

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

EVA ROJC

KOPER, 2021

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

**PRILAGAJANJE IZBRANEGA PODJETJA
NA STAREJŠE ZAPOSLENE**

Eva Rojc

Koper, 2021

Mentorica: doc. dr. Ana Arzenšek

POVZETEK

Osrednja tema zaključne projektne naloge je prilagajanje podjetja starejšim zaposlenim. Staranje delovne sile tudi delodajalcem prinaša nove izzive. Opredeljena sta pojma upravljanje s starejšimi zaposlenimi in medgeneracijsko sodelovanje znotraj organizacije. Opisani so starostni stereotipi, ki lahko privedejo do starostne diskriminacije (t. i. ageizem), ter proučeni najpogostejši pristopi, namenjeni za boljše ravnanje s starejšimi zaposlenimi. Namen raziskave je bil ugotoviti, v kolikšni meri izbrano podjetje izvaja ukrepe za boljše upravljanje s starejšimi zaposlenimi. Po oceni zaposlenih podjetje največ pozornosti namenja ohranjanju zdravja zaposlenih, manj naklonjenosti pa posveča pridobivanju dodatnega znanja in veščin.

Ključne besede: starejši zaposleni, medgeneracijsko sodelovanje, diskriminacija, upravljanje s starejšimi zaposlenimi, ukrepi.

SUMMARY

The main topic of the final project thesis is the company's adaptation to older employees. Aging of the work force brings on new challenges even for employers. The thesis defines the management of older employees and intergenerational cooperation within the organization. Described are age related stereotypes, which can lead to discrimination based on age (ageism), and studied the most common approaches, intended for better treatment of older employees. The purpose of the research was to find out, to which extent the selected company executes measures for better management of older employees. According to the assessment of employees, the company pays more attention to the maintenance of health of employees and less attention to the acquisition of knowledge and skill.

Key words: older employees, intergenerational cooperation, discrimination, management of older employees, measures.

UDK: 331.101-053.9(043.2)

VSEBINA

1	Uvod.....	1
1.1	Opredelitev obravnavanega problema in teoretična izhodišča	1
1.2	Namen in cilji zaključne projektne naloge.....	2
1.3	Metode za doseganje ciljev zaključne projektne naloge.....	3
1.4	Predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema.....	3
2	Starejši na trgu dela	4
2.1	Stereotipi o starejših zaposlenih.....	5
2.2	Delovna aktivnost starejših	6
2.3	Brezposelnost starejših.....	7
3	Generacije v organizaciji	8
3.1	Opredelitev posameznih generacij	8
3.1.1	Generacija tradicionalistov	8
3.1.2	Generacija otrok blaginje.....	9
3.1.3	Generacija X	9
3.1.4	Generacija Y	10
3.1.5	Generacija Z.....	10
3.2	Medgeneracijsko sodelovanje v organizaciji	11
4	Prilagajanje podjetja starejšim zaposlenim	13
4.1	Upravljanje s starejšimi zaposlenimi	13
4.2	Izobraževanje in usposabljanje	14
4.3	Upravljanje z zdravjem	15
4.4	Prilagodljiv delovni čas.....	15
4.5	Prilagojeno delovno mesto in okolje.....	16
5	Raziskava.....	17
5.1	Opis postopka in metoda pridobivanja podatkov.....	17
5.2	Opis izbranega podjetja.....	17
5.3	Demografske značilnosti anketirancev	18
5.4	Analiza podatkov	20
6	Sklep.....	27
	Literatura In Viri	31
	Priloge.....	35

SLIKE

Slika 1: Stopnja delovne aktivnosti (v %) za starejše (55–64 let) v EU in Sloveniji.....	6
Slika 2: Stopnja brezposelnosti v (%) za starejše (55–75 let) v EU in Sloveniji	7
Slika 3: Delež anketirancev glede na spol.....	18
Slika 4: Delež anketirancev glede na starostno skupino	19
Slika 5: Delež anketirancev glede na izobrazbo.....	19
Slika 6: Delež anketirancev glede na čas zaposlenosti v podjetju	20
Slika 7: Starostna diskriminacija pri anketirancih.....	20
Slika 8: Razlogi počutja diskriminiranosti pri anketirancih.....	21
Slika 9: Zadovoljstvo zaposlenih z delovnim mestom in delovnimi pogoji	24
Slika 10: Medgeneracijsko sodelovanje med zaposlenimi v izbranem podjetju.....	25
Slika 11: Vpliv na zdravje zaposlenih na delovnem mestu.....	25
Slika 12: Zmožnost opravljanja istega dela pri 60. ali več letih	26
Slika 13: Možni dejavniki dela, ki bi zaposlene prepričali v daljšo delovno aktivnost	26

PREGLEDNICE

Preglednica 1: Ukrepi na področju prilagajanja delovnega časa starejšim zaposlenim.....	21
Preglednica 2: Ukrepi na področju zdravja na delovnem mestu za starejše zaposlene.....	22
Preglednica 3: Ukrepi na področju izobrazbe za starejše zaposlene	22
Preglednica 4: Ukrepi na področju prilagajanja delovnih pogojev in delovnega okolja starejšim zaposlenim	23
Preglednica 5: Ukrepi na področju izvajanja drugih aktivnosti za prilagajanje starejšim zaposlenim.....	24

KRAJŠAVE

EU	Evropska unija
MDDSZ	Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti
SURS	Statistični urad Republike Slovenije
UMAR	Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj
ZDR-1	Zakon o delovnih razmerjih
ZDS	Združenje delodajalcev Slovenije

1 UVOD

Starajoča se družba prinaša veliko izzivov na različnih področjih. Organizacije, če želijo uspešno in produktivno delovati, morajo prilagoditi pristop k upravljanju starejših zaposlenih. Danes je bolj kot kadarkoli pomembno razumevanje staranja in sprememb, ki jih staranje povzroči. V nadaljevanju uvoda opredelimo raziskovalni problem, namen naloge, cilje, metode raziskovanja ter predpostavke in omejitve.

1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretična izhodišča

V slovenski in ostalih družbah se vztrajno povečuje starejši del prebivalstva. Število rojstev se znižuje, življenjska doba pa povečuje. Eurostat (2020a) navaja, da se je življenjska doba v zadnjih 30 letih podaljšala za več kot 10 let. Pričakovati je treba, da se bo z leti še podaljšala.

Demografske spremembe, kot je povečan delež starejšega prebivalstva, so precejšni izziv za gospodarstvo, saj posledično vplivajo tudi na delovno populacijo. Predlog Evropske unije (v nadaljevanju EU) je podaljševanje delovne aktivnosti starejših in zmanjševanje zgodnjega upokojevanja. Države že nekaj časa sprejemajo zakonodaje in ukrepe v ta namen, vendar to ne zadostuje v polni meri. Veliko vlogo imajo namreč organizacije, ki se morajo prilagajati starejšim zaposlenim, da bo podaljševanje aktivnosti lažje ali celo želja starostnikov. Organizacije se v večini zavedajo, da je čedalje več starejših zaposlenih, a le malo jih sprejema ukrepe in dejavnosti v prid starejših. Le organizacije, ki bodo sprejele in poskrbele za svoje starejše zaposlene, bodo lahko gradile na dolgoročni rasti in uspehu (Dimovski 2008).

Starejši zaposleni se na delovnem mestu in pri zaposlovanju srečujejo s starostnimi stereotipi. Najbolj pogosti negativni stereotipi o starejših zaposlenih so: slabše znanje tujih jezikov, nižja prilagodljivost, nerazvite veščine z novejšo tehnologijo, večji dodatek pri plači na račun delovne dobe, v povprečju slabše zdravje in večje koriščenje bolniškega staleža. Pozitivne značilnosti pa so, da so starejši delavci v večini zelo lojalni do svojih delodajalcev, dobro poznajo delovni proces, imajo občutek odgovornosti do dela in so zanesljivi (Šlebinger, Pušnik in Bradač 2006). Negativni stereotipi o starejših zaposlenih nakazujejo smer, kjer je potrebno ukrepanje. To je ohranjanje zaposljivosti starejših, spodbujanje nadaljnje aktivnosti in povečanje zainteresiranosti delodajalcev za zaposlovanje starejših (Jepsen in Hutsebaut 2003, povz. po Šlebinger, Pušnik in Bradač 2006).

Starejši zaposleni imajo precej nizek položaj na trgu dela. Walker (2005) meni, da starejši ljudje doživljajo diskriminacijo glede zaposlitve in usposabljanja. Država dviguje upokojitveno starost z namenom, da podaljša delovno aktivnost in tako zmanjša pokojninske stroške. Dvig starosti upokojitve pa le še bolj poudarja izključenost starejših zaposlenih (Walker 2005).

Delovna sila je čedalje bolj raznolika, v organizacijah so primorane sodelovati različne starostne generacije. Starejši zaposleni se velikokrat počutijo zapostavljene, saj organizacije

vlagajo svoje upe in sredstva v mlade, ki so bolj fleksibilni in dinamični. Starejši zaposleni so pomemben vir znanja in izkušenj, ki jih lahko predajo na mlajše generacije. Želja organizacij je, da mlajše in starejše generacije dobro sodelujejo. Debeljak (2018) meni, da je treba starejšo generacijo jemati kot ostale generacije, vsaka skupina ima svoje značilnosti in vse so pomembne. Interes organizacij je, da starejša generacija enako deluje in dosega uspehe kot ostale skupine. Naloga organizacije je prepoznati in zagotoviti njihov prispevek.

Soočamo se z izzivom, kjer se človeški viri spreminjajo s starostjo in globalizacijo, nova tehnologija pa spreminja potek dela. Za doseženo učinkovito delovno sposobnost je potrebno ravnovesje na delovnem mestu. Pri tem so pomembni varnost, zdravje pri delu, prilagajanje, koordinacija in sodelovanje med različnimi akterji v organizaciji (Ilmarinen 2006). Uspešnost organizacije lahko merimo tudi z njeno sposobnostjo ravnanja z zaposlenimi, kajti ljudje so odločilni pri uspešnem razvoju organizacije (Lipičnik 1998). Poslanstvo kadrovske usposobljenih ljudi v organizacijah je predvideti in upoštevati potrebe zaposlenih, razvijati njihove sposobnosti in vseskozi skrbeti za izobraževanje in osebni razvoj zaposlenih, tudi starejših.

Dimovski idr. (2008) so mnenja, da se slovenske organizacije zavedajo, da delovna sila postaja starejša in da bo to vplivalo na njihovo delovanje. V izbranem podjetju smo zato raziskali, v kolikšni meri se prilagajajo in ravnaajo s starejšimi zaposlenimi in kateri so ukrepi, ki jih izvaja za boljše ravnanje in sodelovanje s starejšo generacijo.

1.2 Namen in cilji zaključne projektne naloge

Namen zaključne projektne naloge je prikazati problematiko staranja prebivalstva, proučiti upravljanje s starejšimi zaposlenimi in medgeneracijsko sodelovanje v organizaciji ter raziskati, v kolikšni meri se izbrano podjetje prilagaja starejšim zaposlenim. Pomembno je, da se zavedamo, da je vedno več starejših zaposlenih, ki jih ne smemo diskriminirati pri zaposlovanju, napredovanju ali izobraževanju.

Raziskavo opravimo v podjetju Terra – R.B. (v nadaljevanju izbrano podjetje), ki je trgovsko podjetje, v katerem je zaposlenih 77 ljudi. Trenutno imajo odprtih sedem maloprodajnih poslovalnic. Tudi sami se soočajo z izzivom staranja zaposlenih in medgeneracijskimi razkoraki.

Cilji teoretičnega dela so:

- proučiti upravljanje s starejšimi zaposlenimi,
- prikazati trenutno stanje starejših zaposlenih na trgu dela,
- predstaviti medgeneracijsko sodelovanje zaposlenih,
- predstaviti obstoječe možne ukrepe za starejše zaposlene, kot so izobraževanje, skrb za zdravje ter prilagoditev delovnih mest in delovnega časa.

Cilji empiričnega dela so:

- ugotoviti, kakšno prakso ravnanja ima izbrano podjetje do zaposlenih,
- ugotoviti, kakšne ukrepe, namenjene starejšim zaposlenim, izvaja izbrano podjetje,
- raziskati, kako v delovnem okolju izbranega podjetja sodelujejo različne generacije.

1.3 Metode za doseganje ciljev zaključne projektne naloge

Zaključna projektna naloga je sestavljena iz dveh delov. V prvem, teoretičnem delu je uporabljena deskriptivna metoda dela. Domačo in tujo literaturo analiziramo in na osnovi tega predstavimo teorijo in pojme, kot so upravljanje s starejšimi zaposlenimi, medgeneracijsko sožitje, stereotipi o starejših delavcih in ukrepi za boljše ravnanje s starejšimi zaposlenimi. Analiziramo tudi statistične podatke o delovni aktivnosti in brezposelnosti starejših.

V drugem, empiričnem delu je uporabljena kvantitativna metoda zbiranja podatkov, podatke zberemo s pomočjo anketnega vprašalnika. Anketa je namenjena poizvedovanju, na kakšen način se podjetje prilagaja in ravna s starejšimi zaposlenimi. Spletno anketo s pomočjo tajništva v podjetju pošljemo vsem poslovalnicam. Zaradi razumljivosti in lažjega izpopolnjevanja so vprašanja pretežno zaprtega tipa. Na osnovi dobljenih odgovorov pripravimo analizo podatkov.

1.4 Predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema

Predpostavljamo, da se podjetje trudi, da se starejši zaposleni ne počutijo diskriminirano, vendar še vedno premalo vlaga v njihovo izobraževanje ter skrb za zdravje in ostale ukrepe za boljše upravljanje s starejšimi zaposlenimi. Predpostavljamo, da se pripadniki različnih generacij med seboj dobro razumejo in sodelujejo. Predpostavljamo, da bodo anketiranci navajali resnične odgovore in bodo izbrani podatki izražali resnično stanje v podjetju.

Pri raziskavi se omejimo le na izbrano podjetje in anketiramo zaposlene v tem podjetju. Rezultatov raziskave ni mogoče posploševati na vsa podjetja, saj je raziskava opravljena le v izbranem podjetju.

2 STAREJŠI NA TRGU DELA

Prebivalstvo je vse starejše, glavna vzroka sta močno znižana rodnost in podaljšana življenjska doba. V Sloveniji se je v zadnjih 50 letih pričakovana življenjska doba podaljšala za več kot 10 let. Napovedujejo, da se bo v prihodnjih 50 letih povečala še za 6 ali 7 let. Razlog za podaljšano življenjsko dobo je boljša kakovost življenja, za kar so zaslužni napredki v zdravstvu in znanosti. Starostna skupina prebivalcev od 50 do 64 let predstavlja več kot petino vseh prebivalcev Slovenije. To je povojna generacija, rojena v obdobju povečanega števila rojstev (Lah, Svetin in Razpotnik 2013).

Starost družbe prinaša pomembne izzive na več področjih. Na gospodarski ravni to pomeni staranje delovne sile in posledično manj delovno aktivnega prebivalstva. To privede do neravnovesja, saj majhno število delovno aktivnih težko vzdržuje veliko število neaktivnih. Država z zakonodajo dviga upokojitveno starost in s tem preprečuje zgodnje upokojitve ter poskuša zadržati čim večje število delovno aktivnih prebivalcev. V družbi pa se pojavlja odpor do dela v poznih letih. Pri tem nastopijo upravljanje s starejšimi zaposlenimi in organizacije, ki izvajajo ukrepe, da obdržijo starejše zaposlene ter jim omogočijo prilagodljivo delovno okolje.

Slovenija izstopa v zgodnjem upokojevanju, večina starejših se upokoji takoj, ko je mogoče. Raziskava o zdravju, procesu staranja in upokojevanju v Evropi (2011) je pokazala, da se v Sloveniji kar 70 % zaposlenih upokoji takoj, ko izpolnijo starostne pogoje, in 15 % se jih predčasno upokoji. Želja po hitrem pokoju in nenaklonjenost delu v poznih letih izvirata iz različnih dejavnikov, kot so nezadovoljstvo na delovnem mestu, izčrpanost, premalo usposabljanja in izobraževanja za starejše delavce, neustrezni ali neprilagojeni delovni pogoji ter doživljanje stresa na delovnem mestu. Na željo po upokojitvi vpliva tudi izobrazba. Ljudje s terciarno izobrazbo imajo manjšo težnjo po hitri upokojitvi. Zaradi hitrega upokojevanja so odhodki iz pokojninske blagajne vedno večji, prihodki pa brez večjih sprememb (Kavaš idr. 2016).

Možni ukrepi za zmanjšanje razlike med prihodki in odhodki v pokojninski blagajni so naslednji: podaljševanje delovne aktivnosti z dvigom pokojninske starosti, preprečitev vmesne brezposelnosti pred upokojitvijo (dogovor med delodajalcem in delavcem), pospešiti vstop na delovni trg za mlade (preprečiti vpisovanje v študij samo z namenom pridobitve statusa), zniževanje pokojnin ter zviševanje prispevkov za pokojnino. Zaznati je padec zgodnjega upokojevanja zaradi invalidnosti in nezmožnosti opravljanja dela. V sklopu Evropske družboslovne raziskave leta 2008 je bilo ugotovljeno, da se Slovenci zavedamo, da bodo demografske spremembe vplivale na pokojninski sistem, ter da pričakujemo, da se bodo pokojnine znižale (Kavaš idr. 2016).

2.1 Stereotipi o starejših zaposlenih

Starostni stereotipi so splošna prepričanja družbe o starejših (Levy 2009). Staranje vpliva na vse ljudi, a kljub temu je veliko več poudarka na rasnih in spolnih stereotipih v organizacijah. Starostni stereotipi o zaposlenih so presoje o posameznikih glede na njihovo starost, brez individualnega vpogleda v znanje, veščine in sposobnosti zaposlenega. Starostni stereotipi lahko povzročijo neupravičeno starostno diskriminacijo (t. i. ageizem). Starejši zaposleni so pogosto najbolj dovzetni za izgubo službe ravno zaradi neutemeljenih stereotipnih prepričanj glede njihove delovne učinkovitosti in uspešnosti v prihodnosti. Negativni stereotipi lahko prav tako otežijo iskanje druge zaposlitve. V nekaterih državah so mnenja, da se bi starejši ljudje morali v določenem trenutku upokojiti z namenom, da bi mlajšim prepustili boljša delovna mesta. To razmišljanje temelji na nezavedni pristranskosti do starejših (Posthuma, Wagstaff in Campion 2012).

Stereotipi so prepričanja, ki so velikokrat zmotna, imajo pa precejšnji učinek na vedenje (Zupančič, Colnerič in Horvat 2010). Ko pomislimo na značilnosti starejših zaposlenih, velikokrat pomislimo na stereotipe, ki veljajo za njih. Brez večjega pomisleka jih kategoriziramo v skupino ljudi z več ali manj enakimi lastnostmi in zmogljivostmi. To pomeni, da lahko hitro pride do tega, da niso več pomembni znanje posameznega zaposlenega, njegove vrline in uspešnost, ampak njegova starost. Delodajalci lahko tako tudi prehitro obsodijo zaposlene glede na splošno znane stereotipe, bodisi pri zaposlitvi, napredovanju ali izobraževanju. Zupančič, Colnerič in Horvat (2010) pojasnjujejo, da so pogledi posameznikov in družbe na staranje večinoma negativni ter da je veliko govora o upadu zmogljivosti in prilagodljivosti, precej manj pa o potencialni rasti v starosti. Prevladovanje negativnih stereotipov ima velik vpliv na starejše in njihove karijerne priložnosti.

Pozitivni stereotipi kažejo, da so starejši predani službi, so zvesti, zanesljivi, iskreni in zaupanja vredni delavci. Za starejše delavce velja tudi, da manj zamujajo v službo in je manj verjetno, da bi menjali službo. Najpogostejši negativni stereotipi o starejših zaposlenih izpostavljajo, da so starejši manj produktivni v primerjavi z mlajšimi, da sta njihova delovna učinkovitost in uspešnost nižji, da imajo manj energije kot mlajši delavci ter da niso dovolj motivirani. Poleg tega pa naj bi bili manj prilagodljivi, dinamični, imajo odpor do sprememb oziroma se težje privadijo na nove spremembe v delovnem okolju. Pri spremembah je največ poudarka na privajanju na nove tehnologije, predvsem računalniške. Prinašajo nižjo donosnost pri naložbah v njihovo izobraževanje in usposabljanje, saj bodo delali manj časa kot mlajša generacija. Izpostavljen je tudi strošek njihove plače, ki naj bi bil večji zaradi dodatka delovne dobe in večjega koriščenja bolniškega staleža (Posthuma, Wagstaff in Campion 2012).

Starostni stereotipi na delovnem mestu so nekaj običajnega, a vendar se je izkazalo, da niso vedno točni (Posthuma in Campion 2009). Kot primer lahko vzamemo stereotip, da uspešnost pri delu upada s starostjo. Uspešnost se s starostjo lahko tudi izboljšuje, razlike v uspešnosti pa so velikokrat bolj povezane s spretnostjo in zdravjem kot s starostjo. To vodi do spoznanja, da

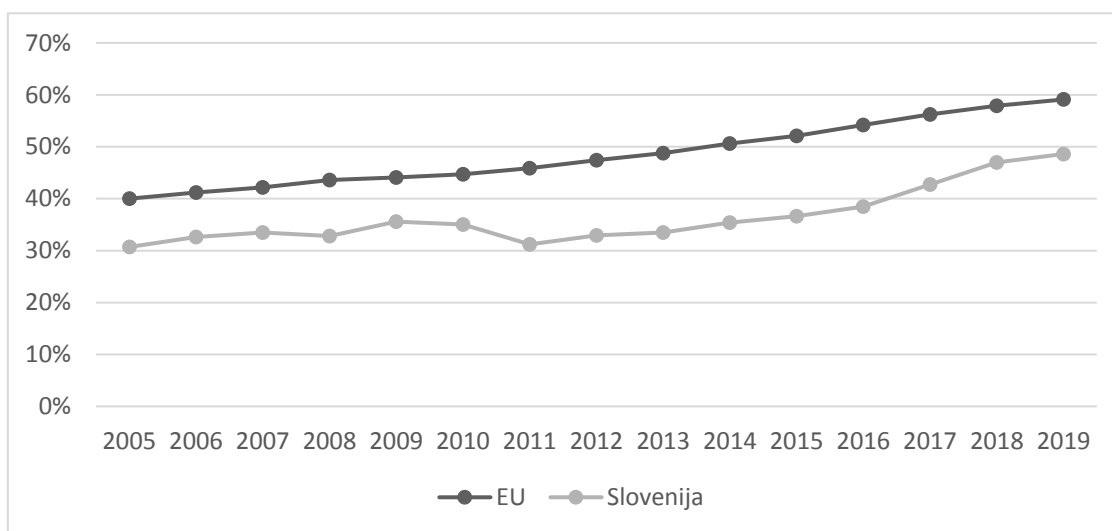
bi se morali delodajalci, če želijo izboljšati uspešnost svojih zaposlenih, osredotočiti na izboljšanje veščin, zdravja in motivacije posameznikov in pozabiti na neutemeljene starostne stereotipe (Posthuma, Wagstaff in Champion 2012).

2.2 Delovna aktivnost starejših

Statistični urad Republike Slovenije (SURS 2020) navaja, da v delovno aktivno prebivalstvo spadajo osebe, ki so v referenčnem tednu opravile kakršnokoli delo v zameno za plačilo, ali zaposlene osebe in samozaposlene osebe, ki v referenčnem tednu niso opravljale dela, vendar imajo delovno mesto, s katerega so začasno odsotne. Stopnja delovne aktivnosti je delež (izražen v %) delovno aktivnih oseb v delovno sposobnem prebivalstvu

Od leta 2011 se stopnja delovne aktivnosti starejših (55–64 let) povečuje. Leta 2011 je bilo delovno aktivnih 31,2 % starejših, leta 2019 pa kar 48,6 %. Na račun staranja prebivalstva se je v osmih letih stopnja zvišala za več kot 17 %. Stopnja zaposlenosti starejših v Sloveniji je kljub temu podpovprečna v primerjavi z EU (Slika 1).

Urad RS za makroekonomske analize in razvoj (UMAR 2017) pojasnjuje, da je to posledica zgodnjega upokojevanja, poleg nizke zahtevane starosti ob upokojitvi so razlogi tudi pomanjkanje spodbud za ohranitev aktivnosti pri starejših, premajhno prilagajanje delovnih pogojev, pomanjkanje izobraževanja starejših ter nerazvito upravljanje z različnimi generacijami v organizacijah.

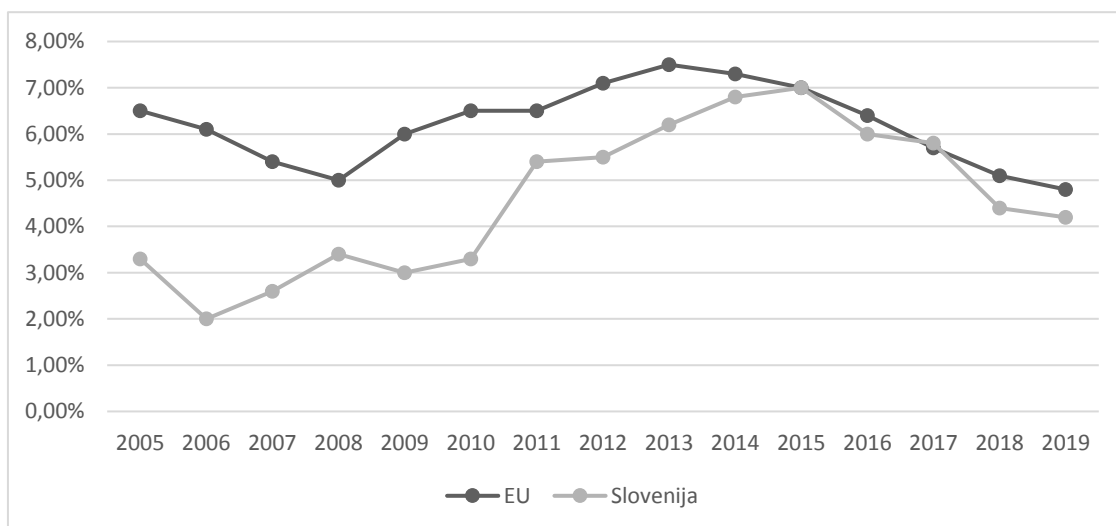


Slika 1: Stopnja delovne aktivnosti (v %) za starejše (55–64 let) v EU in Sloveniji

Vir: Eurostat 2020b.

2.3 Brezposelnost starejših

Stopnja brezposelnosti je delež brezposelnih med celotnim aktivnim prebivalstvom. Celotno aktivno prebivalstvo ali delovno silo tvorijo vsi delovno aktivni in brezposelni prebivalci (SURS 2020). Kot je razvidno iz slike 2, je bila stopnja brezposelnosti v starostni skupini 55-75 let do leta 2015 pod povprečjem EU. Za 0,1 % je presegla povprečje leta 2017. Pred gospodarsko krizo je znašala 2 %, svoj vrh je dosegla leta 2015, ko se je zvišala na 7 %. Največji razkorak je zabeležen iz leta 2010 v leto 2011, ko se je stopnja le v enem letu zvišala za 2,1 %



Slika 2: Stopnja brezposelnosti v (%) za starejše (55–75 let) v EU in Sloveniji

Vir: Eurostat 2020c.

Brezposelni starejši veljajo za ranljivo skupino na trgu dela. V primerjavi z mlajšimi brezposelnimi imajo večje prepreke, večina jih ima slabšo izobrazbo, večje zdravstvene težave, delodajalci pa jim velikokrat pripisujejo starostne stereotipe, kot so nižja produktivnost in manjša dinamičnost. Za starejše brezposelne (več kot 55 let) je značilna dolgotrajna brezposelnost. Dolgotrajno brezposelni obsegajo tudi do dve tretjini vseh starejših brezposelnih. Leta 2017 je bila oseba, starejša od 55 let, prijavljena na Zavodu RS za zaposlovanje v povprečju več kot tri leta, in sicer 39,4 meseca. Zelo dolgotrajna brezposelnost, ki traja več kot 24 mesecev, povzroči problematično tveganje za starejše brezposelne. K porastu brezposelnih pred letom 2011 je pripomogla tudi napovedana pokojninska reforma, ki smo jo sicer kasneje z referendumom zavrnil. Starejši imajo v povprečju nizko izobrazbo, ki poleg poklica in gospodarskega stanja v posamezni dejavnosti vpliva na brezposelnost. Prav tako so starejši pogosto zaposleni na delovnih mestih, kjer prevladuje fizično delo, posledično je več bolniške odsotnosti in manjša možnost prilagoditve delovnih pogojev (Žakelj in Rameša 2019).

3 GENERACIJE V ORGANIZACIJI

Večina organizacij ima starostno raznoliko delovno silo. Najstarejšo zaposleno generacijo imenujemo generacija tradicionalistov ali veteranov, sledijo generacija »baby boom« oziroma generacija otrok blaginje, generacija X, generacija Y in najmlajša generacija Z. Le v redkih organizacijah najdemo vseh pet generacij, saj so iz generacije tradicionalistov aktivne le še izjeme in generacija Z šele počasi vstopa na delovni trg. Najpogosteje lahko srečujemo od tri do štiri generacije med zaposlenimi. Generacije se med seboj razlikujejo po svojih stališčih in vrednotah, pa tudi po prepričanjih in družbenih pričakovanjih. Vsaka generacija ima svoj način komuniciranja, odnos do dela in vrline. Zaradi vedenjskih in odnosnih razlik med generacijo imajo vodstva v organizacijah pomembno nalogo, kot je premostiti vrzel med generacijami in te razlike izkoristiti za povečanje učinkovitosti organizacije. Poleg delodajalcev pa se morajo tudi zaposleni prilagoditi oziroma naučiti sodelovati s sodelavci različne starosti.

3.1 Opredelitev posameznih generacij

V nadaljevanju so opisane posamezne generacije, njihove vrednote, stališča in vse ostale značilnosti oziroma stereotipna prepričanja. Lastnosti generacij so tesno povezane s časom rojstva ter z okoljem in dogodki, ki so jih doživeli.

Časovni okvir generacij (Brečko 2008):

- generacija tradicionalistov oz. veteranov, rojenih okvirno od leta 1920 do 1945,
- generacija »baby boom« oziroma otrok blaginje, rojenih okvirno od leta 1946 do 1965,
- generacija X, rojeni okvirno od leta 1966 do leta 1985,
- generacija Y, rojeni okvirno od leta 1986 do leta 2000,
- generacija Z, rojeni okvirno od leta 2001.

V različnih literaturah najdemo različne časovne okvire generacij, prav tako ne moremo trditi, da opisane značilnosti generacije opisujejo vse posameznike, rojene v tej generaciji (Papić 2017).

3.1.1 Generacija tradicionalistov

Generacija tradicionalistov ali veteranov je najstarejša generacija na delovnem mestu, večina pripadnikov te generacije je že upokojenih. Njihovo obdobje so zaznamovale druga svetovna vojna in druge številne bolezni.

Navajeni so bili pomankanja in na službo so gledali drugače kot ostale generacije. Zaposlitev je za njih predstavljala varnost in denarno stabilnost, zato niso pogosto menjavali služb. Večina moških predstavnikov generacije je služila vojaški rok, zato so red, disciplino in hierarhično naravnost prenesli tudi na delovna mesta (Mlakar 2016). Odraščali so v tradicionalni družini

in vzgoji, kjer so trdo delali za napredek. Njim lahko pripišemo zasluge, da so s svojim delom normalizirali državo po vojni. Za njih so značilni solidarnost, skromnost, spoštovanje in redoljubnost. Delo postavljajo pred lastne želje in užitke. Tehnologije niso večji, zato imajo raje neposredno komunikacijo ali pisno prek navadnih pisem. To se pozna tudi pri njihovem osebnem komuniciranju, saj pozorno poslušajo in sogovorniku tako dajo občutek spoštovanja (Tomšič 2010).

Tradicionalisti imajo veliko izkušenj, saj so tudi najdlje zaposleni. Svoje vrednote so skušali privzgojiti svojim otrokom in tako kot pri drugih generacijah so se nekatere vrednote prenesle naprej. Ta generacija je preživela hude čase in so ponosni na to, kdo so in skozi kaj so morali (Comperatore in Nerone 2008).

3.1.2 Generacija otrok blaginje

Pripadniki te generacije so rojeni v povojnem obdobju, za katero je značilno povečano število rojstev, od tod tudi ime generacija otrok blaginje (angl. »*baby boom*«). Oblikovali so se v obdobju ekonomske stabilnosti in gospodarske rasti, veliko več poudarka je bilo tudi na izobrazbi. Njihovi starši so bili iz generacije tradicionalistov, zato so jim nekatere vrednote skupne.

Njihova delovna etika je močna, so zvesti in predani svoji organizaciji, čustveno zreli in imajo dobro razvite komunikacijske veščine. Vodilne položaje v organizacijah zasedajo posamezniki iz te generacije ter so s svojim znanjem in izkušnjami mentorji mlajšim iz generacij Y in X (Mlakar 2016). Veljajo za optimistično generacijo, so odprti za spremembe in na delovnem mestu iščejo osebno zadovoljstvo (Jenkins 2019). Pri komuniciranju ni več toliko neposrednega sporazumevanja, saj uporabljajo že druga komunikacijska orodja. V pogovoru uporabljajo tudi tuje besede in žargon (Tomšič 2010).

Zaznamovala jih je tudi gospodarska kriza leta 2008, v tem času so lahko izgubili tudi do eno četrtno svojih prihrankov, kar je močno vplivalo na njihove upokojitvene račune. To je tudi eden od razlogov, zakaj ta generacija ostaja dlje delovno aktivna. Pritegne in motivira jih, če imajo v podjetju urejen upokojitveni načrt, zdravstveno zavarovanje in dodatne dni dopusta (Mlakar 2016).

3.1.3 Generacija X

Pri odraščanju pripadnikov generacije X so na njihovo vzgojo in vrednote vplivali televizija in vrstniki. Veljajo za neodvisne in prilagodljive, na delu iščejo mentorja, saj imajo dvom v avtoriteto. Spoštujejo enakopravnost in timsko delo, bliže so jim bolj neformalni odnosi. To je prva generacija, ki ji nista najbolj pomembna varnost in finančna stabilnost, so bolj izobraženi in si želijo biti konkurenčni na trgu dela (Tomšič 2010).

V primerjavi z njihovimi predhodnimi generacijami dela ne postavljajo pred zasebnim življenjem, ampak iščejo neko ravnovesje. Rojeni so v času upadanja rojstev, imajo dobra tehnična znanja in so bolj neodvisni pri svojem delu. Za pripadnike generacije X je značilno, da niso tako predani svojemu delu, a vendar so zelo prilagodljivi in pripravljeni razvijati svoje spretnosti (Jenkins 2019). Od delodajalcev si želijo novih izzivov, zahtevnih projektov, prav tako vrednotijo svobodo pri delu. Pripadniki generacije X so preživeli obdobje, ko organizacijam ni šlo najbolje in so morale odpuščati delavce, zato so nekateri posamezniki skeptični in previdni pri izbiri delodajalca (Mlakar 2016).

3.1.4 Generacija Y

Pripadniki generacije Y so odraščali z digitalno tehnologijo, kot sta računalnik in internet, kasneje pa tudi pametni telefon. To je močno vplivalo na njihove vrednote, način razmišljanja in komuniciranja. Razvitost informacijske tehnologije je pripomogla tudi k dobrem znanju angleškega jezika.

Predstavniki generacije Y težijo k večji plači, projektnemu delu in čim večji svobodi na delovnem mestu. V nasprotju s starejšimi generacijami niso tako izraziti deloholiki in se izogibajo odgovornosti (Ovsenik in Kozjek 2015). Želijo si napredovanja v svoji karieri in mentorstva, managerji lahko povečajo njihovo produktivnost s stalnimi izzivi. Rečemo lahko, da obvladajo tehnologijo in da so socialna omrežja dnevno na sporedu (Mlakar 2016). Zelo malo uporabljajo neposredno komunikacijo, raje uporabljajo druge komunikacijske kanale: Skype, e-pošto, SMS-sporočila itd. V njihovem govoru je mogoče zaslediti precej slenga. Pripadniki te generacije iščejo zabavo in akcijo tudi na delovnem mestu, a to še ne pomeni, da so slabi zaposleni. So kreativni, spretni s financami in imajo načrtane cilje. Od delodajalca želijo individualen pristop, svobodo in prilagojen delovni čas. Dela ali družbenih interesov ne postavljajo pred osebne interese (Tomšič 2010).

3.1.5 Generacija Z

Zelo malo pripadnikov generacije Z je vstopilo na trg dela, večina se jih še izobražuje. Do sedaj so znani kot generacija, ki je tesno povezana s svetovnim spletom in digitalno tehnologijo. Je generacija Facebooka in drugih socialnih omrežij. Ovsenik in Kozjek (2015, 22) sta generacijo Z poimenovala mrežna generacija, saj veliko časa preživijo na spletu, kar 96 % jih je aktivnih in imajo tudi spletno identiteto.

Za pripadnike generacije Z je socialno okolje zelo pomembno, na delovnem mestu morajo biti srečni, drugače razmišljajo o odhodu. Dobro sodelujejo v timu, aktivno sodelujejo v družbenih dejavnostih in so samozavestni ter kot vse ostale samozavestne generacije avtoritete ne sprejemajo najbolje. Želijo, da so njihove ideje slišane in da v organizaciji cenijo njihovo mnenje. Pripadniki te generacije imajo drugačne pristope k delu in mišljenju, zato morajo

trenutni in prihodnjih managerji pozabiti na tradicionalne poslovne kulture in se prilagoditi novim tehnološkim izboljšavam, še posebej, če želijo biti konkurenčni. Pomembno je, da omogočijo, da so njihovi zaposleni zadovoljni na delovnem mestu, saj jih bodo le tako lahko obdržali (Ozkan in Solmaz 2015).

3.2 Medgeneracijsko sodelovanje v organizaciji

Medgeneracijsko sodelovanje v organizaciji ni nov pojav, vendar je s povečanjem generacij med zaposlenimi prišlo precej do izraza. Kot smo že opisali, imajo pripadniki različnih generacij svoje vrednote, delovne navade, sposobnosti ter različen pogled in pristop do dela. Današnja delovna sila bolj kot vodjo potrebuje mentorja, ki bo prepoznal potrebe posamezne generacije in si jih prizadeval zadovoljiti. Kot je dobrodošlo izobraževanje med zaposlenimi, je koristno tudi usposabljanje mentorjev v organizacijah, da bodo lažje prepoznali spremembe in reševali nastale težave. Vsaka organizacija ima zastavljene cilje, smotre in vizijo, pomembno je, da so načrtani tako, da se lahko vsak zaposleni poistoveti in najde motivacijo za uspešno delo.

V zadnjem času je opaziti večje zavedanje pomembnosti medgeneracijskega sožitja v podjetju. Kot rezultat tega je Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti (MDDSZ) pripravilo projekt, imenovan »Vsi zmagujemo, ko sodelujemo«, ki ozavešča in izobražuje o medgeneracijskem sodelovanju. Nastalo je spletno mesto Sodelovalnica, kjer bomo lahko videli rezultate raziskav, primere dobrih praks, napovedujejo se tudi delavnice in natečaj za delodajalce, ki se trudijo za dobre odnose med generacijami (MDDSZ 2020).

Različne generacije na delu lahko dobro sodelujejo, kar privede do večje učinkovitosti ali pa pride do medgeneracijskih konfliktov. Vzroki za to so običajno nestrpnost pri delu, razlike v mentaliteti generacij ali motnje v komunikaciji (Tomšič 2010).

Kako upravljati medgeneracijsko okolje, lahko opredelimo v petih pristopih (Zemke, Raines in Filipczak 2000, povz. po Comperatone in Nerone 2008):

- Prilagoditi razlike med zaposlenimi: vsak posameznik ima svoj interes, potrebe in želje. Da zaposleni ostanejo zadovoljni in motivirani, mora podjetje te težnje prepoznati in upoštevati.
- Omogočiti možnost izbire na delovnem mestu: nudenje možnosti izbire zaposlenim, če ne vplivajo na delo. Primer je možnost izbire oblačil, starejše generacije izbirajo bolj tradicionalna oblačila, mlajše pa bolj sproščena. S prepuščanjem neškodljivih možnosti izbire bo delovno okolje bolj pozitivno in sproščeno.
- Prilagojeno upravljanje: slog vodenja zaposlenih, prilagojen glede na situacijo, zaposlenim podati cilje, povratno informacijo, pohvale in nagrade. Zaposlene je treba premišljeno združiti v ekipe. Pomembno je pridobiti zaupanje zaposlenih in jih poslušati.

- Spoštovati sposobnosti zaposlenih: gledati na vsakega posameznika kot na dobrega delavca, ki lahko v organizaciji veliko prispeva.
- Vlaganje v zaposlene: delati na tem, da se obdrži trenutne zaposlene. Omogočiti jim različna izobraževanja in usposabljanja.

Organizacija bo uspešno delovala, če sprejme vse zaposlene, njihove različne lastnosti, prednosti in slabosti ter se nauči, kako to uporabiti v svojo korist in korist zaposlenih. Organizacije velikokrat iščejo popolnega zaposlenega po stereotipnih prepričanjih, a bolj učinkovito je prepoznati značilnosti posameznika in jih izkoristiti. Za določeno delo lahko potrebujemo izkušnje, kjer pridejo v poštev starejše generacije ali pa so potrebna tehnična znanja, kjer so primerne mlajše generacije, če delo vključuje oboje, generacije med seboj sodelujejo. Tako delodajalci kot zaposleni se morajo zavedati, da bodo v življenju delali z ljudmi različnih starosti, zato je ključno, da se med seboj razumejo. Zaposlenim je treba prisluhniti, saj lahko vsak ne glede na starost nekaj prispeva (Comperatore in Nerone 2008).

4 PRILAGAJANJE PODJETJA STAREJŠIM ZAPOSLENIM

Zaradi trenda staranja prebivalstva, so se organizacije primorane posvetiti starejšim zaposlenim in prilagoditi svoje razvojne strategije.

4.1 Upravljanje s starejšimi zaposlenimi

Upravljanje s kadrovski viri ima dva kriterija: voditi kader tako, da izboljšujemo njihovo učinkovitost, ter čim bolj zadovoljevati potrebe zaposlenih. Cilj organizacije in potrebe zaposlenih niso obravnavani kot neodvisna cilja. Bistvo učinkovitega ravnanja s kadrovskimi viri je sožitje obeh ciljev (Možina 2002). Glede na demografsko spremembo, kot je povečan delež starejšega prebivalstva in s tem postaranje delovne sile, se je v organizacijah primorano razviti upravljanje s starejšimi zaposlenimi.

Žnidaršič (2017, 5) je upravljanje s starejšimi opredelila kot »koncept oblikovanja perspektiv in strategij sodobne družbe, ki bo morala kompleksne naloge družbe z velikim deležem starega prebivalstva obvladovati celovito na individualni in družbeni ravni«. Upravljanje s starejšimi zaposlenimi lahko v ožjem pomenu opredelimo kot strategijo znotraj organizacije, ki si prizadeva, da zadrži starejše v delovnem procesu in podaljšuje delovno aktivnost (Žnidaršič 2017)

Upravljanje s starejšimi zaposlenimi temelji na ravnanju s starejšimi zaposlenimi. Organizacije razvijajo in preizkušajo različne dejavnosti, kot so: prilagoditev delovnih mest in delovnega časa, upravljanje z zdravjem na delovnem mestu, prenosi znanja s starejših generacij na mlajše generacije, vključevanje starejših v delovni proces (fleksibilne oblike dela, premestitev na drugo delovno mesto itd.), odpravljanje starostne diskriminacije in upravljanje s starostnimi razlikami med zaposlenimi (Dimovski 2008). Učinke staranja prebivalstva je mogoče opaziti na različnih ravneh. Vplivajo na posameznike, organizacije, gospodarstvo in družbo. Prisotnost upravljanja s starejšimi v organizaciji ne ohranja samo zaposlenih, ampak tudi rešuje druge izzive, povezane s staranjem zaposlenih. Skrb za zdravje, izobrazbo, produktivnost in dobro počutje ni več samo posameznikov motiv, pač pa tudi cilj organizacije (Gorzeń-Mitka, Sipa in Skibiński 2017).

Dimovski (2008) je pristope upravljanja s starejšimi zaposlenimi strnil v šest področij:

- preoblikovanje običajnih modelov managementa v podjetju, še posebej na področju staranja in starejših zaposlenih,
- management znanja, poudarek na izobraževanju in usposabljanju zaposlenih,
- management zdravja, skrb za zdravje starejših zaposlenih,
- prilagoditev delovnega okolja in orodja,
- medgeneracijsko sožitje,
- prilagoditev ravnanja z ljudmi pri delu (HRM).

Večje zavedanje pomembnosti upravljanja s starejšimi zaposlenimi je med tujimi večjimi organizacijami. Ukrepe že učinkovito uporabljajo in vzajemno delijo dobre prakse. Prav tako imajo tuje organizacije v večini izdelan kadrovski načrt upokojevanja. Organizacije, ki so naravnane v prihodnost, so ciljno usmerjene in imajo večjo zavedanje morebitnih težav, kot je pomankanje primernih kadrovskih virov (Dimovski idr. 2008).

4.2 Izobraževanje in usposabljanje

V Zakonu o delovnih razmerjih (ZDR-1, Uradni list RS, št. 21/13, 78/13, 47/15, 33/16, 52/16, 15/17, 22/19, 81/19 in 203/20, 170. člen) imamo odločbo, ki govori o tem, da ima delavec »pravico in dolžnost do stalnega izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja v skladu s potrebami delovnega procesa, z namenom ohranitve oziroma širitve sposobnosti za opravljanje dela po pogodbi o zaposlitvi, ohranitve zaposlitve ter povečanja zaposljivosti«.

Zelo majhen delež starejših se izobražuje oziroma usposablja, za kar pa niso v celoti krive organizacije, ampak tudi država z minimalnimi spodbudami k izobraževanju starejših. Generacija otrok blaginje ima veliko znanja in izkušenj, vendar se upokojuje. Predlagana rešitev je vzpostavitev programov mentorstva v organizacijah in tako omogočiti prenos znanja in izkušenj na mlajše generacije ter hkrati preprečiti primanjkljaj usposobljene delovne sile (Jelenc Krašovec 2015).

Pri usposabljanju starejših zaposlenih je pomembna motivacija, v izobraževanju morajo videti smisel, imeti željo po dodatni izobrazbi in razumeti, kako bo to vplivalo na njihov položaj v organizaciji, pojasnjujejo v Združenju delodajalcev Slovenije (ZDS 2010). Velik delež starejših zaposlenih jemlje delo in učenje na delu kot nujo, obveznost, ki jo morajo opraviti za preživetje, in ne kot dejavnost, ki vpliva na kakovost njihovega življenja. Ljudje imajo velikokrat tako mišljenje o izobrazbi in delu, ko so na nižjem položaju v organizaciji ali pa občutijo pomankanje nagrajevanja. Zaposleni, ki znanje in učenje jemljejo kot proces, v katerem spreminjajo sebe, so bolj ustvarjalni in motivirani za delo. Za starejše, ki si želijo ostati konkurenčni na trgu dela, je izobraževanje ključnega pomena. Prav tako pa izobraževanje in usposabljanje pomagata starejšim pri prilagajanju novim standardom na delu (Jelenc Krašovec 2015).

Starejši so ranljiva skupina, ki se sooča z raznovrstnimi izzivi, pridobitev ustreznega znanja jim bo olajšalo obvladovanje teh težav. V zadnjem času je izobraževanje starejših postala potreba. Izobraževanje vpliva na razvoj starejših, njihovo družbeno aktivnost in osebno rast; spodbuja splošno aktivnost starejših (Kump 2015). Dodatno izobraževanje in usposabljanje povečujeta delovno učinkovitost, motivacijo za delo in občutek pripadnosti.

4.3 Upravljanje z zdravjem

Delovna doba zaposlenih se podaljšuje in organizacije vedno bolj čutijo potrebo po skrbi za zdravje in varnost starejših delavcev. Zdravje mora biti skupen cilj tako zaposlenih kot delodajalcev, še posebej pri starejših, saj je zdravje pogoj za delovno aktivnost.

Namen upravljanja z zdravjem v organizaciji je, da se zdravje in počutje zaposlenih izboljšujeta, neposredno pa vpliva tudi na produktivnost dela. Organizacije imajo nalogo skrbeti za preprečitev škodljivih vplivov na zdravje v delovnem okolju in spodbujati splošno zdravje zaposlenih (ZDS 2010).

Na stanje zdravja starejših vpliva njihov odnos do zdravja v mlajših letih, pojasnjuje Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu (b. l.). Proces pešanja zmogljivosti lahko zmanjšamo z zdravim načinom življenja, v katerega vključimo redno telesno aktivnost in zdravo prehrano. Poleg posameznikove skrbi za zdravje ima tudi delovno mesto pomemben vpliv.

Ukrepi oziroma strategije, ki jih organizacija lahko izvaja, so (ZDS 2010, 21–22):

- ozaveščanje (komuniciranje oziroma promoviranje zdravja v organizaciji, motiviranje zaposlenih, nadzorovanje tveganj za zdravje),
- sprememba življenjskih navad (programi za ukinjanje škodljivih navad zaposlenih, pomoč pri obvladovanju stresa),
- spodbudno okolje (spremembe v organizaciji, rehabilitacijski programi, spodbujanje ravnovesja med osebnih in službenim okoljem).

4.4 Prilagodljiv delovni čas

Eden izmed možnih ukrepov je lahko fleksibilni delovni čas. Možnosti je več, lahko je to prehod s polnega delovnika na krajši delovni čas (delna upokojitev), možnost izbire časa začetka in konca dela ali delitev delovnega mesta.

Krajši delovni čas ali delna upokojitev je za starejše privlačna rešitev, še posebej pred upokojitvijo, saj imajo tako več časa za osebne interese. Prav tako jim pomaga pri prehodu iz polnega delovnika v upokojitev. Še vedno so delovno aktivni in s tem omogočajo organizaciji več časa, da najde nadomestno delovno silo, ki so ji lahko mentorji v času uvajanja.

Če delovno mesto omogoča, je možen prožen delovnik. Zaposleni si sami v določenih okvirih določajo čas začetka in konec dela, pogoj je, da opravijo določene ure. Tak način zaposlenim omogoča več svobode, možnost opravi opravke med delovnikom in hkrati več odgovornosti pri razpolaganju s časom. Prožen delovnik zmanjša odsotnost z dela, povzroča manj težav s točnostjo in manjše število nadur (ZDS 2010).

Pri delitvi delovnega mesta si delo polnega delovnika delita vsaj dva zaposlena. Poleg dela si delita tudi obveznosti in zadolžitve, ki so v večini približno enake. Delitev delovnega mesta povečuje produktivnost in ohranja znanje v organizaciji (ZDS 2010).

ZDS (2010, 46–47) navaja nekatere prednosti prožnega delovnega časa:

- zaposlenim omogoča večjo prilagodljivost in svobodo,
- zadovolji lahko potrebe posameznikov, kot tudi potrebe organizacije,
- organizacija lahko prilagaja količino dela glede na povpraševanje,
- zaposleni so odgovorni za učinkovitost dela,
- ohranitev starejših generacij omogoča tudi ohranitev znanja v organizaciji.

Zaposlenim se lahko prilagodi tudi delovni kraj, tako lahko občasno ali redno delajo od doma, če jim delovno mesto to dopušča. Prednosti so večja produktivnost, spodbujanje komuniciranja in prihranki pri stroških pisarne in vožnje do dela (ZDS 2010).

4.5 Prilagojeno delovno mesto in okolje

Vsem zaposlenim, še posebej starejšim, prilagojeno delovno okolje lajša vsakodnevni delovnik. Cilji prilagoditve okolja so zagotovitev zdravja, dobrega počutja in večje učinkovitosti zaposlenih. Delovno mesto in orodje, ki se ga uporablja, morata preprečiti nastanek neugodnega dela ali poškodb.

Delovna mesta je dobro prilagoditi zmogljivostim zaposlenih. Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu (b. l.) navaja načine, kako prilagoditi delo: ergonomija delovne opreme, povečanje krajših odmorov, rotacija delovnih mest ali ponovno osnovanje delovnih mest, osvetlitev in obvladovanje hrupa ter prilagajanje sistema organizacije dela v izmenah.

Starejši se v organizacijah velikokrat srečujejo z dodatnimi težavami in pritiski. Delodajalci lahko z različnimi pristopi izboljšajo delovne razmere starejših. Delovna mesta lahko prilagodijo starejšim tako, da zmanjšajo fizično preobremenjenost starejših, preprečujejo stres, poskrbijo za dodatno varnost pri delu, omejijo delo na višini, poskrbijo za urejenost delovnega prostora in primerne delovne pogoje, kot so temperatura, osvetlitev, zračenje in zmanjšanje hrupa. Kot predlogi so še možni (Psihologija dela 2017): prilagoditev pisave in ikon na računalnikih, omogočitev parkirnih prostorov ob organizaciji za starejše, zvočne naprave dovolj na glas in rotacija delovnih mest.

Prilagodljivo delo za zaposlene pomeni, da imajo večji vpliv na svoje delo in čas, možnost prilagajanja dela z osebnim življenjem, več svobode in hkrati več odgovornosti za svoje delo. Za delodajalce to pomeni, da delo svojih zaposlenih lahko organizirajo glede na potrebe dela organizacije, obenem pa lahko pričakujejo večjo produktivnost zaposlenih. Za tako obliko dela sta potrebna medsebojno zaupanje in sodelovanje. Upoštevati je treba, da vse oblike prilagodljivega ali prožnega dela ne ustrezajo vsem delovnim mestom (ZDS 2010).

5 RAZISKAVA

Dejstvo, da smo kot družba vedno starejši, vpliva na različna področja. Nas je zanimalo predvsem, kako se v organizacijah soočajo s to demografsko spremembo, natančneje smo želeli raziskati, kako poteka upravljanje s starejšimi zaposlenimi v izbranem podjetju. Osredotočili smo se na to, v kolikšni meri se izvajajo možni ukrepi za boljše ravnanje s starejšimi zaposlenimi, ali se zaposleni počutijo diskriminirane, dotaknili smo se tudi medgeneracijskega sodelovanja in zanimalo nas je, ali si bi zaposleni želeli ostati delovno aktivni tudi v starejših letih oziroma kaj bi jih v to prepričalo.

5.1 Opis postopka in metoda pridobivanja podatkov

V raziskovalnem delu zaključne projektne naloge smo uporabili kvantitativno metodo zbiranja podatkov v obliki anketnega vprašalnika. S spletnim orodjem IKA smo anketo sestavili in jo s pomočjo tajništva v izbranem podjetju poslali v posamezne poslovalnice. Anketiranje je trajalo od 15. 12. 2020 do 8. 1. 2021. Anketa je vsebovala vprašanja zaprtega tipa, kombinirana vprašanja ter vprašanja z mersko lestvico. Kjer smo lahko, smo zaradi enostavnosti in lažjega izpolnjevanja uporabili zaprta vprašanja. Kjer nismo bili prepričani, ali smo zajeli vse možne odgovore, smo uporabili kombinirani način vprašanja. Ta je sestavljen iz zaprtih odgovorov, kot zadnja možnost pa je bil mogoč odprt odgovor.

Ko smo želeli preverjati (priloga 1), v kolikšni meri se določeni ukrepi izvajajo v izbranem podjetju, smo uporabili vprašanja s petstopenjsko mersko lestvico. V prvem delu ankete nas je zanimalo, ali se zaposleni počutijo kdaj diskriminirane zaradi svoje starosti in kaj je razlog za tako počutje. Naslednje vprašanje se je nanašalo na možne ukrepe podjetja za boljše ravnanje s starejšimi zaposlenimi. Za lažjo preglednost smo ukrepe razdelili v različne sklope, in sicer na ukrepe, ki zadevajo delovni čas, zdravje, izobraževanje, delovne pogoje oziroma delovno okolje ter druge aktivnosti. Zanimalo nas je, ali so s svojim delovnim mestom in pogoji zadovoljni, ali se s sodelavci različne starosti dobro razumejo in sodelujejo, kaj vpliva na njihovo zdravje ter ali bi lahko isto delo opravljali v poznejših letih in kaj bi jih prepričalo v nadaljnjo delovno aktivnost.

5.2 Opis izbranega podjetja

Podjetje Terra – R.B. je bilo ustanovljeno leta 1994 in se ukvarja s prodajo gradbenega in tehničnega materiala na debelo ter s prodajo v maloprodajnih trgovinah. Oskrbujejo tako fizične odjemalce kot največja slovenska gradbena podjetja in druge gradbene trgovine. Večina prodaje poteka na slovenskem trgu, nekaj prodaje pa imajo tudi na hrvaškem trgu. Trenutno je dejavnih sedem maloprodajnih poslovalnic, poleg maloprodajnih trgovin ima podjetje aktivne še druge enote, kot so centralno skladišče, železokrivnica, računovodstvo, komerciala in uprava (Terra – R.B. b. l.)

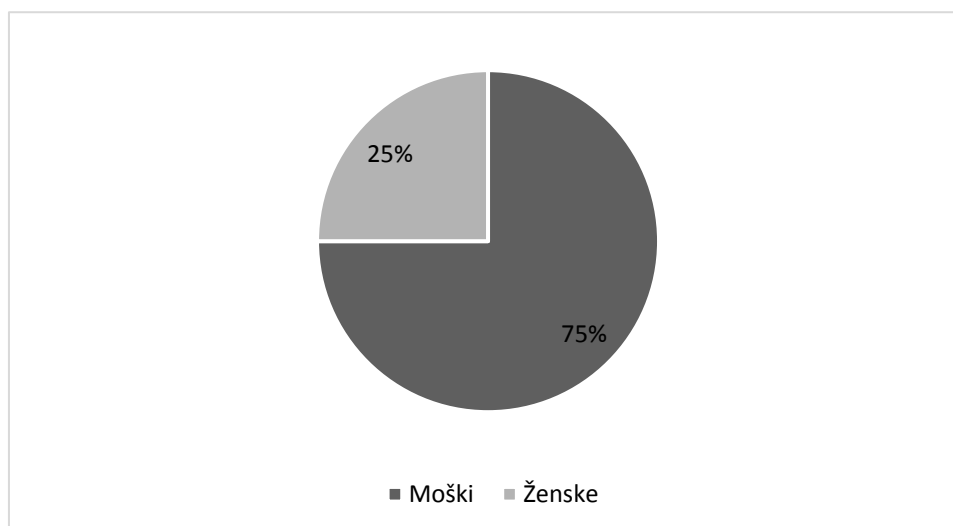
5.3 Demografske značilnosti anketirancev

Izbrano podjetje ima zaposlenih približno 77 ljudi. V anketi je sodelovalo 58 zaposlenih, vendar je vprašalnik v celoti izpolnilo 56 zaposlenih, kar je 73% od vseh zaposlenih. Od tega je anketo izpolnilo 42 moških in 14 žensk. Ker so za raziskavo pomembni vsi odgovori, smo pri analizi upoštevali le število končanih anket.

Prva vprašanja v anketi so se nanašala na demografske podatke o zaposlenih v izbranem podjetju, in sicer spol in starost zaposlenih, izobrazbo in trajanje zaposlitve v izbranem podjetju.

Spol

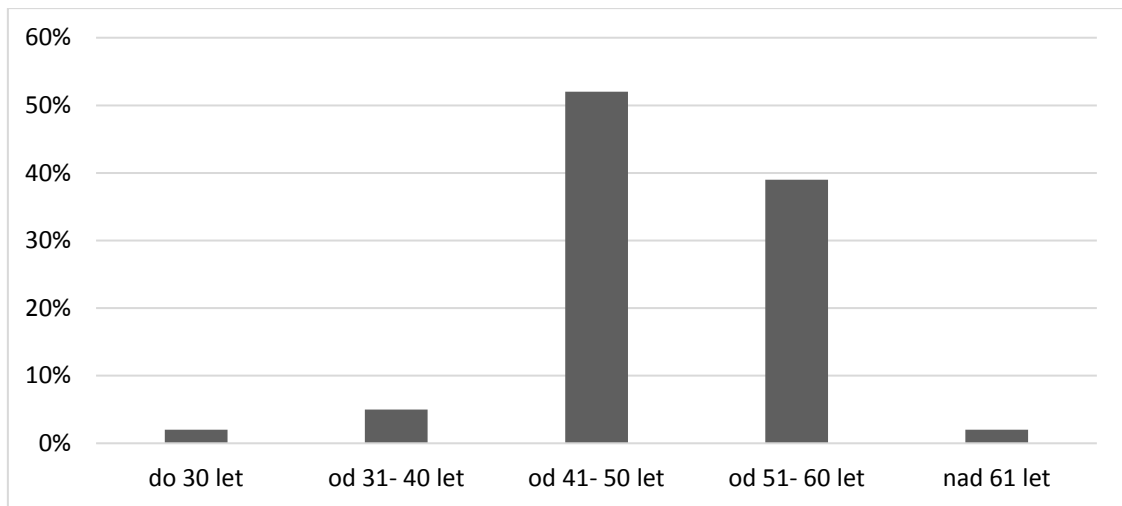
Slika 3 kaže, da je med anketiranimi zaposlenimi 42 moških (75 %) in 14 žensk (25 %). Ker gre za podjetje, ki se ukvarja s prodajo gradbenih materialov, smo pričakovali, da bo večje število predstavnikov moškega spola.



Slika 3: Delež anketirancev glede na spol

Starost

Starost je pomemben podatek za to raziskavo. Anketirance smo razdelili v starostne skupine: do 30 let, 31–40 let, 41–50 let, 51–60 let in nad 61 let. Slika 4 kaže, da največji delež anketirancev (52 %) spada v starostno skupino 41–50 let, delež v starostni skupini 51–60 let znaša 39 %, delež v starostni skupini 31–40 let znaša 5 % ter najmanjši delež anketirancev (2 %) je iz starostnih skupin do 30 let in nad 61 let. Kar 91 % anketiranih zaposlenih je starih od 41 do 60 let. Ta podatek nam je povedal, da je med zaposlenimi v izbranem podjetju veliko starejših, kar je lahko za podjetje zaskrbljujoče v prihodnosti, ko bodo starejši dosegli pogoje za upokožitev in bo posledično upad zaposlenih v kratkem času zelo velik.



Slika 4: Delež anketirancev glede na starostno skupino

Izobrazba

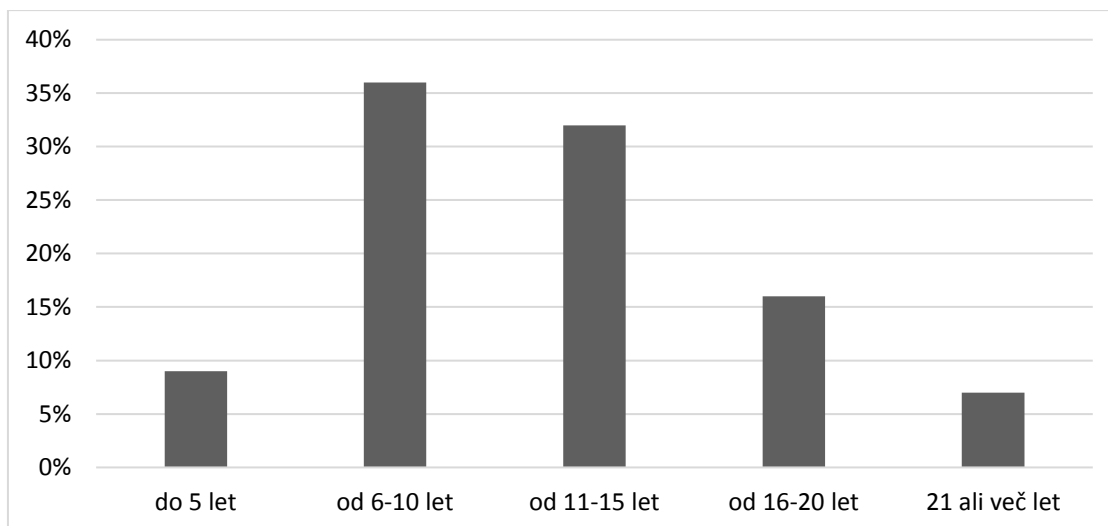
Kot je razvidno iz slike 5, ima 13 % vprašanih dokončano osnovnošolsko izobrazbo, 84 % srednješolsko izobrazbo in 4 % višješolsko/visokošolsko/univerzitetno izobrazbo.



Slika 5: Delež anketirancev glede na izobrazbo

Delovna doba v podjetju

Zanimalo nas je, koliko časa so anketirani zaposleni v izbranem podjetju. Iz Slike 6 je razvidno, da je 20 anketirancev (36 %) zaposlenih v podjetju 6–10 let, ter 18 anketirancev (32 %), ki delajo v izbranem podjetju 11–15 let. Le 5 anketirancev (9 %) je v podjetju zaposlenih 5 ali manj let. Iz pridobljenih podatkov je mogoče sklepati, da izbrano podjetje zaposluje dolgoročno.

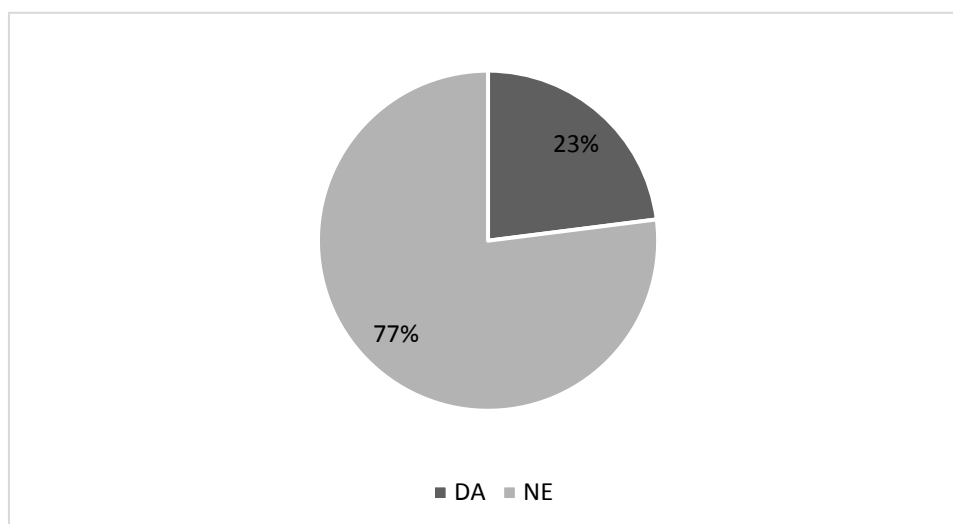


Slika 6: Delež anketirancev glede na čas zaposlenosti v podjetju

5.4 Analiza podatkov

Starostna diskriminacija

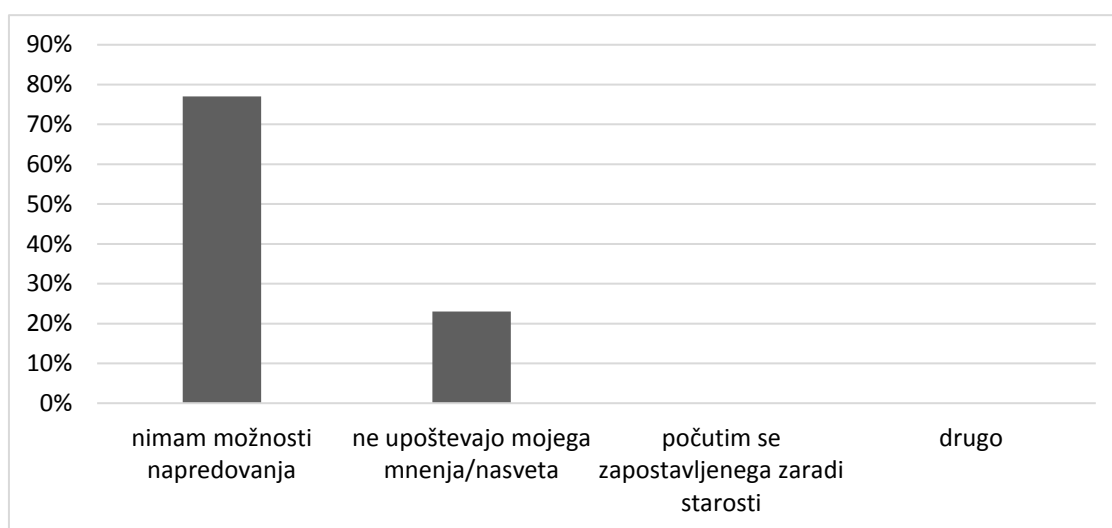
V teoretičnem delu naloge smo že opredelili starostne stereotipe in možno diskriminacijo zaradi starosti. V izbranem podjetju nas je zanimalo, ali se zaposleni zaradi svoje starosti počutijo diskriminirane. Slika 7 kaže, da se 77 % vprašanih ne počuti diskriminirano zaradi svoje starosti. Ostalih 13 vprašanih (23 %) pa je odgovorilo, da se počutijo diskriminirane zaradi svoje starosti.



Slika 7: Starostna diskriminacija pri anketirancih

13 anketirancev, ki menijo, da se zaradi svoje starosti počutijo diskriminirane, je navedlo razlog za tako počutje. Iz slike 8 je razvidno, da je 10 anketirancev (77 %) kot razlog za občutek diskriminiranosti označilo, da nimajo možnosti napredovanja, 3 anketiranci (23 %) pa so

mišljenja, da zaradi starosti ne upoštevajo njihovega mnenja oziroma nasveta. Nihče od 13 anketirancev ni navedel drugega razloga ali se opredelil, da se počuti zapostavljenega zaradi starosti.



Slika 8: Razlogi počutja diskriminiranosti pri anketirancih

Naslednja vprašanja so se nanašala na možne ukrepe, ki jih izvaja izbrano podjetje za lažje upravljanje in prilagajanje starejšim zaposlenim. Od anketirancev smo želeli izvedeti, v kolikšni meri se posamezni ukrepi izvajajo v podjetju. Pri tem je pomenilo: 1 – nestrinjanje, 2 – majhno strinjanje, 3 – srednje strinjanje, 4 – precejšnje strinjanje in 5 – močno strinjanje. Zaradi večje preglednosti smo ukrepe razdelili v sklope.

Delovni čas

Kot možne ukrepe smo pri sklopu delovni čas navedli: fleksibilen delovni čas, preprečevanje nadurnega delovnika in dodatne dni dopusta. Preglednica 1 prikazuje, da imajo v izbranem podjetju možnost koriščenja fleksibilnega delovnega časa, ki je ovrednoten s povprečjem 3,5. Standardni odklon 1,29 pa kaže, da je pri tem ukrepu mnenje anketirancev do določene mere razpršeno. Rezultati kažejo, da je možnost koriščenja dodatnih dneh dopusta v podjetju nizka, anketiranci so ukrep ocenili s povprečjem 2,0.

Preglednica 1: Ukrepi na področju prilagajanja delovnega časa starejšim zaposlenim

	Povprečje	Standardni odklon
Fleksibilen delovni čas	3,5	1,29
Preprečevanje nadurnega delovnika	2,5	1,04
Dodatni dnevi dopusta	2,0	1,22

Zdravje

Naslednje področje je bilo zdravje. Pri zdravju smo navedli možne ukrepe: zmanjšanje obremenitve starejših zaposlenih, redni zdravstveni pregledi in odmor med delom, ki pa ni malica. Najnižje povprečje (2,4) smo zaznali pri ukrepu zmanjšanje obremenitve starejših zaposlenih, standardni odklon v višini 0,84 pa kaže, da med odgovori ni bilo velikih odstopanj. Preglednica 2 kaže, da je možnost odmora med delom, ki pa ni malica, v podjetju najbolj razvita (povprečje 3,8), standardni odklon v višini 1,40 pa je pokazal relativno visoko odstopanje v odgovorih.

Preglednica 2: Ukrepi na področju zdravja na delovnem mestu za starejše zaposlene

	Povprečje	Standardni odklon
Zmanjšanje obremenitve starejših zaposlenih	2,4	0,84
Redni zdravstveni pregledi	3,7	0,96
Med delom odmor, ki pa ni malica	3,8	1,40

Izobraževanje

Anketiranci so vrednotili naslednje ukrepe na področju izobraževanja: motiviranje in spodbujanje zaposlenih k izobraževanju, nudenje pomoči in svetovanje ob novih tehnoloških procesih dela in možnost udeležbe zaposlenih na izobraževanjih in usposabljanjih (preglednica 3). Zaposleni so v povprečju (1,5) najnižje ocenili ukrep možnost udeležbe na izobraževanjih in usposabljanjih. Ukrep motiviranje in spodbujanje izobraževanja so ocenili s povprečjem 1,9. Pri obeh navedenih ukrepih standardni odklon kaže na relativno malo odstopanj med odgovori. Malenkost višje povprečje (2,6) smo zaznali pri ukrepu nudenja pomoči in svetovanja ob novih tehnoloških procesih dela.

Preglednica 3: Ukrepi na področju izobrazbe za starejše zaposlene

	Povprečje	Standardni odklon
Motiviranje in spodbujanje k izobraževanju	1,9	0,76
Nudenje pomoči in svetovanje ob novih tehnoloških procesih dela	2,6	0,96
Možnost udeležbe na izobraževanjih in usposabljanjih	1,5	0,89

Delovni pogoji in okolje

Kot možne ukrepe na področju delovnih pogojev in okolja smo preverjali prilagojeno delovno okolje: temperatura, prezračevanje, osvetlitev itd., rotacijo delovnih nalog (izmenjava delovnih nalog med sodelavci) in ergonomsko prilagojene sedeže, monitor itd. Preglednica 4 kaže, da je v izbranem podjetju najbolj razvita možnost rotacije delovnih mest med sodelavci, anketirani so ukrep ocenili s povprečjem 3,5. Najnižje povprečje (2,6) smo zabeležili pri ukrepu ergonomsko prilagojenih sedežev, monitorjev itd.

Preglednica 4: Ukrepi na področju prilagajanja delovnih pogojev in delovnega okolja starejšim zaposlenim

	Povprečje	Standardni odklon
Prilagojeno delovno okolje: temperatura, prezračevanje, osvetlitev itd.	2,7	0,88
Rotacija delovnih nalog med sodelavci	3,5	1,11
Ergonomsko prilagojeni sedeži, monitor itd.	2,6	1,03

Druge aktivnosti

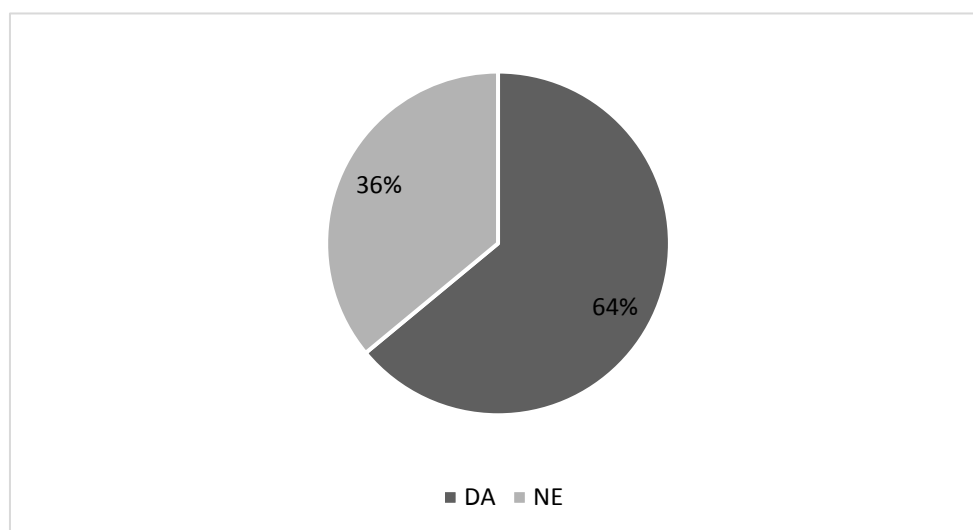
Pri zadnjem sklopu ukrepov smo preverjali: spodbujanje delovne aktivnosti starejših zaposlenih, predupokojitvene aktivnosti oziroma skrb za prehod v pokoj in spodbujanje mentorstva (starejši mentorji mlajši generaciji). Med anketiranci je bilo precej nizko strinjanje o izvajanju naštetih ukrepov. Iz preglednice 5 je razvidno, da so zaposleni v povprečju najnižje (2,3) ocenili ukrep spodbujanje delovne aktivnosti pri starejših zaposlenih. Standardni odklon je znašal 0,93, kar pomeni, da ni bilo večje razpršenosti med odgovori. Vprašani so ukrepa predupokojitvene aktivnosti oziroma skrb za prehod v pokoj in spodbujanje mentorstva ocenili s povprečjem 2,6.

Preglednica 5: Ukrepi na področju izvajanja drugih aktivnosti za prilagajanje starejšim zaposlenim

	Povprečje	Standardni odklon
Spodbujanje delovne aktivnosti starejših zaposlenih	2,3	0,93
Predupokojitvene aktivnosti/skrb za prehod v pokoj	2,6	1,09
Spodbujanje mentorstva (starejši mentorji mlajši generaciji)	2,6	1,08

Zadovoljstvo z delovnim mestom in delovnimi pogoji

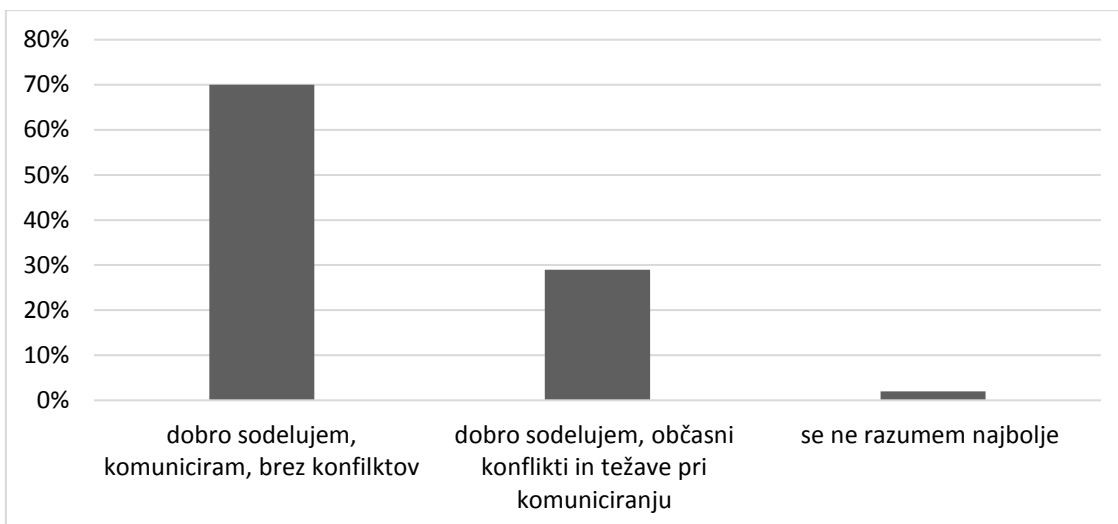
Naslednje vprašanje se je nanašalo na zadovoljstvo zaposlenih s svojim delovnim mestom in delovnimi pogoji. Slika 9 kaže, da je 36 anketirancev (64 %) zadovoljnih s svojim delovnim mestom in pogoji, 20 anketirancev (36 %) pa ni izrazilo zadovoljstva s svojim delovnim mestom in pogoji.



Slika 9: Zadovoljstvo zaposlenih z delovnim mestom in delovnimi pogoji

Medgeneracijsko sodelovanje

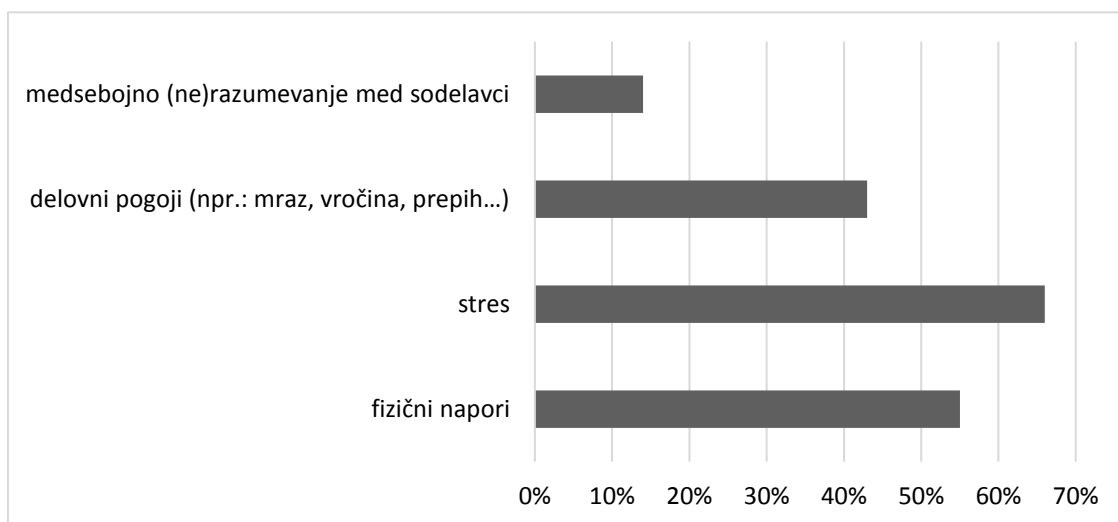
Zanimalo nas je, kako se zaposleni v izbranem podjetju razumejo in sodelujejo s pripadniki drugih generacij. Kot je razvidno iz slike 10, večina anketirancev (39) s pripadniki drugih generacij dobro sodeluje, komunicira in nima večjih konfliktov, 16 anketirancev sicer dobro sodeluje s pripadniki drugih generacij, vendar občasno pride do konfliktov in težav pri komuniciranju, 2 anketiranca pa se s pripadniki drugih generacij ne razumeta najbolje.



Slika 10: Medgeneracijsko sodelovanje med zaposlenimi v izbranem podjetju

Vpliv na zdravje

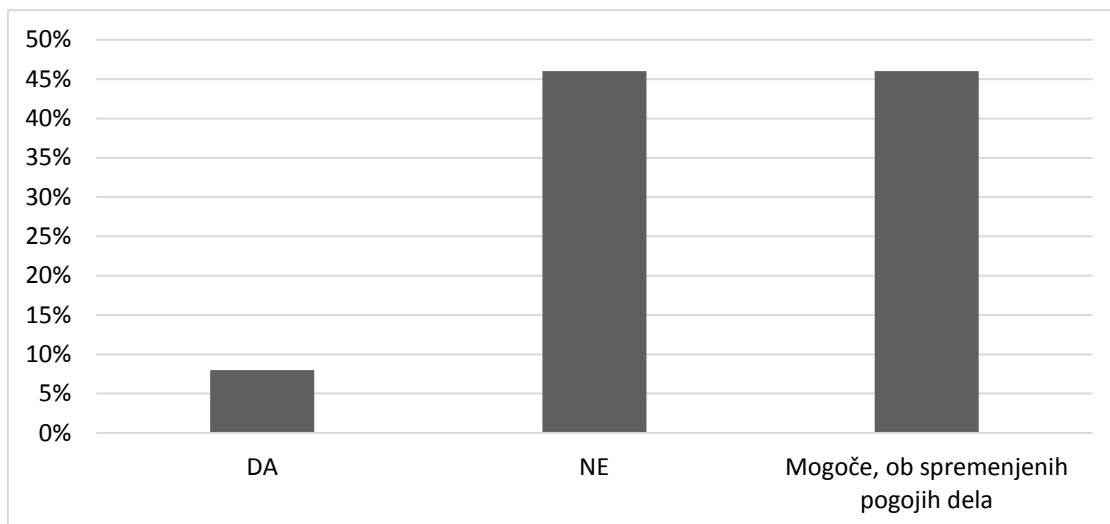
Pri naslednjem vprašanju smo anketirane zaposlene vprašali, kaj po njihovem mnenju najbolj vpliva na njihovo zdravje na delovnem mestu. Vprašani so izbirali med več možnimi odgovori. Kot je razvidno iz slike 11, je 37 anketirancev (66 %) ocenilo, da na njihovo zdravje na delovnem mestu najbolj vpliva stres, 31 anketirancev (55 %) meni, da na zdravje vplivajo fizični napori, 24 anketirancev (43 %) je kot najbolj kritične izpostavilo delovne pogoje, kot so npr. mraz, vročina, prepih, in 8 anketirancev (14 %) meni, da na zdravje vpliva medsebojno (ne)razumevanje med sodelavci.



Slika 11: Vpliv na zdravje zaposlenih na delovnem mestu

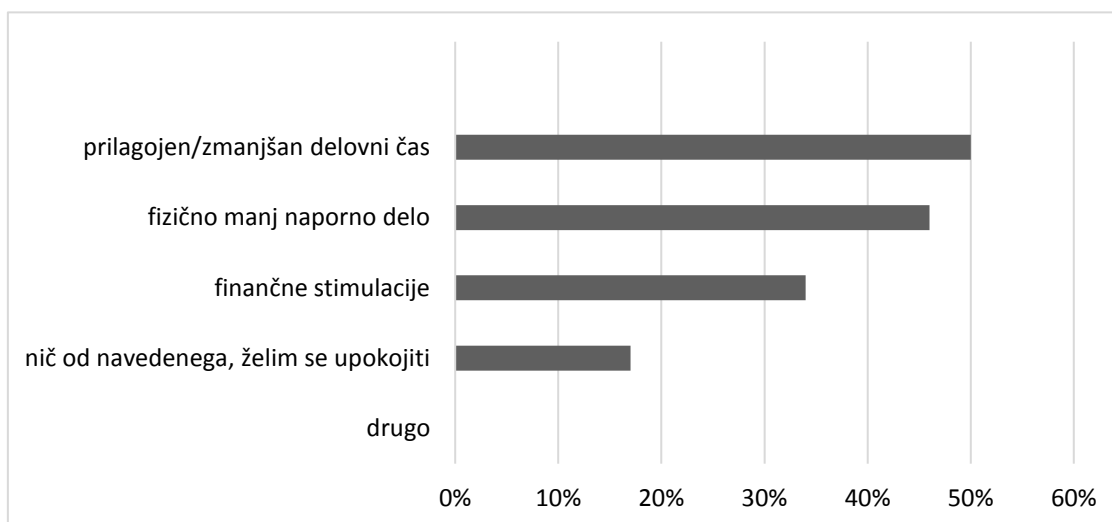
Delovna aktivnost v poznejših letih

Proti koncu ankete nas je še zanimalo, ali bi lahko zaposleni v izbranem podjetju opravljali isto delo pri 60. ali več letih. Slika 12 kaže, da je 46 % anketiranih na vprašanje odgovorilo z ne, prav tako bi 46 % vprašanih mogoče delalo v poznejših letih, a ob spremenjenih pogojih dela. Da bi želeli delati v poznejših letih, je odgovorilo le 8 % vprašanih.



Slika 12: Zmožnost opravljanja istega dela pri 60. ali več letih

Pri zadnjem vprašanju smo proučevali, kaj bi zaposlene prepričalo, da ostanejo dlje časa delovno aktivni. Vprašani so lahko označili več možnih odgovorov. Slika 13 kaže, da bi 28 vprašanih (50 %) v nadaljnjo delovno aktivnost prepričal prilagojen oziroma skrajšan delovni čas, 24 vprašanih (46 %) bi prepričalo fizično manj naporno delo, 19 vprašanih (34 %) bi pritegnile finančne stimulacije in 17 vprašanih (30 %) ne bi prepričalo nič od naštetega, želijo se upokojiti takoj, ko je to mogoče. Nihče od vprašanih ni navedel dodatnega dejavnika pri delu, ki bi ga motiviral k nadaljnji delovni aktivnosti.



Slika 13: Možni dejavniki dela, ki bi zaposlene prepričali v daljšo delovno aktivnost

6 SKLEP

V zadnjih letih je veliko govora o staranju prebivalstva in o posledicah, ki jih prinese starost. Podaljšuje se življenjska doba in med zaposlenimi je čedalje več starejših. Organizacije se soočajo s precej raznoliko delovno silo in danes bolj kot kadarkoli občutijo, da je potreben poudarek na upravljanju zaposlenih, predvsem starejših. Upravljanje s starejšimi zaposlenimi v organizacijah pomeni prilagajanje starejšim, vključevanje starejših in izvajanje dejavnosti za starejše, z namenom da se na delovnem mestu dobro počutijo in želijo ostati aktivni, z možnostjo podaljševanja delovne aktivnosti, tudi ko izpolnijo pogoje za pokoj. Delo, vrednote, zmožnosti in mišljenje starejših se namreč lahko razlikujejo od teh pri ostalih zaposlenih, vendar to še ne pomeni, da se morajo zato umakniti s trga dela, potrebujejo le razumevanje in prilagoditev za nadaljnje delo.

Starejše zaposlene ščiti slovenska zakonodaja z Zakonom o delovnih razmerjih (ZDR-1) in imajo zato določene pravice, kot so npr. bonus zaradi delovne sile, pogojene nadure, odpravnina pri upokojitvi itd. Posledično delodajalci v večini raje zaposlujejo mlajše, ki so po stereotipnih prepričanjih bolj prilagodljivi in produktivni. Starostni stereotipi starejšim otežujejo zaposlitev, v nekaterih primerih lahko pride do starostne diskriminacije (t. i. ageizem). Starejši zaposleni so izkušeni, svoje znanje lahko prenesejo na mlajše generacije in tako še veliko prispevajo k dobremu poslovanju organizacije.

Starejši zaposleni se želijo upokojiti takoj, ko je to mogoče, manjka jim motivacija za nadaljnjo delovno aktivnost. V veliki meri jim lahko to nudijo delodajalci z različnimi ukrepi, kot so ustrezno izobraževanje in usposabljanje, fleksibilen delovni čas, upravljanje z zdravjem na delovnem mestu, prilagojeni delovni pogoji in delovno okolje ter pomoč pri novih tehnoloških procesih.

Namen raziskave je bil ugotoviti, kakšno ravnanje ima izbrano podjetje do zaposlenih ter v kolikšni meri izvaja ukrepe za boljše upravljanje s starejšimi zaposlenimi. Ugotovili smo, da je v podjetju precejšen delež starejših zaposlenih z dokaj nizko izobrazbo. Večina zaposlenih se ne počuti diskriminirano zaradi svoje starosti, glavna razloga za občutek diskriminiranosti pri majhnem deležu zaposlenih sta predvsem, da nimajo možnosti za napredovanje in nespoštovanje njihovega mnenja. Pri vrednotenju izvajanja ukrepov v izbranem podjetju je bilo ugotovljeno, da podjetje največ ukrepov izvaja na področju zdravja, in sicer skrbi za redne zdravstvene preglede in med delom dovoli dodatne odmore. Na osnovi rezultatov je mogoče sklepati tudi, da zaposleni zaznavajo, da jih podjetje premalo spodbuja k pridobivanju novih znanj in veščin.

Rezultati raziskave so še pokazali, da podjetje svojim zaposlenim omogoča koriščenje fleksibilnega delovnega časa in rotacijo med delovnimi mesti. Manj pozornosti pa posveča preprečevanju nadurnega dela, spodbujanju delovne aktivnosti starejših zaposlenih in dodatnih dni dopusta. Pri vrednotenju nekaterih ukrepov je bil standardni odklon precej visok, kar kaže

na večje odstopanje pri odgovorih. Predvidevamo lahko, da so anketo izpolnjevali zaposleni na različnih delovnih mestih in imajo zato drugačne poglede na posamezne ukrepe oziroma imajo drugačne delovne pogoje. Poleg raznolikosti delovnih mest je treba upoštevati, da ima vsak posameznik drugačna pričakovanja in želje glede ukrepov. Tako si lahko določeni posamezniki ne želijo dodatnega izobraževanja ali rotacije delovnih mest ali pa so mnenja, da se podjetje dovolj trudi, da prepreči nadurno delo, medtem ko ostali menijo drugače. Vsak posameznik različno zaznava svojo realnost in pogled na izvajanje ukrepov v podjetju. Raziskava je pokazala, da dobra tretjina anketiranih zaposlenih ni zadovoljnih s svojim delovnim mestom in delovnimi pogoji. Večjih medgeneracijskih konfliktov v podjetju ni, pripadniki različnih generacij dobro sodelujejo med seboj.

Promocija zdravja na delovnem mestu je pomembna za ohranjanje zdravja in zadovoljstva med zaposlenimi. Zaposleni v izbranem podjetju so mnenja, da stres, fizični napor in slabi delovni pogoji najbolj vplivajo na njihovo zdravje. Anketirani niso naklonjeni ideji, da bi isto delo opravljali v poznejših letih, malo manj kot polovica bi jih o tem še razmislila, če bi bili spremenjeni pogoji dela. Tukaj ne moremo zanemariti tudi tega, da dejavnost podjetja narekuje težje fizično delo, ki se ga v poznejših letih težje opravlja. Dejavniki, ki bi najbolj vplivali na njihovo odločitev o podaljšanju delovne aktivnosti, so predvsem prilagojen ali zmanjšanje delovni čas, fizično manj naporno delo, tudi finančne stimulacije bi pri nekaterih vplivale na odločitev. Kar tretjina vprašanih pa bi se brez pomisleka upokojila takoj, ko bi izpolnila pogoje za to.

Pred začetkom raziskave smo predvidevali, da podjetje teži k temu, da se starejši zaposleni ne bi počutili diskriminirano, kar lahko glede na rezultate ankete potrdimo. Prav tako smo predvidevali, da podjetje premalo vlaga v ukrepe za boljše ravnanje s starejšimi zaposlenimi. Rezultati so pokazali, da podjetje izvaja določene ukrepe, veliko pa jih je še, ki jim posvečajo premalo pozornosti in bi jih lahko uvedli, saj so pomembni za lažje delovanje starejših. Predvidevali smo tudi, da se pripadniki različnih generacij med seboj dobro razumejo, kar je raziskava potrdila. Zaposleni se v zelo veliki večini dobro razumejo, komunicirajo in nimajo večjih težav.

Rezultatov ankete ne moremo posploševati na vse organizacije, saj je bila opravljena le v izbranem podjetju. Prav tako so možni ukrepi za boljše upravljanje s starejšimi odvisni od dejavnosti posameznega podjetja, velikosti podjetja in značilnosti zaposlenih. Dejavnost izbranega podjetja je prodaja gradbenega materiala, kar zahteva tudi dobre fizične zmožnosti. Predlagamo prilagajanje fizičnih obremenitev glede na zmogljivost posameznih starejših zaposlenih. K zmanjšanju fizičnega napora pripomore tudi rotacija delovnih mest. Predlagamo tudi poudarek na mentorstvu, tako lahko starejši predajo svoje znanje in izkušnje na mlajše generacije in jih uvajajo na delovno mesto. Malo manj kot polovica anketiranih zaposlenih bi ob spremenjenih pogojih dela podaljšala svojo delovno aktivnost. Izbrano podjetje mora tukaj videti potencial, da lahko ob spremembi dejavnikov dela obdrži delovno silo in prepreči

pomanjkanje ustreznih kadrov. Predlagamo tudi redne letne pogovore oziroma sestanke z zaposlenimi, ki jim manjka nekaj let do pokoja. Pogovore se izkoristi za dodatno motivacijo in načrtovanje prihodnosti.

Zaključimo lahko, da ima podjetje veliko možnosti za boljše upravljanje s starejšimi, ki bi tako podjetju kot zaposlenim olajšalo vsakodnevni delovnik in zaposlene motiviralo za nadaljnjo delovno aktivnost. Vsaka organizacija ima specifično delovno silo, zato je pomembno njeno poznavanje in prilagajanje ukrepov glede na njene potrebe.

LITERATURA IN VIRI

- Brečko, Danijela. 2008. Medgeneracijsko komuniciranje: v iskanju medgeneracijskega sožitja. *HRM* 23 (6): 48–56.
- Comperatore, Elena in Frederick Nerone. 2008. Coping with different generations in the workplace. *Journal of Business and Economics Research* 6 (6): 15-30.
- Debeljak, Metoda. 2018. Starejši zaposleni in medgeneracijsko sodelovanje. *HRM revija* 15 (4): 68–70.
- Dimovski, Vlado. 2008. Nova veja managementa – management starostnikov. *MQ-Revija*, 7, 18–20.
- Dimovski, Vlado, Jana Žnidaršič, Mateja Vohar, Davorin Milinović, Petra Lapajne in Marjeta Tič Vesel. 2008. *Odnos podjetij do starejših zaposlenih: poročilo raziskave z interpretacijo rezultatov in priporočili*. Ljubljana: Kapitalska družba.
- Eurostat. 2020a. *Mortality and life expectancy statistic*. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Mortality_and_life_expectancy_statistics#Slight_increase_in_life_expectancy_at_age_65_in_2018 (22. 10. 2020).
- Eurostat. 2020b. *Employment – annual statistics*. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Employment_-_annual_statistics (14. 11. 2020).
- Eurostat. 2020c. *Unemployment statistic and beyond*. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Unemployment_statistics_and_beyond (14. 11. 2020).
- Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu. B. 1. *Upravljanje varnosti in zdravja pri delu glede na staranje delovne sile*. <https://osha.europa.eu/sl/themes/osh-management-context-ageing-workforce> (8. 12. 2020).
- Gorzeń-Mitka, Iwona., Monika Sipa in Andrzej Skibiński. 2017. Multifaceted character of the issues of age management. *Polish Journal of Management Studies*, 16. <https://yadda.icm.edu.pl/baztech/element/bwmeta1.element.baztech-350453d0-b555-4b82-b0ff-50d3438f1a7b> (26. 11. 2020).
- Ilmarinen, Juhani. 2006. The ageing workforce-challenges for occupation health. *Occupational Medicine* 56 (6): 362–364.
- Jelenc Krašovec, Sabina. 2015. Izobraževanje in usposabljanje starejših delavcev-mednarodna primerjava. *Andragoška spoznanja* 21 (2): 29–46.
- Jenkins, Jim. 2019. *Leading the Four Generations at work*. <https://www.amanet.org/articles/leading-the-four-generations-at-work/> (23. 11. 2020).
- Jepsen, Maria in Martin Hutsebaut. 2003. *What strategies for active ageing?* <https://ww1.issa.int/pdf/anvers03/topic3/2jepsen.pdf> (26. 10. 2020).
- Kavaš, Damjan, Klemen Koman, Nataša Kump, Boris Majcen, Jože Sambt in Nada Stropnik. 2016. *Aktivno in zdravo staranje za aktivno in zdravo starost: Analitsko poročilo DP3 projekta AHA.SI ANALIZA*. Ljubljana: Inštitut za ekonomska raziskovanja.
- Kump, Sonja. 2015. Vpliv izobrazbe in spretnosti starejših na individualno in družbeno blaginjo. *Andragoška spoznanja* 21 (2): 9–27.
- Lah, Lenart, Irena Svetin in Barica Razpotnik. 2013. *Starejši na trgu dela*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.

- Levy, Becca. 2009. *Stereotype embodiment: A Psychosocial Approach to Ageing. Current directions in psychological science*. [Http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.960.4816&rep=rep1&type=pdf](http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.960.4816&rep=rep1&type=pdf) (9.11.2020)
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu: Human Resources Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- MDDSZ (Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti). 2020. *Zmagujemo z medgeneracijskim sodelovanjem*. <https://sodelovalnica.si/o-projektu/> (23. 12. 2020).
- Mlakar, Tjaša. 2016. Prilagajanje podjetij na staranje zaposlenih. *Kakovostna starost*, 19 (2): 3-16.
- Možina, Stane. 2002. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Ovsenik, Rok in Domen Kozjek. 2015. Vrednote generacij. *Revija za univerzalno odličnosti* 4 (2): 17–32.
- Ozkan, Mustafa in Betül Solmaz. 2015. The Changing Face Of The Employess-Generation Z and their perceptions of work (A Study Applied To Univerity Students). *Procedia Economics and Finance*, 26, 476–483. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S221256711500876X> (23. 11. 2020).
- Papić, Kaja. 2017. Medgeneracijsko učenje in znanje. *Revija za ekonomske in poslovne vede* 4 (1): 73–88.
- Posthuma, Richard A. in Michael A. Campion. 2009. Age stereotypes in workplace: Common stereotypes, moderator and future research directions. *Journal of management* 35 (1): 158–188. https://www.lumsa.it/sites/default/files/UTENTI/u95/Articolo_8.pdf (10. 11. 2020).
- Posthuma, Richard A., Maria F. Wagstaff in Michael A. Campion. 2012. *Age stereotypes and workplace age discrimination. The Oxford handbook of work and ageing*. Oxford: Oxford University Press.
- Psihologija dela. 2017. *Učinkovito upravljanje starejših zaposlenih*. <https://psihologija dela.com/2017/11/03/ucinkovito-upravljanje-starejsih-zaposlenih/> (2. 12. 2020).
- Statistični urad Republike Slovenije (SURS). 2020. <https://www.stat.si/statweb/File/DocSys File/7788> (17. 11. 2020).
- Šlebinger, Monika. Ksenja Pušnik in Barbara Bradač. 2006. Pristopi k politiki aktivnega staranja. *IB Revija* 40 (4): 74–78.
- Terra – R.B. B. l. *O podjetju*. <http://terra-rb.si/o-podjetju/> (19. 1. 2021).
- Tomšič, Maja. 2010. *Medgeneracijske razlike, delo in učenje*. V *Izobraževanje-most med generacijami: priročnik za medgeneracijsko učenje*, ur. Nives Ličen in Boža Bolčina, 25–32. Ajdovščina: Ljudska univerza Ajdovščina.
- UMAR. 2017. *Strategija dolgožive družbe*. Ljubljana: Urad RS za makroekonomske analize in razvoj: Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti.
- Walker, Alan. 2005. The emergence of age management in Europe. *International Journal of organisational behaviour* 10 (1): 690.
- Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1). Uradni list RS, št. 21/13, 78/13, 47/15, 33/16, 52/16, 15/17, 22/19, 81/19 in 203/20.

- Združenje delodajalcev Slovenije (ZDS). 2010. *Staranje delovne sile-priložnost za podjetja*. Ljubljana: Združenje delodajalcev Slovenije. <https://www.zds.si/sl/publikacije/&cat=all?start=40> (1. 12. 2020).
- Zemke, Ron, Claire Raines in Bob Filipczak. 2000. *Generations at work: Managing the clash of veterans, boomers, xers and nexters in your workplace*. New York: American Management Association.
- Zupančič, Maja, Blanka Colnerič in Martina Horvat. 2010. Poznavanje dejstev in zmotna prepričanja o starejših: implikacije za izobraževanje in delo s starejšimi. *Andragoška spoznanja* 16 (2): 37–51.
- Žakelj, Tjaša in Martina Rameša. 2019. Zaposlovanje starejših v Sloveniji. *Socialno delo* 58 (1): 5-22.
- Žnidaršič, Jana. 2017. *Management zdravja na delovnem mestu – izziv in priložnost za daljše delovno življenje*. http://www.cilizadelo.si/e_files/news/03_Znidarsic_Management%20zdravja%20na%20delovnem%20mestu.pdf (23. 12. 2020).

PRILOGE

Priloga 1 Anketni vprašalnik

Pozdravljeni, sem Eva Rojc in v okviru zaključne projektne naloge na Fakulteti za management raziskujem, kako se podjetje prilagaja starejšim zaposlenim. Prosim vas, da si vzamete nekaj minut vašega časa in izpolnite anketni vprašalnik. Anketa je anonimna in rezultati bodo uporabljeni izključno za pripravo analize v nalogi.

Vnaprej hvala za Vaš čas in sodelovanje.

ANKETNI VPRAŠALNIK

1. Demografski podatki :

Spol:

- Ženski.
- Moški.

V katero starostno skupino spadate?

- Do 30 let.
- Od 31 do 40 let.
- Od 41 do 50 let.
- Od 51 do 60 let.
- Nad 61 let.

Katera je vaša najvišja dokončana izobrazba?

- Osnovnošolska.
- Srednješolska.
- Višješolska/visokošolska/univerzitetna.

Koliko let ste zaposleni v podjetju?

- 0–5 let.
- 6–10 let.
- 11–15 let.
- 16–20 let.
- 21 let ali več.

2. Ali se zaradi svoje starosti kdaj počutite diskriminirane?

- DA.
- NE.

3. Če ste na zgornje vprašanje odgovorili z DA, prosim, označite/dopišite vzrok za počutje diskriminiranosti (možnih je več odgovorov).

- Nimam možnosti napredovanja.
- Ne upoštevajo mojega mnenja/nasveta.
- Počutim se zapostavljenega zaradi starosti.
- Drugo: _____

4. Spodaj so zapisani nekateri možni ukrepi za boljše ravnanje s starejšimi delavci, prosim, da od 1 do 5 označite vaše strinjanje, v kolikšni meri se ukrepi izvajajo v podjetju, kjer ste zaposleni oziroma na vašem delovnem mestu (pri tem pomeni 1 – se ne strinjam, 2 – majhno strinjanje, 3 – srednje strinjanje, 4 – precejšnje strinjanje in 5 – se močno strinjam).

○ **Delovni čas:**

	1 – nestrinjanje	2 – majhno strinjanje	3 – srednje strinjanje	4 – precejšnje strinjanje	5 – močno strinjanje
Fleksibilen delovni čas					
Preprečevanje nadurnega delovnika					
Dodatni dnevi dopusta					

○ **Zdravje:**

	1 – nestrinjanje	2 – majhno strinjanje	3 – srednje strinjanje	4 – precejšnje strinjanje	5 – močno strinjanje
Zmanjšanje obremenitve starejših delavcev					
Redni zdravstveni pregledi					
Med delom odmor, ki pa ni malica					

○ **Izobraževanje:**

	1 – nestrinjanje	2 – majhno strinjanje	3 – srednje strinjanje	4 – precejšnje strinjanje	5 – močno strinjanje
Motiviranje in spodbujanje k izobraževanju					
Nudenje pomoči in svetovanje ob novih tehnoloških procesih dela					
Možnost udeležbe na izobraževanjih in usposabljanjih					

○ **Prilagojeni delovni pogoji in delovno okolje:**

	1 – nestrinjanje	2 – majhno strinjanje	3 – srednje strinjanje	4 – precejšnje strinjanje	5 – močno strinjanje
Prilagojeno delovno okolje: temperatura, prezračevanje, osvetlitev itd.					
Rotacija delovnih nalog med sodelavci					
Ergonomsko prilagojeni sedeži, monitor itd.					

○ **Druge aktivnosti:**

	1 – nestrinjanje	2 – majhno strinjanje	3 – srednje strinjanje	4 – precejšnje strinjanje	5 – močno strinjanje
Spodbujanje delovne aktivnosti starejših zaposlenih					
Predupokojitvene dejavnosti/skrb za prehod v pokoj					

	1 – nestrinjanje	2 – majhno strinjanje	3 – srednje strinjanje	4 – precejšnje strinjanje	5 – močno strinjanje
Spodbujanje mentorstva (starejši mentorji mlajši generaciji)					

5. Ali ste zadovoljni s svojim delovnim mestom in delovnimi pogoji?

- DA.
- NE.

6. Kako se razumete s pripadniki drugih generacij v podjetju?

- S pripadniki drugih generacij dobro sodelujem, komuniciram, in nimam večjih konfliktov.
- S pripadniki drugih generacij sicer dobro sodelujem, vendar občasno pride do konfliktov in težav pri komuniciranju.
- S pripadniki drugih generacij v podjetju se ne razumem najbolje.

7. Kaj na delovnem mestu vpliva na vaše zdravje (možnih je več odgovorov)?

- Fizični napori.
- Stres.
- Delovni pogoji (npr.: mraz, prepih, vročina).
- Medsebojno ne(razumevanje) med sodelavci.

8. Ali menite, da bi lahko pri 60. ali več letih opravljali isto delo kot sedaj?

- DA.
- NE.
- Mogoče, ob spremenjenih pogojih dela.

9. Kaj od navedenega bi vas prepričalo, da ostanete delovno aktivni tudi v starejših letih (možnih je več odgovorov)?

- Prilagojen/zmanjšan delovni čas.
- Fizično manj naporno delo.
- Finančne stimulacije.
- Nič od naštetega, želim se čim prej upokojiti.
- Drugo: _____