

Raziskovanje praks slovenskih delodajalcev v Savinjski regiji pri prilagajanju na starajočo se delovno silo

Nik Krivec, Nina Malec in Zala Špat

Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta, Oddelek za psihologijo

zala.spat@gmail.com

Mentorica: izr. prof. dr. Eva Boštjančič

Povzetek

V nekaterih državah evropske unije že izvajajo temeljite prestrukturacije v kadrovanju, tako da vpeljujejo dobre prakse pri delu starejših zaposlenih, z namenom zadržanja starejših delovno aktivnih. V nasprotnem primeru organizacije izgubijo velik nabor izkušenj, znanj in spretnosti. V pričujoči raziskavi smo preverjali, kakšne prakse pri delu s starejšimi, uporabljajo podjetja Savinjske regije. Ugotavljamo, da se sodelujoča podjetja na spremembe na trgu dela prilagajajo spontano, brez sistematičnih ukrepov. Vsa podjetja vključena v raziskavo izvajajo določene ukrepe, ki se nanašajo na vse zaposlene in ne zgolj na starejše. V prihodnosti nas kot družbo čaka mnogo izzivov na tem področju, z začetkom ozaveščanja vodilnega kadra o problematiki.

Uvod

V naslednjih dveh desetletjih bo staranje in pomanjkanje delovne sile v EU zahtevalo nove pristope pri delu s starejšimi na delovnem mestu (Naegele in Walker, 2006). Staranje prebivalstva postaja ključni problem Evropske unije, zato bo predvidena gospodarska rast, konkurenčnost in učinkovitost na trgu, v veliki meri odvisna od tega, kako učinkovito bodo delodajalci znali uporabiti in pokoristiti starejšo delovno silo (Naegele in Walker, 2006). Zaradi postopnega upadanja mlajše delovne sile, bo ključno znati zadržati in spodbuditi koristi in prispevke starejše populacije (Naegele in Walker, 2006).

Walker in Maltby (2012) opozarjata, da je bistveni predpogoj za to večja socialna inkluzija starejših in premostitev starostne diskriminacije ter stereotipov o starejši populaciji. Večina starejših zaposlenih v EU je še vedno deležna starostne diskriminacije in imajo relativno nizek status pri zaposlovanju (Phillipson in Smith, 2006). Naegele in Walker (2006) navajata, da bodo v prihodnosti socialni partnerji in politiki morali vzpostaviti dobro sodelovanje in se zoperstaviti starostnim oviram pri iskanju kadra, treningu in spodbujanju ter izkoreniniti negativne stereotipe o starejših kot potencialnemu kadru.

V ta namen je evropska komisija (Walker in Maltby, 2012) želela do leta 2012 ustvariti boljše možnosti zaposlovanja za starejše in boljše delovne pogoje. Poleg tega so želeli spodbuditi tudi prevzemanje aktivne družbene vloge starejših in njihovo boljše zdravje. Finska je bila ena izmed prvih pobudnic promocije dela starejših zaposlenih. Reforme, ki so jih uvedli v namen daljšega in učinkovitega delovno aktivnega življenja, v svoji raziskavi opisuje Ilmarinen (2010). Avtor navaja, da je za daljše delovno aktivno življenje potrebno spremeniti stališča do staranja. Dalje navaja večjo ozaveščenost managerjev glede izzivov, ki so povezani s staranjem, fleksibilnejše in prilagodljivejše delovne zahteve, večje razumevanje z zdravjem povezanih težav in njihovo učinkovitejše odpravljanje ter izboljšanje horizontalnega in vertikalnega sodelovanja med ključnimi akterji v organizaciji. Walker (1997) dobro prakso starostnega managementa definira kot mero, do katere organizacija premosti starostne ovire in spodbuja njeno raznolikost. V ožjem smislu jo navaja kot usmerjenost v

strukturiranje okolja, kjer zaposleni lahko doseže svoj potencial, brez starostno specifičnih omejitev.

V organizacijah se pogosto pojavljajo skrbi, da starejši kot so zaposleni, manj so učinkoviti in organizaciji predstavljajo večji strošek (Walker, 1999). Veliko podjetij ne vidi prednosti, ki jih lahko starostno različni kader doprinese. Walker (1999) ugotavlja, da dobre prakse dela s starejšimi zaposlenimi ne predstavljajo nujno večjih stroškov za organizacijo, temveč večje koristi. Navaja, da lahko starejši organizaciji doprinese dodatne izkušnje in sposobnosti in s tem dodatno pripomore k konkurenčnosti podjetja na trgu. Tu predpostavlja, da je za slednja dva pogoja nujna dobra kadrovska praksa na področju starostnega managementa, ki se zoperstavlja starostnim oviram in spodbuja starostno raznolikost kadra. Predpostavlja nekaj konkretnih dejavnosti za premostitev navedenih dveh pogojev: 1) *razvijanje starostnega zavedanja skozi organizacijo, še posebej v srednjem menedžmentu*; 2) *spremljanje postopka rekrutacije in usposabljanje zaposlenih za preprečitev starostne diskriminacije*; 3) *promocija starostne različnosti in zagotavljanje, da se tega zaveda celotni menedžment*; 4) *zagotavljanje priložnosti za vseživljenjsko učenje*; 5) *predstavitev iniciativ starostnega menedžmenta in evalvacija vpliva, sprememb*.

V Sloveniji se podjetja v splošnem še ne zavedajo demografskih sprememb, ki se dogajajo in večini je v interesu, da se starejši zaposleni čim prej upokojijo oziroma se prijavijo na Zavod za zaposlovanje (Drev in Planko, 2017). Slovenska in Hrvaška podjetja zaposlujejo izredno nizek delež starejših v primerjavi z ostalimi evropskimi državami ter zelo redko pri iskanju novega kadra izberejo starejše od 50. let (Drev in Planko, 2017). Isti avtorici (2017) navajata pet ukrepov, ki zajemajo vsebinska področja pri katerih se zahteva načrtno upravljanje s starejšimi zaposlenimi: *Promocija in varovanje zdravja; ergonomija, prilagoditev dela in delovnega časa; kadrovske razvoj, kompetence in usposabljanje; medgeneracijsko povezovanje in ozaveščanje; zavzetost in vključenost*. Nekateri izmed ukrepov so bolj tehnični in posledično lažje uresničljivi, drugi pa zahtevajo spremembe odnosov, organizacijske kulture in organizacijsko zelenega vedenja. Delodajalci, ki bodo želeli pridobiti in obdržati dober kader, bodo v svojo organizacijo morali postopno vključiti strategijo upravljanja starejših zaposlenih (Drev in Planko, 2017).

Planko, Drev in Duralija (2017) navajajo, da bo na izzive staranja delovne sile, moč odgovoriti z večjim spodbujanjem zaposlenih, da ostanejo dalj časa delovno aktivni ter z aktivno politiko izobraževanja, boljšim in učinkovitejšim upravljanjem različnih starostnih skupin v podjetju, skrbjo za prilagoditev delovnih mest ter vseživljenjsko krepitvijo veščin in znanj zaposlenih. Avtorji trdijo, da so to koraki, ki bodo na trenutno in prihajajoče stanje na trgu delovne sile, dali ustrezne rešitve.

Planko, Drev in Duralija (2017) prav tako menijo, da morajo pri reševanju teh izzivov aktivno vlogo zavzeti kadrovske službe, vodstva organizacij in vsak posameznik z zavedanjem odgovornosti za krepitev svojih večin in skrbjo za zdravje, kot ugotavlja tudi Walker (1999).

V pričujoči raziskavi smo na vzorcu slovenskih podjetij želeli ugotoviti, kakšne ukrepe uporabljajo za upravljanje z njihovimi starejšimi zaposlenimi. Zanimalo nas je, kako organizacije upravljajo s starejšimi zaposlenimi, kaj jim nudijo (bonitete, ugodnosti), kako jih razvijajo, motivirajo ter zadržujejo. Z ugotovitvami bi si nadalje lahko pomagali pri promociji praks z omenjeno populacijo in njihovo implementacijo. Na ta način bi lahko ozaveščali kadrovnike in menedžerje ter jim pomagali olajšati izzive, ki bodo v bližnji prihodnosti trkali na vrata, starejšim zaposlenim pa omogočili boljše in učinkovitejše opravljanje dela in spodbudili njihovo željo po daljši delovni aktivnosti.

Pričakovali smo, da podjetja uporabljajo določene prakse s starejšimi zaposlenimi, ki pa niso jasno deklarirane, temveč so tako vsakdanje in samoumevne, da se o njih specifično ne govori. Predvidevali smo tudi, da se bodo podjetja med seboj v praksah razlikovala ter da bodo nekatera imela bolj utečene prakse kadrovanja in upravljanja s starejšo populacijo kot druga.

Metoda

Udeleženci

Udeleženci v raziskavi so vodje podjetij ali njihovi nasledniki (družinska podjetja) ter posamezniki zaposleni v kadrovskih oddelkih velikih podjetij, vključenih v raziskavo. Kontaktirali smo dvajset podjetij Savinjske regije, a smo jih v raziskavo vključili le devet, saj se ostali niso odzvali naši prošnji za sodelovanje ali pa, zaradi neznanih razlogov, niso želeli sodelovati. Kljub težavam s pridobivanjem udeležencev, smo bili pozorni, da vključimo vsaj eno majhno, eno srednje in eno veliko podjetje. Pod majhna podjetja smo uvrstili vsa, ki imajo več kot deset in manj kot 50 zaposlenih (štiri podjetja), srednja podjetja so podjetja od 50 do 250 zaposlenih (dve podjetji), pod velika podjetja pa smo uvrstili podjetja, ki imajo več kot 250 zaposlenih (dve podjetji). Tovrstno klasifikacijo podjetij smo naredili na podlagi Zakona o gospodarskih družbah. Preverili smo povprečno starost zaposlenih in se prepričali, da imajo v podjetju vsaj enega starejšega zaposlenega. Povprečna starost zaposlenih v vseh podjetjih presega starost 40 let.

Pripomočki

Uporabili smo polstrukturirani intervju, ki smo ga oblikovali sami in je dodan kot priloga k članku. Služil je zgolj kot osnova za pridobivanje informacij, a smo tekom intervjuja vprašanja precej prilagajali. Večina podjetij je potrebovala dodatne obrazložitve, katere ukrepe smatramo kot učinkovito upravljanje s starejšimi zaposlenimi (npr. promocija zdravja na delovnem mestu, pomoč pri stalnem razvoju kariere, ...). Spraševali smo po osnovnih podatkih o podjetju (naziv, število zaposlenih, povprečna starost zaposlenih) ter o strategijah, ki jih uporabljajo za prilagoditev spremembam na trgu delovne sile. Zanimalo nas je, kako prilagajajo delo starejšim zaposlenim in ali uporabljajo kakšne posebne strategije, se poslužujejo določenih ukrepov. Povpraševali smo o namenu izvajanja določenih strategij in o posledicah, ki se izražajo. Vključili smo še vprašanja, vezana na medgeneracijsko povezovanje, saj nas je zanimalo, kako pri delu sodelujejo mlajši in starejši zaposleni.

Postopek

Odločili smo se, da se pri iskanju podjetij osredotočimo zgolj na eno regijo v Sloveniji, in sicer Savinjsko ter tako na omejenem prostoru raziščemo, kako se organizacije spoprijemajo in prilagajajo spremembam na trgu delovne sile. Za raziskovanje Savinjske regije smo se odločili, saj sva dve raziskovalki iz omenjene regije. Lažje sva pridobili kontakte podjetij, pričakovali pa smo, da bodo tudi bolj pripravljeni sodelovati. V omenjeni regiji se trenutno izvaja tudi projekt za krepitev temeljnih in poklicnih kompetenc zaposlenih, ki je namenjen vsem zaposlenim, ki potrebujejo dodatna usposabljanja, kvalifikacije ali prekvalifikacije, zaradi potreb na trgu dela in delovnem mestu. Zanimalo nas je, ali katero izmed izbranih podjetij izvaja omenjene aktivnosti pri starejših zaposlenih. Najprej smo poiskali kontakte podjetij in jih vljudno pozvali k sodelovanju v raziskavi. Priložili smo svoj kontakt (telefonsko številko), na katerega smo bili dosegljivi. Sedem intervjujev smo, na željo

podjetij, opravili preko telefona, dva pa smo izvedli v živo. Posamezni intervju je opravil eden izmed raziskovalcev, časovno pa je trajal približno 10 minut. Vsi intervjuji so bili posneti, na podlagi zbranih informacij pa smo napisali kratke predstavitev posameznih podjetij in strategij, ki jih uporabljajo. Izsledke smo združili v smiselno celoto.

Rezultati

Specifični ukrepi podjetij pri ravnanju s starejšimi zaposlenimi

- Velika podjetja

Tabela 1

Predstavitev velikih podjetij

Velika podjetja			
	Približno število zaposlenih	Opis dejavnosti	Kontakt – udeleženec v raziskavi
Veliko podjetje 1 – V1	3000	podjetje, ki deluje na področju maloprodaje izdelkov široke potrošnje	vodja kadrovske službe
Veliko podjetje 2 – V2	več kot 1000	podjetje s kemično-predelovalno industrijo	vodja kadrovske službe
Veliko podjetje 3 – V3	300	podjetje, ki deluje na področju živilske industrije	vodja kadrovske službe

Vsa tri velika podjetja, ki smo jih mi pridobili v vzorec, so navedla, da za učinkovito upravljanje s starejšimi nimajo nobenih posebnih strategij. Kasneje so, z dodatnimi podvprašanji in ponazorjenimi primeri, kaj vse pomeni dobra praksa, vsi omenili vsaj kakšen ukrep.

Nadalje so v V1 in V3 izpostavili, da se zavedajo, da imajo starejši posamezniki več zdravstvenih omejitev in so lahko v primerjavi z mlajšimi sodelavci prej fizično izčrpani. Zato jim po potrebi prilagajajo delovna mesta – ne potrebujejo opravljati nadur, nositi težkih bremen, idr.

V V2 in V3 so navedli, da so v fazi priprave za uvedbo ukrepov pri ravnanju s starejšimi. Zatem ko smo zastavili podvprašanje, kaj točno bodo naredili na tem področju, je podjetje 3 odgovorilo, da bodo pripravili izobraževanja namenjena zgolj starejšim, vendar še nimajo nič točno načrtovano oz. organizirano (morda kaj v zvezi z učenjem komunikacijskih veščin ali pa z upravljanjem s tehnologijo).

V V2 so razložili, da se zavedajo trenda na delovnem trgu in da bodo v prihodnosti pripravili načrt za učinkovitejše upravljanje s starejšimi. Njihove trenutne prilagoditve na

starejše zajemajo individualno (z vsakim posameznikom posebej) reševanje morebitnih zagat. Na ravni sistema kakšnih posebnih rešitev nimajo, vendar pa za zdaj ne zaznavajo te potrebe ali kakršnihkoli težav, ki bi zahtevale takojšnje akcije. Vestni so pri upoštevanju Zakona o delovnih razmerjih, kjer je zapisano, da morajo starejši od 55 let podpisati izjavo, da bodo opravljali popoldansko in/ali nočno delo. V primeru, da izjave ne podpišejo, v podjetju dalje interno iščejo rešitve in skušajo najti za te posameznike delo zgolj na dopoldanski izmeni.

- Srednji podjetji

Tabela 2

Predstavitev srednjih podjetij

Srednji podjetji			
	Približno število zaposlenih	Opis dejavnosti	Kontakt – udeleženec v raziskavi
Srednje podjetje 1 – S1	90	podjetje, ki se ukvarja s proizvodnjo nekovin, kovin, orodjarstvom in trženjem	naslednik
Srednje podjetje 2 – S2	150	podjetje, ki izdeluje ventilatorje in opremo za industrijsko ventilacijo	vodja podjetja

Naslednik podjetja S1 je tekom intervjuja izpostavil, da je njihov vodstveni kader naklonjen starejšim, saj z razumevanjem sprejema dejstvo, da morajo starejši večkrat na zdravniške preglede in imajo več odsotnosti z dela. V podjetju je tudi običajno, da se upoštevajo izražene želje in prošnje starejših zaposlenih. Primer, ki to potrjuje je, da je zaposleni, ko bi se lahko upokojil, izrazil željo, da bi urejal okolico (npr. košnja trave, pobiranje smeti,...) in mu je to bilo tudi omogočeno.

Podjetje S2 ne izvaja posebnih strategij za upravljanje s starejšimi zaposlenimi.

- Majhna podjetja

Tabela 3

Predstavitev majhnih podjetij

Majhna podjetja			
	Približno število zaposlenih	Opis dejavnosti	Kontakt – udeleženec v raziskavi
Majhno podjetje 1 – M1	32	tekstilno podjetje, ki se ukvarja z izdelovanjem oblačil za prosti čas	vodja podjetja
Majhno podjetje 2 – M2	20	podjetje s proizvodnja in distribucijo promo tekstila	vodja podjetja
Majhno podjetje 3 – M3	40	podjetje, ki proizvaja tehnične pline	naslednik
Majhno podjetje 4 – M4	35	podjetje, ki se ukvarja z izdelavo orodij in brizganjem plastike	naslednik

V podjetju M1 imajo veliko starejših zaposlenih, vodilni pa se zavedajo, da jim morajo posvečati več pozornosti kot njihovim mlajšim sodelavcem. Večina starejših zaposlenih je v podjetju zaposlenih več kot deset let, skozi leta pa so razvili visoko organizacijsko pripadnost. Zaposleni dvakrat letno prejmejo darilne bone za masažo, saj pri njihovem delu, zaradi sedenja, trpi predvsem hrbtenica (šivilje). Vsakodnevno imajo 10-15 minutno razgibavanje, ki ga vodijo mlajši zaposleni. V skupnih prostorih (kuhinji) jim je vsak dan na voljo sveže sadje, saj poskušajo ozavestiti pomen zdrave prehrane. Tovrstne ukrepe sistematično izvajajo približno eno leto in na začetku je vodstvo predvsem pri telovadbi zaznavalo kar nekaj odpora. Zaposlenim se razgibavanje ni zdelo smiselno, a se je ob prvih pozitivnih učinkih njihovo mnenje spremenilo.

V M3 imajo na področju ravnanja z zaposlenimi razvit upravljalni sistem SHEQ (SHEQ Management System). Sistem je zelo širok in zajema vprašanja varnosti, zdravja, okolja in kvalitete (Safety, Health, Enviroment, Quality). Posebnost podjetja M3, v primerjavi z vsemi ostalimi vključeni v vzorec je, da gre za nemški koncern, ki zaposluje približno 59.000 ljudi v več kot 100 državah. Sistemu SHEQ tako sledi celotna korporacija. Z njim zaznavajo in spodbujajo zaposlene, da razpravljajo o tem, kako se obnašajo v dejanskih delovnih razmerah in jih spodbujajo k razpravljanju o posledicah svojih dejanj in spreminjanju njihovih vedenj za doseganje medsebojnih soglasij. Sistem spodbuja menedžerje, da vodijo tako, da se izražajo skrb za zdravje in varnost drugih. Eden izmed ukrepov sistema je tudi, da dodatno poskrbi za svoje izvajalce. Promet je področje, ki je lahko kritično z vidika varnosti. Zaradi tega imajo v podjetju lastne interne standarde, ki urejajo ključne varnostne ukrepe, ki jih strogo izvajajo po celotni skupini, da zmanjšamo pogostost prometnih nesreč. Sistem SHEQ vključuje tudi načela HAACP sistema za zagotavljanje higienske in neoporečne prehrane zaposlenih in še druga načela za vzpostavljanje najbolj optimalnih pogojev dela. Sistem vključuje torej starejše zaposlene, a hkrati tudi mlajše in med njimi ne dela razlik. Drugih specifičnih ukrepov, ki bi se nanašali zgolj na starejše zaposlene, ne izvajajo.

Direktorja podjetij M1 in M4 sta poročala, da starejšim zaposlenim običajno zaupata večjo stopnjo odgovornosti na delovnem mestu v primerjavi z mlajšimi sodelavci. V podjetju M4 starejši zaposleni vodijo raznovrstne projekte ter imajo pestre vodstvene naloge. Vodilni verjamejo, da mora biti pripadnost podjetju nagrajena, zato plača in število prostih dni raste sorazmerno z delovno dobo v podjetju. Tako imajo starejši posamezniki višje plače ter več prostih dni.

Medgeneracijsko povezovanje

Prav vsa podjetja so navedla, da organizirajo vsakoletna druženja za vse zaposlene in tako skrbijo za povezovanje članov tima in posledično medgeneracijsko povezovanje zaposlenih. Podjetja imajo večinoma poleti piknike z različnimi športnimi aktivnostmi (npr. odbojka, nogomet) ter zabave ob zaključku leta. V podjetju S1 sicer opažajo, da se starejši tovrstnih dogodkov udeležujejo v manjši meri, morda zaradi tega, ker so se jih naveličali.

Vodja podjetja M4 ugotavlja, da je za njihove zaposlene dobro, če so delovne ekipe sestavljene iz mlajših in starejših zaposlenih, saj to vpliva na spontano obojestransko medgeneracijsko sodelovanje. Pri njih je zanimivo tudi dejstvo, da lahko znotraj skupine zaposlenih najdemo več generacij določene družine (npr. mati in hči).

V S1, imajo zaposleni v pogodbi zapisano, da svojih izkušenj in znanj ne smejo zadrževati zase. Od starejših se pričakuje, da učijo mlade (npr. opozarjanje na nevarnosti, posledice nepravilnega dela,...). Podobno trdi tudi lastnik podjetja M2, ki pravi, da kot mlad še ne moreš biti mojster. Da bi to postal, potrebuješ kot vajenec pomoč s strani starejšega in bolj izkušenega. Ob tem je navedel trenutni primer, ko se upokojuje vodja šivalnice in mentorira svojo naslednico. Mentorstvo so vsaj posredno omenili vsi zajeti v vzorec, saj so sporočali, da je prenos znanja in izkušenj starejših zaposlenih na mlajše zaželen.

V1 izvaja za vse zaposlene prodajna in strokovna izobraževanja, starejši zaposleni pa nudijo mentorstvo mlajšim zaposlenim, ki v podjetju opravljajo praktično usposabljanje.

Tudi če so podjetniki odgovorili, da ne izvajajo nobenih posebnih strategij za povečanje sodelovanja med starejšimi in mlajšimi zaposlenimi, se strinjajo, da se medgeneracijsko sodelovanje pojavlja spontano, med delovnim procesom (npr. starejši uvajajo mlajše v delovni proces, mlajši pa starejše učijo uporabljati internet in določene programe ter jim pomagajo pri fizično zahtevnejših delih).

S strani vseh intervjuvancev smo dobili občutek, da cenijo starejšo delovno silo in da si tudi prizadevajo za čim boljše odnose med starejšimi in mlajšimi zaposlenimi. Potrebno pa se je zavedati, da so lahko intervjuvanci predstavljali zgolj deklarirane vrednote, tj. vrednote, ki so pogosto formalno zapisane in za katere je splošno znano, da bi se morale upoštevati (npr. spoštljivi medosebni odnosi, strpnost do starejših zaposlenih ...). V obzir moramo vzeti tudi, da so vodje podjetij ali kadrovske službe morda podajali socialno zaželene odgovore.

Od leta 2011 morajo vsa podjetja v skladu z določili Zakona o varnosti in zdravju pri delu skrbeti za zdravje na delovnem mestu; delodajalec mora načrtovati in izvajati promocijo zdravja na delovnem mestu, zagotoviti mora potrebna sredstva in izvajati določene aktivnosti ter ukrepe, da se ohranja in krepi telesno in duševno zdravje delavcev. Verjetno je tudi zaradi zakona opaziti trend podjetij pri ponujanju možnosti za zdravo prehranjevanje in zdravo življenje.

V velikem podjetju z elektrostoritvami skrbijo za povezovanje timov po posameznih sektorjih večkrat letno. Vsak sektor ima svojo športno ekipo, ki jo sestavljajo mlajši in starejši, s katero se nato udeležujejo raznih tekem med organizacijami ali pa znotraj njihove.

Tabela 4

Pregled uporabljenih ukrepov in strategij pri ravnanju s starejšimi zaposlenimi in medgeneracijskega povezovanja

Velikost podjetja				
Ukrepi in strategije	Majhna podjetja		Srednja podjetja	Velika podjetja
Specifični ukrepi pri ravnanju s starejšimi zaposlenimi	- SHEQ system (vprašanja varnosti, zdravja, okolja in kvalitete)	- razumevanje starejših in dodatne ugodnosti – upoštevanje želja (večkratni zdravniški pregledi, košenje trave, ...)	- prilagajanje delovnih nalog starejšim zaposlenim	
	- masaže, sveže sadje, vsakodnevna telovadba			
	- dodatne odgovornosti starejših zaposlenih (vodenje projektov)			
Medgeneracijsko povezovanje	- vsakoletna neformalna druženja	- vsakoletna neformalna druženja	- vsakoletna neformalna druženja	
	- delovne skupine sestavljene iz mlajših in starejših	- obvezno deljenje znanja med zaposlenimi (formalno določeno)	- praktično usposabljanje	
	- mentoriranje		- delovne skupine sestavljene iz mlajših in starejših	
	- spontano medgeneracijsko o povezovanje	- delovne skupine sestavljene iz mlajših in starejših	- spontano medgeneracijsko o povezovanje	
		- spontano medgeneracijsko povezovanje		

V tabeli 4 so prikazani vsi uporabljeni ukrepi ali strategije, ki se jih poslužujejo podjetja vključena v raziskavo. Najbolj raznolike ukrepe izvajajo majhna podjetja, medtem ko velika podjetja praktično ne izvajajo posebnih ukrepov. Na področju medgeneracijskega povezovanja je moč opaziti več različnih ukrepov, a so si med seboj bolj sorodna.

Razprava

Vsa zajeta podjetja se do določene mere ukvarjajo z vprašanjem, kako se prilagoditi na starejšo delovno silo. Glede na njihove odgovore je možno razbrati, da se zavedajo, kaj proces staranja prinaša. Nekateri so eksplicitno izrazili, da upoštevajo psihofizične zmožnosti starejših zaposlenih (npr. upočasnjena motorika) in posledično prilagodijo delovno mesto ali pa delovne naloge (npr. prestavitev zaposlenega na stroj, kjer je možnost za napake manjša in je delo manj samostojno).

Zdi se, kot da se v podjetjih nekako intuitivno ukvarjajo s starejšimi zaposlenimi. Izvajajo ukrepe po lastni presoji oz. 'zdravi kmečki pameti' kot se je tudi izrazil eden izmed intervjuvancev. Ob prvi predstavitvi tematike intervjuja in vprašanj, so nekateri udeleženci odgovorili, da za starejše zaposlene nimajo nobenih posebnih ukrepov.

Pomanjkljivosti raziskave in možnost nadaljnjega raziskovanja

Med izvajanjem intervjujev je bilo zaznati, da podjetniki različno dojemajo skrb za starejše zaposlene in da je to področje, s katerim se večina ne ukvarja zavestno, na vsakodnevni ravni. Ko smo jih spodbudili k razmišljanju o tej tematiki z vprašanji pa se je izkazalo, da vsi do določene mere skrbijo za dobro počutje starejših v podjetju in za medgeneracijsko povezovanje.

Velika pomanjkljivost raziskave je, da smo o prilagajanju na starajočo se delovno silo poizvedovali zgolj pri vodstvenih kadrih in ne tudi pri zaposlenih, ki se jih ti ukrepi dotikajo. S pomočjo intervjujev zaposlenih bi lahko dobili precej bolj veljaven pogled na izvajanje ukrepov in na zadovoljstvo zaposlenih ob tem.

Vzorec podjetij je majhen in omejen zgolj na eno področje v Sloveniji ter posledično ni reprezentativen za celotno Slovenijo. Prakse, ki jih izvajajo podjetja vključena v vzorec se lahko zelo razlikujejo od praks, ki jih imajo druga podjetja v Sloveniji. Prav tako dobra praksa enega podjetja lahko ni ustrezna za drugo podjetje. Podjetja imajo lahko zelo različna delovna mesta – npr. proizvodnja podjetja imajo lahko nižje kvalificirane delavce, druga podjetja pa zgolj visok kader in postopanje pri ravnanju s starejšimi zaposlenimi bo tako zahtevalo drugačne prilagoditve.

Na področju raziskovanja praks pri ravnanju s starejšimi zaposlenimi, je še veliko možnosti za samo opredelitev, kaj dobra praksa sploh je. Ali dobra praksa pomeni že, da podjetja zaposlenim ponujajo sadje v skupnih prostorih ali pa je za to potrebno še kaj več. Nekatera podjetja imajo lahko dobro klimo in je moč zaznati vrednote kot npr. pomembnost medosebnih odnosov ter skrb za zaposlene. Tovrstna podjetja verjetno veliko vlagajo v vse zaposlene (tako mlajše kot starejše in tudi različne kadre), vendar ni nujno, da imajo v ta namen razvite posebne sisteme. Priložnost nadaljnjega raziskovanja pri upravljanju starejših zaposlenih vidimo tudi na področju selekcije in izbora kadra. Smiselno bi bilo sistematično preveriti, ali se v praksi dogaja starostna diskriminacija – ali znotraj nabora enakovrednih kandidatov raje izberejo mlajše.

Zaključek

Glede na pridobljene podatke je videti kot da se podjetja na spremembe na trgu prilagajajo spontano, brez drastičnih ali sistematičnih ukrepanj. Vsa intervjuvana podjetja izvajajo določene ukrepe, ki so v korist vsem zaposlenim, manj pa se poslužujejo specifičnih strategij, ki bi se nanašale zgolj na starejše zaposlene.

Praksa upravljanja s starejšimi zaposlenimi je lahko pri vsaki organizaciji zelo različna. Sklepamo, da je praksa odvisna od vodstvenega kadra in stabilnosti podjetja. Podjetja, ki so finančno in kako drugače stabilna, se lahko s problematiko starajoče se delovne sile ukvarjajo zavestno in imajo za to celo delovna mesta zaposlene, ki skrbijo za razvoj sistemov, ki vodijo v dobre prakse. Pri tem pa velikost podjetij nima pomembnega vpliva, saj se uporaba strategij in ukrepov razlikujejo ne razlikujejo glede na velikost podjetja (veliko, srednje, malo).

Kot psihologi se zavedamo pomena uveljavitve strategij, ki bi olajšale delo starejšim zaposlenim. Menimo, da je potrebno našo ozaveščenost in znanje širiti tudi med druge ljudi, posebno med menedžerje, posameznike v oddelkih upravljanja s človeškimi viri in druge vodilne posameznike v organizacijah.

Viri

Drev, B. in Planko, S. (2017). Kako naj slovenska podjetja pristopijo k izzivu dolgožive družbe? *HRM*, 3(13), 11–13.

Ilmarinen, J. (2007). *Towards a longer worklife! Ageing and the quality of worklife* (Raziskovalno poročilo). Helsinki: Finnish institute of occupational health.

Naegele, G., Walker, A. (2006). *A guide to good practice in age management*. Luksemburg: Office for Official Publications of the European Communities.

Planko, S., Drev, B. in Duralija, S. (2017). *Katalog ukrepov za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih*. Ljubljana: Javni štipendijski, razvojni, invalidski in preživniski sklad republike Slovenije.

Phillipson, C. in Smith, A. (2006). *Extending working life: A review of the research literature*. London: Department of Work and Pensions, Research Report 299.

Walker, A. (1997). *Combating age barriers in employment*. Luksembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

Walker, A. (1999). Why the ageing workforce demands an active response in public policy. V G. Naegele (ur.), *Active strategies for an ageing workforce*, (str. 3–5). Luksemburg: Office for Official Publications of the European Communities.

Walker, A. in Maltby, T. (2012). Active ageing: A strategic policy solution to demographic ageing in the European Union. *International Journal of Social Welfare*, 21, 117–130.

Priloga

Primeri dobre prakse prilagajanja na spremembe na trgu delovne sile

Trg delovne sile se ves čas spreminja. Življenjska doba ljudi se podaljšuje, na delovnem mestu pa je tudi vedno več starejših zaposlenih (nad 50let).

Zanima nas, kako se spopadate z izzivi, s katerimi se ob tem soočate (npr. prilagoditev dela in delovnega časa, promoviranje medgeneracijskega povezovanja, skrb za vključenost starejših zaposlenih v timu). Z vprašanji želimo torej spodbuditi, da pomislite, **kako skrbite za starejše zaposlene**, za njihovo zadovoljstvo, motivacijo, zdravje, ...

1. Ime podjetja:
2. Koliko zaposlenih ima vaše podjetje:
3. Povprečna starost zaposlenih:
4. Kako postopate pri delu s starejšimi zaposlenimi? Izvajate kakšne posebne ukrepe?
5. Kaj pa delate na tem področju? Lahko malo bolj podrobno opišete ukrepe, ki se jih poslužujete?
6. Kdaj ste začeli s tem ukrepom in kako dolgo ga že izvajate?
7. Kakšni so bili na začetku pričakovani rezultati in kako se danes odražajo?
8. Kakšne so bile prve reakcije zaposlenih ob uvedbi nove strategije?
9. Kako ste zdaj zadovoljni z izbrano strategijo? Kako so zadovoljni vaši zaposleni?
10. Imate kakšne ukrepe pri spodbujanju sodelovanja mlajših in starejših zaposlenih (medgeneracijsko sodelovanje) in če da, katere?