



AGEGAP: PREMOSTIMO STAROSTNO VRZEL – RAZVOJ POBUD SOCIALNIH PARTNERJEV ZA SOOČENJE Z IZZIVI STARANJA

ANALIZA IZVEDENE ANKETE V OKVIRU PROJEKTA “AGEGAP”





ANALIZA IZVEDENE ANKETE V OKVIRU PROJEKTA “AGEGAP”

Analiza je bila narejena v okviru projekta AGEGAP v sodelovanju Združenja delodajalcev Slovenije in Inštituta Antona Trstenjaka

AVTORJI: Ana Ramovš, dr. med., Ajda Svetelšek

AGEGAP: PREMOSTIMO STAROSTNO VRZEL – RAZVOJ POBUD SOCIALNIH PARTNERJEV ZA SOOČENJE Z IZZIVI STARANJA

Projekt „AGEGAP” (VS/2019/0031) sofinancira Evropska komisija v okviru programa VP/2018/001 Podpora socialnemu dialogu.

Analiza odraža stališča avtorjev. Evropska komisija ni odgovorna za vsebino in informacije, ki jih vsebuje analiza.

www.agegap.eu

2020



KAZALO

ANALIZA IZVEDENE ANKETE V OKVIRU PROJEKTA “AGEGAP”	2
1. Uvod.....	4
1.1. Staranje prebivalstva in demografske spremembe	4
1.2. Staranje delovne sile.....	5
1.2.1 Aktivno in zdravo staranje starejših delavcev	5
2. Študija AgeGap: predstavitev slovenskih rezultatov	8
3. Komentarji in diskusija	19
4. Sklep	21
5. Literatura	21

Ljubljana, junij 2020



1. Uvod

1.1. Staranje prebivalstva in demografske spremembe

Kot je bilo prejšnje stoletje poimenovano stoletje otroka, 21. stoletje nosi ime stoletje starejših. Svetovni demografski podatki (Združeni narodi, 2017) kažejo trenutno razmerje med populacijo otrok, mlajših od 14 let, mladostnikov med 15 in 24 let, odraslih med 25 in 59 let, ter tistih, ki so starih 60 in več (Tabela 1). Evropa v skupini mladih zaostaja, delež starejših pa je očitno višji. V tradicionalnih družbah so ljudje, stari 60 in več let, predstavljali 10 % prebivalstva, v današnji Evropi predstavljajo četrtno prebivalstva, do leta 2050 pa se bo njihov delež povečal na 35 % prebivalstva. Delež ljudi, starejših od 80 let raste še hitreje - do leta 2050 se bo potrojil.

Tabela 1: Skupno prebivalstvo po spolu (v tisočih) in prebivalstvo po širši starostni skupini (v odstotkih) - svetovne regije in Slovenija, 2017

Region, country or area	Population (thousands)			Population by broad age group (percentage)			
	Total	Male	Female	0-14	15-24	25-59	60+
World.....	7 550 262	3 808 932	3 741 330	26	16	46	13
Africa.....	1 256 268	627 392	628 876	41	19	35	5
Asia.....	4 504 428	2 304 731	2 199 697	24	16	48	12
Europe.....	742 074	358 540	383 534	16	11	49	25
Latin America and the Caribbean..	645 593	319 085	326 508	25	17	46	12
Northern America.....	361 208	178 828	182 380	19	13	46	22
Oceania.....	40 691	20 356	20 335	23	15	45	17
Slovenia.....	2 080	1 033	1 047	15	9	49	26

Vir: United Nations, 2017, p. 17 in 21.

Zaradi naraščajoče se življenjske dobe in nižje rodnosti se Slovenija sooča s procesom staranja prebivalstva, ki naj bi bil po demografskih napovedih intenzivnejši kot v EU.

Možna rešitev za demografsko krizo zaradi staranja prebivalstva v Evropi in Sloveniji je sestavljena iz treh neločljivih nalog.

1. Uspešno gospodarstvo skupaj z aktivnim in zdravim staranjem zaposlenih. Ta naloga zajema zaposlene, ki so starejši od 50 let, in tri četrtine vseh upokojencev, ki so popolnoma neodvisni pri opravljanju vsakodnevnih nalog; skupaj ta ciljna skupina predstavlja dobro četrtno prebivalstva.
2. Zagotoviti je potrebno humana, finančna in človeška sredstva za trajnostno dolgoročno oskrbo zaradi povečanja deleža ljudi, ki potrebujejo oskrbo. Trenutno se vzpostavljajo ali razvijajo nacionalni sistemi dolgotrajne oskrbe, da bi zagotovili humano, dostopno in trajnostno podporo za 4 % populacije. Po demografskih pričakovanjih se bo ta delež na vrhuncu podvojil.
3. Usposabljanje celotne populacije za novo solidarnost med generacijami - naloga ozaveščanja in izobraževanja za zavestno krepitev medgeneracijske solidarnosti pripada celotni populaciji in se lahko izvaja le s sinergijskim ustvarjalnim angažiranjem politike, javne uprave in vseh poklicev, ki delajo z ljudmi - zlasti izobraževanja, medijev in kulture.

Uspešna rešitev vseh glavnih demografskih problemov je odvisna od uspešnosti rešitve drugih glavnih nalog. Na primer, razvoj uspešnega gospodarstva v času staranja delovne sile je odvisen od uspešne izobrazbe vseh generacij za boljše sodelovanje in kakovostnega sistema oskrbe kronično bolnih, invalidov in slabotnih starejših z zagotavljanjem podpore za čas, ko ljudje potrebujejo pomoč in s podporo delavcem, ki nudijo to pomoč. Sodobna gerontologija ugotavlja, da je reševanje demografskih težav celovita naloga, ki jo je mogoče rešiti le s komplementarno sinergijo gospodarstva, zdravstva, družbe, infrastrukture, izobraževanja, kulture in drugih poklicev ter njihovih političnih in upravnih služb v državi, v sodelovanju s civilno družbo v nevladnem

sektorju in pripravljenost posameznika in njegove družine (Ramovš, 2003). To je bistveno za nadaljnji humani razvoj evropske in slovenske kulture.

1.2. Staranje delovne sile

V nadaljevanju se bomo osredotočili na prvo od teh treh nalog - aktivno in zdravo staranje ter dobro medgeneracijsko upravljanje delovne sile. Odločilni dejavnik, ki ga je potrebno upoštevati je hitro naraščanje povprečne starosti v podjetjih, torej staranje delovne sile.

Zaradi demografskih sprememb se bo trg delovne sile zmanjšal. Ohranjanje aktivnega prebivalstva v Evropi bo mogoče le s povečanjem zaposlovanja mladih, starejših in žensk. Kljub finančni in gospodarski krizi se je stopnja zaposlenosti starejših delavcev (starih 55 do 64 let) v zadnjih dveh desetletjih v Evropski uniji zvišala. V povprečju že presega 60 % celotne populacije te starostne skupine (Tabela 2), nekatere države, zlasti severne, pa že presegajo tri četrtine. V Sloveniji se je od začetka krize (od leta 2008) stopnja zaposlenosti starejših z 32,8 % (leta 2008) povečala na 33,5 % v letu 2017. Kljub temu pa Slovenija še vedno zaostaja za drugimi gospodarsko primerljivimi državami.

Tabela 2: Koeficient zaposlenosti (%) za starostno skupino, 2017

Starost	15 – 24 let	25 – 54 let	55 – 64 let
EU	41,7	85,7	60,6
SLO	39,1	91,9	45,6

Vir: EUROSTAT

Tabela prikazuje, da se koeficient zaposlenosti v Sloveniji razlikuje od stanja v Evropi. Stopnja zaposlenosti mladih, mlajših od 25 let, in starejših od 55 let je daleč pod povprečjem EU, medtem ko je stopnja zaposlenosti našega prebivalstva med 25. in 54. letom nad evropskim povprečjem. Takšne razmere pomenijo zelo slabo napoved za prihodnost gospodarstva in vitalnosti naroda, ne le zaradi hitrega staranja delovne sile, temveč tudi zaradi antropološkega primanjkljaja srednje generacije pri vlaganju v družinsko življenje, otroke ter potencialnega izgorevanja te generacije zaradi slabega ravnotežja med poklicnim in zasebnim življenjem. K temu pa moramo prišteti še zagotavljanje neformalne oskrbe brez podpore iz strani skupnosti ali države; te oblike podpore se hitro razvijajo tudi v drugih evropskih državah, čeprav imajo nižjo stopnjo zaposlenosti srednje generacije kot Slovenija. Nujna naloga gospodarske trajnosti in kakovosti na nacionalni ravni je torej hitro izboljšanje kakovosti upravljanja z različnimi starostnimi skupinami na delovnem mestu.

Po napovedih se bo delež starejših delavcev v prihodnjih desetletjih povečal. Trendi delovno sposobnega prebivalstva v EU kažejo, da se bo med letoma 2010 in 2030 starostna skupina med 55 in 64 leti povečala za približno 16,2 %, kar je za približno 9,9 milijona ljudi. V vseh ostalih starostnih skupinah pa je opaziti upadajoč trend. Evropska delovna sila bo starejša kot kadarkoli prej. V mnogih državah se bo delež starejših delavcev dvignil nad 30 % delovno aktivnega prebivalstva (Ilmarinen, 2012).

1.2.1 Aktivno in zdravo staranje starejših delavcev

Podjetja uporabljajo tri naslednje strategije in njihove kombinacije pri reševanju problema tržne konkurenčnosti v času staranja delovne sile (Van Dalen in sod., 2015):

1. prilagoditveni ukrepi, ki se odzivajo na spremenjene sposobnosti in potrebe starejših delavcev;
2. razvojni ukrepi, kjer odkrijejo nove razvojne možnosti pri vodenju podjetja z novo organizacijo, ki omogoča sinergijo mlajših in starejših delavcev;
3. izhodni ukrepi z zgodnjo upokojitvijo ali odpovedjo.

Tako se starejši delavci s šolanjem usmerjajo v poklicni in osebnostni razvoj ali pa slednje vodi v izhodni ukrep oziroma v odpuščanje ali predčasno upokojitvev. Učinkoviti ukrepi prve in druge strategije omogočajo trajnostni razvoj, medtem ko izstopni ukrepi podjetju zagotavljajo le kratkoročne organizacijske rešitve. Pogosteje se uporabljajo strategije izstopa v družbah, ki so bolj psihosocialno nestabilne in večina takšnih družb zaostaja za tistimi, ki ustvarjalno rešujejo demografske in druge težave.



Organizacija podjetja in socialno okolje omogočata aktivno staranje predvsem z zaposlovanjem in ohranjanjem zaposlitve starejših delavcev, z usposabljanjem in razvojem kariere, s prilagajanjem delovnih pogojev in priprave delovnih načrtov za starejše delavce, s krepitvijo njihovega zdravja in omogočanje njihovega uspeha. Dodatno s postopnim upokojevanjem, premagovanjem negativnih starostnih stereotipov znotraj podjetja in v okolju ter z drugimi rešitvami, ki pomagajo ohranjati in krepiti kognitivne, čustvene in socialne sposobnosti starejših (Zacher et al., 2018).

Širša načela zdravega staranja na delovnem mestu vključujejo: prepoznavanje in zmanjšanje dejavnikov tveganja na delovnem mestu, razvoj delovne kulture, ki vodi do dobrega počutja delavcev, prilagodljiv delovni čas, prilagoditve delovnega okolja in kariernega razvoja, uporaba wellness programov (npr. redna telesna vadba), brezplačno psihološko svetovanje itd. (Hassard in sod., 2011).

Izobraževanje starejših delavcev je predpogoj za dvig povprečne delovne dobe in zagotavljanje njihovega uspeha; raziskovalna poročila o dobrih praksah na to temo najrazličnejših podjetij iz razvitega sveta so že leta na dnevnem redu (IBM, 2005).

Pri iskanju rešitev so se številne študije osredotočile na usposabljanje za boljše medgeneracijsko sodelovanje. Redni stiki med mlajšimi in starejšimi delavci, zavedanje resničnosti in mitov staranja, ter pozitivni primeri starejših zaposlenih zmanjšujejo negativne stereotipe, ki jih imajo mlajši do starejših; in obratno. Več ko je stikov med mlajšimi in starejšimi, manj je negativen odnos do starejših (WHO, 2018). Boljše razumevanje in sodelovanje med starejšimi in mlajšimi na delovnem mestu zahtevata izobraževanje vseh delavcev o generacijskih razlikah, usposabljanje za spoštovanje teh razlik, medgeneracijsko komunikacijo in sodelovanje, organizacijo kakovostnega mentorstva in sistemsko vključevanje generacije, ki je iz procesov odločanja in načrtovanja v podjetju izključena (American Hospital, 2014).

Za učinkovito rešitev starajoče se delovne sile je na voljo več sredstev, na primer nova znanja, robotska tehnologija, uveljavljene in dobro preizkušene sisteme socialne solidarnosti v zadnjih dveh stoletjih, globalno integracijo gospodarstva in informacij. Pri njihovi uporabi se kot odločilen dejavnik pojavi novo dejstvo: mlajši se mora nujno učiti od starejših in starejši od mlajšega. Do druge polovice 20. stoletja je celotna zgodovina proizvodnje blaga temeljila na prenosu znanja in delovnih izkušenj s starejših delavcev na mlajše. Zaradi hitre rasti znanja se prvič v zgodovini srečujemo z dejstvom, da imajo mladi na koncu svoje izobraževalne poti bolj potrebna znanja za delo kot starejši delavci. Po drugi strani ostaja dejstvo, da imajo starejši delavci življenjske izkušnje, kako se spoprijeti z različnimi situacijami in kako preživeti krize. S tem ko dopolnjujemo znanje mladih in izkušnje starejših se ustvari sinergijski razvojni potencial, kot ga doslej še ni bilo.

Ovira, ki slednje preprečuje je neustrezna organiziranost podjetij in šibkost sedanjega izobraževanja, ki ljudi ne usposablja za dobro sodelovanje in komunikacijo. Pogoji za uspešen prenos znanja z mladih na starejše in izkušnje iz starejših na mlade so ne-piramidna, sploščena organizacija, obvladovanje veščin za dobro pogovorno kulturo in učinkovito sodelovanje, pri katerem so vsi pripravljeni deliti svoje znanje in veščine, ter je hkrati pripravljeni z veseljem in hvaležnostjo sprejeti pomoč drugih. Posledice tradicionalne strukture piramid in pomanjkanja komunikacijskih in ne-komunikacijskih veščin se kažejo tako, da starejši ljudje poskušajo neučinkovito poučevati mlajše ali starejše, ki uveljavljajo svoje privilegije, mlajši pa zaničujejo zastarelost starejših in se jim izogibajo.

V tradicionalni družbi so bili ljudje motivirani, da so delali odgovorno s »spodbudno motivacijo« skupnostnih norm in vrednot, ki so bile skupne vsem. Danes je v razvitem svetu posameznikova lastna zavest in osebna usmerjenost odločilna motivacija za njegovo delo. Kljub vsem medijskim in administrativnim javnim katalizatorjem posameznikov vpogled v pomen dela in sodelovanja ter njegov osebni položaj predstavlja odločilno »privlačno motivacijo« za njegovo kakovostno delo in sodelovanje. Pogoj za to motivacijo so dobre informacije, nenehno usposabljanje in izobraževanje.

Upravljanje starajoče se delovne sile ima nove zahtevne naloge; uvajanje novih organizacijskih struktur, nenehno odpiranje komunikacijskih kanalov v delovnih skupinah, iskanje ravnovesja med znanjem mladih in izkušnjami starejših ter spodbujanje obojih pri odkrivanju pomena njihovega dela in sodelovanja. Usposabljanje vseh za horizontalno sodelovanje na podlagi izkušenj in soodvisnosti je velika razvojna priložnost v času staranja delovne sile. Ta potreba se pojavlja vzporedno z novo komunikacijsko paradigmo internetne povezanosti. Tako kot je povezava posameznika z neskončnimi informacijami na internetu ključna, ko gre za internet, je tudi kakovostna komunikacija med sodelavci ključna za uspešno sodelovanje. Pomemben vir za učinkovit razvoj v tej smeri so tudi sodobna spoznanja nevroznanosti, ki kažejo na potrebo po razvoju



desne poloble, ki omogoča empatično integracijo, medtem ko trenutno izobraževanje razvija predvsem levo polovico, ki pospešuje konkurenco. S pedagoškega vidika so za učenje dopolnilnega sodelovanja pomembne nove metode, kot je socialno učenje v skupini. Takšne metode niso učinkovite le pri usposabljanju delavcev za boljše sodelovanje znotraj podjetja, temveč imajo pozitivne učinke na osebnostni razvoj in boljše sobivanje v družini posameznika (Ramovš, 2017).

Skladno z naštetimi ugotovitvami in dobrimi praksami na področju uspešnega upravljanja starosti znotraj podjetij lahko opazimo razvoj, ki ga izvajajo predvsem v treh smereh; prva je priprava razvojne strategije podjetja za staranje delovne sile, druga je usposabljanje celotnega vodstva za organizacijo sodelovanja v času staranja delovne sile, tretje pa je usposabljanje mlajših in starejših delavcev za sinergijsko sodelovanje ter usposabljanje starejših delavcev za kakovostno staranje pred upokojitvijo in po njej.

- Razvojna strategija podjetja z naraščajočim deležem starejših delavcev: Podjetje pripravi razvojno strategijo svojih zmogljivosti in izzivov na podlagi kadrovskih podatkov in kazalnikov, izvede kakovostno raziskavo potreb, sposobnosti in odnosa vseh zaposlenih in lastnikov ter upošteva gerontološke ugotovitve. Pri tem podjetju lahko pomaga strokovna služba, vendar le v obsegu zunanje službe, ki zagotavlja gerontološka in metodološka znanja. Za kakovost in učinkovitost strategije je namreč potrebno aktivno sodelovanje vseh strukturnih ravni in starostnih skupin zaposlenih. Vključitev celotnega podjetja v razvoj te strategije je najboljši način za ozaveščanje o tej pomembni nalogi. Proces oblikovanja strategije je za podjetje odločilni začetni korak pri reševanju nalog, povezanih s staranjem delovne sile, sama strategija kakovosti pa je pogoj za učinkovit odziv podjetja na to težavo.
- Usposabljanje celotnega posloводства in vodij za dobro upravljanje starosti zaposlenih: Prva od nalog podjetja, ki skuša rešiti nalogo staranja delovne sile, je usposabljanje celotnega vodstva in vodij za učinkovito upravljanje staranja zaposlenih. Odločitev lastnikov in vodstva podjetja, da pripravijo zgoraj omenjeno razvojno strategijo podjetja, že predpostavlja njihovo osnovno zavedanje o tej nalogi, postopek izdelave strategije pa njihove informacije še povečuje. Naslednji odločilen korak mora slediti takoj, vsi menedžerji, od direktorjev do vodij delovnih skupin, morajo biti usposobljeni za vsebinski vpogled v to težavo in metodološke možnosti za njeno reševanje. To sproži potrebno notranjo motivacijo za vzpostavitev organizacijskih pogojev za sinergijsko sodelovanje med mlajšimi in starejšimi delavci ter spodbuja starejše udeležence h kakovostnemu delu in nadaljevanju zaposlitve.
- Za te naloge so pri vodenju usposabljanja neuspešne običajne metode izobraževanja, ki se osredotočajo na zagotavljanje informacij in pridobivanje novega znanja s predavanji, delavnicami, avdiovizualnimi tehnikami in drugimi pripomočki. Ključ do učinkovitejšega sodelovanja je pridobivanje novih komunikacijskih veščin in kompetenc za ustvarjanje dobrega vzdušja med delavci ter dvig njihove notranje motivacije. Metoda, ki nam pomaga, da slednje dosežemo, je na primer socialno učenje v skupini, kjer se udeleženci učijo iz dobrih izkušenj in predelajo slabe izkušnje vsakega udeleženca. To je metoda horizontalnega dela v skupini s približno osmimi menedžerji, kjer inštruktor zagotavlja visoko pogovorno kulturo za pretok izkušenj in kjer se vsi zavedajo, da smo vsi učitelji in vsi učenci in se učimo iz svojih razlik. Metodo bi lahko podprli z izobraževalnim gradivom, ki dodatno pomaga pri pridobivanju in izmenjavi novega znanja.
- Usposabljanje starejših delavcev: Zaposleni, starejši od 50 let, potrebujejo kakovostno delovno usposabljanje v zadnjem obdobju zaposlitve. Poudarek tega usposabljanja je na utrjevanju dobrih izkušenj, pridobivanju veščin za obdelavo slabih izkušenj in na učenju veščin za sodelovanje in komunikacijo z mlajšimi delavci. Nujni del tega usposabljanja je tudi znanje o zdravem, aktivnem in dostojnem staranju, ki odpira realno usmeritev h kakovostnemu življenju tudi po upokojitvi. Odpiranje realističnih ciljev za smiselno in dosegljivo življenjsko pot do konca življenja je bistveni del notranje motivacije starejših delavcev za daljšo delovno aktivnost ter za kakovostno delo in sodelovanje z mlajšimi delavci. Primer uspešnega načina poučevanja za to usposabljanje je socialno učenje v skupini, ki smo ga že opisali pri usposabljanju menedžerjev. Usposabljanje starejših delavcev za boljše sodelovanje z mlajšimi delavci z uporabo metode skupinskega učenja daje podjetju tudi možnost izbire in nadaljnjega usposabljanja mentorjev za mlade delavce (ker ta metoda pomaga vodjem pri iskanju ljudi, ki so sposobni in so pripravljeni prevzeti to nalogo). Kakovostna organizacija medgeneracijskega mentorstva je nepogrešljiv sestavni del učinkovitega obvladovanja staranja zaposlenih. Vzporedno z



usposabljanjem starejših delavcev za boljše sodelovanje z mlajšimi mora potekati po isti metodologiji tudi usposabljanje mlajših delavcev za sodelovanje s starejšimi delavci. (Ramovš in sod., 2019).

2. Študija AgeGap: predstavitev slovenskih rezultatov

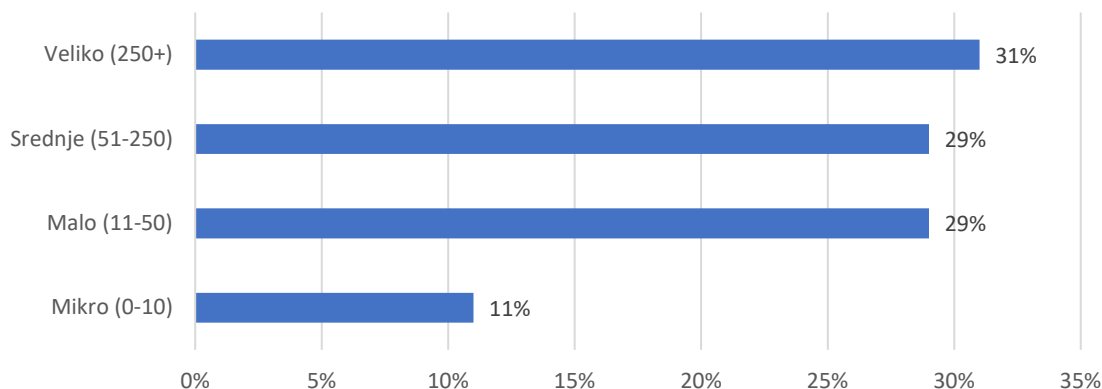
a. Vzorec:

Število udeležencev: 65

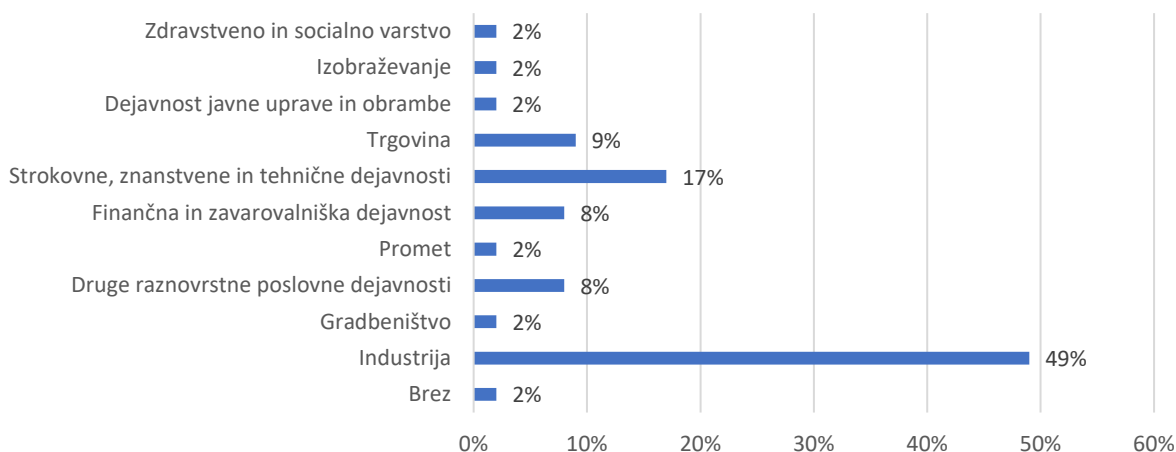
Vloga udeležencev v organizaciji: 88 % delodajalcev, 12 % zaposlenih

Udeleženci glede na velikost (Graf 1), gospodarsko panogo (Graf 2) in lastništvo organizacije (Graf 3):

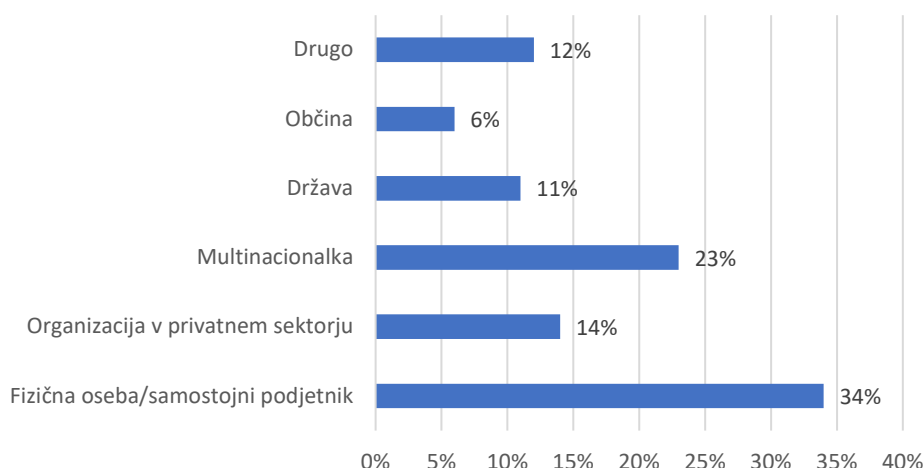
Graf 1: Velikost podjetja



Graf 2: Gospodarska panoga



Graf 3: Lastništvo

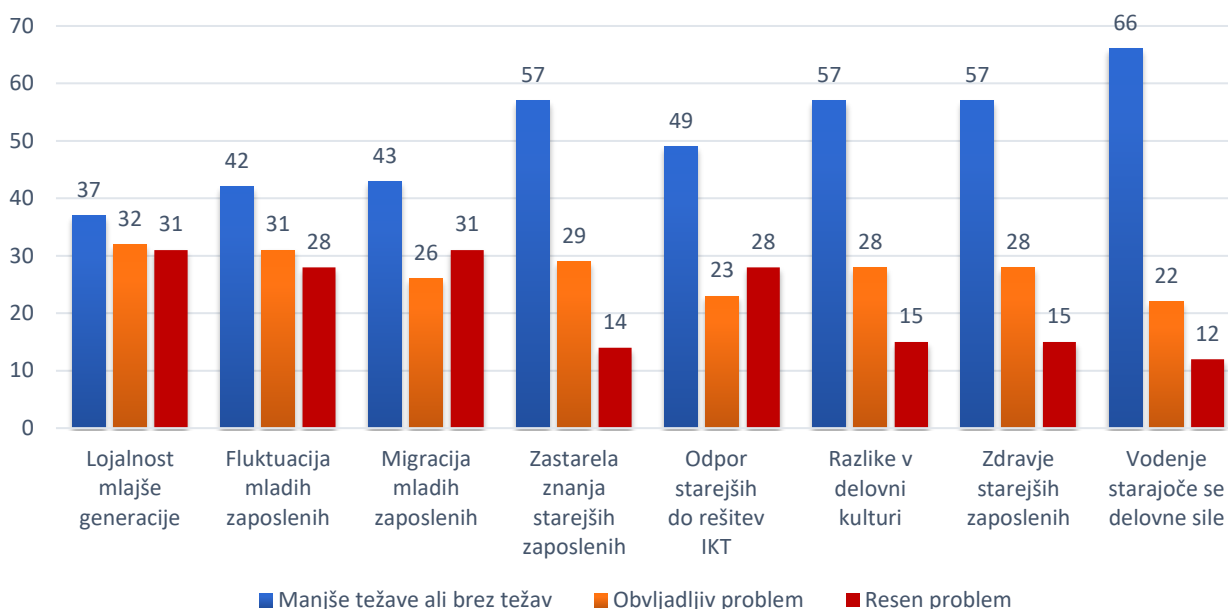


V raziskavi je sodelovalo 65 udeležencev iz različnih organizacij. Na vprašalnik so v večini (88 %) odgovarjali delodajalci; najpogosteje vodje kadrov, direktorji, finančni direktorji ali vodje oddelkov. Zastopanost malih, srednjih in velikih organizacij je razporejena enakomerno (29 % mala podjetja, 29 % srednja podjetja in 31 % velika podjetja), medtem ko je število mikro podjetij, ki so sodelovala v raziskavi, manjše (11 %). Sodelujoče organizacije so v večini organizacije zasebnega sektorja (48 %), sledijo multinacionalke (23 %) in družbe v lasti samoupravne lokalne skupnosti ali države (17 %). Pri tem prevladujejo organizacije, ki spadajo v sektor industrije (49 %).

b. Rezultati:

1. Generacijska in medgeneracijska vprašanja:

Graf 4: V1 - Problemi povezani z generacijami



1a. Zvestoba in motivacija mlajših delavcev: Medtem ko je več kot tretjina (37 %) sodelujočih menila, da nimajo ali imajo malo težav z lojalnostjo in motivacijo mlajše generacije, jih je 31 % menilo, da imajo hude ali zelo hude težave. Izkušnje s težavo so se čutile enako v organizacijah vseh velikosti, vendar je bila sorazmerno večja v znanstvenem in tehnološkem sektorju ter v proizvodnji.

1b. Fluktuacija mladih zaposlenih: 42 % organizacij nima ali ima majhne težave s fluktuacijo mlajših delavcev, medtem ko jih ima 28 % hude ali zelo hude težave. Organizacije, ki imajo hude ali zelo hude težave s fluktuacijo mlajših zaposlenih so v 83 % tudi organizacije, ki čutijo pomanjkanje lojalnosti in motivacije mlajših delavcev, preostalih 17% organizacij ima težave z lojalnostjo in motivacijo mlajših delavcev, vendar menijo, da je to še vedno obvladljivo.

1c. Migracija mlajših delavcev v tujino: Glede na rezultate študije 43 % slovenskih organizacij meni, da obstajajo dobre ali razmeroma dobre možnosti zaposlitve mlajših delavcev doma, medtem ko 31 % organizacij meni, da imajo težave ali resne težave zaradi bolj privlačnih možnosti zaposlitve mlajših delavcev v tujini. To je še posebej razširjeno na področju znanosti in tehnologije, vendar je bilo opazno tudi v gradbeništvu in industriji.

1d. Zastarelo znanje starejših zaposlenih: Več kot polovica (57 %) organizacij meni, da znanje njihovih starejših delavcev ni zastarelo in samo 14 % jih meni, da imajo s tem resne ali zelo resne težave. Vse organizacije, pri katerih menijo, da imajo resne ali zelo hude težave z zastarelim znanjem starejših delavcev imajo tudi problem z odporom starejših zaposlenih do uporabe novih rešitev IKT.

1e. Odpor starejših delavcev do uporabe IKT rešitev: Skoraj polovica (49 %) organizacij je odgovorila, da nima težav ali pa ima le manjše težave z odporom starejših delavcev do uporabe novih rešitev IKT. Skoraj tretjina (28%) pa je odgovorila, da imajo na tem področju resne ali zelo hude težave. Izkušnje s težavo so se čutile močnejše v srednje velikih podjetjih (11-50 zaposlenih) in zdi se sorazmerno večje v sektorju znanosti in tehnologije ter v industriji.

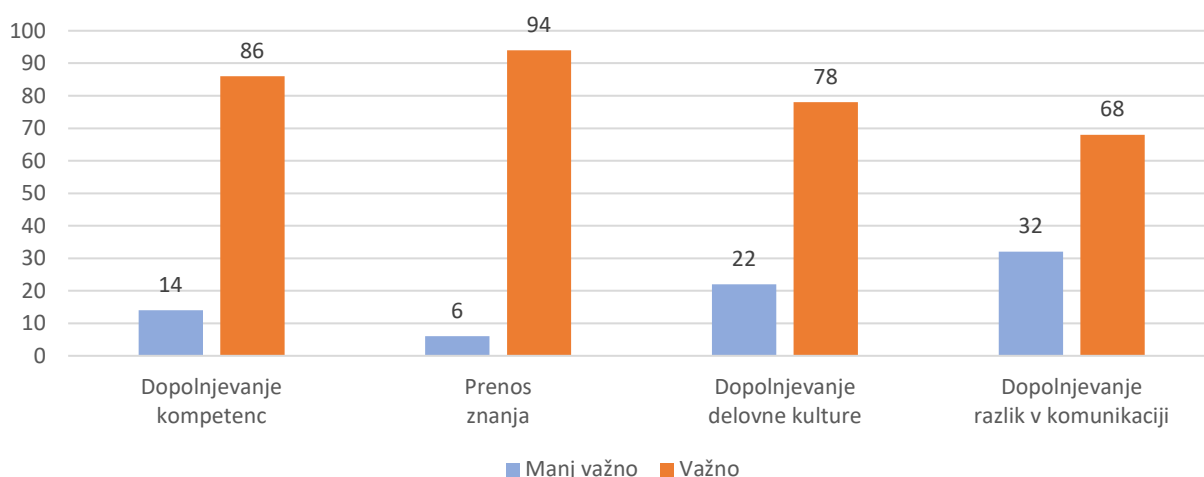
1f. Medgeneracijske razlike v delovni kulturi: Večina organizacij (57 %) nima ali ima majhne težave z medgeneracijskimi razlikami na delovnem mestu oziroma razlikami v delovni kulturi. Kljub temu je 14 % udeležencev menilo, da obstaja velik ali zelo hud problem medgeneracijskih konfliktov v njihovi organizaciji.

1g. Zdravstveno stanje starejših delavcev: 15 % organizacij je poročalo o hudih ali zelo resnih težavah zaradi zaskrbljujočega zdravstvenega stanja starejših delavcev. Dodatnih 28 % jih je poročalo o težavah, ki so jih še vedno sposobni nadzirati. Preostalih 57 % pa jih je poročalo, da jih ne skrbi zdravstveno stanje starejših delavcev.

1h. Vodenje starajoče se delovne sile: 66 % udeležencev je menilo, da vodstvo izkorišča potencial starejše delovne sile in je osredotočeno na sodelovanje med generacijami na delovnem mestu. 12 % pa meni, da imajo na tem področju resne ali zelo resne težave. Udeleženci, ki so izjavili, da vodstvo ne uporablja dovolj potenciala starajoče se delovne sile in ni osredotočeno na sodelovanje med generacijami, so večinoma kadrovske vodje ali vodje oddelkov.

2. Zaznani pomen medgeneracijskega sodelovanja:

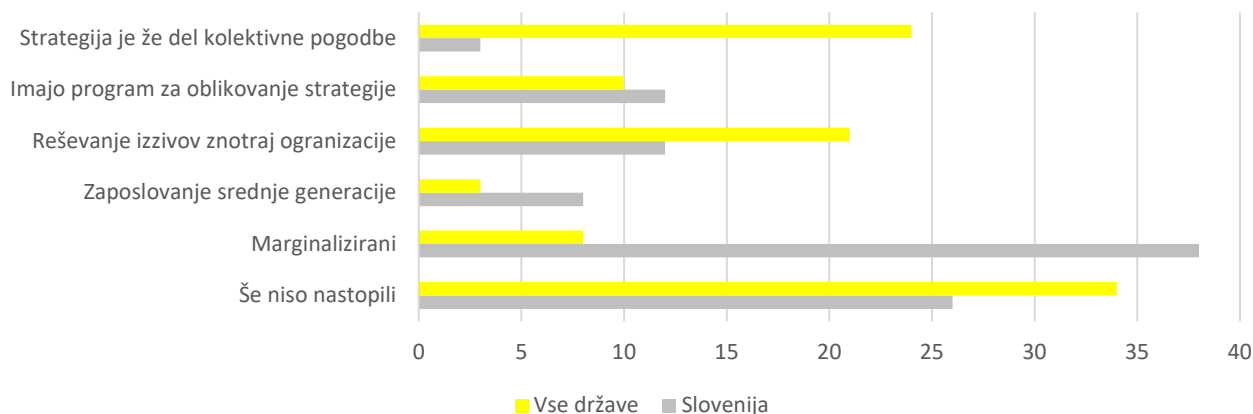
Graf 5: V2 - Zaznani pomen medgeneracijskega sodelovanja



Večina udeležencev meni, da se kompetence različnih generacij med seboj dopolnjujejo (86 %), pomemben je prenos znanja (94 %) in različne delovne kulture, kar krepi organizacijo (78 %). Medtem ko smo pri zadnjem vprašanju lahko opazili več raznolikosti, ko navajamo da je mogoče kulturo komunikacije različnih generacij dobro kombinirati (se 32 % udeležencem slednje ni zdelo pomembno, 68 % meni, da je pomembno).

3. Odziv na medgeneracijske izzive:

Graf 6: V3 Medgeneracijski izzivi - primerjava med Slovenijo in ostalimi državami projektnega partnerstva

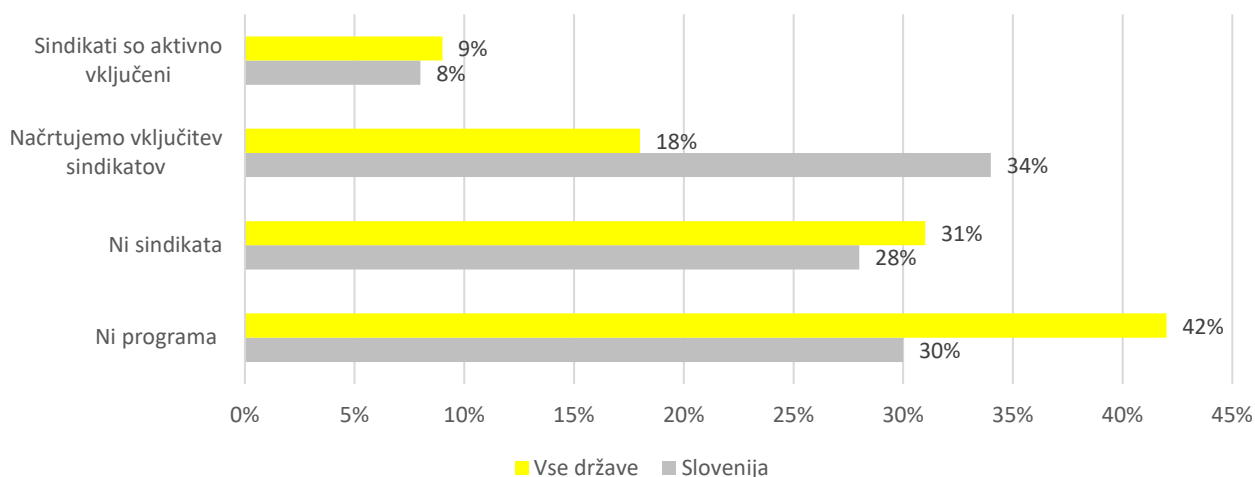


Na vprašanje: "Kako se je vaša organizacija odzvala na medgeneracijske izzive?" je 26 % organizacij odgovorilo, da se ta izziv še ni pojavil v njihovi organizaciji, 38 % pa da so zaradi zagotavljanja neprekinjenega delovanja, izzivi, povezani z medgeneracijskimi vprašanji, marginalizirani. 8 % jih je izjavilo, da je politika njihove organizacije zaposlovati predvsem delovno silo srednje generacije, da bi se izognili generacijam, mlajšim od 25 let, in starejšim od 55 let, 12 % pa je odgovorilo, da delodajalci ne prosijo za pomoč pri združenjih, ampak raje sami rešijo svoje medgeneracijske težave, 12 % jih je odgovorilo, da njihova organizacija že ima program za oblikovanje medgeneracijske strategije in 3 % jih je navedlo, da so strategije upravljanja s starostjo že del njihove kolektivne pogodbe.

V primerjavi z drugimi državami, ki so sodelovale v projektu AgeGap (organizacije iz Madžarske, Hrvaške, Slovaške, Romunije, Črne gore in Makedonije), je v Sloveniji skoraj 10 % majn organizacij izjavilo, da se medgeneracijski izziv še ni pojavil v organizaciji. Nadalje je reševanje medgeneracijskih težav samostojno, namesto da bi prosili za zunanjo pomoč, v Sloveniji redkeje. In končno, velik razkorak bi lahko v Sloveniji zaznali pri strategiji za upravljanje starosti v kolektivnih pogodbah med Slovenijo in drugimi državami (v Sloveniji je 3 % organizacij odgovorilo, da imajo v svoji kolektivni pogodbi kazalnike upravljanja starosti, medtem ko je povprečje za druge države projektnega partnerska 24 %). Po drugi strani pa imajo organizacije v Sloveniji pogostejše pripravljene programe za medgeneracijsko strategijo. Udeleženci so opazili, da organizacije pogostejše zaposlujejo delavce srednje generacije, da bi se izognile zelo mladim in starejšim delavcem, znatno večje število udeležencev pa meni, da je medgeneracijsko vprašanje marginalizirano (ta odgovor je izbralo 38 % slovenskih organizacij, medtem ko je bilo v drugih državah projektnega partnerstva teh organizacij le 8 %).

4. Vključevanje sindikatov in drugih organizacij, ki zastopajo delavce pri upravljanju starosti zaposlenih:

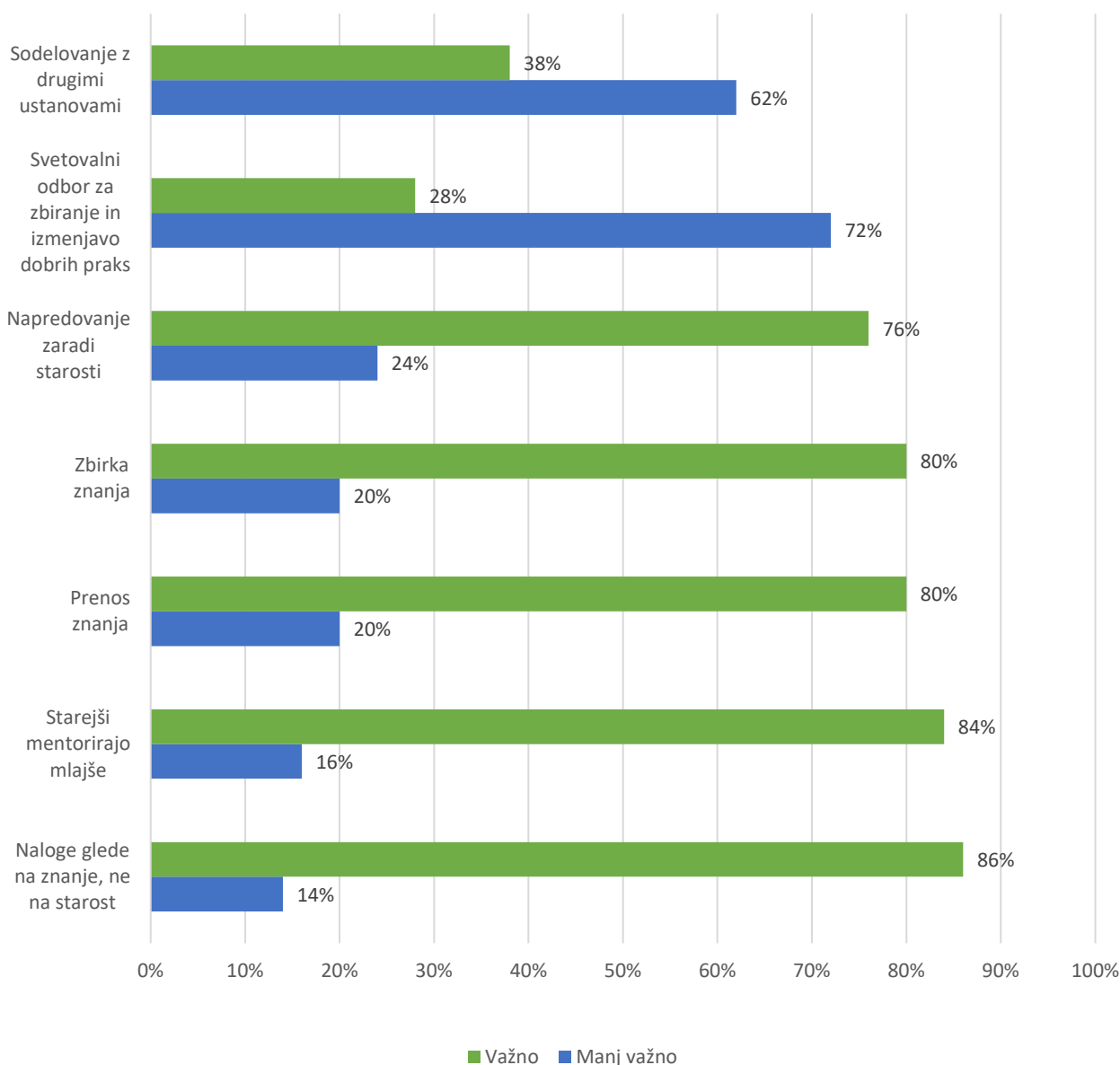
Graf 7: V4 - Vključevanje sindikatov pri upravljanju starosti zaposlenih - primerjava med Slovenijo in ostalimi državami projektnega partnerstva



Na vprašanje: "Ali vaša organizacija že vključuje ali namerava vključiti sindikate in / ali druge organizacije, ki zastopajo delavce pri podpori njenim dejavnostim za upravljanje z starejšimi zaposlenimi?", je 30 % odgovorilo: "Ne, saj v naši organizaciji ni programa upravljanja starejših zaposlenih. ", 28 % jih je odgovorilo: "Ne, saj v naši organizaciji ni sindikatov. ", 34 % jih je odgovorilo: "Še ne, vendar načrtujemo.", 8 % pa je poročalo, da so že sodelovali s sindikati.

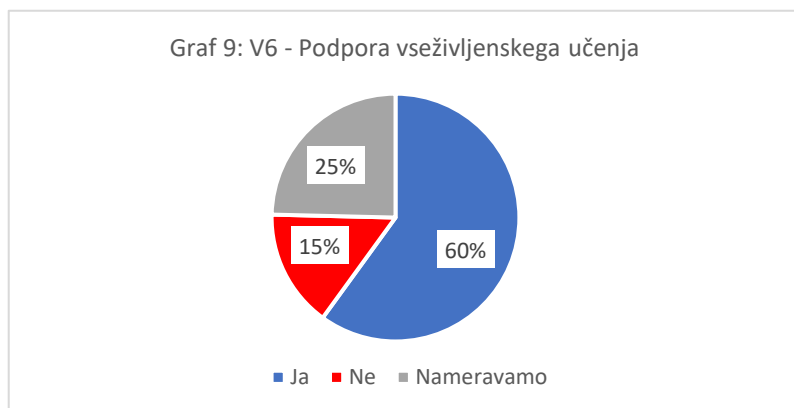
5. Pomen različnih elementov za upravljanje s staranjem zaposlenih:

Graf 8: V5 - Pomembni elementi za upravljanje z starajočimi se zaposlenimi



Večina udeležencev iz 65 različnih slovenskih organizacij je menila, da je potrebno upravljanje nalog opraviti na podlagi spretnosti, sposobnosti in znanja zaposlenega in ne njihove starosti (86 %); da je pomembno, da mentor / inštruktor - starejši delavec sprejme mlajše sodelavce, da jih uvede v novo delovno okolje in jim med drugim pokaže načine, kako najbolje izkoristiti svoje sposobnosti (84 %). Pomembno je tudi, da se v organizaciji razvijejo programi za medgeneracijski prenos znanja (80 %), da se v organizaciji razvijejo banke znanja za določeno strokovno znanje, izkušnje in poklicne zaupne podatke ter da se slednje prenese na nove zaposlene (80 %). 76 % udeležencev je menilo, da je ozaveščanje o pomeni pozitivnega odnosa do starejših delavcev ter spodbujanje starostne raznolikosti pomembno. Po drugi strani pa večina (72 %) organizacij meni, da svetovalni odbor za zbiranje in izmenjavo dobrih praks ni potreben (62 % meni, da to ni pomembno), zato neradi sodelujejo z izobraževalnimi ustanovami in združenji ali agencijami za zaposlovanje, da bi spodbudili sprejem strategije za upravljanje staranja.

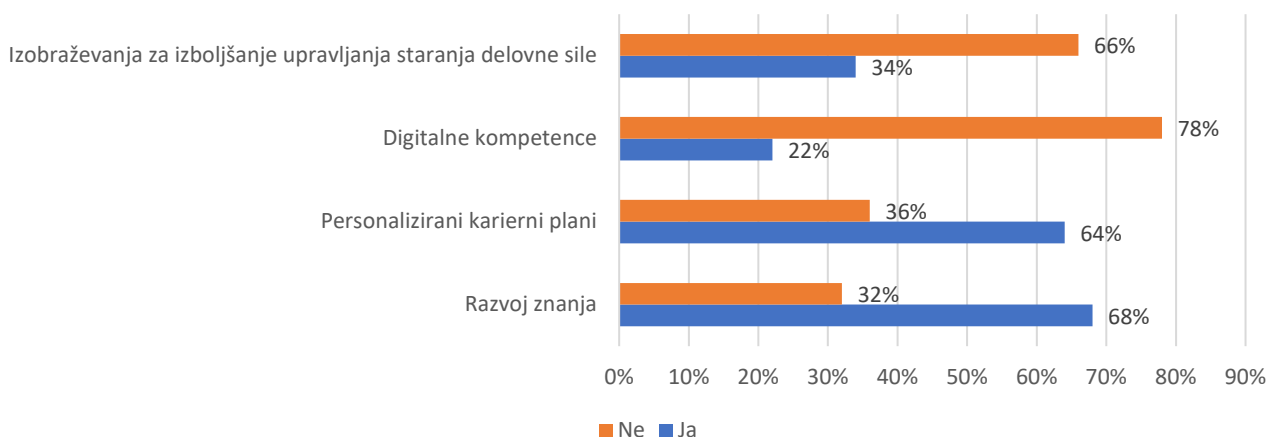
6. Podpora za vse-življenjsko učenje



Večina udeležencev (60 %) je odgovorila, da njihova organizacija naredi dovolj za podporo vseživljenjskemu učenju zaposlenih, 25 % jih je navedlo, da njihove organizacije ne podpirajo vseživljenjskega učenja, 15 % pa da njihova organizacija še ne podpira vseživljenjskega učenja, vendar le-to načrtujejo.

7. Implementirani aspekti vseživljenjskega učenja

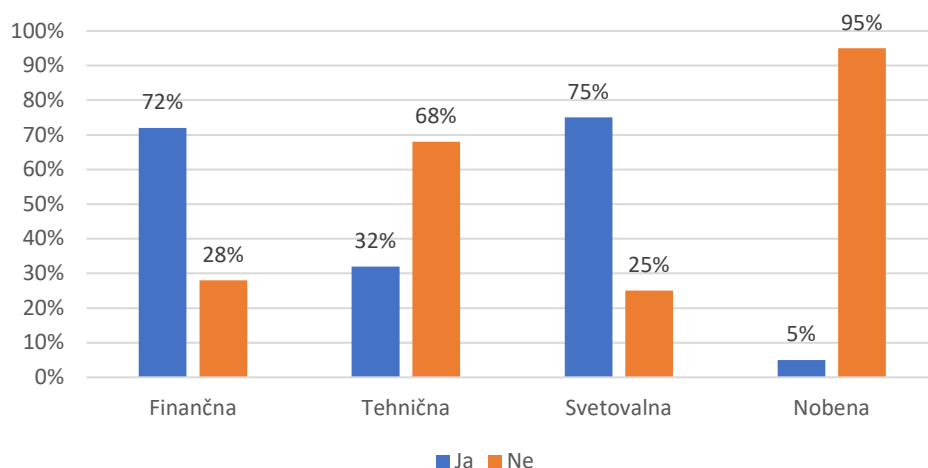
Graf 10: V7 - Uvedba elementov vseživljenjskega učenja



Na vprašanje o različnih vidikih vseživljenjskega učenja znotraj organizacije, je 68 % udeležencev odgovorilo, da imajo izobraževanja za zaposlene vseh starosti za vzdrževanje in nadaljnji razvoj njihovih znanj in veščin na celotni karierni poti. 64 % jih je navedlo, da spodbujajo pripravo prilagojenih načrtov poklicnih poti, 78 % jih je odgovorilo, da zaposlenih ne motivirajo za učenje novih tehnologij in digitalnih kompetenc, 66 % pa meni, da delodajalci pri načrtovanju strokovnih usposabljanj ne upoštevajo dobrih praks glede upravljanja s starajočo se delovno silo.

8. Zaznana potrebna sredstva:

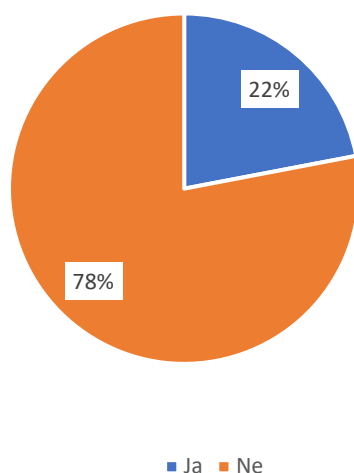
Graf 11: V8 - Zaznana potrebna sredstva



Pri izbiri dveh najpomembnejših virov za spopadanje z medgeneracijskimi izzivi je večina udeležencev izbrala finančne vire (72 %) in svetovanje (75 %). Zelo malo udeležencev (5 %) je menilo, da ne potrebuje nobenih sredstev.

9. Primeri dobrih praks na področju upravljanja s starajočo se delovno silo:

Graf 12: V9 - Primeri dobrih praks na področju upravljanja s starajočo se delovno silo



Večina sodelujočih organizacij (78 %) nima primerov dobrih praks na področju upravljanja s starajočo se delovno silo.

c. Primeri dobre prakse:

Skupina Triglav je vodilna zavarovalno-finančna skupina v Sloveniji in regiji Adria ter ena vodilnih skupin v jugovzhodni Evropi. Obvladujoča družba, zavarovalnica Triglav, je bila ustanovljena leta 1990. Skupina Triglav je prisotna na sedmih trgih v šestih državah in ima več kot 5260 zaposlenih (od tega 2690 v Sloveniji).

V Zavarovalnici Triglav so si zastavili strateški cilj vzpostavitve učinkovitega sistema medgeneracijskega sodelovanja, saj menijo, da je delodajalec odgovoren za ustvarjanje pogojev za dobro medgeneracijsko sodelovanje. Za premišljen pristop k staranju so se odločili po spremembah Zakona o pokojninskem in invalidskem zavarovanju iz leta 2013, s katerim je bilo določeno, da se zaposleni upokojijo pozneje.

Sistematičen razvoj starejših zaposlenih in skrb zanje ter dejavnosti medgeneracijskega sodelovanja sistematično potekajo od leta 2015, ko je uprava zavarovalnice Triglav sprejela programski dokument (strategijo) Medgeneracijsko sodelovanje - sobivanje generacij v zavarovalnici Triglav, ki določa cilje, naloge in glavne dejavnosti.

Njihove dejavnosti so osredotočene na več področij. Glavnih pet sklopov dejavnosti je:

- Razvoj organizacijske kulture, ki temelji na medsebojnem spoštovanju, zaupanju, odprtem sodelovanju med zaposlenimi ne glede na starost:
 - Nenehno notranje komuniciranje na temo želene organizacijske kulture in učinkovito medgeneracijsko sodelovanje. Zavedajo se, da mora biti komunikacija na tem področju subtilna in da je pomembno, da generacijskih razlik ne poudarjamo, da ne bi dosegli nasprotnega učinka in vplivali na že znane stereotipe. Nenehno se poskušajo povezati in iskati skupno stališče med generacijami.
 - Notranji natečaji na temo medgeneracijskega sodelovanja s sistemom spodbujanja inovacij v Zavarovalnici Triglav.
 - Usposabljanje skupin za oddelke / skupine za izboljšanje medsebojnega sodelovanja in organizacijske kulture.
- Delo z vodji / managerji:
 - Izobraževanje za delo s starostno mešanimi skupinami (interaktivni seminar Inštituta za gerontologijo in medgeneracijsko sožitje Antona Trstenjaka je naveden v katalogu internih izobraževalnih vsebin).
 - Redno individualno usposabljanje za vse managerje.
 - Intervjuji z menedžerji, v katerih se letno preverjanja organizacijsko vitalnost in odkrijejo odstopanja, ki jih ocenjujejo zaposleni glede enake obravnave zaposlenih glede na starost, uspešnosti vodenja, nižje angažiranosti zaposlenih itd.
 - Različne dejavnosti za razvoj uspešnega vodenja, razvoj vodstvenih kompetenc itd.
- Skrb za zdravje v okviru programa Triglav.smo (zdrav-zadovoljen-zavezan):
 - Redno in sistematično izvajanje aktivnosti v okviru programa promocije zdravja pod blagovno znamko "Zavarujmo zdravje", s katerimi skrbijo za telesno in duševno zdravje svojih zaposlenih. Z različnimi delavnicami zaposlene spodbujajo k redni vadbi, aktivnemu oddihu med delom za računalnikom, promoviranju njihovega zdravega življenjskega sloga, ki vključuje pravilno prehrano in jih učijo učinkovitega obvladovanja stresa. Zaposleni so seznanjeni z dejavniki tveganja za zdravje, predvsem kako zmanjšati število poškodb v prostem času, kako skrbeti za zdravo hrbtenico, organizirajo delavnice o menopavzi in andropavzi, različne sprostivne delavnice, o zdravi kuhinji in izbiri hrane,... Med izbruhom koronavirusa so se uspešno prekopili v virtualno okolje z vsebinami delavnic za krepitev zdravja in tako zaposlenim ponudili strokovno znanje na daljavo.
 - "Dnevi zdravja" je nekajdnevni program za krepitev zdravja zaposlenih, ki poteka v zdraviliščih pod strokovnim vodstvom zdraviliškega osebja. Na praktičnem usposabljanju se zaposleni naučijo kako skrbeti za svoje zdravje, prav tako pa je zagotovljen tudi individualni pristop k njihovim zdravstvenim težavam. Program je namenjen vsem generacijam zaposlenih in dajejo prednost najbolj ranljivim skupinam (glede na delež bolniških odsotnosti). Predvideni so dodatni zdravstveni pregledi za zaposlene, ki so starejši od 55 let.



- Nenehna in sistematična skrb za ergonomsko organizacijo delovnega mesta: praktične strokovne delavnice, prikaz pravih vaj za aktivne odmore, plakati, občasni obiski svetovalcev za varstvo pri delu v pisarnah, ozaveščanje s članki, intervjuji, spodbujanje k članstvu v športnih društvih za redno gibanje,...
- Spremljanje izostankov, da bi ustrezno ukrepali proti kazalnikom - individualen pristop, zlasti pri starejših z namenom iskanja ustreznih rešitev.
- Ukrepi v okviru DPP: Prožen delovni čas - možnost poznejšega prihoda na delo (možnost, da lahko stari starši sodelujejo pri družinskih obveznostih za skrb za vnuke) ali izbira urnika, ki vsem zaposlenim omogoča skrb za družinske člane - otroke, partnerje ali starše, ki potrebujejo oskrbo in pomoč zaradi zdravstvenega stanja, dodatno posebno bolniško odsotnost za spremljanje sorodnikov na zdravniške preglede ali kot možnost spremljanja sorodnika v domu za ostarele.
- Zagotavljanje psihosocialne podpore zaposlenim v stiski: Študije kažejo, da sta najpogostejši zdravstveni problemi starejših poleg mišično-skeletnih motenj stres in depresija.
- Skrb za vseživljenjsko učenje:
 - Sistematično načrtovanje ustreznih izobraževalnih vsebin za vse zaposlene v zavarovalnici Triglav - obvezno načrtovanje v okviru letnih razgovorov, krepitev strokovnega znanja in kompetenc zaposlenih.
 - Pestra paleta notranjih izobraževalnih vsebin, ki jih svojim zaposlenim zagotavljajo zunanji ali notranji strokovnjaki.
 - Nenehno izvajanje izobraževalnih programov, namenjenih učinkovitemu ravnanju z novimi digitalnimi vsebinami, zlasti za starejšo generacijo zaposlenih. Naj gre za sodobne IKT, ki jih zaposleni večinoma uporabljajo v prostem času (npr. Facebook, LinkedIn itd.) ali različne računalniške tečaje in delavnice o uporabi aplikacij, ki nam olajšajo delo na delovnem mestu (npr. Office 365, v zadnjem času poudarek na uporabi Microsoftovih programov, uporabi različnih aplikacij, ki jih njihovo podjetje uporablja itd.).
 - Spodbujajo zavarovalne zastopnike, katerih delo je tudi fizično zahtevno, da pridobijo visokošolsko izobrazbo (ekonomist - zavarovalni program), da bi izboljšali zaposlitvene možnosti v primeru zdravstvenih težav v starosti. Zagotavljajo jim tudi sredstva za študij.
 - Spodbujajo zaposlene, da se pridružijo tečajem tujih jezikov, ki jih organizirajo interno, saj želijo poleg znanja dolgoročno prispevati tudi k dobremu kognitivnemu stanju zaposlenih v tretjem življenjskem obdobju.
 - Zaposlenim omogočajo dostop do različnih spletnih gradiv preko portala za učenje in jih tako vključijo v učenje, ki je dostopno kjerkoli in kadarkoli. To se je izkazalo za posebej koristno med epidemijo korona virusa. V obliki webinarjev so organizirali več treningov o obvladovanju stresa v obdobju samoizolacije, o delu z virtualnimi skupinami in trenutno potekajoča usposabljanja o življenju v novi realnosti - po korona virusu. Vsem zaposlenim so ponudili usposabljanja, nekaj starejših zaposlenih se jih je tudi udeležilo.
 - Spremljajo podatke o številu ur usposabljanj na zaposlenega po starostnih skupinah in po potrebi dodatno spodbujajo sodelovanje, če opazijo odstopanja v skupini starejših zaposlenih.
- Motivacija starejših:
 - Intervjuji z zaposlenimi starejšimi od 55 let, na katerih prisluhnejo njihovim željam in potrebam v zadnjih letih dela. V teh intervjujih med drugim razpravljajo o izzivih, s katerimi se soočajo starejši sodelavci v delovnih okoljih, o njihovih pričakovanjih in željah glede kariere do upokojitve, temah na področju zdravja pri delu, dobrega počutja, zadovoljstva, vodenja itd.
 - Izvajanje interaktivnih seminarjev za zaposlene stare 55 let in več, da bi jih motivirali za ustvarjalno delo in dobro sodelovanje v delovni skupini do upokojitve (izvaja Inštitut za gerontologijo in medgeneracijsko sožitje Antona Trstenjaka).

Celotno organizacijo dejavnosti izvaja kadrovski oddelek v sodelovanju z interno komunikacijsko službo in menedžerji, ki zagotavljajo, da v praksi nenehno izvajajo medgeneracijsko sodelovanje: z motiviranjem svojih zaposlenih za izobraževanje in vseživljenjsko učenje in udeležbo na dogodkih za promocijo zdravja, Triglav.smo (zdravi-zadovoljni-zavzeti) dogodki, za medsebojno sodelovanje in spoštovanje v oddelkih, da so zgled zaposlenim, da dobro upravljajo ne le z delovnimi procesi, ampak tudi z ljudmi. Večino dejavnosti



podpirajo tudi informacije v njihovem novem informacijskem sistemu za osebe in na spletu, kar olajša njihovo organizacijo, izvajanje in spremljanje.

Pri zavarovalnici Triglav menijo, da so omenjene dejavnosti dobro sprejete, kar dokazujejo različni kazalci. Večinoma uporabljajo kvantitativne kazalnike zadovoljstva in uspešnosti izvedenih dejavnosti, dobijo pa tudi nekaj kakovostnih ocen. Omeniti je treba, da so med drugim opazili, da se v zadnjih letih izboljšujeta tudi organizacijska kultura in podnebje, kar je ključni pokazatelj pravilne razvojne usmeritve in ustrezne skrbi za zaposlene.

Unika TTI d.o.o. je slovensko trgovsko podjetje, ki je specializirano za veleprodajo igrač. Deluje od leta 1990. Od leta 2003 imajo lastno blagovno znamko igrač, imenovano Unikatoy, ki je druga najbolj prepoznavna blagovna znamka igrač v Sloveniji. Poleg lastne blagovne znamke tržijo tudi druge znane mednarodne blagovne znamke.

Zaposleni v podjetju Unika TTI d.o.o. delajo v pisarni, terenu in v skladiščih. V podjetju je trenutno zaposlenih 36 ljudi, od tega je četrtnina mladih, več kot polovica jih ima 20 let delovne dobe v podjetju, 4 osebe pa imajo 30 let delovne dobe v podjetju. Podjetje je v družinski lasti in večina zaposlenih je v sorodstvenem odnosu.

Direktor je politiko zaposlovanja podjetja označil za načelo „naravne izbire“ - ko se zaposleni približuje upokojitvi delo postopoma preda mlajši osebi. V zadnjih 5 letih je kader postal bistveno mlajši. V bližnji prihodnosti se bo upokojila četrtnina zaposlenih, zato bo posledično kader še mlajši. Pri iskanju novega osebja zaposlujejo predvsem mlade. V podjetju sta zaposlena tudi dva invalidi.

Glede medgeneracijskih odnosov in učinkovitega sodelovanja med mlajšo in starejšo generacijo v Uniki TTI ni težav. Mlade zaposlene motivirajo, da izrazijo svoje mnenje ter jih spodbujajo, da starejše zaposlene prepričajo s svojimi idejami. Direktor priznava, da se mnenja med mlajšimi in starejšimi zaposlenimi občasno razlikujejo, vendar verjame, da to prinaša pozitivne rezultate za podjetje.

V zadnjem času se je način dela v Uniki TTI zelo spremenil, saj sta digitalizacija in tehnološki razvoj prinesla nove poslovne priložnosti, kot je spletni trg.

Glede dejavnosti za kakovostno staranje zaposlenih je direktor pojasnil, da ne vidijo potrebe po konkretnih dejavnostih, ki so usmerjene v staranje, kot je na primer pred-upokojitveni tečaj. Bolj so usmerjeni v individualno prilagajanje delovnih pogojev in delovnega okolja za vsakega zaposlenega.

Zavedajo se dejstva, da prevelik nadzor nad zaposlenimi povečuje njihov občutek stresa in zmanjšuje njihovo delovno učinkovitost. Zato se raje osredotočajo na gradnjo medsebojnega zaupanja - vsi zaposleni imajo svoje ključne do podjetja in lahko kadar koli pridejo in odidejo. V kolikor morajo zaradi osebnih okoliščin predčasno zapustiti delo, lahko to storijo, ker vodstvo razume, da je slednje včasih potrebno. Odhodov in prihodov na delo ne nadzorujejo ter občasnih zgodnjih odhodov ne jemljejo negativno oziroma slabo, saj razumejo, da ima vsak posameznik svoje zasebno življenje in potrebe ter se zanašajo na pripadnost in zvestobo zaposlenih. Imajo izredno dobro izkušnjo z lojalnostjo, vlaganje v gradnjo lojalnih poslovnih odnosov se v njihovem podjetju vedno izplača.

Unika TTI je usmerjena tudi v prilagajanje delovnega okolja potrebam posameznika. Uspešno izpolnjujejo individualne želje, kot so prilagojeni delovni čas, barva sten v pisarni, akvarij v pisarni, umetniške slike na stenah itd. Te prilagoditve pomenijo za podjetje zelo majhen napor, vendar močno vplivajo na počutje zaposlenih. Tako je njihova delovna učinkovitost večja, delovno vzdušje pa mnogo prijetnejše. Direktor poudarja, da ima podjetje Unika TTI ravno pravišnja velikost in število zaposlenih za tovrstno individualizacijo delovnih pogojev, saj si slednjega večje družbe ne morejo privoščiti. Upoštevajo tudi individualne potrebe zaposlenih v času počitnic ter se zavedajo, da so zaposleni včasih bolj učinkoviti ter včasih malce manj učinkoviti in v tem dejstvu ne vidijo težav.



3. Komentariji in diskusija

1a in b. Medtem ko večina organizacij nima težav ali ima obvladljive težave z nihanjem mladih, 28% organizacij nihanje dojema kot hudo ali zelo resno težavo. Kot je že opisano v knjigi G. Edwardsa Družba in družbene ustanove GDR: Dejstva in številke iz leta 1985, je fluktuacija mladih delavcev ena izmed težav mladih in zaposlovanja. Fluktuacija se zgodi bodisi zato, ker se mladi delavec po usposabljanju želi preusmeriti v drug poklic, ali želi ostati v isti vrsti dela, vendar ni zadovoljen s trenutnim krajem zaposlitve, ali ker želi pridobiti dodatne izkušnje ali usposabljanje, ki je brez spremembe zaposlitve ni mogoče (Edwards 1985). Reprezentativna anketa, ki jo je opravil Centralni inštitut za raziskave mladih (Zentral Institute für Jugendforschung - ZIJ), Leipzig, v kateri je sodelovalo 1950 vajencev in 1900 mladih delavcev z osmih področij industrijske proizvodnje, je že v leta 1977 pokazala, da je do 30. leta starosti ena tretjina anketiranih zapustila zaposlitev v obratu, ki jih je usposobil. Po naših podatkih je 28 % organizacij, ki fluktuacijo mladih delavcev doživljajo kot resno ali zelo resno težavo, to fluktuacijo deloma povezujemo z objektivnimi informacijami o fluktuaciji pri mladih zaposlenih, lahko pa so povezane tudi z vodstvom organizacije, ki tega problema ne vključuje v svoj delovni načrt. Organizacije, ki imajo hude ali zelo hude težave z nihanjem mlajših delavcev, so v 83 % organizacije, ki čutijo pomanjkanje lojalnosti in motivacije mlajših delavcev.

Povezavo med obema dogodkoma si lahko razlagamo iz dveh perspektiv; zaradi fluktuacije mladih zaposlenih delodajalci dvomijo v njihovo lojalnost in motivacijo mladih zaposlenih, iz druge perspektive pa je lahko fluktuacija mladih zaposlenih posledica pomanjkanja zaupanja delodajalcev v motivacijo in lojalnost mladih zaposlenih. Del rešitve za oba problema se skriva v dobrem upravljanju z zaposlenimi vseh starosti in razumevanja razlik med mladimi in starejšimi zaposlenimi.

1c. Kar zadeva možnosti zaposlitve mlajših delavcev v tujini, 43 % slovenskih organizacij meni, da obstajajo dobre ali razmeroma dobre možnosti zaposlitve mlajših delavcev doma, medtem ko 31 % organizacij meni, da imajo težave ali resne težave zaradi privlačnejših možnosti zaposlovanja mlajših delavcev v tujini. To je še posebej razširjeno na področju znanosti in tehnologije, vendar je bilo opazno tudi v gradbeništvu in industriji. Te podatke bi lahko delno razlagali z gospodarskimi razmerami in razvojem znotraj nekaterih panog v Sloveniji, kjer je na primer v preteklih letih veliko gradbenih podjetij zapustilo poslovanje ali stagnira, zaradi česar so možnosti v tujini bolj zanimive in finančno koristne, zlasti za mlade ljudi. Zaradi tega razumevanja razmer lahko preostale organizacije iz tega sektorja pesimistično prispevajo k pogostejšemu poročanju o težavi kot sicer. Toda za boljše razumevanje in komentiranje tega vprašanja bi bilo potrebno izvesti bolj poglobljene raziskave, pri čemer bi upoštevali več reprezentativnega vzorca sektorja, znanje o geografskem položaju organizacij, porazdelitev starosti znotraj organizacij ter druge dejavnike. Nenazadnje je treba tudi opozoriti, da večji del udeležencev kljub temu meni, da obstajajo dobre ali razmeroma dobre možnosti zaposlitve mlajših delavcev v Sloveniji, še 26 % pa (kar skupaj znaša več kot dve tretjini udeležencev), da bi lahko uspeli najti dovolj rešitev za zadrževanje mladih delavcev v Sloveniji.

1d in e. Velika večina udeležencev (86 %) meni, da znanje njihovih starejših delavcev ni zastarelo ali pa v primeru da je le-to nekoliko zastarelo, organizacija to dobro obvlada. Slednje pomeni, da organizacije razumejo pomen kapitala, ki ga starejši delavci prinašajo v svoje organizacije v obliki zbranih strokovnih znanj, večletnih izkušenj in zvestobe področju in organizaciji. Za preostalih 14 %, ki so navedli, da imajo resne ali zelo resne težave zaradi zastarelega znanja svojih delavcev, podatki neposredno sovpadajo z izkušnjo nepripravljenosti starejših delavcev do uporabe IKT. Koning in Gelderblom sta v svoji študiji IKT in starejši delavci, izvedeni že leta 2006, pokazala, da starejši delavci v primerjavi z mlajšimi delavci manj uporabljajo IKT pri svojem delu, uporabljajo manj zapletene aplikacije in imajo več težav pri uporabi IKT. Vendar zagotavljanje formalnega usposabljanja na področju IKT ni imelo pomembnih učinkov (Koning in Gelderblom, 2006). To je dobro povezano s sodobnim gerontološkim in izobraževalnim znanjem, ki se ga starejši odrasli bolje naučijo iz izkušenj. Rezultati študije so tudi pokazali, da je težava nepripravljenost starejših delavcev do uporabe IKT rešitev čutiti bolj v majhnih organizacijah (11-50 zaposlenih). To bi lahko povezali še z eno zelo pomembno ugotovitvijo na tem področju, to je, da so za uspešno upravljanje starosti potrebne celovite rešitve (pri tem skrbnem prilagajanju sposobnostim in potrebam oseb v vseh starostnih obdobjih, vodenju dobrega sodelovanja med mladimi delavci, ki imajo po navadi manj težav pri uporabi rešitev IKT in starejšimi delavci, spodbujanje starejših delavcev, da uporabljajo IKT rešitve tudi doma in drugje). V primeru manjših možnosti (zaradi velikosti organizacije ali pomanjkanja pobude), takšni koraki ne bodo sprejeti, zato bo organizacija čutila posledice, slednje je še posebej izrazito pri manjših organizacijah.



1g. Delež udeležencev, ki navaja, da imajo resne ali zelo hude skrbi zaradi zdravstvenega stanja delavcev je bil precej majhen (15 %). Hkrati nimamo nobenih objektivnih podatkov o zdravstvenem stanju zaposlenih in deležu starejših delavcev v teh organizacijah, zato težko komentiramo pridobljene podatke; mogoče je, da imajo te organizacije nesorazmerno visoko število starejših delavcev, zato je večja verjetnost, da imajo težje prizadete ljudi, vendar so možne tudi druge razlage.

1h. 66% udeležencev meni, da njihovo vodstvo izkorišča potencial starajoče se delovne sile in se osredotoča na sodelovanje med generacijami. Slednji podatek je nesorazmerno visok in optimističen za slovenske razmere, zlasti v primerjavi z zadnjim vprašanjem v anketi, ki je pokazala, da je le 22 % sodelujočih organizacij (ali še manj) imelo primer dobre prakse upravljanja s starajočo se delovno silo. K tej pristranskosti bi lahko prispevale vsaj tri stvari: prvič, udeleženci, ki so odgovorili na anketo, so bili v večini primerov delodajalci (med njimi številni direktorji), ki običajno predstavljajo svojo organizacijo v najboljši luči; druga možnost je, da - čeprav se zavedanje Slovenije o dobrem upravljanju starosti in medgeneracijskem sodelovanju zdi boljše kot v drugih projektnih državah (kot je prikazano na grafu 6) - v nekaterih organizacijah še vedno primanjkuje. Lahko pa, da so organizacije, ki so odgovarjale, imele manjše raznolikosti starostnih skupin ali manj starejših delavcev ter se zato soočajo z manj izzivi. Za boljše razumevanje tega zadnjega vidika bi morali imeti informacije o strukturi organizacij. Zanimivo je, da je bil majhen delež (12 %) udeležencev, ki trdijo, da imajo na tem območju resne ali zelo hude težave, večinoma iz kadrovskega oddelka, kar verjetno kaže na določeno zavest o tej problematiki, zlasti med populacijo ljudi, ki delajo neposredno z zaposlenimi.

Za boljše razumevanje teh odgovorov in odgovorov na druga vprašanja, povezana s starostjo, bi bilo zelo koristno imeti podatke o starosti udeležencev, ki so odgovorili na anketo, saj subjektivne komponente v večjem delu vprašanj ni mogoče odstraniti.

2. Večina udeležencev je različno razumela različne vidike medgeneracijskega sodelovanja (komplementarnost generacij, prenos znanja, dopolnjevanje različnih delovnih kultur in komplementarnost različnih komunikacijskih praks). Pozitivno zaznavanje teh stališč je pomemben temelj za delo na tem področju (za usposabljanje dobrega upravljanja staranja, dobrega medgeneracijskega sodelovanja in komunikacije) in kaže tudi določeno raven zavedanja. Zanimivo je, da lahko med temi štirimi opazimo največjo zadržanost zaznanega pomena zadnje izjave (komunikacijske prakse različnih generacij se lahko dobro kombinirajo). To bi najverjetneje lahko razložili z naravo stavkov: medtem ko prvi trije stavki predstavljajo splošna stališča, s katerimi bi se ljudje z določeno stopnjo zavedanja zlahka strinjali, zadnji stavek opisuje konkretno večščino, ki zahteva aktivno delovanje, če želimo izboljšavo.

3. Na vprašanje "Kako se je vaša organizacija odzvala na medgeneracijske izzive?" je 28% organizacij odgovorilo, da se izziv še ni pojavil v njihovi organizaciji. To število bi lahko pripisali k dejanskemu pomanjkanju izzivov v organizaciji oziroma je organizacija glede na starostne skupine manj raznolika ali nagnjena k nižji stopnji ozaveščenosti o medgeneracijskih izzivih. Ne glede na to se zdi, da je število v drugih državah, ki sodelujejo v projektu, manjše, kar je v skladu z veliko občutljivostjo na drugo izjavo (zagotavljanje delovne sile za neprekinjeno delovanje marginaliziralo izzive v zvezi z medgeneracijskimi vprašanji). Ostali odgovori kažejo na splošno višjo raven ozaveščenosti med slovenskimi organizacijami kot v drugih sodelujočih državah. To najverjetneje ustreza trenutnim razmeram v Sloveniji, kjer so vse pogostejše javne razprave o upravljanju s starostjo in posledično višji stopnji ozaveščenosti (zaradi česar so ljudje bolj občutljivi na medgeneracijske težave v organizacijah), vendar rešitve še vedno iščemo. Nekaj nagnjenosti k iskanju rešitev je razvidno tudi iz naslednjih dveh stavkov, kjer je 12 % organizacij odgovorilo, da ima organizacija že program za izdelavo svoje medgeneracijske strategije in da lahko težave rešijo sami. Odzive na zadnji stavek je težko razlagati, saj je zelo težko reči ali je ta razlika posledica različnega razumevanja omenjenih meril za upravljanje s starostjo ali drugačnega razumevanja kolektivne pogodbe ali zaradi večje ozaveščenosti o problemu in stopnjo pesimizma, da vzpostavljeni kriteriji ne zadostujejo.

4. Skoraj enaka občutljivost za predmet in želja po rešitvah, ki še niso izvedene (kar je razvidno iz odgovorov na zadnje vprašanje) je razvidna iz odgovorov na četrto vprašanje: "Ali je vaša organizacija že vključena ali načrtuje vključiti sindikate in / ali druge predstavniške organe zaposlenih pri podpori njenim dejavnostim za upravljanje starosti?". V primerjavi z drugimi državami lahko tudi tukaj opazimo nekoliko višjo raven ozaveščenosti v slovenskih organizacijah.

5. Odzivi kažejo, da večina organizacij zaznava različne elemente upravljanja s starajočo se delovno silo (na primer porazdelitev dela glede na veščine in ne starost, medgeneracijsko mentorstvo, prenos znanja, razporeditev bank znanja, napredovanje staranja) kot nekaj pomembnega. Zadnji del kaže, da slovenski



udeleženci ne verjamejo v svetovalne odbore, učinkovitost pomoči izobraževalnih ustanov in javnih služb za zaposlovanje; kar bi lahko deloma prispevalo k pomanjkanju konkretnih rešitev, ki so jih nekateri v preteklosti že oblikovali, zastareli metodologiji, ki jo včasih uporabljajo in pomanjkanju metod sodelovanja nekaterih teh organizacij, ki so ključne za uspešno upravljanje starosti v konkretni organizaciji.

6 in 7. Prijavljeni odstotek organizacij, ki storijo dovolj za podporo vseživljenjskemu učenju je najverjetneje pretirano optimističen, saj, kot je opisano v uvodu, Slovenija še vedno spada v države s povprečno stopnjo zaposlenosti starih delavcev. To je konkretno razvidno tudi iz grafa 7, kjer je večina organizacij odgovorila da njihovi zaposleni pri oblikovanju strokovnih usposabljanj ne upoštevajo vidikov upravljanja s starajočo se delovno silo in zaposlene ne motivirajo za učenje novih tehnologij, zlasti za razvoj njihovih digitalnih kompetenc. Razlog za to pristranskost je lahko v dejstvu, da so na anketo odgovorili večinoma delodajalci, drugi razlog pa je lahko nižja stopnja ozaveščenosti na tem področju. Slednje bi lahko podkrepili tudi z ugotovitvijo, da ob odgovarjanju na vprašanja z abstraktnimi koncepti na temo vseživljenjskega učenja (če storijo dovolj za njegovo podporo, če imajo usposabljanje za zaposlene vseh starosti, katerih cilj je ohraniti in nadaljevati razvijajo potrebno znanje in kompetence v celotni karieri, če promovirajo prilagojene karijerne načrte) so jih udeleženci prijavili kot prisotne, medtem ko so že omenjeni konkretni rešitev v večini organizacij primanjkuje.

8. Glede na podatke o potrebnih virih je večina udeležencev izbrala finance (72 %) in svetovanje (75 %), kar kaže na razmeroma visoko raven zavedanja o konkretnih potrebah in sposobnostih. Slednje kaže na dobre temelje za razvoj strategije podjetja za staranje delovne sile, kot prvi korak upravljanja s starostjo v organizaciji.

9. Kljub pozitivni naravnosti in razmeroma visoki stopnji ozaveščenosti o upravljanju starajoče se delovne sile večina organizacij nima primerov dobrih praks na tem področju, kar pomeni, da še vedno ne razpolagajo s konkretnimi rešitvami. Kot že navedeno pa bi bilo potrebno za boljše razumevanje tega ter ostalih podatkov vedeti oziroma bolje razumeti starostno strukturo sodelujočih podjetij.

4. Sklep

Glede na rezultate študije se zdi, da je med organizacijami, ki so sodelovale v Sloveniji, zavest na področju upravljanja s starajočo se delovno silo relativno visoka. Konkretnih rešitev in jasnega razumevanja področja pa očitno še vedno ni. Pozitiven odnos do upravljanja s starostjo in njegovih komponent najverjetneje kaže na določeno raven želje in pripravljenosti na razvoj rešitev. Če je slednje prioriteta, nas lahko pri tem vodijo redki primeri dobre prakse - kot je to primer zavarovalnice Triglav, ki sledi razvoju v vseh treh glavnih korakih upravljanja s starajočo delovno silo.

5. Literatura

- American Hospital Association, Committee on Performance Improvement (2014). *Managing an intergenerational workforce: Strategies for health care transformation*. Chicago, IL: Health Research & Educational Trust. V: http://www.aha.org/content/14/managing_intergenerational_workforce.pdf.
- Edwards, G., (1985). *GDR Society and Social Institutions: Facts and Figures*. V: Springer.
- EUROSTAT.
https://ec.europa.eu/eurostat/tgm/refreshTableAction.do?tab=table&plugin=1&pcode=tepsr_wc160&language=en
- Hassard, J., Cox, T., Murawski, S., De Meyer, S., Muylaert, K. (2011). *European Agency for Safety and Health at Work*. V: https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/reports/mental-health-promotion-workplace_TWE11004ENN.
- IBM Business Consulting Services (2005) Addressing the challenges of an aging workforce. Available via DIALOG. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/ge510-4017-aging-workforce.pdf>.
- Ilmarinen, J. (2012). *Spodbujanje aktivnega staranja na delovnem mestu*. <http://osha.europa.eu/sl/tools-and-publications/publications/articles/promoting-active-ageing-in-the-workplace>.
- Kakovostna starost – revija za gerontologijo in medgeneracijsko sožitje* (od 1998). Ljubljana: Inštitut Antona Trstenjaka za gerontologijo in medgeneracijsko sožitje.



- Katalog ukrepov za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih* (2018). Projekt ASI – celovita podpora podjetjem za aktivno staranje delovne sile. http://www.sklad-kadri.si/fileadmin/dokumenti/1_Razvoj_kadrov/ASI/JR_katalog/Katalog_ukrepov_za_UUSZ_2018_2.pdf.
- Koning, J., Gelderblom, A. (2006). *ICT and older workers: No unwrinkled relationship*. V: International Journal of Manpower 27, pages 467–490. <https://doi.org/10.1108/01437720610683967>
- Madridska konferenca (2002). *Political Declaration »Madrid 2002*; <http://www.un.org/ageing/coverage/declaration.pdf>.
- Majcen Boris, ured. (2015). *Značilnosti starejšega prebivalstva v Sloveniji – prvi rezultati raziskave SHARE*. Ljubljana: Inštitut za ekonomska raziskovanja.
- MDDSZ (2010). *Pregled ukrepov za spodbujanje aktivnega staranja*. [Http://www.mddsz.gov.si/si/medijsko_sredisce/novica/6451/](http://www.mddsz.gov.si/si/medijsko_sredisce/novica/6451/)
- Mlakar Tjaša (2016). Prilagajanje podjetij na staranje zaposlenih. V: *Kakovostna starost*, let. 19, št. 2, str. 3–16.
- Ramovš Jože (2003). *Kakovostna starost. Socialna gerontologija in gerontagogika*. Ljubljana: Inštitut Antona Trstenjaka in SAZU.
- Ramovš Jože, ured. (2013). *Staranje v Sloveniji. Raziskava o potrebah, zmožnostih in stališčih nad 50 let starih prebivalcev Slovenije*. Ljubljana: Inštitut Antona Trstenjaka za gerontologijo in medgeneracijsko sožitje.
- Ramovš Jože (2017a). *Menedžment sodelovanja ob staranju zaposlenih. Priročnik na tečaju za vodje podjetja*. Ljubljana: Inštitut Antona Trstenjaka za gerontologijo in medgeneracijsko sožitje.
- Ramovš Jože (2018). Skupinsko socialno učenje. V: *Vzgoja*, št. 73, str. 12–14; št. 77, str. 19–20; št. 78, str. 21–22; št. 79, str. 24–26.
- Ramovš J., Svetelšek A., Ramovš A. (2019). *Informal Carers Trainings: In-Group Social Learning as an Effective Method for Quality Care Empowerment*. V: *Frontiers in Sociology* 4, 30 August 2019, Page 63. <https://doi.org/10.3389/fsoc.2019.00063>.
- Ramovš J. et al (2019). *Aktivno in zdravo staranje – prakse in zakonodaja*.
- RS (2007). *Strategija varstva starejših do leta 2010 – solidarnost, sožitje in kakovostno staranje prebivalstva*. Ljubljana: Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve.
- UMAR in MDDSZ, ured. Alenka Kajzer in Marjana Bednaš (2017). *Strategijo dolgožive družbe*. Ljubljana: Urad za makroekonomske analize in razvoj, Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti.
- Svet EU (2005). *Zelena knjiga »Odziv na demografske spremembe: nova solidarnost med generacijami«*. Bruselj.
- Strategija Europe 2020*. V: https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-and-fiscal-policy-coordination/eu-economic-governance-monitoring-prevention-correction/european-semester/framework/europe-2020-strategy_sl
- Van Dalen, Hendrik P., Henkens Kène, Wang Mo (2015). Recharging or Retiring Older Workers? Uncovering the Age-Based Strategies of European Employers, V: *The Gerontologist*, Volume 55, Issue 5, 1 October 2015, Pages 814–824, <https://doi.org/10.1093/geront/gnu048>.
- United nations, Department of Economic and Social Affairs Population Division, *World Population Prospects: The 2017 Revision, Key Findings and Advance Tables*, Working Paper No. ESA/P/WP/248, New York: United Nations, 2017. V: https://esa.un.org/unpd/wpp/Publications/Files/WPP2017_KeyFindings.pdf.
- WHO (2007). *Global Age-friendly Cities: A Guide*. Geneva: World Health Organization.
- WHO (2018). *Ageism in the workplace*. WHO Online, <https://www.who.int/ageing/features/workplace-ageism/en/>.
- Zacher, H., Kooij, D. T. A. M., Beier, M. E. (2018). *Active aging at work: Contributing factors and implications for organizations. Organizational Dynamics*. <http://www.share-project.org/>
<http://www.share-slovenija.si/>
<http://apps.who.int/gb/bd/>

