

PRIMERJALNA ANALIZA VIDIKOV RAVNANJA S STAREJŠIMI ZAPOSLENIMI V VELIKIH PODJETJIH V SLOVENIJI

ANJA VIDMAR, JANJA JEREČIĆ & VESNA NOVAK

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija, e-pošta: anja.vidmar66@gmail.com, janja.jerebic@um.si, vesna.novak@um.si.

Povzetek Staranje družbe je pomemben civilizacijski dosežek in velik organizacijski izziv. Podjetja, ki bodo poznala specifične potrebe starejših in v skladu z njimi prilagodila delovna mesta, ne bodo zgolj zadržala pomembnih znanj in sposobnosti, temveč bodo bila korak pred konkurenco in si utrla pot v trajnostni razvoj in napredek. S primerjalno analizo vidikov ravnanja s starejšimi zaposlenimi v velikih podjetjih v Sloveniji smo ugotovili, da v zadnjih šestih letih ni prišlo do večjih sprememb v dojemanju starejšega zaposlenega. Zaznali smo, da se pojavlja bolj ali manj konsistenten vzorec pozitivnih in negativnih prepričanj o starejših zaposlenih. Podjetja se po šestih letih dokazano bolj zavedajo pomembnosti izvajanja prostovoljnih ukrepov, pri čemer pogosteje izvajajo ukrepe vezane na upravljanje z zdravjem na delovnem mestu, izobraževanje in usposabljanje ter kulturo in odnos v podjetju.

Ključne besede:

starejši
zaposleni,
starostna
diskriminacija,
lastnosti
starejših,
menadžment
starosti,
ukrepi.

A COMPARATIVE ANALYSIS OF THE ASPECTS OF MANAGING OLDER EMPLOYEES IN SLOVENIAN LARGE COMPANIES

ANJA VIDMAR, JANJA JEREBIC & VESNA NOVAK

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija, e-pošta:
anja.vidmar66@gmail.com, janja.jerebic@um.si, vesna.novak@um.si.

Abstract The aging of society is an important achievement of civilization but at the same time a major organizational challenge. Knowing the specific needs of older people and adapting jobs accordingly, will help companies to retain important skills, be step ahead of the competition and take the path towards sustainable development and progress. By conducting a comparative analysis of aspects of treatment of the elderly employees in large companies in Slovenia, we found more or less consistent pattern of positive and negative beliefs about older employees. On the other hand, it has been shown that companies are now more aware of the importance of implementing voluntary measures (workplace health management, education and training, culture and relations within the company).

Keywords:
older
employees,
age
discrimination,
characteristics of the
elderly ,
age
management,
measures.

1 Staranje kot civilizacijski dosežek in ekonomski izziv

Staranje družbe je civilizacijski dosežek, je odraz dobro razvitega zdravstvenega in socialnega sistema, bolj zdravega, varnega in kakovostnega življenja ljudi pa tudi spremenjenega dojemanja ženske karijerne vloge v družbi (Vertot, 2010). Doživeti pozna leta je nekaj na kar bi morali biti ponosni, vsekakor pa tega dejstva, zaradi globo zakoreninjenega odpora do starosti v družbi, ni enostavno spremeniti (Krajnovič, 2018). Negativni stereotipi o starejših zaposlenih, sprožajo začaran krog samouresničevanja predsodkov, kot so nemotiviranost za delo, pomanjkanje izobrazbe, majhne želje po dodatnem strokovnem izobraževanju, nižja delovna storilnost kot pri mlajših in manjša inovativnost (Petkovšek Štakul, 2012; Tamše in Udovič, 2018). Delodajalci pogosto pozabijo, da so starejši delavci bolj pripadni in lojalni, da imajo veliko znanja in sposobnosti ter dolgoletne delovne izkušnje. Z leti zaposleni ustvarjajo mrežo stikov iz strank in imajo višjo stopnjo ohranjanja zaposlitve pri delodajalcu ... S starostjo se ob ustrezni aktivaciji krepijo tudi duhovnih zmožnosti (Pajnkihar, 2008; Ramovš, 2010; Tabaj et al., 2010; Dimovski, 2017; Šarotar Žižek et al., 2018).

Spreminjanje starostne strukture prebivalstva bo vplivalo na zmanjšanje ponudbe delovne sile, kar pomeni, da se bo situacija na trgu dela obrnila v prid iskalcem zaposlitve in vsem trenutno že zaposlenim. Podjetja bodo tako morala z namenom zadrževanja in privabljanja kadrov, kandidatom/zaposlenim ponuditi bolj privlačno delovno mesto in jim zagotoviti boljše delovne pogoje. Razumevanje starejših ter prilagajanje delovnih mest glede na njihove zmožnosti in omejitve, so pogoj za aktivno staranje in ohranjanje konkurenčne prednosti podjetij (Novak, 2018). Ključ do trajnostnega razvoja in organizacijskega napredka se skriva v do zdaj premalo izkoriščenem potencialu starejših. Aktivne vloge pri reševanju teh izzivov pa nimajo samo vodstva organizacij in kadrovske službe, temveč vsak posameznik, ki lahko s krepitvijo veščin in kompetenc pripomore k izboljšanju delovne aktivnosti in kakovosti življenja (Gorenc Vujović, 2019).

2 Prilagajanje organizacij na staranje delovne sile

Organizacija podjetja in družbeno okolje imata pri prilagajanju na staranje delovne sile zelo veliko vlogo, saj pomagata krepiti kognitivne, čustvene in socialne sposobnosti starejših. Zmanjšanje odliva delovne sile v pokoj lahko podjetja nadzorujejo z zaposlovanjem, ohranjanjem zaposlitve starejših, z njihovim usposabljanjem in razvijanjem kariere, s prilagajanjem delovnih razmer in načrtovanjem dela za starejše, s krepitvijo njihovega zdravja in omogočanjem njihove uspešnosti, s postopnim prehodom iz zaposlitve v upokožitev, s preseganjem negativnih starostnih stereotipov v podjetju in v okolju (Ramovš et al., 2019).

Priporočljivo je, da podjetja oblikujejo strategijo, ki je usmerjena v preventivo za vse zaposlene v vseh življenjskih obdobjih. Ker pa so starejši ranljiva skupina, je prioriteto pomembnejše, da podjetja pripravijo načrt sistematičnega, celostnega in poglobljenega pristopa za upravljanje s starejšimi delavci. Temeljna področja ravnanja s starejšimi zaposlenimi zajemajo: (1) analizo starostne strukture, strukture kompetenc in zdravstvene strukture; (2) upravljanje z zdravjem na delovnem mestu; (3) izobraževanje in usposabljanje v podjetjih; (4) prenos znanja, prerazporeditev starejših delavcev in karierni razvoj; (5) reorganizacijo delovnega postopka, prožni delovni čas ter (6) kultura in odnos v podjetju. V postopku načrtovanja strategij in spodbud za upravljanje s starejšimi delavci je priporočljivo, da sodelujejo tudi starejši zaposleni ali predstavniki delavcev. Da se lahko strateški načrti udejanjijo v praksi morajo vodje najprej z lastnim vzorom izkazati svojo zavezanost k upravljanju s starejšimi delavci, pri čemer je pomembno, da poudarjajo pozitivne lastnosti starejših in jim dodelijo delo, ki bo skladno z njihovimi zmožnostmi. Poudarjati morajo enakost in raznolikost v podjetju, spodbujati medgeneracijsko povezanost, skrbeti za izboljšanje in prilagajanje delovnih pogojev. Komuniciranje in informiranje o upravljanju z ranljivo skupino starejših po vsem podjetju je že ena izmed oblik nadzovanja in vrednotenja učinkovitosti ukrepov, za bolj natančne rezultate pa lahko podjetje pripravi tudi seznam kazalnikov, ki merijo učinkovitost vpeljave specifičnih ukrepov v prid starejšim zaposlenim (Združenje delodajalcev Slovenije, 2010).

Podjetja lahko začnejo s preprostimi prilagoditvami delovnih pogojev starejšim delavcem. Poskrbijo lahko za prilagoditev zvočnih naprav (npr. zvišanje glasnosti telefona), dobro osvetljava, povečanjem pisave in velikosti ikon na računalniku ter, kombinacijo sedečega in stoječega dela. V primeru fizično napornega dela je priporočljiva razbremenitev ob tako imenovanih delovnih koncih, kjer so ob posebnih obremenitvah v ospredju mlajši delavci, starejši pa tako niso neposredno izpostavljeni. Nekatera podjetja starejšim ponujajo tudi možnost obiska programov za krepitev zdravja in sproščanja (npr. bioterapija, bioresonanca, antistresni programi, meditacija...) (Planko et al., 2017).

Izobraženost in usposobljenost zaposlenih lahko podjetja povečajo z letnimi razgovori, na podlagi katerih vodja in/ali kadrovik prepozna področja, kjer si zaposleni želi napredovati in se izobraževati. Nadalje bi z razvojnimi letni načrti podjetja lažje predvidevala in začrtala individualni razvoj zaposlenega. S prilagojenimi usposabljanji zaposleni pridobijo aktualne kompetence. V katalogu ukrepov za učinkovito ravnanje s starejšimi zaposlenimi je naveden še ukrep »uresničitev želje po izobraževanju (npr. možnost plačila šolnin)«, »vozimo varno (podjetje skrbi za nadgradnjo kompetenc, ki so potrebne za varno vožnjo)« ter ukrep »vprašajmo zaposlene«, ki temelji na vprašalniku o spremljanju zadovoljstva in zavzetosti starejših delavcev (Planko et al., 2017).

Načine za medgeneracijsko povezovanje in večjo vključenost starejših je moč doseči z: oblikovanjem timov, ki jih sestavljajo člani različnih starostnih generacij; organiziranjem neformalnih druženj zaposlenih različnih starostnih skupin (športne igre, pikniki, pohodi); organiziranjem tematskih srečanj mlajših in starejših zaposlenih glede na delovno področje (udeleženci do dve uri izmenjujejo mnenja in izkušnje); oblikovanjem parov različnih generacij (vsak je zadolžen za delo v skladu z njegovimi zmožnostmi in morebitnimi omejitvami). Zanimiv ukrep je tudi »kava modrosti«, ki poteka tako, da se starejšim zaposlenim vsaj enkrat letno omogoči kava z vodstvom, s posebej določeno tematiko, tj. aktivno staranje na delovnem mestu. Nekatera podjetja dovoljujejo, da starejši zaposleni, ki so že stari starši, enkrat na leto v podjetje pripeljejo svoje vnuke. »Ambasador podjetja« je ukrep, kjer starejše zaposlene ob posebnih priložnostih (npr. obletnice obstoja, večji uspehi, dogodki podjetja), vključi kot aktivne predstavnike podjetja. Podjetje se lahko odloči za ustanovitev kluba, ki deluje kot podporno društvo, kjer se starejši zaposleni spopadajo z izzivi, s katerimi se

srečujejo na delovnem mestu. Da podjetje resnično ceni zvestobo in pripadnost, lahko izdelava sistem s kriteriji za podeljevanje priznanj in nagrad za dolgotrajno delovno dobo pri sedanjem delodajalcu (Planko et al., 2017).

3 Raziskava

S primerjalno analizo smo želeli ugotoviti ali je v obdobju šestih let prišlo do sprememb v pogostosti izvajanja ukrepov v prid starejšim zaposlenim in ali se je dojemanje starejšega zaposlenega od leta 2014 do leta 2020 spremenilo v prid ranljivi skupini starejših. Rezultate lastne raziskave smo primerjali z rezultati raziskave Ravnanje s starejšimi zaposlenimi v velikih podjetjih v Sloveniji (Gaber, 2014). V celoti so rezultati raziskave predstavljeni v magistrskem delu (Vidmar, 2020), v prispevku opisujemo le najpomembnejše.

3.1 Vzorec in potek raziskave

Predmet našega empiričnega raziskovanja so bila velika podjetja v Sloveniji z več kot 100 zaposlenimi, ki jih po 55. členu Zakona o gospodarskih družbah (2009) uvrščamo med velike družbe. Podatke o 269 naslovih velikih podjetij nam je posredovala Agencija Republike Slovenije za javnoupravne evidence in storitve. Anketni vprašalnik smo posredovali vodji podjetij ali posameznim zaposlenim v kadrovskih oddelkih. Anketo je izpolnilo 73 podjetij, od tega je bilo 60 anket rešenih v celoti, 13 anket pa le bilo delno izpolnjenih ali praznih. V raziskavi smo uporabili le v celoti rešene ankete.

4 Rezultati

4.1 Primerjava lastnosti starejših zaposlenih

Iz Tabele 4.1, ki prikazuje primerjavo povprečnih ocen strinjanja s trditvami, ki opisujejo lastnosti starejših zaposlenih lahko razberemo, da je lastnost »imajo veliko delovnih izkušenj« v obeh letih dosegla najvišjo povprečno oceno strinjanja. Ta lastnosti v očeh podjetij najbolj značilna za starejše zaposlene.

Po šestih letih se velika podjetja še vedno strinjajo, da sta lastnosti »so pripadni in lojalni delodajalcu« in »imajo strokovno znanje« tisti, ki dobro opišeta starejšega delavca. Med štirimi, v povprečju najvišje ocenjenimi lastnostmi, je bila leta 2014 tudi »imajo modrost in razum«, ki jo je leta 2020 zamenjala lastnost »čutijo pripadnost delu«. Podjetja po šestih letih še vedno menijo, da starejši zaposleni nimajo dobrega znanja tujega jezika, da niso visoko motivirani, produktivni in da niso inovativni pri spopadanju s težavami oz. ovirami v podjetju.

Tabela 1: Primerjava povprečnih ocen strinjanja s lastnostmi, ki naj bi veljale za starejše zaposlene

Starejši zaposleni...	Povprečna pogostost strinjanja z lastnostmi	
	2014	2020
imajo veliko delovnih izkušenj.	4,5	4,4
imajo voditeljske in mentorske sposobnosti.	3,5	3,3
so zanesljivi in natančni.	3,4	3,5
imajo vpogled v potrebe strank in poslovnih partnerjev.	3,4	3,5
imajo visoko razvite socialne kompetence.	3,5	3,5
imajo strokovno znanje.	3,7	3,9
imajo visoke vrednote in etična načela.	3,5	3,7
imajo modrost in razum.	3,7	3,8
imajo sposobnost zaznavanja in razumevanja celote.	3,3	3,4
imajo razvite besedne sposobnosti komuniciranja.	3,3	3,2
imajo nadzor nad življenjem.	3,5	3,5
čutijo pripadnost delu.	3,7	4,0
so visoko motivirani za učenje.	2,5	2,6
imajo sposobnost prenosa znanj in veščin v delovni proces.	3,3	3,5
se zavedajo dosežkov.	3,6	3,7
so samozavestni.	3,5	3,5
so prepadni in lojalni delodajalcu.	3,9	4,2
imajo nizek absentizem in nizko fluktuacijo.	3,3	3,4
imajo manj poškodb pri delu.	3,1	3,3
so zadovoljni z delom.	3,3	3,2
so predani delovnim nalogam.	3,5	3,6
imajo dobre delovne navade.	3,6	3,8
so visoko produktivni.	2,9	2,9
so inovativni pri spopadanju s težavami.	2,8	2,8
imajo dobro znanje tujih jezikov.	2,3	2,4

vir: svoj

4.2 Upravljanje z zdravjem na delovnem mestu

Tabela 4.2 prikazuje primerjavo pogostosti izvajanja ukrepov, ki se nanašajo na vidik »upravljanja z zdravjem na delovnem mestu«. Pogostost izvajanja je pri vseh ukrepih v letu 2020 višja ali enaka pogostosti izvajanja ukrepov v letu 2014. V obeh letih je ukrep »organiziranje izobraževanja o delu in varnosti ob prihodu v podjetja ali prevzemu novega delovnega mesta« zasedel mesto z najvišjo povprečno vrednostjo. Ukrep so leta 2014 v velikih podjetjih v povprečju izvajali pogosto, šest let kasneje pa so ukrep v povprečju izvajali vedno. Podjetja se po šestih letih bolj zavedajo pomembnosti izvajanja tega ukrepa. »Ponujanje možnosti rehabilitacijskih programov« je ukrep, ki je v obeh letih dosegel najnižjo povprečno vrednost. Ukrep po šestih letih še vedno izvajajo »redko«.

Tabela 2: Primerjava pogostosti izvajanja ukrepov za vidik »upravljanje z zdravjem na delovnem mestu«

	Pogostost izvajanja	
	2014	2020
Oblikovanje pravil glede zdravja in varnosti na delovnem mestu	pogosto ($\bar{x} = 3,8$)	pogosto ($\bar{x} = 4,4$)
Organiziranje programov za promocijo zdravja (delavnice, seminarji...)	občasno ($\bar{x} = 3,2$)	pogosto ($\bar{x} = 4,1$)
Plačevanje dodatnega zdravstvenega zavarovanja	občasno ($\bar{x} = 2,5$)	občasno ($\bar{x} = 2,5$)
Organiziranje s starostjo povezanih zdravstvenih pregledov	občasno ($\bar{x} = 3,0$)	občasno ($\bar{x} = 2,8$)
Organiziranje fitnes vadb in športnih dejavnosti	občasno ($\bar{x} = 2,6$)	občasno ($\bar{x} = 3,3$)
Možnost zdrave prehrane	občasno ($\bar{x} = 3,4$)	občasno ($\bar{x} = 3,3$)
Organiziranje izobraževanja o delu in varnosti ob prihodu v podjetja ali prevzemu novega delovnega mesta	pogosto ($\bar{x} = 4,2$)	vedno ($\bar{x} = 4,6$)
Ozaveščanje in spodbujanje zdravega načina življenja	občasno ($\bar{x} = 3,1$)	pogosto ($\bar{x} = 3,8$)
Izvajanje programov za iskanje ravnovesja med poslovnim in zasebnim življenjem	redko ($\bar{x} = 2,3$)	občasno ($\bar{x} = 2,9$)
Izvajanje programov in orodij za upravljanje s stresom pri starejših zaposlenih in programov za dobro počutje	redko ($\bar{x} = 2,2$)	občasno ($\bar{x} = 2,8$)
Vključevanje promocije zdravja v komunikacijo podjetja	občasno ($\bar{x} = 3,0$)	pogosto ($\bar{x} = 3,7$)
Spodbujanje zavedanja pomena zdravja med zaposlenimi	občasno ($\bar{x} = 3,0$)	pogosto ($\bar{x} = 3,7$)
Ponujanje možnosti rehabilitacijskih programov	redko ($\bar{x} = 2,1$)	redko ($\bar{x} = 2,1$)

vir: svoj

4.3 Izobraževanje in usposabljanje v podjetju

Iz Tabele 4.3 lahko razberemo spremembe v pogostosti izvajanja ukrepov, ki se nanašajo na vidik »izobraževanje in usposabljanje v podjetju«. Podjetja po šestih letih ukrepe izvajajo bolj ali enako pogosto kot leta 2014. Pri ukrepih »izvajanje analiz izobraževalnih potreb«, »oblikovanje načrta izobraževanja« in »izvajanje različnih metod izobraževanja na delovnem mestu med potekom dela (inštruiranje, mentorstvo, pomoč, ...)« prehod potekal iz občasnega v pogosto

izvajanje ukrepov. Od tod sledi sklep, da se podjetja pomembnosti izvajanja omenjenih ukrepov v letu 2020 bolj zavedajo.

V letu 2014 je imel največjo povprečno vrednost ukrep »izvajanje analiz izobraževalnih potreb«, leta 2020 pa ukrep »oblikovanje načrta izobraževanja«. V letu 2014 sta imela ukrepa »izvajanje programov usposabljanja in izobraževanja, ki so prilagojeni posebej starejšim zaposlenim« in »vrednotenje izobraževanja in usposabljanja starejših zaposlenih« najnižjo povprečno oceno, oba ukrepa podjetja izvajajo občasno. Povprečna vrednost se je pri obeh ukrepih v letu 2020 zvišala, vendar se ukrepa tudi v letu 2020 še vedno izvajata »občasno«.

Tabela 3: Primerjava pogostosti izvajanja ukrepov za vidik »izobraževanje in usposabljanje v podjetju«

	Pogostost izvajanja	
	2014	2020
Izvajanje analiz izobraževalnih potreb	občasno ($\bar{x} = 3,3$)	pogosto ($\bar{x} = 3,9$)
Oblikovanje načrta izobraževanja	občasno ($\bar{x} = 3,2$)	pogosto ($\bar{x} = 4,1$)
Izvajanje programov usposabljanja in izobraževanja, ki so prilagojeni posebej starejšim zaposlenim	občasno ($\bar{x} = 2,5$)	občasno ($\bar{x} = 2,8$)
Vrednotenje izobraževanja in usposabljanja starejših zaposlenih	občasno ($\bar{x} = 2,5$)	občasno ($\bar{x} = 2,7$)
Motiviranje starejših zaposlenih za izobraževanja	občasno ($\bar{x} = 2,7$)	občasno ($\bar{x} = 3,2$)
Izvajanje različnih metod izobraževanja na delovnem mestu med potekom dela (inštruiranje, mentorstvo, pomoč, ...)	občasno ($\bar{x} = 3,2$)	pogosto ($\bar{x} = 3,6$)

Izvajanje različnih izobraževalnih metod, ki ne potekajo na delovnem mestu (predavanja, delavnice, <i>brainstorming</i> , učenje na daljavo)	občasno ($\bar{x} = 2,8$)	občasno ($\bar{x} = 2,9$)
Izvajanje programov v kontekstu vseživljenjskega učenja (do konca delovnega razmerja)	občasno ($\bar{x} = 2,6$)	občasno ($\bar{x} = 2,6$)

vir: svoj

4.4 Kultura in odnos v podjetju

Tabela 4.4 prikazuje primerjavo pogostosti izvajanja ukrepov, ki se nanašajo na vidik »kultura in odnos v podjetju«. Opazimo lahko, da se je pogostost izvajanja izboljšala pri ukrepih »izobraževanje vodstva, kadrovske delavcev in strokovnjakov za upravljanje s človeškimi viri ter izobraževanje ostalih zaposlenih o pomenu starejših delavcev«, »vključevanje starejših zaposlenih v postopek načrtovanja strategij in spodbud za upravljanje s starejšimi delavci«, »promoviranje strategije aktivnega staranja in politik menedžmenta starostnikov« ter »izdelovanje kadrovskega načrta upokojevanja in nasledstva«. Tako v letu 2014 kot 2020 podjetja v povprečju najbolj pogosto izvajajo kadrovske načrte upokojevanja in nasledstva. V obeh letih je najnižjo povprečno oceno pogostosti izvajanja dobil ukrep »navajanje starostnih omejitev v zaposlitvene oglase«, tega ukrepa podjetja v povprečju ne izvajajo.

Tabela 4: Primerjava pogostosti izvajanja ukrepov za vidik »kultura in odnos v podjetju«

	Pogostost izvajanja	
	2014	2020
Navajanje starostnih omejitev v zaposlitvene oglase	nikoli ($\bar{x} = 1,3$)	nikoli ($\bar{x} = 1,1$)
Izobraževanje vodstva, kadrovskih delavcev in strokovnjakov za upravljanje s človeškimi viri. Ter izobraževanje ostalih zaposlenih o pomenu starejših delavcev	redko ($\bar{x} = 2,4$)	občasno ($\bar{x} = 3,1$)
Vključevanje starejših zaposlenih v postopek načrtovanja strategij in spodbud za upravljanje s starejšimi delavci	redko ($\bar{x} = 2,1$)	občasno ($\bar{x} = 2,8$)
Promoviranje strategije aktivnega staranja in politik managementa starostnikov	redko ($\bar{x} = 2,0$)	občasno ($\bar{x} = 2,5$)
Stalno informiranje in komuniciranje s starejšimi zaposlenimi glede njihovih namenov, željo po podaljšanju delovne aktivnosti	občasno ($\bar{x} = 2,6$)	občasno ($\bar{x} = 3,2$)
Promoviranje programov o prednostih zaposlovanja starejših delavcev (izkorenitev stereotipov)	redko ($\bar{x} = 2$)	redko ($\bar{x} = 2,3$)
Spodbujanje višjih vodstvenih delavcev, da naj jasno izrazijo svojo zavezanost k upravljanju s starejšimi delavci	redko ($\bar{x} = 2,2$)	redko ($\bar{x} = 2,4$)
Redno informiranje in komuniciranje o upravljanju s starejšimi delavci po vsem svetu	redko ($\bar{x} = 2,2$)	redko ($\bar{x} = 2$)
Izdelovanje kadrovskega načrta upokojevanja in nasledstva	občasno ($\bar{x} = 3,4$)	pogosto ($\bar{x} = 3,5$)

vir: svoj

5 Razprava

Za ohranitev in krepitev dinamičnega in zainteresiranega delovnega okolja je nujno potrebno, da delodajalci poskrbijo za povezovanje in dopolnjevanje aktualnih znanj mladih in izkušenj starejših. Menimo, da je to mogoče le ob dobrem poznavanju lastnosti vseh generacij na trgu. Vsaka generacija ima namreč svoje prednosti in slabosti, močne in šibke lastnosti, svoje vrednote, stališča, prepričanja, pričakovanja, svoj komunikacijski slog, želje in potrebe. Vse lastnosti se močno izrazijo v samem delovnem okolju, zato je pomembno, da se podjetja medgeneracijskih razlik zavedajo, se jim prilagodijo in jih oplemenitijo, tako, da vsem generacijam omogočijo optimalno izvajanje dela in dobro počutje na delovnem mestu. V raziskavi smo ugotovili, da podjetja po šestih letih starejšim še vedno pripisujejo veliko delovnih izkušenj, pripadnost in lojalnost delodajalcu ter strokovno znanje. Prav tako se pojavlja konsistenten vzorec negativnih prepričanj o starejših zaposlenih. Podjetja starejšim zaposlenim še vedno pripisujejo slabo znanje tujega jezika, nizko motiviranost, nizko produktivnost ter pomanjkanje inovativnosti pri spopadanju s težavo/oviro. Naštete negativne lastnosti po našem mnenju ne bi smele vplivati na zmanjšanje privlačnosti zaposlitve kandidata, saj lahko na te lastnosti (z izjemo slabega znanja tujega jezika) neposredno vpliva delodajalec. Z dobrim vodstvom in voditeljskimi pristopom, ki zajema tudi motiviranje lahko spodbudi produktivnost in prepreči pojav starostnega diskriminiranja. Prav tako tudi pomanjkanje inovativnosti starejših zaposlenih pri reševanju težav, ne sme biti razlog, da delodajalec ne zaposli starejšega kandidata.

Velika podjetja v Sloveniji se po šestih letih dokazano bolj zavedajo pomembnosti izvajanja prostovoljnih ukrepov, pri čemer pogosteje izvajajo ukrepe vezane na upravljanje z zdravjem na delovnem mestu, izobraževanje in usposabljanje ter kulturo in odnos v podjetju.

Pogostost izvajanja je bila pri vseh ukrepih, vezanih na vidik »upravljanje z zdravjem na delovnem mestu«, v letu 2020 višja ali enaka kot v letu 2014. V obeh letih je ukrep »organiziranje izobraževanja o delu in varnosti ob prihodu v podjetja ali prevzemu novega delovnega mesta« zasedel mesto z najvišjo povprečno vrednostjo. Podjetja se po šestih letih bolj zavedajo pomembnosti izvajanja tega ukrepa. Menimo, da je eden izmed glavnih razlogov za tako velik

interes delodajalcev pri zagotavljanju varnosti in zdravja delavcev povezan tudi s poostrenimi merili in kaznimi ob neupoštevanju ali kršitvi Zakona o varstvu in zdravju pri delu (ZVZD-1) (Kunšek, 2011). Vsekakor bi morali razloge, za tako visoko izvajanje tega ukrepa natančneje raziskati. Ukrep »ponujanje možnosti rehabilitacijskih programov« je v obeh letih dosegel najnižjo povprečno vrednost. Po šestih letih se še vedno izvaja »redko«. Menimo, da podjetja tega ukrepa v povprečju ne izvajajo zaradi vse dražje medicine, ki je posledica vse bolj izpopolnjenih zdravil in metod (tudi v rehabilitaciji) ter vse večjega števila ljudi, ki te storitve potrebujejo oz. jih bodo potrebovali. Podjetja morda ne morejo nuditi rehabilitacijskih programov zaradi visokih cen. V obzir pa moramo vzeti tudi dejstvo, da se nekaterim podjetjem to ne zdi potrebno, saj je v Sloveniji rehabilitacija zaposlenih krita iz sredstev obveznega zavarovanja (Itero, 2019).

Podjetja po šestih letih ukrepe vezane na vidik »izobraževanja in usposabljanja v podjetju« izvajajo bolj ali enako pogosto kot v letu 2014. V letu 2014 sta imela ukrepa »izvajanje programov usposabljanja in izobraževanja, ki so prilagojeni posebej starejšim zaposlenim« in »vrednotenje izobraževanja in usposabljanja starejših zaposlenih« najnižjo povprečno oceno, oba ukrepa podjetja v povprečju izvajajo občasno. Povprečna vrednost se je pri obeh ukrepih v letu 2020 zvišala, vendar se še vedno v povprečju izvajata »občasno«. To pomeni, da so podjetja stagnirala. Na podlagi rezultatov sklepamo, da menedžment v organizaciji krepi zavedanje pomena vseživljenjskega učenja in prenosa znanja med zaposlenimi. Ohranjanje kreativne kondicije delavcev, ki so v podjetju, je veliko cenejše, hitrejše in lažje izvedljivo, kot zaposlovanje novega kadra. Predlagamo, da podjetja še naprej skrbijo za razvoj zaposlenih, saj lahko le z izobraževanjem in usposabljanjem podjetja ostanejo konkurenčna na trgu dela.

Velika podjetja so pri ukrepih, vezanih na vidik »kultura in odnosi v podjetju« prešla iz v povprečju redkega izvajanja ukrepov na občasno izvajanje ukrepov. Tako v letu 2014 kot 2020, podjetja v povprečju najbolj pogosto izvajajo kadrovske načrte upokojevanja in nasledstva. Pred šestimi leti so podjetja ta ukrep izvajala občasno, danes pa ga v povprečju izvajajo pogosto. V obeh letih je najnižjo povprečno oceno pogostosti izvajanja dobil ukrep »navajanje starostnih omejitev v zaposlitvene oglase«, tega ukrepa podjetja v povprečju ne izvajajo. Navajanje starostnih omejitev predstavlja dvorezen meč, saj zakonodaja ne dovoljuje diskriminiranja na področju razpisov prostih delovnih mest, po

drugi strani pa bi s takšnim načinom iskanja kandidatov zelo hitro zvišali vključenost starejših na trg dela. Prišli smo do ideje, da bi po principu delovanja študentskega servisa (namenjenega mladim, ki študirajo) ustvarili servis za starejše, ki bi nudil priložnostna dela za vse upokojene posameznike.

6 Zaključek

Da bodo zaposleni ostali čim dlje na delovnem mestu, bodo potrebne različne spodbude, prilagoditev delovnih mest, bolj bo treba poudarjati pomen vseživljenjskega izobraževanja, izboljšati upravljanje in medgeneracijsko sodelovanje ter ponovno ovrednotiti odnos do starejših zaposlenih (Gorenc Vujović, 2019). Podjetja, ki bodo poznala specifične potrebe starejših in v skladu z njimi prilagodila delovna mesta, ne bodo zgolj zadržala pomembnih znanj in sposobnosti, temveč bodo zaradi fleksibilnosti in razumevanja preživela na trgu, bila korak pred konkurenco in utrla pot v trajnostni razvoj in napredek. Hkrati lahko velika podjetja v Sloveniji s pravilnim pristopom do ranljive skupine starejših resnično preprečijo padec gospodarske rasti in zmanjšajo pritisk na javnofinančne izdatke, povezane s staranjem prebivalstva, ter s tem prispevajo h kvalitetnejšemu življenju prebivalcev Slovenije (MDDSZ, 2016; Krajnović, 2018). Aktivne vloge pri reševanju teh izzivov pa nimajo zgolj vodstva organizacij in kadrovske službe, temveč tudi posamezniki.

Literatura

- Dimovski, V. (2017). Staranje zaposlenih HR izziv za slovensko gospodarstvo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta. Pridobljeno 12. 7. 2020 na http://zrz.si/wp-content/uploads/2017/11/Posvet_Staranje-zaposlenih_Vlado-Dimovski-7.11.2017.pdf
- Gaber, M. (2014). Ravnanje s starejšimi zaposlenimi v velikih podjetjih v Sloveniji. (Magistrska naloga). Kranj: Fakulteta za organizacijske vede. Pridobljeno na: <https://core.ac.uk/download/pdf/67582027.pdf>.
- Gorenc Vujović, A. (2019). Ukrepi za reševanje staranja zaposlenih. *Kakovostna starost*, 22(2), 60-63. Pridobljeno 31.03.2020 na <http://www.instantonatrstenjaka.si/izdelki/148.pdf>.
- Itero (20. 10. 2019). Rehabilitacija ne rešuje življenja, a močno vpliva na njegovo kakovost. *Medicina DANES*. Pridobljeno 11. 8. 2020 na

- danes.si/8953980/Rehabilitacija-ne-resuje-zivljenja-a-mocno-vpliva-na-njegovo-kakovost?cctest&
- Krajnović, E. (2018). Sprememba odnosa do starejših zaposlenih: z leti še vedno Zavzeti. *Ekonomski demokracija: Strokovna informativna revija za delavske predstavnike in menedžerje v sodobnem podjetju*, 6, 20–24. Pridobljeno 20. 3. 2020 na <https://www.delavska-participacija.com/priloge/2833-181188.pdf>.
- Kunšek, M. (15. 11. 2011). Odslej strožja merila in kazni pri izvajanju Zakona o varnosti in zdravju pri delu. *FinD-Info*. Pridobljeno 11. 8. 2020 na <https://www.findinfo.si/medijsko-sredisce/v-srediscu/73550>.
- Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti [MDDSZ]. (2016). *Starejši in trg dela v Sloveniji*. Ljubljana: Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti. Pridobljeno 20. 3. 2020 na <http://www.utzo.si/wp-content/uploads/2018/05/Starej%C5%A1i-in-trg-dela-v-Sloveniji.pdf>.
- Novak, V. (2018). Trg dela in zaposlovanje. V M. Ferjan (ur.), *Kadrovski management - od industrijske revolucije do digitalizacije*, 73–112. Maribor: Univerzitetna založba Univerze v Mariboru.
- Pajnikihar, T. (2008). *Staranje delovne sile - izzivi in rešitve z vidika delodajalcev v šestih državah srednje in vzhodne Evrope*. Ljubljana: Združenje delodajalcev Slovenije ZDS. Pridobljeno 27. 7. 2020 na http://www.irdo.si/skupni-cd/cdji/cd-irdo-2009/images/referati/3-13_pajnikihar.pdf.
- Petkovšek Štakul, J. (23. 10. 2012). Starejši zaposleni – izziv ali ovira za podjetja. *Dnevnik*. Pridobljeno 28. 7. 2020 iz: <https://www.dnevnik.si/1042374311>.
- Planko, S., Drev, B. in Duralija, S. (2017). *Katalog ukrepov za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih*. Ljubljana: Javni štipendijski, razvojni, invalidski in preživninski sklad Republike Slovenije. Pridobljeno 30. 7. 2020 na <http://www.sklad-kadri.si/si/razvoj-kadrov/celovita-podpora-podjetjem-za-aktivno-staranje-delovne-sile-asi/>
- Ramovš, J. (2010). *Slovar: Staranje*. Inštitut Antona Trstenjaka za gerontologijo in medgeneracijsko sožitje. Pridobljeno 23. 7. 2020 na <http://www.inst-antontrstenjaka.si/gerontologija/slovar/1430.html>.
- Ramovš, J., Ramovš, K., Grebenšek, T. in Gorenc Vujović, A. (2019). *Aktivno in zdravo staranje - prakse in zakonodaja*. Raziskovalna študija. Ljubljana: Inštitut Antona Trstenjaka za gerontologijo in medgeneracijsko sožitje. Pridobljeno 1. 8. 2020 na <https://projekt-polet.si/wp-content/uploads/2019/07/%C5%A0tudija-za-GZS-Aktivno-zdravo-staranje-PRAKSE-ZAKONODAJA-jan-2019x.pdf>.
- Tabaj, A., Ponikvar, J., Zupan, A., Dolinšek, T., Korez, S., Bohorč, S., ... Jakopec, Z. (2010). *Standardi usposabljanj in znanj za prilagoditev delovnih mest*. Ljubljana: Univerzitetni rehabilitacijski inštitut Republike Slovenije – Soča. Pridobljeno 20. 7. 2020 na

http://www.irrs.si/f/docs/Razvojni_center_za_poklicno_rehabilitacijo/Standardi_znanj_za_prilagoditve_delovnih.pdf?irrs_admin=jnj3mren2s1na2mqicb9l6p8i4

- Tamše, T. in Udovič, U. (2018). Poročilo analize stanja na trgu dela: zaposlovanje starejših ter upravljanje s starejšimi zaposlenimi v Sloveniji in tujini. Projekt Krepitev kompetenc socialnih partnerjev. Pridobljeno 7. 2. 2020 na https://rgzc.gzs.si/Portals/rgzc-gzs/Analiza_starej%C5%A1i.pdf.
- Šarotar Žižek, S., Mulej, M., Treven, S., Veingerl Čič, Ž., Senčur Peček, D., Rožman, M. ... Šebjan, U. (2018). Družbeno odgovorno ravnanje z deležniki koristi vsem. Pridobljeno 4. 7. 2020 na <http://www.dlib.si/details/URN:NBN:SI:doc-2JXLG379>.
- Vertot, N. (2010). Starejše prebivalstvo v Sloveniji. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije. Pridobljeno 23. 3. 2020 na www.stat.si/pub.asp.
- Vidmar, A. (2020). Primerjalna analiza vidikov ravnanja s starejšimi zaposlenimi v velikih podjetjih v Sloveniji (diplomsko delo). Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
- Združenje delodajalcev Slovenije. (2010). Staranje delovne sile-priložnost za podjetja. Ljubljana: Združenje delodajalcev Slovenije. Ljubljana: Združenje delodajalcev Slovenije ZDS. Pridobljeno 28. 7. 2020 na: <https://www.zds.si/sl/publikacije/staranje-delovne-sile-priloznost-za-podjetja/>.
- Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1). (2009). Uradni list RS, (65). Pridobljeno 13. 7. 2020 na <https://www.uradni-list.si/glasilo-uradni-list-rs/vsebina/2009-013036?sop=2009-01-3036>.

