pri zaposlovanju ter lojalnostni bonusi in sklad za nadaljnjo izobrazbo koristni tudi za starejše zaposlene. Prav

tako imajo zelo dobro organizirano skrb za družine svojih zaposlenih, kar je veliki pozitivni faktor za ljudi, da se zaposlijo pri njih.

Za analizo tega podjetja sem se odločila zato, ker je podjetje globalno in deluje skoraj povsod po svetu. Prav tako sem želela analizirati podjetja, ki ne deluje v Sloveniji, da lahko vidim, kakšne razlike so med kulturo glede starostnih omejitev. Ker je podjetje veliko, imajo kar nekaj oddelkov, na takšen način sem lahko analizirala podjetje in vse zaposlene, torej ne le za eno panogo. To mi je pomagalo pri tem, da sem lahko združila analizo z intervjuji, ki so prav tako potekali z osebami, ki delajo v različnih panogah.

7 SKLEP

Cilj moje zaključne strokovne naloge je bil spoznati, kako definiramo starejše zaposlene in s kakšnimi težavami ter ovirami se spopadajo v delovnem okolju. V prvem delu naloge sem se skozi teorijo seznanila z definicijo starejših zaposlenih in njihovih lastnosti ter s težavami. Povzela sem tudi teorijo o vodenju in kakšen vodja je pravi za starejše zaposlene.

Starejši zaposleni so izpostavljeni raznim diskriminacijam tako v delovnem okolju kot tudi v življenju na področju socialnosti. Ob pisanju zaključne strokovne naloge sem ugotovila, da starejši zaposleni organizaciji prinašajo veliko vrednot organizaciji, kjer delajo ter tudi svojimi sodelavci z raznimi napotki za lažje delo. Seveda se je treba zavedati, da se s starostjo začnejo kazati tudi fizične in psihične spremembe. Spremembe, ki jih doživljajo starejši zaposleni, sem tudi opisala in prikazala, na kakšen način lahko vodje naredijo delovno mesto bolj prijazno za starejše zaposlene. Besedo starizem poznamo že dolgo let, ko je Butler (1975) opozarjal na težave, ki jih imajo starejši zaposleni zaradi diskriminacije glede na starost. Tudi v današnjih dneh sem ugotovila preko raznih člankov in knjig, da se s starizmom spopadajo starejši ljudje vsakodnevno.

Drugi del zaključne strokovne naloge je zajemal empirični del, ki je temeljil na intervjujih, ki so bili izvedeni s strani starejših zaposlenih oseb na različnih področjih ter mlajših zaposlenih oseb. Pri analiziranju intervjujev sem ugotovila, da so razni miti o starejših zaposlenih uporabljeni tudi v praksi ter potrdila, da se s starostjo spremeni tudi psihično in fizično stanje osebe. Dolgoletne izkušnje prinašajo starejšim zaposlenim prednost pri opravljanju svojega dela, saj s leti postanejo tudi bolj pogumni in iznajdljivi za nastale situacije. Predvsem imajo težavo pri prilagajanju novim metodam dela, kot je na primer večja uporaba tehnologije. Analiziranje mlajših zaposlenih mi je pomagalo pri tem, da sem dojela perspektivo, kako mlade generacije gledajo na svoje starejše sodelavce. Pri vseh treh osebah, ki so bile del intervjuja, nisem zaznala negativnih opomb o starejših zaposlenih. Vsi so cenili njihove izkušnje in izrazili željo po mentorstvu. Seveda se je treba zavedati, da je prenos znanja med starejšimi in mlajšimi generacijami zelo težek proces, a se mora vsaka organizacija zavedati, kako pomembno je, da delajo vsi zaposleni za skupni cilj ter da se pri tem počutijo dobro. Naloga organizacij je ta, da omogoča prijazno delovno okolje vsem

svojim zaposlenim, še posebej se mora prilagoditi svojim starejšim zaposlenim, ki s starostjo potrebujejo dodatno pozornost.

Na koncu sem še analizirala globalno podjetje Syngenta, ki deluje tudi v Švici. Hotela sem izvedeti, kako imajo urejen sistem glede svojih zaposlenih in kaj vse podjetje ponuja. Pri analiziranju podjetja sem ugotovila, da je podjetje prijazno do svojih zaposlenih, saj nudijo razne ugodnosti, ki so privlačne za zaposlene. Nekaj izmed najbolj privlačnih sistemov, ki jih imajo, so ti, da ima vsak zaposleni ustanovljen sklad za nujne primere, sklad za nadaljnjo izobraževanje in možnost prilagodljivega dela, kot je na primer delo od doma. Po opravljeni analizi podjetja sem potrdila, da je podjetje prijazno tudi za starejše zaposlene, saj je bil cilj podjetja za leto 2022 večja vključenost ljudi ter spodbujanje raznolikosti. Prav tako sem ugotovila, da podjetje upošteva, kar nekaj predlogov, ki sem jih predstavila v četrtem poglavju, ki pomagajo pri podpori za boljše delovne pogoje tudi starejšimi zaposlenimi.

LITERATURA IN VIRI

1. Ayalon, L. (2013) Feelings towards Older vs. Younger Adults: Results from the European Social Survey. *Educational Gerontology*, 39(12).
2. Bal, P. M. in Kooij, D. (2011). The relations between work centrality, psychological contracts, and job attitudes: The influence of age. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(4), 497–523.
3. Bratt, C., Abrams, D., Swift J. H., Vauclair, C. M. in Marques, S. (2018). Perceived Age Discrimination Across Age in Europe: From an Ageing Society to a Society for All Ages. *Developmental Psychology*, 54(1), 167–180.
4. Butler, R. N. (1975). *Why survive? Being old in America*. Johns Hopkins University Press.
5. Chasteen, A. L., Horhota, M., Crumley-Branyon, J. J. in Haseley, E. (2021). Unwanted help: Accepting versus declining ageist behavior affects impressions of older adults. *Psychology and Aging*, 36(6), 700–709.
6. Dimovski, V., Penger, S. in Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
7. Dimovski, V. in Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Harlow (Essex): Pearson Education.
8. Ellwart, T., Bundgens, S. in Rack, O. (2013). Managing knowledge exchange and identification in age diverse teams. *Journal of Managerial Psychology*, 28(7-8), 950-972.
9. Fasbender, U. in Gerpott, F. (2022). Knowledge Transfer Between Younger and Older Employees: A Temporal Social Comparison Model. *Work Aging and Retirement*, 8(2), 146–162.
10. Garstka, T. A., Schmitt, M. T., Branscombe, N. R. in Hummert, M. L. (2004). How Young and Older Adults Differ in Their Responses to Perceived Age Discrimination. *Psychology and Aging*, 19(2), 326–335.

11. Government of Alberta. (2016). *A guide to managing an aging workforce*. <https://open.alberta.ca/dataset/a9c18843-eea5-4e65-8e97-c73218e108bd/resource/336dec0d-15a3-4d4b-9276-07cb9ad281c2/download/2016-guide-to-managing-aging-workforce-2016-03.pdf>
12. Gringart, E., Jones, B., Helmes, E., Jansz, J., Monterosso, L. in Edwards, M. (2012). Negative stereotyping of older nurses despite contact and mere exposure: the case of nursing recruiters in Western Australia. *Journal of Aging & Social Policy*, 24(4), 400–416.
13. Hilton, J. L. in Von Hippel, W. (1996). Stereotypes. *Annual Review of Psychology*, 47, 237–271.
14. Kafner, R. in Ackerman, P. L. (2004). Aging, Adult Development, and Work Motivation. *The Academy of Management Review*, 29(3), 440–458.
15. Kluge, A. in Krings, F. (2008) Attitudes toward older workers and human resource practices. *Swiss Journal of Psychology*, 67(1), 61–64.
16. Macrotrends LCC (brez datuma). *Slovenia birth rate 1950-2023*. <https://www.macrotrends.net/countries/SVN/slovenia/birth-rate>
17. Ng, T. W. H. in Feldman, D. C. (2012). Evaluating Six Common Stereotypes About Older Workers with Meta-Analytical Data. *Personnel Psychology*, 65(4), 821-858.
18. Organisation for Economic Cooperation and Development - OECD (2022). *OECD Reviews of Pension Systems: Slovenia*. <https://www.oecd-ilibrary.org/content/publication/f629a09a-en>
19. Roberts, B. W., Walton, K. W. in Viechtbauer, W. (2006). Patterns of Mean-Level Change in Personality Traits Across the Life Course: A Meta-Analysis of Longitudinal Studies. *Psychological Bulletin*, 132(1), 1–25.
20. Rozman, R., Kovač, J. in Koletnik, F. (1993). *Management*. Gospodarski vestnik.
21. Scheibe, S. in Zacher, H. (2013). A Lifespan Perspective on Emotion Regulation, Stress, and Well-being in the Workplace. *Research in occupational stress and well-being*, 11, 163–193.
22. Snape, E. in Redman, T. (2003). Too old or too young? The impact of perceived age discrimination. *Human Resource Management Journal*, 13(1), 78–89.
23. Soto, C. J., John, O. P., Gosling, S. D. in Potter, J. (2011). Age differences in personality traits from 10 to 65: Big Five domains and facets in a large cross-sectional sample. *Journal of Personality and Social Psychology*, 100(2), 330–348.
24. Soto, C. J. in John, O. (2012). Development of Big Five Domains and Facets in Adulthood: Mean-Level Age Trends and Broadly Versus Narrowly Acting Mechanisms. *Journal of personality*, 80, 881–914.
25. Statistični urad Republike Slovenije - SURS. (2022). *Število in sestava prebivalstva*. <https://www.stat.si/statweb/Field/Index/17/104>
26. Syngenta Pension Fund. (2022). *Regulations of the Syngenta Pension Fund*. https://www.pensionskasse-syngenta.ch/sites/g/files/kgtny956/files/media/document/2022/01/28/2022_45561_e_r egulations.pdf

27. Syngenta Human Resources Switzerland. (2022). *Employee regulations for Switzerland* (interno gradivo). Syngenta Human Resources Switzerland.
28. Truxillo, D. M., Cadiz, D. M. in Hammer, L. B. (2015). Supporting the aging workforce: A review and recommendations for workplace intervention research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 351–381.
29. United Nations – UN. (2019). *Global issues: Ageing*. <https://www.un.org/en/global-issues/ageing>
30. World Health Organization – WHO. (2021, 18. marec). *Odgovori na pogosta vprašanja: Ageing:Ageism*. <https://www.who.int/news-room/questions-and-answers/item/ageing-ageism>

PRILOGE

Priloga 1: Intervjuji s starejšimi zaposlenimi

Ema Hribar

1. Ali ste zadovoljni s svojim delovnim mestom?

Na začetku moje karierne poti sem se zelo veselila svojega dela, saj zelo rada delam in pomagam ljudem. Po tolikšnem času lahko rečem, da je moje zadovoljstvo čisto odvisno od pacientov.

2. Ali vaša organizacija/delodajalec usklajuje delo glede na starost in vaše potrebe?

Sprememba, ki jo imam sedaj v primerjavi z začetki moje delovne poti, je ta, da imam usklajeni delovni čas.

3. Ali ste bili kdaj diskriminirani bodisi s strani nadrejenih ali pa drugih mlajših sodelavcev glede na starost in na kakšen način?

Na žalost, ja. Večkrat sem že slišala razne pripombe, da delam prepočasi, moje delo ni natančno, da so moje ideje neprimerne in neuporabne. Prav tako čutim izključitev iz družbe, kot so na primer razna srečanja med sodelavci. Sedaj se držim bolj zase.

4. Imate kakšne ugodnosti kot starejši zaposlen? (več dopusta, manj nadurnega dela itd.)

Da, imam več dopusta, dodatek pri plači za delovno dobo. Prav tako ne delam nadur, nočnega dela ter celodnevne izmene.

5. Ali se vam zdi, da imate večjo lojalnost do organizacije kot pa mlajše generacije, ki vstopajo na delovni trg?

Edina lojalnost, ki jo imam mogoče več kot mlajše generacije, so moje dolge delovne izkušnje.

6. Ali se vam zdi, da vas vodje oziroma organizacije, kjer delate, nagrajujejo za vašo lojalnost (razni bonusi itd.)

V organizacij, kjer trenutno delam, žal ne.

7. Ali se počutite kaj drugače kot takrat, ko ste stopili v delovni trg? (fizično, psihično stanje itd.)

Seveda, stvari so se spremenile s časom. Bolj smo utrujeni. Pri mojem poklicu se je začela uporaba nove tehnologije, kar mi je delalo precej težav.

8. Kaj pričakujete od vaših nadrejenih, da bi se vi bolje počutili pri delu?

Pričakujem to, da sprejmejo in upoštevajo tudi naše ideje. Tudi če mislijo, da smo prestare za uporabne in dobre ideje.

9. Ali se vam zdi, da imate dovolj možnosti za razna usposabljanja in napredovanje v primerjavi z mlajšimi zaposlenimi?

Da, imamo več seminarjev. Zaradi izkušenj imamo tudi prednosti pri določenih zadevah, kot so na primer razna usposabljanja.

10. Ali so vaša mnenja in predlogi upoštevani s strani nadrejenih?

Občasno, kot povedano že prej, so bolj kot ne misli, da naše (starejših zaposlenih) ideje niso dovolj dobre oziroma uporabne.

11. Ali je sistem vodenja pravičen do vseh zaposlenih?

Sistem vodenja, mislim, da bi lahko bil precej boljši. Lahko bi ponujali več možnosti za nadaljnje izobraževanje. Prav tako se mi ne zdi pravičen, saj pride do raznih diskriminacij kot sem jih naštel že prej.

12. Ali imate kakšno promocijo zdravja na delovnem mestu?

Moje delovno mesto zajema bolj kot ne ambulanto, kjer sedim za računalnikom in občasno delam kakšne preveze itd. Organizacija ne ponuja oziroma promovira nikakršna priporočila za zdravje na delovnem mestu. Moje razgibavanje na delovnem mestu poteka le takrat, ko grem jest.

Nataša Petek in Joži Podjed

1. Ali ste zadovoljni s svojim delovnim mestom?

Nataša Petek: S svojim delovnim mestom sem do sedaj zadovoljna.

Joži Podjed: Da, sem zadovoljna.

2. Ali vaša organizacija/delodajalec usklajuje delo glede na starost in vaše potrebe?

Nataša Petek: Da, če potrebujem kdaj zaradi osebnih razlogov prosti dan ali pa zamenjavo.

Joži Podjed: Enako kot pri Nataši. Ponavadi si pomagava med sabo, če kdaj katera potrebuje zamenjavo.

3. Ali ste bili kdaj diskriminirani bodisi s strani nadrejenih ali pa drugih mlajših sodelavcev glede na starost in na kakšen način?

Nataša Petek: Do sedaj še ne. Velikokrat pride do raznih sporazumov in konfliktov pri raznih strankah, ampak še nikdar nisem imela občutka, da bi se kdo drugače pogovarjal z mano zaradi starosti.

Joži Podjed: Zaenkrat ne, mislim pa, da nobenega ne zanima, kdo je za telefonom in koliko so stari, če te hočejo nadreti ali pa užaliti, bodo to naredili ne glede na starost.

4. Imate kakšne ugodnosti kot starejši zaposlen? (več dopusta, manj nadurnega dela itd.)

Nataša Petek: Imam več dopusta.

Joži Podjed: Tudi več dopusta na delovno dobo.

5. Ali se vam zdi, da imate večjo lojalnost do organizacije kot pa mlajše generacije, ki vstopajo na delovni trg?

Nataša Petek: Ne, ne delam zelo dolgo pri organizaciji.

Joži Podjed: Ne, mislim, da je naše delovno mesto, tako da lahko zelo hitro najdeš službo kje drugje, če so boljši pogoji. Nimam nikakršne povezave s svojim delovnim mestom, kot imajo mogoče druge službe.

6. Ali se vam zdi, da vas vodje oziroma organizacije, kjer delate, nagrajujejo za vašo lojalnost (npr. dolga delovna doba pri njih, razni bonusi itd.)

Nataša Petek: Na žalost ne.

Joži Podjed: Razen omenjenega večjega števila dneva dopustov na delovno dobo ničesar.

7. Ali se počutite kaj drugače kot pa takrat, ko ste stopili na delovni trg? (fizično, psihično stanje itd.)

Nataša Petek: Sedaj imam na tem delovnem mestu manj fizične obremenitve, psihično sem bolj utrujena, saj se je včasih težko sporazumeti z vsemi. Po dolgem času, ko se moraš konstantno pogovarjati z ljudmi po telefonu in tudi v živo, postane to zelo utrujajoče.

Joži Podjed: Opažam spremembe pri psihičnem stanju, saj težje prenašam razne stresne situacije. Prav tako opažam, da sem v slabšem fizičnem stanju zaradi konstantnega sedenja.

8. Kaj pričakujete od vaših nadrejenih, da bi se vi bolje počutili pri delu?

Nataša Petek: Ne pričakujem ničesar, ker se ne bo obrnilo nič samo na enem delovnem mestu, pa tudi počutim se dobro.

Joži Podjed: Ne pričakujem nič, saj na tem delovnem mestu se ne bo spremenilo veliko.

9. Ali se vam zdi, da imate dovolj možnosti za razna usposabljanja in napredovanje v primerjavi z mlajšimi zaposlenimi?

Nataša Petek: Možnosti je dovolj, ne glede na starost.

Joži Podjed: Možnosti je dovolj, a jaz zaenkrat nisem imela nobenega usposabljanja.

10. Ali so vaša mnenja in predlogi upoštevani s strani nadrejenih?

Nataša Petek: Da, deloma.

Joži Podjed: Deloma.

11. Ali je sistem vodenja pravičen do vseh zaposlenih?

Nataša Petek: Mislim, da sem še premalo časa v organizaciji.

Joži Podjed: Lahko bi bili boljši, saj bi lahko resno vzeli predloge vseh in ne le tiste, ki so njim koristne.

12. Ali imate kakšno promocijo zdravja na delovnem mestu?

Nataša Petek: Ne, moj delovni dan večino časa poteka na stolu pri recepciji, kjer se oglašam na telefon.

Joži Podjed: Enako kot pri Nataši, za zdravje skrbim izven delovnega mesta z različnimi sprehodi in zdravo prehrano.

Nataša Skok

1. Ali ste zadovoljni z svojim delovnim mestom?

Sem zadovoljena s svojim delom, saj rada pomagam ljudem.

2. Ali vaša organizacija/delodajalec usklajuje delo glede na starost in vaše potrebe?

Da, če potrebujem kakšen prosti dan, ga tudi dobim. Prav tako je prilagojen urnik dela glede na mojo starost.

3. Ali ste bili kdaj diskriminirani bodisi s strani nadrejenih ali pa drugih mlajših sodelavcev glede na starost in na kakšen način?

Žal, ja, velikokrat sem bila opozorjena s strani nadrejenih, da sem prepočasna, pozabljiva. S strani sodelavcev sem dobila naziv nezanesljiva. V delu, ki ga delam, se velikokrat dogajajo stresne situacije, kjer se vsak zaposlen potem tudi znaša nad drugimi sodelavci, da lahko prekrije svoje napake. Lažje je za mlajše sodelavce, če krivdo preložijo na nas, starejše, saj bodo tudi vodje to lažje verjeli prav zaradi teh lastnosti, ki nam jih pripisujejo.

4. Imate kakšne ugodnosti kot starejši zaposlen? (več dopusta, manj nadurnega dela itd.)

Da, kot omenjeno pri prvem vprašanju, imam prilagojen urnik oziroma delovni čas. Prav tako imam tudi več dopusta zaradi delovne dobe.

5. Ali se vam zdi, da imate večjo lojalnost do organizacije kot pa mlajše generacije, ki vstopajo na delovni trg?

Ne, mislim, da imamo enako.

6. Ali se vam zdi, da vas vodje oziroma organizacije, kjer delate, nagrajujejo za vašo lojalnost (npr. dolga delovna doba pri njih, razni bonusi itd.)

Ne, prav zaradi tega sem tudi pri prejšnjem vprašanju odgovorila z ne, saj menim, da organizacija ne glede na lojalnost da le tisto, kar ti pripada po zakonu.

7. Ali se počutite kaj drugače kot pa takrat, ko ste stopili na delovni trg? (fizično, psihično stanje itd.)

Seveda, fizično in psihično sem bolj utrujena. V enakem času se počutim bolj iznajdljiva, koristna prav zaradi izkušenj, ki sem jih pridobila v 32-ih letih.

8. Kaj pričakujete od vaših nadrejenih, da bi se vi bolje počutili pri delu?

Ne pričakujem ničesar, saj sem že predolgo v tem poklicu, da bi še imela kakšna pričakovanja.

9. Ali se vam zdi, da imate dovolj možnosti za razna usposabljanja in napredovanje v primerjavi z mlajšimi zaposlenimi?

Ne, nasplošno se mi zdi, da nimamo veliko možnosti. Ponavadi nas organizacija napoti le na tisto, kar je nujno potrebno, da lahko sploh še delamo za njih. Ne zanima jih nadgrajevanje našega znanja.

10. Ali so vaša mnenja in predlogi upoštevani s strani nadrejenih?

Po toliko letih se tudi to zgodi občasno.

11. Ali je sistem vodenja pravičen do vseh zaposlenih?

Ne, nekateri zaposleni imajo več pravic oziroma jih upoštevajo bolj kot druge. Vse je odvisno tudi od tega, koliko si priljubljen s strani nadrejenih.

12. Ali imate kakšno promocijo zdravja na delovnem mestu?

Razen utrujenosti od tekanja po raznih ambulantah itd. nič kaj posebnega. Če ne tekam povsod po ambulantah, sedim za mizo, kjer trpi moj hrbet.

Suzana Bytyqi

1. Ali ste zadovoljni s svojim delovnim mestom?

Ne, saj sem zelo obremenjena pri delu. Večino časa sem odgovorna za dva stroja, ki proizvajata avtomobilske luči istočasno in sem konstantno med dvema strojema.

2. Ali vaša organizacija/delodajalec usklajuje delo glede na starost in vaše potrebe?

Ne, razen če imaš kakšno zdravniško potrdilo, drugače delaš isto kot vsi drugi zaposleni. Tudi starejši sodelavci, ki so tudi več kot 60 let stari, delajo vse izmene, se pravi dopoldansko, popoldansko in nočno, ne glede na starost. Tudi pri tem se upošteva le, če imajo zdravniško potrdilo. Prav tako kot sem prej omenila, delo ni prilagojeno, saj smo večkrat preobremenjeni.

3. Ali ste bili kdaj diskriminirani bodisi s strani nadrejenih ali pa drugih mlajših sodelavcev glede na starost in na kakšen način?

Zaenkrat nisem še nikoli doživela nobene diskriminacije glede na starost. Mogoče so bili edini čudni odzivi, ki sem jih zasledila, na začetku moje delovne poti, ko so ugotovili, da sem bila stara 40, ko sem začela delati. Nikakor ne bi rekla, da so bili negativno usmerjeni,

saj so vsi, tudi sodelavci ter moji nadrejeni, razumeli, ko sem povedala, da imam 4 otroke in sem zato bila tako dolgo časa doma.

4. Imate kakšne ugodnosti kot starejši zaposlen? (več dopusta, manj nadurnega dela itd.)

Nimam nobenih, saj nimam dolge delovne dobe.

5. Ali se vam zdi, da imate večjo lojalnost do organizacije, kot pa mlajše generacije, ki vstopajo na delovni trg?

Ne, nisem dovolj dolgo pri tej organizaciji, da bi imela kakšno razvito lojalnost. Prav tako nimam dovolj delovnih izkušenj.

6. Ali se vam zdi, da vas vodje oziroma organizacije, kjer delate, nagrajujejo za vašo lojalnost (npr. dolga delovna doba pri njih, razni bonusi itd.)

Bonusi so dani glede na produktivnost in ne na starost. Se pravi pri našem delu, če nimaš velikega izmeta luči in če upravljaš z več stroji naenkrat, kar omogoča proizvodnjo večjega števila avtomobilskih luči.

7. Ali se počutite kaj drugače kot pa takrat, ko ste stopili na delovni trg? (fizično, psihično stanje itd.)

Ker ni tako dolgo minilo, odkar sem stopila na delovni trg, se ne počutim nič kaj drugače. Mogoče sem bolj fizično utrujena ter tudi psihično obremenjena zaradi nadrejenih, ki nas konstantno opazujejo med delom.

8. Kaj pričakujete od vaših nadrejenih, da bi se vi bolje počutili pri delu?

Pričakujem, da sem manj pod stresom zaradi izmetov. Konstantno smo pod pritiskom prav zaradi omenjenega opazovanja.

9. Ali se vam zdi, da imate dovolj možnosti za razna usposabljanja in napredovanje v primerjavi z mlajšimi zaposlenimi?

Mislím, da je tudi to odvisno od produktivnosti našega dela in ne starosti. Če si že dovolj dolgo pri organizaciji in opravljaš dobro delo, tudi napreduješ.

10. Ali so vaša mnenja in predlogi upoštevani s strani nadrejenih?

Moja nadrejena naše skupine je zelo korektna in se trudi, da ugotovi našim prošnjam in predlogom. Če imaš kakšen dober predlog, ki pomaga na splošno vsem zaposlenim, dobiš tudi dodatno plačilo (stimulacija) pri plači.

11. Ali je sistem vodenja pravičen do vseh zaposlenih?

Do sedaj nisem videla nepravilnosti s strani vodij.

12. Ali imate kakšno promocijo zdravja na delovnem mestu?

Dvakrat na leto imamo organizirano varnost pri delu. Prav tako smo zaščiteni pri delu s posebnimi rokavicami ter zaščitnimi očalami. Čez poletje lahko postane zelo vroče v proizvodnji, zato nas tudi konstantno spodbujajo k pitju vode.

Priloga 2: Intervjuji z mlajšimi zaposlenimi

Klavdij Šmid

1. Ali ste zadovoljni s svojim delovnim mestom?

S svojim delovnim mestom sem zelo zadovoljen.

2. Ali imate v organizaciji sodelavce, ki so starejši od 45 let; če jih imate, kako se razumete z njimi?

V naši organizaciji imamo dve zaposleni, starejši od 45 let, in se razumemo zelo dobro. Kljub razliki v letih imamo zelo dober odnos.

3. Ali mislite, da so starejši zaposleni izpostavljeni raznim diskriminacijam od nadrejenih ali pa mlajših zaposlenih?

Po mojem mnenju, saj glede našega podjetja nimam občutka, da bi bili starejši zaposleni diskriminirani. Smo zelo prijazen kolektiv do vseh.

4. Ali se vam zdi, da so starejši zaposleni zaradi več izkušenj bolj sposobni dela na svojem delovnem mestu in kako ocenjujete njihovo delo?

Definitivno so izkušnje zelo pomemben faktor, toda ne smemo zanemariti niti izobrazbe. Imajo pa zaradi svojih izkušenj drugačen pogled na reševanje določenih problemov.

5. Kaj upate, da se bo spremenilo glede dela do takrat, ko boste vi starejši od 45 let?

Do takrat se ni potrebno spremeniti ničesar, saj se mi zdi, da bi bilo delo, kot je sedaj popolnoma dobro zame, ko bom starejši od 45 let.

6. Ali se vam zdi, da imate dovolj možnosti za razna usposabljanja in napredovanje v primerjavi s starejšimi zaposlenimi?

Po mojem mnenju imamo mladi dovolj možnosti za izobraževanje in napredovanja v primerjavi s starejšimi delavci. Mogoče imamo tudi več možnosti napredovanja.

7. Ali je sistem vodenja pravičen do vseh zaposlenih?

Sistem vodenja pri nas je pravičen do vseh zaposlenih. Saj smo vsi ena velika družina, ki mora delovati skupinsko.

8. Kaj pričakujete od starejšega kadra in ali ste zadovoljni z njihovim odnosom do vas? (npr. mentorstvo)

Od starejšega kadra pričakujem predvsem, da mi skozi svoje izkušnje, ki jih imajo, predajo določena znanja, ki jih preko izobraževanja ne moreš dobiti. Zaenkrat sem zadovoljen z odnosom starejših do mene, saj so vsi zelo spoštljivi.

Albiona Bytyqi

1. Ali ste zadovoljni s svojim delovnim mestom?

S svojim delovnim mestom nisem zadovoljna, saj menim, da smo medicinske sestre premalo cenjene ter zelo obremenjene. Svoj poklic imam zelo rada, saj rada pomagam ljudem, a žal je zdravstveno področje trenutno v Sloveniji zelo slabo organizirano.

2. Ali imate v organizaciji sodelavce, ki so starejši od 45 let; če jih imate, kako se razumete z njimi?

Da, v organizaciji imamo tudi starejše od 45 let. Odnos je odvisen od osebe, saj se z nekaterimi zelo dobro razumem, z drugimi manj. Ponavadi se naša mišljenja ne ujemajo in si predstavljamo določene stvari različno.

3. Ali mislite, da so starejši zaposleni izpostavljeni raznim diskriminacijam od nadrejenih ali pa mlajših zaposlenih?

Obstajajo situacije, kjer so izpostavljeni raznim pripombam glede računalniških znanj. Tudi pri socialnih druženjih med zaposlenimi pride do diskriminacije, mogoče zato, ker so naše ideje zelo drugačne in tako lahko pride do spora, saj se mogoče mlajši kader raje družijo z enakomislečimi sodelavci in obratno.

4. Ali se vam zdi, da so starejši zaposleni zaradi več izkušenj bolj sposobni dela na svojem delovnem mestu in kako ocenjujete njihovo delo?

Da, zaradi več izkušenj so starejši zaposleni bolj sposobni vsaj v mojem poklicu. Mislim, da z leti postajamo ljudje bolj pogumni ter iznajdljivi in znamo hitro odreagirati v raznih situacijah. Njihovo delo zelo cenim in se od njih tudi rada učim, so pa seveda razne spremembe zelo težke za njih in se kdaj pa kdaj ne znajo oziroma nočejo prilagoditi današnjim metodam dela.

5. Kaj upate, da se bo spremenilo glede dela do takrat, ko boste vi starejši od 45 let?

Upam, da se bo spremenilo veliko. Pričakujem, da bomo v prihodnosti zdravstveni delavci bolj cenjeni. Prav tako upam, da dobimo več ugodnosti, kot so na primer razni bonusi za stresno delo, večje prilagoditve za starejše.

6. Ali se vam zdi, da imate dovolj možnosti za razna usposabljanja in napredovanje v primerjavi s starejšimi zaposlenimi?

Možnosti za razna usposabljanja in napredovanja imamo pri naši organizaciji vsi. Mogoče imamo mlajši kakšen seminar več kot starejši zaposleni, da dobimo več izkušenj, ki jih naši starejši zaposleni že imajo.

7. Ali je sistem vodenja pravičen do vseh zaposlenih?

Sistem vodenja bi lahko bil boljši, tako kot za starejše zaposlene in tudi za nas. Lahko bi bolj upoštevali naše predloge, ki jih dajemo za lažji in boljši sistem dela v praksi.

8. Kaj pričakujete od starejšega kadra in ali ste zadovoljni z njihovim odnosom do vas? (npr. mentorstvo)

Pričakujemo, da njihove izkušnje delijo z nami ter nas naučijo kaj novega. Odnosi so načeloma dobri, seveda pa pride kdaj do kakšnega spora prav zaradi različnega mišljenja. Mislim, da je dobro za starejše zaposlene, da se začnejo zavedati, da se je veliko spremenilo, in mogoče si priznati, da znamo tudi mlajši kader kakšno stvar bolje narediti. Mislim, da morajo tako kot starejši sodelavci tudi nadrejeni bolj ceniti naše spretnosti in novosti, ki jih prenašamo.

Tjaša Hrustelj

1. Ali ste zadovoljni s svojim delovnim mestom?

S trenutnim delovnim mestom sem zadovoljna.

2. Ali imate v organizaciji sodelavce, ki so starejši od 45 let; če jih imate, kako se razumete z njimi?

Da, imamo starejše zaposlene. Z njimi se razumem odlično ne glede na starostno razliko, ki jo imamo.

3. Ali mislite, da so starejši zaposleni izpostavljeni raznim diskriminacijam od nadrejenih ali pa mlajših zaposlenih?

Mislim, da je to odvisno od delovnega mesta, ki ga imajo. A menim, da ne, saj smo mi, mlajši tisti, ki so izpostavljeni raznim diskriminacijam zaradi premalo izkušenj in mišljenja, da smo leni in ne znamo dovolj.

4. Ali se vam zdi, da so starejši zaposleni zaradi več izkušenj bolj sposobni za svoja delovna mesta in kako ocenjujete njihovo delo?

Da, strinjam se s tem, da so zaradi pridobljenih izkušenj skozi delovna leta bolj zmožni za delo na teh delovnih mestih. Spopadali so se z več različnimi težavami in scenariji, s tem postaneš tudi več vreden za organizacijo, saj več veš, več veljaš.

5. Kaj upate, da se bo spremenilo glede dela do takrat, ko boste vi starejši od 45 let?

Upam, da se uvede delo od doma. Vsaj dvakrat na teden.

6. Ali se vam zdi, da imate dovolj možnosti za razna usposabljanja in napredovanje v primerjavi s starejšimi zaposlenimi?

Organizacija, kjer delam, nas pošilja na razna usposabljanja oz. izobraževanja. Pošilja tudi starejše zaposlene, da obnovijo svoja znanja oziroma se seznanijo z novimi tehnikami.

7. Ali je sistem vodenja pravičen do vseh zaposlenih?

Nisem zelo dolgo pri tej organizaciji, a menim, da je do sedaj pravičen do vseh.

8. Kaj pričakujete od starejšega kadra in ali ste zadovoljni z njihovim odnosom do vas? (npr. mentorstvo)

Pričakujem razne napotke za bolj učinkovito delo, do sedaj sem zadovoljna z odnosom, ki ga imajo do mene.