

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Metoda Debeljak

**Sistem ravnanja s starejšimi zaposlenimi:
primer slovenskega podjetja**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Metoda Debeljak

Mentorica: red. prof. dr. Aleksandra Kanjuo Mrčela

**Sistem ravnanja s starejšimi zaposlenimi:
primer slovenskega podjetja**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

Zahvala

Za vse usmeritve, strokovno pomoč in napotke se iskreno zahvaljujem svoji mentorici red. prof. dr. Aleksandri Kanjuo Mrčela.

Za podporo pri magistrskem študiju se zahvaljujem svojemu delodajalcu – zavarovalni družbi.

Hvala tudi vsem ostalim, ki so me med pripravo naloge podpirali.

Metoda Debeljak

Sistem ravnanja s starejšimi zaposlenimi: primer slovenskega podjetja

Staranje populacije je dolgoročni trend, ki se je v državah razvitega sveta začel pred več desetletji. Starejši ljudje postajajo vse večja, tudi politično vplivnejša družbena skupina, podaljšuje se obdobje njihove vitalnosti, močnejše so zastopani na trgu dela in dokazano je, da se sposobnosti starejših in njihova delovna uspešnost v primerjavi z mlajšimi pomembno ne zmanjšujejo. Kljub temu pa se starejši soočajo z diskriminacijo, ki temelji na predsodkih in stereotipih o starejših ljudeh, ki so celo močnejši kot predsodki glede rase, spola in manjšin. Stereotipi o starejših zaposlenih lahko botrujejo starostni diskriminaciji, katere posledice so škodljive za družbo, posameznike in podjetja. Ugotavljanje obstoja stereotipov o starejših in razumevanje tovrstnih zaznav je ključno za oblikovanje ustreznih prilagoditev na ravni različnih sistemov v podjetju.

V izbrani slovenski zavarovalni družbi so bile za preveritev zastavljenih hipotez te magistrske naloge izvedene tri empirične raziskave, ki so ugotavljale obstoj morebitnih predsodkov in stereotipnega razmišljanja mlajših zaposlenih do starejših ter mnenje poslovnih strank o različnih starostnih skupinah zaposlenih, in sicer: (1) raziskava med zaposlenimi, (2) raziskava med poslovnimi strankami in (3) test implicitnih asociacij med zaposlenimi. Prvi dve raziskavi sta ugotavljali zaznave ter odnos različnih skupin zaposlenih in poslovnih strank podjetja do starejših zaposlenih, vključujoč samozaznave starejših zaposlenih ter potrebo po prilagoditvi sistema ravnanja s človeškimi viri v podjetju na področju ravnanja s starejšimi zaposlenimi. S testom implicitnih zaznav pa je bilo na vzorcu zaposlenih preverjeno, ali zaposleni nezavedno samodejno povezujejo atributa »USPEŠEN« in »NEUSPEŠEN« s konceptoma »MLAD« in »STAR«, kar lahko nakazuje na prisotnost starostnih stereotipov in predsodkov.

Pri preučevanju zaznav glede posameznih delovnih lastnosti je bilo ugotovljeno, da negativne zaznave glede delovnih lastnosti obstajajo pri vseh treh skupinah anketiranih (starejši zaposleni, mlajši zaposleni in vodje), in sicer tako do starejših kot do mlajših sodelavcev. Obstoj nezavednih stereotipov tako o (ne)uspešnosti starejših kot tudi o (ne)uspešnosti mlajših zaposlenih je nakazal tudi test implicitnih zaznav.

Pri preučevanju zaznav o odnosu do starejših zaposlenih se je izkazal obstoj predsodkov do starejših zaposlenih in njihov vpliv na odnos do starejših zaposlenih. Vse tri skupine anketiranih so bile mnenja, da so prilagoditve sistema ravnanja s človeškimi viri starejšim zaposlenim potrebne v vseh njegovih sestavnih delih. Iz odgovorov poslovnih strank je bilo prav tako moč ugotoviti, da starejše zaposlene zaznavajo drugače kot mlajše.

Na podlagi študija relevantne literature, primerov dobrih praks, obstoječega sistema ravnanja z zaposlenimi v obravnavani družbi ter izsledkov raziskav so bili oblikovani predlogi priporočil zavarovalni družbi pri ravnanju s starejšimi zaposlenimi na področju organizacijske kulture, delovnega razmerja, razvoja, kariere in nasledstev, izobraževanja ter uspešnosti pri delu in nagrajevanja.

KLJUČNE BESEDE: staranje populacije, stereotipi, starejši zaposleni, ravnanje s starejšimi zaposlenimi

A system for managing older employees: the case of a Slovenian insurance company

Population ageing is a long-term trend which started decades ago in developed countries. Older people are becoming a larger and politically more influential social group, their vital lifespan is increasing, they have a stronger presence on the labour market, and their abilities and work performance have been shown to not decrease substantially when compared to the younger population. Despite this, older people still face age discrimination, based on prejudice and stereotypes, which are even stronger than racial, sexual and minority prejudices. Numerous stereotypes about older employees have been identified in the available literature, which may lead to age discrimination and other damaging effects for society, individuals and companies. The identification of the existence of stereotypes about older workers and understanding such attitudes is vital in order to design appropriate measures related to the various systems in place in companies.

In order to explore the hypothesis of this master's thesis, which is linked to the existence of age related prejudice and stereotypes among the younger workers and business clients of the Slovenian insurance companies selected, three empirical studies were performed: (i) a questionnaire for the employees; (ii) a questionnaire for business clients; and (iii) an implicit association test among employees. The objective of the first two questionnaires was to explore not only the attitudes and behaviours of various groups of employees and business clients towards older employees, but also the perceived need to adapt the human resources management system specifically for older employees. The implicit association test, which was performed among a group of employees, was used to identify the existence of the implicit automatic association of "SUCCESSFUL" and "UNSUCCESSFUL" attributes with the concepts of "YOUNG" and "OLD", which could indicate the presence of age related stereotypes and prejudices.

The research identified various negative perceptions regarding the work related capabilities selected in all three groups of employees (younger employees, older employees and managers), directed towards both older as well and younger employees alike. The existence of subconscious stereotypes about older and younger employees regarding success was also demonstrated by the results of the implicit association test conducted among the employees. In addition to this, the research carried out among business clients indicated different perceptions of work related capabilities among younger and older employees.

On the basis of the relevant literature, best practices, the human resources management system in the insurance company selected and the research results, modifications to the existing human resources management system in the insurance company select were recommended, focusing on the organisational culture, the employment system, employee development and career management, succession planning, education and training, performance measurement and the remuneration system.

KEY WORDS: population ageing, stereotypes, older workers, managing older employees

KAZALO

1	Uvod	10
2	Namen in cilji naloge	14
3	Metode preučevanja	15
4	Hipoteze	16
5	Teoretsko konceptualni okvir preučevanja staranja.....	17
5.1	Funkcionalistična teorija	18
5.2	Konfliktna teorija.....	22
5.3	Interpretacijska teorija.....	23
5.4	Perspektiva življenjskega poteka.....	24
6	Staranje v sodobni družbi.....	26
6.1	Trendi staranja v Sloveniji, državah Evropske unije in ZDA.....	26
6.1.1	Evropska unija	26
6.1.2	Slovenija.....	30
6.1.3	ZDA.....	31
6.2	Odnos družbe do staranja in starejših ljudi.....	33
6.2.1	Spreminjanje odnosa družbe do starosti	33
6.2.2	Ageizem.....	35
6.2.3	Predsodki do starejših z vidika strahu pred smrtjo.....	40
6.2.4	Stereotipi in predsodki o staranju in starejših ljudeh	43
6.3	Spreminjajoča se vloga starejših ljudi v družbi	48
7	Staranje v delovnem okolju	50
7.1	Opredelitev pojma starejši zaposleni	50
7.2	Organizacije in starejši zaposleni.....	51
7.3	Ukrepi proti starostni diskriminaciji.....	58
7.4	Predsodki, miti in stereotipi o starejših zaposlenih	59
7.4.1	Delovne sposobnosti in uspešnost.....	63
7.4.2	Znanja in veščine ter pripravljenost na izobraževanje.....	65
7.4.3	Prilagodljivost in pripravljenost na spremembe.....	67
7.4.4	Odnos do mlajših vodij	67
7.4.5	Stroški dela.....	68
7.4.6	Zdravje starejših zaposlenih.....	68
8	Izbrane dobre prakse ravnanja s starejšimi zaposlenimi v podjetjih.....	69
8.1	Področja dela ravnanja s človeškimi viri	69
8.2	Organizacijska kultura	72
8.3	Zaposlovanje in delovno razmerje.....	74
8.4	Izobraževanje in razvoj.....	76
8.5	Nagrajevanje in motiviranje	78
8.6	Delovna uspešnost in produktivnost.....	80
8.7	Nasledstva in načrtovanje kariere	80
8.8	Varnost in zdravje pri delu.....	82
8.9	Medgeneracijsko sodelovanje.....	83
9	Zaznave in ravnanje s starejšimi zaposlenimi na primeru slovenske zavarovalne družbe	85
9.1	Predstavitev slovenske zavarovalne družbe	85
9.1.1	Dejavnost in splošni podatki	85
9.1.2	Ravnanje s človeškimi viri	86
9.1.3	Starostna struktura zaposlenih in projekcija sprememb v naslednjih petih letih	94

9.2	Zaznave in odnos do starejših zaposlenih	95
9.2.1	Opis raziskovalnega dela.....	95
9.2.2	Zaznave o delovnih lastnostih starejših zaposlenih.....	102
9.2.3	Zaznave o odnosu do starejših zaposlenih.....	109
9.2.4	Zaznave o potrebnosti prilagoditev sistema ravnanja s človeškimi viri starejšim zaposlem	116
9.2.5	Zaznave poslovnih strank.....	118
9.2.6	Implicitne asociacije o uspešnosti starejših zaposlenih.....	122
9.3	Predlogi priporočil za razširitev ukrepov pri ravnanju s starejšimi zaposlenimi.....	124
9.3.1	Organizacijska kultura	125
9.3.2	Delovno razmerje	127
9.3.3	Izobraževanje	129
9.3.4	Razvoj, kariera in nasledstva.....	131
9.3.5	Uspešnost pri delu, nagrajevanje in motiviranje.....	132
10	Zaključek.....	133
11	Literatura.....	137
12	Priloge.....	144
	Priloga A: Anketni vprašalnik med zaposlenimi	144
	Priloga B: Anketni vprašalnik med poslovnimi strankami	148
	Priloga C: Podrobnejši rezultati ankete med zaposlenimi – mlajši zaposleni.....	150
	Priloga Č: Podrobnejši rezultati ankete med zaposlenimi – starejši zaposleni	155
	Priloga D: Podrobnejši rezultati ankete med zaposlenimi – vodje	160
	Priloga E: Podrobnejši rezultati ankete med poslovnimi strankami	165

KAZALO TABEL

Tabela 6.1: Starostna struktura v državah EU-28 v letih 2004 in 2014.....	28
Tabela 8.1: Želene organizacijske prakse za starejše zaposlene.	79
Tabela 9.1: Število zaposlenih v zavarovalni družbi v letih 2008–2015.....	88
Tabela 9.2: Zaposleni v zavarovalni družbi glede na spol 31. 12. 2015.	88
Tabela 9.3: Zaposleni v zavarovalni družbi glede na stopnjo izobrazbe v letih 2012–2014.	88
Tabela 9.4: Število udeležencev izobraževanj v zavarovalni družbi v letih 2012–2015.	89
Tabela 9.5: Število opravljenih ur funkcionalnega izobraževanja v letih 2013–2015.....	89
Tabela 9.6: Povprečno število ur funkcionalnega izobraževanja zaposlenih.....	90
Tabela 9.7: Zaposleni v zavarovalni družbi glede na starost na zadnji dan leta 2015.	94
Tabela 9.8: Opisne besede za atributa »USPEŠEN« in »NEUSPEŠEN«.....	101
Tabela 9.9: Pregled prilagoditev trditvev in njihovih oznak.....	103
Tabela 9.10: Strnjeni odgovori anketirancev v štirih poslovnih situacijah.	112
Tabela 9.11: Število pojasnil po vrstah za odločitve pri posameznih poslovnih situacijah.....	113
Tabela 9.12: Pregled lastnosti mlajših in starejših iz pojasnil k poslovnim situacijam.....	114
Tabela 9.13: Negativni stereotipi in odnos do starejših zaposlenih.	115
Tabela 9.14: Pregled rezultatov testa implicitnih povezav.....	123

KAZALO SLIK

Slika 6.1: Starostna piramida prebivalstva EU-28 v letih 2014 in 2080 (projekcija).....	29
Slika 6.2: Projekcija starostne strukture prebivalstva Slovenije do leta 2080 (EUROPOP2013).	31
Slika 6.3: Prikaz starostne strukture prebivalstva Slovenije v letih 2015 in 2080 (EUROPOP2013).....	32
Slika 9.1: Projekcija spreminjanja starostne strukture zaposlenih v zavarovalni družbi od leta 2015 do leta 2025.....	95
Slika 9.2: Struktura odgovorov starejših zaposlenih o prilagojenih trditvah glede delovnih lastnosti.	105
Slika 9.3: Struktura odgovorov mlajših zaposlenih o prilagojenih trditvah glede delovnih lastnosti.	105
Slika 9.4: Struktura odgovorov vodij o prilagojenih trditvah glede delovnih lastnosti.....	106
Slika 9.5: Povprečna vrednosti odgovorov o prilagojenih trditvah glede delovnih lastnosti.	108
Slika 9.6: Struktura odgovorov starejših zaposlenih o potrebnosti prilagoditev sistema ravnanja s človeškimi viri.....	117
Slika 9.7: Struktura odgovorov mlajših zaposlenih o potrebnosti prilagoditev sistema ravnanja s človeškimi viri.....	117
Slika 9.8: Struktura odgovorov vodij o potrebnosti prilagoditev sistema ravnanja s človeškimi viri.....	118
Slika 9.9: Struktura odgovorov strank o lastnostih zaposlenih v zavarovalni družbi.....	119

1 UVOD

Staranje populacije je dolgoročni trend, ki se je v državah razvitega sveta začel pred več desetletji. Viden je v spreminjanju starostne strukture populacije, odraža pa se v naraščanju deleža starejših oseb in upadanju deleža ljudi v delovni dobi (Eurostat 2015a). Dannefer in Phillipson sta opisala problematiko staranja v 21. stoletju kot »enega največjih izzivov sveta, saj staranje populacije postaja vse bolj očitna resničnost vseh družb in se pojavlja v kontekstu globalnih ekonomij ter hitrih tehnoloških in kulturnih sprememb« (Dannefer in Phillipson 2010, 21).

Literatura navaja tri ključne razloge za omenjene demografske spremembe: (a) upadanje rodnosti, (b) daljšo pričakovano življenjsko dobo in (c) staranje najštevilčnejše baby boom generacije, torej ljudi, rojenih v letih med 1946 in 1964, ki so leta 2011 začeli vstopati v 65. leto starosti, leta 2030 pa bodo vsi stari 65 let in več (Shea in Haasen 2006; Rothwell in drugi 2008; Vertot 2009; Capelli in Novelli 2010).

Številke v projekcijah staranja prebivalstva so zgovorne. V Evropski uniji (EU-28) naj bi se po projekcijah Eurostata delež oseb, starih 65 let in več, povečal z 18,5 % v letu 2014 na 28,8 % v letu 2080 (Eurostat 2015b). V Sloveniji naj bi se po Eurostatovi projekciji prebivalstva za Slovenijo EUROPOP2008 delež oseb, starih 60 let in več, povečal z 21,1 % v letu 2008 na 39,0 % v letu 2060 (Statistični urad Republike Slovenije 2008), v ZDA pa naj bi se delež oseb, starih 65 let in več, povečal s 15% v letu 2014 na 24 % v letu 2030, kar pomeni, da se bo ta starostna skupina več kot podvojila – s 46 milijonov bo zrasla na 98 milijonov oseb (Colby in Ortman 2014, 4–5).

Zaradi navedenih demografskih sprememb postajajo starejši v državah razvitega sveta vse večja in vse bolj pomembna družbena skupina, spreminja pa se tudi njihova vloga v družbi. Zaradi napredka medicine so se poleg podaljšanja življenjske dobe izboljšali tudi splošno zdravje in vitalnost starejših ljudi ter njihov življenjski slog. V zadnjih 50 letih se je pričakovana življenjska doba v EU-28 podaljšala za 10 let (Eurostat 2015a), v ZDA pa za dobrih 9 let (IndexMundi 2015a; 2015b). V Sloveniji se je po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije od leta 1960 življenjska doba žensk podaljšala za 11,2 leti, življenjska doba moških pa

za 10,8 let (Statistični urad Republike Slovenije 2015d). Ramovš opozarja, da sta Slovenija in Evropa zaradi drastičnih demografskih sprememb pred eno najzahtevnejših nalog v svoji zgodovini, pri čemer je v Sloveniji zaradi njene majhnosti ta naloga še posebej pereča (Ramovš 2012, 7).

»Še do nedavnega veljaven vzorec, da se v običajnem ciklu življenja izobražujejo mladi, delajo odrasli, starejšim pa je namenjena upokojitev oziroma prosti čas, danes ne velja več. Kronološka starost ne določa več, kaj delamo v življenju in kdaj« (Rand v Capelli in Novelli 2010, pogl. Foreword, odst. 2).¹ Starejši ljudje, upokojeni in zaposleni so tudi hitro rastoča skupina volivcev, ki posledično imajo in bodo imeli močan vpliv na delovno zakonodajo in politiko ter so tudi najhitreje rastoča skupina delovne sile (Shea in Haasen 2006, pogl. What is Different About Dealing Successfully with Older Workers, odst. 1). V EU-28 se je delež zaposlenih, starih od 55 do 64 let, povečal z 39,9 % v letu 2003 na 50,1 % v letu 2013 (Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu, 2015).

Študije glede delovne uspešnosti starejših kažejo, da so starejši zaposleni po svojih delovnih sposobnostih in učinkovitosti skoraj enakovredni mlajšim zaposlenim, običajno pa imajo tudi znanje in izkušnje, ki lahko nevtralizirajo morebitne slabosti pri opravljanju del, ki so povezana s staranjem (Capelli in Novelli 2010, pogl. Knowledge, Skills, and Abilities, odst. 8). V zadnjih nekaj desetletjih se je tudi močno zmanjšal obseg del, ki so zahtevala visoke fizične zmogljivosti, pri katerih starejši zaposleni praviloma niso v prednosti, povečal pa se je obseg del, za katerih opravljanje so starejši zaposleni lahko enako ali celo bolj kompetentni kot mlajši (Shea in Hassen 2006, pogl. What is Different About Dealing Successfully with Older Workers, odst. 1).

Dannefer in Settersten v okviru teorije družbene gerontologije poudarjata, da je potencial za učenje, spremembe in rast ne le v otroški in mladostni dobi, temveč tudi v odrasli dobi in starosti temeljna in univerzalna lastnost, ki je značilna za človeka in njegovo staranje. Zaradi tega starejši ljudje ohranjajo radovednost,

¹ Sklicevanje na e-knjige v Kindle zapisu v Navodilih za urejanje znanstvenih in strokovnih besedil FDV ni opredeljeno in tudi ne na spletni strani Chicago Manual of Style. Zato uporabljam priporočeni način citiranja, skladno z Lee 2009.

sposobni so vseživljenjskega učenja in osebne rasti (Dannefer in Settersten 2010, 6).

Vendar – paradoksalno – kljub temu da so starejši vse večja družbena skupina, ki je tudi vse bolj zastopana na trgu dela, da se poleg življenjske dobe podaljšuje tudi obdobje vitalnosti, dobrega zdravja in aktivnosti ter da se sposobnosti starejših in njihova delovna uspešnost v primerjavi z mlajšimi pomembno ne zmanjšujejo, se starejši soočajo z diskriminacijo, ki temelji na predsodkih in stereotipih o starejših ljudeh (Sennett 2006, pogl. Specter of Uselessness, odst. 17–19; Capelli in Novelli 2010, pogl. Confronting Ageism, odst. 1–2). Po raziskavah v ZDA, ki jih omenjata Capelli in Novelli, so predsodki glede starejših celo močnejši, kot so bili predsodki glede rase, spola in manjšin (Capelli in Novelli 2010, pogl. The Employer Side of the Equation, odst. 2; pogl. Attitudes Toward Older Workers, odst. 2). Diskriminacija starejših se pojavlja tako pri iskanju zaposlitve kot tudi v delovnem okolju (Malinen in Johnston 2013, 446).

Sennett opisuje staranje zaposlenih kot enega izmed ključnih vzrokov za zmanjšano »uporabnost« posameznika (poleg globalne oskrbe z delovno silo in avtomatizacije dela), ki jo vidi kot sodobno grožnjo novega kapitalizma (Sennett 2006, pogl. The Specter of Uselessness, odst. 1). Pri tem je starost kot merilo za neuporabnost posameznika v moderni ekonomiji problematična predvsem zaradi samih predsodkov in zaradi hitrega zastaranja spretnosti, ki starejše zaposlene zaradi cene vlaganj v dodatno usposabljanje postavlja v slabši položaj pred mlajšimi, ki nova znanja že imajo. Poleg tega naj bi bili mlajši zaposleni tudi cenejši in manj problematični kot starejši (Sennett 2006, pogl. The Specter of Uselessness, odst. 18–22). Vse naštetu pa je spet povezano s predsodki, stereotipi, starostno diskriminacijo oziroma ageizmom. Posledice diskriminacije starejših so škodljive tako za posameznike kot tudi za organizacije in družbo, zato je razumevanje vzrokov za diskriminatorne prakse ključnega pomena (Malinen in Johnston 2013, 446).

Literatura navaja številne in raznolike stereotipe o starejših zaposlenih, kot najbolj pogosti pa so obravnavani naslednji (Rothwell in drugi 2006; Shea in Haasen 2006; Maurer in drugi 2008; Capelli in Novelli 2010):

- sposobnosti zaposlenih z leti upadajo, zato starejši zaposleni izkazujejo slabše delovne rezultate kot mlajši;
- dandanes delo zahteva hitrejšo nadgradnjo znanja in veliko več tehničnih spretnosti kot nekoč in ob takšnih zahtevah starejši zaposleni bistveno zaostajajo za mlajšimi;
- starejši zaposleni ne rabijo izobraževanja oziroma usposabljanja oziroma si ga ne želijo;
- starejši zaposleni so manj inovativni in kreativni kot mlajši;
- starejši zaposleni ne marajo sprememb v delovnem okolju in se ne prilagajajo spremembam;
- starejši zaposleni se težko prilagajajo miselnosti mlajših in posledično težje sodelujejo v starostno mešanih timih;
- obstaja velika možnost konflikta med starejšimi zaposlenimi in njihovimi mlajšimi vodji zaradi nezaupanja na podlagi razlike v starosti;
- stroški dela in izobraževanja starejših zaposlenih so bistveno višji kot pri mlajših;
- zaradi zdravstvenih težav so starejši zaposleni več odsotni z dela.

Glede na spremembe starostne strukture zaposlenih ter problematiko predsodkov do njih in s tem povezanega diskriminatornega ravnanja so potrebne tudi spremembe pri ravnanju s starejšimi zaposlenimi v podjetjih, kar postaja »eden najpomembnejših izzivov, s katerimi se srečujejo vsa podjetja v ZDA in v vsem razvitem svetu« (Capelli in Novelli 2010, pogl. Preface, odst. 1).

Ugotavljanje obstoja stereotipov o starejših in razumevanje tovrstnih zaznav je ključno za oblikovanje ustreznih prilagoditev na ravni različnih sistemov v podjetju. Prvo in ključno področje v podjetju, ki ima lahko pomemben pozitiven vpliv na identifikacijo in implementacijo tovrstnih prilagoditev, je področje ravnanja s človeškimi viri. To si mora prizadevati, da ravnanje s starejšimi zaposlenimi na primeren način vtke v celovit sistem ravnanja s človeškimi viri z namenom, da bo skupina starejših zaposlenih lahko enako uspešno in učinkovito delovala znotraj podjetja kot ostale skupine zaposlenih ter da bo podjetje znalo identificirati in omogočiti razvoj njihovih potencialov.

2 NAMEN IN CILJI NALOGE

Tema magistrske naloge so starejši zaposleni in ravnanje z njimi v luči demografskega trenda naraščanja deleža starejših v družbi ter hkrati prisotnih predsodkov in diskriminacije do te družbene skupine.

V nalogi je uvodoma predstavljen teoretsko-konceptualni okvir odnosa do staranja in starejših ljudi, njihove spreminjajoče se vloge v družbi in delovnem okolju ter pojav ageizma oziroma starostne diskriminacije v delovnem okolju. Predstavljena je literatura, ki analizira najpogostejše predsodke, stereotipe in mite o starejših zaposlenih ter dobre prakse ravnanja s starejšimi zaposlenimi v okviru ravnanja s človeškimi viri.

Nadaljevanje naloge je namenjeno predstavitvi študije primera izbrane slovenske zavarovalne družbe,² v kateri sem preučevala, kako starejši zaposleni zaznavajo sebe in kako jih zaznavajo drugi, kakšen je odnos do njih ter kakšni so sedanji načini ravnanja s starejšimi zaposlenimi. Zaznave o starejših zaposlenih sem preučevala na področju prilagodljivosti, sposobnosti za timsko delo, učljivosti, delovne odgovornosti, komunikacijskih sposobnosti, delovne produktivnosti, ustvarjanja medosebnih odnosov, strokovnosti, motiviranosti za delo, kreativnosti in izkušenosti. Če namreč obstajajo značilno negativne zaznave o starejših zaposlenih s strani drugih skupin zaposlenih oziroma strank in se odražajo v njihovem odnosu do starejših zaposlenih, potem je smiselno sistem ravnanja z zaposlenimi v podjetju prilagoditi na takšen način, da se negativne zaznave in s tem negativni odnos v čim večji meri odpravljajo, tako da ne zmanjšujejo učinkovitosti delovanja podjetja. Na osnovi izsledkov raziskav, analize literature, teoretičnih razprav in primerov dobrih praks iz prvega dela naloge sem v sklepnem delu oblikovala predloge priporočil za razširitev ukrepov pri ravnanju s starejšimi zaposlenimi na področju organizacijske kulture, delovnega razmerja, razvoja, kariere in nasledstev, izobraževanja ter uspešnosti pri delu in nagrajevanja v opazovani zavarovalni družbi. Razprava in predlogi v tej nalogi so

² Ker imena obravnavane slovenske zavarovalne družbe skladno z zahtevo podjetja v magistrski nalogi ne navajam, je v besedilu v zvezi s podjetjem in pri navajanju virov, ki vsebujejo ime podjetja, namesto imena podjetja uporabljen izraz »zavarovalna družba«.

lahko iztočnica za nadaljnje raziskovanje in optimiziranje praks ravnanja s starejšimi zaposlenimi v slovenskih organizacijah.

3 METODE PREUČEVANJA

V nalogi sem uporabila različne metode raziskovanja, in sicer tako kvalitativne kot tudi kvantitativne metode.

V prvem delu naloge sem analizirala relevantno dostopno domačo in tujo literaturo ter vire, ki obravnavajo staranje in položaj starejšega človeka v družbi, zaznavanje starejših zaposlenih v podjetjih ter različne vidike upravljanja s človeškimi viri pri ravnanju s starejšimi zaposlenimi. Prav tako sem z analizo dostopnih virov predstavila zakonodajo na področju preprečevanja starostne diskriminacije na ravni EU, v Sloveniji in ZDA (med tem: Direktiva Sveta 2000/78/ES z dne 27. novembra 2000 o splošnih okvirih enakega obravnavanja pri zaposlovanju in delu, Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1), Age Discrimination and Employment Act of 1967, O'Dempsey in Beale 2011, idr.).

Za predstavitev demografskih podatkov in projekcij demografskih trendov prihodnosti v državah EU in zlasti v Sloveniji sem uporabila dostopne statistične podatke Eurostata in Statističnega urada Republike Slovenije, kot na primer Eurostatovo raziskavo Population structure and ageing 2015 ter Eurostatove projekcije prebivalstva za države Evropske unije v obdobju 2008–2060 (Eurostat 2015a; Eurostat 2015b).

V drugem delu naloge sem predstavila izsledke lastnega empiričnega raziskovanja – študije primera izbrane slovenske organizacije. Na podlagi analize internih virov obravnavane zavarovalne družbe sem predstavila obstoječe sisteme ravnanja s človeškimi viri, s poudarkom na programu ravnanja s starejšimi zaposlenimi. Opravila sem anketo med tremi različnimi skupinami zaposlenih v opazovani zavarovalni družbi in krajšo anketo s skupino strank zavarovalne družbe. Pri raziskavi sem zaposlene razdelila v naslednje skupine:

- »vodje« (vsi zaposleni na vodstvenih in vodilnih delovnih mestih, ne glede na starost);

- »starejši zaposleni« (zaposleni, ki ne opravljajo vodstvenih ali vodilnih del in so bili na dan začetka izvajanja ankete stari 55 let in več);
- »mlajši zaposleni« (zaposleni, ki ne opravljajo vodstvenih ali vodilnih del in so bili na dan začetka izvajanja ankete mlajši od 55 let).

Kot podporo anketi sem z omejenim številom zaposlenih izvedla tudi test implicitnih asociacij (ang. *Implicit Association Test, IAT*), ker zaradi občutljivosti teme percepcije uspešnosti starejših zaposlenih obstaja večja možnost samokorekcije pri odgovorih v anketi.

Poleg tega sem oblikovala tudi skupino »poslovne stranke«, ki je obsegala omejeno število poslovnih strank – kupcev storitev zavarovalne družbe.

V sklepnem delu naloge sem s sintezo teoretičnih dognanj in izsledkov empiričnih raziskav predlagala možnosti izboljšav pri ravnanju s starejšimi zaposlenimi v obravnavani zavarovalni družbi.

4 HIPOTEZE

Preverila sem, ali je na primeru obravnavane slovenske zavarovalne družbe mogoče zavreči naslednje hipoteze:

H1.a: Starejši zaposleni menijo, da se ne razlikujejo od mlajših zaposlenih po lastnostih, ki so pomembne za uspešno opravljanje dela.

H1.b: Starejši zaposleni menijo, da zaznave o njih s strani mlajših zaposlenih ne vplivajo negativno na odnos mlajših zaposlenih do njih v podjetju.

H1.c: Starejši zaposleni menijo, da sistem ravnanja s človeškimi viri ne potrebuje dopolnitev, ki bi bile prilagojene skupini starejših zaposlenih.

H2.a: Mlajši zaposleni menijo, da se starejši zaposleni ne razlikujejo od mlajših zaposlenih po lastnostih, ki so pomembne za uspešno opravljanje dela.

H2.b: Mlajši zaposleni menijo, da njihove zaznave o starejših zaposlenih ne vplivajo negativno na njihov odnos do starejših zaposlenih.

H2.c: Mlajši zaposleni menijo, da sistem ravnanja s človeškimi viri ne potrebuje dopolnitev, ki bi bile prilagojene skupini starejših zaposlenih.

H3.a: Vodje menijo, da se starejši zaposleni ne razlikujejo od mlajših zaposlenih po lastnostih, ki so pomembne za uspešno opravljanje dela.

H3.b: Vodje menijo, da njihove zaznave o starejših zaposlenih ne vplivajo negativno na njihov odnos do starejših zaposlenih.

H3.c: Vodje menijo, da sistem ravnanja s človeškimi viri ne potrebuje dopolnitev, ki bi bile prilagojene skupini starejših zaposlenih.

H4.a: Poslovne stranke menijo, da se starejši zaposleni ne razlikujejo od mlajših zaposlenih po lastnostih, ki so z vidika poslovnih strank pomembne za uspešno opravljanje njihovega dela.

H4.b: Poslovne stranke menijo, da imajo do starejših zaposlenih enak odnos kot do mlajših zaposlenih.

5 TEORETSKO KONCEPTUALNI OKVIR PREUČEVANJA STARANJA

Teorijo znanstvenega preučevanja staranja sem povzela po delih Victorjeve *The Social Context of Ageing* (Victor 2005) ter Danneferja in Settersona *The Study of Life Course: Implications for Social Gerontology*, ki celovito predstavljata teorije v okviru družbenega pristopa preučevanja staranja.

Z znanstvenim preučevanjem staranja se ukvarja gerontologija. Izraz gerontologija je prvi uporabil ruski biolog Metchnikoff leta 1908 v svojem delu *The Prolongation of Life*. Gre za razmeroma mlado znanost, čeprav je zanimanje za starejše življenjsko obdobje in starejše ljudi staro tisočletja in so o njem pisali eminentni znanstveniki, kot so Francis Bacon, Benjamin Franklin in drugi. Ljudje, ki so dočakali visoko starost, so od nekdaj zbujali zanimanje in vprašanja, čemu pripisati skrivnost dolge življenjske dobe (Victor 2005, 1).

Področje, ki ga gerontologija preučuje, je zelo široko, zato govorimo o multidisciplinarni vedi, ki preučuje staranje z biološkega, psihološkega in družbenega vidika.

Biološki pristop k staranju preučuje, kako staranje vpliva na človekov fiziološki sistem (Kirkwood v Victor 2005, 2). Sprašuje se, ali fizični znaki, ki so značilni za

starejše ljudi, nastopijo zaradi samega staranja ali zaradi okoljskih in družbenih vplivov, ki jih je možno ublažiti. V okviru biološkega pristopa preučevanja staranja obstaja vsaj dvanajst različnih teorij, ki preučujejo, kako staranje vpliva na fiziološki sistem; v osnovi se delijo na teorije napak, ki pravijo, da je človekovo telo kot stroj, ki se sčasoma obrabi, in teorije programiranja, ki predpostavljajo, da je življenjska doba organizma gensko programirana (Victor 2005, 4).

Ključen izziv biološkega pristopa je v dojemanju staranja kot normalnega procesa in ne kot bolezenskega stanja. Bolezen in spremembe zaradi staranja namreč pogosto povezujemo in to povzroča mnoge negativne poglede na staranje, saj ga povezujemo s propadanjem in disfunkcionalnostjo, čeprav narašča zavedanje, da so fizične spremembe, ki jih pripisujemo staranju, sicer povezane s staranjem, a jih ne povzročajo leta, temveč družbeni in okoljski razlogi, ki pa jih je mogoče spremeniti (Victor 2005, 4).

Psihološki pristop preučuje osebnost, miselne funkcije, samozavedanje in identiteto posameznika. Ukvarja se s psihološkim vidikom posameznika in spreminjanjem posameznika skozi čas. Biološki pristop je vplival tudi na to področje raziskav, vendar v smislu negativnega pristopa k procesu staranja, s poudarkom na propadanju in izgubi. Teorija se osredotoča predvsem na prilagajanje izgubam, ki jih doživimo s staranjem, in ne na pozitivni razvoj posameznika v pozni življenjski dobi (Victor 2005, 4–5).

Družbeni pristop se ukvarja s preučevanjem in razumevanjem staranja s sociološke perspektive in obsega različne teorije, med katerimi Victor šteje kot pomembnejše zlasti naslednje (Victor 2005, 18–37):

- funkcionalistično teorijo,
- konfliktno teorijo,
- interpretacijsko teorijo in
- perspektivo življenjskega poteka.

5.1 FUNKCIONALISTIČNA TEORIJA

Funkcionalistična perspektiva ima močan vpliv na razvoj različnih teorij v okviru družbene gerontologije. Gre za teoretično usmeritev na makro ravni, ki se ukvarja

z analiziranjem družbenih elementov, da bi pojasnila, kako družba deluje in kako se družba razvija. Delovanje družbe obravnava na podoben način kot delovanje telesa: da bi razumeli, kako telo deluje, je treba razumeti, kako delujejo posamezni organi, kako so povezani med seboj in s celotnim telesom. Funkcionalistični pristop vidi elemente družbe kot medsebojno odvisne, ki se odzivajo na spremembe drugih, posamezniki in družba pa si prizadevajo, da bi med njimi vzdrževali ravnovesje. Družba je obravnavana kot odprt sistem, pri čemer se posamezni deli vedno prilagajajo na način, da celoten sistem ostaja stabilen in nespremenjen (Victor 2005, 16–17).

Kritika funkcionalističnega pristopa je prav v poudarjanju ohranjanja družbenega reda in ravnovesja in ne v iskanju možnosti za spremembe. Zato so teorije, ki temeljijo na funkcionalističnem pristopu, obravnavane kot konzervativne, saj poudarjajo nemoč posameznikovega vpliva na družbeno okolje, ki deluje samo zase in neodvisno. Kljub temu pa je funkcionalizem zelo pomemben za razvoj drugih gerontoloških teorij in je imel velik vpliv na razvoj raziskovanja starosti.

Teorije, ki izhajajo iz funkcionalističnega pristopa, so naslednje (Victor 2005, 17–25):

- teorija umika,
- teorija aktivnosti,
- teorija nadaljevanja,
- teorija starostne stratifikacije,
- teorija modernizacije.

Teorija umika (ang. *disengagement theory*) izpostavlja, da staranje vključuje postopno umikanje posameznika iz družbe, kar naj bi bilo dobro tako za posameznika kot za družbo, saj naj bi predstavljalo postopno prehajanje moči iz starejših na mlajše. V tem smislu je upokojevanje mehanizem, s pomočjo katerega podjetja predvidevajo fluktuacijo, ki posamezniku zagotavlja izhod iz stresne zaposlitve, hkrati pa ustvarja zaposlitvene priložnosti za mlajše. Z umikom iz aktivnega življenja se posameznik pripravlja na smrt, družba pa mu to z izključevanjem iz družbenega življenja omogoča. Sočasno odpira vstop v družbo mladim, z namenom, da bi minimizirala motnjo smrti posameznika. Teorija umika

za posameznika predstavlja trojno izgubo: izgubo družbene vloge, omejevanje socialnih stikov in manjšo pripadnost družbenim običajem in vrednotam. Z vidika teorije umika uspešno staranje vključuje odmikanje posameznika od vseh aktivnosti in zmanjšanje vpletenosti v družbo, dokler se popolnoma ne umakne in se ukvarja le še z zadnjim umikom – v smrt. Teorija umika je implicitno zagotovila utemeljitev in intelektualno osnovo za politiko starostne segregacije in ločevanja starejših ljudi od razvoja in blagostanja. Legitimizirala je usmeritve, ki so izključevale starejše ljudi iz družbenega življenja, in omogočile strokovnjakom, ki so delali s starejšimi ljudmi, da so upravičili svoje običajno negativne stereotipe. Zagotovila je tudi teoretično utemeljitev za kulturo ravnodušnosti za težave, s katerimi se soočajo starejši ljudje in za morebitne rešitve zanje (Victor 2005, 18–20).

Čeprav je imela teorija umika velik vpliv na razvoj družbene gerontologije, je požela tudi obširno akademsko kritiko, saj sta empirično testiranje in akademska debata razkrili njene slabosti, kar je pomembno vplivalo na razvoj dveh njej nasprotnih teorij: teorije aktivnosti in teorije nadaljevanja.

Teorija aktivnosti (ang. *activity theory*) je diametralno nasprotna teoriji umika. Predvideva, da normalno in uspešno staranje vključuje ohranjanje aktivnosti in načina življenja, ki ga je posameznik razvil v svojem življenju. Različne vloge in aktivnosti, ki jih je bil človek primoran zaradi starosti opustiti, pa mora nadomestiti z novimi, kot je na primer prostovoljno delo po upokojitvi (Victor 2005, 20–21).

Teorija nadaljevanja (ang. *continuity theory*) predpostavlja, da posameznik tudi v starejši življenjski dobi skuša ohraniti stabilnost, življenjski slog in navade, ki jih je razvil tekom življenja, da pa bo s staranjem prišlo do procesa evolucije aktivnosti (Atchely v Victor 2005, 21). Medtem ko teorija umika in teorija aktivnosti iščeta bolj enoznačne rešitve za uspešno staranje, teorija nadaljevanja pravi, da naj posameznik čim dlje ohranja svoj življenjski slog, prilagajanje starosti pa je možno v več smereh. Teorija je bolj prožna kot prej naštet, saj niti ne zapoveduje odmikanja od posameznikovih običajnih aktivnosti niti njihovega nadomeščanja,

temveč se bolj prilagaja njegovi finančni in zdravstveni situaciji ter njegovim željam (Victor 2005, 21–22).

Teorija starostne stratifikacije (ang. *stratification theory*) se ukvarja s preučevanjem družbenega prilagajanja skupin na podlagi njihove kronološke starosti. V tem kontekstu se ukvarja s tremi temeljnimi problemi: s pomenom starosti in položajem starostnih skupin v družbi, s spremembami, ki jih posamezniki izkusijo zaradi družbenih definicij starosti, ter z mehanizmi za dodeljevanje vlog posameznikom na podlagi starosti. Riley (v Victor 2005, 23) pravi, da je sleherno starostno skupino mogoče analizirati glede na vloge, ki jih imajo njeni pripadniki v družbi, in glede na to, kako so le-te vrednotene. Kot primer navaja delovno okolje, v katerem so zaposleni razdeljeni na mlajše in starejše, pri čemer so mlajši višje vrednoteni, saj so zaznani kot bolj produktivni, inovativni in vitalni. Starostne norme torej temeljijo na eksplicitnih ali implicitnih postavkah o sposobnostih in omejitvah, povezanih s starostjo (Victor 2005, 24).

Razvrščanje družbenih vlog glede na starost v okviru teorije starostne stratifikacije ustvarja razlike in neenakosti. Vsako starostno skupino vrednotijo tako pripadniki same skupine kot drugi pripadniki družbe skozi prizmo prevladujočih družbenih vrednot. Starejši ljudje bodo spoštovani v družbah, ki cenijo njihovo znanje in izkušnje ter jim omogočajo, da prevzemajo temu primerne vloge. Pomen in vrednost teorije starostne stratifikacije je v tem, da omogoča gerontologom preučevanje skupin glede na njihove demografske značilnosti in na odnose z drugimi skupinami (Victor 2005, 24).

Teorija modernizacije (ang. *modernisation theory*) pojasnjuje, da se je status starejših ljudi bistveno spremenil s prehodom ruralne v industrijsko družbo, saj je razpadla tradicionalna družina, kar je povzročilo izolacijo starejših ljudi od družine in družbe. V moderni družbi, ki povečuje mladost, so starejši izpostavljeni nesmiselnemu upokojevanju, družine jih zanemarjajo, družba pa ignorira (Victor 2005, 25).

Cowgill in Holmes (v Victor 2005, 25) sta proces modernizacije pojasnila s štirimi parametri: napredek v medicini, razvoj znanosti in tehnologije, urbanizacija in množično izobraževanje. Avtorja sta trdila, da je napredek zdravstvene oskrbe

povzročil staranje populacije in z daljšo pričakovano življenjsko dobo starejših delavcev tudi zmanjšal zaposlitvene možnosti mladih. To je botrovalo medgeneracijskim napetostim zaradi tekmovanja za pridobitev službe. Upokojitev je postala družbeni nadomestek za smrt in poskrbela za zaposlitvene možnosti mlajših, v nadaljevanju pa je tehnološki in ekonomski razvoj povzročil razvrednotenje veščin starejših. Urbanizacija privlači mlajše ljudi iz ruralnih okolij v mesta, kar razdira širše družine, mnogotere izobraževalne možnosti pa zmanjšujejo prednosti, ki so jih nekoč zaradi svojega znanja imeli starejši ljudje. Zaradi vsega naštetega se je status starejših ljudi v moderni družbi poslabšal. Družba povečuje mladost in napredek, tradicija in izkušnje starejših ljudi pa so postale nepomembne. Starejši so postali družbeno in fizično zapuščeni in živijo na robu družbe (Cowgill in Holmes v Victor 2005, 25).

5.2 KONFLIKTNA TEORIJA

Konfliktna teorija, ki prav tako preučuje družbo na makro ravni, izhaja iz neomarksističnih in neoweberjanskih pogledov na družbo, ki poudarjajo konflikt. Različne družbene skupine imajo namreč različne oziroma nasprotujoče si poglede ter se bojujejo za prevlado nad nadzorom in dostopom do družbenih virov. Neomarksisti pojasnjujejo ta konflikt kot rezultat ekonomske neenakosti, ki izvirajo iz koncentracije ekonomske moči posamezne skupine, ki se bori, da bi jo ohranjala. Neoweberjancem pa vir konflikta predstavljajo ne le ekonomska moč, temveč tudi družbeni status in ideologija. Gerontološke aplikacije tega pristopa so sicer manj pogoste kot teorije, ki izvirajo iz funkcionalističnega pristopa, vključujejo pa zelo vpliven pristop strukturne odvisnosti in politično-ekonomski pristop (Victor 2005, 26).

Perspektiva strukturne odvisnosti, ki jo je utemeljil Townsend, poudarja, da se neenakosti, ki so bile značilne za zgodnje faze človekovega življenja, nadaljujejo tudi v starejšem obdobju oziroma da bodo ljudje, ki so revni v srednjih letih, ostali revni tudi v starosti in obratno – ljudje, ki so bili premožni v večjem delu svojega življenja, bodo ta materialni status ohranili tudi v starosti. Ta pristop trdi, da je za razumevanje odvisnosti skupine starejših ljudi nujno razumevanje družbeno konstruirane narave njihovega položaja, v smislu povezav med njimi samimi,

kapitalizmom in državo. Politika socialne varnosti, upokojevanje in pokojnine so še posebej pomembni, saj določajo trajanje zaposlitve in dodeljujejo status odvisnosti v specifičnih življenjskih obdobjih, kot so starševstvo, upokojitev, bolniške odsotnosti, invalidske upokojitve in podobno. Navedene skupine ljudi so na ta način izključene s trga dela, njihov dohodek pa je odvisen od državnih sistemov socialne varnosti. Zaradi tega se starejši ljudje lahko soočajo z družbeno izključenostjo, revščino, institucionalizacijo in marginalizacijo. Teorija predlaga, da bi vse naštetu lahko omilili z občutnim dvigom državnih pokojnin (Victor 2005, 26–28).

Politično-ekonomski pristop obravnava odnose med državo, gospodarstvom in različnimi družbenimi skupinami, v tem primeru s starejšimi ljudmi. Preučuje, kako in s pomočjo kakšnih mehanizmov so družbene dobrine porazdeljene med skupinami. Starost obravnava kot družbeno in ne kot biološko kategorijo; družbena politika, ki definira starost, je produkt ekonomskih, družbeno-političnih in kulturnih sil (Victor 2005, 26).

Estes, Walker in Olson (v Victor 2005, 27) trdijo, da starost ni definirana niti kronološko niti biološko, temveč gre za povezave med starejšimi ljudmi, proizvodnimi sredstvi in socialno politiko. Starejši ljudje so marginalizirani zato, ker država in družba vzpostavljata strukture, ki določajo pomen starosti v družbi.

Obema pristopoma je skupna predpostavka, da so odvisen položaj starejših ljudi in težave, s katerimi se soočajo, družbeno konstruirani in izhajajo iz koncepta staranja in zdravja (Victor 2005, 27).

5.3 INTERPRETACIJSKA TEORIJA

Teorije, ki izhajajo iz funkcionalističnega in konfliktnega pristopa, so družbo preučevale na makro ravni, teorije, ki so se razvile na podlagi interpretacijske tradicije, pa se ukvarjajo z mikro ravno, kjer je pozornost usmerjena na posameznika. Družbeno življenje in aktivnosti ter družbeni procesi izvirajo od spodaj navzgor, torej od posameznikov, in niso determinirani z zunanjimi dejavniki. V okviru interpretacijske teorije so se razvili simbolični interakcionizem, teorija etiketiranja in teorija družbene izmenjave (Victor 2005, 29). Zaradi

relevantnosti za obravnavano temo bom v nadaljevanju povzela značilnosti prvih dveh.

Perspektiva simboličnega interakcionizma pri staranju se ukvarja z vzajemnim odnosom med posameznikom in družbo. Komunikacija z drugimi je orodje za prenašanje in sprejemanje kulturnih norm. Posamezniki si ustvarjajo resničnost oziroma družbene svetove v procesu interakcije z drugimi. Tudi starejši ljudje si ustvarjajo svojo lastno resničnost. Ta pristop vidi staranje kot dinamičen proces, ki se odziva tako na strukturni in normativni kontekst kot tudi na individualne zmožnosti (Victor 2005, 30).

Teorija etiketiranja razlaga, da posamezne skupine pripisujejo drugim skupinam ali posameznikom družbeni status na način, da jih negativno »etiketirajo« in jim s tem dodelijo stigmo ali neke vrste devianten status. V družbi, ki povečuje mladost in zdravje, je namreč lahko starost pojmovana kot deviantno ali stigmatizirano stanje. Tovrstno etiketo lahko pridobijo celo ljudje, ki se profesionalno ukvarjajo s starejšimi. Osnovna predpostavka teorije etiketiranja je, da koncept jaza izvira iz interakcije posameznika z drugimi ljudmi, saj na podlagi le-te dobimo občutek lastne vrednosti in identitete. Obnašanje starejših ljudi naj bi bilo torej odvisno od reakcij drugih ljudi, ki jih vidijo kot pomembne v njihovem družbenem okolju. Če ti drugi ljudje vidijo starejše stereotipno kot neuporabne, odvisne in marginalne, in če bo starejši človek to negativno etiketiranje sprejel, se bo tudi sam poistovetil z negativnim in odvisnim položajem. Začel se bo obnašati skladno z družbenimi pričakovanji in izgubljati veščine, samozavest in neodvisnost ter na ta način sprejel etiketo. Ko se ljudje upokojijo, je torej pričakovano, da igrajo vlogo upokojenca, ne pa da iščejo nadaljnje zaposlitve (Victor 2005, 30–31).

V nasprotni smeri kot negativno etiketiranje bi delovalo tudi pozitivno etiketiranje, vendar pa poskusi spreobračanja koncepta starosti kot pozitivnega življenjskega obdobja doslej niso imeli veliko uspeha (Victor 2005, 31).

5.4 PERSPEKTIVA ŽIVLJENJSKEGA POTEKA

Koncept življenjskega poteka je v sociologiji prvič omenil Leonard Cain leta 1964. Starost je izpostavil kot »značilnost posameznika in družbene strukture in na ta

način predvidel preučevanje življenjskega poteka kot osnovo za družbeno organizacijo» (Dannefer in Settersten 2010, 4).

Pomen perspektive življenjskega poteka je poudaril tudi Butler, ki je s soavtorji opozarjal na »potrebo po novi paradigmi gerontološkega in geriatričnega raziskovanja, ki temelji na perspektivi življenjskega poteka« (Butler in drugi v Dannefer in Settersten 2010, 3).

Perspektiva življenjskega poteka poudarja, da fizični, psihološki in družbeni vidiki staranja posameznika običajno niso pogojeni zgolj s kronološko starostjo, temveč jih oblikujejo različni dejavniki, ki se kopičijo skozi celotno posameznikovo življenje. Ljudje se razlikujejo med seboj že v otroštvu in adolescenci (Rogoff v Dannefer in Settersten 2010, 3), v starosti pa so razlike med enako starimi posamezniki največje (Nelson in Dannefer v Dannefer in Settersten 2010, 3). Takšno gledanje pomeni odmik od zaznavanja starosti kot nespremenljivega procesa, v katerem prevladuje spreminjanje organizma, in starosti kot posebne stopnje življenja, ki jo je treba razumeti v njej lastnih pogojih. Perspektiva življenjskega poteka meni, da staranje oblikujejo izkustva posameznika, ki vključujejo nenehne interakcije med telesom, psiho in družbenem svetom. Na starost ne gleda kot na temno obdobje neizogibnega propadanja, temveč kot na skupek izkušenj, ki so zelo različne med posamezniki, skupinami in nacijami ter močno odvisne od zdravja, materialnega statusa, družbenih stikov, socialnih politik in drugih dejavnikov. Poudarja tudi pomen družbenih vezi, ki prav tako pomembno vplivajo na življenje posameznika (Dannefer in Settersten 2010, 4).

Pomen vpliva izkušenj in družbenih okoliščin za človekov razvoj in staranje je tipičen za človeka zaradi posebnih značilnosti homo sapiensa. Človeška bitja so namreč od začetka pa do konca življenja »nedokončana« po bioloških determinantah in se neprestano preoblikujejo. Te lastnosti so najbolj izrazite v otroštvu, vendar se nadaljujejo skozi vse življenje. Odražajo se v radovednosti starejših ljudi, njihovi sposobnosti za vseživljenjsko učenje in osebno rast. Zato lahko na primer devetdesetletniki in stoletniki še vedno pridobivajo nova znanja in se naučijo novih spretnosti (Dannefer in Settersten 2010, 6).

Perspektiva življenjskega poteka ugotavlja, da se starejši ljudje med seboj močno razlikujejo in da visoka stopnja različnosti izhaja iz izkušenj posameznika. Poudarja tudi, da se družbe med seboj zelo razlikujejo po tem, kako določajo starost in kakšen pomen ji pripisujejo. Pristop perspektive življenjskega poteka opozarja na pogosto destruktivno pojmovanje absolutne starosti, izpostavlja potencialne starejših ljudi ter spodbuja razmislek o možnostih življenja starejšega človeka, ne da bi ga pri tem omejevale restriktivne družbene vloge, ki poudarjajo starost in zanemarijo človeški potencial (Dannefer in Settersten 2010, 15).

Perspektiva življenjskega poteka je postala pomembna tudi v medicini, saj raziskovalci proučujejo dolgoročne učinke prehranjevanja, zgodnje izpostavljenosti toksinom in druga tveganja za bolezni, povezane s starostjo, ki povzročajo različne vzorce staranja in različne rezultate v starosti. Obstaja naraščajoče zavedanje, da staranja ni mogoče razumeti, bodisi na ravni posameznika bodisi na ravni družbe, ne da bi bili pozorni na akumulirane življenjske prakse in izkušnje starajočih se posameznikov (Dannefer in Settersten 2010, 3).

6 STARANJE V SODOBNI DRUŽBI

6.1 TRENDI STARANJA V SLOVENIJI, DRŽAVAH EVROPSKE UNIJE IN ZDA

6.1.1 Evropska unija

Zaradi rastoče življenjske dobe in nizke rodnosti se starostna struktura prebivalstva v državah EU spreminja. V začetku leta 2014 je bilo v 28 državah Evropske unije skupaj nekaj več kot 506 mio prebivalcev, od česar je bilo 15,6 % mlajših prebivalcev, starih do 14 let, 65,8 % pa je bilo prebivalcev med 15 in 64 leti starosti. Starejših prebivalcev, starih 65 let in več, je bilo 18,5 %, kar predstavlja 0,3 odstotne točke več kot leta 2013. Največji delež starejših prebivalcev sta imeli Italija (21,4 %) in Nemčija (20,8 %). Podatki o starostni strukturi prebivalstva na dan 1. 1. 2014 so prikazani v Tabeli 6.1 (Eurostat 2015b).

V obdobju desetih let, od leta 2004 do leta 2014, se je starostna struktura prebivalstva pomembno spremenila, in sicer se je opazno povečal delež starejših

prebivalcev. Delež starejših prebivalcev se je na ravni EU-28 povečal od 16,4 % v letu 2004 na 18,5 % v letu 2015. Podrobnejši pregled starostne strukture prebivalstva v EU-28 med letoma 2004 in 2014 po posameznih državah je prikazan v Tabeli 6.1. V Sloveniji se je delež starejših prebivalcev povečal iz 15,0 % v letu 2004 na 17,5 % v letu 2014 (Eurostat 2015b).

Tabela 6.1: Starostna struktura v državah EU-28 v letih 2004 in 2014.

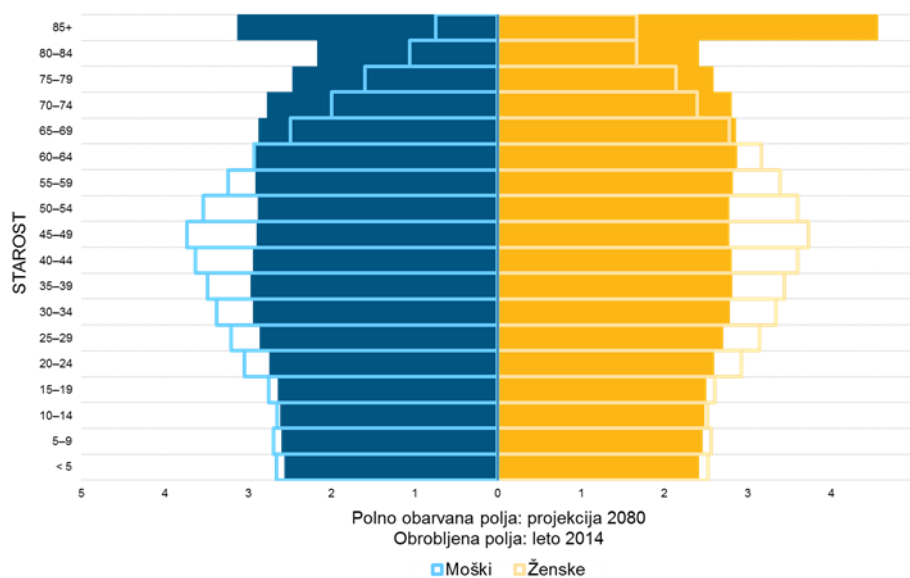
	0–14 let starosti		15–64 let starosti		65 in več let starosti	
	2004	2014	2004	2014	2004	2014
EU-28	16,4	15,6	67,2	65,8	16,4	18,5
Belgija	17,3	17,0	65,6	65,2	17,1	17,8
Bolgarija	14,1	13,7	68,6	66,7	17,3	19,6
Češka republika	15,2	15,0	70,9	67,6	14,0	17,4
Danska	18,9	17,2	66,2	64,5	14,9	18,2
Nemčija	14,7	13,1	67,3	66,1	18,0	20,8
Estonija	15,8	15,8	67,9	65,8	16,2	18,4
Irska	20,9	22,0	68,0	65,4	11,1	12,6
Grčija	14,9	14,7	67,1	64,9	18,0	20,5
Španija	14,5	15,2	68,6	66,6	16,8	18,1
Francija	18,8	18,6	65,0	63,5	16,2	18,0
Hrvaška	16,1	14,8	66,7	66,8	17,1	18,4
Italija	14,2	13,9	66,6	64,7	19,2	21,4
Ciper	20,4	16,3	67,7	69,9	11,9	13,9
Latvija	15,5	14,7	68,3	66,3	16,2	19,1
Litva	17,6	14,6	67,0	67,0	15,4	18,4
Luksemburg	18,7	16,8	67,3	69,1	14,0	14,1
Madžarska	15,9	14,4	68,6	68,0	15,5	17,5
Malta	18,2	14,4	68,8	67,7	13,0	17,9
Nizozemska	18,5	16,9	67,6	65,7	13,8	17,3
Avstrija	16,3	14,3	68,1	67,4	15,5	18,3
Poljska	17,2	15,0	69,8	70,1	13,0	14,9
Portugalska	16,0	14,6	67,1	65,6	16,9	19,9
Romunija	17,5	15,5	68,3	67,9	14,1	16,5
Slovenija	14,6	14,6	70,4	67,9	15,0	17,5
Slovaška	17,6	15,3	70,8	71,2	11,6	13,5
Finska	17,6	16,4	66,8	64,2	15,6	19,4
Švedska	17,8	17,1	65,0	63,5	17,2	19,4
Velika Britanija	18,3	17,6	65,8	64,8	15,9	17,5

Vir: Eurostat (2015b).

Delež starejših prebivalcev v celotnem prebivalstvu se je v zadnjih desetih letih povečal prav v vseh državah EU, pri čemer so povečanja zelo različna med posameznimi državami. Najvišje povečanje deleža je bilo zabeleženo na Malti (4,9 odstotnih točk) in na Finskem (3,8 odstotne točke), najnižje pa v Luksemburgu in Belgiji, kjer je bilo povečanje manjše od ene odstotne točke (Eurostat 2015b).

Na podlagi zadnjih projekcij prebivalstva EUROPOP 2013 se bo starostna struktura prebivalstva v državah EU še naprej spreminjala v prid deleža starejših prebivalcev. Po teh projekcijah naj bi število prebivalcev naraslo na 525 mio do približno leta 2050, nato pa naj bi začelo postopoma upadati, in sicer naj bi bilo okoli leta 2080 v EU-28 le še okoli 520 mio prebivalcev. Delež starejših prebivalcev naj bi se do leta 2080 povečal iz 18,5 % v letu 2014 za več kot 10 odstotnih točk, tako da naj bi leta 2080 starejši prebivalci predstavljali kar 28,7 % celotnega prebivalstva (Eurostat 2015b).

Slika 6.1: Starostna piramida prebivalstva EU-28 v letih 2014 in 2080 (projekcija).



Vir: Eurostat (2015b).

Od tega naj bi v letu 2080 16,4 % predstavljali starejši prebivalci starosti med 65 in 79 let (v letu 2014: 13,4 %), 12,3 % pa starejši prebivalci stari 80 let in več (v letu 2014: 5,1 %). Zaradi tako velikih sprememb se bo glede na projekcije močno spremenila tudi starostna piramida, ki je prikazana na Sliki 6.1. Visoka rast deleža starejših zaposlenih bo starostno piramido iz tipično trebušaste oblike spremenila v gobasto obliko s starejšimi prebivalci, katerih delež se bo kontinuirano povečeval na vrhu starostne lestvice (Eurostat 2015b).

Ob opisu navedenih sprememb v starostni strukturi je treba omeniti tudi spremembe v odvisnostnih razmerjih med starostnimi skupinami. Za odvisni starostni skupini štejemo skupino mlajših prebivalcev (starosti do 14 leti) in skupino starejših prebivalcev (starosti 65 let in več). Razmerje med odvisnimi prebivalci in prebivalstvom delovne starosti (od 15 do 64 let) je bilo v letu 2014 v EU-28 51,8 %, kar pomeni približno dva prebivalca delovne starosti na enega prebivalca odvisnih starostnih skupin. Do leta 2080 naj bi se to razmerje povišalo na kar 77,9 % v letu 2080, kar bi pomenilo le še 1,3 prebivalca delovne starosti na vsakega prebivalca odvisnih starostnih skupin (Eurostat 2015b).

6.1.2 Slovenija

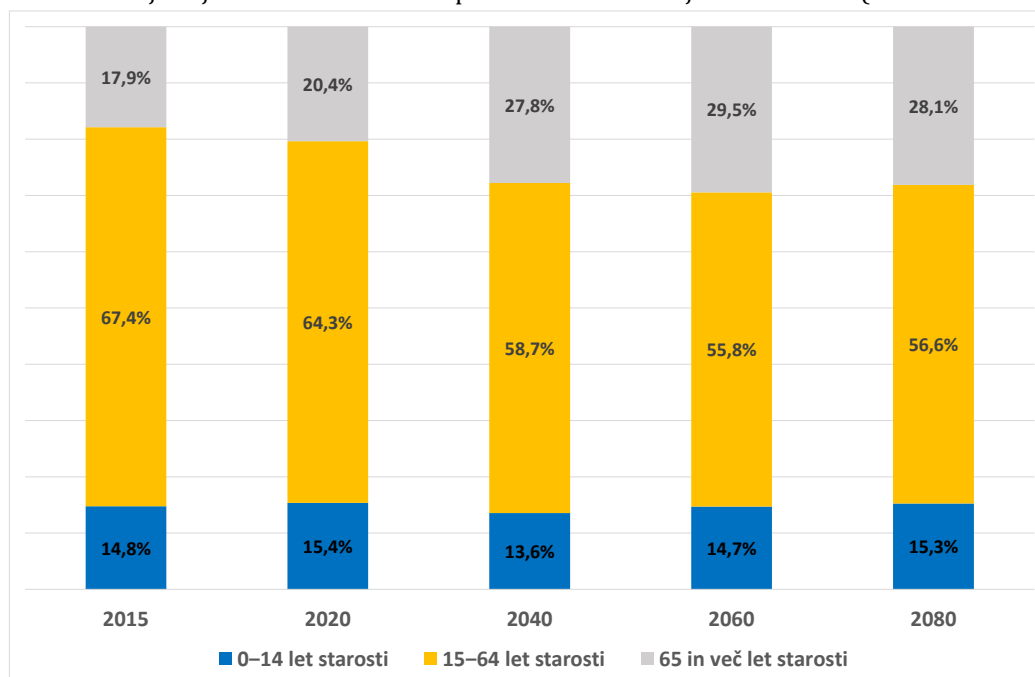
Prebivalstvo Slovenije je podvrženo podobnih demografskim trendom kot ostale države EU-28.

Na dan 1. 7. 2015 je bilo v Sloveniji 2064 mio prebivalcev povprečne starosti 42,6 let. Delež mlajših prebivalcev, starosti do 14 let, je znašal 14,8 %, delež prebivalcev delovne starosti od 15 do 64 let je znašal 67,1 %, preostalih 18,2 % pa so predstavljali starejši prebivalci starosti 65 let in več (Statistični urad Republike Slovenije 2015a).

V zadnjih petih letih se je v Sloveniji delež starejših prebivalcev vztrajno povečeval. V letu 2011 je delež mlajših prebivalcev, starih do 14 let, znašal 14,2 % in je do leta 2015 narasel na 14,8 %. Delež prebivalstva delovne starosti, torej med 15 in 64 leti starosti, se je iz 69,3 % v letu 2011 znižal za 2 odstotni točki na 67,3 % v letu 2015. Za 1,4 odstotne točke pa je narasel delež starejših prebivalcev, starih 65 let in več: ta je leta 2011 znašal 16,5 %, leta 2015 pa že 17,9 %. Skladno s temi trendi se je spreminjalo tudi razmerje med odvisnima starostnima skupinama mlajših in starejših prebivalcev in skupino prebivalstva delovne starosti. Leta 2011 je to razmerje znašalo 44,3 %, leta 2015 pa že 48,5 %, kar pomeni približno 2 prebivalca delovne starosti na vsakega prebivalca odvisnih starostnih skupin (Eurostat 2015b).

Demografske projekcije EUROPOP2013 do leta 2080 nakazujejo še bolj drastične postopne spremembe starostne strukture slovenskega prebivalstva. Delež starejših prebivalcev naj bi leta 2080 dosegel 28,1 % vseh prebivalcev, kar je na ravni povprečja projekcije za EU-28. Od tega naj bi prebivalci, starosti 80 let in več, predstavljali 11,7 % prebivalstva, kar je skoraj 2,5-krat več kot v letu 2011, ko je ta delež predstavljal le 4,8 % celotnega prebivalstva. Podrobnejši pregled spreminjanja starostne strukture prebivalstva med letoma 2015 in 2080 je prikazan na Sliki 6.2 (Statistični urad Republike Slovenije 2015c).

Slika 6.2: Projekcija starostne strukture prebivalstva Slovenije do leta 2080 (EUROPOP2013).



Vir: Statistični urad Republike Slovenije (2015b).

Starostna piramida prebivalstva Slovenije, združena za oba spola, je prikazana na Sliki 6.3. Iz nje so razvidni podobni trendi kot pri EU-28. Trebušasta oblika starostne strukture izginja, porazdelitev med vsemi starostnimi razredi se izenačuje, izrazito pa rastejo deleži starejših prebivalcev, pri čemer so največje spremembe razvidne pri skupini prebivalcev starosti 85 let in več (Statistični urad Republike Slovenije 2015c).

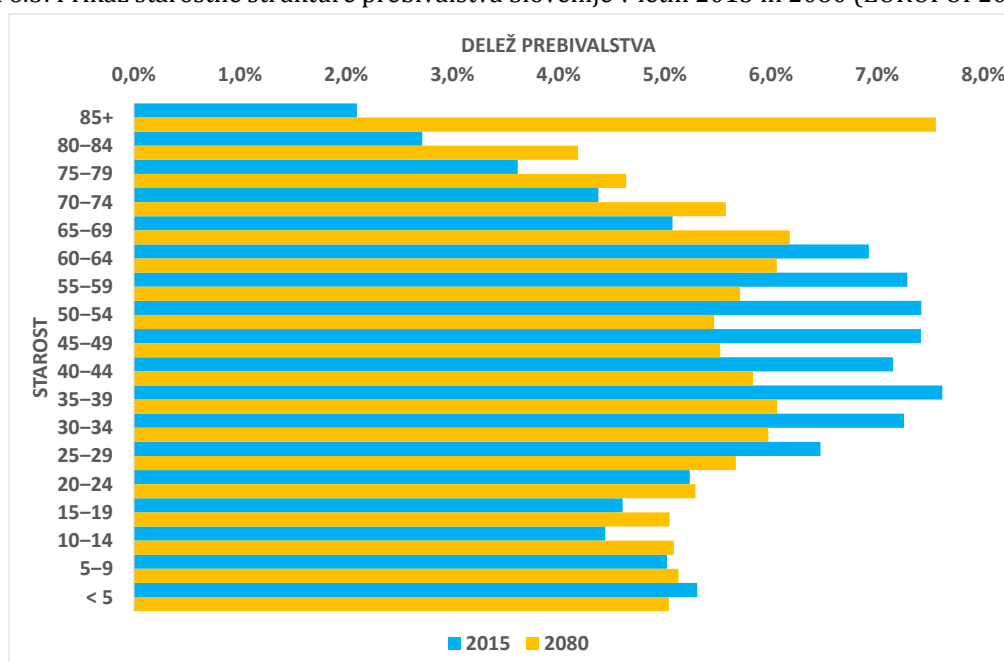
Skladno s temi trendi se bo spreminjalo tudi razmerje med odvisnimi starostnimi skupinami in skupino prebivalcev delovne starosti: razmerje 48,5 % v letu 2015 se bo glede na projekcije do leta 2080 dvignilo na 76,6 % (Statistični urad Republike Slovenije 2015c).

Po vseh ključnih indikatorjih starostnih sprememb se Slovenija glede na projekcije do leta 2080 približuje povprečju EU-28.

6.1.3 ZDA

Ker je v magistrski nalogi veliko povzete literature delo ameriških raziskovalcev, predstavljam tudi trende staranja v ZDA, saj podatki kažejo, da je tema staranja v ZDA trenutno sicer manj pereča kot v Evropi, trendi pa so podobni kot v EU-28.

Slika 6.3: Prikaz starostne strukture prebivalstva Slovenije v letih 2015 in 2080 (EUROPOP2013).



Vir: Statistični urad Republike Slovenije (2015b).

V letu 2009 je bila starostna struktura ameriškega prebivalstva naslednja: 29,3 % mlajši prebivalci do 14 let starosti, 66,9 % prebivalci starosti med 15 in 64 let ter 12,6 % prebivalci, stari 65 let ali več. Do leta 2014 se je starostna struktura sicer spremenila v prid starejšim, a ne tako drastično kot v EU-28: mlajši so predstavljali 19,5 % prebivalstva, starejši 13,7 % prebivalstva, preostalih 66,7 % pa so bili prebivalci delovne starosti. Pri približno enakem deležu prebivalstva delovne starosti (ZDA: 66,7 % v 2014, EU-28: 65,8 % v 2014) imajo ZDA pomembno višji delež mlajšega prebivalstva (ZDA: 19,5 % v 2014, EU-28: 15,6 % v 2014) in pomembno nižji delež starejšega prebivalstva (ZDA: 13,7 % v 2014, EU-28: 18,5 % v 2014). Kljub boljši starostni strukturi pa je razmerje med odvisnimi starostnimi skupinami in skupino delovne starosti v letu 2014 podobno: 49,8 % v ZDA in 51,8 % v EU-28 (U.S. Census Bureau 2014a).

Projekcije do leta 2060 pa tudi ZDA napovedujejo podobne trende kot v EU-28. Prebivalstvo naj bi v obdobju od leta 2015 do 2060 zraslo iz 321 mio na 417 mio prebivalcev, pri čemer naj bi se njegova starostna struktura pomembno spremenila. Do leta 2060 naj bi delež mlajših prebivalcev, starih do 14 let, upadel za 2,3 odstotni točki na 15,3 % celotnega prebivalstva. Delež prebivalcev starosti med 15 in 64 let naj bi upadel za kar 6,3 odstotnih točk in dosegel 61,1 % delež.

Delež prebivalcev, starosti 65 let in več, pa naj bi zrasel za kar 8,7 odstotnih točk in dosegel 23,6 %. Posledično se naj bi močno spremenilo tudi razmerje med odvisnima skupinama prebivalstva in prebivalstvom delovne starosti: razmerje 48,3 % v letu 2015 naj bi do leta 2060 zraslo na 63,7 % (U.S. Census Bureau 2014b).

6.2 ODNOS DRUŽBE DO STARANJA IN STAREJŠIH LJUDI

6.2.1 Spreminjanje odnosa družbe do starosti

»Staranje populacije je eden največjih triumfov človeštva in hkrati eden največjih izzivov« (WHO 2002, 6). Svetovna zdravstvena organizacija trdi, da si družbe lahko privoščijo, da se starajo, če bodo vlade, mednarodne organizacije in civilne družbe uveljavile politike in programe aktivnega staranja, da bi povečale zdravje, participacijo in varnost starejših državljanov. Te usmeritve in programi morajo temeljiti na pravicah, potrebah, preferencah in zmožnostih starejših ljudi. Upoštevati morajo tudi perspektivo življenjskega poteka, ki prepozna pomemben vpliv zgodnejšega življenja na posameznikovo staranje (WHO 2002, 6).

Današnji splošno prisoten družbeni pojav je favoriziranje mladega, vsečnega človeka. Na to nas že na prvi pogled opozarja oglaševanje, še zlasti za kozmetično in modno industrijo, ki jo utelešajo mladi, lepi ljudje, ter izobilje ponudbe najrazličnejših načinov ohranjanja mladosti oziroma odpravljanja ali vsaj prikrivanja znakov staranja; od preprostih domačih zdravil do sofisticiranih farmakoloških pripravkov in kirurških posegov. Ob tem se odpirata vprašanji, zakaj je odnos družbe do staranja negativen in ali je bilo vedno tako.

Zgodovinsko gledano mlajši niso imeli vedno predsodkov do starejših, prej nasprotno.

Spreminjanje odnosa do starosti je zanimivo že v jezikovnem smislu. Klasični jeziki so poznali specifične izraze, s katerimi so ločili spoštljivo besedo star za starega človeka (*geraios* v grščini in *senex* v latinščini) od besede star, ki je označevala brezoseben predmet (*palaios* v grščini in *vetus* v latinščini). Če so Grki uporabili besedo *palaios* za človeka, je bil pomen te besedne zveze poniževalen. V angleškem jeziku je beseda *senior* že v 14. stoletju pomenila častno poimenovanje spoštovanja

vredne osebe zaradi njene starosti, beseda *senilen* (ang. *senile*) pa se v angleščini do 19. stoletja ni uporabljala v smislu patološkega pomena, temveč je bila zgolj sopomenka besede *star* (ang. *old*) (Achenbaum 2010, 21–22).

V predzgodovinskih in agrarnih družbah je bila starost privilegij, starejši ljudje so veljali za modre, bili so učitelji mlajših ter najbolj mogočni in spoštovani člani družbe zaradi svojega znanja in spomina o zgodovini skupnosti. Bili so varuhi tradicije in zgodovine skupnosti (Nelson 2011, 38).

Nelson kot temeljna razloga za spremembo percepcije starejših ljudi v družbi navaja izum tiska in industrijsko revolucijo. Z uvajanjem tiskanih medijev, ki so postali široko dostopni, starejši ljudje niso bili več edini vir informacij kot nekoč, s pojavom industrijske revolucije so se ljudje začeli seliti v mesta, starejši svojci so jim postajali odveč, saj so oteževali mobilnost mlajših, poleg tega pa starejši tudi niso bili več kos zahtevam po težaškem delu v industriji (Nelson 2011, 38).

Na zelo podoben način sta razloge za marginalizacijo starejših opisala tudi Cowgill in Holmes (v Victor 2005, 25) v okviru teorije modernizacije, ki sem jo povzela v poglavju 5.1.

Do podobnih zaključkov glede sprememb percepcije starejših ljudi kot zgoraj omenjena avtorja sta prišla tudi Cuddy in Fiske, ki kot ključne omenjata štiri dejavnike: prvič, zaradi napredka zdravstvene oskrbe se je začela podaljševati življenjska doba, kar je povzročilo povečanje populacije starejših ljudi. Ob tem je umikanje (upokojevanje) postalo institucionalizirano in je povzročilo izgubo pozicij in finančne moči starejših. Drugič, zaradi tehnološkega napredka so se razvili novi poklici in s tem potrebe po veščinah, ki jih starejši ljudje niso imeli. Tretjič, urbanizacija je povzročila, da so mladi ljudje začeli zapuščati domove, izgubili so stik s starejšimi svojci in s tem možnost, da od njih črpajo modrost in znanje. In četrtič, uvedba javnega izobraževalnega sistema je omogočila vsesplošno pismenost in s tem starejšim odvzela vlogo posrednika modrosti in poznavanja kulture skupnosti (Cuddy in Fiske 2002, 12–13).

Napredek medicine je torej omogočil podaljšanje življenjske dobe, vendar družba ni bila pripravljena na sobivanje z vse večjim številom starejših ljudi. Začela jih je

dojemati kot breme in jih povezovati z negativnimi predsodki, ki so v današnjem času kvečjemu narasli (Branco in Williamson v Nelson 2005, 209). Nelson je celo zapisal, da so danes starejši ljudje »obravnavani kot drugorazredni državljani, ki ne morejo družbi ničesar prispevati, negativni odnos do staranja, ki spodbuja ageizem, pa se na subtilne načine odraža v vsakodnevnem življenju povprečnega starejšega človeka« (Nelson 2005, 209).

Ko govorimo o odnosu družbe do staranja in starejših ljudi, je potrebno podrobneje osvetliti predsodke do starejših, njihov izvor ter ageizem in diskriminacijo starejših ljudi.

6.2.2 Ageizem

Starost je močan diskriminator v modernih družbah. Skupaj z razredom, spolom in raso je starost ena izmed štirih ključnih komponent strukturne neenakosti. Od vseh naštetih je prav starost najbolj škodljiva, saj je najmanj prepoznavna in običajno sprejeta kot normalna ali neizogibna. Starostna diskriminacija je najbrž najtežja in najbolj kompleksna od vseh diskriminacij, ki so pereče v sodobnih družbah, zato jo je zelo problematično opredeliti (Macnicol 2006, 6).

Macnicol meni, da sta izraza ageizem in starostna diskriminacija sicer tesno povezana, a ju vseeno razlikuje. Ageizem je povezan z družbenimi predsodki o skupinah in posameznikih na podlagi starosti, starostna diskriminacija pri zaposlovanju pa je upoštevanje starosti kot dejavnika pri npr. odločanju glede zaposlovanja, odpuščanja, napredovanja, dodatnega usposabljanja in upokojevanja. (Macnicol 2006, 6).

Predsodki posameznika se nanašajo na ageizem, diskriminacija pa se nanaša na ravnanje. Institucionalizacija diskriminacije pomeni, da so predsodki opazni v delovanju družbenih institucij, kot so šole, bolnišnice, policija in podjetja (Wilkinson in Ferraro 2002, 340).

Ramovš za ageizem uporablja slovenski izraz staromrzništvo, ki ga je predlagal slavist in leksikograf Tomo Korošec. Ramovš staromrzništvo opredeljuje kot tipičen predsodek ali stereotip in ga opisuje kot »odpor do starih ljudi, staranja in

starosti ter s tem povezano socialno ali psihično zapostavljanje in podcenjevanje starih ljudi zaradi njihove starosti« (Ramovš 2010).

Ramovš pojasnjuje, da pojem staromrzništvo obsega dva vidika, in sicer družbeni in antropološki vidik. Družbeni vidik staromrzništva se odraža v odporu, preziranju zapostavljanju in marginaliziranju starih ljudi ter posledično tudi telesno, besedno, čustveno, intelektualno, socialno ali drugačno zanemarjanje, zlorabljanje in nasilje nad njimi. Antropološki vidik staromrzništva pa pomeni osebni odpor do staranja in starosti ter do vsega, kar je z njima povezano, in se odraža v zavestnem, zlasti pa nezavednem osebem doživljanju posameznega človeka. »Najbolj usodna posledica tega individualno osebnega vidika staromrzništva je odpor do svojega staranja in svoje starosti. To je hud človeški primanjkljaj, ki onemogoča zdrav človekov razvoj skozi vse življenje. Iz te osebnostne okvare raste tudi družbeni vidik staromrzništva« (Ramovš 2010).

Braithwaite opredeljuje ageizem kot širši koncept, ki se odraža v prepričanjih, odnosih, pričakovanjih, pripisovanjih določenih lastnosti in obnašanjih skupnosti do starejših ljudi. Če so takšna ravnanja zelo razširjena in sistematična, lahko škodljivo vplivajo na starejšo generacijo, ker omejujejo njene priložnosti in svobodo. Če se družba temu ne upira, ageizem vpliva tudi na delovanje in razmišljanje odločevalcev in s tem pripomore k legitimizaciji ageizma. Če ageizma ne opazimo in ne omejujemo, je navsezadnje za vsakogar težje, da razmišlja izven tega konteksta in da obrne vzorec institucionalizirane pasivnosti in odvisnosti, ki jo gledamo kot normalno stanje. Te okoliščine opisujejo kulturni kontekst, v katerem je Robert Butler leta 1969 začel govoriti o ageizmu (Braithwaite 2002, 311).

Butler je ageizem identificiral, ko so prebivalci neke lokalne skupnosti odločno protestirali gradnji doma za revne starejše prebivalce v njihovi soseski (Wilkinson in Ferraro 2002, 341; Macnicol 2006, 7). Nasprotovanje so opravičevali s finančnimi razlogi, vendar je Butler trdil, da so le-ti manj pomemben razlog za jezo in vznemirjenost občanov. Bistveni razlog naj bi bil ageizem, ki ga je Butler opisal kot »globoko vsajeno nelagodje mlajše in srednje generacije, osebni odpor in gnus pred staranjem, boleznijo, invalidnostjo ter strah pred nemočjo, neuporabnostjo in

smrtjo» (Butler v Wilkinson in Ferraro 2002, 341). Ageizem, kot ga opisuje Butler, je sestavljen iz treh različnih, vendar povezanih konceptov (Butler v Wilkinson in Ferraro 2002, 340):

- predsodkov do starosti in starejših ter procesa staranja, pri čemer je pomembno, da ne gre zgolj za predsodke, ki jih imajo mlajši o starejših, temveč tudi starejši do samih sebe;
- diskriminatorne prakse do starejših ljudi in
- institucionalne prakse in politike, ki ohranjajo stereotipe o starejših, zmanjšujejo priložnosti za njihovo življenjsko zadovoljstvo in spodkopavajo njihovo osebno dostojanstvo.

Odnosi in prepričanja, diskriminatorno ravnanje ter institucionalne prakse in politike so medsebojno povezani in se vzajemno krepijo. Butler je trdil, da je sleherni od omenjenih pogledov do neke mere pripomogel k transformaciji pojmovanja staranja kot naravnega procesa v socialni problem, v okviru katerega starejši občutijo škodljive posledice (Butler v Wilkinson in Ferraro 2002, 340).

Butler je ageizem opisal kot »proces sistematične uporabe stereotipov in diskriminacije do starejših ljudi, zato, ker so stari, tako kot rasizem in seksizem do barve in spola. Starejši ljudje so karakterizirani kot senilni, rigidni v razmišljanju in obnašanju ter staromodni v morali in spretnostih« (Butler v Macnicol 2006, 7).

Butler je trdil, da se ageizem lahko odraža v stereotipih in mitih, v preziru in nenaklonjenosti ali pa zgolj v subtilnem izogibanju stikom s starejšimi. Včasih je ageizem prikladna metoda, s katero družba promovira poglede na starejše z namenom, da bi olajšala sebe odgovornosti do njih, drugič pa ageizem spet služi zelo osebnim ciljem mlajših (običajno tistim v srednjih letih), da odvrčajo misli od svojih strahov, kot so staranje, bolezen in smrt (Butler v Macnicol 2006, 7–8).

Posebnost ageizma je v tem, da čeprav mladi vidijo starejše kot skupino, ki ji ne pripadajo, je dejstvo, da so bili starejši nekoč mladi in da bodo mladi, če bodo imeli srečo, nekoč tudi sami stari. V tem je razmerje med mlajšimi in starejšimi edinstveno in ga praviloma ne najdemo pri predsodkih med drugimi družbenimi skupinami. Pri rasah in narodnostih je to povsem nemogoče, pri spolu le izjemoma (operacije), pri religijah pa le ob morebitnih spreobrnitvah. Druga posebnost po

mnenju Greenberga in drugih pa je v tem, da starejši ne predstavljajo grožnje mlajšim v smislu rivalstva za delo in materialne vire, tako kot je na primer lahko zaznано v odnosih med različnimi etničnimi ali narodnostnimi skupinami. Prav tako starejši mlajšim ne predstavljajo grožnje v smislu superiornosti (nadvlade), kot jo poznamo pri sovraštvu med narodi zaradi superiornosti drugih (Greenberg in drugi 2002, 28).

Razloge je torej treba iskati drugje. Butler je trdil, »da si lahko stereotipe in mite o starejših razlagamo s pomanjkanjem poznavanja starejših ljudi ter s pomanjkanjem stikov s starejšimi ljudmi, ki se med seboj zelo razlikujejo, /.../ ter z globokim in intenzivnim strahom pred staranjem« (Butler v Macnicol 2006, 7).

Prav tako tudi Martens, Goldenberg in Greenberg opozarjajo, da je ageizem za razliko od rasnih in spolnih predsodkov povezan s predsodki do stanja, v katerem se bodo osebe, ki takšne predsodke gojijo, tudi same znašle. Teorija upravljanja strahu to razlaga s strahom ljudi pred smrtjo in dejstvom, da starost spominja ljudi na minljivost življenja (Martens in drugi 2005, 223).

Tudi Nelson kot enega izmed poglavitnih razlogov za ageizem navaja strah mladih pred staranjem in smrtjo (Nelson 2011, 38), zato bo tej temi v nalogi posvečeno posebno poglavje.

Levy in Banaji poudarjata dve trditvi o ageizmu. Prva pravi, da je eden najbolj zahrbtnih aspektov ageizma, da se udejanja nezavedno, brez nadzora ali škodljivega namena. Za razliko do drugih vrst predsodkov (npr. rasnih in etničnih predsodkov) je ideja implicitnega ageizma edinstvena v tem, da obstajajo sovražne skupine, ki so usmerjene proti članom etničnih, rasnih in religioznih skupin, nobena sovražna skupina pa ni uperjena proti starejšim. Prav tako tudi ni nobenih družbenih sankcij za izražanje nestrpnosti. Vloga implicitnih predsodkov je še posebej pomembna, ker po eni strani govorimo o širokem sprejemanju negativnih predsodkov do starejših, po drugi strani pa o odsotnosti neposrednega izražanja sovraštva do starejših (Levy in Banaji 2002, 50).

Druga trditev pa je, da so prav vsi ljudje vpleteni v prasko ageizma, le da so med posamezniki lahko razlike zelo velike (Levy in Banaji 2002, 51).

Glede možnosti za odpravo ageizma so različni avtorji bolj ali manj enotnega mnenja – mogoče ga je omiliti kot družbeni pojav, ne pa odpraviti.

Že Butler je opozoril na nevarnost neprestanega pojavljanja ageizma, saj je zapisal, da je »ageizem primitivna bolezen in na žalost so naši strahovi o staranju tako globoki, da ageizem nikoli ne bo popolnoma izginil« (Butler v Braithwaite 2002, 312). Hkrati pa je identificiral več pomembnih ukrepov v boju proti ageizmu, kot na primer (Butler v Braithwaite 2002, 312):

- širjenje zavedanja, da so starejši lahko produktivni;
- zagotovitev, da medgeneracijskega konflikta ne povzroča distribucija omejenih virov, povezana predvsem z zdravstveno nego in socialnimi transferji;
- razširitev priložnosti za starejše ljudi, z namenom, da sami vzdržujejo nadzor nad svojim življenjem ter ohranijo zdravje in dostojanstvo v starejših letih.

Scrutton je kot veliko oviro pri odpravljanju ageizma izpostavil okoliščino, da nas ageizem obdaja, vendar ga ne opazimo in se z njim ne spopadamo. Še več, enako kot seksizem in rasizem je tako vtkan v strukturo družbenega življenja, da ga ni moč učinkovito odpravljati z racionalnimi argumenti ali pozivi k bolj filantropski naravi človeka (Scrutton v Macnicol 2006, 9).

Comfort je mnenja, da se je z ageizmom mogoče spopasti na enak način kot z rasizmom – z informacijami, ugovarjanjem in konfrontacijo. Ljudje, ki so žrtve ageizma, pa se morajo postaviti zase, z namenom, da ga premagajo (Comfort v Macnicol 2006, 10).

Braithwaite meni, da ageizma, enako kot rasizma in seksizma v družbi ni mogoče izkoreniniti, možno ga je zgolj obvladovati (Braithwaite 2002, 312). Ista avtorica predlaga deset načinov za zmanjševanje ageizma (Braithwaite 2002, 331):

- povečati občutljivost glede stereotipiziranja starejših ljudi;
- močnejše izpostaviti raznolikost značilnosti starejših ljudi;
- prizadevati si za prepoznavanje raznolikosti starejših ljudi;
- prizadevati si za prepoznavanje starejših ljudi kot posameznikov;
- iskati priložnosti za medgeneracijsko sodelovanje;
- izkoristiti priložnosti za promocijo družbene privlačnosti starejših ljudi;

- krepiti ukrepe za promocijo človeške sočutnosti in pozitivnega odnosa do starejših;
- zagotoviti, da ne bomo občutili stigme do propadanja in odvisnosti;
- pregledati politike in prakse, ki očitno izkazujejo nespoštovanje, še posebej na način, da so starejši ljudje obravnavani kot nevidna skupina;
- zagotoviti, da bodo starejši ljudje vključeni v načrtovanje politik in njihovo implementacijo.

Ramovš opozarja, da ageizem – staromrzništvo v družbenem vidiku nasprotuje demokratičnim načelom enakosti ljudi ter spoštovanju njihovih pravic in da sta »tako družbeni kot antropološki vidik staromrzništva v evropskih družbah bolj ali manj nezaveden patološki duh časa ali množična kolektivna nevroza, če pojav razlagamo v luči spoznanj psihoterapevta Viktorja E. Frankla. Vsi tovrstni pojavi ovirajo osebnostni in družbeni razvoj« (Ramovš 2010). Za izkoreninjanje staromrzništva iz družbe morajo »starejši ljudje sami sprejeti svojo starost z vsemi njenimi življenjskimi možnostmi, ki so za človeško zorenje odločilne, in težavami, vključno s svojo onemoglostjo in sprejemanjem pomoči. Tudi to ima poseben smisel, saj je nenadomestljiva metoda za razvoj solidarnosti in s tem preživetja človeške družbe« (Ramovš 2012, 19).

6.2.3 Predsodki do starejših z vidika strahu pred smrtjo

Jeff Greenberg, Sheldon Solomon in Tom Pyszczynski so avtorji teorije upravljanja strahu (ang. *terror management theory, TMT*), ki vzroke ageizma pojasnjuje z vidika temeljnega psihološkega konflikta, ki izhaja iz človekove želje po življenju in hkratnega zavedanja njegove neizogibne smrti. Rešitev za premagovanje strahu pred človekovo lastno smrtnostjo vidi teorija v kulturi in religiji, ki v človekovo bivanje vnašata red mu dajeta smisel (Nelson 2011, 40).

Teorija obvladovanja strahu temelji na delu kulturnega antropologa Ernesta Beckerja, ki je združil znanje različnih akademskih disciplin, ki se ukvarjajo z ljudmi, da bi razumeli, zakaj se človeška bitja obnašajo, tako kot se. Po Beckerjevi teoriji, ki jo je opisal v delu *The Denial of Death* leta 1973, je skupna lastnost živali in ljudi nagon po preživetju. Za razumevanje človekovega vedenja, vključno z ageizmom, bi morali razumeti, da smo ljudje živali z osnovnimi organskimi

potrebami, vendar z edinstvenimi umskimi sposobnostmi, da te potrebe zadovoljujemo. Med intelektualnimi sposobnostmi, ki so ključne za človekovo naravo, so med drugim uporaba jezika in simboličnega razmišljanja, sposobnost postavljanja osebnih izkušenj v kontekst, dojemanje preteklosti, sedanjosti in prihodnosti, sposobnost učenja iz izkušenj, načrtovanja in samozavedanja. Kombinacija teh sposobnosti omogoča človeku edinstvene zmožnosti in prednost pred drugimi vrstami, ki igrajo tudi odločilno vlogo pri človekovem reproduktivnem uspehu, njegovi sposobnosti preživetja in obstoja v vsakem okolju sveta. Zavedanje sebe in svoje smrtnosti je posebnost človeške vrste, ki pa poseduje tudi preživitveni nagon in s tem povezan ozaveščen strah pred grožnjami svojemu preživetju. Za razliko od drugih vrst se mora torej človek spopadati z zavedanjem, da je smrtnost njegova edina gotovost. Hkratna želja po preživetju ter zavedanje lastne smrtnosti pa ustvarjata potencial za paralizirajoč strah, ki ga človek obvladuje oziroma nadzoruje na način, da smrt zanika – v okviru kulture ali religije. Občutek socializacije v okviru določene kulture in njene zgodovine, mitov, običajev itd. daje človeku občutek smiselnosti in vrednosti življenja, poleg tega pa zagotavlja občutek nesmrtnosti v okviru religije (koncept posmrtnega življenja, reinkarnacije itd.) ter simbolične nesmrtnosti skozi kulturne in znanstvene dosežke, ki ostajajo tudi po človekovi smrti (Greenberg in drugi 2002, 30–32).

Teorija obvladovanja strahu pojasnjuje, da lahko ljudem pripadniki družbenih skupin, ki jim sami ne pripadajo, predstavljajo psihološko grožnjo. Pripadnost določeni kulturi ali svetovnemu nazoru z vidika teorije obvladovanja strahu predstavlja posamezniku določeno varnost v zastrašujočem univerzumu, kjer je smrt edina gotovost. Posamezniki, ki pripadajo drugim skupinam, pa lahko prve eksplicitno ali implicitno opominjajo na to, da njihova lastna kultura ni veljavna. Ta psihološka grožnja je predstavljena kot glavni razlog za predsodke in diskriminacijo (Greenberg in drugi 2002, 28).

Teorija obvladovanja strahu pa obravnava še drugo grožnjo, povezano s starejšimi ljudmi, ki lahko povzroča ageizem. Starejši s svojo usodo – z upadanjem lepote in zdravja ter obetom bližanja smrti – predstavljajo mlajšim grožnjo, saj jih opominjajo na njihovo lastno usodo. Gre za pojav v večini kultur, čeprav je morda

najbolj izražen prav v zahodni kulturi. V mnogih primerih iz antropologije, literature, slikarstva in filma je staranje povezano z raznolikimi negativnimi posledicami in s smrtjo kot psihološko najbolj pomembno. Zaradi teh splošno razširjenih asociacij ob starejših ljudeh pomislimo na lastno ranljivost in smrtnost (Greenberg in drugi 2002, 29–30).

Upoštevač teorijo upravljanja strahu tudi Nelson trdi, da Američani povezujejo negativna čustva s starejšimi ljudmi in jim pripisujejo negativne lastnosti prav zato, ker jih starost opozarja na njihovo lastno neizogibno smrtnost (Nelson 2011, 40).

Zaradi strahu pred smrtjo mladi ljudje obsojajo starejše, da so krivi, da se starajo, in s tem zanikajo misel, da se bodo tudi sami postarali in umrli. Z obtoževanjem starejših ljudi, da so sami krivi, da se starajo, z njihovim stereotipiziranjem, s tem ko jih obravnavajo s pomilovanjem, jezo in vznemirjenostjo, se mladi ljudje uspejo prepričati, da ne bodo umrli. Mentalne in fizične pomanjkljivosti pripisujejo osebnim slabostim starejšega človeka in ne procesu staranja. S tem se mladi ljudje ščitijo pred resnico neizogibnega staranja. Zaničevanje starejših ljudi ustvarja neskončni krog naraščajočih predsodkov do starejših ljudi. Bolj kot so starejši ljudje obravnavani negativno, bolj kot jih mladi negativno dojemajo, bolj se stopnjuje strah mladih pred smrtjo, kar še povečuje njihovo tendenco ageističnega ravnanja s starejšimi (Cuddy in Fiske 2002, 16; Martens in drugi 2005).

Eden izmed obrambnih mehanizmov, ki pripomore k omiljevanju strahu pred grožnjo smrtnosti, ki jo pri mlajših povzročajo starejši, je tudi fizično distanciranje, torej izogibanje krajem, kjer se gibljejo večinoma starejši ljudje. In s tem je povezano tudi distanciranje starejših od delovnega okolja. Čeprav obstaja mnogo razlogov za starostno diskriminacijo pri zaposlovanju, vključujoč negativne stereotipe o kompetencah starejših ljudi, je eden od razlogov zagotovo ta, da mlajši starejših ljudi ne želijo imeti v bližini, ker jih spominjajo na lasno usodo – umrljivost. Podobno se odraža tudi v zasebnem življenju – ljudje pošiljajo svojce v domove za starejše, da jim ne bi bili preveč blizu in jih ne bi opominjali na to, da se bodo nekoč tudi sami postarali in umrli (Greenberg in drugi 2002, 37).

Kot način obvladovanja lastnih strahov lahko ljudje uporabljajo tudi psihološko distanciranje od starejših, in sicer tako, da vidijo starejše kot popolnoma drugačne od sebe (Greenberg in drugi 2002, 38).

Greenberg, Schimel in Mertens na podlagi teorije obvladovanja strahu navajajo tri temeljne načine blaženja negativnih reakcij do starejših ljudi. Prvi je spodbujanje družbenih norm in vrednot, ki podpirajo spoštovanje in cenjenje starejših ljudi. Drugi način je podpiranje človekovih pogledov na svet in občutkov lastne vrednosti. Če ljudje učinkovito obvladujejo svoj strah, bodo manj prestrašeni ob izpostavljenosti starejšim. Tretji način pa je, da se ljudje bolj zavedajo svojih lastnih strahov pred smrtjo in staranjem. Če bi se ljudje svojih strahov zavedali, jih ozavestili in lastno smrtnost vključili v svoj pogled na svet ter prizadevanja za večji občutek lastne vrednosti, bi bili veliko manj prestrašeni in bolj empatični do starejših (Greenberg in drugi 2002, 42–43). Vse tri načine je zelo težko uresničiti, še zlasti če o njih razmišljamo na širši družbeni ali na globalni ravni. Avtorji vidijo rešitev v spremembi šolskega sistema, ki bi lahko pripomogel k drugačnemu, starejšim bolj naklonjenemu svetovnemu pogledu. Učence bi morali spodbuditi, da bi se soočili s svojimi lastnimi strahovi pred staranjem in smrtnostjo ter razvili načine, kako se z njimi spoprijeti (Greenberg in drugi 2002, 44).

6.2.4 Stereotipi in predsodki o staranju in starejših ljudeh

Številne raziskave so pokazale, da človek v smislu družbenih zaznav soljudi samodejno kategorizira. Pri zaznavi sočloveka le-tega najprej razvrsti glede na raso, spol in starost. Razvrščanje v navedene tri kategorije poteka tako samodejno, da se imenujejo »primitivne kategorije«. Ob tem, ko ljudi razvrščamo v kategorije, pa pogosto razvijemo tudi stereotipe o posamezni kategoriji (Nelson 2005, 207).

Izraz stereotip je v modernem psihološkem pomenu prvič uporabil ameriški pisatelj, novinar in politični komentator Walter Lippmann leta 1922. Po Lippmannovem opisu so stereotipi »prepričanja, ki jih deli družba o značilnostih (kot so osebne poteze, pričakovana vedenja ali osebne vrednote), ki so zaznane kot resnične za posamezno družbeno skupino in njene člane« (Stangor v Braithwaite 2002, 313).

»Pozitivni ali negativni stereotipi naj bi predstavljali človeku bližnjico za procesiranje zaznav« (Fiske in Neuberg v Braithwaite 2002, 313). S pomočjo uporabe stereotipov si prihranimo zamudno in miselno zahtevno nalogo procesiranja informacij o posamezniku, na podlagi katerih bi lahko presodili, kaj so posameznikovi interesi, zmožnosti in potrebe. Namesto tega zaključimo, da imajo najbrž ljudje, ki pripadajo določeni skupini, enake interese, potrebe in zmožnosti (Braithwaite 2002, 313).

Druga teoretična perspektiva se je osredotočila na družbeno dimenzijo ustvarjanja stereotipov. Tajfel pravi, da stereotipi služijo številnim družbenim funkcijam (ang. *social functions*), ki se tičejo želje posameznika po družbeni identiteti. Na mikroravni nam stereotipi zagotavljajo dobro razločevan družbeni svet, ki določa naše vedenje in nam omogoča, da vzdržujemo relativno pozitivno samopodobo v vidiku nas samih kot članov določene družbene skupine, ki se na pomemben način razlikuje od drugih skupin. Na makroravni pa stereotipi po Tajflovem mnenju ne služijo le funkciji določevanja in razločevanja družbenih skupin, temveč tudi pojasnjevanju razlik med temi skupinami. Stereotipi so namreč praktično orodje za dodeljevanje statusa posameznim skupinam in se lahko uporabijo tudi za to, da se drugim skupinam naprta krivda za družbene probleme (Braithwaite 2002, 313). Kot najbolj pomembno pa stereotipi zagotavljajo orodje, s katerim je moč zatreti izzive institucionalne legitimnosti in utišati govor o institucionalni nepravilnosti. Članom družbe je moč predstaviti, da težave niso v dominantni skupini, temveč izven nje in argumente, da so potrebne družbene spremembe, je na ta način mogoče diskreditirati (Braithwaite 2002, 313–314).

»Stereotipi o negativnih posledicah staranja so široko razširjeni in, vsaj na Zahodu, skoraj brezpogojno sprejeti« (Golub in drugi 2002, 277). Po raziskavah v ZDA, ki jih omenjata Capelli in Novelli, so predsodki glede starejših celo močnejši, kot so bili predsodki glede rase, spola in manjšin (Capelli in Novelli 2010, pogl. The Employer Side of the Equation, odst. 2; pogl. Attitudes Toward Older Workers, odst. 2). Raziskave kažejo, da otroci začenjajo razvijati negativne stereotipe o starosti pri šestih letih, enako kot negativne stereotipe o rasi in spolu (Isaacs in Bearinson v Golub in drugi 2002, 277).

Staranje je stereotipizirano kot negativno obdobje, ki prinaša zdravstvene težave, upadanje fizičnih in miselnih zmogljivosti, izgubo identitete in spoštovanj družbe, ki jo povzroči upokožitev, ter postopno oslabele, izgubo kontrole nad lastnim telesom in s tem tudi izgubo neodvisnosti. Ti obeti ljudi zastrašujejo, poleg tega pa mnogi zaznavajo smrt kot konec njih samih, kar zbuja še poseben občutek strahu. Drugače gledajo na življenje posamezniki, ki verujejo v nadaljnji obstoj duha in jim življenje pomeni le eno od stopenj večnega popotovanja. Ti ljudje gledajo na staranje podobno kot pripadniki vzhodnjaških kultur, kjer so človekov jaz, življenje in smrt medsebojno povezani (Nelson 2011, 39).

Primitivna ljudstva so pogosto slavila smrt, ker so verjela, da je smrt zadnje ritualno povzdignjenje v višjo obliko življenja oziroma v večno življenje. Večina ljudi moderne zahodne kulture tega ne verjame več, zato je strah pred smrtjo tako pomemben del človekove psihe (Becker v Cuddy in Fiske 2002, 3). Mnogi ljudje zato strahoma pričakujejo starost. Kar je bil nekoč naravni proces, je danes postal družbeni problem. V ZDA mlajši starejših ne zaznavajo več kot vir modrosti, temveč kot oslabele in betežne (Cuddy in Fiske 2002, 3).

Glede na to, da obstajajo močni starostni predsodki, se odpira vprašanje, zakaj potem večina ljudi o njih ne razmišlja na enak način kot o rasnih ali spolnih, torej, da se jih je treba zavedati in se jim izogibati? Nelsonov odgovor na to vprašanje se sicer nanaša na ameriško družbo, najbrž pa ga je mogoče v precejšnji meri posplošiti. Nelson vidi problem v institucionalizaciji predsodkov do staranja v ameriški družbi. Starejši ljudje so edina družbena skupina, do katere drugi odprto izražajo stereotipe prav zato, ker se pravzaprav ne zavedajo, da jih izražajo, temveč mislijo, da gre za resnične trditve. Slabšalen odnos do starosti je tako vsakdanji in v kulturo vpet pojav, da pravzaprav ni zaznan kot nekorekten. Kot enega izmed primerov iz vsakdanjega življenja omenja za ZDA značilne voščilnice za rojstni dan, ki slavljenču sporočajo obžalovanje, ker je še za eno leto starejši. V kontekstu rase ali spola bi bila podobna sporočila skrajno nesprejemljiva, v kontekstu starosti pa so prepoznana kot popolnoma nedolžna (Nelson 2011, 40–41).

O odnosu družbe do starejših je mogoče sklepati tudi na podlagi medijskega prikazovanja starosti. Pasupathi in Löckenhoff omenjata številne raziskave, ki

govorijo o prikazovanju starejših ljudi v različnih medijih in kažejo na to, da so starejši prikazani izjemno malo. Značilnosti medijskega prikazovanja starosti temeljijo na pričakovanjih gledalcev in so torej odraz splošnega družbenega mnenja o starosti (Pasupathi in Löckenhoff 2002, 217).

Posameznikov odnos do staranja in z njim povezanih negativnih stereotipov je lahko ozaveščen ali neozaveščen. Ozaveščen odnos pomeni, da se posameznik sprašuje o novih informacijah, jih obravnava iz različnih vidikov in razmišlja o njihovih morebitnih posledicah. Neozaveščen odnos pa pomeni, da se posameznik zanaša na splošno sprejete kategorije in se o njih ne sprašuje. Navedena odnosa sta v zvezi s stereotipi o starejših pomembna na treh stopnjah: ko se mlajši stereotipov naučijo in jih oblikujejo, ko so stereotipi »uzakonjeni« in potrjeni s strani starejših in ko se pojavi poskus preprečevanja stereotipov (Golub in drugi 2002, 277–278). Starejši in mlajši pripadniki družbe bodo vzajemno razmišljali bolj ozaveščeno, če si bodo sebe in druge lahko predstavljali v različnih družbenih vlogah in v različnih družbenih kontekstih (Golub in drugi 2002, 282).

Strah pred staranjem je lahko konceptualiziran kot kakršenkoli drug strah, ki ogroža našo dobrobit. Lahko dopustimo, da strah raste in dominira nad našim pogledom na staranje, lahko ga zanikamo, lahko pa se z njim soočimo in zmanjšamo njegovo moč nad nami. V tem primeru je lahko strah pred spremembami, ki bodo zmanjševale našo kakovost življenja, motivacija za prilagajanje tem spremembam (Markus in Nurius; Cross in Markus; Ogilvie v Braithwaite 2002, 323). Literatura o stresu pravi, da lahko uspešno prilagoditev dosežemo na dva načina: da zunanje dejavnike gledamo kot izzive in da iščemo in najdemo rešitve problemov (Folkman in drugi v Braithwaite 2002, 232).

Izkazalo se je, da je aktivno reševanje problemov staranja na vseh stopnjah življenja običajno blagodejno. Posamezniki se lahko več naučijo o procesu staranja, živijo bolj zdravo zaradi zmanjševanja tveganja obolenosti, načrtujejo upokožitev in si ustvarijo prihranke za oskrbo, če bi ta bila potrebna. Če posameznik verjame, da lahko vpliva na izboljšanje življenja v starosti, lahko to prepričanje občutno ublaži strah pred staranjem in posamezniku omogoči bolj kakovostno starost (Braithwaite 2002, 323–324).

Poseben izziv pri identificiranju in odpravljanju stereotipov predstavljajo nezavedni stereotipi, ki jih Levy in Banaji definirata kot »misli o atributih in obnašanjih starejših, ki obstajajo in delujejo brez zavedanja, namena ali nadzora«, nezavedne predsodke do starosti pa opredeljujeta kot »občutke do starejših, ki obstajajo brez zavedanja, namena ali nadzora«. Z izrazom nezavedni ageizem obravnavata tako nezavedne stereotipe kot nezavedne predsodke do starejših ljudi (Levy in Banaji 2002, 51).

Nezavedne družbene zaznave (ang. *implicit social cognition*) pomenijo idejo, da lahko misli in občutki delujejo brez zavedanja, namena ali nadzora, medtem ko zavedne družbene zaznave vključujejo premislek in odločitev (Levy in Banaji 2002, 51). Značilnost nezavednih zaznav je, »da sledovi preteklih izkušenj vplivajo na sedanje delovanje, čeprav se izkušnje iz preteklosti ne spomnimo več« (Greenwald in Banaji 1995, 4–5).

Obstajajo mnoge tehnike, ki ugotavljajo nezavedne predsodke in stereotipe, katerih razvoj so omogočili računalniki, ki lahko zaznavajo hitrost miselnih procesov. Eden izmed popularnih testov, s katerim se lahko merijo nezavedne družbene zaznave, je test implicitnih asociacij oziroma IAT (ang. *Implicit Association Test*), ki so ga leta 1998 v literaturi prvič predstavili Anthony Greenwald, Debbie McGhee in Jordan Schwartz. IAT je računalniško izveden test, ki je namenjen merjenju samodejnih asociacij testiranih oseb med različnimi skupinami obravnavanih konceptov. Temelji na ugotavljanju zamika pri razvrščanju različnih dražljajev v več skupin, ki povezujejo obravnavane koncepte. Razlika v zamikih oziroma hitrosti, s katerimi testirana oseba razvršča dražljaje v različne skupine konceptov, je podlaga za ugotavljanje morebitnega samodejnega preferenčnega povezovanja določenih konceptov v primerjavi z drugimi (Levy in Banaji 2002, 53).³

³ Različne teste o nezavednih zaznavah je mogoče opraviti na spletni strani Project Implicit (Project Implicit 2016a). Project Implicit je neprofitna organizacija in mednarodno sodelovanje med raziskovalci, ki jih zanimajo nezavedne družbene zaznave. Leta 1998 so jo ustanovili znanstveniki Tony Greenwald, Mahzarin R. Banaji in Brian Nosek. Cilj organizacije je izobraževanje javnosti o nezavednih predsodkih in hkrati zagotavljanje »virtualnega laboratorija« za zbiranje podatkov na svetovnem spletu (Project Implicit 2016b).

6.3 SPREMINJAJOČA SE VLOGA STAREJŠIH LJUDI V DRUŽBI

Macnicol je pomenljivo zapisal, da so »razlike v starosti, delitev v starostne razrede in starosti primerno vedenje vtakni v naše vzorce razmišljanja, kot način ustvarjanja smisla sveta« (Macnicol 2006, 4).

Starost kot temeljna dimenzija za določanje statusa posameznika in družbenih interakcij se sicer iz generacije v generacijo spreminja (Neugarten v Macnicol 2006, 5), videti pa je, da je 20. stoletje v tem pogledu prineslo še posebej vidne spremembe.

S tem ko se je v 20. stoletju v razvitih deželah pričakovana življenjska doba skoraj podvojila, se je spremenil tudi vzorec življenjskega poteka. Še do nedavnega je veljalo, da se mladi izobražujejo, odrasli delajo, starejšim pa je namenjena upokojevit in prosti čas. A temu ni več tako. Kronološka starost ne določa več, kaj delamo v življenju in kdaj (Capelli in Novelli 2010, pogl. Foreword, odst. 1–2).

Z napredkom medicine, ki občutno podaljšuje življenje ljudi, postaja starajoči se svet naša vsakdanjost. Popolnoma realistično si je predstavljati družbo, v kateri imajo starejši posamezniki bistveno več politične moči, so bolj aktivni na delovnem mestu, so vključeni v izobraževalni sistem in imajo mnogo večji delež v svetovnem ustvarjenem dohodku (McCann in Giles 2002, 163).

Starejši ljudje, upokojeni in zaposleni, so najhitreje rastoča skupina delovne sile, poleg tega pa tudi hitro rastoča skupina volivcev, ki posledično imajo in bodo imeli močan vpliv na zakonodajo in politiko (Shea in Haasen 2006, pogl. What is Different About Dealing Successfully with Older Workers, odst. 1).

Večanje deleža starejšega prebivalstva je pomembno tudi s potrošniškega vidika, saj so njihove potrebe in želje specifične, kar vpliva na poslovni vidik podjetij in ustanov, ki tovrstne izdelke in storitve nudijo. Za uspešno približevanje tej skupini potrošnikov v svojih vrstah potrebujejo ljudi iz starostne skupine, ki starejše, sebi enake potrošnike, razumejo (Capelli in Novelli 2010, pogl. Changing Marketplace Demographic).

Capelli in Novelli izpostavljata, da »na podoben način kot miti in napačne zaznave o starejših zaposlenih otežujejo ravnanja delodajalcev z njimi, miti in napačne

zaznave o starejših potrošnikih otežujejo podjetjem, da bi zagotavljala ustrezne produkte za ta rastoči in vse bolj vpliven trg» (Capelli in Novelli 2010, pogl. Changing Marketplace Demographic, odst. 2). Avtorja govorita o tem, da pri naraščajočem številu starejšega prebivalstva ne gre le za demografsko revolucijo, ki spreminja naš način razmišljanja o staranju, temveč tudi za potrošniško revolucijo, ki spreminja način poslovanja. Bolj kot bodo delodajalci razumeli povezavo in posledice, ki jih ima navedeno dejstvo na njihovo poslovanje in delovno silo, bolje bodo pozicionirani in bolje bodo lahko izkoristili prednost tega rastočega in dobičkonosnega trga. Po mnenju avtorjev je namreč težko doseči in učinkovito opravljati storitve za določen segment potrošnikov, če podjetje nima vsaj nekaj zaposlenih iz iste ciljne skupine, ki bi razumeli njihove želje, potrebe in življenjski slog. Starejši ljudje si namreč želijo produkte, storitve in izkušnje, ki ustrezajo njihovemu življenjskemu slogu in vrednotam ter izkazujejo razumevanje za njihove potrebe (Capelli in Novelli 2010, pogl. Changing Marketplace Demographic, odst. 3–4).

Novelli je identificiral in tudi ovrgel 4 najbolj pogoste mite o starejših potrošnikih (Novelli v Capelli in Novelli 2010, pogl. Changing Marketplace Demographic, odst. 5):

- starejši potrošniki so varčni;
- starejši potrošniki imajo vse, kar potrebujejo;
- starejši potrošniki bolj neradi menjajo blagovne znamke kot mladi;
- starejši potrošniki se bojijo novih tehnologij.

Capelli in Novelli sta kot nesporno dejstvo navedla podatke, da ljudje, stari 50 let, predstavljajo novo večino potrošnikov v ZDA. Kontrolirajo 70-odstotni delež bogastva in v številnih kategorijah tudi 50 odstotkov potrošnje. Zanimljivo ni tudi podatek, da večina ljudi, starejših od 50 let, poseduje svoje domove, ki so večinoma prosti dolgov. Po 50. letu običajno nastopi tudi obdobje, v katerem ima posameznik najvišje dohodke in v katerem se odvijajo dogodki, ki spodbujajo potrošnjo (npr. ločitve, ponovne poroke, rojstvo vnukov, skrb za ostarele starše in podobno). Starejši potrošniki so odgovorni za vsaj polovico prodaje ženskih oblek, različnih naprav, pohištva, storitev, povezanih z zabavo, zdravstvenih zavarovanj ter novih

avtomobilov. Nakupijo tudi 75 odstotkov vseh predpisanih zdravil, 50 odstotkov zdravil brez recepta, 25 odstotkov vseh igrar in največ potujejo (Capelli in Novelli 2010, pogl. Changing Marketplace Demographic, odst. 6–14).

Vse to sicer ne pomeni, da so starejši potrošniki kot posamezniki na splošno premožni, pač pa da so kot baby boom generacija najbolj premožna skupina potrošnikov, ki imajo še vedno mnoga stremjenja in življenjska pričakovanja, čeprav se starajo. In prav njihova življenjska pričakovanja in odprtost za nove ideje generirajo nove poslovne priložnosti, ki jih bo v prihodnosti vedno več (Capelli in Novelli 2010, pogl. Changing Marketplace Demographic, odst. 6–8).

Povprečna starost populacije v neki meri določa tudi družbene značilnosti. Populacija mladih povzroča družbi znatne stroške z visoko stopnjo kriminala, enostarševskimi družinami, nezaposlenostjo, umori, samomori, zlorabo drog, prometnimi nesrečami, visokimi stroški zdravstva in izobraževanja itd. Elizabetinska Anglija je imela velike probleme z breždomstvom, kriminalom in družbenimi neredi zaradi mlade populacije. Tudi socialne probleme v severnih urbanih getih v ZDA je pospeševal relativno velik delež mladih ljudi, do katerega je prišlo zaradi visoke rodnosti in imigracije. Razlike v dohodkovnih razredih med starostnimi skupinami v ZDA so večje kot med etničnimi skupinami. Višja kot je povprečna starost skupine, bolj je zastopana v višjih dohodkovnih razredih in na višjih pozicijah (Wilson v Macnicol 2006, 4).

7 STARANJE V DELOVNEM OKOLJU

7.1 OPREDELITEV POJMA STAREJŠI ZAPOSLENI

Kdaj se začne starost? Točen začetek starosti sicer ni natančno določen, precej raziskovalcem pa se zdi starost 65 let – tradicionalna prelomnica za upokojitev – primerna starost. Ločnica med starejšimi odraslimi in mlajšimi odraslimi pa je običajno 25 let. Srednja leta so v večini študij opredeljena med 40. in 60. letom (Kite in Smith Wagner 2002, 134).

Del definicije starejšega zaposlenega se nanaša na kronološko starost, bolj pomembno pa je, na kateri stopnji delovnega življenja se posameznik nahaja. Kot

starejše delavce označujemo zaposlene, ki izkušajo temeljne razlike pri odnosih z delodajalcem, ki so povezane s starostjo. Najpogosteje so upokojeni zaradi politike spodbujanja zgodnjega upokojevanja pri delodajalcih ali pa opredeljeni kot presežni delavci, kar povzroči, da posamezniki iščejo nove zaposlitve. Še en način za definiranje starejših zaposlenih pa je pojav predsodkov do zaposlenih zaradi starosti. Pri nekaterih poklicih je to lahko pri štiridesetih letih, pri drugih šele pri šestdesetih letih (Capelli in Novelli 2010, pogl. Who Are the Older Workers?, odst. 2–3).

Shea in Haasen prav tako navajata, da ni enotnega mnenja glede starostne meje, ki bi opredeljevala starejše zaposlene. Neke vrste konsenz bi lahko bilo petdeseto leto, ki ločuje delavce srednjih let od starejših delavcev, morda zato, ker mnogi občutijo pol stoletja življenja kot pomembno življenjsko ločnico, pri teh letih pa običajno začnejo organizacije tudi razmišljati o smiselnosti nadaljnega vlaganja v zaposlenega (Shea in Haasen 2006, pogl. How Old Is Old?, odst. 4–6).

Capelli in Novelli opozorita tudi na zanimivo možnost obrnjenega razmišljanja o konceptu starosti. Če razmišljamo o starosti v smislu že preživelih let življenja, je bistveno drugače, kot če razmišljamo o številu še pričakovanih let življenja. Če je starejši človek tisti, ki ima pričakovanih še manj kot 15 let življenja, je pojmovanje starosti precej drugačno v sedanjem času kot pa npr. leta 1950. Po tem pojmovanju je bil leta 1950 človek star pri 64 letih, leta 2010 pa pri 71 letih. Če bi starost definirali v smislu preostanka življenjske dobe, bi se starejša populacija zaradi daljše pričakovane življenjske dobe sčasoma manjšala. Če bi se moški in ženske v bodoče upokojevali z istim številom let pričakovane življenjske dobe po upokojitvi, bi se število aktivnih ljudi izjemno povečalo (Capelli in Novelli 2010, pogl. Living Longer).

7.2 ORGANIZACIJE IN STAREJŠI ZAPOSLENI

Starajoča se delovna sila predstavlja organizacijam mnoge izzive, ki bodo postali čez nekaj desetletij še bolj izraziti. Definicije, kaj pomeni star ali starejši, so se tekom let spremenile zaradi povečane pričakovane življenjske dobe ter bolj aktivnega in produktivnega življenjskega sloga. Delavci, stari več kot 45 let, so bili še ne tako daleč nazaj obravnavani kot starejši, vendar pa bodo sedaj, ko je skupina

baby boom generacije v starostni skupini med 45 in 65 leti, ti delavci postali najpomembnejši v celotni ekonomiji in še bolj specifično pri načrtovanju človeških virov. Poleg tega so raziskave pokazale, da mnogi od starejših delavcev lahko svojo upokožitev zamaknejo oziroma delajo, ko se že upokojujejo. Če se organizacije želijo uspešno prilagoditi tej transformaciji delovne sile, bodo morale zagotoviti, da bodo njihove organizacijske politike in aktivnosti oblikovane na način, ki bo spodbujal in promoviral kontinuirano vlaganje v starejše zaposlene (Hedge 2009, pogl. Introduction, odst. 2).

Do nedavnega so mnoge države, še posebej države Zahodne Evrope, namenoma spodbujale zgodnje upokoževanje s ciljem zmanjševanja visoke stopnje brezposelnosti med mladimi. Ob tem je bila politika trga delovne sile skoraj popolnoma posvečena spopadanju z brezposelnostjo mladih. Nekatere industrijske države so zagotavljale velikodušne bonuse za zaposlene, ki so se zgodaj upokožili, kar je zbujalo neke vrste občutek prostovoljne odločitve glede upokožitve med tistimi, ki so ga sprejeli. Kljub temu pa so številni zaposleni zgodnjo upokožitev doželi kot eno izmed oblik brezposelnosti. Rezultat tega je bil, da so v mnogih evropskih državah starejši zaposleni doživljali razvrednotenje svojih spretnosti (Taylor 2010, 541).

Raziskave v industrijski gerontologiji (ang. *industrial gerontology*) in psihologiji kažejo, da se starejši ljudje zmorejo prilagoditi novim tehnologijam na delovnem mestu, da so vedno boljšega zdravja, da so tehnološke inovacije olajšale delo, da je delo fizično manj zahtevno in da so ljudje, ki se upokojujejo, vedno bolj usposobljeni za delo. Zaradi tega je odrekanje dela starejšim še posebej krivično, še zlasti z vidika obveznega upokoževanja. Po Macnicolovem mnenju je bila določitev starosti za obvezno upokožitev, ki izvira še iz 19. stoletja, vedno arbitrarna in bi jo po njegovem mnenju morali opustiti. Avtor tudi predlaga, da bi delodajalci pač morali upoštevati dobro prakso v smislu starostne raznolikosti, ki jo je mogoče implementirati na sledeče načine (Macnicol 2006, 15):

- odstranitev starostnih omejitev v zaposlitvenih oglasih;
- zaposlovanje na podlagi sposobnosti, ne starosti;

- individualno testiranje kompetenc za delo, ki jih je potrebno redno izvajati z namenom ocenjevanja delovne usposobljenosti;
- vzpostavljanje strategij za delo s starejšimi zaposlenimi;
- uveljavljanje zelo jasne starostno nevtralne politike enakih priložnosti;
- učinkoviti programi usposabljanja za brezposelne in starejše zaposlene;
- priprava starejših zaposlenih na upokožitev;
- opustitev obvezne upokožitve oziroma njena nadomestitev s fleksibilnim oziroma faznim upokojevanjem, ki bi starejšim zaposlenim omogočilo več izbire.

Shea in Haasen opozarjata, da starejši različno dojemajo zaposlitev – nekaterim pomeni upokožitev težko pričakovan zaključek dela in neke vrste novo svobodo, drugi pa uživajo v družbi sodelavcev, v stikih s strankami, v delu, ki jim nudi izziv in zadovoljstvo. Slednji običajno občutijo željo delodajalca, naj se upokožijo, kot sporočilo, da niso enako dobri ali cenjeni kot njihovi mlajši sodelavci. Javna politika bi morala z zmanjševanjem institucionalnih omejitev in s kreativnimi pristopi upoštevati obe skupini starejših zaposlenih: tiste, ki se želijo upokožiti, in tiste, ki bi želeli delati (Shea in Haasen 2006, pogl. The Problem, odst. 3 in 7).

Aktualna politika zaposlovanja starejših delavcev ni zgodovinska novost. Že v preteklosti so bili večkrat dobrodošli na trgu dela v časih gospodarske rasti, ko pa se je trend rasti obrnil, so bili s trga dela izločeni. Redki so kritični komentarji o tem, ali bodo starejši ljudje sposobni doseči aktivno staranje, in če ga bodo, kako se bo to odražalo. Na primer, ostaja vprašanje, ali bo nadaljevanje recesije pomenilo zmanjšane možnosti zaposlovanja za starejše delavce. Drug zelo verjeten scenarij je ta, da se bo večina podjetij zaradi grožnje staranja delovne sile premaknila v druge dele sveta, kjer je visoko usposobljenih delavcev v izobilju, stroški dela pa so zelo nizki. Medtem ko vlade rade prikazujejo razsvetljene družbe, kjer so starejši delavci dobrodošli, se v resničnem življenju zgodovina zaposlovanja starejših delavcev ponavlja. Zelo možen razvoj dogodkov je ta, da se bodo starejši delavci srečevali s problemom vse manjših možnosti zaposlovanja in s tem tudi z obetom manj kakovostne starosti (Taylor 2010, 548).

Desmette in Gaillard opozarjata na primere, ko se starejši zaposleni raje odločijo za upokožitev, kot pa da bi se na delovnem mestu spopadali s percepcijo, da so člani družbeno stigmatizirane skupine (Desmette in Gaillard 2008, 170).

Večina starejših zaposlenih si želi enake stvari pri delu, kot vsi ostali: dohodek, dostojanstvo, občutek pripadnosti, varnost, željo prispevati, priložnost, da se izkažejo, tovarištvo, spoštovanje, karierno rast. Nekatere značilnosti starejših zaposlenih pa so vendarle drugačne (Shea in Haasen 2006, pogl. What is Different About Dealing Successfully With Older Workers?, odst. 1):

- so zakonsko zaščitena skupina;
- starejši zaposleni imajo določene pravice, ki jih mlajši nimajo;
- starejši ljudje – zaposleni in upokoženi so del rastoče skupine volivcev, ki imajo in bodo imeli močan vpliv na delovno zakonodajo in politiko;
- starejši zaposleni so najhitreje rastoča skupina delovne sile in posledično so organizacije vse bolj odvisne od njih;
- starejši zaposleni vplivajo na aktivnosti v zvezi z varstvom in zdravjem pri delu, ki bodo naraščale s številom starejših zaposlenih;
- še vedno obstajajo predsodki do starejših zaposlenih, ki jim preprečujejo, da bi pozitivno prispevali k podjetju ali k družbi;
- starejši zaposleni predstavljajo močan potencial za (večkrat nepričakovane) delovne rezultate.

V industrijski dobi so bile pomembne zlasti fizične zmogljivosti, ki jih starejši zaposleni izgubljajo, v informacijski dobi pa te niso več potrebne. Vse večji pomen dobivajo sposobnosti sintetiziranja in dobre presoje, pri čemer so starejši zaposleni praviloma v prednosti (Shea in Haasen 2006, pogl. Why Is How We Manage Older Workers Important?, odst. 1).

Čeprav ni mogoče zanikati, da proces staranja povzroča določen fizični in umski upad, se stopnja upada med posamezniki močno razlikuje. Razlike v delovni uspešnosti in v sposobnostih so manjše med starostnimi skupinami kot v samih starostnih skupinah. Dojemanje upada je odvisno tudi od konteksta – ekonomskega in družbenega. Če od starejših ljudi pričakujemo, da bodo manj uspešni pri testih inteligence, se bodo najbrž tudi slabše izkazali, ker so

ponotranjili prevladujoča družbena pričakovanja (ang. *self-fulfilling prophecy effect*). Heterogenost v zdravstvenem stanju, fizični mobilnosti, umetniški ustvarjalnosti, miselnih sposobnostih in spretnostih za zaposlovanje narašča s starostjo in v prihodnosti bo pomen biološke starosti nad kronološko vedno bolj prisoten (Macnicol 2006, 13).

V naslednjih desetletjih bo upravljanje z vse večjo skupino starejših zaposlenih eden največjih izzivov vodstev podjetij. Produktivnost in bogastvo vsake družbe je odvisno od učinkovite izrabe njenih virov. »V človeškem razvoju smo dosegli točko, ko je naša prihodnost odvisna od tega, kako dobro bomo upravljali najbolj dragoceno obliko človeškega kapitala – nas same« (Shea in Haasen 2006, pogl. *Why Is How We Manage Older Workers Important?*, odst. 2).

Shea in Hassen predlagata, da je za boljše razumevanje in vključevanje starejših ljudi v delovni proces ter za spoznavanje in priznanje njihove vrednosti za organizacijo potrebno ozavestiti izključevanje, ki so ga deležni starejši, spremeniti mišljenje in nadomestiti napačne predsodke s spoznavanjem resničnih dejstev o starejših zaposlenih. Ob tem se moramo zavedati, da so se spremenili narava dela, delovna mesta in organizacijska kultura; spremljati moramo demografske spremembe in se vprašati o posledicah obeh možnosti – upokojevanja starejših in podaljševanja delovne dobe – tako na posameznika kot na državo (Shea in Haasen 2006, pogl. *Perspectives on Older Workers*, odst. 1).

V zadnjem času je v mnogih državah ena izmed glavnih smernic podaljševanje delovne dobe, čeprav se razsežnost in tempo implementacije reform bistveno razlikujeta. V državnih smernicah in politikah se pojavlja pojem aktivno staranje, ki ga je definirala Svetovna zdravstvena organizacija (WHO 2002, 12).

V dokumentu *Active Ageing, A Policy Framework*, ki ga je izdala Svetovna zdravstvena organizacija (WHO), je uvodoma pojasnjeno, da so skladno s standardom Združenih narodov kot starejši opredeljeni ljudje, stari 60 let in več. Istočasno pa opozarja, da je šestdesetletnik v razvitih državah, kjer je pričakovana življenjska doba večja, pravzaprav mlajši in da je pri uporabi starosti v kakršnemkoli kontekstu pomembno priznati, da kronološka starost ni natančno merilo za spremembe, ki spremljajo starost. Med ljudmi enake starosti so lahko

dramatične razlike v zdravstvenem stanju, participaciji in stopnji neodvisnosti. Te pristope bi odločevalci morali upoštevati pri oblikovanju usmeritev in programov za svojo starejšo populacijo (WHO 2002, 4).

Obdobje pozne kariere predstavlja mnoge priložnosti in izzive za organizacije in za posameznike. Številni avtorji predlagajo, da mnogi zaposleni, ki se bližajo 50. letu starosti, dajejo pomen večji prilagodljivosti delovnega urnika in različnim delovnim priložnostim. Zaposleni srednjih let in starejši zaposleni pogosto bolj cenijo prednosti, ki jih pridobijo z opravljanjem dela – npr. občutek doseganja uspeha, učenja in izkušanja novih stvari ter opravljanja dela, ki ima dodano vrednost, kot hierarhično napredovanje v organizaciji. Rezultat tega je, da običajno želijo nadaljevati z delom, vendar v bolj fleksibilnih delovnih razmerjih in v delovnih okoljih, ki se bolj odzivajo njihovim interesom in potrebam (Barth in drugi; Shultz v Hedge 2009, pogl. Human Resources Management Strategies and the Older Worker, odst. 1). Pomembno je torej, da podjetje različne starostne skupine zaposlenih obravnava na njim prilagojene načine, saj so »vodstvene strategije, ki obravnavajo zaposlene kot monolitno celoto, ne da bi prepoznavale razlike med posameznimi starostnimi skupinami, zelo verjetno neuspešne« (Morris in Venkatesh v Hedge 2009, pogl. Human Resources Management Strategies and the Older Worker, odst. 2).

Yeatts, Folts in Knapp za vrednotenje prispevkov zaposlenih v organizaciji opredeljujejo dva pristopa: pristop amortizacijskega modela (ang. *depreciation model approach*) in pristop ohranitvenega modela (ang. *conservation model approach*). Pri pristopu amortizacijskega modela je posameznikova vrednost za organizacijo največja na začetku njegove kariere in se postopoma znižuje do upokojitve. Skladno s tem modelom je vlaganje v starejše zaposlene stroškovno nezaželeno in zaradi tega starejši zaposleni prejmejo tudi malo pomoči pri prilagajanju spremembam na delovnem mestu. Podjetja s takšnim pristopom starejšim zaposlenim celo ponudijo spodbude, da predčasno zapustijo organizacijo. Pristop ohranitvenega modela pa šteje zaposlene vseh starosti kot potencialne, ki bodo ustvarili visoke donose na dolgi rok, če bodo ustrezno vodeni, če se bodo izobraževali in usposabljali. Ohranitveni model se v praksah ravnanja s človeškimi

viri odraža na način, da zagotavlja starostno nevtrarno politiko ravnanja s človeškimi viri, ki zaposlenim pomaga, da ostajajo usposobljeni za delo (Hedge 2009, pogl. Investing in the Older Worker, odst. 1–2).

Organizacije preveč pogosto podležejo skušnjavi, da upokojijo starejše zaposlene in jih nadomestijo z mlajšimi, cenejšimi zaposlenimi, saj so plače starejših zaposlenih zgolj s finančnega vidika dražje kot plače mlajših, pri čemer pa organizacije pozabljajo na visoke stroške zaposlovanja in usposabljanja novih zaposlenih (Hedge 2009, pogl. Investing in the Older Worker, odst. 3).

Simpson, Greller in Stroh nadalje ugotavljajo, da obstajajo trije razlogi, zaradi katerih delodajalci neradi izobražujejo starejše zaposlene: (1) oportunitetni stroški – izkušeni starejši zaposleni so preveč dragoceni, da bi svoj čas porabljali za izobraževanje, (2) stroški plač – starejši zaposleni so običajno na vrhu plačne lestvice, zato je njihova odsotnost z dela dražja kot odsotnost mlajših zaposlenih, ki imajo praviloma nižje plače, (3) pričakovano obdobje, ko se bo strošek povrnil – v primerjavi z mlajšimi zaposlenimi bodo starejši zaposleni ostali krajši čas v podjetju kot mlajši (v Hedge 2009, pogl. Investing in the Older Worker, odst. 4).

Če so argumenti oportunitetnih stroškov in stroškov plač še nekoliko legitimni, pa argument prekratke pričakovane dobe za povrnitev stroškov ni utemeljen, saj je doba za povračilo izobraževanja 3 do 5 let, tako da je pri 25 let starem zaposlenem enako možno, da to obdobje »odsluži«, kot pri 55-letniku (Hedge 2009, pogl. Investing in the Older Worker, odst. 5).

Ob zaznani in razširjeni diskriminaciji starejših zaposlenih pa se delodajalci pritožujejo, da ne morejo dobiti zaposlenih z veščinami in kompetencami, ki jih rabijo, še zlasti takih z močno delovno etiko in dobrimi veščinami medosebnega komuniciranja. Prav to pa so kompetence, ki jih imajo starejši zaposleni. Medtem ko se delodajalci trudijo z mlajšimi zaposlenimi in se osredotočajo na trivialne razlike med generacijami X, Y in milenijci, ignorirajo veliko in zanesljivo delovno silo, ki jo predstavljajo starejši zaposleni. Najmočnejši razlog za zadržanje starejših zaposlenih in tudi za njihovo zaposlovanje je njihova sposobnost za izpolnjevanje zahtev, ki jih drugi zaposleni ne morejo. To so (Capelli in Novelli 2010, pogl. The Growing Dilemma, odst. 2):

- starejši zaposleni imajo mnogo tihega znanja, ki ga lahko prenesejo na mlajše, ki le-tega še nimajo;
- utrjujejo organizacijsko kulturo, saj izkušeni zaposleni poznajo pravila in vrednote organizacije in so jih sposobni predajati novim zaposlenim;
- izkušeni zaposleni, še zlasti tisti, ki so kariero zaključili in so uradno upokojeni, so odlični mentorji mlajšim zaposlenim, saj vedo veliko o organizaciji, niso več deležniki politike družbe in so lahko objektivni, poleg tega pa so običajno na tisti točki svojega življenja, ko altruistični cilji postanejo vse pomembnejši;
- so na voljo, kadar jih delodajalci rabijo – ker so s pokojnino že preskrbljeni, jih fleksibilnost pri delovnih potrebah ne moti, in prav fleksibilnost je tista, ki si je managerji želijo.

7.3 UKREPI PROTI STAROSTNI DISKRIMINACIJI

Evropska unija je leta 2000 sprejela direktivo o preprečevanju diskriminacije pri zaposlovanju in delu, ki je članicam naložila, da njena določila implementirajo v svojo zakonodajo najkasneje do decembra 2006 (Direktiva Sveta 2000/78/ES z dne 27. novembra 2000 o splošnih okvirih enakega obravnavanja pri zaposlovanju in delu). V slovenski zakonodaji je prepoved starostne diskriminacije urejena v Zakonu o uresničevanju načela enakega obravnavanja (ZUNEO, 1.–6. čl.) ter v Zakonu o delovnih razmerjih (ZDR-1, 6. čl.).

V državah Evropske unije so starostne meje za zaščito starejših zaposlenih zelo različne (O'Dempsey in Beale 2011, 37–39), v ZDA pa so varovana kategorija zaposlenih delavci, stari 40 let in več (ADEA, 631. odst.). V Sloveniji ureja posebno varstvo starejših zaposlenih Zakon o delovnih razmerjih, ki kot starejše zaposlene, ki uživajo posebno varstvo, določa zaposlene, starejše od 55 let (ZDR-1, 197. čl.).

V ZDA je bil že leta 1967 sprejet The Age Discrimination in Employment Act of 1967 (v nadaljevanju: ADEA), ki preprečuje starostno diskriminacijo pri zaposlovanju. Pred diskriminacijo varuje ljudi, stare 40 let in več. Nameni tega zakona so: (1) promovirati zaposlitev starejših ljudi na podlagi njihovih sposobnosti, ne pa starosti; (2) prepovedati arbitrarno starostno diskriminacijo pri zaposlovanju; (3) pomagati delodajalcem in zaposlenim najti poti za reševanje problemov, ki izhajajo iz vpliva starosti na zaposlovanje (ADEA, razdelek 2b).

7.4 PREDSDOKI, MITI IN STEREOTIPI O STAREJŠIH ZAPOSLENIH

Literatura navaja številne in raznolike stereotipe o starejših zaposlenih, kot najbolj pogosti pa so obravnavani naslednji (Rothwell in drugi 2006; Shea in Haasen 2006; Maurer in drugi 2008; Capelli in Novelli 2010):

- sposobnosti zaposlenih z leti upadajo, zato starejši zaposleni izkazujejo slabše delovne rezultate kot mlajši;
- dandanes delo zahteva hitrejšo nadgradnjo znanja in veliko več tehničnih spretnosti kot nekoč in ob takšnih zahtevah starejši zaposleni bistveno zaostajajo za mlajšimi;
- starejši zaposleni ne rabijo izobraževanja oziroma usposabljanja oziroma si ga ne želijo;
- starejši zaposleni so manj inovativni in kreativni kot mlajši;
- starejši zaposleni ne marajo sprememb v delovnem okolju in se ne prilagajajo spremembam;
- starejši zaposleni se težko prilagajajo miselnosti mlajših in posledično težje sodelujejo v starostno mešanih timih;
- obstaja velika možnost konflikta med starejšimi zaposlenimi in njihovimi mlajšimi vodji zaradi nezaupanja na podlagi razlike v starosti;
- stroški dela in izobraževanja starejših zaposlenih so bistveno višji kot pri mlajših;
- zaradi zdravstvenih težav so starejši zaposleni več odsotni z dela.

Shea in Haasen (Shea in Haasen 2006, pogl. Cultural Notions About Age And Work, odst. 1) pa navajata osem najpogostejših splošnih prepričanj, ki jih mnogi dojemajo kot značilne za starejše ljudi:

- starejši ljudje bi se morali prej upokojiti in dati prostor mlajšim,
- vsi starejši ljudje so bolj ali manj podobni;
- temeljne potrebe po delu pri starejših ljudeh so drugačne kot pri mlajših,
- ko se ljudje starajo, se bolj osredotočajo na preteklost;
- večina starejših zaposlenih ne more ali noče sprejeti potreb po spremembah v organizaciji, poleg tega se izogibajo naporom, napredovanju in spremembam;
- starost je bolezen – počasna, a nepretrgana, je proces, ki ga ni mogoče obrniti;

- starejše življenjsko obdobje je, ali pa bi moralo biti, obdobje miru in stabilnosti in to si starejši ljudje tudi želijo;
- s staranjem ljudje postanejo bolj kritični, sumničavi in več se pritožujejo.

Napačni in ponižujoči stereotipi o starejših zaposlenih so zelo pogosti. Raziskave, ki sta jih povzela McCann in Giles (2002), so identificirale široko uveljavljene zaznave o starejših, ki so v družbi še vedno zelo uveljavljene, kot na primer, da so starejši fizično šibkejši, kognitivno omejeni, nesposobni učinkovito spopadati se s spremembami in pretirano osredotočeni na upokojeve. Ta miselnost se močno odraža na področju usposabljanja, saj so mnoge študije pokazale, da obstaja zakoreninjeno mnenje, da starejši ljudje niso vredni usposabljanja, saj ne bodo več dolgo v podjetju, da se učijo preveč počasi, da so slabi pri učenju in da so računalniško nepismeni. V delovnem okolju tovrstna prepričanja lahko igrajo vlogo stereotipnih pričakovanj managementa in sodelavcev in lahko vodijo k ageistični komunikaciji in diskriminatornim praksam do starejših zaposlenih (Hedge 2009, pogl. Combating Stereotyping, odst. 1).

Zakonodaja lahko sicer narekuje določene organizacijske politike, ne more pa diktirati odnosa ali vedenja določenih skupin zaposlenih do drugih (Dennis v Hedge 2009, pogl. Combating Stereotyping, odst. 3).

Čeprav korporativne kulture glede starejših zaposlenih ni mogoče spremeniti čez noč, lahko sčasoma organizacijske politike in prakse začnejo spreminjati kulturo, ageistične stereotipe, norme in vrednote. Ker managerji vplivajo na vrednote organizacijske kulture, lahko igrajo kritično vlogo v premikanju organizacije k takšni, ki podpira nevtralne politike in prakse glede starosti (Hedge 2009, pogl. Combating Stereotyping, odst. 4).

Stereotipi o starejših ljudeh se odražajo tudi v delovnem okolju. Pri selekcijskih intervjujih so mladi ljudje na splošno bolje ocenjeni, tudi kadar imajo enake kvalifikacije kot starejši kandidati. Starejši kandidati imajo manj možnosti, da so izbrani za delo, obstaja tudi percepcija, da jih je težje usposabljati in uvesti, da se bolj upirajo spremembam, da so manj primerni za napredovanje in da so manj učinkoviti kot mladi kandidati (Avolio in Baret 1987 v Cuddy in Fiske 2002, 18).

Primeri ageističnega ravnanja na delovnem mestu obsegajo ageistični diskurz (ageistične šale), ageistična mnenja oziroma odnos (mišljenje, da bi se morali zaposleni upokojiti pri 60 letih starosti) in diskriminatorne prakse, ki temeljijo na posameznikovi starosti (odločitve pri zaposlovanju, odpuščanju in usposabljanju). Te manifestacije, zavedne ali nezavedne, povzročajo stereotipna pričakovanja o tem, kako naj bi se starejši ljudje obnašali in komunicirali v delovnem okolju (McCann in Giles 2002, 166). Stereotipi na delovnem mestu niso izoliran pojav, temveč stereotipni odnos družbe do starejših ljudi. Ti stereotipi vsebujejo zaznave, da so starejši ljudje godrnjavi, razdražljivi, šibki, da imajo slabše miselne sposobnosti, da so neuporabni, grdi, nezadovoljni z življenjem. Negativni stereotipi botrujejo tudi sovražnemu humorju, načinu otroškega pristopa v pogovoru s starejšimi, pokroviteljskega nagovora, odražajo se tudi v povečani socialni distanci in izogibanju ljudem različnih generacij (McCann in Giles 2002, 166).

Čeprav McCann in Giles kot nesporno ugotavljata, da je pešanje spomina in jezikovih sposobnosti opazno pri mnogih starejših ljudeh, je popolnoma napačno, da bi s temi lastnostmi okarakterizirali vse starejše ljudi. Gerontološke raziskave kažejo, da senilnost prizadene zgolj 0,5 odstotka starejših od 65 let. Zelo malo je sprememb pri intelektualnih funkcijah posameznikov v odrasli dobi, razen na področjih, ki se nanašajo na hitrost in reakcijski čas. Možganska aktivnost zdravih ljudi pri 80 letih je primerljiva z ljudmi pri 20 letih. Kljub temu pa so stereotipna prepričanja o postopnem mentalnem zniževanju starejših ljudi vsesplošno prisotna in dobro dokumentirana v literaturi (McCann in Giles 2002, 167).

Eden izmed značilnih stereotipov je tudi, da se vsi starejši zaposleni želijo upokojiti. McCann in Giles razlagata, da je v ZDA odigral odločilno vlogo pri zaznavi starosti 65 let kot primerne starosti za upokojitve njihov zakon o socialni varnosti, ki je institucionaliziral koncept upokojitve. Vsak posameznik, star več kot 65 let, z določenimi leti delovne dobe, je bil upravičen do prejemkov po upokojitvi. To je deloma razlog za prevladujoče prepričanje, da naj bi se ljudje upokojili pri starosti sredi petdesetih let ali v zgodnjih šestdesetih, saj naj bi po tej starosti človek užival sadove svojega dela in tako imenovana »zlata leta«. Tak pogled pa lahko odraža tudi prikrito prepričanje, da je prihodnost podjetij v mladih zaposlenih in da se

morajo starejši umakniti in dati prostor mlajšim, saj so sami preveč rigidni, počasni ali pa bolehní, da bi lahko še kaj prispevali k razvoju podjetja. Poleg tega morajo mladi podpirati družine, medtem ko starejši že imajo svoje pokojnine in podobno. Takšen pogled je za starejše ponižujoč in ne upošteva velikih razlik med posamezniki, še zlasti danes, ko se ljudje dlje izobražujejo, imajo družine kasneje in dlje živijo. »Prepričanje, da bi se morali starejši zaposleni upokojiti in uživati sadove svojega dela ter uživati zlata leta, je lahko precej bolj škodljivo, kot je videti na prvi pogled. Lahko namreč podpira stereotipski odnos, ageistično komunikacijo in diskriminatorne prakse« (McCann in Giles 2002, 174–176).

Čeprav je najbrž res, da mnogi starejši zaposleni težko pričakujejo upokojitev, vse več dokazov kaže, da bi si precejšen delež starejših želel ostati na delu, nekateri tudi zaradi materialnega statusa (McCann in Giles 2002, 174).

Človeško je, da imajo posamezniki raje ljudi, ki so jim podobni: mlajši ljudje imajo boljše mnenje o mlajših, starejši pa o starejših. Vendar obstajajo dokazi, da imajo največkrat predsodke o starejših prav sami starejši. Skupina, ki izrazito daje prednost mlajšim, je skupina posameznikov srednjih let, kar je tudi skupina, ki je običajno na vodstvenih pozicijah (Capelli in Novelli 2010, pogl. Attitudes Toward Older Workers, odst. 1).

Delodajalci običajno verjamejo, da je idealen kandidat za določeno delovno mesto mlada oseba v dvajsetih letih starosti, z nekaj leti delovnih izkušenj. Več študij nakazuje, da je za mnoge strokovnjake za ravnanje s človeškimi viri in vodje značilna prav takšna miselnost, zato v procesu zaposlovanja ne bodo niti razmišljali o starejšem kandidatu, ki bi bil bolj kompetenten in pripravljen sprejeti enako plačo kot mlajši kandidat. Kar je še huje – v družbi, kjer je razširjena diskriminacija starejših, starejši zaposleni vse pogostejše začenjajo sprejemati vlogo, ki jo družba od njih pričakuje (Shea in Haasen 2006, pogl. Shedding Common Assumptions, Myths, and Stereotypes About Older Employees, odst. 6).

»Razbijanje mitov in stereotipov o starosti ni dovolj. Potrebujemo pozitiven fokus na starost in na sposobnosti, ki se z leti razvijejo. Ustvariti moramo pozitivno in samo-izpopolnjujočo prerokbo o starejšem življenjskem obdobju, ki naj bi bilo najbolj produktivno obdobje našega življenja, ko naši talenti in osebni razvoj

dosežejo svoj vrh. Starost je lahko obdobje ekspanzije, izpopolnitve in dosežkov za tiste, ki v to verjamejo in si to želijo» (Shea in Haasen 2006, pogl. An Age for Achievement, odst. 1).

7.4.1 Delovne sposobnosti in uspešnost

Dolgo časa je veljalo zmotno prepričanje, ki je temeljilo na napačnih raziskavah, da ljudje dosežejo vrhunec mentalnih sposobnosti pri dvajsetih letih, nato pa te začnejo postopoma upadati (Shea in Haasen 2006, pogl. Intellectual Decline, odst. 1).⁴ McCann in Giles omenjata starejše raziskave, ki so pokazale, da management starejše zaposlene zaznava kot manj uspešne (Roe 1965; Briton in Thomas 1973; Cole 1979), bolj počasne pri delu (Panek in drugi 1978), da jim primanjkuje kreativnosti in da se slabše spopadajo s stresom pri delu (Rosen in Jerdee 1977). Študija iz leta 1999 (Munk) pa je pokazala, da je 773 direktorjev podjetij menilo, da zaposleni dosežejo vrhunec produktivnosti pri 43 letih (McCann in Giles 2002, 172).

Kljub tem močno razširjenim predsodkom so mnoge empirične raziskave pokazale (Forteza in Prieto 1994; Park 1994; Warr 1994), da ni statistično značilne povezave med delovno uspešnostjo in starostjo zaposlenega, ali pa je ta povezava rahlo pozitivna. Izkazalo se je, da so delovni rezultati starejših zaposlenih enaki delovnim rezultatom mlajših zaposlenih (Commonwealth Fund 1993), da so starejši zaposleni bolj natančni in rezultati njihovega dela bolj stabilni (Eisenberg 1980) ter da presegajo mlajše zaposlene pri prodajnih rezultatih (Holley, Field in Holley 1978). Avtorja povzameta, da različne študije predvidevajo, da so starejši zaposleni lahko bolj produktivni ali pa vsaj enako produktivni kot mlajši. (McCann in Giles 2002, 172).

Tudi Shea in Haasen navajata, da so ugotovitve inteligenčnih testov pri starejših ljudeh pokazale, da večina ljudi ohrani intelektualne sposobnosti do konca šestdesetih let in še dlje. Upadanje naj bi se začelo med sedemdesetim in

⁴ Takšno prepričanje ima lahko samo po sebi tudi zelo negativne posledice na zdravje ljudi. Na primer: če je starejši človek dezorientiran, pozabljiv ali pa se osebnostno spreminja, bo večina sodelavcev in družinskih članov pomislila, da so navedeni znaki pač posledica starosti. Podobno bo najbrž razmišljala tudi prizadeta oseba in zato ne bo iskala medicinske pomoči za simptome, ki bi jih pri mlajši osebi smatrali kot znake mentalnega kolapsa (Shea in Haasen 2006, pogl. Intellectual Decline, odst. 1).

osemdesetim letom kot posledica starosti, vendar upad ni tako drastičen, da bi negativno vplival na posameznikove delovne sposobnosti. Vendar se tudi starostno upadanje intelektualnih sposobnosti lahko upočasni, če je človek nasploh dobrega zdravja. Mnogi ugledni raziskovalci so zaključili, da je upadanje intelektualnih sposobnosti, če ne gre za bolezen, običajno rezultat apatije, dolgočasje in intelektualne neaktivnosti ter da je edina intelektualna sposobnost, ki se z leti resnično zmanjšuje, odzivnost. Če starejše ljudi priganjamo, je njihova odzivnost slaba (Shea in Haasen 2006, pogl. Intellectual Decline, odst. 2–3).

Tako kot se je spreminjal družbeni ustroj, se spreminjajo tudi starejši zaposleni, ki v njem delujejo. Soditi starejše zaposlene po zmotnih in ozko usmerjenih mitih o njihovi produktivnosti je izjemno nekorektno, saj so se mnogi med njimi najbrž razvili sredi 20. stoletja, ko je prevladovalo fizično delo. Takšne presoje tudi spregledajo dragoceno modrost in izkušnje starejših, ki lahko več kot kompenzirajo morebitno miselno ter fizično in psihično upadanje (McCann in Giles 2002, 174).

Capelli in Novelli postavita zanimivo vprašanje, kako bi se razmišljanje o starejšem zaposlenem spremenilo, če bi namesto »starejši« uporabil »izkušen«. Vemo, da so starejši strokovnjaki bolj izkušeni, a nikoli ne povprašamo po najstarejšem odvetniku ali najstarejšem kirurgu ali najstarejšem mizarju, temveč vedno po najbolj izkušenem. Beseda starost zbuja v najboljšem primeru mešane občutke, beseda izkušnja pa pozitivne (Capelli in Novelli 2010, pogl. Knowledge, Skills, Abilities, odst. 2).

Morda je eden najmočnejših stereotipov o starejših ljudeh, da so njihove sposobnosti pomnjenja slabše. Dejansko pa se kratkoročni spomin, ki je bistvo tega stereotipa, ne razlikuje pomembno med starejšimi in mlajšimi. Starejši ljudje, ki so bolni (npr. Alzheimerjeva bolezen), imajo očitno težave s pomnjenjem, enako kot mlajši posamezniki, ki imajo možganske bolezni. Težava je zaradi bolezni, ne zaradi starosti (Capelli in Novelli 2010, pogl. Knowledge, Skills, Abilities, odst. 7).

Pomemben faktor pri delovni uspešnosti je tudi delovni spomin. Le-ta se sicer zmanjšuje s starostjo in starejši zaposleni potrebujejo več časa, da rešijo miselne probleme te narave v testih. Vendar pa delovni spomin ni nikoli edini ali pa najbolj

pomemben dejavnik za opravljanje delovnih nalog, poleg tega pa s starostjo napredujejo nekateri drugi pomembni dejavniki, kot so na primer izkušnje. Starejši zaposleni imajo običajno znanje in izkušnje, ki jim pomagajo opravljati njihovo delo dobro in ki lahko več kot nevtralizirajo deficite, povezane z upadanjem delovnega spomina (Capelli in Novelli 2010, pogl. Knowledge, Skills, Abilities, odst. 9).

Edina okoliščina, kjer starost pomembno vpliva na delovno uspešnost, so delovna mesta, ki od delavca zahtevajo reševanje popolnoma novih problemov, čeprav je tudi v tem primeru več možnosti, da problem ne bo popolnoma nov za izkušenega delavca, kot pa za mlajšega, manj izkušenega (Capelli in Novelli 2010, pogl. Problem Solving and Adaptability, pogl. 4).

7.4.2 Znanja in veščine ter pripravljenost na izobraževanje

Številne študije kažejo na močno zakoreninjeno zaznavo, da se starejši ljudje ne želijo spreminjati in da v njihovo izobraževanje ni smiselno vlagati, saj ne bodo več dolgo v podjetju, ker se učijo prepočasi in slabo, poleg tega pa so še računalniško nepismeni. McCann in Giles opozarjata na raziskave, v katerih so dobro dokumentirani primeri, ko se delodajalci zaradi omenjenih negativnih stereotipov obotavljajo pri odločitvah glede usposabljanja starejših zaposlenih (McCann in Giles 2002, 171).

Čeprav posamezne študije podpirajo družbene zaznave, da se starejši zaposleni učijo počasneje kot mlajši in da imajo slabše sposobnosti kot mlajši pri kompleksnih nalogah, enako veliko raziskav kaže, da se starejši zaposleni odlično učijo. McCann in Giles se ob tej trditvi sklicujeta na študijo, ki je potrdila, da se starejši študentje učijo enako hitro kot mlajši, ter omenjata raziskavo, ki je pokazala, da so se starejši zaposleni sposobni naučiti novih veščin in da so sposobni osvajati tehnološke spremembe enako hitro kot mlajši (Mowery in Kamlet 1993 v McCann in Giles 2002 171).

Starejši ljudje se, enako kot ljudje vseh starosti, nekaterih stvari učijo hitreje, drugih počasneje. Za uspešno učenje uporabljajo različne učne metode, vsekakor pa se starejši ne učijo nič manj uspešno kot mlajši. Pri tem je treba upoštevati tudi

to, da se je izobrazbena raven starejše generacije bistveno dvignila, ko se je baby boom generacija začela uvrščati med starejše, saj je relativno višje izobrazena kot prejšnje generacije (Shea in Haasen 2006, pogl. Training and Education, odst. 2).

Pogost stereotip je tudi, da dandanes dela zahtevajo veliko več tehničnih spretnosti kot nekoč in da jim starejši zaposleni niso več kos. Predvidevanje, da starejši zaposleni niso bili izpostavljeni sistemom informacijske tehnologije v tolikšni meri kot mlajši, je zgolj mit, saj so osebni računalniki v pisarnah od sredine osemdesetih let in tudi posamezniki, ki so sedaj stari 65 let, so že več desetletij v stiku z njimi. Za znanje na področju informacijskih tehnologij je sicer značilno, da zelo hitro zastara – ne glede na to, ali je človek star 30 ali 60 let. V vsakem primeru se je treba učiti na novo oziroma znanje nadgraditi (Capelli in Novelli 2010, pogl. Mature Staffing Business Model, odst. 2).⁵

Diskriminacija starejših zaposlenih na področju možnosti usposabljanja in izobraževanja je dobro dokumentirana in je bila tudi jasno komunicirana, saj naj bi bilo investiranje v zaposlene, stare 40 let in več, izguba denarja in slaba managerska praksa, ker se tako ali tako približujejo upokojitvi. Poleg tega so mlade zaposlene obravnavali kot zaposlene ostrejšega uma, ter bolj sposobne za pridobivanje in implementiranje novega znanja. K tem predsodkom so sodila še prepričanja, da so starejši zaposleni nenaklonjeni spremembam, da se jim zmanjšujejo intelektualne sposobnosti, da imajo slab spomin in da so počasni pri pridobivanju novega znanja (Shea in Haasen 2006, pogl. Myths and Realities of Training Older Workers, odst. 1–3).

Omogočanje usposabljanja izobraževanja starejšim zaposlenim, ki bodo v podjetju ostali še 10 do 15 let, je vsekakor smiselno in tudi poslovno upravičeno, saj bodo imeli več kot dovolj časa, da s svojim delom podjetju povrnejo investicijo vanje, poleg tega pa je pri njih veliko večja verjetnost, da bodo dlje časa ostali v podjetju

⁵ Mit, da so starejši zaposleni tehnofobi in da niso sposobni uporabljati naprednejših tehnologij, je bil razbit že leta 2000, ko so postali ljudje iz starostne skupine 50 let in več najhitreje rastoča skupina uporabnikov svetovnega spleta v ZDA in so predstavljali 38 odstotkov vseh uporabnikov (Shea in Haasen 2006, pogl. Myths and Realities of Training Older Workers, odst. 4).

kot mlajši, ki hitreje menjavajo delodajalce (Shea in Haasen 2006, pogl. Myths and Realities of Training Older Workers, odst. 6).

7.4.3 Prilagodljivost in pripravljenost na spremembe

Splošno razširjen je tudi stereotip, da se starejši težje spopadajo s spremembami. Včasih je to prepričanje povezano s kontekstom, da se starejši ljudje upirajo novim tehnologijam, včasih pa preprosto s splošnim prepričanjem, da so starejši nefleksibilni in vpeti v svoje načine dela. Splošno prepričanje, da se starejši niso zmožni spoprijemati s spremembami, vodi do stereotipov, da so starejši ljudje rigidni, nefleksibilni, zelo previdni, da se upirajo uporabi novih metod, da so kritični, nataktni in neprilagodljivi (Shea v McCann in Giles 2002, 171).

Sposobnost ljudi, da se spopadajo s spremembami, je povezana s tem, kako dobro obvladujejo stres, kako so tolerantni za nedoslednosti in koliko se zavedajo vrednosti, ki jo sami pridobijo s spremembami. Če je posameznik izkusil spremembe pri delu kot negativne, ne bi smelo biti presenetljivo, da dojema spremembe kot slabe in se jim upira. Naloga managementa je, da razumljivo razloži razloge za spremembe, novosti, ki jih bodo spremembe prinesle, in da predstavi sistematični plan sprememb. Vpliv na zmožnosti spopadanja s spremembami ima tudi odpornost na stres – oseba, ki je bila dolgo časa izpostavljena stresu, se bo slabše odzvala na spremembe in se jim bo prej upirala. Zato je pomembno, da se starejši zaposleni učijo tehnik obvladovanja stresa (meditativnih in sprostitvenih tehnik), saj se bodo na ta način tudi lažje spopadali s spremembami (Shea in Haasen 2006, pogl. Belief: Most Older People Cannot Cope With Changes in the Organization, odst. 1–3).

7.4.4 Odnos do mlajših vodij

Konflikti in nesporazumi z mlajšimi vodji so ena največjih težav starejših zaposlenih. Delodajalci so namreč pri zaposlovanju starejših delavcev najbolj zaskrbljeni glede morebitnih konfliktov, ki lahko nastanejo med starejšimi zaposlenimi in njihovimi mlajšimi vodji. Raziskave kažejo, da mladi managerji in njihovi starejši podrejeni drug drugemu ne zaupajo in da drug drugemu pripisujejo negativne značilnosti, čeprav je to ravnanje bolj značilno za mlade managerje kot

za starejše podrejene. Kaže, da je vzrok za konflikt prej v razliki v izkušnjah in ne v letih ter načinu, kako mladi managerji skušajo nadzirati svoje bolj izkušene podrejene. Upravljanje starejših zaposlenih zahteva drugačen pristop, ki je sicer v voditeljstvu znan in uveljavljen: jasno komunicirati o težavah in izzivih, vključevati zaposlene v izzive, delegirati naloge, prepoznati prispevke in predvsem priznavati, kar podrejeni znajo oziroma vedo (Capelli in Novelli 2010, pogl. The Employer Side of the Equation, odst. 3–5).

7.4.5 Stroški dela

Četudi starejši zaposleni stanejo več kot njihovi mlajši sodelavci, je razlika razmeroma majhna, saj so starejši delavci bolj izkušeni in bolj uspešni. Glede na to očitno prednost se splača razmisliti, kakšni so stroški delodajalca, če ne zaposluje starejših delavcev. Delodajalec, ki se odloči, da ne bo obravnaval možnosti zaposlitve starejših kandidatov, se dejansko odreka velikemu deležu delovne sile (Capelli in Novelli 2010, pogl. Cost Differences for Older Workers – Conclusion, odst. 1).

7.4.6 Zdravje starejših zaposlenih

Staranje povzroča tudi fizične spremembe telesa in če o njih razmišljamo v kontekstu delovnega mesta, so določene predpostavke razumljive ali celo primerne, vendar pa posploševanje, da so starejši zaposleni nezdravi, ni primerno, čeprav je takšno mnenje splošno razširjeno. Za razliko od uveljavljenih stereotipov o številnih odsotnostih in nagnjenosti k poškodbam raziskave o absentizmu kažejo drugačno podobo. Statistike na primer kažejo, da starejši sicer dalj časa okrevajo po poškodbah, vendar pa se mlajši večkrat poškodujejo (McCann in Giles 2002, 169).

Pojav pogostih in težjih bolezni je pogosto povezan s starostjo, zato tudi med delodajalci prevladuje prepričanje, da starejši zaposleni predstavljajo veliko večje zdravstveno tveganje kot ostali zaposleni. Vendar pa ta prepričanja niso točna, saj se je zdravje starejših v zadnjih desetletjih bistveno izboljšalo. Starejši zaposleni so primerljivi z mlajšimi kar se tiče bolniške odsotnosti, zamujanja in nižje produktivnosti zaradi slabega počutja (Shea in Haasen 2006, pogl. Successful

Safety, Health, and Wellness Partnerships, odst. 2–3). Čeprav so fiziološke spremembe najbolj povezane s starostjo, se pri posameznikih iste starostne skupine odražajo zelo različno, zato se ne bi smeli usmerjati na zdravje posamezne starostne skupine, temveč na posameznike (Shea in Haasen 2006, pogl. Capacity Devaluation, odst. 8).

Starost je slab indikator za posameznikovo zdravje. Nekaterim ljudem se zdravje z leti hitro poslabšuje, drugim pa skoraj nič. Nasploh pa so med starejšimi ljudmi zelo velike razlike v zdravju. Med starejšimi ljudmi, ki delajo, pa je še manjša korelacija med starostjo in slabim zdravjem. Ko razmišljamo o starosti zaposlenega in zdravju, moramo ugotoviti, da nezdravi zaposleni vseh starosti ne delajo, torej so tisti, ki ostajajo, boljšega zdravja od povprečja. Dokazano pa je tudi, da je zdravstveni absentizem med starejšimi manj pogost (Shea in Haasen 2006, pogl. The Disability Issue, odst. 4).

8 IZBRANE DOBRE PRAKSE RAVNANJA S STAREJŠIMI ZAPOSLENIMI V PODJETJIH

8.1 PODROČJA DELA RAVNANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI

Milkovich in Boudreau navajata, da so človeški viri še posebej pomembni za organizacijo, saj ustvarjajo produkte, storitve in inovacije, nadzorujejo kakovost, zagotavljajo prodajo, identificirajo finančne vire ter postavljajo strategije in cilje organizacije. Brez učinkovitih zaposlenih organizacija ne more doseči zastavljenih ciljev, zato je naloga kadrovskega managerja vplivanje na razmerja med organizacijo in zaposlenimi. Ravnanje s človeškimi viri definirata kot »vrsto medsebojno povezanih odločitev o zaposlitvenih razmerjih, ki vplivajo na učinkovitost zaposlenih in organizacij« (Milkovich in Boudreau 1994, 3).

Kot temeljne aktivnosti ravnanja s človeškimi viri opredeljujeta (Milkovich in Boudreau 1994, 18–20):

- zaposlovanje,
- razvoj,
- nagrajevanje in

- odnose z zaposlenimi.

Tudi Lipičnik meni, da je »ravljanje z ljudmi pri delu vse pomembnejši dejavnik uspešnosti organizacij. V prihodnje bomo uspešnost organizacije merili predvsem po njeni sposobnosti zaposlovanja, razvijanja in ohranitve visoko zmogljive delovne sile. Takšni ljudje so in bodo postali odločilni dejavnik pri razvoju uspešne organizacije.« (Lipičnik 1998, 41).

Isti avtor kot najpomembnejše faze uspešnega upravljanja s človeškimi viri opredeljuje (Lipičnik 1998, 42–43):

- predvidevanje sprememb v prihodnosti;
- pridobivanje uspešnih ljudi;
- razvoj visoke uspešnosti;
- spodbujanje uspešnih timov;
- vzdrževanje uspešne organizacije (v smislu odnosov z zaposlenimi in njihovimi predstavniki);
- spreminjanje na bolje (v smislu pristopa k razvoju novih strategij in k spreminjanju organizacijske kulture);
- osredotočanje na uspešnost (v smislu sodelovanja z managerji pri strateškem planiranju).

»Težnja ravnanja s kadrovskimi viri gre v dve osnovni smeri: usmerjati kadre in njihove zmogljivosti k povečevanju učinkovitosti ter obenem v kar največji meri zadovoljevati potrebe zaposlenih. Pri tem ne smemo pojmovati cilja organizacije in potreb zaposlenih kot ločena in izključujoča se cilja. Bistvo uspešnega ravnanja s kadrovskimi viri je združevanje obeh ciljev kot vzajemnih in medsebojno odvisnih« (Možina 2002, 4).

Kot temeljne cilje ravnanja s kadrovskimi viri Možina navaja naslednje (Možina 2002, 4):

- zaposlene moramo pojmovati kot naložbo v prihodnost, ki bo ob pravilnem ravnanju in razvoju z dvigovanjem storilnosti prinašala dolgoročne koristi organizaciji;

- poslovna politika podjetja mora biti naravnana k zadovoljevanju gospodarskih in osebnih potreb zaposlenih;
- prizadevati si moramo za tako delovno okolje, ki bo zaposlene spodbujalo k razvoju in uporabi njihovih zmožnosti v največji možni meri;
- ravnanje s kadrovskimi viri mora biti usmerjeno k nenehnemu usklajevanju potreb in ciljev organizacije in zaposlenih.

Noe in drugi opredeljujejo ravnanje s človeškimi viri kot »politike, prakse in sisteme, ki vplivajo na vedenje zaposlenih, njihovo naravnost in delovno uspešnost«. Kot strateške prakse ravnanja s človeškimi viri, ki vplivajo na poslovanje podjetja, štejejo Noe in drugi naslednje (Noe in drugi 2015, 5):

- analiziranje in oblikovanje dela,
- načrtovanje kadrov,
- privabljanje in izbor novih zaposlenih,
- izobraževanje in razvoj,
- nagrajevanje,
- upravljanje delovne uspešnosti,
- odnosi z zaposlenimi.

Kot funkcije in odgovornosti področja za ravnanje s človeškimi viri isti avtorji navajajo naslednje (Noe in drugi 2015, 6):

- analiza in oblikovanje dela (analiza dela ter analiza in opis delovnih mest);
- privabljanje in izbor novih zaposlenih (privabljanje, objavljane prostih delovnih mest, izvajanje zaposlitvenih razgovorov, testiranje ...);
- izobraževanje in razvoj (usposabljanje za pridobitev novih veščin, razvojni programi, razvoj kariere ...);
- upravljanje delovne uspešnosti (merila delovne uspešnosti, priprava in administracija ocenjevanja delovne uspešnosti, povratna informacija in coaching ...);
- nagrajevanje (administracija plač in nagrad, zavarovanje, dopusti, načrti upokojevanja, udeležba v dobičku in opcijski načrti ...);

- odnosi z zaposlenimi (raziskave organizacijske klime, priročniki za zaposlene, zagotavljanje skladnosti z delovno zakonodajo, prerazporeditve in pomoč pri iskanju novih delovnih mest ...);
- kadrovske politike (ustvarjanje in komuniciranje politik);
- podatki o zaposlenih in informacijski sistem (vodenje evidenc, informacijska podpora ravnanju s človeškimi viri, analiza delovne sile, socialni mediji, dostop do interneta in intraneta);
- skladnost z zakonodajo (politike, ki zagotavljajo zakonito ravnanje, varnostni ukrepi, politike varovanja zasebnosti, poslovna etika ...);
- podpora poslovni strategiji (načrtovanje in napovedovanje potreb po človeških virih, upravljanje s talenti, upravljanje s spremembami, organizacijski razvoj).

Različni avtorji torej navajajo različne sestavne dele sistema ravnanja s človeškimi viri, pri čemer so področja dela bolj ali manj enaka. Ker so posamezna področja bolj izpostavljena z vidika procesov upravljanja s starejšimi zaposlenimi, dobre prakse s tega področja v nadaljevanju opisujem po naslednjih sklopih: (a) organizacijska kultura, (b) zaposlovanje in delovno razmerje, (c) izobraževanje in razvoj, (d) nagrajevanje in motiviranje, (e) delovna uspešnost in produktivnost, (f) nasledstva in načrtovanje kariere, (g) varstvo in zdravje pri delu in (h) medgeneracijsko sodelovanje.

8.2 ORGANIZACIJSKA KULTURA

Stereotipi o starejših zaposlenih so temelj za starostno diskriminacijo starejših zaposlenih. Spreminjanje stereotipov pa je zahteven proces, ki zahteva spreminjanje perspektiv in mehanizmov, na katerih delujejo, za kar je potrebna močna zaveza in predanost managementa ter aktivno ukvarjanje s to problematiko. Predvsem je pomembno, da se management zaveda, da razlogi za to iniciativo niso zgolj pravni, temveč je boljša uporaba znanja in izkušenj starejših zaposlenih tudi poslovno smiselna (Hedge in drugi v Hedge 2009, pogl. Combating Stereotyping, odst. 2).

Večina voditeljev korporacij razume in sprejema poslovno prednost raznolikosti zaposlenih, bistveno manj pa vidi starejše zaposlene kot del te raznolikosti. Ne sprejemajo prednosti, ki jo podjetje pridobi z zaposlovanjem, zadržanjem in

izobraževanjem starejših sodelavcev (Rand v Capelli in Novelli 2010, pogl. Foreword, odst. 10).

V organizaciji se sistemi ravnanja s človeškimi viri lahko prilagodijo na način, da starejšim zaposlenim nudijo delo, ki jim predstavlja spodbudo in izziv, vendar pa na sisteme ravnanja s človeškimi viri vplivajo tudi organizacijske norme in stereotipi o starejših zaposlenih (Farr in drugi v Hedge 2009, pogl. Corporate Culture, odst. 1).

Odločitve, ki jih organizacije sprejemajo v zvezi s starejšimi zaposlenimi, so najbrž v veliko večji meri implicitno kot eksplicitno povezane s starostjo (Marshall v Hedge 2009, pogl. Corporate Culture, odst. 1); prav implicitne pa je najtežje zaznati in jih spremeniti (Hedge 2009, pogl. Corporate Culture, odst. 1).

Primer dobre prakse spopadanja z različnostjo, ki so jo izvedli že pred skoraj pol stoletja v Xeroxu, navaja Rand. Leta 1968 niso bili problem starejši zaposleni, temveč ženske in manjšine, vendar je primer podoben, saj prikazuje, kako je pomembno vključevanje za premagovanje vseh vrst predsodkov. Sprejemanje raznolikosti v podjetju je dolgotrajen proces, ki se začne pri vrhnjem managementu, in temu vodilu so že takrat sledili v Xeroxu. Tedanji predsednik uprave je namreč vsem managerjem poslal pismo, s katerim je njih osebno zadolžil za uresničevanje kulture raznolikosti. Sprejemanja in uvajanja raznolikosti niso opredelili le kot moralno zahtevo, temveč tudi kot njihovo poslovno prednost pred konkurenčnimi podjetji. Ugotovili so namreč, da če bo njihova baza kupcev bolj raznolika, bo imelo podjetje zaradi raznolikosti zaposlenih tudi poslovno korist. V Xeroxu so dosegli izjemne rezultate z raznoliko delovno silo na vseh organizacijskih ravneh in s tem postali bolj vključevalna in (tudi poslovno) boljša organizacija. Leta 2009 je postala predsednica uprave Xeroxa temnopolta ženska, ker se je zgodilo prvič v zgodovini 500 največjih podjetij v ZDA (Rand v Capelli in Novelli 2010, pogl. Foreword, odst. 6).

Schein navaja, da so za vsako kulturo ključne domneve o ustreznih odnosih med posamezniki, da bi bila skupina varna, udobna in produktivna. Kadar iste domneve niso širše deljene med člani skupine, govorimo o anarhiji in družbeni neurejenosti.

Domneve o razmerjih morajo rešiti štiri probleme za vsakega člana skupine (Schein 2004, 178–179):

- Identiteta in vloga – kdo naj bi bil jaz v tej skupini in kakšna je moja vloga?
 - Moč in vpliv – ali bodo upoštevane moje potrebe po vplivu in nadzoru?
 - Potrebe in cilji – ali bom s cilji skupine lahko uresničil svoje lastne potrebe?
 - Sprejetost in intimnost – ali bom sprejet, spoštovan in ljubljen v tej skupini?
- Kako bližnje bodo naše povezave?

Vsaka skupina, organizacija in družba bo razvila drugačne rešitve za našete probleme, ki pa so nujne zato, da ljudje opustijo obrambno vedenje in so sposobni delovati v skupini (Schein 2004, 179).

V luči Scheinovega predloga lahko vidimo in obravnavamo tudi skupino starejših zaposlenih in nanj navežemo Randovo misel: »Pri obravnavi starejših zaposlenih je potrebno zavedanje, da ni dovolj zgolj zaposlovati in obdržati starejše zaposlene, temveč mora podjetje tudi poskrbeti, da se starejši zaposleni resnično počutijo kot del organizacije, v kateri so njihove ideje, izkušnje in poznavanje podjetja resnično cenjeni« (Rand v Capelli in Novelli 2010, pogl. Foreword, odst. 8).

8.3 ZAPOSLOVANJE IN DELOVNO RAZMERJE

Predsodki do starejših zaposlenih se kažejo že pri procesu zaposlovanja. Capelli in Novelli omenjata raziskave, ki so dokazale različno obravnavo kandidatov z enakimi življenjepisi, vendar različnih starosti. Mlajši kandidat je imel v povprečju 44 odstotkov več možnosti, da so ga povabili na zaposlitveni razgovor; vsako dodatno leto starosti pa je starejšemu kandidatu zmanjšalo možnosti, da bo povabljen na razgovor za dodatnih 4–7 odstotkov (Capelli in Novelli 2010, pogl. Outright Bias in Hiring, odst. 6).

Podjetja, ki izključujejo starejše iz nabora kandidatov za zaposlitev, se odrekajo približno eni tretjini delovne sile in imajo zato manj možnosti za pridobitev talentov (Ball 2007b, 4).

Kot precej skrajni primer zaposlovanja starejših je uspešno ameriško podjetje Vita Needle Company, ki je v svojem delovanju uveljavilo prakso integracije starejših med svoje zaposlene. Delež starejših predstavlja kar 95 odstotkov vseh zaposlenih,

ki imajo izjemno veliko odgovornost do dela, so pripadni, znajo se prilagajati, predvsem pa si želijo delati, saj jim delo, delovno okolje in tovarištvo sodelavcev osmišlja življenje (Shea in Haasen 2006, pogl. Senior Citizens Only – The World of Vita Needle Company).

Najpogostejša primera dobre prakse, ki se nanaša na zaposlovanje in delovno razmerje starejših zaposlenih, sta prilagoditev delovnega urnika in postopno upokojevanje.

Prilagoditev delovnega urnika je eden izmed preprostejših načinov, kako obdržati starejše zaposlene motivirane in produktivne. Oblikovale so se že mnoge prakse prilagodljivega delovnega časa, zlasti v povezavi s potrebami mlajših zaposlenih, povezanih z varstvom otrok. Tovrstne prakse ravnanja s človeškimi viri vključujejo nizke dodatne stroške v primerjavi z njihovo učinkovitostjo. Prilagodljiv delovni čas pripomore k zmanjševanju stresa na delovnem mestu, zmanjšuje absentizem in zamujanje na delo, izboljšuje zadovoljstvo zaposlenih in produktivnost ter boljšo uravnoteženost med delom in domom (Sparks, Faragher in Cooper v Hedge 2009, pogl. Alternative Work Arrangements, odst. 2).

Priporočljiva praksa je tudi politika postopnega upokojevanja, kar pomeni, da zaposleni določeno obdobje pred upokojitvijo postopoma dela vse manj, namesto da bi delal polni delovni čas do dneva upokojitve (Paul v Hedge 2009, pogl. Alternative Work Arrangements, odst. 3). Običajno ga prakticirajo zaposleni nekaj let pred upokojitvijo. Skrajševanje delovnega časa je možno na različne načine – npr. delo s krajšim delovnim časom ali pa delo manj dni v tednu (Hedge 2009, pogl. Alternative Work Arrangements, odst. 3).

Frerichs in drugi navajajo, da je dobra praksa glede delovnega časa starejših delavcev predvsem skrb za zagotavljanje ravnotežja med službenim in zasebnim življenjem ter prilagajanje delovnega časa in odmorov njihovemu bioritmu z upoštevanjem njihove potencialno večje utrujenosti (Frerichs in drugi 2012, 671).

Tudi Boockmann in drugi upoštevajo skrajšanje delovnega časa starejših zaposlenih kot enega izmed zanje primernih ukrepov. Na ta način delodajalci omogočajo starejšim zaposlenim, da lažje ostanejo dlje v delovnem razmerju,

podjetja pa imajo priložnost, da ohranjajo znanja in spretnosti starejših zaposlenih (Boockmann in drugi 2011, 8).

Tudi Ball v okviru prilagodljivih oblik dela navaja prilagodljiv delovni čas, od starosti odvisno dolžino dopusta, krajši delovni čas in postopno upokojevanje (Ball 2007a, 7).

8.4 IZOBRAŽEVANJE IN RAZVOJ

Usposabljanje starejših zaposlenih je zelo pomemben element politike strateškega ravnanja s človeškimi viri. Zastarele veščine so namreč lahko problematične za starejše zaposlene, še zlasti v nekaterih tehnološko zahtevnejših poklicih, zato je ohranjanje in nadgrajevanje veščin s treningom skozi vse stopnje kariere nujno potrebno (Hedge 2009, pogl. Training, odst. 1).

Frerichs in drugi navajajo, da dobro prakso na tem področju predstavlja enakopraven dostop do nadaljnjega izobraževanja za zaposlene vseh starosti, še posebej slabše kvalificiranih (Frerichs in drugi 2012, 671).

Sterns poudarja, da mora »učinkovit trening za starejše zaposlene temeljiti na istih principih kot trening za katero koli starostno skupino« (Sterns v Shea in Haasen 2006, pogl. Effective Training of Older Workers, odst. 2).

Shea in Haasen pa sta oblikovala izčrpne napotke za oblikovanje učinkovitih programov usposabljanja za starejše zaposlene, ki temeljijo na naslednjih izhodiščih (Shea in Haasen 2006, pogl. Effective Training of Older Workers, odst. 2):

- struktura treninga mora biti skrbno pripravljena in prilagojena starejšim zaposlenim;
- učno gradivo mora biti relevantno in čimbolj povezano z delovnimi potrebami;
- pomembno je, da so starejši zaposleni motivirani za aktivno sodelovanje v programu;
- pomembno je vključiti učne tehnike, ki izpostavijo predhodno znanje udeležencev;

- za naloge, ki zahtevajo pomnjenje, si je potrebno vzeti več časa, pri čemer je treba poudariti, da je dokazano, da že več krajših vaj urjenja spomina lahko povzroči dolgoročne efekte izboljšanja spomina pri starejših zaposlenih;
- za starejše zaposlene je lahko koristen dodaten trening o učnih strategijah, saj je možno, da se jih niso nikoli učili ali pa da so jih sčasoma pozabili;
- upoštevati je treba, da je testiranje znanja lahko zelo stresno za starejše zaposlene zaradi strahu, da se pred mlajšimi ne bi dobro izkazali.

Kot učinkovito učno metodo Shea in Haasen predstavljata tudi Belbinov način učenja z odkrivanjem (ang. *discovery learning*), ki upošteva, da imajo starejši zaposleni bogate izkušnje, a manj sposobnosti, da bi iz izkušenj potegnili domišljene zaključke in izluščili splošne zakonitosti. Belbinova metoda odkrivanja jim pomaga, da sami najdejo odgovore na vprašanja v različnih situacijah, trener pa jim zgolj predstavi pristope in podaja povratne informacije (Shea in Haasen 2006, pogl. Discovery Learning, odst. 1–2).

Henretta (v Kump in Jelenc Krašovec 2009, 49) poudari, da so predsodki, da se starejši delavci težje prilagajajo in da so njihove veščine in znanje zastareli, povezani tudi z dejstvom, da so starejši delavci bili nekoč manj izobraženi. Od novih generacij starejših zaposlenih, ki so bolj izobražene, pa lahko pričakujemo, da se bodo izobraževale sproti in da bodo pri tem tudi uspešne.

Starejši zaposleni so lahko tudi odlični mentorji novozaposlenim in lahko služijo kot dragoceni svetovalci odločevalcem v organizaciji (Beer in Bowling v Hedge 2009, pogl. Alternative Work Arrangements, odst. 4).

Dobra praksa na področju razvoja, ki je uporabna tudi pri delu s starejšimi zaposlenimi, je (začasno) prerazporejanje (ang. *work rotation*), ki omogoča zaposlenim raznolikost delovnih aktivnosti in sodelovanje z različnimi sodelavci. Prerazporeditve lahko vključujejo posebne naloge, ki zahtevajo za organizacijo tipično znanje in izkušnje, zato so še posebej primerne za starejše zaposlene, ki so jih tekom let pridobili obilo. Na takšen način lahko organizacije starejšim zaposlenim dodelijo naloge, ki ustrezajo njihovim interesom in talentom (Hedge 2009, pogl. Alternative Work Arrangements, odst. 4).

Pomembno je tudi, da vodje spodbujajo starejše sodelavce k izobraževanju, saj se pogosto zgodi, da starejši zaposleni ponotranjijo stereotip o neprimernosti starejših zaposlenih za izobraževanje in se ga zato ne udeležujejo več. Za namene razumevanja različnih pojavnosti stereotipov o starejših zaposlenih, razumevanja starejših zaposlenih in ravnanja z njimi pa je priporočljivo tudi izobraževanje njihovih vodij (Rothwell in drugi 2008, pogl. Looking to the Future, Recommendations, odst. 2).

8.5 NAGRAJEVANJE IN MOTIVIRANJE

Starejši zaposleni imajo v zvezi z nagrajevanjem in načini motiviranja drugačna pričakovanja kot mlajši. Nekatere starejše zaposlene lahko posebej privlači napredno zdravstveno zavarovanje ali druge z zdravjem povezane bonitete. Čeprav so starejši zaposleni bolj zdravi, kot so bili nekoč, so z leti vseeno bolj izpostavljeni določenim kroničnim boleznim. Zato lahko podjetja, ki želijo obdržati starejše zaposlene za občasna ali svetovalna dela, razmislijo o ponudbi zdravstvenega varstva kot pomembne spodbude (Wellner v Hedge 2009, pogl. Pay and Benefits, odst. 1)

Podobnega mnenja sta tudi Capelli in Novelli, ki pravita, da običajni načini motiviranja zaposlenih, kot so materialno nagrajevanje, obljube napredovanja in kariernega razvoja ali grožnje odpovedi delovnega razmerja v primeru neuspešnosti kot najskrajnejši ukrep, neučinkoviti pri starejših zaposlenih. Zanje so bolj privlačni drugačni pristopi. Na primer: starejšim zaposlenim je bolj pomembno, da organizacija njihovem delu prizna večji pomen, da služijo tudi družbenemu namenu, ki pomeni nekaj več od zgolj pridobivanja vrednosti za deležnike podjetja. Cenijo večjo prilagodljivost pri delovnem času, večji nabor bonusov, ki so pripravljeni posebej zanje (npr. zdravstveno zavarovanje), in priložnosti, ki presegajo sfero službenega življenja (Capelli in Novelli 2010, pogl. Management Practices for Older Subordinates, odst. 2–3).

Shea in Haasen poudarjata tri elemente, ki spodbujajo notranjo motivacijo vseh starostnih skupin zaposlenih: avtonomija in odgovornost za delo, učenje ter doseganje odlične strokovne usposobljenosti ter delo v timih (Shea in Haasen 2006, pogl. Translating Motivation into Productive Energy).

Starejše zaposlene pomembno motivira možnost, da ostanejo aktivni in vključeni v delovno okolje, saj jim ustrezajo izzivi, ki jih nudi delo, in so jim pripravljeni posvetiti veliko energije. Svojo moč črpajo iz življenjskih izkušenj, sposobnosti trezne presoje, strokovne samozavesti, pa tudi iz odgovornosti veselja, da so del tima in pričakovanja pozitivne samopodobe. Pomemben motivator starejših zaposlenih je tudi podpora in tovarištvo skupine, v kateri delujejo, ter občutek, da jih kolegi cenijo zaradi njihovega znanja in izkušenj. Ko starejši zaposleni dobijo občutek, da jih cenijo in jim zaupajo, so pripravljeni povrniti organizaciji energijo, predanost in pripadnost, ki je redko primerljiva z mlajšimi kolegi (Shea in Haasen 2006, pogl. *Motivating Older Workers*, odst. 1–2).

Kooij in drugi so navedli, da starejše zaposlene motivira ergonomska prilagoditev delovnega okolja, prilagoditev dela (kot na primer mentorstvo) in nadaljnji karierni razvoj. Dodajajo pa, da ni bilo opravljenih veliko raziskav, ki bi ugotavljale vpliv različnih praks ravnanja s človeškimi viri na motivacijo starejših zaposlenih, da bi bili pripravljeni delati dlje (Kooij in drugi 2008, 386).

Taneva in drugi kot zelene prakse področja ravnanja s človeškimi viri pri ravnanju s starejšimi zaposlenimi navajajo vsebine, ki so predstavljene v Tabeli 8.1:

Tabela 8.1: Zelene organizacijske prakse za starejše zaposlene.

Vsebina	Opis
Pomembnost dela	Imeti priložnost za opravljanje pomembnih in zanimivih opravil
Družbena vključenost v organizacijo	Imeti priložnost dela v timu in stikov s sodelavci
Prenos znanja	Imeti priložnost mentoriranja/prenosa znanja
Povratna informacija	Imeti priložnost za neposredno in konstruktivno komunikacijo z neposrednim vodjo
Nagrajevanje, priznanje in spoštovanje	Imeti dostop do dobrih sistemov nagrajevanja s poudarkom na varovanju zdravja in dodatnih dnevih dopusta
Uravnoteženost službenega in zasebnega življenja	Imeti priložnost za fleksibilne oblike dela
Avtonomija pri delu in denarno nagrajevanje delovne uspešnosti	Imeti priložnost za sodelovanje pri določanju dela in postavljanju meril uspešnosti
Vključevanje v odločanje	Biti slišan in imeti priložnost za sodelovanje pri določanju politik in praks na področju ravnanja z zaposlenimi
Izobraževanje in razvoj	Imeti (enakopravne) možnosti za izobraževanje in razvoj

Vir: Taneva in drugi (2014, 13).

8.6 DELOVNA USPEŠNOST IN PRODUKTIVNOST

Organizacije lahko ohranjajo produktivnost starejših in mlajših zaposlenih na enak način. Določiti jim morajo dosegljive cilje, podati jim morajo priznanje za njihove dosežke, zagotavljati jim morajo delo, ki je smiselno, nuditi jim morajo priložnosti za rast in jim omogočati, da so dejavni člani delovnega procesa (Shea in Haasen 2006, pogl. Keeping Older Workers Productive, odst. 3).

Zemke govori o priporočilih za delodajalce, ki prispevajo k boljši produktivnosti tako starejših kot mlajših zaposlenih (Zemke v Shea in Haasen 2006, pogl. Keeping Older Workers Productive, odst. 4):

- upoštevati razlike med zaposlenimi in njihove posebne potrebe;
- ustvarjati sproščeno in neformalno delovno okolje, v katerem se vse generacije dobro počutijo;
- ustvarjati kulturo voditeljstva, ki temelji na sprejemanju ljudi, spoštovanju in priznavanju;
- omogočati starejšim zaposlenim, da delijo svoje izkušnje kot mentorji in svetovalci;
- spoštovati kompetence zaposlenih in jim zaupati;
- nuditi starejšim in mlajšim širši nabor nalog in možnosti za pridobivanje novih veščin.

Lazazzara ugotavlja, da na produktivnost starejših zaposlenih vpliva njihovo usposabljanje. Usposabljanje starejših zaposlenih ima lahko namreč vidne ekonomske učinke, s tem ko povišuje produktivnost in zmanjšuje stroške zaposlovanja novih delavcev. Pristop ravnanja s starejšimi zaposlenimi, ki temelji na usposabljanju, lahko zadrži in motivira starejše zaposlene, poveča njihovo zaposljivost in ohranja ustrezno raven veščin v organizaciji (Lazazzara 2012, 23).

8.7 NASLEDSTVA IN NAČRTOVANJE KARIERE

Organizacije niso zmožne zagotavljati stabilne vertikalne mobilnosti v celotnem obdobju zaposlitve, kar je še posebej izrazito pri zaposlenih, ki ostajajo pri istem delodajalcu daljše ali celotno delovno obdobje. Hall in Mirvis (Hall in Mirvis v Hedge 2009, pogl. Career Progression, Career Management, and the Older Worker,

odst. 2) sta že leta 1995 zapisala, da kariere ne pripadajo več organizacijam, temveč posameznikom, in da organizacije ne bodo več zmožne pomembno planirati posameznikove kariere. Na ta način lastništvo kariere dobi nov pomen: zaposleni morajo prevzeti odgovornost za upravljanje svoje kariere, z novim strateškim fokusom na prilagajanje spremembam ter samostojno in kontinuirano učenje novih veščin. Ta nov karierni model vključuje delo v multiplih poklicih, za multiple organizacije, na bolj tekmovalnem trgu dela. Definicija kariernega uspeha je drugačna, in sicer bolj v smislu prilagodljivosti in mobilnosti med različnimi poklici in organizacijami kot pa vertikalna kariera v eni organizaciji (Howard v Hedge 2009, pogl. Career Progression, Career Management, and the Older Worker, odst. 2). Karierna rast postaja funkcija neprestanega razvoja in uporabe novih veščin in sposobnosti, s katerimi je posameznik opremljen za prevzemanje novih nalog in pozicij, ko se pojavijo potrebe.

Zaposleni imajo potencial za rast v kateremkoli delovnem obdobju. Posameznikov poklicni potencial na katerikoli točki kariere odraža edinstveno kombinacijo s starostjo povezanih in nepovezanih vplivov, bioloških in okoljskih determinant ter vplivov preteklosti. Politike ravnanja s človeškimi viri v organizaciji morajo odražati razumevanje za normativne in nenormativne vplive na posameznikov razvoj in sposobnosti. Zato ker raznoliki faktorji vplivajo na vedenjske spremembe tekom kariere, je pomembno spoznati, da posameznikove razlike postanejo z leti bolj izrazite. Posledično se mora organizacija osredotočiti na posameznikove sposobnosti in strokovnost, ne pa na stereotipna pričakovanja, povezana s starostjo (Sterns in Mikos v Hedge 2009, pogl. Career Progression, Career Management, and the Older Worker, odst. 4).

Frerichs in drugi kot dobro prasko kariernega razvoja navajajo priložnosti, ki starejšim zaposlenim nudijo naloge, ki ustrezajo njihovim kvalifikacijam in izkušnjam, namesto dolgih karier z velikimi delovnimi obremenitvami. Za starejše zaposlene so zlasti pomembni horizontalni karierni koraki na isti hierarhični ravni, kombinirani z usposabljanjem (Frerichs in drugi 2012, 671).

Čeprav je odgovornost za lastno upravljanje kariere bolj na strani posameznika, je interes organizacije pomagati pri tem procesu, saj boljše upravljanje s kariero

pomeni bolj motivirane in zadovoljne zaposlene (Sterns in Kaplan v Hedge 2009, pogl. Career Progression, Career Management, and the Older Worker, odst. 5). Organizacije morajo zagotavljati, da imajo mlajši in starejši zaposleni na voljo raznolike delovne naloge, ki jim predstavljajo izziv (Hedge 2009, pogl. Career Progression, Career Management, and the Older Worker, odst. 5).

Z dolgoročnega vidika lahko igrajo prakse ravnanja s človeškimi viri kritično vlogo v določanju vrste izkušenj, ki jih posameznik pridobi v svoji karieri. S tem ko organizacija omogoča zaposlenim, da se soočajo z različnimi situacijami in odgovornostmi in se morajo ob tem neprestano učiti novih znanj in veščin, jim pomaga ohranjati motivacijo za učenje, pozitiven odnos do dela in delovno učinkovitost ter uspešnost (Hedge in drugi v Hedge 2009, pogl. Career Progression, Career Management, and the Older Worker, odst. 6).

8.8 VARNOST IN ZDRAVJE PRI DELU

V zadnjih letih je vse več podjetij razvilo programe za ohranjanje in izboljšanje zdravja zaposlenih, ki se osredotočajo na spodbujanje zdravih navad in preventivne medicine. Takšni programi so običajno brezplačni za vse zaposlene, pogosto pa dostopni tudi partnerjem zaposlenih. Delodajalci s tovrstnimi programi veliko pridobijo – npr. zmanjša se absentizem, izboljša se produktivnost, poviša se zavzetost za delo, zmanjšajo se dodatni stroški zaradi zaposlitev za določen čas zaradi nadomeščanja odsotnih delavcev in podobno. Zaposleni lahko ohranijo boljše zdravje, se fizično bolje počutijo, zmanjšajo se možnosti za obolenja. Večina programov temelji na naslednjih izhodiščih (Shea in Haasen 2006, pogl. Stay-Well Programs, odst. 1–2):

- prizadevati si je treba za ohranjanje zdravja z zdravimi navadami in zgodnjim odkrivanjem bolezni;
- izboljšanje osebnih (ali celo družinskih) navad je mogoče doseči s pomočjo pozitivnih spodbud delodajalca in sodelavcev;
- delovno okolje je eno izmed najbolj učinkovitih okolij za spodbujanje zdravega življenja, saj v njem preživimo največ časa;

- stres je primarni povzročitelj bolezni; pri delu je lahko prisoten v manjši ali večji meri, vendar ga je prav na delovnem mestu mogoče najbolj učinkovito obvladovati;
- delodajalec lahko najbolj učinkovito ponudi programe obvladovanja stresa, opuščanja kajenja ali telesne vadbe;
- pomembni so podporni sistemi, kot so zdravniški pregledi, svetovanje za odvajanje od alkohola ali drog, ustrezna ponudba zdrave hrane pri delodajalcu ipd.;
- bistveno je, da se posameznik zaveda lastne odgovornosti za svoje zdravje.

Tudi Frerichs in drugi poudarjajo, da je dobra praksa na tem področju zagotavljanje različnih preventivnih ukrepov, ki so usmerjeni k ohranjanju sposobnosti za delo. K temu sodi usposabljanje o možnih problemih z zdravjem ter preventivni pregledi (Frerichs in drugi 2012, 671).

8.9 MEDGENERACIJSKO SODELOVANJE

Sposobnosti in potrebe starejših zaposlenih so slabo razumljene in usposabljanje managerjev lahko pomaga zagotoviti širše razumevanje starejšega zaposlenega. Izobraževanje je lahko tudi pomembno orodje za boj s stereotipi (Hedge 2009, pogl. Managerial Training, odst. 1).

Pomembna naloga usposabljanja je tudi identifikacija mitov, stereotipov in prepričanj o starosti in njihova korekcija z realnostjo staranja. Pomembno je, da managerji natančno razumejo značilnosti starejših zaposlenih in da se jih usposobi, kako prepoznajo potencial za lastno pristranost in pristranost drugih ter kako jo preprečiti, preden vpliva na odločitve (Liebig v Hedge 2009, pogl. Managerial Training, odst. 2). Programi usposabljanja managerjev morajo torej temeljiti na predpostavki, da imajo ob enakih kvalifikacijah starejši zaposleni enak potencial kot mlajši zaposleni in da jih je treba razvijati in podpirati na enak način kot mlajše zaposlene (Hedge 2009, pogl. Managerial Training, odst. 2).

Pomembno je tudi, da se managerji na vseh organizacijskih ravneh izobrazijo o zakonodaji, ki se nanaša na starostno diskriminacijo, in o načinih, kako se zakonodaja udejanja na delovnem mestu. Zaradi kompleksnosti zakonodaje in

konstantnega spreminjanja njene interpretacije na sodiščih je poznavanje zakonodaje nujno (Hedge 2009, pogl. Managerial Training, odst. 3).

Managerje je potrebno izobraziti tudi o razlikah med generacijami, saj so nanje vplivale različne okoliščine, ki so jih oblikovale. Razumevanje generacijskih razlik je potrebno, da bodo delovale v dobro organizaciji in ne obratno. Pomembno je tudi, da usposabljanje ne odpira zgolj področij razlik med generacijami, temveč da nudi tudi načine, kako se spopasti z njimi (Hedge 2009, pogl. Managerial Training, odst. 4–5).

Za uspešno soočanje s starajočo se delovno silo bi podjetja morala izvesti naslednje (Buck in Dworschak v Kump in Jelenc Krašovec 2009, 57–58):

- izogibati se starostno omejenemu zaposlovanju in množičnemu upokojevanju ter na ta način ustvarjati čimbolj heterogeno starostno strukturo;
- ustvariti letom primerna delovna mesta, ki bodo zagotavljala tudi starejšim, da delajo do takrat, ko se odločijo za upokojitev;
- neprestano posodabljanje znanja mlajših in starejših sodelavcev; na ta način bi se izognili potrebi po zaposlovanju bolj usposobljenih mlajših sodelavcev;
- spodbujati možnosti za prehajanje med zaposlitvami (ang. *job rotation*);
- spodbujati medgeneracijski prenos znanja, vzpostavljati starostno mešane time in tako zagotavljati kombinacijo različnih znanj in spretnosti;
- stalno vključevati starejše delavce v proces inovacij.

V Coca-Cola Enterprises v Veliki Britaniji so se preprečevanja ageizma lotili že leta 2005. Oblikovali so tim zaposlenih, ki je skrbel za projekt starostne raznolikosti in se ukvarjal s problemi, povezanimi s starostjo. Identificirali so več področij, na katerih so bile potrebne spremembe, med drugim (Webb 2006, 9–10):

- umaknili so ageističen jezik v zaposlitvenih oglasih (npr. mladi diplomiranci, kandidati naj bodo stari med 25 in 35 let ipd.) in se osredotočili samo na opise dela, nepotrebne standarde o izkušnjah in osebnih značilnostih pa so izključili;
- izboljševali so proces selekcijskega razgovora, na način, da so izpraševalci spraševali samo vprašanja, povezana z zaposlitvijo;

- zagotovili so, da vodje in managerji niso zmanjševali izobraževanja za starejše zaposlene in da so bile izobraževalne sheme enako dostopne vsem starostnim skupinam zaposlenih;
- zagotovili so, da ni bilo minimalne ali maksimalne starosti, pri kateri bi zaposleni lahko napredoval;
- spremenili so politiko upokojevanja in omogočili, da so lahko tudi zaposleni, stari več kot 65 let, še naprej delali, jim omogočali prilagodljiv delovni čas in postopno upokojevanje;
- zagotovili so, da spodbujanje prostovoljnih presežnih delavcev ni bilo pogojeno s starostjo;
- uporabljali so kriterije, povezane z delom, ne s starostjo;
- za vse zaposlene v družbi so izvedli izobraževanje, ki je bilo namenjeno gradnji kulture, ki je pozitivna do starostne raznolikosti.

Webb navaja, da je ključno, da se po organizaciji širita tako zavedanje kot odgovornost, da je starostna raznolikost praksa, ne pa zgolj obljuba (Webb 2006, 10).

9 ZAZNAVE IN RAVNANJE S STAREJŠIMI ZAPOSLENIMI NA PRIMERU SLOVENSKE ZAVAROVALNE DRUŽBE

9.1 PREDSTAVITEV SLOVENSKE ZAVAROVALNE DRUŽBE

9.1.1 Dejavnost in splošni podatki

Obravnavana slovenska zavarovalna družba z več kot 2300 zaposlenimi je obvladujoča družba vodilne zavarovalno-finančne skupine v Sloveniji in regiji Adria ter ena vodilnih v jugovzhodni Evropi. Prisotna je na sedmih trgih v šestih državah in v okviru skupine zaposluje več kot 5300 ljudi (Zavarovalna družba 2016a; Zavarovalna družba 2016d).

Ključna stebra delovanja skupine sta: zavarovalništvo in upravljanje premoženja (Zavarovalna družba 2016e).

Družbe v skupini povezujejo vrednote, vezane na medsebojne odnose in odnose z okoljem: strokovnost, varnost, enostavnost in družbena odgovornost. Strateške usmeritve skupine do leta 2017 so: donosnost poslovanja in povečevanje vrednosti skupine, osredotočenost na stranko, enostavnost in stroškovna učinkovitost poslovnih procesov ter zagotavljanje ustrezne kadrovske strukture, doseganje ustrezne rasti in donosnosti na ključnih trgih ter učinkovito upravljanje družb v skupini (Zavarovalna družba 2016f).

Strateški cilji so postavljeni na štirih ravneh: (a) na ravni zaposlenih, znanja in učenja, (b) na ravni procesov in organiziranosti, (c) na ravni strank in (d) na finančni ravni (Zavarovalna družba 2015d, 22).

Strateški cilji na ravni zaposlenih, znanja in učenja so naslednji (Zavarovalna družba 2015d, 22):

- usmerjenost v zadovoljstvo strank in zaposlenih;
- spodbujanje ustvarjalnosti;
- spodbujanje učenja in notranjega prenosa znanja;
- vzpostavitev medgeneracijskega sodelovanja;
- povečanje mobilnosti in internacionalizacije kadrov;
- uvedba sistema nasledstev ter razvoj in zadržanje ključnih in perspektivnih kadrov;
- prenovljena organizacijska kultura v skladu z vrednotami skupine;
- večanje deleža variabilnega dela nagrajevanja uspešnih posameznikov.

Pregled strateških usmeritev in ciljev obravnavane slovenske zavarovalne družbe kaže, da je ravnanje z zaposlenimi vpeto v strategijo podjetja in da kot poseben strateški cilj opredeljuje vzpostavitev medgeneracijskega sodelovanja.

9.1.2 Ravnanje s človeškimi viri

V zavarovalni družbi so procesi ravnanja s človeškimi viri organizirani v okviru izvršnega področja upravljanja s človeškimi viri in se izvajajo v službi za zaposlovanje in razvoj zaposlenih ter v službi za delovnopravne in splošne zadeve (Zavarovalna družba 2016c).

Načela politike ravnanja s človeškimi viri temeljijo na vrednotah zavarovalne družbe. Usmerjena je v urejanje medsebojnih razmerij med zaposlenimi, ki s kakovostjo svojega dela, sposobnostmi in motiviranostjo celostno povezujejo ter razvijajo kulturo zavarovalne družbe. (Zavarovalna družba 2015d, 104).

Temeljni cilji zavarovalne družbe so izhodišče za strateške smernice tudi na področju ravnanja s človeškimi viri. Cilj, ki mu sledijo, so kompetentni, motivirani in predani zaposleni, ki uresničujejo skupno vizijo. Zavarovalna družba zaposlenim omogoča nenehno nadgrajevanje in izpopolnjevanje znanja ter uresničevanje kariernih in osebnih ciljev, pri čemer načrtno in kontinuirano spodbuja njihove potenciale (Zavarovalna družba 2015d, 106).

Na zadnji dan leta 2015 je bilo v zavarovalni družbi 2341 zaposlenih. Število zaposlenih je od leta 2008 nekoliko upadlo (glej Tabelo 9.1).

Tabela 9.1: Število zaposlenih v zavarovalni družbi v letih 2008–2015.

Stanje na zadnji dan leta	Število zaposlenih
2008	2507
2009	2514
2010	2441
2011	2400
2012	2405
2013	2373
2014	2365
2015	2341

Vir: Zavarovalna družba (2015d, 106); Zavarovalna družba (2016a, 100).

Tabela 9.2: Zaposleni v zavarovalni družbi glede na spol 31. 12. 2015.

	Leto 2015		Leto 2014		Leto 2013	
	Število	Delež (v %)	Število	Delež (v %)	Število	Delež (v %)
Moški	1145	48,9	1150	48,6	1159	48,8
Ženske	1169	51,1	1215	51,4	1214	51,2
Skupaj	2341	100,0	2365	100,0	2373	100,0

Vir: Zavarovalna družba (2016a, 102).

Tabela 9.3: Zaposleni v zavarovalni družbi glede na stopnjo izobrazbe v letih 2012–2014.

	Leto 2014		Leto 2013		Leto 2012	
Stopnja izobrazbe	Število	Delež (v %)	Število	Delež (v %)	Število	Delež (v %)
I–IV. stopnja	166	7,0	175	7,4	186	7,7
V. stopnja	967	40,9	986	41,6	1035	43,0
VI. stopnja	357	15,1	351	14,8	340	14,1
VII. stopnja	778	32,9	771	32,5	770	32,0
Mag. in dr.	97	4,1	90	3,8	74	3,1
Skupaj	2365	100,0	2373	100,0	2405	100,0

Vir: Zavarovalna družba (2015d, 107).

Struktura zaposlenih glede na spol se v daljšem časovnem obdobju bistveno ne spreminja, delež žensk je le nekoliko večji od deleža moških (glej Tabelo 9.2).

Iz Tabele 9.3 je razvidna izobrazbena struktura zaposlenih, ki se izboljšuje. Od leta 2012 do 2014 se je povečalo število zaposlenih z visokošolsko in univerzitetno izobrazbo ter z magisterijem ali doktoratom, zmanjšalo pa število zaposlenih s srednješolsko ali nižjo izobrazbo.

Zaposlitvena politika zavarovalne družbe temelji na naslednjih izhodiščih (Zavarovalna družba 2015d, 106):

- premišljen izbor najboljših kadrov;
- iskanje novih priložnosti za zaposlene v okviru zaposlitvenih izzivov znotraj skupine;

- načrtno prepoznavanje kariernih ciljev v tesni povezavi z osebnimi;
- razvijanje talentov in skrbno vrednotenje kompetenc;
- spodbujanje strokovnega razvoja ter
- zavzetost in motiviranost zaposlenih.

Zaposlitvene možnosti za razvoj strokovne ali vodstvene kariere so odprte tako mlajšim kot starejšim zaposlenim.

Zavarovalna družba ima vzpostavljen sistem ravnanja s ključnimi, perspektivnimi in mladimi perspektivnimi sodelavci, v okviru katerega identificira in razvija tri skupine zaposlenih: ključne sodelavce, perspektivne sodelavce in mlade perspektivne sodelavce. Med perspektivnimi sodelavci praviloma identificira tudi potencialne naslednike za ključna delovna mesta. Za vsako skupino izmed navedenih skupin ima vzpostavljene kriterije za identifikacijo, razvojno-motivacijske aktivnosti in karierno načrtovaje (Zavarovalna družba 2016b).

Sledeč vrednoti strokovnosti je v velikem obsegu zagotovljeno izobraževanje in usposabljanje zaposlenih. Zavarovalna družba zaposlenim zagotavlja različne oblike internega (klasičnega in spletnega) ter zunanjega izobraževanja, financira študij ob delu in sistematično usposablja pripravnike. Omogoča tudi opravljanje obvezne delovne prakse dijakom in študentom ter štipendira študente, skladno z dolgoročnimi kadrovskimi potrebami (glej Tabelo 9.4).

Tabela 9.4: Število udeležencev izobraževanj v zavarovalni družbi v letih 2012–2015.

Vrsta izobraževanja	Leto 2015	Leto 2014	Leto 2013	Indeks	
				2015/2014	2014/2013
Štipendiranje	15	19	23	79	83
Študij ob delu	205	202	226	101	89
Pripravniki	13	14	10	93	140
Delovna praksa	32	36	34	89	106
Eksterno izobraževanje	430	477	536	90	89
Interno izobraževanje (klasično)	8336	9781	9526	121	103
Interno izobraževanje (spletno učenje)	4087	2872	2069	142	139
Skupaj	13.118	10.529	10.355	125	102

Vir: Zavarovalna družba (2016a, 103).

Tabela 9.5: Število opravljenih ur funkcionalnega izobraževanja v letih 2013–2015.

	Leto 2015	Leto 2014	Leto 2013	Indeks	
				2015/2014	2014/2013
Skupno število ur funkcionalnega izobraž.	60.940	51.631	63.458	118	81
Število ur internega izobraž. v klasični obliki	51.812	41.725	53.355	124	78
Število ur internega izobraž. v spletni obliki	3386	2872	2069	118	139
Število ur zunanjega izobraževanja	5742	7034	8034	82	88
Število ur funkcionalnega izobraž. na zaposl.	26	22	27	118	81

Vir: Zavarovalna družba (2016a, 103).

V letu 2015 se je zaposleni v povprečju izobraževal 26 ur (glej Tabelo 9.5), torej 4 ure več kot v preteklem letu (Zavarovalna družba 2016a, 103).

Število izobraževalnih ur funkcionalnega izobraževanja je po starostnih skupinah različno in se med letoma 2014 in 2015 precej razlikuje. Če je bilo v letu 2014 opaziti bistveno razliko med številom izobraževalnih ur, ki so jih bili deležni pripadniki najmlajših in najstarejših starostnih skupin, se je to razmerje v letu 2015 znatno izboljšalo (glej Tabelo 9.6).

Tabela 9.6: Povprečno število ur funkcionalnega izobraževanja zaposlenih.

Starostna struktura	Povpr. št. ur izobraž. na zaposlenega	
	Leto 2015	Leto 2014
Od 20 do 25	19	29
Od 26 do 30	31	23
Od 31 do 35	30	26
Od 36 do 40	28	25
Od 41 do 45	29	24
Od 46 do 50	26	23
Od 51 do 55	21	15
56 in več	18	15
Skupaj	26	22

Vir: Zavarovalna družba (2015d, 109); Zavarovalna družba (2016a, 104).

Leta 2015 je zavarovalna družba sedmič zapored prejela priznanje TOP 10 Izobraževalni management, ki ga Planet GV in Inštitut za izobraževalni management SOFOS podeljujeta podjetjem, ki v Sloveniji največ in sistematično vlagajo v znanje, izobraževanje in usposabljanje zaposlenih (Zavarovalna družba 2016a, 97).

Zavarovalna družba ima vzpostavljen sistem ciljnega vodenja, v katerega je vključenih 70 odstotkov zaposlenih. Izjema so le zavarovalni zastopniki in zaposleni v klicnem studiu, ki so zaradi narave dela nagrajevani na drugačen način. Zaposleni, ki so vključeni v sistem ciljnega vodenja, si na začetku leta v razgovoru z vodjo zastavijo letne cilje in pričakovanja za prvo tromesečje. Sledijo nadaljnji trimesečni razgovori, na katerih ponovno konkretizirajo in aktualizirajo pričakovanja, ocenijo realizacijo dogovorjenih ciljev in določijo delovno uspešnost. S spremljanjem in povratnimi informacijami vodja podrejenemu pomaga izboljševati uspešnost (Zavarovalna družba 2016a, 104).

Zavarovalna družba je od leta 2004 dalje skoraj vsako leto izmerila organizacijsko klimo. Z raziskavo ugotavlja, kakšno je stanje zadovoljstva med zaposlenimi, identificira prednosti in slabosti v delovnem okolju in na podlagi ugotovitev oblikuje ukrepe za slabše ocenjena področja. Ocena organizacijske klime iz leta v leto narašča, leta 2015, ko je bila opravljena osmič, je dosegla oceno 3,83 (najvišja možna ocena je 5). V izsledkih raziskave so kot prednosti izpostavljene: izredno pozitiven odnos zaposlenih do podjetja, visoka individualna zavzetost in pozitiven odnos do dela, vedenje neposrednih vodij do podrejenih, povratna informacija s strani vodij in sprejemanje odločitev in zadovoljstvo s sodelavci. Izzivi (priložnosti) pa so zaznani na naslednjih področjih: plačni sistem in nagrajevanje delovne uspešnosti, sistem napredovanja, pretok informacij, sodelovanje in odnosi (Orvi Consultus, d.o.o. 2015).

Na podlagi ugotovljenih izzivov so bili oblikovani številni ukrepi, bodisi kot sistemski, ki se nanašajo na celotno družbo, bodisi kot parcialni, ki se nanašajo na posamezne organizacijske enote, kjer so bile prepoznane priložnosti za izboljšave.

V zavarovalni družbi je vzpostavljen sistem varovanja dostojanstva delavcev pri delu, ki je opredeljen v Kodeksu zavarovalne družbe in Pravilniku o varovanju dostojanstva delavcev pri delu. V zavarovalni družbi so zavezani k ustvarjanju delovnega okolja, v katerem se varujeta in spoštujeta dostojanstvo in integriteta zaposlenih na delovnem mestu in kjer je zagotovljeno spoštovanje osebnostnih, spolnih, verskih, rasnih, narodnostnih, etničnih, kulturnih, socialnih, geografskih, družinskih, telesnih, starostnih ali katerih koli drugih individualnosti oziroma pripadnosti zaposlenih (Zavarovalna družba 2015a, 26).

K boljšemu počutju in ohranjanju zdravja zaposlenih, njihovem zadovoljstvu, pripadnosti in spodbujanju ustvarjalnosti v zavarovalni družbi prispevajo tudi s programom »Sozvočje življenja in dela: Zavarovalna družba.smo« in programom »(Za)varujmo zdravje«, ki vključujeta predavanja, ki so namenjena osveščanju zaposlenih o skrbi za zdravje in spodbujanju zdravega življenjskega sloga (prehrana, gibanje, sedenje, sproščanje, ergonomija in družabni dogodki) in skrbjo za obvladovanje psihosocialnih tveganj (Zavarovalna družba 2015d, 114).

Zavarovalna družba ima vzpostavljen tudi sistem obravnave in nagrajevanja dobrih idej »IdejaIN«, v okviru katerega so določena pravila in postopki za spodbujanje, prepoznavanje, vrednotenje, nagrajevanje, sistematično spremljanje in realizacija dobrih idej v zavarovalni družbi (Zavarovalna družba 2015č, 1).

Zavarovalna družba je imetnica polnega certifikata Družini prijazno podjetje, ki ga podeljuje slovenski inštitut Ekvilib, neprofitna in neodvisna organizacija, ki deluje na področjih družbene odgovornosti, človekovih pravic in razvojnega sodelovanja (Ekvilib Inštitut).

Cilj pridobitve certifikata je izboljšanje organizacije in delovnega okolja, učinek pa lažje usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja ter boljši delovni proces, kar ima pozitivne ekonomske in družbene učinke. V okviru plana implementacije certifikata Družini prijazno podjetje je zavarovalna družba sprejela različne formalne in neformalne ukrepe, ki so deloma namenjeni tudi starejšim zaposlenim (Zavarovalna družba 2015c).

V zavarovalni družbi je močno izraženo zavedanje posledic, ki jih demografske spremembe prinašajo tudi v gospodarske družbe, zato je zavarovalna družba aktivno pristopila k raziskovanju problematike staranja zaposlenih in leta 2015 sprejela programski dokument z naslovom Medgeneracijsko sodelovanje – sobivanje generacij v zavarovalni družbi. V dokumentu so uvodoma predstavljene značilnosti generacij baby boom, X in Y ter njihove vrednote, motivatorji, ki so značilni za posamezno generacijo, vloga vodij pri uveljavljanju medgeneracijskega sodelovanja, struktura zaposlenih, rezultati ankete o generacijskih razlikah in medgeneracijskem sodelovanju, cilji na področju medgeneracijskega sodelovanja ter predlog aktivnosti na področju medgeneracijskega sodelovanja (Zavarovalna družba 2015b).

V dokumentu so navedene naslednje sklepne ugotovitve (Zavarovalna družba 2015b, 15):

Zavarovalna družba se bo morala kot delodajalec prilagajati spremembam, ki jih bo v prihodnjih letih prinesla drugačna starostna struktura zaposlenih, in poskrbeti, da bodo v delovnem okolju prepoznane potrebe in sposobnosti vseh zaposlenih, tako da bodo le-ti ves čas aktivni in motivirani. Vsi vidiki medgeneracijskega sodelovanja morajo biti podprti z odprto komunikacijo med starostnimi skupinami. Za to pa je potrebno delovno okolje spreminjati v učilnico, kjer bosta na razpolago tako čas kot priložnosti za prenašanje znanja in izkušenj med zaposlenimi, za učenje in spoštovanje

vrednot posamezne generacije, za sodelovanje in medsebojno zaupanje, predvsem pa za medgeneracijsko solidarnost, strpnost, razumevanje in spoštovanje.

Za uresničevanje zapisanega je zavarovalna družba opredelila štiri najpomembnejše cilje, ki jim bo sledila na področju medgeneracijskega sodelovanja (Zavarovalna družba 2015b, 14–15):

- cilj št. 1: spreminjanje organizacijske kulture v smeri zavedanja, da se s podaljševanjem delovne dobe spreminja starostna struktura zaposlenih in s tem povečuje število zaposlenih, starih 55 in več let, ter aktivno pripravljane zaposlene vseh generacij na te spremembe;
- cilj št. 2: priprava vodij na delo s starostno mešanimi skupinami zaposlenih – izobraževanje vodij;
- cilj št. 3: kontinuirano, vseživljenjsko vzdrževanje strokovne usposobljenosti, delovne učinkovitosti (uspešnosti) in zavzetosti zaposlenih;
- cilj št. 4: v delovnem procesu prepoznavanje prednosti in aktivno soočanje s šibkejšimi platmi vsake izmed generacij ter povezovanje generacij v učinkovite time (npr. s skrbnim načrtovanjem nasledstev, z mentorstvi, coachingom, medgeneracijskimi delovnimi skupinami ipd.).

Za uresničevanje navedenih ciljev je zavarovalna družba opredelila nabor aktivnosti, ki so vključene v več sklopov, ki se medsebojno povezujejo (Zavarovalna družba 2015b, 17–18):

Vloga in naloge vodij:

- redno spremljanje neučinkovitih sodelavcev in sprejemanje potrebnih ukrepov;
- spremljanje sodelavcev vseh starostnih skupin glede na generacijske vrednote in stališča s strani vodij (minimalni standardi za vodje) v sodelovanju s področjem za upravljanje s človeškimi viri;
- 4 krat letno obdobje razgovorov s postavljanjem in spremljanjem doseganja ciljev, ki lahko sovpadajo z individualnim ocenjevanjem (CIVODEU);⁶
- upoštevanje dejavnikov, ki vplivajo na zdravje in počutje delavca (odsotnost zaradi nege ali bolezni) pri postavljanju delovnih pričakovanj, pri čemer je potrebna taktčnost (da z dobrim namenom ne izzovemo negativnega učinka) in dolžnost varovanja osebnih podatkov (zdravstvene diagnoze);
- kontinuirana pozitivna naravnost v smeri, da zaposleni vseh generacij ostajajo dejavni, motivirani in vključeni v tim s pohvalo, izzivi ter nadgradnja Pravilnika o projektnem vodenju z določilom o oblikovanju generacijsko raznolikih projektnih in drugih delovnih skupin, ki pri zaposlenih spodbujajo občutek vključenosti;
- usposabljanje vodij za delo z različnimi starostnimi skupinami zaposlenih;
- skrb za izobraževanje zaposlenih o novih produktih, programskih rešitvah in spremembah o načinih dela.

Zdravje in varstvo pri delu:

- zdravje in varstvo starejših zastavi kot podprojekt Promocije zdravja (najpogostejše zdravstvene težave starejših so kostno-mišična obolenja, stres in depresija);
- organizirati specifična izobraževanja o fizičnem in psihičnem zdravju: preventiva, kurativa, sprejemanje bremena let in pešanja nekaterih funkcij kot del naravnega procesa, samospoznavanje (pričakovanja glede zdravja v obdobju 55+ – življenjske funkcije, telesne in psihične spremembe), ohranjanje vitalnosti, zdrava prehrana, primerne oblike telesne aktivnosti in gibanja, delavnice na temo zdravja;
- po potrebi ali generalno uvesti dodatne zdravniške preglede za zaposlene 55+, prilagajati delovne okoliščine potrebam posameznega sodelavca (delavec generacije »baby boom« bi npr. želel biti sam v pisarni, delavec generacije x bi si želel gibljivejši delovni čas, delavec generacije y pa delo od doma);
- v primeru bolezni ali nesreče delavca spremljanje, iskanje alternativ pomoči s strani delodajalca, sodelovanje z osebnim zdravnikom, družino; po potrebi uvesti dodatne zdravniške preglede za zaposlene, ki se vrnejo po daljši bolniški odsotnosti, ob strinjanju zaposlenega;
- ergonomski ureditev delovnega mesta (prilagajanje delovnih obremenitev človekovim telesnim in duševnim zmožnostim);

⁶ Kratico CIVODEU podjetje uporablja za ciljno vodenje delovne uspešnosti.

- spremljanje absentizma in ustrezno ukrepanje glede na kazalnike pri kategoriji starejših, še posebej pri skupini zavarovalnih zastopnikov (individualni pristop).

Izobraževanje in usposabljanje:

- prenos znanja mlajših sodelavcev na starejše (v povezavi s »ponorelimi« tehnologijami);
- krepitev kompetenc – razvoj in vzdrževanje kompetenc za delo v povezavi z zagotavljanjem primerne dela (ključna vloga vodje);
- izobraževalne vsebine s poudarkom na (med)generacijskih specifikah, s poudarkom na kategoriji zavarovalnih zastopnikov;
- možnost prekvalifikacije (zaželena posledica je interno razporejanje) v primeru negativnega vpliva delovnih izkušenj, ki omejujejo vključevanje v razvojno-raziskovalno dejavnost;
- vključevanje vseh generacij v program mentorstev: za novo zaposlene sodelavce (s kroženjem), delavce, ki se vrnejo na delo po daljši odsotnosti in ob prerazporeditvah, za nove vodje. V ta namen se pripravi posebno navodilo o mentoriranju (z namenom spodbujanja prenosa znanja, izkušenj, s primernimi spodbudami, motiviranjem (nagrajevanje).

Motiviranje s spremljanjem kazalnikov zadovoljstva:

- s strani vodij pomembno spodbujanje elana, kreativnosti, zavzetosti skozi komunikacijo;
- obseg delovnih nalog pri starejših delavcih naj ne presega okvirov 8-urnega delavnika (spoštovanje 199. člena ZDR-1);
- priprava na 3. življenjsko obdobje.

9.1.3 Starostna struktura zaposlenih in projekcija sprememb v naslednjih petih letih

Število zaposlenih po starostnih razredih je prikazano v Tabeli 9.7. Na dan 31. 12. 2015 je bilo v zavarovalni družbi skupaj 262 zaposlenih, starih več kot 56 let.

Tabela 9.7: Zaposleni v zavarovalni družbi glede na starost na zadnji dan leta 2015.

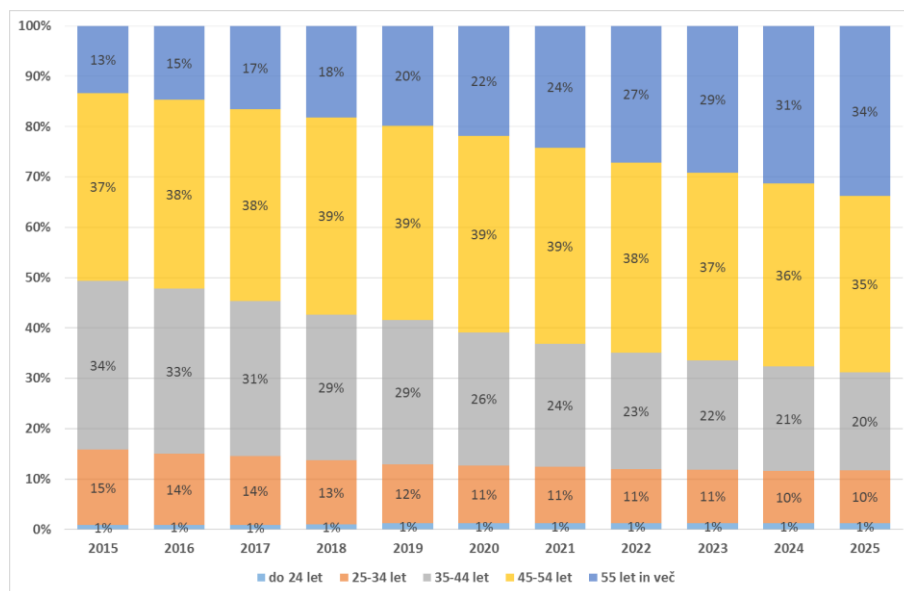
Starostne skupine	Leto 2015		Leto 2014		Leto 2013	
	Število	Delež (v %)	Število	Delež (v %)	Število	Delež (v %)
Od 20 do 25	17	0,7	31	1,3	26	1,1
Od 26 do 30	136	5,8	150	6,3	175	7,4
Od 31 do 35	260	11,1	272	11,5	288	12,1
Od 36 do 40	392	16,7	390	16,5	428	18,0
Od 41 do 45	430	18,4	453	19,2	440	18,5
Od 46 do 50	465	19,9	456	19,3	448	18,9
Od 51 do 55	379	16,2	371	15,7	362	15,3
56 in več	262	11,2	242	10,2	206	8,7
Skupaj	2341	100,0	2365	100,0	2373	100,0

Vir: Zavarovalna družba (2016a, 102).

Na podlagi dejanske starostne strukture zaposlenih na dan 31. 12. 2015 sem pripravila okvirno projekcijo starostne strukture zaposlenih do leta 2025. Pri tem sem načrtovala, da vsako leto v družbo pride 80 novih zaposlenih in jo tudi zapusti 80 zaposlenih, tako da število zaposlenih ostaja nespremenjeno. Starostno strukturo novozaposlenih in tistih, ki so družbo zapustili, sem simulirala na podlagi dejanskih prihodov v letih 2014 in 2015, poleg tega pa sem pri simuliranih

upokojitvah upoštevala tudi dejansko razporeditev zaposlenih v najvišjih starostnih skupinah.

Slika 9.1: Projekcija spreminjanja starostne strukture zaposlenih v zavarovalni družbi od leta 2015 do leta 2025.



Vir: Zavarovalna družba (2016a, 102).

Slika 9.1 prikazuje projekcije starostne strukture zaposlenih v zavarovalni družbi v obdobju 2015–2025 na podlagi prej opisane simulacije. Spremembe bodo ob navedenih predpostavkah znatne, saj se bo delež zaposlenih, starosti 55 let in več, postopoma povečal iz 13 % na 34 % v letu 2025. Delež starejših zaposlenih naj bi torej v roku 10 let dosegel dobro tretjino vseh zaposlenih.

9.2 ZAZNAVE IN ODNOS DO STAREJŠIH ZAPOSLENIH

9.2.1 Opis raziskovalnega dela

V okviru magistrske naloge sem zasnovala in izvedla dve anketi: (a) med zaposlenimi in (b) med poslovnimi strankami ter (c) test implicitnih asociacij med zaposlenimi. Namen in metodologija vseh treh delov raziskave sta podrobno opisana v nadaljevanju tega razdelka, rezultati raziskave pa so po vsebinskih sklopih prikazani v nadaljnjih razdelkih.

Anketa med zaposlenimi

Anketa predstavlja raziskovalno jedro magistrske naloge. Izvedena je bila med zaposlenimi v zavarovalni družbi, ki so bili razdeljeni v tri skupine:

- mlajši zaposleni, kamor so bili uvrščeni vsi zaposleni v zavarovalni družbi, ki na dan začetka raziskave še niso dopolnili 55 let starosti in ki ne opravljajo vodstvenih ali vodilnih del v zavarovalni družbi;
- starejši zaposleni, kamor so bili uvrščeni vsi zaposleni v zavarovalni družbi, ki so na dan začetka raziskave dopolnili 55 let starosti in ki ne opravljajo vodstvenih ali vodilnih del v zavarovalni družbi;
- vodje, kamor so bili uvrščeni vsi zaposleni v zavarovalni družbi, ki so na dan začetka raziskave opravljali vodstvena in vodilna dela v zavarovalni družbi, ne glede na njihovo starost.

Anketa je namenjena preučevanju zaznav zaposlenih o delovnih sposobnostih starejših zaposlenih, o odnosu drugih skupin zaposlenih do starejših zaposlenih in o potrebnosti prilagoditev sistema ravnanja s človeškimi viri starejšim zaposlenim ter preučevanju s tem povezanih hipotez H1.a, H1.b, H1.c, H2.a, H2.b, H2.c, H3.a, H3.b in H3.c.

Podatke sem pridobila s pomočjo spletne ankete, ki je potekala v času od 3. 4. 2016 do 13. 4. 2016. Za razvoj spletne ankete, njeno izvajanje in analizo rezultatov je bila uporabljena spletna aplikacija 1KA (EnKlikAnketa, www.1ka.si), ki jo je razvil Center za družboslovno informatiko Fakultete za družboslovne vede Univerze v Ljubljani. EnKlikAnketa nudi spletne storitve, ki omogočajo: (a) razvoj, oblikovanje in izdelavo spletnih vprašalnikov, (b) izvedbo spletnih anket ter (c) urejanje in analizo podatkov, zbranih v okviru anketiranja (Center za družboslovno informatiko, 2016).

Anketni vprašalnik se v celotnem besedilu nahaja v Prilogi A. Obsega naslednje vsebinske sklope:

- prvi vsebinski sklop se nanaša na preučevanje zaznav o lastnostih starejših zaposlenih, ki so pomembne za delovno uspešnost (*v nadaljevanju tudi: delovnih lastnostih ali zgolj lastnostih*). Izbrane so bile naslednje delovne lastnosti: prilagodljivost, sposobnost za timsko delo, učljivost, delovna

- odgovornost, komunikacijske sposobnosti, delovna produktivnost, ustvarjanje medosebnih odnosov, strokovnost, motiviranost za delo, kreativnost, izkušnost. Za vsako lastnost je bila oblikovana kratka trditev, ki lastnost povezuje z realistično poslovno situacijo, hkrati pa primerjalno odraža njeno močnejšo izraženost pri starejših oziroma mlajših zaposlenih. Tako ta vsebinski sklop obsega skupaj 11 trditev. Anketiranci so svoje strinjanje s trditvami lahko izrazili na petstopenjski lestvici z naslednjimi možnimi odgovori: »sploh se ne strinjam«, »ne strinjam se«, »niti niti«, »strinjam se« in »popolnoma se strinjam«, pri čemer je odgovor »niti niti« nevtralni odgovor;
- drugi vsebinski sklop obsega štiri vinjete, ki se nanašajo na štiri realistične poslovne situacije. V njih se je moral anketiranec opredeliti za izbor ene od ponujenih poslovnih odločitev, povezanih s poslovno situacijo. Vse poslovne situacije se nanašajo na neznano osebo, ki je po lastnostih podobna anketirancu. Razločevalna lastnost teh odločitev je starost zaposlenih. Vsaka vinjeta se nanaša na več delovnih lastnosti zaposlenih. Anketiranci so bili tudi zaprošeni, da s komentarjem pojasnijo svojo odločitev. Ta vsebinski sklop je namenjen tako preučevanju zaznav zaposlenih o delovnih lastnostih starejših zaposlenih v primerjavi z mlajšimi zaposlenimi kot tudi oceni odnosa do njih na podlagi teh zaznav, saj so bili anketiranci posredno postavljeni v vlogo aktivnega odločanja;
 - tretji vsebinski sklop obsega dve vprašanji, ki sta namenjeni preučevanju mnenja anketirancev o vplivu negativnih stereotipov o starejših zaposlenih na odnos do njih, in sicer s strani mlajših zaposlenih in s strani vodij. Anketiranci so svoje mnenje o vplivu izrazili na petstopenjski lestvici z naslednjimi odgovori: »sploh ne vplivajo«, »ne vplivajo«, »niti ne vplivajo niti vplivajo«, »vplivajo« in »zelo vplivajo«, pri čemer je odgovor »niti ne vplivajo niti vplivajo« nevtralni odgovor;
 - četrti vsebinski sklop je namenjen pridobivanju mnenja anketirancev o tem, ali je sistem ravnanja s človeškimi viri v zavarovalni družbi treba prilagoditi starejšim zaposlenim. Vprašanje obsega pet ločenih sestavnih delov sistema ravnanja s človeškimi viri: zaposlovanje, izobraževanje in razvoj zaposlenih, nagrajevanje in motiviranje zaposlenih, načrtovanje in razvoj karier zaposlenih

ter sistem nasledstev. Potrebnost prilagoditve vsakega od navedenih sestavnih delov so anketiranci lahko izrazili na petstopenjski lestvici z naslednjimi možnimi odgovori: »povsem nepotrebno«, »nepotrebno«, »niti potrebno niti nepotrebno«, »potrebno« in »zelo potrebno«, pri čemer je odgovor »niti potrebno niti nepotrebno« nevtralni odgovor;

- peti vsebinski sklop obsega dve demografski vprašanji: o starosti in spolu anketiranca.

Spletni anketni vprašalnik je bil preko elektronske pošte dne 3. 4. 2016 in 4. 4. 2016 posredovan 1806 mlajšim zaposlenim, 294 starejšim zaposlenim in 251 vodjem, torej skupaj 2351 zaposlenim v zavarovalni družbi. V anketiranje so bili torej vključeni vsi zaposleni, ki se glede na uvodoma opisana merila razvrščajo v skupino mlajših zaposlenih, v skupino starejših zaposlenih in v skupino vodij. Do zaključka anketiranja dne 13. 4. 2016 je v celoti ali delno na zastavljena vprašanja odgovorilo 685 mlajših zaposlenih (38 % odzivnost), 143 starejših zaposlenih (49 % odzivnost) in 154 vodij (61 % odzivnost). Starostna in spolna struktura anketirancev v vseh treh skupinah je razvidna v podrobnejšem pregledu rezultatov anket v Prilogah C, Č in D (vprašanji Q14 in Q15).

Anketa med strankami

Anketa je bila izvedena med poslovnimi strankami zavarovalne družbe. Namenjena je preučevanju zaznav poslovnih strank o delovnih lastnostih starejših zaposlenih in o odnosu poslovnih strank do starejših zaposlenih v zavarovalni družbi ter preučevanju s tem povezanih hipotez H4.a in H4.b.

Anketiranje strank je potekalo v času od 29. 2. 2016 do 15. 4. 2016. Anketni vprašalnik se v celotnem besedilu nahaja v Prilogi B, obsega pa naslednje vsebinske sklope:

- prvi vsebinski sklop se nanaša na preučevanje zaznav o lastnostih starejših zaposlenih, ki so pomembne za delovno uspešnost pri delu s strankami. Izbrane so bile naslednje delovne lastnosti: strokovnost, izkušnost, odnos do strank, sposobnost prodajanja novih produktov, komunikacijske sposobnosti,

prepričljivost, kredibilnost in sposobnost uporabe sodobnih metod prodaje. Za vsako lastnost je oblikovana kratka trditev, ki izraženost lastnosti neposredno primerja med starejšimi in mlajšimi zaposlenimi. Tako ta vsebinski sklop obsega skupaj 8 trditev. Anketiranci so svoje strinjanje s trditvami lahko izrazili na petstopenjski lestvici z naslednjimi možnimi odgovori: »sploh se ne strinjam«, »ne strinjam se«, »niti niti«, »strinjam se« in »popolnoma se strinjam«, pri čemer je odgovor »niti niti« nevtralni odgovor;

- drugi vsebinski sklop obsega vprašanje, ki je namenjeno preučevanju mnenja anketirancev o enakosti njihovega odnosa do mlajših in starejših zaposlenih v zavarovalni družbi. Anketiranci so svoje strinjanje s trditvami lahko izrazili na petstopenjski lestvici z naslednjimi možnimi odgovori: »sploh se ne strinjam«, »ne strinjam se«, »niti niti«, »strinjam se« in »popolnoma se strinjam«, pri čemer je odgovor »niti niti« nevtralni odgovor;
- tretji vsebinski sklop obsega dve demografski vprašanji: o starosti in spolu anketiranca.

Anketa je bila izvedena tako, da je bil anketni vprašalnik v pisni obliki razdeljen 60 strankam zavarovalne družbe, ki so bile izbrane na podlagi osebnih poznanstev. Namen anketiranja je bil vsakemu anketirancu pred anketiranjem pojasnjen ustno. Vsi anketiranci, ki so bili naprošeni za sodelovanje v anketi, so na sodelovanje pristali, tako da je bila dosežena 100 % odzivnost. Starostna in spolna struktura anketirancev sta razvidni v podrobnejšem pregledu rezultatov ankete v Prilogi E (vprašanja Q3 in Q4).

Test implicitnih asociacij med zaposlenimi

Ta del raziskave je bil izveden na vzorcu 30 izbranih sodelavk in sodelavcev v zavarovalni družbi in temelji na podlagi metode testa implicitnih asociacij oziroma IAT (*ang. Implicit Association Test*).

IAT, ki so ga leta 1998 v literaturi prvič predstavili Greenwald in drugi, je namenjen preučevanju implicitnih stališč posameznikov do obravnavanih konceptov, ki nezavedno, samodejno vplivajo na njihovo vedenje. Test obsega dva

koncepta (na primer: ŽENSKA/MOŠKI), dva atributa (na primer: DOBER/SLAB) in nabor dražljajev, ki se nanašajo na obravnavana koncepta in atributa (na primer slike obrazov žensk in moških, besede, ki opisujejo dobre in slabe stvari). Test se izvaja računalniško, in sicer mora testirana oseba z eno od dveh predpisanih tipk vsak prikazani dražljaj na zaslonu (slika, beseda) razvrstiti v eno od dveh na zaslonu prikazanih skupin. Skupini sta določeni s kombinacijo konceptov in atributov (na primer prva skupina ŽENSKA & DOBER, druga skupina MOŠKI & SLAB, itd.). Test meri čas, ki ga oseba potrebuje za razvrstitev prikazanih objektov v pravo skupino, in temelji na predpostavki, da osebe hitreje razvrščajo objekte v skupine, kadar skupine obsegajo koncepte in attribute, ki jih osebe samodejno bolj povezujejo med seboj. Če na primer testirana oseba samodejno bolj povezuje koncepta ŽENSKA in DOBER oziroma MOŠKI in SLAB, potem bo objekte hitreje razvrščala v skupini ŽENSKA & DOBER ter MOŠKI & SLAB, kot jih bo razvrščala v skupini ŽENSKA & SLAB ter MOŠKI & DOBER. Za ugotavljanje samodejnega povezovanja kategorij iz prve skupine v primerjavi s kategorijami iz druge skupine je pomembna razlika med hitrostmi razvrščanja dražljajev v prvi skupini in hitrostmi razvrščanja objektov v drugi skupini. Če pri testirani osebi samodejno povezovanje obravnavanih konceptov ni prisotno, bo ta razlika blizu nič oziroma majhna. Čim večja je razlika v hitrostih razvrščanja, višja je stopnja samodejnega povezovanja obravnavanih konceptov (Greenwald in drugi 1998). Od prvotne oblike dalje se je metodologija IAT testa nadalje razvijala, v temelju pa izhodišča testa ostajajo enaka (Greenwald in drugi 2003; Nosek in drugi 2005). Test se uporablja na številnih raziskovalnih področjih, kjer je potrebno preučevanje implicitnih stališč testiranih oseb do različnih kategorij (Nosek in drugi 2007; Zager in drugi 2013).

S tem testom sem želela preučevati, ali in kako zaposleni samodejno povezujejo koncepta MLAD/STAR z atributoma USPEŠEN/NEUSPEŠEN. Obstoje nezavednega samodejnega povezovanja teh konceptov bi nakazoval na prisotnost stereotipov oziroma predsodkov o tem, da so mlajši zaposleni praviloma bolj uspešni kot starejši zaposleni ali obratno. Za razliko od eksplicitnih oblik anketiranja je pri tej vrsti testiranja zaradi načina izvajanja testa možnost samokorekcij zaradi želene

družbene sprejemljivosti nižja kot pri neposrednem anketiranju, zaradi česar je ta vrsta testa primerna tudi za preučevanje stereotipov in podobnih družbenih fenomenov (Greenwald in drugi 1998; Nosek in drugi 2007; Malinen in Johnston 2013).

Za zasnovno in izvedbo testa sem uporabila aplikacijo Inquisit 4 Lab ameriškega podjetja Millisecond Software, LLC (Millisecond Software, LLC). Inquisit 4 Lab je programsko okolje, namenjeno pripravi različnih vrst psiholoških in družboslovnih testov, ki v knjižnici vključuje tudi številne predpripravljene vzorce testov. Test, ki sem ga uporabila, sem pripravila tako, da sem uporabila program za test »Age IAT«, ki je na razpolago v knjižnici testov orodja Inquisit 4 Lab, in ga prilagodila za potrebe svoje raziskave. Test je zasnovan na metodologiji, kot so jo opisali Nosek in drugi (Nosek in drugi, 2007).

Ker sem želela preučevati prisotnost samodejnega povezovanja konceptov delovne uspešnosti in neuspešnosti pri starejših in mlajših zaposlenih, sem za test uporabila naslednje koncepte, attribute in njihove opise:

- koncepta: STAR in MLAD, opisana s slikami obrazov starejših in mlajših oseb iz izvirnega testa »Age IAT«;
- atributa: USPEŠEN in NEUSPEŠEN, opisana z besedami, ki so prikazane v Tabeli 9.8.

Tabela 9.8: Opisne besede za atributa »USPEŠEN« in »NEUSPEŠEN«.

USPEŠEN	NEUSPEŠEN
deloven	len
pameten	nesposoben
odgovoren	malomaren
učljiv	nestrokoven
prilagodljiv	neiznajdljiv
ustvarjalen	neučinkovit
produktiven	površen
prizadeven	nezanesljiv

Za opise atributov USPEŠEN/NEUSPEŠEN sem izbrala razumljive pridevnike, ki jih je mogoče nedvoumno pripisati enemu ali drugemu atributu. Izognila sem se uporabi parov pridevnikov v osnovni in negirani različici (na primer

strokoven/nestrokoven) in sem raje poiskala drugačne besede za ponazoritev atributov.

Pri vsaki testirani osebi se po izvedenem testu izračuna kompleksna mera D , ki izraža moč implicitnega samodejnega povezovanja obravnavanih konceptov. Pri izračunu D se upošteva povprečne čase razvrstitev v različne skupine v različnih sklopih testiranja ter njihove variance (Greenwald in drugi 2003). Pozitivna vrednost izmerjenega D v primeru tega testa kaže na samodejno povezovanje konceptov MLAD in USPEŠEN ter STAR in NEUSPEŠEN, negativna vrednost pa na samodejno povezovanje konceptov STAR in USPEŠEN ter MLAD in NEUSPEŠEN.

Na podlagi velikosti izmerjenega D se lahko kvalitativno opredeli stopnja samodejnega povezovanja obravnavanih pojmov, kot sledi: (a) ni samodejnega povezovanja ($|D| \leq 0,15$), (b) rahlo samodejno povezovanje ($0,15 < |D| \leq 0,35$), (c) zmerno samodejno povezovanje ($0,35 < |D| \leq 0,65$) in (d) močno samodejno povezovanje ($0,65 < |D|$). Razvrščanje rezultatov testiranja v navedene skupine temelji na subjektivni odločitvi raziskovalca. Ker s temi testi nimam drugih izkušenj, sem uporabila enake mejne vrednosti mere D , kot jih na podlagi omenjenih metodoloških usmeritev uporablja izvorni test, ki sem ga uporabila kot podlago za pripravo testa v moji raziskavi.

9.2.2 Zaznave o delovnih lastnostih starejših zaposlenih

V nadaljevanju so prikazani analizirani rezultati anket, ki se nanašajo na delovne lastnosti starejših zaposlenih, pri treh skupinah anketirancev: mlajših zaposlenih, starejših zaposlenih in vodjih. Obravnavani so skupaj, ker je primerjava pogledov različnih obravnavanih skupin zaposlenih na to tematiko zanimiva. Podrobnejši rezultati anket so prikazani v Prilogah C, Č in D.

Zaznave o delovnih lastnostih starejših zaposlenih merijo vprašanja o strinjanju z 11 trditvami o delovnih lastnostih starejših zaposlenih v primerjavi z mlajšimi zaposlenimi (ali obratno), ki se nahajajo v prvem vsebinskem sklopu ankete (Priloga A; vprašanje Q1: trditve Q1a-Q1f, vprašanje Q2: trditve Q2a-Q2e).

Pred analizo so bile izvedene naslednje prilagoditve anketnih podatkov:

- pri trditvah, v katerih imajo v trdilni obliki starejši zaposleni bolj izraženo neko lastnost od mlajših, so bili odgovori zrcaljeni preko nevtralnega odgovora »niti niti«, kot da bi bila trditev obrnjena. Pri takšnih trditvah je v Tabeli 9.9 označeno, da so bili odgovori »zrcaljeni«. S to prilagoditvijo se vse trditve nanašajo na izraženost opazovanih delovnih lastnosti pri mlajših zaposlenih v primerjavi s starejšimi zaposlenimi in so med seboj primerljive (Churchill 1995, 468). V nadaljevanju jih imenujem »prilagojene trditve« oziroma se nanje sklicujem kar preko njihovih oznak (Tabela 9.9);
- Zaradi preglednosti so bila vsem trditvam po opisani prilagoditvi pripisana nova imena (L1–L11) in oznake z navedbami lastnosti, na katere se izvirne trditve nanašajo (Tabela 9.9).

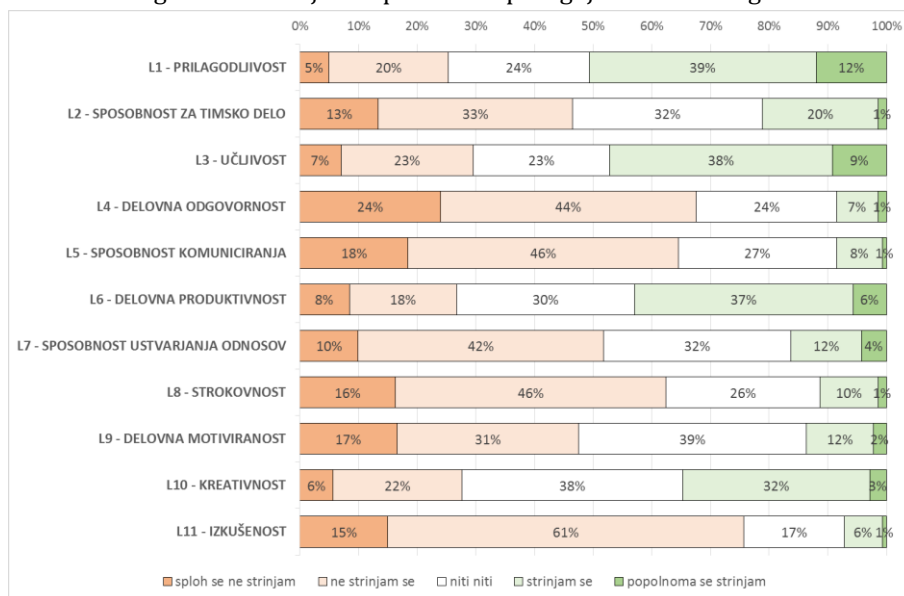
Tabela 9.9: Pregled prilagoditev trditev in njihovih oznak.

Vprašanje	Trditev	Zrcaljeno	Prilagojena trditev	Oznaka prilagojene trditve
Q1a	Pri reorganizacijah v podjetju imajo mlajši zaposleni manj težav kot starejši, saj se znajo bolje prilagajati spremembam.	NE	L1	PRILAGODLJIVOST
Q1b	Mlajši zaposleni bolje sodelujejo v projektih skupinah kot starejši zaposleni, saj so bolj sposobni za timsko delo.	NE	L2	SPOSOBNOST ZA TIMSKO DELO
Q1c	Zahtevnejših izobraževanj se mlajši zaposleni udeležijo raje kot starejši zaposleni, saj se hitreje učijo in bolje razumejo učne vsebine.	NE	L3	UČLJIVOST
Q1d	Starejši zaposleni so bolj primerni za izvajanje kritičnih poslovnih aktivnosti kot mlajši zaposleni, saj se čutijo bolj odgovorne za svoje delo.	DA	L4	DELOVNA ODGOVORNOST
Q1e	Starejši zaposleni se bolje znajdejo v neprijetnih poslovnih situacijah kot mlajši zaposleni, saj imajo boljše komunikacijske sposobnosti.	DA	L5	SPOSOBNOST KOMUNICIRANJA
Q1f	Mlajši zaposleni so uspešnejši pri nalogah, pri katerih je treba narediti veliko stvari v zelo kratkem roku, saj so bolj produktivni kot starejši zaposleni.	NE	L6	DELOVNA PRODUKTIVNOST
Q2a	V pisarni, kjer dela več starejših zaposlenih, se vzpostavi prijetnejše delovno vzdušje kot v pisarni z mlajšimi zaposlenimi, saj znajo starejši zaposleni gojiti boljše medosebne odnose.	DA	L7	SPOSOBNOST USTVARJANJA ODNOSOV
Q2b	Starejši zaposleni se bolje znajdejo pri kompleksnih poslovnih vprašanjih, saj so bolj strokovni kot mlajši zaposleni.	DA	L8	STROKOVNOST
Q2c	Mlajši zaposleni bolj z veseljem opravijo svoje naloge kot starejši zaposleni, saj so bolj motivirani za delo.	NE	L9	DELOVNA MOTIVIRANOST
Q2d	Pri iskanju novih poslovnih rešitev so mlajši zaposleni bolj uspešni kot starejši zaposleni, saj so bolj kreativni.	NE	L10	KREATIVNOST
Q2e	Starejše zaposlene nepričakovane poslovne situacije manj presenetijo kot mlajše zaposlene, saj so bolj izkušeni.	DA	L11	IZKUŠENOST

Strukture odgovorov anketirancev k posamičnim prilagojenim trditvam so prikazane na Slikah 9.2, 9.3 in 9.4 za vse tri obravnavane skupine. Strinjanje s prilagojenimi trditvami izraža mnenje anketirancev, da je lastnost, na katero se trditev nanaša, bolj izražena pri mlajših zaposlenih kot pri starejših zaposlenih.

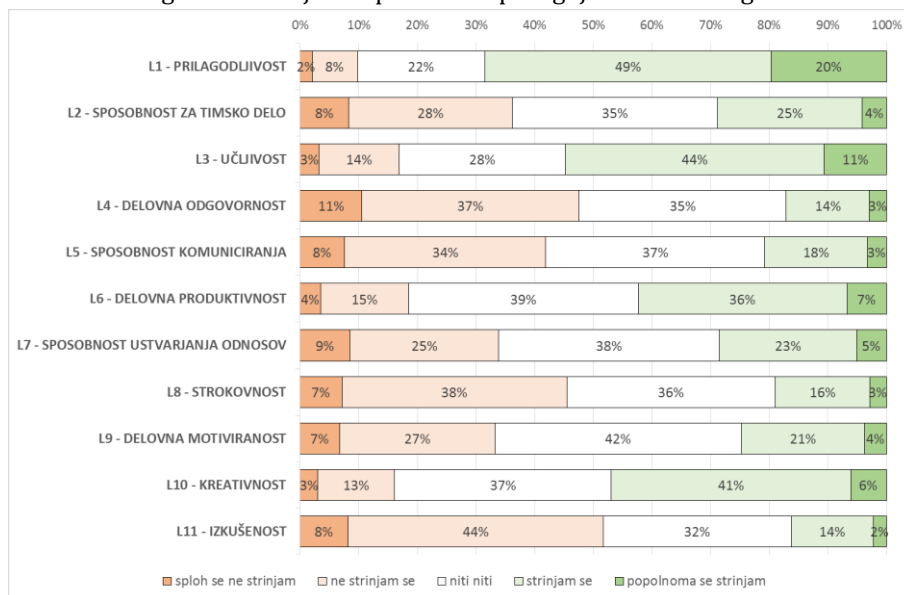
Nevtralni odgovor izraža mnenje anketirancev, da niti pri mlajših niti pri starejših zaposlenih opazovana lastnost ni bolj izražena. Nestrinjanje s prilagojenimi trditvami pa izraža mnenje anketirancev, da je lastnost, na katero se trditev nanaša, bolj izražena pri starejših zaposlenih kot pri mlajših zaposlenih.

Slika 9.2: Struktura odgovorov starejših zaposlenih o prilagojenih trditvah glede delovnih lastnosti.



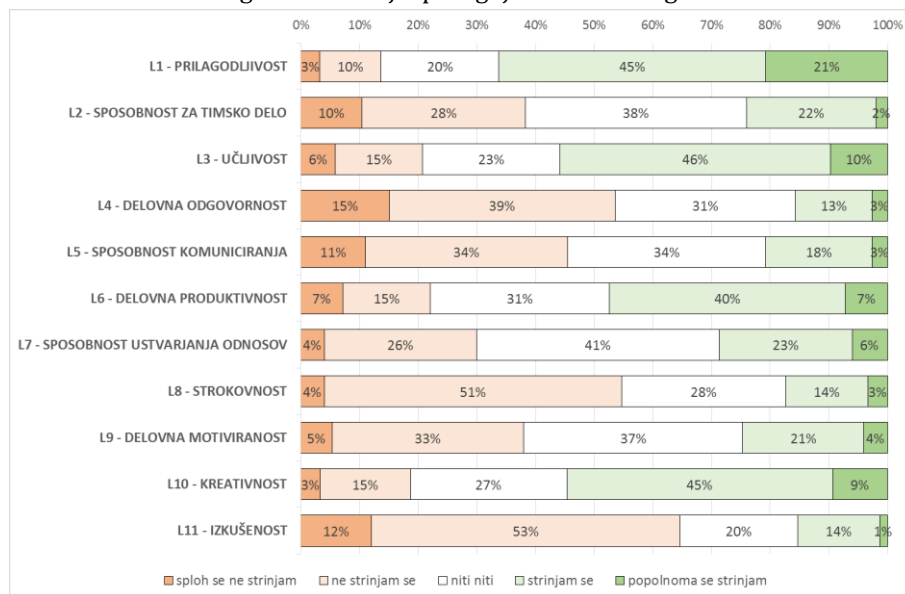
Iz Slike 9.2 je razvidno, da je kar pri štirih lastnostih mediana odgovor »ne strinjam se«, in sicer pri: delovni odgovornosti (L4), sposobnosti komuniciranja (L5), sposobnosti ustvarjanja odnosov (L6), strokovnosti (L8) in izkušnosti (L11). Pri lastnosti prilagodljivost (L1) je mediana odgovor »strinjam se«. Pri vseh ostalih lastnostih – pri sposobnosti za timsko delo (L2), učljivosti (L3), delovni produktivnosti (L6) in kreativnosti (L10) pa je mediana nevtralni odgovor. Nevtralni odgovor nikjer ne presega 38 % odgovorov.

Slika 9.3: Struktura odgovorov mlajših zaposlenih o prilagojenih trditvah glede delovnih lastnosti.



Iz Slike 9.3 je razvidno, da je pri večini lastnosti mediana nevtralni odgovor. Izjema sta le lastnosti prilagodljivost (L1) in učljivost (L3), kjer je mediana odgovor »strinjam se«, ter lastnost L11 – izkušnost, kjer je mediana odgovor »ne strinjam se«. Nevtralni odgovor nikjer ne presega 42 % odgovorov.

Slika 9.4: Struktura odgovorov vodij o prilagojenih trditvah glede delovnih lastnosti.



Pri vodjih je iz Slike 9.4 razvidno, da je pri lastnostih prilagodljivost (L1), učljivost (L3) in kreativnost (L10) mediana odgovor »strinjam se«. Pri lastnostih delovna odgovornost (L4), strokovnost (L8) in izkušnost (L11) je mediana odgovor »ne strinjam se«. Pri preostalih lastnostih – sposobnosti za timsko delo (L2), sposobnosti komuniciranja (L5), sposobnosti ustvarjanja odnosov (L7) in delovni motiviranosti (L9) – pa je mediana nevtralni odgovor. Nevtralni odgovor nikjer ne presega 41 % odgovorov.

Prikazane strukture odgovorov kažejo, da so odgovori mlajših zaposlenih in vodij precej usklajeni, odgovori starejših zaposlenih pa nekoliko odstopajo. Pomembno je tudi poudariti, da je delež nevtralnih odgovorov v vseh primerih nižji od polovice, kar kaže, da ima večina anketirancev pri vseh prilagojenih trditvah in z njimi povezanih delovnih lastnostih izdelano mnenje, ki ni nevtralno.

Lestvica za odgovore k trditvam o delovnih lastnostih zaposlenih je ordinalna, kar pomeni, da izračun povprečij ni mogoč. Če naredimo predpostavko, da so vsi sosednji odgovori na lestvici odgovorov vsebinsko približno enako oddaljeni in

jim dodelimo tej predpostavki ustrezne številske ekvivalente, potem je mogoče odgovore strnjeno ponazoriti tudi z izračunanimi povprečji v okviru te nove, intervalne lestvice. Za ta namen so bili vsem odgovorom pripisani naslednji številski ekvivalenti: »sploh se ne strinjam« -> -2, »ne strinjam se« -> -1, »niti niti« -> 0, »strinjam se« -> 1, »popolnoma se strinjam« -> 2 (v nadaljevanju: vrednosti odgovorov). Pripominjam, da ta pristop predpostavlja, da je na primer odgovor »popolnoma se strinjam« enako oddaljen od odgovora »strinjam se«, kot je odgovor »strinjam se« oddaljen od odgovora »niti niti«. Enako velja tudi za odgovore nestrinjanja. Za takšno predpostavko ni ustreznih teoretičnih podlag, so pa v zvezi z uporabo tega pristopa različni pogledi v raziskovalni praksi (glej na primer Knapp 1990; Jamieson 2004; Carifio in Perla 2007; Sullivan in Artino 2013). V tem primeru je opisani pristop zgolj raziskovalna poenostavitev, ki je po moji oceni precej realistična, narejena pa je z namenom jedrnate predstavitve rezultatov raziskave.

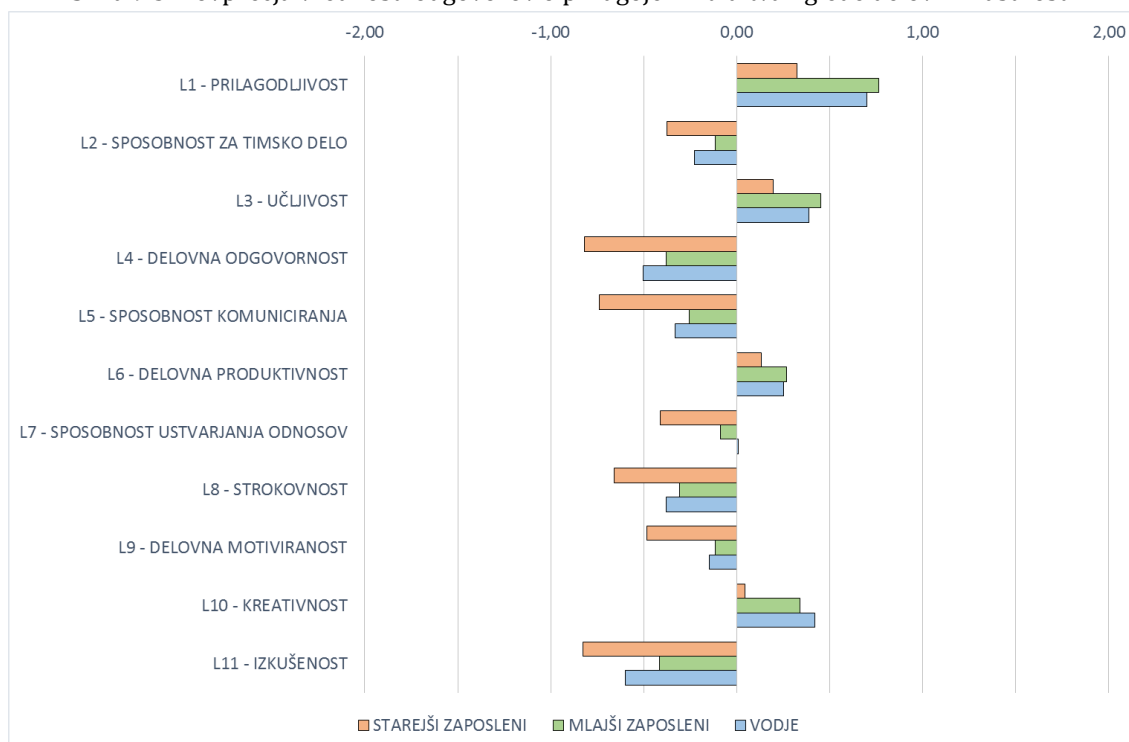
Na Sliki 9.6 so prikazana povprečja vrednosti odgovorov za vse tri skupine anketirancev. Izrazitejša pozitivna povprečja vrednosti odgovorov so prisotna pri lastnostih prilagodljivost (L1), učljivost (L3), delovna produktivnost (L6) in kreativnost (L10). Praktično pri vseh ostalih lastnostih pa so prisotna negativna povprečja vrednosti odgovorov.

Na podlagi izvedenih analiz podatkov sklepam naslednje:

- anketiranci do prilagojenih trditev, ki se nanašajo na posamezne delovne lastnosti, niso nevtralni. Pri nobeni trditvi namreč delež nevtralnih odgovorov ne presega 42 %, kar pomeni, da ima večina anketirancev o njih mnenje, ki ni nevtralno. To velja za vse skupine anketirancev. Pri skupini starejših zaposlenih povprečje deleža nevtralnih odgovorov za vseh enajst prilagojenih trditev znaša 28 %, pri skupini mlajših zaposlenih 35 % in pri skupini vodij 30 %;
- v okviru posameznih skupin anketiranci nimajo enotnih mnenj glede izraženosti posameznih lastnosti mlajših in starejših zaposlenih. Odgovori so pri vseh delovnih lastnostih precej razpršeni, praviloma v okviru treh osrednjih odgovorov;

- strinjanje in nestrinjanje z odgovori pri posameznih prilagojenih trditvah ni uravnoteženo. Povprečna absolutna vrednost razlike med deležem odgovorov strinjanja (»strinjam se«, »popolnoma se strinjam«) in deležem odgovorov nestrinjanja (»sploh se ne strinjam«, »ne strinjam se«) za vseh enajst prilagojenih trditev znaša pri starejših zaposlenih 36 odstotnih točk, pri mlajših zaposlenih 26 odstotnih točk in pri vodjih 30 odstotnih točk;

Slika 9.5: Povprečna vrednosti odgovorov o prilagojenih trditvah glede delovnih lastnosti.



- lastnosti prilagodljivost (L1), učljivost (L3) in delovna produktivnost (L6) anketiranci vseh treh skupin znatno močnejše pripisujejo mlajšim kot starejšim zaposlenim. Lastnost kreativnost (L10) znatno močnejše pripisujeta mlajšim zaposlenim kot starejšim zaposlenim skupini mlajših zaposlenih in vodij;
- lastnosti delovna odgovornost (L4), sposobnost komuniciranja (L5), strokovnost (L8) in izkušnost (L11) anketiranci vseh treh skupin znatno močnejše pripisujejo starejšim kot mlajšim zaposlenim. Lastnosti sposobnost za timsko delo (L2) in delovna motiviranost (L9) znatno močnejše pripisujeta starejšim kot mlajšim zaposlenim skupini starejših zaposlenih in vodij. Sposobnost ustvarjanja odnosov (L7) pa znatno močnejše pripisuje starejšim kot mlajšim zaposlenim le skupina starejših zaposlenih;

- starejši zaposleni vse lastnosti znatno močnejše pripisujejo eni ali drugi starostni skupini, z izjemo lastnosti kreativnost (L10). Mlajši zaposleni močnejše pripisujejo eni ali drugi starostni skupini vse lastnosti, razen naslednjih: sposobnost za timsko delo (L2), sposobnost ustvarjanja odnosov (L7) in delovna motiviranost (L9). Razen sposobnosti ustvarjanja odnosov (L7) vodje vse ostale lastnosti znatno močnejše pripisujejo eni ali drugi starostni skupini.

Za presojo, ali na podlagi odgovorov k posameznim prilagojenim trditvam lahko sklepam, da opazovana skupina anketirancev posamezno prilagojeni trditvi pripisano delovno lastnost znatno močnejše pripisuje eni starostni skupini kot drugi, sem uporabila naslednji merili po lastni presoji:

- mediana odgovorov ni nevtralni odgovor ali
- mediana odgovorov je nevtralni odgovor in je delež nevtralnih odgovorov nižji od 50 % in je absolutna vrednost razlike med deležem odgovorov strinjanja (»strinjam se«, »popolnoma se strinjam«) in deležem odgovorov nestrinjanja (»sploh se ne strinjam«, »ne strinjam se«) višja od 10 odstotnih točk.

Raziskovalne hipoteze k temu področju raziskave so bile naslednje hipoteze:

H1.a: Starejši zaposleni menijo, da se ne razlikujejo od mlajših zaposlenih po lastnostih, ki so pomembne za uspešno opravljanje dela.

H2.a: Mlajši zaposleni menijo, da se starejši zaposleni ne razlikujejo od mlajših zaposlenih po lastnostih, ki so pomembne za uspešno opravljanje dela.

H3.a: Vodje menijo, da se starejši zaposleni ne razlikujejo od mlajših zaposlenih po lastnostih, ki so pomembne za uspešno opravljanje dela.

Na podlagi analiziranih rezultatov in zgoraj prikazanih sklepnih ugotovitev ocenjujem, da lahko vse navedene hipoteze zavržem.

9.2.3 Zaznave o odnosu do starejših zaposlenih

Preučevanju zaznav o odnosu do starejših zaposlenih sta namenjena drugi in tretji vsebinski sklop vprašalnika za zaposlene. Drugi vsebinski sklop obsega štiri vinjete, pri katerih so morali anketiranci izbrati najbolj primerno odločitev v

hipotetičnih poslovnih situacijah ter jo neobvezno tudi pojasniti (Priloga A, vprašanja Q3–Q10). Tretji vsebinski sklop pa obsega dve neposredni vprašanji o vplivu negativnih stereotipov na odnos mlajših zaposlenih in vodij do starejših zaposlenih.

Poslovne situacije so bile pripravljene na naslednji način:

- vse poslovne situacije se nanašajo na hipotetično osebo X, ki naj bi bila po izobrazbi, delovnem mestu in starosti podobna anketirancu;
- anketiranci so bili naprošeni, da presodijo, za katero od v poslovni situaciji nastopajočih oseb (akterjev) bi se v posameznih primerih hipotetična oseba X odločila. Poleg tega so bili tudi naprošeni, da z neobveznim komentarjem pojasnijo svojo odločitev;
- akterji v vsaki poslovni situaciji so povezani z več lastnostmi, ki so pomembne za opravljanje dela, in so bili po izraženosti teh lastnosti med seboj primerljivi;
- akterji v vsaki poslovni situaciji so se razlikovali le po starosti in deloma tudi spolu, pri čemer je bil v primeru razlikovanja po spolu izbor pripravljen tako, da zgolj preferenca spola ni mogla vplivati na izbor starostne skupine.

Namen opisanih vinjet je bilo posredno ugotoviti, ali bi na odnos anketirancev vplivali morebitni stereotipi oziroma predsodki glede delovnih lastnosti starejših in mlajših zaposlenih. Zgolj obstoj predsodkov sam po sebi ne pomeni nujno tudi aktivne diskriminacije, zaradi česar je smiselno preučiti, ali se takšni predsodki tudi odražajo v odnosu posameznika do drugih, kar se zrcali v njegovih odločitvah in posledično ravnanju.

Podrobnejši rezultati anket so prikazani v Prilogah C, Č in D, pri čemer so pisna pojasnila anketirancev k posameznim poslovnim situacijam zaradi obsežnosti iz podrobnega pregleda izpuščena. Za strnjeno ponazoritev rezultatov so bili vsi odgovori k vsaki poslovni situaciji združeni v le dve skupini glede na starost akterjev: »mlajši sodelavec/ka, oseba« in »starejši sodelavec/ka, oseba«. Če je bilo med možnimi odgovori več odgovorov s sodelavci/kami oziroma osebami, ki se glede na starost uvrščajo med mlajše zaposlene, so bili vsi takšni odgovori razvrščeni v skupino »mlajši sodelavec/ka, oseba«, in obratno. Izsledki so strnjeno za vse tri skupine anketirancev prikazani v Tabeli 9.10.

Tabela 9.10: Strnjeni odgovori anketirancev v štirih poslovnih situacijah.

	Poslovna situacija				
Skupina anketirancev / Izbor [delež odgovorov]	1	2	3	4	Povprečje deležev
STAREJŠI ZAPOSLENI					
Mlajši sodelavec/ka, oseba	58%	58%	63%	62%	60%
Starejši sodelavec/ka, oseba	42%	42%	37%	38%	40%
Skupaj	100%	100%	100%	100%	100%
MLAJŠI ZAPOSLENI					
Mlajši sodelavec/ka, oseba	71%	73%	78%	74%	74%
Starejši sodelavec/ka, oseba	29%	27%	22%	26%	26%
Skupaj	100%	100%	100%	100%	100%
VODJE					
Mlajši sodelavec/ka, oseba	73%	74%	74%	66%	72%
Starejši sodelavec/ka, oseba	27%	26%	26%	34%	28%
Skupaj	100%	100%	100%	100%	100%

Iz prikazanih rezultatov je razvidno, da v vseh štirih poslovnih situacijah vse tri skupine anketirancev preferirajo izbor mlajše sodelavke/ca oziroma osebe, in to z visokimi deleži. Zanimivo je, da tudi starejši zaposleni z deleži, ki se vrtijo okrog povprečja 60 %, preferirajo izbor mlajše sodelavke/ca oziroma osebe, medtem ko povprečje deležev pri mlajših zaposlenih in vodjih presega 70 %. Med posameznimi poslovnimi situacijami ni bistvenih odstopanj v deležih odgovorov, z izjemo poslovne situacije 4 pri vodjih.

Za vse štiri poslovne situacije so vse skupine anketirancev skupaj podale 707 relevantnih pisnih pojasnil o razlogih za njihovo odločitev, od tega so 138 pojasnil podali starejši zaposleni, 429 pojasnil mlajši zaposleni in 140 pojasnil vodje. Vsa relevantna pojasnila sem analizirala in razvrstila v štiri vrste:

- pojasnila vrste »LASTNOST«: v to skupino sem uvrstila vsa pojasnila, v katerih anketiranci svojo odločitev pojasnjujejo z določenimi lastnostmi mlajših ali starejših zaposlenih;
- pojasnila vrste »PODOBNA STAROST«: v to skupino sodijo vsa pojasnila, pri katerih so anketiranci pojasnili, da so se za izbor pri opazovani poslovni situaciji odločili na podlagi podobnosti njihove starosti in starosti izbranih akterjev v poslovni situaciji;

- pojasnila vrste »RAZLIČNA STAROST«: v to skupino sodijo vsa pojasnila, pri katerih so anketiranci pojasnili, da so se za izbor pri opazovani poslovni situaciji odločili na podlagi različnosti njihove starosti in starosti izbranih akterjev v poslovni situaciji;
- pojasnila vrste »NEVTRALNOST«: sem sodijo vsa pojasnila, kjer so anketiranci pojasnili, da starost ni ključen kriterij za izbiro in da bi izbiro v realnosti izvedli ob uporabi drugačnih kriterijev.

Tabela 9.11: Število pojasnil po vrstah za odločitve pri posameznih poslovnih situacijah.

	POSLOVNA SITUACIJA				
Vrsta pojasnila [število]	1	2	3	4	SKUPAJ
STAREJŠI ZAPOSLENI					
LASTNOST	29	11	20	24	84
PODOBNA STAROST	0	9	3	2	14
RAZLIČNA STAROST	8	8	0	0	16
NEVTRALNOST	7	6	6	5	24
SKUPAJ	44	34	29	31	138
MLAJŠI ZAPOSLENI					
LASTNOST	92	33	57	77	259
PODOBNA STAROST	6	37	8	2	53
RAZLIČNA STAROST	7	16	0	1	24
NEVTRALNOST	33	24	24	12	93
SKUPAJ	138	110	89	92	429
VODJE					
LASTNOST	29	8	19	23	79
PODOBNA STAROST	1	6	1	0	8
RAZLIČNA STAROST	5	5	1	0	11
NEVTRALNOST	14	14	9	5	42
SKUPAJ	49	33	30	28	140

V Tabeli 9.11 je prikazano število pojasnil glede na vrsto pojasnil, poslovno situacijo ter skupino zaposlenih. Največji delež pojasnil se pri vseh skupinah zaposlenih in pri vseh poslovnih situacijah nanaša na lastnosti starejših oziroma mlajših zaposlenih. Lastnosti, ki so jih anketiranci različnih skupin pripisovali mlajšim oziroma starejšim sodelavcem/kam, so prikazane v Tabeli 9.12, urejene po abecednem vrstnem redu. Pregled kaže, da različne skupine zaposlenih mlajšim in starejšim zaposlenim pripisujejo različne delovne lastnosti in da zaznave o teh

delovnih lastnosti vplivajo na odločitve anketirancev o izboru mlajših oziroma starejših akterjev v poslovnih situacijah.

Tabela 9.12: Pregled lastnosti mlajših in starejših iz pojasnil k poslovnim situacijam.

Skupina	LASTNOSTI MLAJŠIH OSEB	LASTNOSTI STAREJŠIH OSEB
STAREJŠI ZAPOSLENI	ambicioznost, hitrost, iznajdljivost, komunikativnost, kreativnost, motiviranost, prilagodljivost, pripravljenost na pomoč, prisotnost na delu, produktivnost, računalniška znanja, resnost, sposobnost koncentracije, sposobnost kritičnega razmišljanja, sposobnost prenosa dobrih praks, sposobnost ustvarjanja pozitivnega vzdušja, učljivost, zagnanost, zavzetost	diskretnost, izkušnost, motiviranost, natančnost, odgovornost, pripravljenost kaj narediti namesto drugih, prisotnost na delu, spoštovanje rokov, umirjenost, zanesljivost
MLAJŠI ZAPOSLENI	ambicioznost, energičnost, enostavnost sodelovanja, hitrost, izkušnost, iznajdljivost, komunikativnost, kreativnost, motiviranost, naravnost k rezultatom, odgovornost, potrpežljivost, pozitivna naravnost, prilagodljivost, pripravljenost delati izven delovnega časa, pripravljenost pomagati, produktivnost, računalniška znanja, resnost, sposobnost dela v timu, spremljanje novosti, strokovnost, učinkovitost, učljivost, ustvarjanje pozitivnega delovnega vzdušja, zagnanost, zanesljivost, zavzetost	izkušnost, komunikativnost, kredibilnost, modrost, motiviranost, natančnost, ne ogrožajo položaja mlajših, odgovornost, organiziranost, poznavanje podjetja, predanost podjetju, pripravljenost delati izven delovnega časa, pripravljenost prenašati znanje in izkušnje, prisotnost na delu, resnost, sodelovalnost, spoštovanje rokov, širina znanj, trpežnost, umirjenost, vztrajnost, zdrava ambicioznost
VODJE	ambicioznost, energičnost, inovativnost, motiviranost, neotopelost, prilagodljivost, pripravljenost delati izven delovnega časa, produktivnost, sposobnost ustvarjanja pozitivnega vzdušja, učljivost, uporaba sodobnih orodij	izkušnost, odgovornost, poznavanje podjetja, preudarnost, prilagodljivost, pripravljenost delati izven delovnega časa, pripravljenost prenosa znanja in izkušenj, sposobnost razumevanja navodil, sposobnost ustvarjanja pozitivnega vzdušja, strokovnost, umirjenost, zanesljivost

Poleg opisanih poslovnih situacij sta bili anketirancem zastavljeni tudi dve neposredni vprašanji o tem, ali po njihovem mnenju negativni stereotipi o starejših zaposlenih vplivajo na odnos mlajših zaposlenih in vodij do starejših zaposlenih. Rezultati so povzeti v Tabeli 9.13. Vidimo, da so odgovori anketirancev na obe vprašanji simetrični okoli nevtralnega odgovora in praktično enakomerno

porazdeljeni med tri osrednje odgovore. Mediana je v obeh primerih nevtralni odgovor.

Ker gre za zelo neposredni vprašanje, je bilo tu pričakovati višjo stopnjo samokorekcije odgovorov kot pri vprašanjih s poslovnimi situacijami. Kljub temu več kot 30 % anketirancev v obeh primerih meni, da negativni stereotipi negativno vplivajo ali zelo vplivajo na odnos do starejših zaposlenih, kar ni zanemarljivo.

Tabela 9.13: Negativni stereotipi in odnos do starejših zaposlenih.

Odgovor/Delež odgovorov	Ali menite, da negativni stereotipi o starejših zaposlenih negativno vplivajo na:	
	odnos mlajših zaposlenih do starejših zaposlenih v podjetju?	odnos vodij do starejših zaposlenih v podjetju?
<i>sploh ne vplivajo</i>	5,8%	5,6%
<i>ne vplivajo</i>	31,4%	33,3%
<i>nit ne vplivajo niti vplivajo</i>	29,2%	28,3%
<i>vplivajo</i>	30,6%	30,2%
<i>zelo vplivajo</i>	3,0%	2,5%
Skupaj	100,0%	100,0%
Mediana	niti ne vplivajo niti vplivajo	niti ne vplivajo niti vplivajo

Glede na izvedene analize rezultatov pri poslovnih situacijah lahko sklenemo:

- večina starejših zaposlenih, mlajših zaposlenih in vodij se je ob primerljivih hipotetičnih izbranih lastnostih v poslovnih situacijah odločila za mlajše osebe, pri čemer iz razpoložljivih pojasnil izhaja, da so najpogostejši razlog za takšne odločitve zaznave o različnih lastnostih starejših oziroma mlajših oseb; med vsemi skupinami zaposlenih torej obstajajo zaznave o delovnih lastnostih starejših zaposlenih, ki vplivajo na odločitve oziroma odnos različnih skupin zaposlenih do starejših zaposlenih;
- iz neposrednih vprašanj o vplivu negativnih stereotipov na negativen odnos mlajših zaposlenih in vodij do starejših zaposlenih izhaja, da znaten del anketirancev meni, da obstaja negativen vpliv, s čimer posredno priznavajo tudi obstoj negativnih stereotipov.

Raziskovalne hipoteze k temu področju raziskave so bile naslednje:

H1.b: Starejši zaposleni menijo, da zaznave o njih s strani mlajših zaposlenih ne vplivajo negativno na odnos mlajših zaposlenih do njih v podjetju.

H2.b: Mlajši zaposleni menijo, da njihove zaznave o starejših zaposlenih ne vplivajo negativno na njihov odnos do starejših zaposlenih.

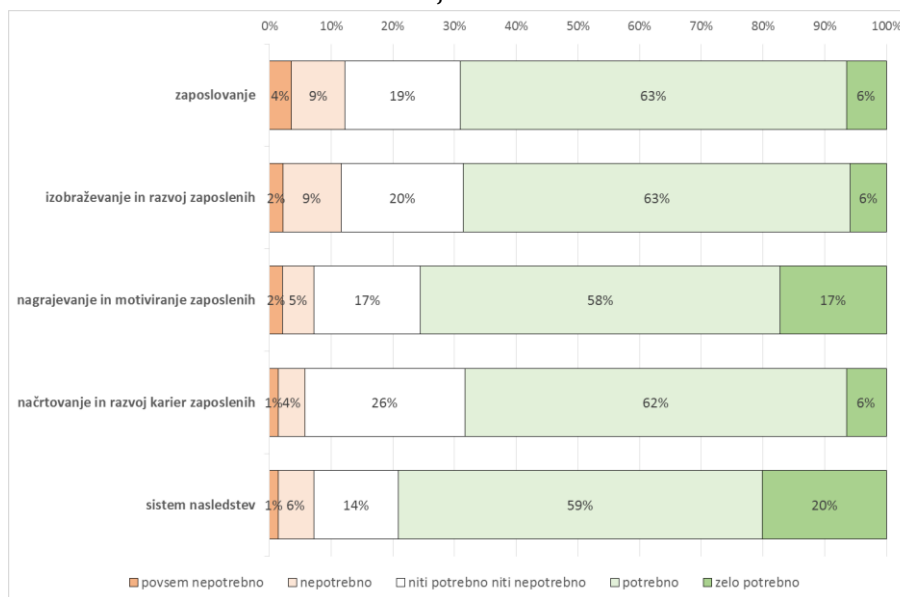
H3.b: Vodje menijo, da njihove zaznave o starejših zaposlenih ne vplivajo negativno na njihov odnos do starejših zaposlenih.

Na podlagi analiziranih rezultatov in zgoraj prikazanih sklepnih ugotovitev ocenjujem, da lahko vse navedene hipoteze zavržem.

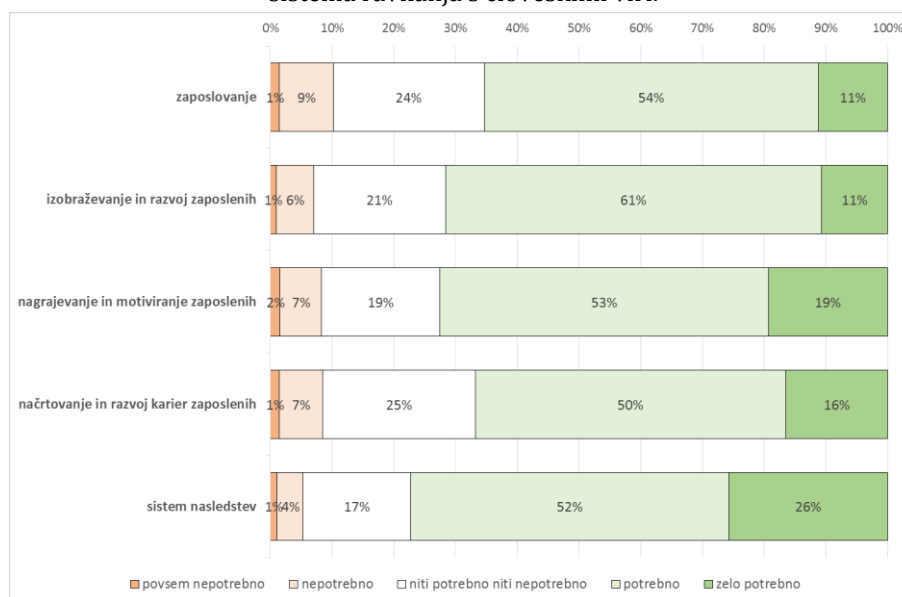
9.2.4 Zaznave o potrebnosti prilagoditev sistema ravnanja s človeškimi viri starejšim zaposlenim

Četrty sklop vprašalnika za zaposlene je bil namenjen vprašanju o tem, ali so za starejše zaposlene potrebne prilagoditve posameznih delov sistema ravnanja s človeškimi viri (Priloga A, vprašanje Q13, podvprašanja Q13a–Q13e). Strukture odgovorov vseh treh skupin so prikazane na Slikah 9.7, 9.8 in 9.9. Mediana je pri vseh treh skupinah zaposlenih in vseh petih podsistemih odgovor »potrebno« in med 60 % in 80 % anketirancev meni, da so prilagoditve sistema upravljanja s človeškimi viri potrebne ali zelo potrebne. Na podlagi tega sklepamo, da starejši zaposleni, mlajši zaposleni in vodje menijo, da so prilagoditve sistema ravnanja s človeškimi viri starejšim zaposlenim potrebne v vseh sestavnih delih sistema ravnanja s človeškimi viri.

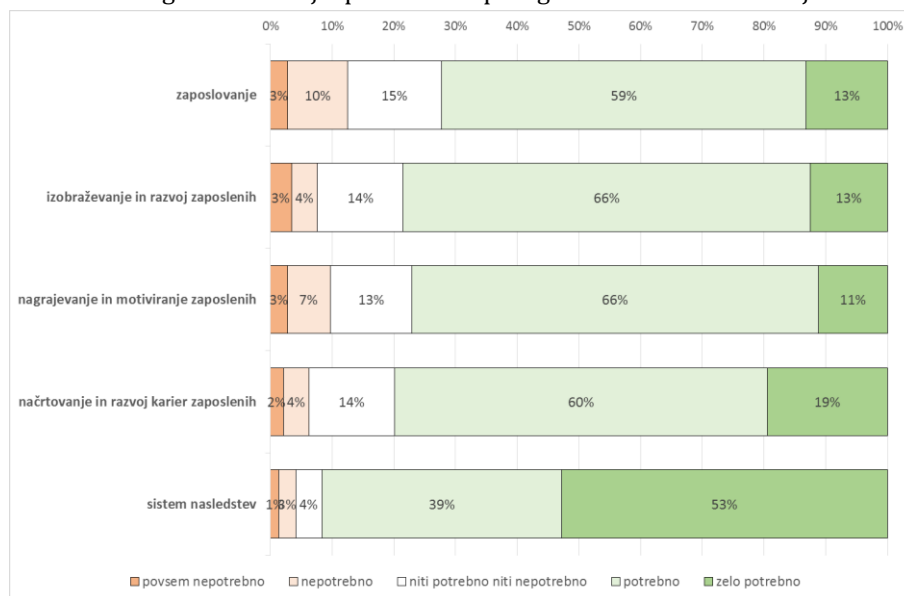
Slika 9.6: Struktura odgovorov starejših zaposlenih o potrebnosti prilagoditev sistema ravnanja s človeškimi viri.



Slika 9.7: Struktura odgovorov mlajših zaposlenih o potrebnosti prilagoditev sistema ravnanja s človeškimi viri.



Slika 9.8: Struktura odgovorov vodij o potrebnosti prilagoditev sistema ravnanja s človeškimi viri.



Raziskovalne hipoteze k temu področju raziskave so bile hipoteze:

H1.c: Starejši zaposleni menijo, da sistem ravnanja s človeškimi viri ne potrebuje dopolnitev, ki bi bile prilagojene skupini starejših zaposlenih.

H2.c: Mlajši zaposleni menijo, da sistem ravnanja s človeškimi viri ne potrebuje dopolnitev, ki bi bile prilagojene skupini starejših zaposlenih.

H3.c: Vodje menijo, da sistem ravnanja s človeškimi viri ne potrebuje dopolnitev, ki bi bile prilagojene skupini starejših zaposlenih.

Na podlagi analiziranih rezultatov in zgoraj prikazanih sklepnih ugotovitev ocenjujem, da lahko vse navedene hipoteze zavržem.

9.2.5 Zaznave poslovnih strank

V nadaljevanju so prikazani povzetki rezultatov ankete med poslovnimi strankami po posameznih vsebinskih sklopih skupaj z interpretacijo. Podrobnejši rezultati ankete so prikazani v Prilogi E.

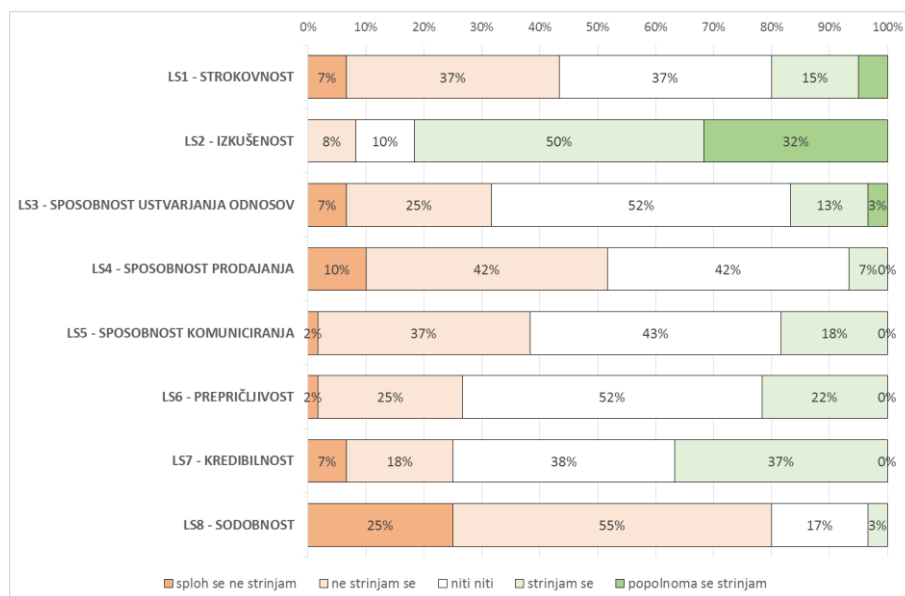
Zaznave o lastnostih starejših zaposlenih

Zaznave poslovnih strank o lastnostih starejših zaposlenih so bile merjene v okviru vprašanja Q1 v vprašalniku za poslovne stranke (Priloga B). Vprašanje obsega osem trditev, ki se nanašajo na izraženost različnih lastnosti starejših zaposlenih nasproti mlajšim zaposlenim (trditve Q1a–Q1h, Priloga B). Posameznim trditvam so bila pripisana imena in oznake lastnosti, na katere se trditve nanašajo: strokovnost (trditev Q1a, ime LS1), izkušnost (trditev Q1b, ime LS2), sposobnost ustvarjanja odnosov (trditev Q1c, ime LS3), sposobnost prodajanja (trditev Q1d, ime LS4), sposobnost komuniciranja (trditev Q1e, ime LS5), prepričljivost (trditev Q1f, ime LS6), kredibilnost (trditev Q1g, ime LS7) in sodobnost (trditev Q1h, ime LS8).

Struktura odgovorov poslovnih strank na trditve o izraženosti lastnosti starejših zaposlenih v zavarovalni družbi nasproti mlajšim zaposlenim je prikazana na Sliki 9.10. Odgovori strinjanja pomenijo, da imajo starejši zaposleni bolj izraženo lastnost kot mlajši zaposleni, in obratno.

Mediana je odgovor »strinjam se« pri lastnosti izkušnost ter odgovor »ne strinjam se« pri lastnostih »sposobnost prodajanja« in »sodobnost«. Pri vseh ostalih lastnostih je mediana nevtralni odgovor. Delež nevtralnih odgovorov je pri vseh trditvah nižji od 50 %, razen pri lastnostih »sposobnost ustvarjanja odnosov« in »prepričljivost«.

Slika 9.9: Struktura odgovorov strank o lastnostih zaposlenih v zavarovalni družbi.



Za presojo, ali na podlagi odgovorov k posameznim trditvam lahko sklepamo, da anketiranci posamezno trditvi pripisano delovno lastnost znatno močnejše pripisujejo eni starostni skupini kot drugi, sem uporabila naslednji merili po lastni presoji:

- mediana odgovorov ni nevtralni odgovor ali
- mediana odgovorov je nevtralni odgovor in je delež nevtralnih odgovorov nižji od 50 % in je absolutna vrednost razlike med deležem odgovorov strinjanja (»strinjam se«, »popolnoma se strinjam«) in deležem odgovorov nestrinjanja (»sploh se ne strinjam«, »ne strinjam se«) višja od 10 odstotnih točk.

Na podlagi teh meril ugotavljam:

- da poslovne stranke lastnost izkušnost (LS2) in kredibilnost (LS7) znatno močnejše pripisujejo starejšim zaposlenim kot mlajšim zaposlenim v zavarovalni družbi;
- da poslovne stranke lastnosti: strokovnost (LS1), sposobnost prodajanja (LS4), sposobnost komuniciranja (LS5) in sodobnost (LS8) znatno močnejše pripisujejo mlajšim zaposlenim kot starejšim zaposlenim v zavarovalni družbi;
- da lastnosti sposobnost ustvarjanja odnosov (LS3) in prepričljivost (LS6) poslovne stranke ne pripisujejo znatno močnejše niti starejšim niti mlajšim zaposlenim v zavarovalni družbi.

Raziskovalna hipoteza k temu področju raziskave je bila naslednja hipoteza:

H4.a: Poslovne stranke menijo, da se starejši zaposleni ne razlikujejo od mlajših zaposlenih po lastnostih, ki so z vidika poslovnih strank pomembne za uspešno opravljanje njihovega dela.

Na podlagi analiziranih rezultatov in zgoraj prikazanih sklepnih ugotovitev ocenjujem, da lahko hipotezo zavržem.

Zaznave o odnosu do starejših zaposlenih

Mnenje poslovnih strank o enakosti njihovega odnosa do starejših zaposlenih je bilo merjeno z vprašanjem Q2 v vprašalniku za poslovne stranke (Priloga B). Vprašanje se je glasilo: »Kako bi ocenili vaše strinjanje s trditvijo 'Do starejših zaposlenih v zavarovalnici imam enak odnos kot do mlajših zaposlenih v zavarovalnici.' Z odnosom mislimo na način obnašanja, sodelovanja in komunikacije z njimi.«, nanj pa so anketiranci odgovarjali z odgovori na petstopenjski lestvici strinjanja.

Struktura odgovorov je bila naslednja: 2,5 % anketirancev je odgovorilo s »sploh se ne strinjam«, 10 % z »ne strinjam se«, 5 % z »niti niti«, 72,5 % s »strinjam se« in 10 % s »popolnoma se strinjam« (podrobnejši rezultati v Prilogi E). Mediana je odgovor »strinjam se«.

Čeprav gre za neposredno vprašanje in je možna prisotnost določene stopnje popravkov odgovorov v smislu družbene sprejemljivosti, menim, da več kot 80 % delež odgovorov strinjanja kaže na mnenje poslovnih strank, da imajo enakovreden odnos do starejših in mlajših zaposlenih v zavarovalni družbi.

Raziskovalna hipoteza k temu področju raziskave je bila naslednja hipoteza:

H4.b: Poslovne stranke menijo, da imajo do starejših zaposlenih enak odnos kot do mlajših zaposlenih.

Na podlagi analiziranih rezultatov in zgoraj prikazanih sklepnih ugotovitev ocenjujem, da navedene hipoteze ne morem zavreči.

9.2.6 Implicitne asociacije o uspešnosti starejših zaposlenih

Test implicitnih asociacij med zaposlenimi je bil v predhodno opisani obliki izveden na 30 izbranih sodelavkah in sodelavcih. Starostna struktura testiranih zaposlenih je bila naslednja: 27 % jih je ali jih bo v letu 2016 dopolnilo starost 34 let, 63 % starost od 35 do 54 let in 10 % starost 55 let ali več. Spolna struktura testiranih oseb je bila naslednja: 83 % žensk in 17 % moških.

Vsaki testirani osebi sem pred testom pojasnila namen in način testiranja, nakar so samostojno izvedli test. Po zaključku testa so bili seznanjeni z rezultatom testa. Strnjen pregled rezultatov testa je v Tabeli 9.14.

Tabela 9.14: Pregled rezultatov testa implicitnih povezav.

Povezovanje konceptov	Vrednost D	Raven povezovanja	Število	Delež
STAR & USPEŠEN in MLAD & NEUSPEŠEN	$D < -0,65$	Močno	1	3%
	$-0,65 \leq D < 0,35$	Zmerno	3	10%
	$-0,35 \leq D < 0,15$	Rahlo	4	13%
	$-0,15 \leq D \leq 0,15$	Brez	9	30%
MLAD & USPEŠEN in STAR & NEUSPEŠEN	$0,15 < D \leq 0,35$	Rahlo	4	13%
	$0,35 < D \leq 0,65$	Zmerno	2	7%
	$0,65 < D$	Močno	7	23%
		Skupaj	30	100%

Rezultati testa kažejo, da le 9 od 30 (30 %) testiranih oseb ne izkazuje praktično nikakršnega avtomatičnega povezovanja obravnavanih konceptov. Preostalih 70 % oseb pa izkazuje avtomatično povezovanje konceptov STAR, MLAD z atributoma USPEŠEN, NEUSPEŠEN. Pri tem več testiranih oseb (13 od 30 oseb oziroma 43 %) izkazuje določeno stopnjo avtomatičnega povezovanja konceptov MLAD & USPEŠEN ter STAR & NEUSPEŠEN, pri čemer več kot polovica teh oseb izkazuje močno stopnjo takšnega povezovanja. Preostalih 8 oseb (27 %) pa izkazuje različne stopnje avtomatičnega povezovanja konceptov STAR & USPEŠEN ter MLAD & NEUSPEŠEN. Povprečna vrednost mere D med vsemi testiranimi osebami je znašala +0,15 s standardnim odklonom 0,48.

Čeprav je bil test zaradi izvedbenih omejitev izveden na razmeroma majhnem vzorcu, izsledki kažejo, da je verjetno, da med znatnim delom zaposlenih obstajajo stereotipi in predsodki o uspešnosti in neuspešnosti starejših oziroma mlajših zaposlenih. Ob tem velja poudariti, da so z vidika ravnanja s človeškimi viri tudi stereotipi o neuspešnosti mlajših sodelavcev enako problematični kot stereotipi o uspešnosti starejših zaposlenih.

9.3 PREDLOGI PRIPOROČIL ZA RAZŠIRITEV UKREPOV PRI RAVNANJU S STAREJŠIMI ZAPOSLENIMI

Predstavitev zavarovalne družbe in ravnanja s človeškimi viri (poglavji 9.1.1 in 9.1.2) izkazuje, da je usmerjenost k zaposlenim razvidna v strateških ciljih zavarovalne družbe in da se odraža v aktivnostih na področju ravnanja s človeškimi viri, med katerimi je tudi temeljito obravnavano medgeneracijsko sodelovanje. V okviru programa Medgeneracijsko sodelovanje – sobivanje generacij v zavarovalni družbi so določeni štirje temeljni cilji in nabor aktivnosti za njihovo uresničevanje, ki so prav tako navedene v poglavju 9.1.2.

Raziskava med zaposlenimi v zavarovalni družbi je pokazala:

- da pri vseh skupinah anketirancev obstajajo jasno izraženi drugačni pogledi o lastnostih starejših in mlajših zaposlenih;
- da se zaznave o starejših zaposlenih v pomembnem delu odražajo pri odnosu različnih skupin zaposlenih in poslovnih strank do starejših zaposlenih ter
- da je potrebno sistem ravnanja s človeškimi viri prilagoditi starejšim zaposlenim.

Za prilagajanje sistema ravnanja s človeškimi viri starejšim zaposlenim so pomembna naslednja izhodišča:

- odpravljanje stereotipnih zaznav je dolgotrajen proces, ki temelji na spreminjanju organizacijske kulture;
- ker obstaja stereotipno razmišljanje tako o starejših kot o mlajših zaposlenih, je pomembno spodbujati razumevanje in sprejemanje raznolikosti vseh generacij, ne zgolj skupine starejših zaposlenih;
- pri ravnanju s starejšimi zaposlenimi bi morali upoštevati, da se starejši ljudje med seboj močno razlikujejo (kot pravi na primer perspektiva življenjskega poteka). Tudi izsledki raziskav v zavarovalni družbi kažejo, da pogledi na lastnosti zaposlenih različnih starostnih skupin niso usklajeni, temveč so med njimi velike razlike. Zato je smiselno oblikovati širok nabor ukrepov za ravnanje z njimi in jih prilagajati posamezniku, ne pa jih obravnavati stereotipno.

Na podlagi izsledkov raziskave ter pregleda teorije in primerov dobrih praks iz literature so v nadaljevanju podani dodatni predlogi priporočil, ki bi lahko prispevali k uresničevanju že zastavljenih temeljnih ciljev medgeneracijskega sodelovanja v zavarovalni družbi, pripomogli k odpravljanju stereotipnih zaznav o starejših zaposlenih ter doprinesli k prilagoditvam sistema ravnanja s človeškimi viri. Pri prilagajanju sistema ravnanja s človeškimi viri sem imela predvsem v vidu tudi teoretično izhodišče, da je bistvo uspešnega ravnanja s človeškimi viri združevanje ciljev organizacije in potreb organizacije v smislu povečevanja učinkovitosti zaposlenih in zadovoljevanja njihovih potreb (Možina 2002, 4).

Priporočila so razdeljena na pet sestavnih področij ravnanja s človeškimi viri:

- organizacijska kultura,
- delovno razmerje,
- razvoj, kariera in nasledstva,
- izobraževanje,
- uspešnost pri delu, nagrajevanje in motiviranje.

Vsak sklop priporočil je umeščen med štiri cilje programa Medgeneracijsko sodelovanje – sobivanje generacij v zavarovalni družbi, ki so zaradi boljše preglednosti pri posameznih priporočilih še enkrat navedeni.

9.3.1 Organizacijska kultura

Priporočila na področju spreminjanja organizacijske kulture se nanašajo na cilj št. 1, ki si ga je zavarovalna družba zadala v okviru programa medgeneracijskega sodelovanja (Zavarovalna družba 2015b, 14):

Spreminjanje organizacijske kulture v smeri zavedanja, da se s podaljševanjem delovne dobe spreminja starostna struktura zaposlenih in s tem povečuje število zaposlenih, starih 55 in več let, ter aktivno pripravljanje zaposlenih vseh generacij na te spremembe.

Spreminjanje organizacijske kulture bi pričeli z **identifikacijo stereotipov o starejših zaposlenih in z njihovo korekcijo o realnosti staranja**. Za to bi skupaj s psihologi pripravili spletni vprašalnik, ki bi bil ves čas dostopen zaposlenim preko internih spletnih strani, in ki bi jim nemudoma po izpolnitvi podal povratno informacijo o njihovih pogledih na starejše. Ker je lastne stereotipe težko prepoznati, saj so lahko tudi nezavedni, bi bil prvi izmed ukrepov nakup orodja za

izvajanje testa implicitnih asociacij (IAT). Izbira je možna med več komercialnimi ponudniki. Sodelovanje v spletni anketi kot tudi testiranje bi bilo sicer prostovoljno, vendar vpeto v načrt internega komuniciranja, v okviru katerega bi s članki v internem glasilu ali spletnem časopisu osveščali zaposlene o obstoju stereotipov in realnosti delovnih zmožnosti starejših zaposlenih. V istih medijih bi redno objavljali tudi **intervjuje z uspešnimi starejšimi zaposlenimi**, v katerih bi predstavljali svoje delo, kariero, kreativne ideje, sodelovanje (dobre izkušnje) z mlajšimi sodelavci. Intervjujem s starejšimi bi bilo smiselno priključiti tudi intervjuje z mlajšimi sodelavci in vodji, ki sodelujejo s starejšimi, in njihove pozitivne izkušnje s to skupino zaposlenih. Na ta način bi krepili zavedanje o bogastvu različnosti generacij, ne da bi izpostavljali samo eno skupino.

V internih medijih bi **predstavljali tudi uspešne starostno mešane time**, njihove dosežke in vloge posameznikov v timu (v smislu, kaj so čigave močnejše kompetence ali lastnosti in kako je z njimi doprinesel k uspehu tima).

V internem socialnem omrežju bi odprli **klepetalnico**, ki bi jo poimenovali z inovativnim imenom, v kateri bi se mlajši sodelavci lahko obračali na starejše za nasvete in obratno (na primer glede strokovnih vprašanj, glede dela s strankami, glede težav pri uporabi različnih programov informacijske tehnologije in podobno).

V okviru sistema spodbujanja kreativnosti »IdejaIN« bi razpisali **natečaj za najboljše ideje na področju sodelovanja med generacijami**.

V **letnih poročilih družbe** bi kot likovno temo lahko izpostavili **starejše zaposlene** ali pa med slikovni material vključili tudi podobe starejših ljudi, ne le mlajše. V vse vizualne komunikacije za interne javnosti bi sistematično enakomerno vključevali tudi podobe starejših sodelavk in sodelavcev.

Pri implementaciji in izvajanju zlasti novih sistemov upravljanja s človeškimi viri je ključnega pomena **aktivna podpora in sodelovanje najvišjega vodstva v podjetju**. Da bi izkazali pomen starejšim zaposlenim in bi ti družbi tudi koristili s svojimi izkušnjami, bi uprava lahko preučila oblikovanje **skupine starejših notranjih svetovalcev** v smislu »izkušnje štejejo«. Z njimi bi se uprava nekajkrat

letno v okviru vnaprej pripravljenih tem in profesionalno moderiranih sestankov posvetovala o temah, pri katerih bi bili izkušnje in pogledi starejših zaposlenih še posebej dobrodošli.

Uprava naj bi v **formalnih nagovorih omenjala tudi odnos družbe do starejših zaposlenih** oziroma odnos družbe do različnosti, katere del so tudi starejši zaposleni.

Pri oblikovanju ciljev in aktivnosti za naslednje strateško obdobje bi bilo smiselno v pripravo strateških ciljev za področje ravnanja s človeškimi viri vključiti tudi **fokusno skupino starejših zaposlenih**, ki bi na ta način lahko pri strategiji tvorno sodelovali. Na ta način bi jim zagotovili vključenost in pridobili dodatne informacije o tem, česar si zares želijo.

Kot obliko **promocije strategije na področju ravnanja s človeškimi viri** bi na internem socialnem omrežju omogočili glasovanje za npr. tri najbolj zaželenе ukrepe pri ravnanju s starejšimi zaposlenimi.

Pomembno je tudi, da **vodstvo družbe kakršnekoli spremembe komunicira ažurno, razumljivo in argumentirano** in na ta način preprečuje morebiten strah in odpor pred spremembami, ki je med starejšimi zaposlenimi običajno prisoten v višji meri.

V vsakoletni raziskavi o organizacijski klimi bi posebej preverili tudi **zadovoljstvo starejših zaposlenih** s pomočjo uvedbe podatka o starosti v anketni vprašalnik. Na ta način bi dobili povratno informacijo o stanju zadovoljstva starejših zaposlenih in na tej podlagi bi lahko izvedli potrebne izboljšave.

9.3.2 Delovno razmerje

Priporočila na področju delovnega razmerja se nanašajo na del cilja št. 4, ki si ga je zavarovalna družba zadala v okviru programa medgeneracijskega sodelovanja (Zavarovalna družba 2015b, 15):

V delovnem procesu prepoznavanje prednosti in aktivno soočanje s **šibkejšimi platmi vsake izmed generacij** ter povezovanje generacij v učinkovite time (npr. s skrbnim načrtovanjem nasledstev, z mentorstvi, coachingom, medgeneracijskimi delovnimi skupinami ipd.).

Pri ukrepih v zvezi z delovnim razmerjem je smiselno upoštevati fizične zmožnosti starejših zaposlenih in jim glede na njihove potrebe, ki so povezane s prilagajanjem

življenjskega sloga zaradi staranja, zagotoviti delovne pogoje, v katerih bodo lahko optimalno delovali, in delo, pri katerem bodo lahko svoje znanje, izkušnje in potencial v čim večji meri uveljavili.

Kot je predstavljeno v poglavju 8.3 te naloge, je v literaturi kot najpogostejše dobre prakse moč zaslediti prilagodljiv delovni čas, od starosti odvisno dolžino dopusta, krajši delovni čas in postopno upokojevanje (npr. Ball 2007a; Hedge 2009; Boockmann in drugi 2011). V Sloveniji so dodatni dnevi letnega dopusta za starejše zaposlene že zakonsko določeni, saj imajo starejši delavci pravico do najmanj treh dodatnih dni letnega dopusta (ZDR-1, 159. čl.) in o širitvi teh pravic bi najbrž težko govorili, postopno upokojevanje pa v Sloveniji ni formalno omogočeno. Delno bi ga lahko nadomestili s sistemiziranjem novih delovnih mest, ki bi predvidela na primer **tretjino delovnega časa, namenjenega mentorstvu mlajšim**, kar predstavlja manj naporno delo in uresničuje potrebe starejših po predajanju znanja.

Zavarovalna družba je v okviru ukrepov za pridobitev polnega certifikata Družini prijazno podjetje že uveljavila gibljiv delovni čas za mlade starše in to možnost v letu 2016 razširila na vse zaposlene, pod pogojem, da je zahteva podana iz razloga uravnoteženosti med zasebnim in službenim življenjem. Kot poseben ukrep za starejše zaposlene bi družba lahko uvedla **gibljiv delovni čas na željo posameznika**, če le delovni proces to omogoča, saj gre za enega izmed bolj učinkovitih ukrepov, ki vodijo k večji produktivnosti, zadovoljstvu in motivaciji ter k zmanjševanju stresa na delovnem mestu in zmanjševanju absentizma.

Zavarovalna družba zaposlenim v okviru certifikata Družini prijazno podjetje tudi že zagotavlja skrajšan delovni čas zaradi družinskih obveznosti: namen ukrepa je, da lahko zaposleni za določen čas in v primerih, ko zakon tega ne predvideva (mladi starši ali zaposleni, ki skrbijo za družinske člane), sklene pogodbo o zaposlitvi s krajšim delovnim časom. Navedeni ukrep bi lahko razširili in starejšim zaposlenim na njihovo željo in brez pogoja začasnosti omogočili **sklenitev pogodbe o zaposlitvi s krajšim delovnim časom**.

Starejšim zaposlenim bi omogočili tudi **občasno delo na domu**, ki bi jim prihranilo napor poti v službo in omogočilo, da naloge, ki niso pogojene s fizično prisotnostjo na delovnem mestu, opravijo v manj stresnem okolju.

9.3.3 Izobraževanje

Priporočila na področju izobraževanja se nanašajo na cilj št. 3, ki si ga je zavarovalna družba zadala v okviru programa medgeneracijskega sodelovanja (Zavarovalna družba 2015b, 15):

Kontinuirano, vseživljenjsko vzdrževanje strokovne usposobljenosti, delovne učinkovitosti (uspešnosti) in zavzetosti zaposlenih.

Na področju izobraževanja je družba predvidela že številne ukrepe za starejše zaposlene, ki so predstavljeni v poglavju 9.1.2 te naloge, a je kljub temu priporočenih še nekaj možnosti.

Pomembno je, da družba **zagotovi enake možnosti za dostop do izobraževanja** in hkrati tudi **obvezo do izobraževanja**, saj se starejši zaposleni v zavarovalni družbi manj izobražujejo kot ostali. Pri tem je treba **upoštevati tako vidik vodij kot vidik starejših zaposlenih**. Vodje naj sodelavcem omogočijo dostop do izobraževanj in jih k temu tudi spodbujajo, upoštevajoč, da starejši zaposleni lahko stereotip o lastni neprimernosti za izobraževanje ponotranjijo in se zato ne izobražujejo več. Starejši zaposleni pa se morajo prav tako zavedati, da je neprestano obnavljanje in nadgrajevanje znanja nujno potrebno za uspešno opravljanje dela.

Usposabljanje vodij na temo ravnanja s starejšimi zaposlenimi, ki ga je zavarovalna družba že predvidela, **bi razširili z usposabljanjem mlajših zaposlenih**. Eden izmed vsebinskih poudarkov usposabljanja obeh skupin bi moral biti tudi **osveščanje o neutemeljenosti stereotipov do starejših in o predsodkih do starejših** ter spodbujanje zavedanja, da imajo starejši zaposleni ob enakih kvalifikacijah enak potencial kot mlajši zaposleni in da jih je treba razvijati in podpirati na enak način kot mlajše (Hedge 2009, pogl. Managerial Training, odst. 2). Predvsem bi morali krepiti zavedanje, da so razlike med enako starimi posamezniki največje (teorija življenjskega poteka) in da je zato potrebna

individualna obravnava posameznikov, ne pa stereotipno posploševanje lastnosti te starostne skupine.

Vodje bi morali še posebej opozoriti **na možne načine zmanjševanja nezaupanja med starejšimi zaposlenimi in mlajšimi vodji** (jasno komuniciranje o težavah in izzivih, vključevanje zaposlenih v izzive, delegiranje nalog, prepoznavanje prispevkov in tega, kar znajo in vedo) ter poučiti **o zakonodaji, ki se nanaša na starostno diskriminacijo**, in o načinih, kako ta se odraža na delovnem mestu. Poleg tega bi jim morali pomagati **razumeti razlike med generacijami** in jih seznaniti z načini, kako z različnostjo upravljati in jo spremeniti v prednost.

S pomočjo starejših zaposlenih in njihovih vodij (ankete, razgovori) **bi identificirali šibke točke pri znanjih oziroma spretnostih starejših zaposlenih** (npr. pri uporabi računalniških programov itd.) in temu primerno **oblikovali programe usposabljanja** ali pa starejšim omogočili sodelovanje z mlajšimi mentorji, na način tako imenovanega **obratnega mentorstva** (ang. *reversed mentoring*).

Smiselno bi bilo znova uvesti **redno testiranje kompetenc**, ki so potrebne za delo, in na podlagi morebitnih primanjkljajev določiti potrebna usposabljanja oziroma izobraževanja.

Učne programe bi prilagodili starejšim zaposlenim. Pri tem bi upoštevali, da morajo biti udeleženci za izobraževanje motivirani, učna struktura ustrezno prilagojena, učno gradivo povezano z delovnimi potrebami, uporabljene morajo biti učne tehnike, ki izpostavijo predhodno znanje udeležencev. Če je mogoče, bi upoštevali tudi dejstvo, da je testiranje znanja lahko zelo stresno za starejše udeležence, saj se bojijo, da se pred mlajšimi ne bodo izkazali.

Starejšim zaposlenim bi omogočili **usposabljanje o učnih strategijah** za lažje učenje in pomnjenje novih vsebin, saj je možno, da se jih starejši zaposleni niso nikoli učili ali pa da so jih sčasoma pozabili.

Raziskava med poslovnimi strankami je pokazala, da poslovne stranke lastnosti strokovnost, sposobnost ustvarjanja odnosov, sposobnost prodajanja, sposobnost komuniciranja in sodobnost znatno močnejše pripisujejo mlajšim kot starejšim

zaposlenim v zavarovalni družbi. Ker je bil vzorec anketiranih poslovnih strank majhen, bi bilo priporočljivo, da zavarovalna družba te **zaznave preveri na večjem številu poslovnih strank** in v primeru, da se navedene ugotovitve potrdijo, oblikuje izobraževalne programe za krepitev ustreznih kompetenc.

Starejše zaposlene bi sistematično **usposabljali za mentorsko delo**, kar je zavarovalna družba sicer že predvidela, v program pa bi bilo smiselno vključiti tudi mlajše zaposlene, ki bi lahko z **obratnim mentorstvom** pomagali starejšim pri osvajanju znanj, kjer so njihove kompetence šibkejše.

Dobra praksa, ki pa jo je podjetje tudi že uvedlo, so **delavnice, ki starejše zaposlene pripravljajo na upokožitev**.

9.3.4 Razvoj, kariera in nasledstva

Priporočila na področju razvoja, kariere in nasledstva se nanašajo cilj št. 4, ki si ga je zavarovalna družba zadala v okviru programa medgeneracijskega sodelovanja (Zavarovalna družba 2015b, 15):

V delovnem procesu prepoznavanje prednosti in aktivno soočanje s šibkejšimi platmi vsake izmed generacij ter povezovanje generacij v učinkovite time (npr. s skrbnim načrtovanjem nasledstev, z mentorstvi, coachingom, medgeneracijskimi delovnimi skupinami ipd.).

Zavarovalna družba ima vzpostavljen sistem ravnanja s ključnimi in perspektivnimi sodelavci, ki jim posveča posebno pozornost pri oblikovanju in razvoju njihove kariere. Na podoben način bi se morali osredotočiti tudi na **omogočanje kariere v zadnjih desetih letih pred upokožitvijo** (kariera 55+).

Primerno je tudi **spodbujanje menjave delovnega mesta** – na primer na isti hierarhični ravni, vendar na drugih področjih dela (ang. *job rotation*), če to ustreza posameznikovim talentom in interesom. Na ta način lahko starejši zaposleni prenaša svoje izkušnje v druge organizacijske enote, hkrati pa pridobi nove delovne izzive.

Sistematično **vključevanje starejših zaposlenih v starostno mešane time** je eden izmed izpostavljenih ukrepov tako v literaturi kot v programu medgeneracijskega sodelovanja zavarovalne družbe. Pomen starostno mešanih delovnih skupin se je izkazal kot izrazito poudarjen kot pozitiven v raziskavi, ki sem jo opravila med zaposlenimi v zavarovalni družbi.

Ker so starejši zaposleni z bogatimi izkušnjami in obširnimi znanjem lahko odlični mentorji, je vzpostavitev mentorskih shem eden najbolj smiselnih ukrepov za ravnanje s starejšimi zaposlenimi, ki ga je zavarovalna družba seveda že predvidela. **Izvajanje mentorstva bi bilo smiselno omogočiti za različne skupine mlajših zaposlenih** (pripravnikom, zaposlenim, ki menjajo področje dela, novim zaposlenim, študentom na obvezni praksi).

Starejše zaposlene, ki delajo na delovnih mestih ključnih strokovnjakov, bi spodbudili k vlogi »zasledovanega« **pri programih »sledenja«**⁷ za perspektivne in mlade perspektivne sodelavce.

Starejšim zaposlenim mnogokrat veliko pomeni, če vedo, da bodo po upokojitvi mlajši sodelavci učinkovito nadaljevali njihovo delo. Zato bi bilo starejšim smiselno omogočiti, da na urejen in formaliziran način **sodelujejo pri razvoju svojih naslednikov** in nanje prenašajo svoje znanje.

9.3.5 Uspešnost pri delu, nagrajevanje in motiviranje

Priporočila na področju uspešnosti pri delu in nagrajevanja se nanašajo na del cilja št. 3, ki si ga je zavarovalna družba zadala v okviru programa medgeneracijskega sodelovanja (Zavarovalna družba 2015b, 15):

Kontinuirano, vseživljenjsko vzdrževanje strokovne usposobljenosti, **delovne učinkovitosti (uspešnosti) in zavzetosti zaposlenih.**

Sistem nagrajevanja in ciljnega vodenja **bi prilagodili starejšim zaposlenim** ter kot obvezne cilje opredelili aktivnosti, ki so namenjene njihovem razvoju. Na primer udeležbo na izobraževanjih, mentoriranje, vključevanje v programe »sledenja«, vključevanje v projektne time in podobno.

S pomočjo ankete, ki bi jo izvedli med starejšimi zaposlenimi, bi raziskali, kaj je starejšim zaposlenim pri nagrajevanju pomembno in **sistem nagrajevanja temu primerno prilagodili** (npr. bonitete v obliki zdravstvenih zavarovanj, ki starejšim zaposlenim več pomenijo kot mlajšim).

⁷ Sledenje (ang. *shadowing*) je aktivnost, s katero zavarovalna družba omogoča določenim skupinam zaposlenih, da bolje spoznajo posamezno področje dela ter stil vodenja, način razmišljanja, organizacijo delovnega dne in druge aktivnosti izbranega vodje ali strokovnjaka. Ta aktivnost običajno traja nekaj dni, do enega tedna, odvisno od namena sledenja in kompleksnosti področja dela (Zavarovalna družba 2016b, 8).

Preprečiti bi morali morebitne primere, ko starejši zaposleni plačno ne napredujejo več, zato ker so blizu upokojitve.

10 ZAKLJUČEK

V magistrski nalogi sem želela predstaviti starejše zaposlene in ravnanje z njimi v izbrani slovenski zavarovalni družbi ter ugotoviti morebitni obstoj negativnih zaznav – predsodkov oziroma stereotipov do te skupine zaposlenih ter predlagati prilagoditve sistema ravnanja s človeškimi viri na takšen način, da se negativne zaznave in s tem negativni odnos v čim večji meri odpravljajo, tako da ne zmanjšujejo učinkovitosti delovanja podjetja.

Konkretno študijo primera zavarovalne družbe sem umestila v kontekst demografskega trenda naraščanja deleža starejših v razvitih družbah ter hkrati prisotnih predsodkov in diskriminacije do te družbene skupine. V ta namen sem uvodoma predstavila teoretsko-konceptualni okvir odnosa do staranja in starejših ljudi, njihove spreminjajoče se vloge v družbi in delovnem okolju, pojav ageizma oziroma starostne diskriminacije v delovnem okolju, najpogostejše predsodke, stereotipe in mite o starejših zaposlenih ter dobre prakse ravnanja s starejšimi zaposlenimi v okviru ravnanja s človeškimi viri.

Pri pregledu obstoječih strateških usmeritev, ciljev in aktivnosti na področju upravljanja s človeškimi viri v obravnavani zavarovalni družbi sem ugotovila, da se družba zaveda izzivov, ki jih prinašajo spremembe starostne strukture zaposlenih, da se je problematike staranja sistematično lotila ter načrtovala temeljne cilje in aktivnosti na področju medgeneracijskega sodelovanja. V okviru te magistrske naloge me je v zvezi z izzivi staranja zaposlenih v zavarovalni družbi zanimal predvsem obstoj morebitnih predsodkov in stereotipnega razmišljanja mlajših zaposlenih do starejših ter mnenje poslovnih strank o različnih starostnih skupinah zaposlenih, torej področja, ki jih v zavarovalni družbi na ta način še niso raziskovali.

Za preveritev zastavljenih hipotez sem zasnovala in izvedla tri empirične raziskave: (1) anketo med zaposlenimi, (2) anketo med poslovnimi strankami in

(3) test implicitnih asociacij med zaposlenimi. V okviru prvih dveh delov raziskave sem preučevala zaznave ter odnos različnih skupin zaposlenih in poslovnih strank podjetja do starejših zaposlenih, vključujoč samozaznave starejših zaposlenih. Preverila sem tudi, ali posamezne skupine zaposlenih menijo, da je treba sistem ravnanja s človeškimi viri v podjetju posebej prilagajati na področju ravnanja s starejšimi zaposlenimi. S testom implicitnih zaznav sem želela preveriti, ali zaposleni nezavedno povezujejo atributa »USPEŠEN« in »NEUSPEŠEN« s konceptoma »MLAD« in »STAR«, kar lahko nakazuje na prisotnost starostnih stereotipov in predsodkov.

Pri preučevanju zaznav glede posameznih delovnih lastnosti sem ugotovila, da anketiranci do trditev, ki se nanašajo na posamezne lastnosti, niso niti nevtralni niti enotnega mnenja. Lastnosti prilagodljivost, učljivost in delovno produktivnost anketiranci vseh treh skupin znatno močnejše pripisujejo mlajšim kot starejšim zaposlenim. Lastnost kreativnost znatno močnejše pripisujeta mlajšim zaposlenim skupini mlajših zaposlenih in vodij. Lastnosti delovna odgovornost, sposobnost komuniciranja, strokovnost in izkušnost pa anketiranci vseh treh skupin znatno močnejše pripisujejo starejšim kot mlajšim zaposlenim. Lastnosti sposobnost za timsko delo in delovno motiviranost znatno močnejše pripisujeta starejšim kot mlajšim zaposlenim skupini starejših zaposlenih in vodij. Sposobnost ustvarjanja odnosov pa znatno močnejše pripisuje starejšim kot mlajšim zaposlenim le skupina starejših zaposlenih. Povzamem lahko, da negativne zaznave glede delovnih lastnosti obstajajo pri vseh treh skupinah anketiranih (starejši zaposleni, mlajši zaposleni in vodje), in sicer tako do starejših kot do mlajših sodelavcev.

Pri preučevanju zaznav o odnosu do starejših zaposlenih, ki sem jih ugotavljala s pomočjo štirih vinjet, ki so anketirance postavljale v realistične poslovne situacije, pa sem ugotovila, da v vseh štirih poslovnih situacijah vse tri skupine anketirancev v veliki meri preferirajo izbor mlajše osebe, kar tudi kaže na obstoj predsodkov do starejših zaposlenih in njihov vpliv na odnos do starejših zaposlenih. Tudi na neposredni vprašanji o vplivu negativnih stereotipov na odnos mlajših zaposlenih in vodij do starejših zaposlenih je več kot tri desetine anketirancev v obeh primerih menilo, da negativni stereotipi negativno vplivajo ali zelo negativno

vplivajo na odnos do starejših zaposlenih, kar ni zanemarljivo, še zlasti če upoštevamo, da je pri neposrednih vprašanjih najbrž močnejše izražena težnja po družbeno zaželenih odgovorih. Tako starejši kot mlajši zaposleni in vodje pa so mnenja, da so prilagoditve sistema ravnanja s človeškimi viri starejšim zaposlenim potrebne v vseh njegovih sestavnih delih.

Iz odgovorov poslovnih strank je bilo moč ugotoviti, da menijo, da imajo sicer enak odnos do starejših kot do mlajših v zavarovalni družbi, hkrati pa so mnenja, da se starejši zaposleni razlikujejo od mlajših zaposlenih po lastnostih, ki so z vidika poslovnih strank pomembne za uspešno opravljanje njihovega dela.

Tudi rezultati testa implicitnih zaznav nakazujejo na obstoj nezavednih stereotipov tako o (ne)uspešnosti starejših kot tudi (ne)uspešnosti mlajših zaposlenih. Ob tem velja poudariti, da so stereotipi o (ne)uspešnosti mlajših sodelavcev enako problematični kot stereotipi o (ne)uspešnosti starejših zaposlenih.

Če povzamem vse zapisano, je raziskava med zaposlenimi v zavarovalni družbi pokazala: (1) da pri vseh skupinah anketirancev obstajajo jasno izraženi drugačni pogledi o lastnostih starejših in mlajših zaposlenih, (2) da se zaznave o starejših zaposlenih v pomembnem delu odražajo pri odnosu različnih skupin zaposlenih in poslovnih strank do starejših zaposlenih ter (3) da je potrebno sistem ravnanja s človeškimi viri prilagoditi starejšim zaposlenim.

Za prilagajanje sistema ravnanja s človeškimi viri starejšim zaposlenim so pomembna naslednja izhodišča:

- odpravljanje stereotipnih zaznav je dolgotrajen proces, ki temelji na spreminjanju organizacijske kulture;
- ker obstaja stereotipno razmišljanje tako o starejših kot o mlajših zaposlenih, je pomembno spodbujati razumevanje in sprejemanje raznolikosti vseh generacij, ne zgolj skupine starejših zaposlenih;
- pri ravnanju s starejšimi zaposlenimi bi morali upoštevati, da se starejši ljudje med seboj močno razlikujejo (kot pravi na primer perspektiva življenjskega poteka). Tudi izsledki raziskav v zavarovalni družbi kažejo, da pogledi na lastnosti zaposlenih različnih starostnih skupin niso usklajeni, temveč so med

njimi velike razlike. Zato je smiselno oblikovati širok nabor ukrepov za ravnanje z njimi in jih prilagajati posamezniku, ne pa jih obravnavati stereotipno.

Na podlagi študija relevantne literature, primerov dobrih praks in izsledkov raziskav, ki sem jih izvedla med zaposlenimi v zavarovalni družbi in njihovimi poslovnimi strankami, sem oblikovala predloge priporočil za razširitev ukrepov pri ravnanju s starejšimi zaposlenimi. Ukrepe sem predlagala na področju (1) organizacijske kulture, (2) delovnega razmerja, (3) razvoja, kariere in nasledstev, (4) izobraževanja ter (5) uspešnosti pri delu in nagrajevanja.

Ker so izsledki opravljene raziskave pri vprašanjih o delovnih lastnostih posameznih skupin zaposlenih ter rezultati testa implicitnih zaznav pokazali, da obstajajo negativne zaznave o delovnih lastnostih tako starejših kot tudi mlajših zaposlenih, pa bi bilo smiselno, da zavarovalna družba v okviru sistema ravnanja s človeškimi viri razmisli o širitvi predlaganih ukrepov tudi na zaposlene, ki pripadajo mlajšim starostnim skupinam, v smislu upravljanja s starostno različnostjo. S sistemskimi in ciljnimi ukrepi upravljanja s starostno različnostjo bi družba v še večji meri podpirala zagotavljanje enakih možnosti razvoja vsem starostnim skupinam zaposlenih, odpravljala stereotipna razmišljanja o mlajših in starejših ter gradila organizacijsko kulturo v smeri medsebojnega razumevanja, upoštevanja, spoštovanja in solidarnosti med vsemi generacijami.

11 LITERATURA

Achenbaum, Andrew W. 2010. Past as Prologue: Toward a Global History of Ageing. V *The Sage Handbook of Social Gerontology*, ur. Dale Dannefer in Chris Phillipson, 20–32. London: Sage Publications Ltd.

Age Discrimination and Employment Act of 1967. U.S. Equal Employment Opportunity Commission. Dostopno prek: <http://www.eeoc.gov/laws/statutes/adea.cfm> (9. avgust 2015).

Ball, Chris. 2007a. *Defining Age Management: Information and Discussion Paper*. Dostopno prek: http://taen.org.uk/uploads/resources/Defining_Age_Management.pdf (26. februar 2015).

--- 2007b. *Managing the Aging Workforce: an introductory guide to age management for HR professionals*. Dostopno prek: http://taen.org.uk/uploads/resources/TAEN_Guide_to_Age_Management_Sept_07.pdf (26. februar 2015).

Boockmann, Bernhard, Jan Fries in Christian Goebel. 2011. *Specific Measures for Older employees and Late Career Employment*. Dostopno prek: <http://doku.iab.de/fdz/events/2011/Fries.pdf> (26. februar 2015).

Braithwaite, Valerie. 2002. Reducing Ageism. V *Ageism: Stereotyping and Prejudice against Older Persons*, ur. Todd D. Nelson, 311–377. Cambridge: A Bradford Book.

Capelli, Peter in William Novelli. 2010. *Managing the Older Worker: How to Prepare for the New Organizational Order*. Boston: Harvard Business Review Press. Kindle edition.

Carifio, James in Rocco J. Perla. 2007. Ten Common Misunderstandings, Misconceptions, Persistent Myths and Urban Legends about Likert Scales and Likert Response Formats and their Antidotes. *Journal of Social Sciences* 3 (3): 106–116.

Center za družboslovno informatiko. 2016. *EnKlikAnketa, Splošen opis*. Dostopno prek: https://www.1ka.si/c/694/Orodje_1KA/?preid=695 (10. april 2016).

Churchill, Gilbert A. Jr. 1995. *Marketing Research, Methodological Foundations*. Orlando: The Dryden Press.

Colby, Sandra L. in Jennifer M. Ortman. 2014. *Projections of the Size and Composition of the U.S. Population: 2014 to 2060. Population Estimates and Projections*. Washington, DC: U.S. Census Bureau. Dostopno prek: <https://www.census.gov/content/dam/Census/library/publications/2015/demo/p25-1143.pdf> (6. avgust 2015).

Cuddy, Amy J. C. in Susan T. Fiske. 2002. Doddering But Dear: Process, Content, and Function in Stereotyping of Older Persons. V *Ageism: Stereotyping and Prejudice against Older Persons*, ur. Todd D. Nelson, 3–26. Cambridge: A Bradford Book.

Dannefer, Dale in Chris Phillipson, ur. 2010. *The Sage Handbook of Social Gerontology*. London: Sage Publications Ltd.

Dannefer, Dale in Richard A. Settersten Jr. 2010. The Study of the Life Course: Implications for Social Gerontology. V *The Sage Handbook of Social Gerontology*, ur. Dale Dannefer in Chris Phillipson, 3–19. London: Sage Publications Ltd.

Desmette, Donatienne in Mathieu Gaillard. 2008. When a “worker” becomes an “older worker”. *Career Development International*, 13 (2): 168–185. Dostopno prek: <http://dx.doi.org/10.1108/13620430810860567> (8. avgust 2015).

Direktiva Sveta 2000/78/ES z dne 27. novembra 2000 o splošnih okvirih enakega obravnavanja pri zaposlovanju in delu. Spletišče Eur-LEX. Dostopno prek: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32000L0078&rid=1> (9. avgust 2015).

Ekvilib Inštitut. Dostopno prek: <http://ekvilib.org/> (20. marec 2016).

Eurostat. 2015a. *Mortality and life expectancy statistics. Eurostat Statistics Explained*. Dostopno prek: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Mortality_and_life_expectancy_statistics (6. avgust 2015).

--- 2015b. *Population structure and ageing. Eurostat Statistics Explained*. Dostopno prek: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Population_structure_and_ageing#Past_and_future_population_ageing_trends_in_the_EU (6. avgust 2015).

Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu. 2015. *Upravljanje varnosti in zdravja pri delu glede na staranje delovne sile*. Dostopno prek: <https://osha.europa.eu/sl/themes/osh-management-context-ageing-workforce> (8. avgust 2015).

Frerichs, Frerich, Robert Lindley, Paula Aleksandrowicz, Beate Baldauf in Sheila Galloway. 2012. Active ageing in organisations: a case study approach. *International Journal of Manpower* 33 (6): 666–684. Dostopno prek: <http://dx.doi.org/10.1108/01437721211261813> (4. julij 2015).

Golub, Sarit A., Allan Filipowicz in Ellen J. Langer. 2002. Acting Your Age. V *Ageism: Stereotyping and Prejudice against Older Persons*, ur. Todd D. Nelson, 277–294. Cambridge: A Bradford Book.

Greenberg, Jeff, Schimel, Jeff in Mertens, Andy. 2002. Ageism: Denying the face of the future. V *Ageism: Stereotyping and Prejudice against Older Persons*, ur. Todd D. Nelson, 27–48. Cambridge: A Bradford Book.

Greenwald, Anthony G. in Mahzarin R. Banaji. 1995. Implicit Social Cognition: Attitudes, Self-Esteem and Stereotypes. *Psychological Review* 120 (1): 4–27.

Greenwald, Anthony G., Brian A. Nosek in Mahzarin R. Banaji. 2003. Understanding and Using the Implicit Association Test: I. An Improved Scoring Algorithm. *Journal of Personality and Social Psychology* 85: 197–216.

Greenwald, Anthony G., Debbie E. McGhee in Jordan L. K. Schwartz. 1998. Measuring Individual Differences in Implicit Cognition: The Implicit Association Test. *Journal of Personality and Social Psychology* 6 (74): 1464–1480.

Hedge, Jerry W. 2009. Strategic Human Resource Management and the Older Worker. V *The Older Worker and the Changing Labor Market*, ur. Judith G. Goneya, 6. poglavje. Abingdon in New York: Rutledge. Kindle edition.

IndexMundi. 2015a. *Life expectancy at birth (total) years*. Dostopno prek: <http://www.indexmundi.com/facts/indicators/SP.DYN.LE00.IN/compare?country=us> (8. avgust 2015).

--- 2015b. *United States Life expectancy at birth*. Dostopno prek: http://www.indexmundi.com/united_states/life_expectancy_at_birth.html (8. avgust 2015).

Jamieson, Susan. 2004. Likert scales: How to (ab)use them. *Medical Education* 38: 1212–1218.

Knapp, Thomas R. 1990. Treating ordinal scales as interval scales: an attempt to resolve the controversy. *Nurs Res* 2 (39): 121–123.

Kooij, Dorien, Annet de Lange, Paul Jansen in Josje Dijkers. 2008. Older workers' motivation to continue to work: five meanings of age. *Journal of Managerial Psychology*, 23 (4) 364–394. Dostopno prek: <http://dx.doi.org/10.1108/02683940810869015> (20. marec 2016).

Kump, Sonja in Sabina Jelenc Krašovec. 2009. *Vseživljenjsko učenje – izobraževanje starejših odraslih*. Ljubljana: Pedagoški inštitut. El. knjiga. Dostopno prek: http://www.pei.si/UserFilesUpload/le/zalozba/ZnanstvenaPorocila/04_09_vsezivljenjsko_ucenje_izobrazevanje_starejsih_odraslih.pdf (12. avgust 2015).

Lazazzara, Alessandra. 2012. Italy's ageing workforce. *Development and Learning in Organizations: An International Journal* 26 (3) 22–24. Dostopno prek: <http://dx.doi.org/10.1108/14777281211225785> (4. julij 2015).

Lee, Chelsea. 2009. *How Do I Cite a Kindle?* Dostopno prek: <http://blog.apastyle.org/apastyle/2009/09/how-do-i-cite-a-kindle.html> (18. maj 2015).

Levy, Becca R. in Mahzarin R. Banaji. 2002. Implicit Ageism. V *Ageism: Stereotyping and Prejudice against Older Persons*, ur. Todd D. Nelson, 49–76. Cambridge: A Bradford Book.

Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Macnicol, John. 2006. Age Discrimination. *An Historical and Contemporary Analysis*. Cambridge: Cambridge University Press. Kindle edition.

Malinen, Sanna in Lucy Johnston. 2013. Workplace Ageism: Discovering Hidden Bias. *Experimental Aging Research*, 39: 445–465. Dostopno prek:

<http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/0361073X.2013.808111> (7. avgust 2015).

Martens, Andy, Jamie L. Goldenberg in Greenberg Jeff. 2005. A terror management perspective on ageism. *Journal of Social Issues*. 61 (2): 223–239.

Maurer Todd J., Frank G. Barbeite, Elizabeth M. Weiss in Michael Lippstreu. 2008. New measures of stereotypical beliefs about older workers' ability and desire for development. *Journal of Managerial Psychology*, 23 (4): 395–418. Dostopno prek: <http://dx.doi.org/10.1108/02683940810869024> (28. junij 2015).

McCann, Robert in Howard Giles. 2002. Ageism in the Workplace: A Communication Perspective. V *Ageism: Stereotyping and Prejudice against Older Persons*, ur. Todd D. Nelson, 163–199. Cambridge: A Bradford Book.

Millisecond Software, LLC. Dostopno prek: <http://millisecond.com> (10. januar 2016).

Milkovich, George. T. in John. W. Boudreau. 1994. *Human Resource Management*. Boston: Irwin.

Možina, Stane. 2002. Strateški pomen kadrovskih virov. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 3–42. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Nelson, Todd D. 2005. Ageism: Prejudice Against Our Feared Future Self. *Journal of Social Issues* 61 (2): 207–221.

--- 2011. Ageism: The Strange Case of Prejudice Against the Older You. V *Disability and Aging Discrimination*, ur. Richard L. Wiener in Steven L. Willborn, 37–47. New York: Springer-Verlag.

Noe, Raymond A., John R. Hollenbeck, Berry Gerhart in Patrick Wright. 2015. *Human Resource Management. Gaining a Competitive Advantage*. New York: Mc Graw Hill Education.

Nosek, Brian A., Anthony G. Greenwald in Mahzarin R. Banaji. 2005. Understanding and using the Implicit Association Test: II. Method variables and construct validity. *Personality and Social Psychology Bulletin* 31(2): 166–180.

--- 2007. The Implicit Association Test at Age 7: A Methodological and Conceptual Review. V *Automatic Processes in Social Thinking and Behavior*, ur John A. Bargh, 265–292. New York: Psychology Press.

O'Dempsey, Declan in Beale, Anna. 2011. *Age and Employment*. European Commission, Directorate-General for Justice. Dostopno prek: http://ec.europa.eu/justice/discrimination/files/age_and_employment_en.pdf (8. avgust 2015).

Orvi Consultus, d.o.o. 2015. *Survey. Zavarovalna družba. 2015. Poročilo za podjetje*. Ljubljana: Interno gradivo.

Pasupathi, Monisha in Corinna E. Löckenhoff. 2002. Ageist Behaviour. V *Ageism: Stereotyping and Prejudice against Older Persons*, ur. Todd D. Nelson, 201–246. Cambridge: A Bradford Book.

Project Implicit. 2016a. *Implicit Social Cognition. Investigating the gap between intentions and actions*. Dostopno prek <https://www.projectimplicit.net/index.html> (30. april 2016).

--- 2016b. *About Us*. Dostopno prek <https://www.projectimplicit.net/about.html> (30. april 2016).

Ramovš, Jože. 2010. *Slovar: staromrzništvo*. Dostopno prek: <http://www.inst-antonatrstenjaka.si/gerontologija/slovar/1045.html> (20. marec 2016).

--- 2012. *Za kakovostno staranje in lepše sožitje med generacijami*. Ljubljana: Inštitut Antona Trstenjaka za gerontologijo in medgeneracijsko sožitje.

Rothwell, William J., Harvey L. Sterns, Diane Spokus, in Joel M. Raeser. 2008. *Working Longer: New Strategies for Managing, Training And Retaining Older Employees*. New York: Amacom. Kindle edition.

Schein, Edgar H. 2004. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Sennett, Richard. 2006. *The Culture of the New Capitalism*. New Haven: Yale University Press. Kindle edition.

Shea, Gordon F. in Adolf Haasen. 2006. *The Older Worker Advantage: Making the Most of Our Ageing Workforce*. Westport: Praeger Publishers. Kindle edition.

Statistični urad Republike Slovenije. 2015a. Podatkovni portal SI-STAT. *Število in sestava prebivalstva*. Dostopno prek: <http://www.stat.si/StatWeb/pregled-podrocja?idp=104&headerbar=15> (7. februar 2016).

--- 2015b. Podatkovni portal SI-STAT. *Prebivalstvo po: Stopnja urbanizacije, starost, spol, leto*. Dostopno prek: http://pxweb.stat.si/pxweb/Database/Dem_soc/05_prebivalstvo/10_stevilo_preb/05_05C10_prebivalstvo_kohez/05_05C10_prebivalstvo_kohez.asp (7. februar 2016).

--- 2015c. Podatkovni portal SI-STAT. *Projekcije prebivalstva EUROPOP2013 po: Starost, spol, leto*. Dostopno prek: http://pxweb.stat.si/pxweb/Database/Dem_soc/05_prebivalstvo/45_projekcije/10_05U30_europop/10_05U30_europop.asp (7. februar 2016).

--- 2008. *Eurostatove projekcije prebivalstva za Slovenijo, 2008–2060, EUROPOP2008, konvergenčni scenarij*. Dostopno prek: <http://www.stat.si/StatWeb/glavnanavigacija/podatki/prikazistaronovico?IdNovice=1683> (6. avgust 2015).

--- 2015d. Podatkovni portal SI-STAT. *Demografsko in socialno področje*. Dostopno prek: http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=05L4002S&ti=&path=../Database/Dem_soc/05_prebivalstvo/32_Umrljivost/20_05L40-trajanje-zivlj/&lang=2 (8. avgust 2015).

Sullivan, Gail M. in Anthony R. Artino Jr. 2013. Analyzing and Interpreting Data From Likert-Type Scales. *Journal of Graduate Medical Education* 4(5): 541–542.

Taneva, Stanimira K., Arnold, John in Nicolson, Rod. 2014. A qualitative analysis of older workers' perceptions of stereotypes, successful ageing strategies and human resource management practices. Dostopno prek: <https://dspace.lboro.ac.uk/2134/16185> (26. februar 2015).

Taylor, Philip. 2010. Cross-National Trends in Work and Retirement. V *The Sage Handbook of Social Gerontology*, ur. Dale Dannefer in Chris Phillipson, 540–550. London: Sage Publications Ltd.

U.S. Census Bureau. 2014a. *Age and Sex, 2010–2014 American Community Survey, 5-Year Estimates*. Dostopno prek: <http://factfinder.census.gov/faces/tableservices/jsf/pages/productview.xhtml?src=CF> (7. februar 2016).

--- 2014b. 2014 *National Population Projections*. Dostopno prek: <http://www.census.gov/population/projections/data/national/2014.html> (7. februar 2016).

Unson, Christine in Margaret Richardson. 2012. Insights Into the Experiences of older Workers and Change: Through the Lens of Selection, Optimization, and Compensation. *The Gerontologist* 53 (3): 484–494. Dostopno prek: <http://gerontologist.oxfordjournals.org/content/53/3/484.full.pdf+html> (26. februar 2015).

Vertot, Nelka. 2009. *Prebivalstvo Slovenije danes in jutri, 2008–2060: projekcije prebivalstva EUROPOP2008 za Slovenijo*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.

Victor, Christina. 2005. *The Social Context of Ageing*. Abingdon: Routledge.

Webb, Catherine. 2006. Avoiding ageism at Coca-Cola. *Human Resource Management International Digest* 14 (7): 9–11. Dostopno prek: <http://dx.doi.org/10.1108/09670730610708132> (4. julij 2015).

WHO. 2002: *Active Ageing: A Policy Framework*. Geneva: World Health Organization. Dostopno prek: http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/67215/1/WHO_NMH_NPH_02.8.pdf (4. julij 2015).

Wilkinson, Jody A. in Kenneth F. Ferraro. 2002. Thirty Yers of Agesim Research. V *Ageism: Stereotyping and Prejudice against Older Persons*, ur. Todd D. Nelson, 339–358. Cambridge: A Bradford Book.

Zager Kocjan, Gaja, Andreja Avsec in Valentin Bucik. 2013. Konstruktivna veljavnost Testa implicitnih asociacij za merjenje velikih pet. *Psihološka obzorja* 22: 91–104.

Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1). Ur. l. RS 21/2013. Dostopno prek: <https://www.uradni-list.si/1/content?id=112301> (8. avgust 2015).

Zakonu o uresničevanju načela enakega obravnavanja (ZUNEO). Ur. l. RS 50/2004. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200450&stevilka=2295> (20. september 2015).

Zavarovalna družba. 2015a. *Kodeks zavarovalne družbe*. Ljubljana: Zavarovalna družba.

--- 2015b. *Medgeneracijsko sodelovanje – sobivanje generacij v zavarovalni družbi*. Ljubljana: Interno gradivo.

--- 2015c. *Plan implementacije ukrepov DPP 2015–2018*. Ljubljana: Interno gradivo.

--- 2015č. *Pravilnik o obravnavi in nagrajevanju dobrih idej v zavarovalni družbi*. Ljubljana: Interno gradivo.

--- 2015d. *Revidirano letno poročilo za poslovno leto, ki se je zaključilo 31. decembra 2014*. Dostopno prek: http://www.zavarovalnadruzba.eu/sl/odnosi_z_vlagatelji/porocila_in_objave/financna_porocila (20. marec 2016).

--- 2016a. *Letno poročilo zavarovalne družbe 2015*. Dostopno prek: <http://www.zavarovalnadruzba.eu> (9. april 2016).

--- 2016b. *Politika ravnanja s ključnimi, perspektivnimi in mladimi perspektivnimi sodelavci*. Ljubljana: Interno gradivo.

--- 2016c. *Pravilnik o organizaciji zavarovalne družbe*. Ljubljana: Interno gradivo.

--- 2016č. *Pravilnik o varovanju dostojanstva delavcev pri delu*. Ljubljana: Interno gradivo.

--- 2016d. *Skupina v številkah*. Dostopno prek: http://www.zavarovalnadruzba.eu/sl/o_skupini/v_stevilkah/ (30. april 2016).

--- 2016e. *Skupina zavarovalne družbe*. Dostopno prek: http://www.zavarovalna-druzba.eu/sl/o_skupini/ (30. april 2016).

--- 2016f. *Strategija poslovanja*. Dostopno prek: http://www.zavarovalna-druzba.eu/sl/o_skupini/strategija/ (30. april 2016).

12 PRILOGE

PRILOGA A: ANKETNI VPRAŠALNIK MED ZAPOSLENIMI

Q1 - Zamislite si, da zaposlene v vašem podjetju razdelimo v dve starostni skupini:

- mlajši zaposleni, ki vključujejo vse zaposlene, mlajše od 55 let, in
- starejši zaposleni, ki vključujejo vse zaposlene, stare 55 let in več.

V nadaljevanju so navedene trditve, ki se nanašajo na različne poslovne situacije z mlajšimi in starejšimi zaposlenimi. Prosim, da ocenite vaše strinjanje z njimi.

	sploh se strinjam	se ne strinjam	niti niti	strinjam se popolnoma	se strinjam
Pri reorganizacijah v podjetju imajo mlajši zaposleni manj težav kot starejši, saj se znajo bolje prilagajati spremembam. [Q1a]	☐	☐	☐	☐	☐
Mlajši zaposleni bolje sodelujejo v projektnih skupinah kot starejši zaposleni, saj so bolj sposobni za timsko delo. [Q1b]	☐	☐	☐	☐	☐
Zahtevnejših izobraževanj se mlajši zaposleni udeležijo raje kot starejši zaposleni, saj se hitreje učijo in bolje razumejo učne vsebine. [Q1c]	☐	☐	☐	☐	☐
Starejši zaposleni so bolj primerni za izvajanje kritičnih poslovnih aktivnosti kot mlajši zaposleni, saj se čutijo bolj odgovorne za svoje delo. [Q1d]	☐	☐	☐	☐	☐
Starejši zaposleni se bolje znajdejo v neprijetnih poslovnih situacijah kot mlajši zaposleni, saj imajo boljše komunikacijske sposobnosti. [Q1e]	☐	☐	☐	☐	☐
Mlajši zaposleni so uspešnejši pri nalogah, pri katerih je treba narediti veliko stvari v zelo kratkem roku, saj so bolj produktivni kot starejši zaposleni. [Q1f]	☐	☐	☐	☐	☐

Q2 - Nadaljevanje trditev s prejšnje strani.

	sploh se strinjam	se ne strinjam	niti niti	strinjam se popolnoma	se strinjam
V pisarni, kjer dela več starejših zaposlenih, se vzpostavi prijetnejše delovno vzdušje kot v pisarni z mlajšimi zaposlenimi, saj znajo starejši zaposleni gojiti boljše medosebne odnose. [Q2a]	☐	☐	☐	☐	☐
Starejši zaposleni se bolje znajdejo pri kompleksnih poslovnih vprašanjih, saj so bolj strokovni kot mlajši zaposleni. [Q2b]	☐	☐	☐	☐	☐
Mlajši zaposleni bolj z veseljem opravijo svoje naloge kot starejši zaposleni, saj so bolj motivirani za delo. [Q2c]	☐	☐	☐	☐	☐
Pri iskanju novih poslovnih rešitev so mlajši zaposleni bolj uspešni kot starejši zaposleni, saj so bolj kreativni. [Q2d]	☐	☐	☐	☐	☐
Starejše zaposlene nepričakovane poslovne situacije manj presenetijo kot mlajše zaposlene, saj so bolj izkušeni. [Q2e]	☐	☐	☐	☐	☐

Q3 - Zamislite si, da se oseba X, ki vam je podobna po izobrazbi, delovnem mestu in starosti, znajde v štirih poslovnih situacijah, ki so opisane v nadaljevanju. Prosim, pomislite, kako bi ta oseba X reagirala v opisanih poslovnih situacijah, in odgovorite na zastavljena vprašanja.

POSLOVNA SITUACIJA 1:

Nadrejeni je osebi X zaupal pomembno delovno nalogo, ki zahteva strokoven pristop in dobro poznavanje delovnega področja, hkrati pa je rok za zaključek zelo kratek. Ker je naloga povezana z veliko dela, je nadrejeni omogočil, da oseba X za pomoč pri tej nalogi izbere sodelavko ali sodelavca. Na razpolago ima dve sodelavki in dva sodelavca različnih starosti. Vsi štirje so strokovni, poznajo delovno področje, so produktivni in odgovorni.

Za koga bi se po vašem mnenju oseba X odločila?

- ☐ za sodelavko, starosti 34 let
- ☐ za sodelavca, starosti 36 let
- ☐ za sodelavko, starosti 57 let
- ☐ za sodelavca, starosti 55 let

Q4 - Prosim, pojasnite vaš odgovor (neobvezno):

Q5 - POSLOVNA SITUACIJA 2:

Oseba X in njeni sodelavci se selijo v nove pisarne. V vsaki pisarni bodo sedele tri osebe. Ker je bila oseba X odsotna, ko se je pripravljala razpored sodelavcev po pisarnah, ima sedaj na izbiro le še dve pisarni, v katerih se lahko namesti. V obeh pisarnah vsi sodelavci opravljajo enako delo kot oseba X in so znani po dobrih medosebnih odnosih.

Za katero pisarno bi se po vašem mnenju oseba X odločila?

- ☐ za pisarno, v kateri sedita 38-letna sodelavka in 39-letni sodelavec
- ☐ za pisarno, v kateri sedita 55-letna sodelavka in 56-letni sodelavec

Q6 - Prosim, pojasnite vaš odgovor (neobvezno):

Q7 - POSLOVNA SITUACIJA 3:

Oseba X za dokončanje svoje delovne naloge potrebuje strokovno pomoč osebe iz drugega oddelka. Njeni sodelavci ji ne znajo svetovati, na koga v drugem oddelku bi se bilo najbolje obrniti, poleg tega pa s to zadevo ne želi obremenjevati svojega nadrejenega. Oseba X v drugem oddelku sama bežno pozna tri osebe, ki bi ji lahko pomagale, in vse tri so prisotne na svojem delovnem mestu.

Na katero od njih bi se po vašem mnenju oseba X obrnila?

- ☐ na osebo, staro 32 let
- ☐ na osebo, staro 44 let
- ☐ na osebo, staro 57 let

Q8 - Prosim, pojasnite vaš odgovor (neobvezno):

Q9 - POSLOVNA SITUACIJA 4:

Oseba X se pripravlja na daljšo odsotnost z dela. Njeno delo zahteva znatno raven prilagodljivosti, kreativnosti in komunikativnosti. Ker ga ne opravlja nihče drug v njenem oddelku, mora pred odhodom v kratkem času za svoje delo usposobiti nekoga drugega. Nadrejeni je osebi X za njeno nadomeščanje ponudil dve sodelavki. Obe imata primerne sposobnosti, da bi ju oseba X lahko naučila opravljati svoje delo v času njene odsotnosti.

Katero sodelavko bi oseba X po vašem mnenju izbrala?

- ☐ sodelavko, staro 31 let
- ☐ sodelavko, staro 57 let

Q10 - Prosim, pojasnite vaš odgovor (neobvezno):

Q11 - Ali menite, da negativni stereotipi o starejših zaposlenih negativno vplivajo na odnos mlajših zaposlenih do starejših zaposlenih v podjetju?

- ☐ sploh ne vplivajo
- ☐ ne vplivajo
- ☐ niti ne vplivajo niti vplivajo
- ☐ vplivajo
- ☐ zelo vplivajo

Q12 - Ali menite, da negativni stereotipi o starejših zaposlenih negativno vplivajo na odnos vodij do starejših zaposlenih v podjetju?

- ☐ sploh ne vplivajo
- ☐ ne vplivajo
- ☐ niti ne vplivajo niti vplivajo
- ☐ vplivajo
- ☐ zelo vplivajo

Q13 - Ali menite, da bi bilo treba za uspešno upravljanje s starejšimi zaposlenimi sistem upravljanja s človeškimi viri prilagoditi starejšim zaposlenim?

Prosim, da za vsak spodaj navedeni sestavni del sistema upravljanja s človeškimi viri ocenite, ali so prilagoditve starejšim zaposlenim potrebne ali ne.

	povsem nepotrebno	nepotrebno	niti potrebno niti nepotrebno	potrebno	zelo potrebno
zaposlovanje [Q13a]	☐	☐	☐	☐	☐
izobraževanje in razvoj zaposlenih [Q13b]	☐	☐	☐	☐	☐
nagrajevanje in motiviranje zaposlenih [Q13c]	☐	☐	☐	☐	☐
načrtovanje in razvoj karier zaposlenih [Q13d]	☐	☐	☐	☐	☐
sistem nasledstev [Q13e]	☐	☐	☐	☐	☐

Q14 – Koliko let ste oziroma boste dopolnili v letošnjem letu?

- ☐ do 24 let
- ☐ od 25 do 34 let
- ☐ od 35 do 44 let
- ☐ od 45 do 54
- ☐ od 55 do 64
- ☐ 65 let in več

Q15 - Kakšnega spola ste?

- ☐ ženska
- ☐ moški

PRILOGA B: ANKETNI VPRAŠALNIK MED POSLOVNIMI STRANKAMI

Q1 - Zamislite si, da so zaposleni v zavarovalni družbi razdeljeni v dve starostni skupini:

- mlajši zaposleni, ki vključujejo vse zaposlene, mlajše od 55 let, in
- starejši zaposleni, ki vključujejo vse zaposlene, stare 55 let in več.

V nadaljevanju so navedene trditve, ki se nanašajo na zaposlene v zavarovalni družbi. Prosim, da ocenite vaše strinjanje z njimi.

	sploh se ne strinjam	ne strinjam se	niti niti	strinjam se	popolno ma se strinjam
Starejši zaposleni so bolj strokovni kot mlajši zaposleni. [Q1a]	☐	☐	☐	☐	☐
Starejši zaposleni so bolj izkušeni kot mlajši zaposleni. [Q1b]	☐	☐	☐	☐	☐
Starejši zaposleni imajo boljši odnos do strank kot mlajši zaposleni. [Q1c]	☐	☐	☐	☐	☐
Starejši zaposleni bolje prodajajo nove produkte kot mlajši zaposleni. [Q1d]	☐	☐	☐	☐	☐
Starejši zaposleni so bolj komunikativni kot mlajši zaposleni. [Q1e]	☐	☐	☐	☐	☐
Starejši zaposleni so bolj prepričljivi kot mlajši zaposleni. [Q1f]	☐	☐	☐	☐	☐
Starejšim zaposlenim bolj zaupam kot mlajšim zaposlenim. [Q1g]	☐	☐	☐	☐	☐
Starejši zaposleni uporabljajo bolj sodobne metode prodaje kot mlajši zaposleni. [Q1h]	☐	☐	☐	☐	☐

Q2 - Kako bi ocenili vaše strinjanje s trditvijo »Do starejših zaposlenih v zavarovalnici imam enak odnos kot do mlajših zaposlenih v zavarovalnici.« ? Z odnosom mislimo na način obnašanja, sodelovanja in komunikacije z njimi.

- ☐ sploh se ne strinjam
- ☐ ne strinjam se
- ☐ niti niti
- ☐ strinjam se
- ☐ popolnoma se strinjam

Q3 – Koliko let ste oziroma boste dopolnili v letošnjem letu?

- ☐ do 24 let
- ☐ od 25 do 34 let
- ☐ od 35 do 44 let
- ☐ od 45 do 54 let
- ☐ od 55 do 64 let
- ☐ 65 let in več

Q4 – Kakšnega spola ste?

- ☐ ženska
- ☐ moški

PRILOGA C: PODROBNEJŠI REZULTATI ANKETE MED ZAPOSLENIMI – MLAJŠI ZAPOSLENI

Q1 - Zamislite si, da zaposlene v vašem podjetju razdelimo v dve starostni skupini:

- mlajši zaposleni, ki vključujejo vse zaposlene, mlajše od 55 let, in
- starejši zaposleni, ki vključujejo vse zaposlene, stare 55 let in več.

V nadaljevanju so navedene trditve, ki se nanašajo na različne poslovne situacije z mlajšimi in starejšimi zaposlenimi. Prosim, da ocenite vaše strinjanje z njimi.

Q1	Zamislite si, da ...								
	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot
		sploh se ne strinjam	ne strinjam se	niti niti	strinjam se	popolno ma se ...	Skupaj		
Q1a	Pri reorganizacijah ...	14 (2%)	53 (8%)	149 (22%)	334 (49%)	135 (20%)	685 (100%)	685	685
Q1b	Mlajši zaposleni ...	57 (8%)	191 (28%)	240 (35%)	169 (25%)	28 (4%)	685 (100%)	685	685
Q1c	Zahtevnejših ...	22 (3%)	94 (14%)	194 (28%)	302 (44%)	73 (11%)	685 (100%)	685	685
Q1d	Starejši zaposleni ...	20 (3%)	97 (14%)	242 (35%)	254 (37%)	72 (11%)	685 (100%)	685	685
Q1e	Starejši zaposleni ...	22 (3%)	120 (18%)	256 (37%)	235 (34%)	52 (8%)	685 (100%)	685	685
Q1f	Mlajši zaposleni ...	24 (4%)	103 (15%)	268 (39%)	244 (36%)	46 (7%)	685 (100%)	685	685

Q2 - Nadaljevanje trditev s prejšnje strani.

Q2	Nadaljevanje ...								
	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot
		sploh se ne strinjam	ne strinjam se	niti niti	strinjam se	popolno ma se ...	Skupaj		
Q2a	V pisarni, kjer ...	34 (5%)	157 (23%)	252 (38%)	170 (25%)	57 (9%)	670 (100%)	670	685
Q2b	Starejši zaposleni ...	19 (3%)	108 (16%)	238 (36%)	257 (38%)	48 (7%)	670 (100%)	670	685
Q2c	Mlajši zaposleni ...	45 (7%)	178 (27%)	282 (42%)	141 (21%)	25 (4%)	671 (100%)	671	685
Q2d	Pri iskanju novih ...	20 (3%)	88 (13%)	248 (37%)	274 (41%)	41 (6%)	671 (100%)	671	685
Q2e	Starejše zaposlene ...	15 (2%)	94 (14%)	215 (32%)	292 (44%)	55 (8%)	671 (100%)	671	685

Q3 - Zamislite si, da se oseba X, ki vam je podobna po izobrazbi, delovnem mestu in starosti, znajde v štirih poslovnih situacijah, ki so opisane v nadaljevanju. Prosim, pomislite, kako bi ta oseba X reagirala v opisanih poslovnih situacijah, in odgovorite na zastavljena vprašanja.

POSLOVNA SITUACIJA 1:

Nadrejeni je osebi X zaupal pomembno delovno nalogo, ki zahteva strokoven pristop in dobro poznavanje delovnega področja, hkrati pa je rok za zaključek zelo kratek. Ker je naloga povezana z veliko dela, je nadrejeni omogočil, da oseba X za pomoč pri tej nalogi izbere sodelavko ali sodelavca. Na razpolago ima dve sodelavki in dva sodelavca različnih starosti. Vsi štirje so strokovni, poznajo delovno področje, so produktivni in odgovorni.

Za koga bi se po vašem mnenju oseba X odločila?

Q3	Zamislite si, da se ...				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (za sodelavko, starosti 34 let)	119	17%	19%	19%
	2 (za sodelavca, starosti 36 let)	329	48%	52%	71%
	3 (za sodelavko, starosti 57 let)	53	8%	8%	79%
	4 (za sodelavca, starosti 55 let)	132	19%	21%	100%
Veljavni	Skupaj	633	92%	100%	

Q5 - POSLOVNA SITUACIJA 2:

Oseba X in njeni sodelavci se selijo v nove pisarne. V vsaki pisarni bodo sedele tri osebe. Ker je bila oseba X odsotna, ko se je pripravljala razpored sodelavcev po pisarnah, ima sedaj na izbiro le še dve pisarni, v katerih se lahko namesti. V obeh pisarnah vsi sodelavci opravljajo enako delo kot oseba X in so znani po dobrih medosebnih odnosih.

Za katero pisarno bi se po vašem mnenju oseba X odločila?

Q5	POSLOVNA SITUACIJA ...				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (za pisarno, v kateri sedita 38-letna sodelavka in 39-letni sodelavec)	465	68%	73%	73%
	2 (za pisarno, v kateri sedita 55-letna sodelavka in 56-letni sodelavec)	169	25%	27%	100%
Veljavni	Skupaj	634	93%	100%	

Q7 - POSLOVNA SITUACIJA 3: Oseba X za dokončanje svoje delovne naloge potrebuje strokovno pomoč osebe iz drugega oddelka. Njeni sodelavci ji ne znajo svetovati, na koga v drugem oddelku bi se bilo najbolje obrniti, poleg tega pa s to zadevo ne želi obremenjevati svojega nadrejenega. Oseba X v drugem oddelku sama bežno pozna tri osebe, ki bi ji lahko pomagale, in vse tri so prisotne na svojem delovnem mestu.

Na katero od njih bi se po vašem mnenju oseba X obrnila?

Q7	POSLOVNA SITUACIJA ...				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (na osebo, staro 32 let)	32	5%	5%	5%
	2 (na osebo, staro 44 let)	459	67%	73%	78%
	3 (na osebo, staro 57 let)	139	20%	22%	100%
Veljavni	Skupaj	630	92%	100%	

Q9 - POSLOVNA SITUACIJA 4: Oseba X se pripravlja na daljšo odsotnost z dela. Njeno delo zahteva znatno raven prilagodljivosti, kreativnosti in komunikativnosti. Ker ga ne opravlja nihče drug v njenem oddelku, mora pred odhodom v kratkem času za svoje delo usposobiti nekoga drugega. Nadrejeni je osebi X za njeno nadomeščanje ponudil dve sodelavki. Obe imata primerne sposobnosti, da bi ju oseba X lahko naučila opravljati svoje delo v času njene odsotnosti.

Katero sodelavko bi oseba X po vašem mnenju izbrala?

Q9	POSLOVNA SITUACIJA ...				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (sodelavko, staro 31 let)	471	69%	74%	74%
	2 (sodelavko, staro 57 let)	163	24%	26%	100%
Veljavni	Skupaj	634	93%	100%	

Q11 - Ali menite, da negativni stereotipi o starejših zaposlenih negativno vplivajo na odnos mlajših zaposlenih do starejših zaposlenih v podjetju?

Q11	Ali menite, da ...				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (sploh ne vplivajo)	37	5%	6%	6%
	2 (ne vplivajo)	201	29%	31%	37%
	3 (niti ne vplivajo niti vplivajo)	187	27%	29%	66%
	4 (vplivajo)	196	29%	31%	97%
	5 (zelo vplivajo)	19	3%	3%	100%
Veljavni	Skupaj	640	93%	100%	

Q12 - Ali menite, da negativni stereotipi o starejših zaposlenih negativno vplivajo na odnos vodij do starejših zaposlenih v podjetju?

Q12	Ali menite, da ...				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (sploh ne vplivajo)	36	5%	6%	6%
	2 (ne vplivajo)	213	31%	33%	39%
	3 (niti ne vplivajo niti vplivajo)	181	26%	28%	67%
	4 (vplivajo)	193	28%	30%	97%
	5 (zelo vplivajo)	16	2%	3%	100%
Veljavni	Skupaj	639	93%	100%	

Q13 - Ali menite, da bi bilo treba za uspešno upravljanje s starejšimi zaposlenimi sistem upravljanja s človeškimi viri prilagoditi starejšim zaposlenim? Prosim, da za vsak spodaj navedeni sestavni del sistema upravljanja s človeškimi viri ocenite, ali so prilagoditve starejšim zaposlenim potrebne ali ne.

Q13	Ali menite, da bi ...								
	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot
		povsem nepotrebno	nepotrebno	niti potrebno niti ...	potrebno	zelo potrebno	Skupaj		
Q13a	zaposlovanje	9 (1%)	56 (9%)	156 (24%)	346 (54%)	71 (11%)	638 (100%)	638	685
Q13b	izobraževanje in ...	6 (1%)	39 (6%)	136 (21%)	389 (61%)	68 (11%)	638 (100%)	638	685
Q13c	nagrajevanje in ...	10 (2%)	43 (7%)	122 (19%)	339 (53%)	123 (19%)	637 (100%)	637	685
Q13d	načrtovanje in ...	9 (1%)	45 (7%)	158 (25%)	321 (50%)	105 (16%)	638 (100%)	638	685
Q13e	sistem nasledstev	7 (1%)	27 (4%)	111 (17%)	329 (52%)	164 (26%)	638 (100%)	638	685

Q14 - Koliko let ste oziroma boste dopolnili v letošnjem letu?

Q14	Koliko let ste ...				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (do 24 let)	6	1%	1%	1%
	2 (od 25 do 34 let)	109	16%	17%	18%
	3 (od 35 do 44 let)	219	32%	34%	53%
	4 (od 45 do 54)	285	42%	45%	97%
	5 (od 55 do 64)	17	2%	3%	100%
	6 (65 let in več)	0	0%	0%	100%
Veljavni	Skupaj	636	93%	100%	

Q15 - Kakšnega spola ste?

Q15	Kakšnega spola ste?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (ženska)	422	62%	68%	68%
	2 (moški)	202	29%	32%	100%
Veljavni	Skupaj	624	91%	100%	

PRILOGA Č: PODROBNEJŠI REZULTATI ANKETE MED ZAPOSLENIMI – STAREJŠI ZAPOSLENI

Q1 - Zamislite si, da zaposlene v vašem podjetju razdelimo v dve starostni skupini:

- mlajši zaposleni, ki vključujejo vse zaposlene, mlajše od 55 let, in
- starejši zaposleni, ki vključujejo vse zaposlene, stare 55 let in več.

V nadaljevanju so navedene trditve, ki se nanašajo na različne poslovne situacije z mlajšimi in starejšimi zaposlenimi. Prosim, da ocenite vaše strinjanje z njimi.

Q1	Zamislite si, da ...								
	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot
		sploh se ne strinjam	ne strinjam se	ni niti	strinjam se	popolno ma se ...	Skupaj		
Q1a	Pri reorganizacijah ...	7 (5%)	29 (20%)	34 (24%)	55 (39%)	17 (12%)	142 (100%)	142	143
Q1b	Mlajši zaposleni ...	19 (13%)	47 (33%)	46 (32%)	28 (20%)	2 (1%)	142 (100%)	142	143
Q1c	Zahtevnejših ...	10 (7%)	32 (23%)	33 (23%)	54 (38%)	13 (9%)	142 (100%)	142	143
Q1d	Starejši zaposleni ...	2 (1%)	10 (7%)	34 (24%)	62 (44%)	34 (24%)	142 (100%)	142	143
Q1e	Starejši zaposleni ...	1 (1%)	11 (8%)	38 (27%)	65 (46%)	26 (18%)	141 (100%)	141	143
Q1f	Mlajši zaposleni ...	12 (8%)	26 (18%)	43 (30%)	53 (37%)	8 (6%)	142 (100%)	142	143

Q2 - Nadaljevanje trditev s prejšnje strani.

Q2	Nadaljevanje ...								
	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot
		sploh se ne strinjam	ne strinjam se	ni niti	strinjam se	popolno ma se ...	Skupaj		
Q2a	V pisarni, kjer ...	6 (4%)	17 (12%)	45 (32%)	59 (42%)	14 (10%)	141 (100%)	141	143
Q2b	Starejši zaposleni ...	2 (1%)	14 (10%)	37 (26%)	65 (46%)	23 (16%)	141 (100%)	141	143
Q2c	Mlajši zaposleni ...	23 (17%)	43 (31%)	54 (39%)	16 (12%)	3 (2%)	139 (100%)	139	143
Q2d	Pri iskanju novih ...	8 (6%)	31 (22%)	53 (38%)	45 (32%)	4 (3%)	141 (100%)	141	143
Q2e	Starejše zaposlene ...	1 (1%)	9 (6%)	24 (17%)	85 (61%)	21 (15%)	140 (100%)	140	143

Q3 - Zamislite si, da se oseba X, ki vam je podobna po izobrazbi, delovnem mestu in starosti, znajde v štirih poslovnih situacijah, ki so opisane v nadaljevanju. Prosim, pomislite, kako bi ta oseba X reagirala v opisanih poslovnih situacijah, in odgovorite na zastavljena vprašanja.

POSLOVNA SITUACIJA 1:

Nadrejeni je osebi X zaupal pomembno delovno nalogo, ki zahteva strokoven pristop in dobro poznavanje delovnega področja, hkrati pa je rok za zaključek zelo kratek. Ker je naloga povezana z veliko dela, je nadrejeni omogočil, da oseba X za pomoč pri tej nalogi izbere sodelavko ali sodelavca. Na razpolago ima dve sodelavki in dva sodelavca različnih starosti. Vsi štirje so strokovni, poznajo delovno področje, so produktivni in odgovorni.

Za koga bi se po vašem mnenju oseba X odločila?

Q3	Zamislite si, da se ...				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (za sodelavko, starosti 34 let)	26	18%	19%	19%
	2 (za sodelavca, starosti 36 let)	55	38%	40%	58%
	3 (za sodelavko, starosti 57 let)	17	12%	12%	71%
	4 (za sodelavca, starosti 55 let)	41	29%	29%	100%
Veljavni	Skupaj	139	97%	100%	

Q5 - POSLOVNA SITUACIJA 2:

Oseba X in njeni sodelavci se selijo v nove pisarne. V vsaki pisarni bodo sedele tri osebe. Ker je bila oseba X odsotna, ko se je pripravljala razpored sodelavcev po pisarnah, ima sedaj na izbiro le še dve pisarni, v katerih se lahko namesti. V obeh pisarnah vsi sodelavci opravljajo enako delo kot oseba X in so znani po dobrih medosebnih odnosih.

Za katero pisarno bi se po vašem mnenju oseba X odločila?

Q5	POSLOVNA SITUACIJA ...				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (za pisarno, v kateri sedita 38-letna sodelavka in 39-letni sodelavec)	80	56%	58%	58%
	2 (za pisarno, v kateri sedita 55-letna sodelavka in 56-letni sodelavec)	58	41%	42%	100%
Veljavni	Skupaj	138	97%	100%	

Q7 - POSLOVNA SITUACIJA 3: Oseba X za dokončanje svoje delovne naloge potrebuje strokovno pomoč osebe iz drugega oddelka. Njeni sodelavci ji ne znajo svetovati, na koga v drugem oddelku bi se bilo najbolje obrniti, poleg tega pa s to zadevo ne želi obremenjevati svojega nadrejenega. Oseba X v drugem oddelku sama bežno pozna tri osebe, ki bi ji lahko pomagale, in vse tri so prisotne na svojem delovnem mestu.

Na katero od njih bi se po vašem mnenju oseba X obrnila?

Q7	POSLOVNA SITUACIJA ...				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (na osebo, staro 32 let)	8	6%	6%	6%
	2 (na osebo, staro 44 let)	78	55%	57%	63%
	3 (na osebo, staro 57 let)	50	35%	37%	100%
Veljavni	Skupaj	136	95%	100%	

Q9 - POSLOVNA SITUACIJA 4: Oseba X se pripravlja na daljšo odsotnost z dela. Njeno delo zahteva znatno raven prilagodljivosti, kreativnosti in komunikativnosti. Ker ga ne opravlja nihče drug v njenem oddelku, mora pred odhodom v kratkem času za svoje delo usposobiti nekoga drugega. Nadrejeni je osebi X za njeno nadomeščanje ponudil dve sodelavki. Obe imata primerne sposobnosti, da bi ju oseba X lahko naučila opravljati svoje delo v času njene odsotnosti.

Katero sodelavko bi oseba X po vašem mnenju izbrala?

Q9	POSLOVNA SITUACIJA ...				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (sodelavko, staro 31 let)	85	59%	62%	62%
	2 (sodelavko, staro 57 let)	52	36%	38%	100%
Veljavni	Skupaj	137	96%	100%	

Q11 - Ali menite, da negativni stereotipi o starejših zaposlenih negativno vplivajo na odnos mlajših zaposlenih do starejših zaposlenih v podjetju?

Q11	Ali menite, da ...				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (sploh ne vplivajo)	7	5%	5%	5%
	2 (ne vplivajo)	26	18%	19%	24%
	3 (niti ne vplivajo niti vplivajo)	52	36%	37%	61%
	4 (vplivajo)	49	34%	35%	96%
	5 (zelo vplivajo)	5	3%	4%	100%
Veljavni	Skupaj	139	97%	100%	

Q12 - Ali menite, da negativni stereotipi o starejših zaposlenih negativno vplivajo na odnos vodij do starejših zaposlenih v podjetju?

Q12	Ali menite, da ...				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (sploh ne vplivajo)	9	6%	6%	6%
	2 (ne vplivajo)	29	20%	21%	27%
	3 (niti ne vplivajo niti vplivajo)	45	31%	32%	60%
	4 (vplivajo)	52	36%	37%	97%
	5 (zelo vplivajo)	4	3%	3%	100%
Veljavni	Skupaj	139	97%	100%	

Q13 - Ali menite, da bi bilo treba za uspešno upravljanje s starejšimi zaposlenimi sistem upravljanja s človeškimi viri prilagoditi starejšim zaposlenim? Prosim, da za vsak spodaj navedeni sestavni del sistema upravljanja s človeškimi viri ocenite, ali so prilagoditve starejšim zaposlenim potrebne ali ne.

Q13	Ali menite, da bi ...								
	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot
		povsem nepotreb- no	nepotreb- no	niti potrebno niti ...	potrebno	zelo potrebno	Skupaj		
Q13a	zaposlovanje	5 (4%)	12 (9%)	26 (19%)	87 (63%)	9 (6%)	139 (100%)	139	143
Q13b	izobraževanje in ...	3 (2%)	13 (9%)	27 (20%)	86 (63%)	8 (6%)	137 (100%)	137	143
Q13c	nagrajevanje in ...	3 (2%)	7 (5%)	24 (17%)	81 (58%)	24 (17%)	139 (100%)	139	143
Q13d	načrtovanje in ...	2 (1%)	6 (4%)	36 (26%)	86 (62%)	9 (6%)	139 (100%)	139	143
Q13e	sistem nasledstev	2 (1%)	8 (6%)	19 (14%)	82 (59%)	28 (20%)	139 (100%)	139	143

Q14 - Koliko let ste oziroma boste dopolnili v letošnjem letu?

Q14	Koliko let ste ...				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (do 24 let)	2	1%	1%	1%
	2 (od 25 do 34 let)	1	1%	1%	2%
	3 (od 35 do 44 let)	0	0%	0%	2%
	4 (od 45 do 54)	0	0%	0%	2%
	5 (od 55 do 64)	133	93%	97%	99%
	6 (65 let in več)	1	1%	1%	100%
Veljavni	Skupaj	137	96%	100%	

Q15 - Kakšnega spola ste?

Q15	Kakšnega spola ste?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (ženska)	71	50%	53%	53%
	2 (moški)	62	43%	47%	100%
Veljavni	Skupaj	133	93%	100%	

PRILOGA D: PODROBNEJŠI REZULTATI ANKETE MED ZAPOSLENIMI – VODJE

Q1 - Zamislite si, da zaposlene v vašem podjetju razdelimo v dve starostni skupini:

- mlajši zaposleni, ki vključujejo vse zaposlene, mlajše od 55 let, in
- starejši zaposleni, ki vključujejo vse zaposlene, stare 55 let in več.

V nadaljevanju so navedene trditve, ki se nanašajo na različne poslovne situacije z mlajšimi in starejšimi zaposlenimi. Prosim, da ocenite vaše strinjanje z njimi.

Q1	Zamislite si, da ...								
	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot
		sploh se ne strinjam	ne strinjam se	niti niti	strinjam se	popolno ma se ...	Skupaj		
Q1a	Pri reorganizacijah ...	5 (3%)	16 (10%)	31 (20%)	70 (45%)	32 (21%)	154 (100%)	154	154
Q1b	Mlajši zaposleni ...	16 (10%)	43 (28%)	58 (38%)	34 (22%)	3 (2%)	154 (100%)	154	154
Q1c	Zahtevnejših ...	9 (6%)	23 (15%)	36 (23%)	71 (46%)	15 (10%)	154 (100%)	154	154
Q1d	Starejši zaposleni ...	4 (3%)	20 (13%)	47 (31%)	59 (39%)	23 (15%)	153 (100%)	153	154
Q1e	Starejši zaposleni ...	4 (3%)	28 (18%)	52 (34%)	53 (34%)	17 (11%)	154 (100%)	154	154
Q1f	Mlajši zaposleni ...	11 (7%)	23 (15%)	47 (31%)	62 (40%)	11 (7%)	154 (100%)	154	154

Q2 - Nadaljevanje trditev s prejšnje strani.

Q2	Nadaljevanje ...								
	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot
		sploh se ne strinjam	ne strinjam se	niti niti	strinjam se	popolno ma se ...	Skupaj		
Q2a	V pisarni, kjer ...	9 (6%)	34 (23%)	62 (41%)	39 (26%)	6 (4%)	150 (100%)	150	154
Q2b	Starejši zaposleni ...	5 (3%)	21 (14%)	42 (28%)	76 (51%)	6 (4%)	150 (100%)	150	154
Q2c	Mlajši zaposleni ...	8 (5%)	49 (33%)	56 (37%)	31 (21%)	6 (4%)	150 (100%)	150	154
Q2d	Pri iskanju novih ...	5 (3%)	23 (15%)	40 (27%)	68 (45%)	14 (9%)	150 (100%)	150	154
Q2e	Starejše zaposlene ...	2 (1%)	21 (14%)	30 (20%)	79 (53%)	18 (12%)	150 (100%)	150	154

Q3 - Zamislite si, da se oseba X, ki vam je podobna po izobrazbi, delovnem mestu in starosti, znajde v štirih poslovnih situacijah, ki so opisane v nadaljevanju. Prosim, pomislite, kako bi ta oseba X reagirala v opisanih poslovnih situacijah, in odgovorite na zastavljena vprašanja.

POSLOVNA SITUACIJA 1:

Nadrejeni je osebi X zaupal pomembno delovno nalogo, ki zahteva strokoven pristop in dobro poznavanje delovnega področja, hkrati pa je rok za zaključek zelo kratek. Ker je naloga povezana z veliko dela, je nadrejeni omogočil, da oseba X za pomoč pri tej nalogi izbere sodelavko ali sodelavca. Na razpolago ima dve sodelavki in dva sodelavca različnih starosti. Vsi štirje so strokovni, poznajo delovno področje, so produktivni in odgovorni.

Za koga bi se po vašem mnenju oseba X odločila?

Q3	Zamislite si, da se ...				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (za sodelavko, starosti 34 let)	37	24%	26%	26%
	2 (za sodelavca, starosti 36 let)	69	45%	48%	73%
	3 (za sodelavko, starosti 57 let)	15	10%	10%	83%
	4 (za sodelavca, starosti 55 let)	24	16%	17%	100%
Veljavni	Skupaj	145	94%	100%	

Q5 - POSLOVNA SITUACIJA 2:

Oseba X in njeni sodelavci se selijo v nove pisarne. V vsaki pisarni bodo sedele tri osebe. Ker je bila oseba X odsotna, ko se je pripravljala razpored sodelavcev po pisarnah, ima sedaj na izbiro le še dve pisarni, v katerih se lahko namesti. V obeh pisarnah vsi sodelavci opravljajo enako delo kot oseba X in so znani po dobrih medosebnih odnosih.

Za katero pisarno bi se po vašem mnenju oseba X odločila?

Q5	POSLOVNA SITUACIJA ...				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (za pisarno, v kateri sedita 38-letna sodelavka in 39-letni sodelavec)	106	69%	74%	74%
	2 (za pisarno, v kateri sedita 55-letna sodelavka in 56-letni sodelavec)	37	24%	26%	100%
Veljavni	Skupaj	143	93%	100%	

Q7 - POSLOVNA SITUACIJA 3: Oseba X za dokončanje svoje delovne naloge potrebuje strokovno pomoč osebe iz drugega oddelka. Njeni sodelavci ji ne znajo svetovati, na koga v drugem oddelku bi se bilo najbolje obrniti, poleg tega pa s to zadevo ne želi obremenjevati svojega nadrejenega. Oseba X v drugem oddelku sama bežno pozna tri osebe, ki bi ji lahko pomagale, in vse tri so prisotne na svojem delovnem mestu.

Na katero od njih bi se po vašem mnenju oseba X obrnila?

Q7	POSLOVNA SITUACIJA ...				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (na osebo, staro 32 let)	7	5%	5%	5%
	2 (na osebo, staro 44 let)	98	64%	69%	74%
	3 (na osebo, staro 57 let)	37	24%	26%	100%
Veljavni	Skupaj	142	92%	100%	

Q9 - POSLOVNA SITUACIJA 4: Oseba X se pripravlja na daljšo odsotnost z dela. Njeno delo zahteva znatno raven prilagodljivosti, kreativnosti in komunikativnosti. Ker ga ne opravlja nihče drug v njenem oddelku, mora pred odhodom v kratkem času za svoje delo usposobiti nekoga drugega. Nadrejeni je osebi X za njeno nadomeščanje ponudil dve sodelavki. Obe imata primerne sposobnosti, da bi ju oseba X lahko naučila opravljati svoje delo v času njene odsotnosti.

Katero sodelavko bi oseba X po vašem mnenju izbrala?

Q9	POSLOVNA SITUACIJA ...				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (sodelavko, staro 31 let)	94	61%	66%	66%
	2 (sodelavko, staro 57 let)	48	31%	34%	100%
Veljavni	Skupaj	142	92%	100%	

Q11 - Ali menite, da negativni stereotipi o starejših zaposlenih negativno vplivajo na odnos mlajših zaposlenih do starejših zaposlenih v podjetju?

Q11	Ali menite, da ...				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (sploh ne vplivajo)	9	6%	6%	6%
	2 (ne vplivajo)	31	20%	22%	28%
	3 (niti ne vplivajo niti vplivajo)	40	26%	28%	56%
	4 (vplivajo)	59	38%	41%	97%
	5 (zelo vplivajo)	5	3%	3%	100%
Veljavni	Skupaj	144	94%	100%	

Q12 - Ali menite, da negativni stereotipi o starejših zaposlenih negativno vplivajo na odnos vodij do starejših zaposlenih v podjetju?

Q12	Ali menite, da ...				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (sploh ne vplivajo)	11	7%	8%	8%
	2 (ne vplivajo)	46	30%	32%	40%
	3 (niti ne vplivajo niti vplivajo)	36	23%	25%	65%
	4 (vplivajo)	47	31%	33%	97%
	5 (zelo vplivajo)	4	3%	3%	100%
Veljavni	Skupaj	144	94%	100%	

Q13 - Ali menite, da bi bilo treba za uspešno upravljanje s starejšimi zaposlenimi sistem upravljanja s človeškimi viri prilagoditi starejšim zaposlenim? Prosim, da za vsak spodaj navedeni sestavni del sistema upravljanja s človeškimi viri ocenite, ali so prilagoditve starejšim zaposlenim potrebne ali ne.

Q13	Ali menite, da bi ...								
	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot
		povsem nepotreb- no	nepotreb- no	niti potrebno niti ...	potrebno	zelo potrebno	Skupaj		
Q13a	zaposlovanje	4 (3%)	14 (10%)	22 (15%)	85 (59%)	19 (13%)	144 (100%)	144	154
Q13b	izobraževanje in ...	5 (3%)	6 (4%)	20 (14%)	95 (66%)	18 (13%)	144 (100%)	144	154
Q13c	nagrajevanje in ...	4 (3%)	10 (7%)	19 (13%)	95 (66%)	16 (11%)	144 (100%)	144	154
Q13d	načrtovanje in ...	3 (2%)	6 (4%)	20 (14%)	87 (60%)	28 (19%)	144 (100%)	144	154
Q13e	sistem nasledstev	2 (1%)	4 (3%)	6 (4%)	56 (39%)	76 (53%)	144 (100%)	144	154

Q14 - Koliko let ste oziroma boste dopolnili v letošnjem letu?

Q14	Koliko let ste ...				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (do 24 let)	1	1%	1%	1%
	2 (od 25 do 34 let)	1	1%	1%	1%
	3 (od 35 do 44 let)	53	34%	37%	38%
	4 (od 45 do 54)	64	42%	44%	83%
	5 (od 55 do 64)	25	16%	17%	100%
	6 (65 let in več)	0	0%	0%	100%
Veljavni	Skupaj	144	94%	100%	

Q15 - Kakšnega spola ste?

Q15	Kakšnega spola ste?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (ženska)	65	42%	46%	46%
	2 (moški)	77	50%	54%	100%
Veljavni	Skupaj	142	92%	100%	

PRILOGA E: PODROBNEJŠI REZULTATI ANKETE MED POSLOVNIMI STRANKAMI

Q1 - Zamislite si, da so zaposleni v zavarovalni družbi razdeljeni v dve starostni skupini:

- mlajši zaposleni, ki vključujejo vse zaposlene, mlajše od 55 let, in
- starejši zaposleni, ki vključujejo vse zaposlene, stare 55 let in več.

V nadaljevanju so navedene trditve, ki se nanašajo na zaposlene v zavarovalni družbi. Prosim, da ocenite vaše strinjanje z njimi.

Q1	Zamislite si, da so ...								
	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot
		sploh se ne strinjam	ne strinjam se	niti niti	strinjam se	popolno ma se ...	Skupaj		
Q1a	Starejši zaposleni ...	3 (8%)	16 (40%)	15 (38%)	6 (15%)	0 (0%)	40 (100%)	40	40
Q1b	Starejši zaposleni ...	0 (0%)	4 (10%)	5 (13%)	20 (50%)	11 (28%)	40 (100%)	40	40
Q1c	Starejši zaposleni ...	3 (8%)	12 (30%)	17 (43%)	6 (15%)	2 (5%)	40 (100%)	40	40
Q1d	Starejši zaposleni ...	4 (10%)	17 (43%)	16 (40%)	3 (8%)	0 (0%)	40 (100%)	40	40
Q1e	Starejši zaposleni ...	1 (3%)	15 (38%)	16 (40%)	8 (20%)	0 (0%)	40 (100%)	40	40
Q1f	Starejši zaposleni ...	1 (3%)	11 (28%)	18 (45%)	10 (25%)	0 (0%)	40 (100%)	40	40
Q1g	Starejšim ...	3 (8%)	8 (20%)	14 (35%)	15 (38%)	0 (0%)	40 (100%)	40	40
Q1h	Starejši zaposleni ...	9 (23%)	20 (50%)	9 (23%)	2 (5%)	0 (0%)	40 (100%)	40	40

Q2 - Kako bi ocenili vaše strinjanje s trditvijo »Do starejših zaposlenih v zavarovalnici imam enak odnos kot do mlajših zaposlenih v zavarovalnici.« ? Z odnosom mislimo na način obnašanja, sodelovanja in komunikacije z njimi.

Q2	Kako bi ocenili ...				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (sploh se ne strinjam)	1	3%	3%	3%
	2 (ne strinjam se)	4	10%	10%	13%
	3 (niti niti)	2	5%	5%	18%
	4 (strinjam se)	29	73%	73%	90%
	5 (popolnoma se strinjam)	4	10%	10%	100%
Veljavni	Skupaj	40	100%	100%	

Q3 - Koliko let ste oziroma boste dopolnili v letošnjem letu?

Q3	Koliko let ste ...				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (do 24 let)	0	0%	0%	0%
	2 (od 25 do 34 let)	0	0%	0%	0%
	3 (od 35 do 44 let)	16	40%	40%	40%
	4 (od 45 do 54 let)	17	43%	43%	83%
	5 (od 55 do 64 let)	7	18%	18%	100%
	6 (65 let in več)	0	0%	0%	100%
Veljavni	Skupaj	40	100%	100%	

Q4 - Kakšnega spola ste?

Q4	Kakšnega spola ste?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (ženska)	27	68%	68%	68%
	2 (moški)	13	33%	33%	100%
Veljavni	Skupaj	40	100%	100%	