

UNIVERZA V LJUBLJANI
FILOZOFSKA FAKULTETA
ODDELEK ZA PSIHOLOGIJO

ROSA RADMAN ŽALODEC

Prepričanja delodajalcev o starejših zaposlenih

Magistrsko delo

Mentor:izr. prof. dr. Eva Boštjančič

Ljubljana, 2018

Zahvala

Želela bi se zahvaliti vsem udeležencem, ki so sodelovali v raziskavi, ter sodelavcem, ki so pomagali pri zbiranju podatkov.

Zahvaljujem se svoji družini, predvsem pa fantu Gorazdu, za vso podporo in spodbudo.

Posebej pa se zahvaljujem mentorici izr. prof. dr. Evi Boštjančič za dostopnost, pomoč in vodenje tekom priprave magistrskega dela.

Izveček

Staranje prebivalstva v državah razvitega sveta je neizogibno povezano s staranjem delovne sile, kar prinaša nove izzive na trg dela, negativna in pogosto stereotipna prepričanja pa predstavljajo ključno oviro pri zaposlovanju starejših. Ker beležimo v Sloveniji nizko stopnjo delovne aktivnosti starejšega prebivalstva, želimo v magistrskem delu preveriti, kakšna so prepričanja slovenskih delodajalcev o starejših zaposlenih ter v kolikšni meri so povezana s pripravljenostjo, da bi zaposlili starejšo osebo. Obenem nas je zanimalo, kakšna so prepričanja starejših zaposlenih ter kako se razlikujejo od prepričanj delodajalcev. V pričujoči raziskavi je tako sodelovalo 82 delodajalcev in 219 starejših zaposlenih (≥ 50 let) iz vse Slovenije, izpolnjevali pa so vprašalnik, ki smo ga pripravili posebej za ugotavljanje prepričanj o starejših zaposlenih. Rezultati so pokazali, da je pojmovanje starostne meje, pri kateri zaposleni postane starejši delavec, kakor tudi verjetnost, da bi zaposlili starejšo osebo, pozitivno povezano s prepričanji o starejših zaposlenih. Med delodajalci prevladuje domneva, da so neprilagodljivi, nemotivirani in nezainteresirani za tehnološke spremembe, hkrati pa menijo, da so zvesti, izkušeni in zanesljivi. V skladu z ugotovitvami drugih avtorjev, so prepričanja o starejših zaposlenih povezana s starostjo ocenjevalca, vendar je bila v naši študiji ugotovljena zgolj šibka pozitivna povezanost. Kot pričakovano, prihaja med delodajalci in starejšimi zaposlenimi do statistično pomembnih razlik v ocenjevanju značilnosti starejših zaposlenih. Magistrsko delo prispeva k razumevanju problematike staranja delovne sile, ugotovitve pričujoče raziskave pa lahko služijo kot podpora pri oblikovanju ukrepov za učinkovito vključevanje starejših v proces dela.

Ključne besede: zaposleni, staranje, stereotipna stališča, odnos delodajalca, starostna diskriminacija

Employers' beliefs about older employees

Abstract

The aging of the population in advanced economies is inevitably connected to the aging of the workforce, which brings new challenges to the labor market, and negative and often stereotyped beliefs are a key obstacle to the employment of the elderly. Since there is a low employment rate among older adults in Slovenia, this master's thesis examines employers' beliefs about older employees and to what extent these beliefs correlate with the willingness to employ an older person. At the same time, we wanted to examine beliefs of older adults and how they differ from employers' beliefs. A sample of 82 employers and 219 older adults (≥ 50 years) from all over Slovenia responded to a questionnaire that was specifically developed to assess beliefs about older workers. Results showed that the perceived age limit at which the employee becomes an older worker, as well as the likelihood of hiring an elderly person correlated positively with employers' beliefs. The assumption among employers is that older workers are inflexible, unmotivated and uninterested in technological changes, but at the

same time, they see them as loyal, experienced and reliable. According to the findings of other authors, beliefs about older employees are influenced by employers' age, but only a weak positive relationship was found in our study. The master's thesis contributes to understanding the problem of an aging workforce, and the findings of this research can serve as a support in the design of measures for the effective integration of the elderly in the work process.

Key words: personnel, aging, stereotyped attitudes, employer attitudes, age discrimination

Kazalo vsebine

Uvod	5
Staranje delovne sile in položaj starejših na trgu dela	6
Pravna določila in spodbude za zaposlovanje starejših v Sloveniji	7
Kdaj govorimo o starejših zaposlenih?	9
Starostna diskriminacija na delovnem mestu	10
Prepričanja o starejših zaposlenih	11
Starost delodajalca kot dejavnik prepričanj o starejših zaposlenih	13
Povezava med negativnimi prepričanji in diskriminacijo starejših zaposlenih	13
Posledice negativnih prepričanj za starejše zaposlene	15
Raziskovalni problem	17
Metoda	19
Udeleženci	19
Pripomočki	20
Lestvica prepričanj o starejših zaposlenih	20
Ostala vprašanja	20
Postopek	21
Rezultati	22
Opisne statistike	22
Starost delodajalca in njegova prepričanja o starejših zaposlenih	23
Prepričanja delodajalcev o starejših zaposlenih in verjetnost, da bi zaposlili starejšo osebo (≥ 50 let)	24
Prepričanja starejših zaposlenih ter primerjava s prepričanji delodajalcev	26
Razprava	28
Starost delodajalca in njegova prepričanja o starejših zaposlenih	29
Prepričanja delodajalcev o starejših zaposlenih in verjetnost, da bi zaposlili starejšo osebo	30
Prepričanja starejših zaposlenih ter primerjava s prepričanji delodajalcev	30
Motivacija starejših zaposlenih	31
Pripravljenost za učenje	32
Pomen in omejitve raziskave	32
Praktične implikacije	33
Reference	35

Priloge	44
Priloga 1: Podroben prikaz demografskih značilnosti obeh vzorcev.....	45
Priloga 2: Lestvica prepričanj o starejših zaposlenih.....	48

Uvod

Zaradi številnih demografskih in gospodarskih sprememb se države razvitega sveta srečujejo s staranjem prebivalstva in delovne sile. Staranje prebivalstva je povezano z večanjem števila delovno neaktivnih (UMAR, 2016), zaradi pomanjkanja delovne sile in številnih pokojninskih reform pa predvsem starejšim prebivalcem grozijo slabe socialne razmere (OECD, 2017). V ta namen se v večini zahodnih držav zaostrejuje upokojitveni pogoji in uveljavljajo ukrepi za spodbujanje zaposlovanja starejših (npr. Van Dalen, Henkens in Schippers, 2010a). Kljub številnim poskusom ozaveščanja javnosti o pomenu zaposlovanja starejših in zaostritvam zakonodaje, ki prepoveduje starostno diskriminacijo na delovnem mestu, pa je zaposlovanje starejših delavcev med delodajalci še zmeraj precej nepriljubljeno (npr. Gringart in Helmes, 2001; O'Loughlin, Kendig, Hussain in Cannon, 2017). Eden izmed možnih razlogov za to so obstoječa negativna prepričanja o starejših zaposlenih.

Med delodajalci je pogosto prisotno prepričanje, da so starejši zaposleni neprilagodljivi, nezainteresirani za spremembe in učenje ter imajo številne zdravstvene težave (Chiu, Chan, Snape in Redman, 2001). Mnogi delodajalci menijo, da so tehnološko nepismeni in manj produktivni od ostalih zaposlenih (Loretto in White, 2006; Van Dalen in Henkens, 2017; Zientara, 2009). Po drugi strani pa večina delodajalcev meni, da so starejši zaposleni zvesti, zanesljivi in bolj izkušeni od mlajših zaposlenih (Loretto in White, 2006; Johnson, 2009; O'Loughlin idr., 2017, Zientara, 2009). Starejšim zaposlenim torej pripisujejo t. i. mehke veščine, medtem ko pri zaposlovanju dajejo prednost trdim veščinam (Van Dalen in Henkens, 2017).

Starostna diskriminacija v odnosu do starejših se najpogosteje kaže pri zaposlovanju (Stypinska in Turek, 2017), nemalokrat pa tudi v obliki omejenih možnosti za izobraževanje in napredovanje na delovnem mestu (Chiu idr., 2001; Lazazzara, Karpinska in Henkens, 2013). Po drugi strani pa delodajalci, pri katerih prevladujejo pozitivna prepričanja, prepoznavajo več priložnosti za starejše zaposlene ter so bolj proaktivni pri vključevanju starejših v proces dela (Furunes, Mykletun in Solem 2011). Da bi premostili ovire, povezane z zaposlovanjem starejših oseb, je torej potrebno razumeti prepričanja tistih, ki odločajo o njihovi zaposljivosti. Cilj magistrskega dela je prepoznati prepričanja slovenskih delodajalcev o starejših zaposlenih z namenom osvetliti morebitna negativna prepričanja ter zmanjšati razkorak med delodajalci in zaposlenimi, predvsem pa z željo omogočiti organizacijam večjo učinkovitost, starejšim zaposlenim pa več priložnosti na trgu dela in boljše delovne pogoje.

Staranje delovne sile in položaj starejših na trgu dela

Naraščajoče število starejših zaposlenih je odraz vsesplošnega staranja prebivalstva¹ v državah razvitega sveta (Principi, Fabbietti in Lamura, 2015). Slednje je posledica številnih demografskih sprememb kot sta nizka stopnja rodnosti in daljše pričakovano trajanje življenja (Billett, Dymock, Johnson in Martin, 2011), nagle spremembe v starostni sestavi prebivalstva pa so hkrati posledica staranja povojne generacije, imenovane tudi Baby-boom generacija (Furunes idr., 2011; Gringart, Helmes in Speelman, 2008; Johnson, 2009). O spremembah v starostni sestavi prebivalstva Slovenije priča podatek, da se je od leta 1960 pričakovano trajanje življenja podaljšalo za 11,5 let, na letni ravni pa se rojeva približno 30 % otrok manj. Samo med letoma 2008 in 2018 se je delež prebivalstva, starega 65 let ali več, povečal za 3,3 %, v istem obdobju pa se je za 1,6 % povečal tudi delež prebivalstva, starega 80 let ali več² (Statistični urad Republike Slovenije).

Visok delež delovno neaktivnega prebivalstva ogroža socialno in zdravstveno varstvo starejših (Gringart idr., 2008), nekatera tveganja pa prinaša tudi za mlajše generacije. Zaradi pomanjkanja delovne sile in številnih pokojninskih reform bodo v obdobju srednje in pozne starosti mnogi izpostavljeni slabim socialnim razmeram (OECD, 2017), množično upokojevanje Baby-boomerjev pa lahko vpliva tudi na upočasnitev gospodarske rasti (Johnson, 2009).

Slovenija beleži nizko stopnjo delovne aktivnosti starejših (55 – 64 let), kar je predvsem posledica »zgodnjega upokojevanja zaradi nizke zahtevane starosti ob doseganju polne pokojninske dobe« (UMAR, 2016; str. 7). Leta 2015 je tako stopnja delovne aktivnosti starejših znašala 36,6 % (30,5 % za ženske in 42,6 % za moške), kar je močno pod evropskim povprečjem (MDDSZ, 2016). Eden izmed razlogov za to je zgodnje upokojevanje, ki je bilo v Sloveniji do nedavnega zelo priljubljeno, saj je predstavljalo ugodno rešitev za zmanjševanje števila zaposlenih. Posledično je bilo delo po petdesetem bolj izjema kot pravilo, težnja zaposlenih po zgodnji upokojitvi pa se je ohranila do danes (Žnidaršič in Dimovski, 2010).

Leta 2017 je bilo v Sloveniji 534.336 upokojencev, kar predstavlja 66 % delovno neaktivnega prebivalstva ter več kot 25 % celotnega prebivalstva Slovenije (Statistični urad Republike Slovenije, 2018). Zaradi naraščanja števila starejšega prebivalstva se tako pri nas kot tudi v ostalih državah članicah Evropske unije zaostrojuje upokojitveni pogoji, trenutna upokojitvena starost v Sloveniji pa je 64 let (Zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju, 2012). Staranje prebivalstva je tako neizbežno povezano s staranjem delovne sile, kar povzroča naraščajoče zanimanje za starejše zaposlene, na trg dela pa prinaša tudi nove izzive.

Podaljševanje delovne dobe in spodbujanje zaposlovanja starejših je ključnega pomena pri zmanjševanju stroškov, ki so povezani s staranjem prebivalstva. Na ravni posameznih držav se omenjene pobude gibljejo od pokojninskih reform, ki omejujejo možnosti za zgodnji izstop iz trga dela, do sprememb zakonodaje proti starostni diskriminaciji in javnih kampanj za boj proti negativnim stereotipom na delovnem mestu (Van Dalen idr., 2010a). Pomanjkljivost

¹ »O staranju prebivalstva govorimo takrat, ko se delež prebivalstva nad izbrano starostno mejo [...] povišuje glede na celotno prebivalstvo« (Statistični urad RS, 2010, str. 3).

² Delež prebivalstva, starega 65 let ali več, je leta 2008 znašal 16,1 %, v prvi polovici leta 2018 pa 19,4 %. Delež prebivalstva, starega 80 let ali več, pa je leta 2008 znašal 3,6 %, v prvi polovici leta 2018 pa 5,2 % (Statistični urad Republike Slovenije, 2018).

omenjenih politik se kaže v tem, da vladne pobude pogosto ne dosežejo ravni posameznih sektorjev ali organizacij (Billett idr., 2011; Van Dalen idr., 2010a). Delodajalci izvajajo zlasti tiste ukrepe, ki so najlažje izvedljivi in cenovno najugodnejši, redko pa upoštevajo prakse, ki bi starejšim pomagale ohranjati zaposljivost in konkurenčnost na trgu delovne sile. Prav omenjene prakse pa postajajo vse bolj pomembne v obdobju velikih gospodarskih sprememb, ko spremembe na trgu dela povečujejo potrebo po zaposljivosti vseh starostnih skupin (Böttcher, Albrecht, Venz in Felfe, 2018; Fleischmann, Koster in Schippers, 2015).

Po podatkih iz leta 2008 je bilo do nedavnega podobno tudi v Sloveniji, saj so delodajalci starejšim delavcem omogočali predvsem preventivne zdravniške preglede, vključevanje v medgeneracijske team-buildinge, prepoznavanje tveganj na delovnem mestu ter svetovanje glede upokojitvenih načrtov in podaljševanja delovne dobe, manj sredstev pa so namenjali izobraževanju starejših delavcev, zmanjševanju njihovih delovnih obveznosti, promociji strategij aktivnega staranja, izobraževanju managerjev o managementu starosti ter programom za premagovanje stereotipov o starejših zaposlenih (Žnidaršič, 2008; v: Žnidaršič in Dimovski, 2010).

Pravna določila in spodbude za zaposlovanje starejših v Sloveniji

V Sloveniji je starostna meja, pri kateri se lahko posameznik upokoji, določena z Zakonom o pokojninskem in invalidskem zavarovanju, diskriminacijo starejših na delovnem mestu oz. pri zaposlovanju pa prepovedujejo različni pravni dokumenti. Nekateri izmed njih so omenjeni v nadaljevanju.

a. Zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju (ZPIZ-2)

27. člen Zakona o pokojninskem in invalidskem zavarovanju določa, da dobi zavarovanec (moški in ženska) pravico do starostne pokojnine pri starosti 65 let, če je dopolnil najmanj 15 let zavarovalne dobe. V letu 2018 velja, da pridobi pravico do starostne pokojnine zavarovanec, ki je dopolnil 20 let pokojninske dobe in starost 64 let in 6 mesecev (moški) oziroma 64 let (ženske). Ne glede na že omenjeni določili pa pridobi pravico do starostne pokojnine tudi zavarovanec (moški in ženska), ki je dopolnil 60 let starosti in 40 let pokojninske dobe brez dokupa dobe (Zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju, 2012).

b. Ustava Republike Slovenije (URS-NPB9)

Ustave Republike Slovenije določa enakost pred zakonom, s čimer prepoveduje vse vrste diskriminacije oz. razlikovanja na podlagi osebnih okoliščin. V prvem odstavku 14. člena je tako zapisano, da so v Sloveniji »vsakomur zagotovljene enake človekove pravice in temeljne svoboščine, ne glede na narodnost, raso, spol, jezik, vero, politično ali drugo prepričanje, gmotno stanje, rojstvo, izobrazbo, družbeni položaj, invalidnost ali katerokoli drugo osebno okoliščino« (Ustava Republike Slovenije, 2013).

c. Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1)

Če Ustava Republike Slovenije prepoveduje diskriminacijo na splošno, je ta v Zakonu o delovnih razmerjih opredeljena specifično za delovno okolje. Tako je v 1. odstavku 6. člena

zapisano, da mora delodajalec iskalcu ali iskalki zaposlitve »pri zaposlovanju ali delavcu v času trajanja delovnega razmerja in v zvezi s prenehanjem pogodbe o zaposlitvi zagotavljati enako obravnavo ne glede na narodnost, raso ali etnično poreklo, nacionalno in socialno poreklo, spol, barvo kože, zdravstveno stanje, invalidnost, vero ali prepričanje, starost, [...] ali drugo osebno okoliščino v skladu s tem zakonom, predpisi o uresničevanju načela enakega obravnavanja in predpisi o enakih možnostih žensk in moških« (Zakon o delovnih razmerjih, 2013).

d. Zakon o uresničevanju načela enakega obravnavanja (ZUNEO)

Ta zakon je namenjen zagotavljanju enakega obravnavanja vsakogar pri uveljavljanju njegovih pravic in obveznosti ter pri uresničevanju njegovih temeljnih svoboščin na vseh področjih družbenega življenja, še posebej »na področju zaposlovanja, delovnih razmerij, vključevanja v sindikate [...], in sicer ne glede na njegove osebne okoliščine kot so narodnost, rasa ali etnično poreklo, spol, zdravstveno stanje, invalidnost, jezik, versko ali drugo prepričanje, starost, spolna usmerjenost, izobrazba, gmotno stanje, družbeni položaj ali druge osebne okoliščine« (Zakon o uresničevanju načela enakega obravnavanja, 2004).

e. Zakon o spremembi zakona o interventnem ukrepu na področju trga dela (ZIUPTD-A)

Ta zakon je bil oblikovan zaradi spodbujanja zaposlovanja starejših in omogoča začasne spodbude za zaposlovanje starejših brezposelnih oseb. Delodajalec, ki sklene pogodbo o zaposlitvi z brezposelno osebo, starejšo od 55 let, je za prvih 24 mesecev trajanja zaposlitve »oproščen plačila prispevkov delodajalca za obvezno pokojninsko in invalidsko zavarovanje, obvezno zdravstveno zavarovanje, zavarovanje za primer brezposelnosti in zavarovanje za starševsko varstvo« (Zakon o spremembi zakona o interventnem ukrepu na področju trga dela, 2017).

Poleg omenjenih zakonov obstajajo v Sloveniji tudi številni drugi ukrepi, katerih namen je spodbujanje organizacij k zaposlovanju starejših delavcev. Nekateri izmed teh ukrepov so na kratko opisani v nadaljevanju.

a. Aktivni do upokojitve

Program Aktivni do upokojitve je namenjen zaposlovanju oseb, starih 58 let ali več, za zaposlitev s polnim delovnim časom za najmanj 24 mesecev (Zavod RS za zaposlovanje, 2018).

b. Oprostitev plačila prispevkov za starejše

Delodajalec lahko za obdobje 24 mesecev uveljavlja oprostitev plačila prispevkov za starejše v kolikor zaposli osebo, starejšo od 55 let, ki je bila pred tem najmanj 6 mesecev prijavljena med brezposelnimi (Finančna uprava RS, 2015).

c. Davčna olajšava za zaposlovanje brezposelnih

Delodajalec, ki na novo zaposli osebo, mlajšo od 26 let ali starejšo od 55 let, ki je bila pred tem najmanj pol leta prijavljena v evidenci brezposelnih, lahko uveljavlja olajšavo v obliki znižanja davčne osnove v višini 45 % izplačane plače te osebe (Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o dohodnini, 2010).

Kdaj govorimo o starejših zaposlenih?

Splošno sprejetega soglasja o tem, kdaj zaposleni postane starejši delavec, trenutno še ni. Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj (OECD) opredeljuje kot starejše zaposlene posameznike, stare 50 let ali več (OECD, 2006). V Sloveniji štejemo med delovno aktivno prebivalstvo posameznike, stare med 15 in 64 let. Delimo jih v 4 večje starostne skupine, pri čemer najstarejšo skupino predstavljajo posamezniki, stari med 50 in 64 let (SURS, 2010). Zakon o delovnih razmerjih pa kot starejše delavce kategorizira zaposlene, starejše od 55 let (197. člen, ZDR–1, 2013).

Obdobje med 40. oz. 45. in 65. letom starosti je v razvojni psihologiji opredeljeno kot razvojno obdobje srednje odraslosti (Zupančič, 2009). Po Eriksonovi teoriji psihosocialnega razvoja je za obdobje srednje odraslosti značilna kriza generativnosti/stagnacije. Posameznik, ki v tem obdobju razvija skrbnost za širše družbeno okolje, stremi k produktivnosti in učinkovitosti ter svoje osebne potrebe združuje s potrebami družbe, razrešuje krizo v smeri generativnosti. Takšen posameznik na delovnem mestu svoje potrebe uresničuje skozi produktivnost, ustvarjalnost in mentorstvo. V nasprotnem primeru, tj. kadar se posameznik ne more upreti usmerjenosti na zadovoljevanje svojih lastnih potreb, pa govorimo o neproduktivni stagnaciji v razvoju (Erikson, 1959; v: Marjanovič Umek in Zupančič, 2009; Zupančič, 2009). Levinson pa v svojem razvojnem modelu življenjskih stopenj opredeljuje zgodnje (20 – 40 let), srednje (40 – 60 let) in pozno odraslo obdobje (60 let in več). V srednjem odraslem obdobju naj bi bilo za posameznika značilno ovrednotenje že sprejete življenjske strukture ter – podobno kot v Eriksonovem modelu – zavezanost k delu, družini in skupnosti (Levinson, 1986; v: Nagy idr., 2017).

V sodobnih znanstvenih raziskavah avtorji kot starejše zaposlene najpogosteje opredeljujejo posameznike, starejše od 50 let (npr. Loretto in White, 2006; Marcus, Fritzsche, Le in Reeves, 2016; Principi idr., 2015; Redman in Snape, 2002; Van Dalen in Henkens, 2016). Tudi teorije kariernega razvoja pozno obdobje kariere najpogosteje opredeljujejo od starosti 50 let naprej (Hedge in Borman, 2012; v: Nagy, Johnston in Hirschi, 2017), nekateri avtorji pa uporabljajo tudi starostno mejo 45 let (npr. Bayl-Smith in Griffin, 2014; Billett idr., 2011; Ybema idr., 2016).

Obširna raziskava o staranju v Sloveniji, ki so jo v letih 2009 in 2010 izvedli na Inštitutu Antona Trstenjaka za gerontologijo in medgeneracijsko sožitje, je prav tako zajemala posameznike, starejše od 50 let. Kot pojasnjuje Ramovš (2013), se danes gerontološke raziskave ne omejujejo zgolj na upokojensko generacijo, temveč najpogosteje zajamejo prebivalstvo po 50. letu starosti. V zadnjem podobdobju srednjih let se namreč posamezniki neposredno pripravljajo na tretje življenjsko obdobje ter s svojimi stališči do starosti usmerjajo lastno življenje po upokojitvi.

Ker torej večina avtorjev kot starejše delavce opredeljuje zaposlene po petdesetem, smo se tudi v magistrski raziskavi odločili postaviti mejo pri starosti 50 let. Pri tem velja opozoriti, da so z razvojnopsihološkega vidika to posamezniki v svojem srednjem odraslem obdobju, v okviru psihologije dela pa jih imenujemo starejši zaposleni, kar se nanaša na dejstvo, da so v svojem poznem obdobju kariere.

Starostna diskriminacija na delovnem mestu

Demografske spremembe v industrializiranih družbah kličejo po spremembi starostno razlikovalnih pristopov pri upravljanju s človeškimi viri ter k uvajanju praks za uspešno vključevanje vseh starostnih skupin zaposlenih (Schröder, Muller-Camen in Flynn, 2014). Kljub zaostritvam zakonodaje, ki prepoveduje starostno diskriminacijo na delovnem mestu, pa je ta še zmeraj prisotna, najpogosteje v odnosu do starejših zaposlenih (O'Loughlin idr., 2017). Starejši iskalci zaposlitve naj bi bili v primerjavi z mlajšimi diskriminirani tudi takrat, kadar izpolnjujejo enake pogoje za delo (Gringart in Helmes, 2001). Odpravljanje starostne diskriminacije delno otežuje dejstvo, da je diskriminacijo pogosto težko prepoznati, saj se pojavlja v številnih prikritih oblikah (Davey, 2014).

Butler (1969) je starostno diskriminacijo ali ageizem (ang. *ageism*) najprej opredelil kot predsodke članov ene starostne skupine do članov druge starostne skupine. Kasneje je svojo definicijo nadgradil in ageizem opredelil kot zapleten fenomen, ki sestoji iz treh različnih, vendar med seboj povezanih dimenzij: (1) predsodki, prepričanja in odnosi do starejših oseb, starosti in staranja, vključno s stališči, ki jih imajo starostniki sami; (2) diskriminacija proti starejšim ljudem, ki se kaže zlasti pri zaposlovanju; (3) institucionalne politike in prakse, ki podpirajo obstoječe stereotipe, s tem pa zmanjšujejo možnosti za starejše (Butler, 1980). Izhajajoč iz Butlerjeve definicije so Iversen, Larsen in Solem (2009) ageizem opredelili kot pozitivne ali negativne stereotipe, predsodke in/ali diskriminacijo do starejših ljudi na podlagi njihove kronološke starosti. Njihov koncept tako vključuje tri komponente – kognitivno (stereotipi), čustveno (predsodki) in vedenjsko (diskriminacija).

Starostna diskriminacija predstavlja velik izziv za zaposlene v poznem obdobju kariere (Bayl-Smith in Griffin, 2017). Pretekle študije kažejo, da se najpogosteje kaže pri zaposlovanju (Gringart idr., 2008; Stypinska in Turek, 2017) ter v obliki omejenih možnosti za izobraževanje (Lazazzara, idr., 2013; Schröder idr., 2014). Eden izmed možnih razlogov za diskriminacijo starejših delavcev so obstoječi negativni stereotipi (Gringart idr., 2008) oz. določene neželene značilnosti, ki jih pogosto pripisujemo starejšim zaposlenim, kot so zdravstvene težave, neprilagodljivost, upiranje spremembam in nepripravljenost za učenje (Chiu idr., 2001).

V delovnem okolju se pojavljata dve vrsti diskriminacije. Trda diskriminacija je praksa delodajalcev in se nanaša na tiste vrste vedenj, ki jih prepoveduje obstoječa zakonodaja. Gre torej za manj ugodno obravnavanje posameznikov zaradi njihove starosti, ki neposredno vpliva na kariero starejših delavcev in njihov poklicni razvoj. Tovrstna diskriminacija se pojavlja v obliki odpuščanj, nižjih plačil za enako opravljeno delo ter v obliki neenakih možnosti pri zaposlovanju in izobraževanju. Mehka diskriminacija pa zajema tiste dogodke, ki se pretežno pojavljajo v medosebnih odnosih in niso pravno regulirani, kljub temu pa negativno vplivajo na starejše zaposlene in njihovo počutje na delovnem mestu. O mehki diskriminaciji govorimo takrat, kadar je posameznik tarča posmeha in neprimernih zbadljivk na račun svoje starosti, ko se srečuje s stereotipi in negativnimi komentarji, če za enako opravljeno delo dobi slabšo oceno ter kadar je na delovnem mestu ustrašovan ali poniževan (Stypinska in Turek, 2017). Nekateri avtorji govorijo tudi o formalni in medosebni diskriminaciji, vendar med eno in drugo klasifikacijo ni večjih razlik. Formalna diskriminacija se nanaša na neenake možnosti starejših delavcev pri zaposlovanju, nagrajevanju in napredovanju ter je v večini zahodnih držav zakonsko prepovedana, medosebna diskriminacija pa je bolj prikrita ter vključuje verbalna in

neverbalna vedenja v vsakodnevni socialni interakciji na delovnem mestu (Hebl, Foster, Mannix in Dovidio, 2002).

Starejši zaposleni imajo različne načine odzivanja na diskriminacijo, ki so ji izpostavljeni v delovnem okolju. Grima (2011) govori o treh strategijah prilagoditve na delovnem mestu, pri čemer prvo strategijo imenuje umik (ang. *standing back*), drugo soočanje (ang. *facing up*), tretjo pa odsotnost omejitve (ang. *absence of constraint*). Za prvo dimenzijo je značilno, da se posameznik odmakne od situacij, ki so neprijetne in boleče, pri tem pa skuša vplivati na lastna čustva, ki se ob tem pojavijo. Za drugo dimenzijo velja, da se žrtev diskriminacije upre oz. sooči z osebo, ki diskriminacijo izvaja, tretja dimenzija pa se nanaša na posameznike, ki diskriminacijo sicer zaznavajo, vendar jih ta ne ogroža, saj imajo občutek nadzora (Grima, 2011).

E. Berger (2009) pa opredeljuje dve specifični strategiji, ki jih posamezniki razvijejo kot rezultat negativnih izkušenj ter v izogib stigmatizaciji pri iskanju zaposlitve:

- *Strategija soočanja* (ang. *counteractions*): Strategija soočanja zajema dva procesa. Prvi je vzdrževanje veščin, nanaša pa se na samoiniciativne poskuse posameznikov, da bi ohranili zadovoljivo raven znanja in sposobnosti, potrebnih za uspešno opravljanje dela. Drugi proces pa je sprememba pričakovanj glede zaposlitve, ki zajema spremembo prvotno zastavljenih ciljev v smislu zniževanja kriterijev.
- *Strategija zatajevanja* (ang. *concealments*): Starejši iskalci zaposlitve poskušajo s strategijami zatajevanja prikriti svojo pravo starost. Prva metoda, ki jo pri tem uporabljajo, je izkrivljanje informacij v življenjepisu, tako da npr. izpustijo podatek o tem, kdaj so zaključili izobraževanje ali ne navedejo vseh delovnih izkušenj. Druga metoda nastopi, če jih delodajalec povabi na razgovor. Takrat poskušajo poskrbeti za čim bolj mladosten videz, denimo z izbiro mladostne garderobe, tako da si pobarvajo lase ali s prikrivanjem izgube las. Zadnja metoda, ki jo starejši iskalci zaposlitve uporabljajo, da bi odvrnili pozornost delodajalca od svoje starosti, pa je zapeljevanje pogovorov v drugo smer ali uporaba mladostnega jezika.

Prepričanja o starejših zaposlenih

V sodobni znanstveni literaturi je mogoče zaslediti dobršno število raziskav, ki proučujejo prepričanja in stereotipe o starejših delavcih, tako z vidika zaposlenih kot z vidika delodajalcev. Veliko zanimanje raziskovalcev je posledica že omenjenih demografskih in gospodarskih sprememb, ki povzročajo staranje prebivalstva in delovne sile. V pričujočem magistrskem delu je poudarek na prepričanjih delodajalcev, saj pretekle študije kažejo, da so odločitve, ki jih delodajalci sprejemajo pri upravljanju s starejšimi zaposlenimi, pod vplivom njihovih stereotipnih prepričanj o zaposlenih v poznem obdobju kariere (npr. Gringart idr., 2008; Van Dalen in Henkens, 2016; Van Selm in Heijden, 2013).

Izsledki preteklih raziskav kažejo bolj ali manj konsistenten vzorec nekaterih negativnih prepričanj o starejših zaposlenih. Predvsem prevladuje domneva, da so starejši zaposleni neprilagodljivi, računalniško nepismeni ter nezainteresirani za tehnološke spremembe (Johnson, 2009; Van Dalen in Henkens, 2017; Zientara, 2009). Pogosto je prisotno prepričanje,

da so manj produktivni (Gringart, Helmes in Speelman, 2005; Loretto in White, 2006; Van Dalen, Henkens in Schippers, 2010b; Van Dalen in Henkens, 2017) in imajo slabši spomin (Gringart idr., 2005), poleg tega pa naj bi bili manj odprti za spremembe in učenje (Johnson, 2009; Magd, 2003; O'Loughlin idr., 2017), manj ustvarjalni ter manj ambiciozni od svojih mlajših kolegov (Gringart idr., 2005). Van Dalen in sodelavci (2010b) izpostavljajo, da so negativni stereotipi o starejših delavcih v družbi globoko zakoreninjeni in so zato odporni na spremembe.

Po drugi strani pa večina delodajalcev meni, da so starejši zaposleni bolj zanesljivi (Henkens, Van Solinge in Cozijnsen, 2009; Johnson, 2009; Magd, 2003; O'Loughlin idr., 2017; Van Dalen idr., 2010b) ter imajo več znanja in izkušenj kot mlajši zaposleni (Gibson, Zerbe in Franken, 1991; Loretto in White, 2006; Johnson, 2009; O'Loughlin idr., 2017, Zientara, 2009). Izpostavljajo tudi večjo pripadnost organizaciji ter boljše medosebne spretnosti (Henkens idr., 2009; Loretto in White, 2006; Van Dalen idr., 2010b). Nenazadnje pa nekateri delodajalci menijo, da so starejši delavci bolj motivirani ter si bolj prizadevajo za dobro opravljeno delo – bodisi iz finančnih razlogov, bodisi zato, ker imajo manj družinskih obveznosti in so lahko bolj osredotočeni na delo (Loretto in White, 2006; Magd, 2003).

Nadalje velja omeniti vsebinski model stereotipov (ang. *stereotype content model*; Fiske, Cuddy, Glick in Xu, 2002), ki predvideva, da posameznike in skupine ocenjujemo s pomočjo dveh temeljnih dimenzij socialne kognicije. Prva je dimenzija topline (zanesljivost, prijaznost), druga pa dimenzija kompetentnosti (sposobnost, asertivnost). Model predvideva, da zaznana socialna struktura vpliva na oblikovanje stereotipov (toplina, kompetentnost), kar nadalje vpliva na čustveno pristranskost (ponos, usmiljenje, zadovoljstvo, zavist), ta pa napoveduje diskriminacijo. V današnji družbi starejše posameznike najpogosteje zaznavamo kot tople in srčne, vendar manj kompetentne (Fiske, 2018; Krings, Sczesny in Kluge, 2011).

Značilnosti zaposlenih nekateri avtorji razvrščajo med ti. mehke in trde veščine (npr. Van Dalen idr., 2010b; Van Dalen in Henkens, 2016). Mehke veščine zajemajo pripadnost organizaciji, zanesljivost in spretnost v medosebnih odnosih, medtem ko trde veščine vključujejo prilagodljivost, fizične in mentalne sposobnosti ter pripravljenost za učenje novih tehnoloških spretnosti (Van Dalen idr., 2010b). Po mnenju delodajalcev se primerjalna prednost starejših kaže predvsem v posedovanju mehkih veščin, medtem ko trde veščine pogosteje pripisujejo mlajšim zaposlenim (Van Dalen in Henkens, 2017). Študije prepričanj o starejših zaposlenih kažejo, da delodajalci večjo težo pripisujejo trdim veščinam (Van Dalen idr., 2010b), kar pa je v nasprotju z ugotovitvami nekaterih drugih avtorjev. Jones, C. Baldi, Phillips in Waikar (2017) so denimo ugotovili, da dajejo delodajalci pri zaposlovanju prednost predvsem mehkim veščinam kot so pozitivna naravnost, spoštljiv odnos do sodelavcev, etična drža in odkritost.

Starost delodajalca kot dejavnik prepričanj o starejših zaposlenih

Pri oblikovanju prepričanj o starejših zaposlenih igrajo pomembno vlogo značilnosti ocenjevalca, kar je povezano s procesi socialne kategorizacije. Teorija socialne kategorizacije (Billing in Tajfel, 1973) pravi, da ljudje kategoriziramo svet okoli nas v različne socialne skupine, pri čemer ločujemo med "mi" in "oni". Posameznike razvrščamo v določene kategorije glede na podobnosti in razlike z ostalimi člani v neki kategoriji (Vec, 2007), posledica tega pa je favoriziranje članov lastne skupine in zavračanje članov druge skupine (Billing in Tajfel, 1973).

Vpliv medskupinskega razlikovanja pri oblikovanju prepričanj o starejših delavcih so potrdile številne študije, ki razkrivajo, da je predvsem starost delodajalca v veliki meri povezana z njegovimi prepričanji o starejših zaposlenih (npr. Chiu idr., 2001; Gibson idr., 1991; Principi idr., 2015; Van Dalen in Henkens, 2017). Ena izmed prvih študij, ki je preučevala vlogo medskupinskega razlikovanja pri oblikovanju prepričanj o starejših zaposlenih, je bila študija Gibsona in sodelavcev (1991). Vzorec je zajemal 811 zaposlenih, rezultati omenjene študije pa so pokazali, da mlajši ocenjevalci bolj pozitivno ocenjujejo mlajše zaposlene, starejši ocenjevalci pa starejše. Do podobnih ugotovitev so prišli tudi Chiu in sodelavci (2001), ki so prav tako na vzorcu zaposlenih ugotovili, da je starost ocenjevalca pozitivno povezana s prepričanji tako o prilagodljivosti kot tudi o učinkovitosti starejših zaposlenih. Skupina italijanskih raziskovalcev pa je preučevala povezavo med prepričanji o starejših zaposlenih in starostjo ocenjevalca na vzorcu kadrovskih managerjev. Tudi njihova študija je potrdila vpliv starosti ocenjevalca na oblikovanje prepričanj o starejših zaposlenih, saj so starejši kadrovski strokovnjaki bolj pozitivno ocenjevali tako mehke kot trde veščine starejših delavcev (Principi idr., 2015).

Van Dalen in Henkens (2017) sta prepričanja delodajalcev o starejših zaposlenih preučevala s pomočjo longitudinalne študije, pri čemer sta prav tako ugotovila, da starost delodajalca močno vpliva na njegova prepričanja o starejših zaposlenih. Ko njegova starost doseže določeno mejo, začne delodajalec sam pripadati skupini starejših zaposlenih, s tem pa se začnejo spreminjati tudi njegova prepričanja. Negativna stališča do starejših delavcev bi namreč pomenila, da ima posameznik negativno mnenje o samemu sebi. Ker pa je starost delodajalca povezana tudi z njegovimi izkušnjami, lahko negativna prepričanja mlajših delodajalcev izvirajo iz pomanjkanja znanja. Izkušenejši vodje in delodajalci se namreč bolje zavedajo, v kolikšni meri se sposobnosti posameznikov z leti spreminjajo ter česa je delavec pri določeni starosti še sposoben (Van Dalen in Henkens, 2017).

Povezava med negativnimi prepričanji in diskriminacijo starejših zaposlenih

Da bi ugotovili, ali so negativna prepričanja vodij in delodajalcev povezana z diskriminacijo starejših na delovnem mestu, si je najprej potrebno zastaviti vprašanje, kako so prepričanja povezana z vedenjem. Splošno razširjeno mnenje se glasi, da se ljudje vedemo v skladu s svojimi prepričanji oz. da je naše vedenje odraz prepričanj, ki jih imamo o določeni osebi, skupini ali situaciji. Vendar pa spoznanja različnih avtorjev kažejo, da je naše vedenje odvisno tudi od drugih dejavnikov.

Tako sta v 70. letih prejšnjega stoletja Fazio in Zanna (1987) preučevala odnos med stališči in vedenjem, pri čemer sta ugotovila, da je doslednost tega odnosa odvisna od treh dejavnikov. Prvi dejavnik je pogostost neposrednih izkušenj, na podlagi katerih si je posameznik oblikoval stališče, drugi je stopnja gotovosti, tretji pa stopnja izoblikovanosti stališča. Vse 3 značilnosti so med seboj povezane, kar pomeni, da večje število neposrednih izkušenj z objektom stališča vpliva na boljšo izoblikovanost stališča ter večje zaupanje vanj.

Dve desetletji kasneje so Guagnano, Stern in Dietz (1995) predstavili A-B-C model vedenja, ki pravi, da je odnos med prepričanju in vedenjem odvisen od zunanjih dejavnikov. Vedenja (B) so povezana s prepričanju (A), ki so lahko pozitivna ali negativna. Skrajno negativna prepričanja so povezana s tistimi vedenji, ki jih oseba običajno ne izvaja in bi jih bila pripravljena izvajati samo v specifičnih primerih in obratno. Vedenje pa ima tudi zunanje pogoje, ki ga spodbujajo ali zavirajo. Ti so lahko fizični, finančni, pravni ali socialni. Kadar so zunanji viri izjemno negativni, govorimo o omejitvah, v kolikor pa so izjemno pozitivni, govorimo o podkrepitvah. Model nadalje predpostavlja, da je za vsako populacijo značilen določen vzorec prepričanj in pogojev, odraz tega vzorca pa je prevladujoče vedenje v tej populaciji.

Kot pomemben zunanji dejavnik nekateri sodobnejši modeli izpostavljajo družbene norme. J. Smith in W. Louis (2009) navajata, da norme močno vplivajo na odnos med stališči in vedenjem, vendar samo takrat, kadar izvirajo iz pomembne referenčne skupine. Kadar posameznik pripada določeni skupini in kadar je članstvo v tej skupini zanj pomembno, bo svoje vedenje uskladi s pričakovanji in standardi te skupine. Norme pomembnih družbenih skupin vplivajo na pripravljenost za določeno vedenje s pomočjo procesa psihološke pripadnosti, v katerem posameznik svoja prepričanja, stališča in vedenje uskladi s položajem, ki ga zaseda znotraj skupine. To pomeni, da bo ravnal v skladu s svojim stališčem, kadar bo to stališče normativno za socialno skupino, s katero se v danem trenutku identificira. Če bo skupina neko vedenje sprejemala, se bo odnos med prepričanjem in vedenjem okrepil, če pa skupina vedenja ne bo sprejemala, bo ta odnos oslabil (Smith in Louis, 2009).

Omenjeni modeli so splošni in opisujejo odnos med prepričanju in vedenjem ljudi v različnih življenjskih situacijah. V kontekstu psihologije dela pa si raziskovalci najpogosteje zastavljajo vprašanje, kako so prepričanja, stališča in stereotipi povezani z diskriminacijo na delovnem mestu.

Številne študije so preučevale in hkrati potrdile omenjeno povezanost med negativnimi prepričanju in stereotipi na eni strani ter diskriminacijo na drugi (npr. Chiu idr., 2001; Gringart idr., 2008), vendar pa nekateri avtorji opozarjajo, da so negativni stereotipi sicer nujen, vendar ne zadosten pogoj za nastanek starostne diskriminacije. Gre namreč za dve specifični področji, da bi bolje razumeli povezavo med njima pa je potrebno upoštevati značilnosti posamezne situacije, kakor tudi vidika ene in druge strani – torej tistih, ki naj bi diskriminacijo izvajali, ter hkrati tistih, ki diskriminacijo zaznavajo (Voss, Bodner in Rothermund, 2018). Študije namreč kažejo, da o negativnih izkušnjah z diskriminacijo pogosteje poročajo tisti posamezniki, ki imajo do svoje starosti negativen odnos (Giasson, Queen, Larkina in Smith, 2017).

V povezavi s tem je potrebno omeniti tudi koncept stereotipa grožnja, ki ga lahko opredelimo kot zaznano nevarnost, da bi posameznika ocenjevali na podlagi stereotipov o skupini, ki ji pripada, ali kot tveganje, da bo posameznik s svojim vedenjem potrdil obstoječe stereotipe (Steele in Aronson, 1995). Nekateri jo opredeljujejo tudi kot prepričanje

posameznika, da je tarča ponižujočih stereotipov (Von Hippel, Kalokerinos in Henry, 2013). Stereotipna grožnja se pojavi vsakič, ko posameznik zazna tveganje, da bo potrdil negativne stereotipe o svoji skupini, zaradi česar slabše opravi nalogo (Brubaker in Naveh-Benjamin, 2018). Temu v prid govorijo številne študije (npr. Buyens, Van Dijk, Dewilde in De Vos, 2009; Lambert idr., 2016; Von Hippel idr., 2013). A. Lambert in sodelavci (2016) so denimo preučevali vpliv stereotipne grožnje na starejše voznike, pri čemer so ugotovili, da so imeli tisti udeleženci, ki so bili pred testiranjem izpostavljeni stereotipni grožnji, počasnejši reakcijski čas ter daljše varnostne razdalje, Brubaker in Naveh-Benjamin (2018) pa sta ugotovila, da stereotipna grožnja negativno vpliva na spominske sposobnosti starejših odraslih.

Posledice negativnih prepričanj za starejše zaposlene

Rezultati številnih študij kažejo, da lahko prepričanja o starejših zaposlenih neposredno vplivajo na njihove možnosti za zaposlitev, kakor tudi možnosti za razvoj in napredovanje na delovnem mestu (npr. Chiu idr., 2001; Furunes idr., 2011; Taylor in Walker, 1998). Negativni stereotipi o starejših delavcih predstavljajo eno največjih ovir pri zaposljivosti starejših iskalcev zaposlitve (Van Selm in Van der Heijden, 2013) ter so pogosto povezani z omejenimi možnostmi za izobraževanje na delovnem mestu (Chiu idr., 2001). Po drugi strani pa delodajalci, pri katerih prevladujejo pozitivna prepričanja, prepoznavajo več priložnosti za starejše zaposlene ter so bolj proaktivni pri oblikovanju programov in politik managementa starosti (Furunes idr., 2011; Midtsundstad, 2011). Delodajalci so torej ključnega pomena za uspešno vključevanje starejših, saj imajo nadzor nad delovnim okoljem ter nad morebitnimi ovirami, ki starejšim zaposlenim onemogočajo nadaljevanje karijerne poti (Nilsson, 2018).

T. Furunes in sodelavci (2011) so na Norveškem preučevali prepričanja managerjev o starejših zaposlenih v povezavi s konceptom, ki so ga poimenovali širina odločanja (ang. *decision latitude*). Ta naj bi zajemal posameznikovo zaznano možnost reorganizacije dela, hkrati pa proaktivnost pri udejanjanju in implementaciji managementa starosti. Managerji z visoko izraženo širino odločanja naj bi torej zaznavali visoko stopnjo avtonomnosti pri odločitvah, ki zadevajo management starosti, hkrati pa naj bi verjeli, da lahko s svojim delovanjem odvrnejo zaposlene od prezgodnjega upokojevanja. Študija, v kateri je sodelovalo 672 managerjev iz javnega sektorja je pokazala, da je visoka stopnja širine odločanja odvisna predvsem od prepričanj managerjev o starejših zaposlenih. Managerji s pozitivnimi prepričanjimi imajo večjo širino odločanja ter prepoznavajo več možnosti za starejše zaposlene kot managerji z negativnimi prepričanjimi. Tisti managerji, ki imajo večjo širino odločanja, zaznavajo kot starejše zaposlene posameznike višje starosti, hkrati pa so mnenja, da lahko starejši zaposleni aktivno sodelujejo pri spremembah v organizaciji. O podobnih ugotovitvah poroča Midtsundstad (2011), ki je ugotovil, da je uvajanje politik managementa starosti v podjetju povezano s prepričanjimi delodajalcev o starejših zaposlenih ter njihovim občutkom družbene odgovornosti.

Glede na trenutno pomanjkanje delovne sile je nadalje pomembno omeniti, da so prepričanja delodajalcev in nadrejenih posredno povezana tudi s težnjo starejših delavcev po upokojitvi. Henkens in sodelavci (2009) navajajo tri mehanizme, preko katerih lahko prepričanja nadrejenih vplivajo na delavčevo težnjo po upokojitvi. Prvi mehanizem je socialna

opora, ki jo nadrejeni nudi zaposlenemu, drugi je prizadevanje za oblikovanje prijetnega delovnega okolja, tretji mehanizem pa so priložnosti zaposlenega za izobraževanje in razvoj. Starejši zaposleni, ki jim organizacije nudijo priložnosti za nadaljnji razvoj, si pogosteje prizadevajo, da bi ostali delovno aktivni, medtem ko zaposleni brez tovrstnih priložnosti pogosteje razmišljajo o upokojitvi. Prav tako tisti zaposleni, ki poročajo o višji zaznani socialni opori, izražajo večje zadovoljstvo s svojo kariero in manjšo namero po upokojitvi (Armstrong-Stassen in Ursel, 2009).

Nadalje številni avtorji ugotavljajo, da so negativni stereotipi povezani z diskriminacijo pri zaposlovanju starejših zaposlenih (npr. Gringart idr., 2008; Krings idr., 2011). Gringart in sodelavci (2005), ki so preučevali stališča avstralskih delodajalcev do starejših zaposlenih v različnih industrijskih panogah, so denimo ugotovili statistično pomembno korelacijo med splošnimi prepričanji delodajalcev ter verjetnostjo, da bodo zaposlili starejšo osebo. Redman in Snape (2002) pa sta ugotovila, da nastanek starostne diskriminacije napovedujejo prepričanja delodajalcev o prilagodljivosti in učinkovitosti starejših delavcev.

Obširna metaanaliza, ki so jo izvedli raziskovalci v ZDA in je vključevala skupno več kot 21 tisoč udeležencev, je pokazala, da je zaznana diskriminacija na delovnem mestu pozitivno povezana s stresom in fluktuacijo, negativno pa z zaznano organizacijsko pravičnostjo, delovnim zadovoljstvom, pripadnostjo organizaciji ter mentalnim in fizičnim zdravjem. Avtorji so hkrati preučevali razliko med posledicami formalne in medosebne diskriminacije, pri čemer so ugotovili, da je medosebna diskriminacija močnejše povezana z negativnimi izidi. Izjemi sta čustvena pripadnost organizaciji in namera zapustiti organizacijo, saj je bila pri omenjenih spremenljivkah povezanost z obema vrstama diskriminacije enako visoka. To pomeni, da je vsakodnevna verbalna in neverbalna diskriminacija v socialnih interakcijah močnejše povezana z negativnimi izidi pri zaposlenih kot formalna diskriminacija, ki se kaže v obliki omejenih možnosti za zaposlitev ali napredovanje (Dhanani, Beus in Joseph, 2017; Hebl idr., 2002).

Pretekle študije, ki so preučevale vpliv starostne diskriminacije na starejše zaposlene kažejo, da starostna diskriminacija negativno vpliva na čustveno in normativno pripadnost organizaciji (Redman in Snape, 2006) ter je povezana s slabšim psihološkim blagostanjem (Garstka, Schmitt, Branscombe in Hummert, 2004) in upadom delovnega zadovoljstva (McDonald in Levy, 2016). Nadalje starostna diskriminacija negativno vpliva na posameznikovo zmožnost vključevanja v delovno okolje, saj je povezana z omejevanjem njegovih razvojnih priložnosti. V skladu s tem je diskriminacijo potrebno razumeti kot oviro pri ohranjanju sposobnosti zaposlenih, ki so potrebne za uspešno izpolnjevanje delovnih zahtev (Bayl-Smith in Griffin, 2017).

Starostna diskriminacija v podjetju pa ne vpliva samo na starejše zaposlene, temveč ima lahko negativne posledice za celotno organizacijo. Študije namreč kažejo, da je diskriminacija pozitivno povezana s fluktuacijo v podjetju (Özer in Günlük, 2010), preko učinka čustvene pripadnosti pa negativno vpliva na produktivnost zaposlenih (Kunze, Boehm in Bruch, 2011). Po drugi strani pa je zaznana organizacijska pravičnost pri starejših delavcih povezana z manjšim upadom produktivnosti ter manj bolniške odsotnosti (Ybema, Van der Meer in Leijten, 2016).

C. Von Hippel in sodelavci (2013) so na velikem vzorcu starejši zaposlenih ($N > 1000$) preučevali posledice stereotipne grožnje za mentalno zdravje starejših, njihov odnos do

delovnega mesta ter namero zapustiti organizacijo. Udeleženci, ki so poročali o pogostejših izkušnjah s stereotipno grožnjo, so hkrati poročali o bolj negativnem odnosu do dela in slabšem mentalnem zdravju ter so pogosteje razmišljali o upokojitvi ali menjavi organizacije. Študijo so kasneje ponovili še na vzorcu mlajših zaposlenih, kjer pa se takšna povezava ni potrdila. Čeprav so rezultati pokazali, da se mlajši zaposleni na delovnem mestu prav tako srečujejo s stereotipno grožnjo, je bila povezanost s predvidenimi negativnimi posledicami šibka ali ničelna, kar pomeni, da izpostavljenost negativnim stereotipom predstavlja tveganje predvsem za starejše zaposlene. Podobno T. Garstka in sodelavci (2004) poročajo, da je starostna diskriminacija povezana s slabšim psihološkim blagostanjem pri starejših zaposlenih, ne pa tudi pri mlajših. Avtorji pojasnjujejo, da je pri mladih tveganje manjše, saj se zavedajo, da bodo skupino – in s tem nizek družbeni položaj – kmalu zapustili.

Prepričanja delodajalcev so torej povezana tako z zaposlovanjem starejših kot tudi z uvajanjem ukrepov, ki starejšim delavcem omogočajo lažje vključevanje v proces dela. Hkrati študije kažejo, da lahko prepričanja delodajalcev posredno vplivajo na težnjo starejših delavcev po upokojitvi, kar bo v prihajajočem obdobju še posebej pomembno, saj se bodo mnoga podjetja srečevala s pomanjkanjem delovne sile. J. Žnidaršič in Dimovski (2010) kot enega izmed razlogov za nizko stopnjo delovne aktivnosti starejših v Sloveniji navajata ravno prepričanja delodajalcev o starejših zaposlenih, ki naj bi bila pod vplivom različnih stereotipov. Cilj pričujočega magistrskega dela je tako prepoznati prepričanja slovenskih delodajalcev o starejših zaposlenih ter hkrati ugotoviti, kako se prepričanja delodajalcev razlikujejo od prepričanj starejših na trgu dela, s tem pa prispevati k razumevanju problematike starajoče se delovne sile.

Raziskovalni problem

Osrednji namen magistrskega dela je ugotoviti, kakšna so prepričanja slovenskih delodajalcev o starejših zaposlenih. Tuje študije kažejo, da je značilnosti zaposlenih mogoče razdeliti na dve skupini – trde veščine, ki jih delodajalci običajno pripisujejo mlajšim zaposlenim, ter mehke veščine, ki jih delodajalci običajno pripisujejo starejšim zaposlenim (npr. Van Dalen in Henkens, 2016). Delodajalci torej starejšim zaposlenim pogosteje pripisujejo pozitivne lastnosti kot so izkušnje, lojalnost in zanesljivost, redkeje pa prilagodljivost, zanimanje za tehnološke spremembe ter pripravljenost za učenje (Van Dalen idr., 2010b). Na podlagi teh ugotovitev sta bili oblikovani prvi hipotezi:

- Hipoteza 1: *Delodajalci negativno ocenjujejo prilagodljivost, zanimanje za tehnološke spremembe in pripravljenost za učenje starejših zaposlenih.*
- Hipoteza 2: *Delodajalci pozitivno ocenjujejo zanesljivost, izkušnost in lojalnost starejših zaposlenih.*

Nadalje pretekle študije kažejo, da je starost delodajalca povezana z njegovimi prepričanji o starejših zaposlenih. Starejši delodajalci naj bi tako imeli bolj pozitivna prepričanja o starejših zaposlenih kot mlajši delodajalci (Principi idr., 2015; Van Dalen in Henkens, 2017). Na podlagi teh ugotovitev je bila oblikovana tretja hipoteza:

- Hipoteza 3: *Delodajalci višje starosti ocenjujejo starejše zaposlene bolj pozitivno kot delodajalci nižje starosti.*

Poleg že omenjenega, želimo v magistrskem delu raziskati, kdaj posameznik v očeh delodajalca sploh postane *starejši* zaposleni, ter kako je to povezano z njegovimi prepričanji o starejših zaposlenih. Po navajanju nekaterih avtorjev naj bi delodajalci, ki imajo pozitivna prepričanja o starejših zaposlenih, kot starejše delavce zaznavali posameznike višje starosti (Furunes idr., 2011). Naša četrta hipoteza se torej glasi:

- Hipoteza 4: *Delodajalci, ki bolj pozitivno ocenjujejo starejše zaposlene, bodo kot mejnik (starost, pri kateri zaposleni postane starejši delavec) navedli višjo starost kot delodajalci, ki manj pozitivno ocenjujejo starejše zaposlene.*

Ker pretekle študije kažejo, da so prepričanja o starejših zaposlenih povezana z diskriminacijo pri zaposlovanju (npr. Gringart idr., 2008; Krings idr., 2011), želimo preveriti, ali se delodajalci z različnimi prepričanji o starejših zaposlenih razlikujejo glede na verjetnost, da bi zaposlili starejšo osebo. V ta namen je bila oblikovana peta hipoteza:

- Hipoteza 5: *Delodajalci, ki imajo bolj pozitivna prepričanja o starejših zaposlenih, bi z večjo verjetnostjo zaposlili starejšo osebo.*

Da bi bolje razumeli problematiko starajoče se delovne sile pa si je nenazadnje potrebno zastaviti tudi vprašanje, kakšna so prepričanja starejših posameznikov o lastnih značilnostih, vezanih za delovno okolje, ter kako se ta prepričanja razlikujejo od prepričanj delodajalcev. Van Dalen in sodelavci (2010b) navajajo, da starejši zaposleni ne zaznavajo bistvene razlike med produktivnostjo mlajših (< 35 let) in starejših (> 50 let) zaposlenih ter da so ocene tako mlajših kot starejših zaposlenih v povprečju višje od ocen delodajalcev. Goodwin in H. O'Connor (2012) pa sta ugotovila, da starejši zaposleni, podobno kot delodajalci, starejše delavce ocenjujejo kot izkušene, zanesljive in zveste. Nekateri udeleženci njune študije so navedli tudi, da so starejši delavci v primerjavi z mlajši bolj zdravorazumski in imajo bolj realna pričakovanja. Z izjemo omenjenih študij pa se večina raziskav osredotoča bodisi na prepričanja delodajalcev bodisi na prepričanja zaposlenih, pri čemer ne poročajo o razlikah med posameznimi starostnimi skupinami. To nas je dodatno spodbudilo k temu, da preverimo prepričanja starejših zaposlenih o lastni starostni skupini. V ta namen je bilo oblikovano naslednje raziskovalno vprašanje:

- Raziskovalno vprašanje: *Kakšna so prepričanja starejših zaposlenih (≥ 50 let) ter kako se razlikujejo od prepričanj delodajalcev?*

Metoda

Udeleženci

Za potrebe naše raziskave smo podatke zbirali s pomočjo dveh različnih vzorcev, pri čemer prvi vzorec sestavljajo delodajalci, drugega pa odrasli, stari 50 let ali več (v nadaljevanju starejši zaposleni). V skupino delodajalcev smo v našem primeru uvrstili kadrovske strokovnjake, vodje, direktorje in lastnike podjetij; pogoj za sodelovanje je bil, da v okviru svojega delovnega mesta sodelujejo pri sprejemanju odločitev v zvezi z zaposlovanjem. Pri tem poimenovanju smo sledili drugim raziskovalcem, ki so svoje udeležence (kadrovske strokovnjake, managerje, direktorje, člane uprave in podobno) imenovali delodajalci, čeprav v strogem pomenu besede ti to niso (Fleischmann idr., 2015).

Vzorec 1:

Naš prvotni vzorec je zajemal 106 vprašalnikov, vendar smo 24 vprašalnikov zaradi neustreznosti izključili iz analize³. Končni vzorec tako obsega 82 udeležencev (21,8 % moških). Povprečna starost sodelujočih je 45,4 let, pri čemer 20 (25,7 %) udeležencev pripada starostni skupini 30 – 39 let, 28 (35,9 %) udeležencev skupini 40 – 49 let, 26 (33,3 %) udeležencev skupini 50 – 59 let, štirje udeleženci pa so stari med 60 in 63 let (5,1 %). Nekaj več kot 65 % udeležencev ima 7. stopnjo izobrazbe ali več, 22 % udeležencev ima 6. stopnjo izobrazbe (visoka šola ali 1. bolonjska stopnja), ostali udeleženci pa imajo srednjo ali višjo izobrazbo. Štiri osebe nam informacije o spolu, starosti in izobrazbi niso zaupale.

Sodelujoči v raziskavi so zaposleni v različnih slovenskih organizacijah, pri čemer se največ organizacij nahaja v Osrednjeslovenski regiji (32,5 %) in Jugovzhodni Sloveniji (19,5 %). Sledijo Savinjska (16,8 %), Gorenjska (6,5 %), Podravska (7,8 %) in Pomurska (5,2 %) regija, ostale regije pa so slabše zastopane. 19 (23,2 %) organizacij spada v javni sektor, 63 (76,8 %) organizacij pa je v zasebni lasti. Prevladujejo velika (39,0 %) in srednje velika (28,1 %) podjetja, nekoliko manj pa je majhnih (19,5 %) in mikro (13,4 %) organizacij. 81,7 % organizacij je v slovenski lasti, 18,3 % pa predstavljajo tuja podjetja.

Za konec smo udeležence spraševali tudi po nazivu njihovega delovnega mesta, pri čemer smo uporabili odprti tip vprašanja. Njihove odgovore lahko razvrstimo v 4 kategorije: kadrovski sodelavci (30,1 %), direktorji podjetij (26 %), vodje kadrovskih služb (24,7 %) in vodje drugih oddelkov (19,2 %). 9 oseb nam informacije o nazivu delovnega mesta ni zaupalo.

Vzorec 2:

Vprašalnik je v celoti izpolnilo 224 udeležencev, vendar smo 5 vprašalnikov izključili iz nadaljnje analize, saj so bili udeleženci mlajši od 50 let. Naš končni vzorec tako obsega 219 udeležencev (27,6 % moških), njihova povprečna starost pa je 56,7 let. 6 (2,8 %) udeležencev

³ Iz analize so bili izključeni tisti vprašalniki, ki so bili pomanjkljivo izpolnjeni (21 vprašalnikov) oz. kjer so udeleženci pri odgovarjanju izbirali izključno srednje vrednosti (3 vprašalniki).

ima poklicno izobrazbo ali manj, 56 (26,2 %) udeležencev ima srednješolsko izobrazbo, 45 (21 %) udeležencev ima višjo ali visoko šolo, 71 (33,2 %) udeležencev ima univerzitetno izobrazbo, 36 (16,8 %) udeležencev pa ima specializacijo, magisterij ali doktorat. 146 (68,2 %) udeležencev je zaposlenih, 11 (5,2 %) samozaposlenih, 14 (6,5 %) brezposelnih in 43 (20,1 %) upokojenih. Pet oseb nam podatkov o spolu, starosti, izobrazbi ter zaposlitvenem statusu ni zaupalo. 121 (58,2 %) udeležencev prihaja iz Osrednjeslovenske regije, 24 (11,6 %) iz Gorenjske, 12 (5,8 %) pa iz Obalno-kraške regije. 11 (5,3 %) udeležencev prihaja iz Jugovzhodne Slovenije, 9 (4,3 %) pa iz Pomurja. Ostale regije so v vzorcu slabše zastopane, 11 oseb pa nam informacije o regiji ni zaupalo.

Čeprav je v vzorcu nekaj udeležencev, ki so brezposelni ali upokojeni, jih bomo v izogib terminološki zmedi v nadaljevanju imenovali s skupnim imenom *starejši zaposleni*.

Demografske značilnosti obeh vzorcev so podrobneje predstavljene v Prilogi 1.

Pripomočki

Pričujoča raziskava je potekala v okviru projekta *50 + - Ni ovira, je dobra izbira!*, namenjenega problematiki zaposlovanja starejših zaposlenih. Oblikovan vprašalnik je tako del obsežnejše raziskave, ki smo jo na Katedri za psihologijo dela in organizacije pripravili v sodelovanju s podjetjem Kaetrida. V nadaljevanju so opisani tisti deli vprašalnika, ki so bili uporabljeni za potrebe magistrske naloge.

Lestvica prepričanj o starejših zaposlenih

Na podlagi pregleda obstoječe literature (npr. Gringart, Helmes in Speelman, 2013; Marcus idr., 2016; Maurer, Barbeite, Weiss in Leppstreu, 2008; Van Dalen in Henkens, 2017) smo oblikovali lestvico prepričanj, ki vsebuje 16 postavk, ocenjevalec pa nanjo odgovarja s pomočjo 5-stopenjske ocenjevalne lestvice (1 – sploh se ne strinjam, 5 – popolnoma se strinjam). Lestvica vsebuje postavke kot so »*Starejši zaposleni niso prilagodljivi*«, »*Starejši zaposleni so izkušeni*« in »*Starejši zaposleni so motivirani za delo*«. Sedem postavk zahteva obratno vrednotenje, višji rezultat na lestvici pa pomeni bolj pozitivna prepričanja o starejših zaposlenih.

Lestvica prepričanj je priložena v Prilogi 2.

Ostala vprašanja

Poleg že omenjene lestvice prepričanj smo udeležencem postavili tudi nekaj dodatnih vprašanj. Zanimalo nas je, kako pomembna je zanje starost kandidata, ki se prijavlja na delovno mesto (1 – zelo nepomembna, 5 – zelo pomembna) ter kako verjetno je, da bi zaposlili osebo, starejšo od 50 let (1 – zelo malo verjetno, 5 – zelo verjetno). Povprašali pa smo jih tudi o tem, pri kateri starosti, po njihovem mnenju, postane zaposleni starejši delavec. Podanih je bilo 8 možnih odgovorov (a – 40 let, b – 45 let, c – 50 let, d – 55 let, e – 60 let, f – 65 let, g – 70 let, h

– ni odvisno od kronološke starosti), udeleženci pa so lahko izbrali samo en odgovor. V kolikor so izbrali odgovor h, so dobili možnost podati opisno oceno.

Sodelovanje v raziskavi je bilo anonimno, kljub temu pa smo udeležencem, poleg osnovnih demografskih podatkov (spol, starost, izobrazba), postavili tudi nekaj vprašanj o organizaciji, iz katere prihajajo. Zanimalo nas je, kakšna je lastniška ter pravno-organizacijska struktura organizacije, kaj je njena osnovna dejavnost, kakšna je velikost organizacije ter v kateri regiji se nahaja. Po želji so nam lahko zaupali tudi naziv svojega delovnega mesta, pri čemer smo uporabili vprašanje odprtega tipa.

Vzporedno je potekalo tudi zbiranje podatkov na drugem vzorcu, kjer smo prav tako uporabili lestvico prepričanj o starejših zaposlenih. Udeležencem smo postavili še nekaj drugih vprašanj, povezanih z njihovimi izkušnjami v delovnem okolju, vendar omenjena vprašanja niso predmet pričujočega magistrskega dela.

Postopek

Zbiranje podatkov je potekalo v spletni obliki s pomočjo aplikacije *1ka*, manjši del vprašalnikov pa je bil udeležencem podan tudi v obliki papir-svinčnik. Udeležence za raziskavo smo pridobivali po metodi snežne kepe, vabila za sodelovanje pa so jim bila posredovana preko elektronske pošte. Podatki so bili zbrani v obdobju od marca do junija 2018. Starejši odrasli so vprašalnik v povprečju izpolnjevali 5 minut, delodajalci pa dvakrat toliko.

Za statistično obdelavo podatkov smo uporabili IBM SPSS 22. Normalnost porazdelitve podatkov smo preverjali s pomočjo Kolmogorov-Smirnov in Shapiro-Wilk testov, zanesljivost lestvice prepričanj pa s Cronbachovim Alpha koeficientom. Povezanost med starostjo ocenjevalca in njegovimi prepričanji o starejših zaposlenih smo preverjali s Pearsonovim koeficientom korelacije, izvedli pa smo tudi linearno regresijsko analizo, da bi preverili, ali lahko na podlagi starosti ocenjevalca napovemo njegov rezultat na lestvici prepričanj. Da bi ugotovili, ali se delodajalci s pozitivnimi in negativnimi prepričanji razlikujejo med seboj glede pojmovanja starostne meje, pri kateri zaposleni postane starejši delavec, hkrati pa glede verjetnosti, da bi zaposlili starejšo osebo, smo uporabili Mann-Whitney U test za ugotavljanje statistično pomembnih razlik med skupinami. Da bi ugotovili, kako se prepričanja starejših odraslih razlikujejo od prepričanj delodajalcev, smo pripravili grafično primerjavo rezultatov obeh skupin, za izračun pomembnosti razlik med skupinama pa smo uporabili t-test razlik za dva neodvisna vzorca.

Rezultati

Opisne statistike

Tabela 1 prikazuje opisne statistike za posamezne postavke na lestvici prepričanj. Iz tabele je razvidno, da so sodelujoči v raziskavi v povprečju najbolj ocenjevali delavnost, izkušnost in lojalnost starejših zaposlenih ($M > 4,00$ točke), najslabše pa njihovo zanimanje za tehnološke spremembe ($M < 3,00$ točke).

Tabela 1. Opisne statistike rezultatov delodajalcev za posamezne postavke na lestvici prepričanj ($N = 82$)

<i>Lastnost, ki jo meri postavka</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Asimetričnost</i>	<i>Sploščenost</i>
Delavnost	4,27	0,83	-1,33	2,39
Pripravljenost za učenje	3,73	1,00	-0,55	-0,42
Zanesljivost	3,98	0,90	-1,29	2,63
Zanimanje za tehnološke spremembe	2,83	0,94	-0,19	-0,59
Prilagodljivost	3,50	0,95	-0,27	-0,07
Izkušnost	4,23	0,83	-1,63	4,19
Ustvarjalnost	3,74	0,83	-0,02	-0,69
Kompetentnost pri sprejemanju odločitev	3,48	0,87	-0,43	0,90
Lojalnost	4,07	0,90	-1,19	2,00
Motiviranost	3,44	0,80	-0,38	1,00
Zavzetost	3,51	0,80	-0,48	1,13
Odsotnost z dela	3,66	0,89	-0,12	-0,20
Pripravljenost za sodelovanje	3,83	0,80	-0,13	-0,58
Spomin	3,59	0,88	-0,16	-0,14
Umirjenost	3,59	0,86	-0,63	0,81
Poslovni kontakti	3,76	0,85	-0,72	1,28

Opombe: Udeleženci so odgovarjali na 5-stopenjski ocenjevalni lestvici, pri čemer višja ocena izraža bolj pozitivna prepričanja.

Kot je razvidno iz Tabele 1, delodajalci negativno ocenjujejo prilagodljivost in zanimanje za tehnološke spremembe, ne pa tudi pripravljenosti za učenje starejših zaposlenih. Našo prvo hipotezo lahko torej le delno potrdimo. V nasprotju s tem pa delodajalci pozitivno ocenjujejo zanesljivost, izkušnost in lojalnost starejših zaposlenih, kar je v skladu z našim izhodiščem, zato lahko drugo hipotezo potrdimo.

Pred statistično obdelavo podatkov smo izvedli analizo normalnosti porazdelitve, ki je pokazala, da so podatki na lestvici prepričanj normalno porazdeljeni. Izvedli smo Kolmogorov-Smirnov ($p = 0,20$; $df = 82$) ter Shapiro-Wilk test ($p = 0,38$; $df = 82$). Ker nas je zanimala tudi zanesljivost naše lestvice prepričanj, smo pred preverjanjem opisnih statistik izračunali še vrednost Cronbachovega Alpha koeficienta, ki je pokazal visoko notranjo skladnost ($\alpha = 0,85$). Omenjeni rezultati, povprečna vrednost na lestvici prepričanj ter koeficienta asimetrije in sploščenosti so prikazani v Tabeli 2.

Tabela 2. Povprečna vrednost (M) in standardni odklon (SD), p vrednosti testov normalnosti porazdelitve, koeficienta asimetrije in sploščenosti ter Cronbachov Alpha koeficient (α) za lestvico prepričanj ($N = 82$)

	M	SD	KS (p vrednost)	SW (p vrednost)	Asimetrija	Sploščenost	α
Lestvica prepričanj	3,70	0,49	0,20	0,43	0,16	-0,14	0,85

Opombe: KS = Kolmogorov-Smirnov test normalnosti porazdelitve; SW = Shapiro-Wilk test normalnosti porazdelitve.

Starost delodajalca in njegova prepričanja o starejših zaposlenih

Naša tretja hipoteza izhaja iz predpostavke, da so prepričanja o starejših zaposlenih med drugim povezana s starostjo ocenjevalca. Predvidevali smo, da bodo starejši ocenjevalci bolj pozitivno ocenjevali starejše zaposlene kot mlajši ocenjevalci. Analiza korelacije je pokazala, da med starostjo ocenjevalca in povprečno vrednostjo odgovorov na lestvici prepričanj obstaja nizka pozitivna povezanost ($r = 0,23$; $p < 0,05$).

Zanimalo na je tudi, ali lahko na podlagi starosti ocenjevalca napovedujemo njegova prepričanja o starejših zaposlenih. Predpostavkam regresijske analize je bilo zadovoljeno, zato smo opravili linearno regresijsko analizo z neodvisno spremenljivko *starost* in odvisno spremenljivko *rezultat na lestvici prepričanj o starejših zaposlenih*. Rezultati regresijske analize so pokazali, da starost ocenjevalca pojasnjuje 5,1 % variance prepričanj o starejših zaposlenih ($R^2 = 0,05$; $F(1, 76) = 4,09$; $p < 0,05$).

Rezultati statističnih analiz so sicer pokazali šibkejšo povezanost med starostjo delodajalca in njegovimi prepričaji o starejših zaposlenih, kot smo predvidevali, vendar je ta statistično pomembna, kar nam dopušča, da našo tretjo hipotezo potrdimo.

Prepričanja delodajalcev o starejših zaposlenih in verjetnost, da bi zaposlili starejšo osebo (≥ 50 let)

Za preverjanje četrte (H4: *Delodajalci, ki bolj pozitivno ocenjujejo starejše zaposlene, bodo kot mejnik navedli višjo starost kot delodajalci, ki manj pozitivno ocenjujejo starejše zaposlene*) in pete hipoteze (H5: *Delodajalci, ki imajo bolj pozitivna prepričanja o starejših zaposlenih, bi z večjo verjetnostjo zaposlili starejšo osebo*) smo najprej izvedli analizo korelacij. Ker podatki na spremenljivkah niso normalno porazdeljeni, smo za izračun povezanosti uporabili Spearmanov koeficient korelacije. Ta je pokazal, da je pojmovanje starostne meje, pri kateri zaposleni postane starejši delavec ($r = 0,35$; $p < 0,05$), kakor tudi verjetnost, da bi zaposlili starejšo osebo ($r = 0,43$; $p < 0,001$), zmerno pozitivno povezano s prepričanji o starejših zaposlenih.

Nadalje smo udeležence razdelili v dve kategoriji. Kategoriji smo oblikovali na podlagi doseženega rezultata na lestvici prepričanj, pri čemer smo mejo določili glede na vrednost mediane. Tako smo v prvo skupino uvrstili udeležence, ki so na lestvici prepričanj dosegli 59 točk ali manj, v drugo skupino pa udeležence, ki so dosegli več kot 59 točk. Zaradi lažjega razumevanja bomo v nadaljevanju omenjeni skupini imenovali *skupina z negativnimi prepričanji* (≤ 59 točk) in *skupina s pozitivnimi prepričanji* (> 59 točk). Kot alternativo t-testu za neparametrične spremenljivke, smo za ugotavljanje razlik med dvema skupinama uporabili Mann-Whitneyev U-test za dva neodvisna vzorca. Za razliko od lestvice prepričanj, se namreč podatki na nobeni od spremenljivk, ki preverjata četrto in peto hipotezo, ne porazdeljujejo normalno.

Najprej nas je zanimalo, kakšne so razlike med skupinama v pojmovanju starostne meje, pri kateri zaposleni postane starejši delavec. Na vprašanje »Pri kateri starosti postane zaposleni star/starejši delavec?« so imeli udeleženci na voljo 8 možnih odgovorov. Največ udeležencev je izbralo odgovor 55 let (31,7 %), sledita odgovora 60 let (23,2 %) in 50 let (20,7 %). Pet (6,1 %) udeležencev je izbralo odgovor 45 let, trije (3,7 %) odgovor 70 let, po dva (2,4 %) udeleženca pa sta izbrala odgovora 40 in 65 let. Udeleženci, ki so izbrali odgovor *Drugo*, so dobili možnost podati opisno oceno. Eden izmed udeležencev je tako zapisal: »*Odvisno od psihofizične kondicije in interesnega področja*«. Podobno je komentiral drugi udeleženec: »*Ni odvisno od starosti, bolj od energije, zavzetosti in splošnega zdravja*«.

Povprečna vrednost odgovorov na lestvici prepričanj z višino starostne meje postopoma narašča, kar se ujema z našim izhodiščem, da je pojmovanje starostne meje, pri kateri zaposleni postane starejši delavec, povezano s prepričanji o starejših zaposlenih.

Tabela 3 pa prikazuje, kako so na zastavljeno vprašanje odgovarjali udeleženci skupine z negativnimi prepričanji ter kako udeleženci skupine s pozitivnimi prepričanji. Rezultati Mann-Whitney U testa so pokazali, da so razlike pri pojmovanju starostne meje med skupinama statistično pomembne ($U = 599$; $p = 0,02$), kar pomeni, da lahko našo četrto hipotezo potrdimo.

Tabela 3. Število udeležencev (*N*) ter aritmetična sredina in standardni odklon (*SD*) pri odgovarjanju na vprašanje »Pri kateri starosti postane zaposleni starejši delavec?«

	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
Skupina z negativnimi prepričanji	39	3,97	1,49
Skupina s pozitivnimi prepričanji	43	4,74	1,75

Opombe: Skupina z negativnimi prepričanji (≤ 59 točk); skupina s pozitivnimi prepričanji (> 59 točk).

Kot že omenjeno, smo enako metodo uporabili tudi pri preverjanju hipoteze 5. Udeleženci so na 5-stopenjski lestvici podali samooceno o tem, kako verjetno je, da bi zaposlili starejšo osebo. 9 (11 %) udeležencev je odgovorilo »*zelo malo verjetno*«, 16 (19,5 %) udeležencev »*malo verjetno*«, 23 (28 %) udeležencev »*niti verjetno, niti malo verjetno*«, 29 (35,4 %) udeležencev »*verjetno*« in 5 (6,1 %) udeležencev »*zelo verjetno*«. V Tabeli 4 je prikazano, kako so na zastavljeno vprašanje odgovarjali udeleženci skupine z negativnimi prepričanji ter udeleženci skupine s pozitivnimi prepričanji. Mann-Whitney U test je pokazal, da se skupini, glede na verjetnost zaposlitve starejše osebe, statistično pomembno razlikujeta ($U = 490$; $p < 0,01$). Udeleženci skupine s pozitivnimi prepričanji bi torej z večjo verjetnostjo zaposlili osebo, starejšo od 50 let, kot udeleženci skupine z negativnimi prepričanji, torej lahko potrdimo tudi našo peto hipotezo.

Tabela 4. Število udeležencev (*N*) ter aritmetična sredina in standardni odklon (*SD*) pri odgovarjanju na vprašanje »Kako verjetno je, da bi zaposlili osebo, starejšo od 50 let?«

	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
Skupina z negativnimi prepričanji	39	2,67	0,93
Skupina s pozitivnimi prepričanji	43	3,42	1,15

Opombe: Skupina z negativnimi prepričanji (≤ 59 točk); skupina s pozitivnimi prepričanji (> 59 točk).

Prepričanja starejših zaposlenih ter primerjava s prepričanji delodajalcev

Da bi odgovorili na zastavljeno raziskovalno vprašanje (V1: *Kakšna so prepričanja starejših zaposlenih (≥ 50 let) ter kako se razlikujejo od prepričanj delodajalcev?*) smo najprej pripravili tabelo opisnih statistik, v kateri so prikazane povprečne vrednosti odgovor za posamezne postavke na lestvici prepričanj (Tabela 5).

Povprečna vrednost na lestvici znaša 3,96 točke ($SD = 0,44$), kar je nekoliko več kot pri prvem vzorcu ($M = 3,70$; $SD = 0,49$), Cronbachov Alpha koeficient pa je podobno visok in kaže na visoko notranjo skladnost ($\alpha = 0,83$). Pred nadaljnjo statistično analizo smo preverili še normalnost porazdelitve podatkov, pri čemer je Shapiro-Wilk test pokazal, da so podatki na lestvici prepričanj normalno porazdeljeni ($p = 0,20$; $df = 219$).

Tabela 5. Opisne statistike rezultatov starejših zaposlenih za posamezne postavke na lestvici prepričanj ($N = 219$)

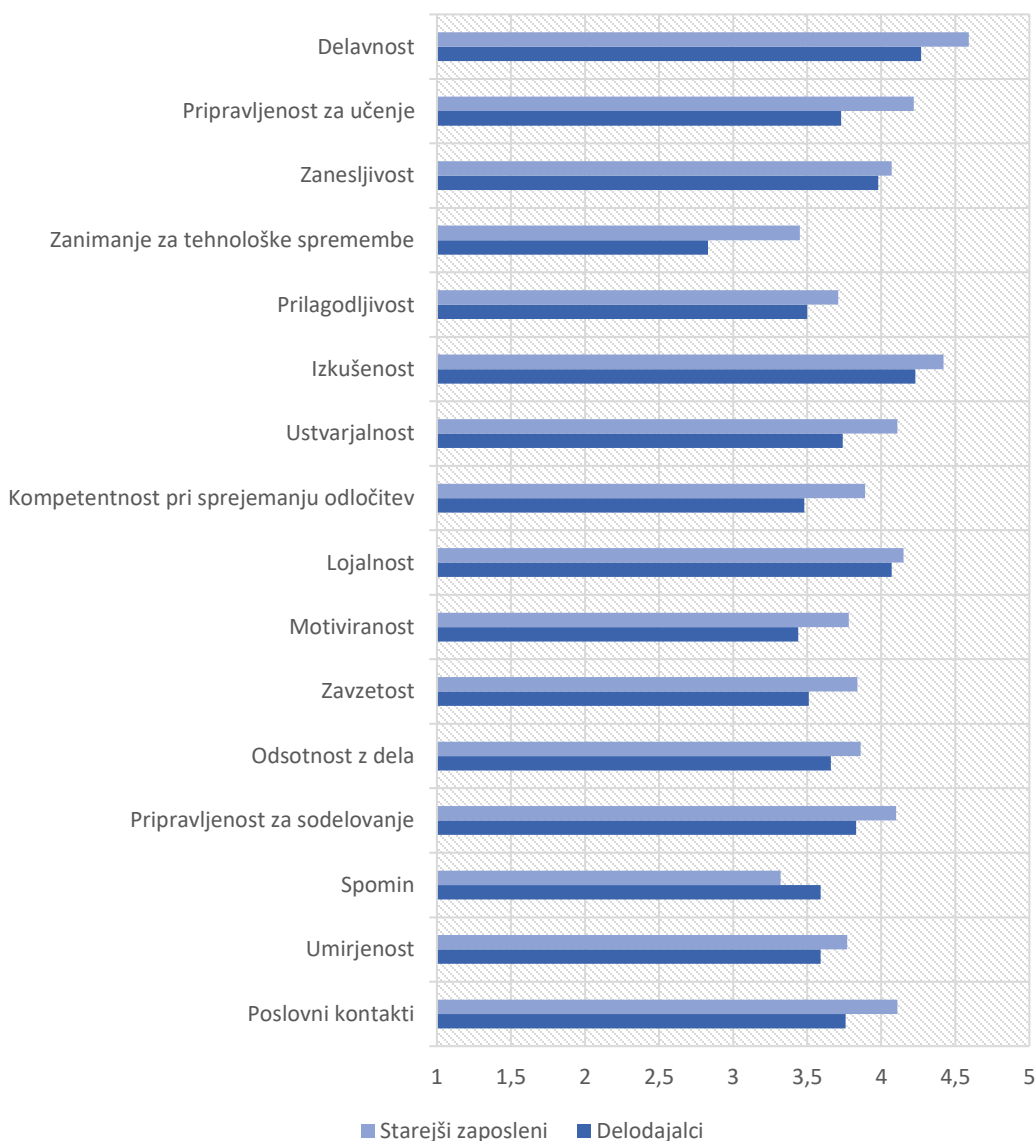
Lastnost, ki jo meri postavka	M	SD	Asimetričnost	Sploščenost
Delavnost	4,59	0,64	-1,83	4,88
Pripravljenost za učenje	4,22	0,76	-0,84	0,89
Zanesljivost	4,07	0,98	-1,44	2,29
Zanimanje za tehnološke spremembe	3,45	0,80	-0,18	0,32
Prilagodljivost	3,71	0,88	-0,33	-0,36
Izkušenosť	4,42	0,74	-1,96	6,04
Ustvarjalnost	4,11	0,77	-1,05	2,23
Kompetentnost pri sprejemanju odločitev	3,89	0,81	-0,88	1,70
Lojalnost	4,15	0,83	-1,00	1,24
Motiviranost	3,78	0,78	-0,64	0,87
Zavzetost	3,84	0,77	-0,80	1,62
Odsotnost z dela	3,86	0,87	-0,54	0,16
Pripravljenost za sodelovanje	4,10	0,82	-1,23	2,59
Spomin	3,32	0,94	-0,09	-0,65
Umirjenost	3,77	0,89	-0,95	1,37
Poslovni kontakti	4,11	0,82	-1,11	2,22

Opombe: Udeleženci so odgovarjali na 5-stopenjski ocenjevalni lestvici, pri čemer višja ocena izraža bolj pozitivna prepričanja.

Iz Tabele 6 je razvidno, da so udeleženci v povprečju najbolj ocenjevali *delavnost* in *izkušenosť* starejših zaposlenih ter *pripravljenost za učenje* in *lojalnost*, medtem ko sta si najnižjo oceno prislužili lastnosti *spomin* in *zanimanje za tehnološke spremembe*. Na Sliki 1, ki se nahaja na naslednji strani, pa je prikazana primerjava povprečnih vrednosti na lestvici prepričanj med obema skupinama ocenjevalcev. Za skupini rezultat na lestvici prepričanj smo

opravili tudi t-test razlik med skupinama za dva neodvisna vzorca, ki je pokazal, da se rezultati delodajalcev ($M = 3,70$; $SD = 0,49$) in starejših zaposlenih ($M = 3,96$; $SD = 0,44$) statistično pomembno razlikujejo ($t(299) = -4,488$; $df = 299$; $p < 0,001$).

Kot je bilo mogoče pričakovati, so starejši zaposleni (vzorec 2) v povprečju bolje ocenjevali značilnosti starejših zaposlenih kot delodajalci (vzorec 1). Izjema je postavka *spomin*, saj se starejši zaposleni v večji meri strinjajo s trditvijo, da imajo starejši delavci slabši spomin. Do največjih odstopanj med oceno delodajalcev in oceno starejših zaposlenih prihaja pri postavkah *zanimanje za tehnološke spremembe* in *pripravljenost za učenje*, najbolj enotni pa so si ocenjevalci glede *zanesljivosti* in *lojalnosti* starejših zaposlenih.



Slika 1. Primerjava povprečnih vrednosti na lestvici prepričanj med vzorcem delodajalcev in vzorcem starejših zaposlenih (≥ 50 let).

Razprava

Osrednji namen magistrskega dela je bil prepoznati prepričanja slovenskih delodajalcev o starejših zaposlenih. Ker pa v obstoječi literaturi opazamo pomanjkanje raziskav, ki bi preučevale prepričanja starejših delavcev o značilnostih lastne starostne skupine, smo se odločili v našo raziskavo vključiti tudi starejše zaposlene in njihova prepričanja primerjati s prepričanji delodajalcev. V ta namen smo oblikovali lestvico prepričanj, ki je vsebovala 16 postavk; z njihovo pomočjo pa smo preverjali prepričanja, ki jih najpogosteje zasledimo v literaturi. Številni avtorji jih imenujejo tudi stereotipna prepričanja (npr. Van Dalen in Henkens, 2017; Van Selm in Van der Heijden, 2013), s tem pa želijo poudariti, da gre pogosto za neresnične in posplošene sodbe o starejših zaposlenih. Ng in Feldman (2012) sta denimo ugotovila, da se pet izmed šestih najpogostejših stereotipov o starejših delavcih ne ujema z empiričnimi dokazi⁴. Razlog več, da nas je v magistrski raziskavi zanimalo tudi njihovo mnenje.

V nadaljevanju najprej sledi pregled ugotovitev o prepričanjih delodajalcev ter primerjava z rezultati preteklih študij, v drugem delu razprave pa se bomo osredotočili na prepričanja starejših zaposlenih. Razpravo bomo zaključili z implikacijami za prenos spoznanj v prakso.

Rezultati delodajalcev na lestvici prepričanj dajejo nekaj zanimivih ugotovitev. V skladu z ugotovitvami drugih avtorjev (npr. Loretto in White, 2006; Van Dalen in Henkens, 2017; Zientara, 2009) delodajalci v splošnem najslabše ocenjujejo zanimanje starejših zaposlenih za tehnološke spremembe. Povprečen rezultat na tej postavki najbolj negativno odstopa od povprečne vrednosti na lestvici prepričanj. Nizko oceno si je prislužila tudi postavka prilagodljivost, kar se prav tako ujema z rezultati obstoječih raziskav (npr. Johnson, 2009; Magd, 2003; Van Dalen in Henkens, 2017; Zientara, 2009). Tako zanimanje za tehnološke spremembe kot prilagodljivost štejemo med t. i. trde veščine, ki jih delodajalci najpogosteje pripisujejo mlajšim zaposlenim (Van Dalen idr., 2010b). Za razliko od ugotovitev drugih avtorjev (Johnson, 2009; O'Loughlin idr., 2017; Van Dalen in Henkens, 2017) pa rezultati naše raziskave kažejo, da delodajalci v splošnem ugodno ocenjujejo pripravljenost starejših zaposlenih za učenje. Povprečen rezultat na postavki je rahlo višji od povprečne vrednosti na lestvici prepričanj, kar nam onemogoča, da bi v celoti potrdili prvo hipotezo.

Večina delodajalcev se strinja, da so starejši zaposleni zanesljivi, izkušeni in zvesti, kar je v skladu z ugotovitvami drugih avtorjev (npr. Henkens idr., 2009; O'Loughlin idr., 2017; Van Dalen idr., 2010b) ter potrjuje našo drugo hipotezo. Omenjene značilnosti štejemo med t. i. mehke veščine, ki jih delodajalci najpogosteje pripisujejo starejšim zaposlenim (Van Dalen in Henkens, 2017).

Poleg že omenjenega naši rezultati kažejo, da delodajalci v splošnem slabše ocenjujejo motiviranost, zavzetost in kompetentnost pri sprejemanju odločitev, cenijo pa delavnost starejših zaposlenih in pripravljenost za sodelovanje. Na podlagi rezultatov lestvice prepričanj sicer ugotavljamo, da imajo delodajalci v splošnem ugodna prepričanja o starejših zaposlenih.

⁴ Avtorja sta v metaanalizo zajela 418 empiričnih študij o značilnostih zaposlenih in rezultate primerjala glede na starost udeležencev. Njune ugotovitve kažejo, da imajo samo stereotipi o nepripravljenosti starejših delavcev za učenje novih veščin, podlago v dejanskih izkušnjah s starejšimi zaposlenimi (Ng in Feldman, 2012).

Starost delodajalca in njegova prepričanja o starejših zaposlenih

Naša tretja postavljena hipoteza je predvidevala, da so prepričanja o starejših zaposlenih pozitivno povezana s starostjo delodajalca. V ta namen smo opravili analizo korelacij in linearno regresijsko analizo. Analiza korelacij je pokazala statistično pomembno, vendar nizko pozitivno povezanost med starostjo ocenjevalca in njegovim rezultatom na lestvici prepričanj, rezultati regresijske analize pa so pokazali, da lahko s starostjo ocenjevalca pojasnimo zgolj 5,1 % variance rezultata na lestvici prepričanj. Rezultati sicer potrjujejo našo hipotezo, kljub temu pa smo predvidevali, da bo starost delodajalca v večji meri vplivala na njegova prepričanja o starejših zaposlenih. V nadaljevanju predstavljamo nekaj možnih razlogov, s pomočjo katerih bi lahko pojasnili dobljene rezultate.

Poleg starosti delodajalca je med drugim pomembno tudi to, kakšne so njegove pretekle izkušnje s starejšimi delavci. Kot pojasnjujeta Van Dalen in Henkens (2017), imajo težave s starejšimi delavci negativni učinek, ki ga je kasneje težko izničiti, po drugi strani pa odsotnost težav ne povzroča enakovrednega pozitivnega učinka. Na oblikovanje prepričanj o starejših zaposlenih pa lahko vplivajo tudi nekateri dejavniki znotraj organizacije, kot je npr. raven izobrazbe zaposlenih. Po nekaterih podatkih naj bi managerji, zaposleni v organizacijah z bolj izobraženim kadrom, bolj pozitivno ocenjevali značilnosti starejših zaposlenih (Van Dalen in Henkens, 2017).

Slednje lahko interpretiramo na različne načine. Kot prvo je treba omeniti raven izobrazbe med zaposlenimi ter s tem povezano splošno razgledanost zaposlenih, ki najverjetneje omogočata boljše razumevanje problematike staranja delovne sile in s tem večjo strpnost do starejših sodelavcev. Poleg tega lahko predvidevamo, da starejši zaposleni z višjo doseženo izobrazbo zasedajo višje položaje oz. opravljajo strokovno in tehnično zahtevnejše delo, zato obstaja velika verjetnost, da so tudi kasneje v življenju dobro tehnološko podkovani in usmerjeni k pridobivanju novega znanja, kar jim omogoča, da ostajajo "v koraku s časom". Tisti, ki svoje delo radi opravljajo, so na delovnem mestu bolj zadovoljni in obstaja večja verjetnost, da imajo dobre odnose s sodelavci. Višja izobrazba pa je nenazadnje povezana z uglednim položajem v delovni sredini, kar lahko zaposlenemu predstavlja dodaten vir zadovoljstva. Če se pri tem navežemo še na Eriksonovo teorijo psihosocialnega razvoja (Erikson, 1959; v: Marjanovič Umek in Zupančič), ki pravi, da si starejši zaposleni želijo biti koristni in učinkoviti, lahko sklepamo, da je posameznik z višjo izobrazbo tudi v poznem obdobju kariere motiviran in ciljno usmerjen, kar se posledično odraža v njegovi produktivnosti.

Potrebno pa je omeniti tudi velikost našega vzorca ($N = 82$), ki je nekoliko manjša, kot bi si želeli, ter morebitno podajanje socialno zaželenih odgovorov, ki bi lahko vplivalo na nizek rezultat analize korelacij in regresijske analize.

Prepričanja delodajalcev o starejših zaposlenih in verjetnost, da bi zaposlili starejšo osebo

V nadaljevanju nas je zanimalo, kako so prepričanja delodajalcev povezana z verjetnostjo, da bi zaposlili starejšo osebo. Posredno se s tem povezuje tudi pojmovanje starostne meje, pri kateri zaposleni postane starejši delavec, kar ima v praksi vsaj dve pomembni implikaciji. Če delodajalec iskalca zaposlitve oceni kot starejšo osebo, se s tem zmanjša verjetnost zaposlitve, poleg tega pa se razlikovanje med zaposlenimi na podlagi njihove starosti kaže tudi v obliki nižjih plačil in neenakih priložnosti na delovnem mestu. T. Furunes in sodelavci (2011) so ugotovili, da so delodajalci, ki kot starejše zaposlene zaznavajo posameznike višje starosti, hkrati bolj dejavni pri implementaciji managementa starosti ter prepoznavajo več priložnosti za starejše zaposlene. O starostni diskriminaciji na delovnem mestu pričajo številne študije (npr. Gringart idr., 2008; Furunes idr., 2011; Stypinska in Turek, 2017), da se starostna diskriminacija sploh lahko pojavi, pa je najprej potrebno, da delodajalec kandidata prepozna kot starejšo osebo.

Naši rezultati so pokazali, da je pojmovanje starostne meje, pri kateri zaposleni postane starejši delavec, zmerno pozitivno povezano s prepričanji o starejših zaposlenih. Delodajalci, ki imajo bolj pozitivna prepričanja, kot starejše zaposlene tako zaznavajo sodelavce višje starosti. Prav tako so naši rezultati pokazali, da je s prepričanji o starejših zaposlenih zmerno pozitivno povezana pripravljenost delodajalcev, da bi zaposlili starejšo osebo (≥ 50 let). To je v skladu z ugotovitvami drugih avtorjev, ki poročajo o povezavi med negativnimi prepričanji in starostno diskriminacijo na delovnem mestu (Gringart idr., 2005; Redman in Snape, 2002; Van Dalen in Henkens, 2016; Van Selm in Heijden, 2013).

Če se za trenutek vrnemo k rezultatom lestvice prepričanj, lahko opozorimo na nekaj zaskrbljujočih podatkov. Zgolj 25 % delodajalcev, ki so sodelovali v naši raziskavi, je mnenja, da so starejši zaposleni zainteresirani za tehnološke spremembe, 50 % pa jih meni, da so starejši zaposleni prilagodljivi (v obeh primerih navedeni deleži predstavljajo udeležence, ki so izbrali odgovora »Strinjam se« ali »Popolnoma se strinjam«). Če izhajamo iz ugotovitev drugih avtorjev, ki navajajo, da delodajalci večjo težo pripisujejo trdim veščinam (Van Dalen idr., 2010b), ti podatki neposredno pomenijo, da imajo posamezniki po petdesetem letu starosti omejene možnosti za zaposlitev. V naši raziskavi je 41 % udeležencev navedlo, da bi bili pripravljeni zaposliti osebo, starejšo od 50 let (ta delež predstavlja udeležence, ki so izbrali odgovora »Verjetno« ali »Zelo verjetno«), ker pa smo njihovo pripravljenost preverjali zgolj s pomočjo samoocenjevalnega vprašanja, obstaja velika verjetnost, da je vsaj del udeležencev podal socialno zaželen odgovor.

Prepričanja starejših zaposlenih ter primerjava s prepričanji delodajalcev

Starejši zaposleni kot svoje glavne prednosti ocenjujejo delavnost, izkušnost, lojalnost, pripravljenost za učenje in sodelovanje ter zanesljivost. To je delno v skladu z ugotovitvami Goodwina in O'Connorjeve (2012), ki poročata, da starejši zaposleni kot svoje glavne attribute izpostavljajo lojalnost in zanesljivost. Hkrati se omenjeni rezultati v veliki meri ujemajo s prepričanji delodajalcev, ki so sodelovali v naši raziskavi.

Primerjava rezultatov na lestvici prepričanj kaže, da starejši zaposleni v splošnem bolje ocenjujejo značilnosti starejših delavcev kot delodajalci. Opravili smo tudi t-test razlik med skupinama, ki je potrdil, da se rezultati statistično pomembno razlikujejo. Do najmanjših odstopanj med skupinama prihaja pri postavkah izkušnost, zanesljivost in lojalnost, največje razlike med ocenami delodajalcev in starejših zaposlenih pa so opazne pri postavkah zanimanje za tehnološke spremembe in pripravljenost za učenje. Starejši zaposleni so v povprečju izbirali višje ocene pri vseh merjenih lastnostih, edina izjema je postavka spomin – starejši zaposleni se torej v večji meri strinjajo s trditvijo, da imajo starejši delavci slabši spomin. Ta ugotovitev je pomembna, saj kaže, da se nekateri delodajalci morda ne zavedajo upada spominskih sposobnosti pri starejših zaposlenih, kar jim onemogoča ustrezno ukrepanje v smislu prilagoditve delovnih mest. Poleg že omenjenega so starejši zaposleni nekoliko slabše ocenjevali tudi prilagodljivost starejših delavcev, kar je v skladu z ugotovitvami avtorjev Goodwina in O'Connorjeve (2012). Udeleženci njune študije so med drugim komentirali, da so mlajši zaposleni bolj odprti za spremembe v načinu dela, pogosteje pa so se zaradi dela pripravljeni tudi preseliti.

Motivacija starejših zaposlenih

Razlike med delodajalci in starejšimi zaposlenimi se med drugim kažejo v ocenjevanju motivacije, pri čemer se delodajalci v manjši meri strinjajo, da so starejši zaposleni na delovnem mestu motivirani. I. Inceoglu, Segers in Bartman (2012) so preučevali razlike v delovni motivaciji med različnimi starostnimi skupinami na velikem vzorcu zaposlenih Evropejcev ($N > 10.000$) in ugotovili, da starejši zaposleni v povprečju niso manj motivirani od mlajših zaposlenih, temveč jih pri delu ženejo drugi motivi. Medtem ko mlajše zaposlene v povprečju najbolj motivirajo tekmovalnost, moč in zunanje nagrade, pri starejših starostnih skupinah prevladujejo notranji motivatorji. Študija je pokazala, da starejši zaposleni največjo težo pripisujejo avtonomnosti pri delu in osebnim načelom, kar se nanaša predvsem na uglašenost organizacije z etičnimi načeli zaposlenega. V podjetjih, kjer uporabljajo enoten sistem nagrajevanja, bi lahko premik od zunanjih k notranjim motivatorjem pri starejših zaposlenih vplival na upad motivacije in s tem na manjšo učinkovitost. Premik med motivatorji bi lahko delno pojasnil tudi ugotovitve Nga in Feldmana (2008), ki poročata, da med mlajšimi in starejšimi zaposlenimi ne prihaja do bistvenih razlik v splošni delovni učinkovitosti, vendar pa starejši zaposleni izkazujejo več vedenja v dobrobit organizacije (ang. *citizenship behavior*), kar se prav tako povezuje s produktivnostjo podjetja. Vedenja v dobrobit organizacije, kot je npr. nudenje pomoči, najverjetneje izvirajo iz notranje potrebe posameznika in so manj odvisna od zunanjih motivatorjev (Inceoglu idr., 2012). Slednje bi lahko povezali tudi s teorijo generativnosti, ki pravi, da zaposleni v poznem obdobju kariere želijo prispevati v skupno dobro. Arnold in Clark (2016) navajata, da se generativnost kaže v različnih oblikah in ni omejena zgolj na mentorsko funkcijo.

Pripravljenost za učenje

Potrebno je izpostaviti, da so tudi starejši zaposleni – tako kot delodajalci – zanimanje za tehnološke spremembe v splošnem ocenjevali veliko slabše kot ostale lastnosti na lestvici prepričanj. Na podlagi teh rezultatov sklepamo, da starejši zaposleni (ne)poznavanje sodobne tehnologije ocenjujejo kot svojo glavno pomanjkljivost. Po drugi strani pa ocene starejših zaposlenih izražajo pripravljenost za učenje novih vsebin, kar bi lahko pomenilo, da bi se bili pripravljeni priučiti tudi novih tehnoloških spretnosti, v kolikor bi jim delovno okolje to omogočalo. Študije drugih raziskovalcev namreč dosledno razkrivajo, da priložnosti za izobraževanje na delovnem mestu s starostjo upadajo (npr. Canduela idr., 2012; Lazazzara idr., 2013). Canduela in sodelavci (2012) ugotavljajo, da so za izobraževanje najpogosteje prikrajšani moški po petdesetem, drugi avtorji pa poročajo, da se upad teh priložnosti prične že občutno prej, in sicer pri starosti 40 let (Schröder idr., 2014). Predvsem v času naglih tehnoloških sprememb, ki smo jim priča v zadnjih desetletjih, je pomembno, da je zaposlenim v vseh starostnih obdobjih omogočeno kontinuirano izobraževanje in izpopolnjevanje za delovno mesto relevantnih kompetenc. Skrb za priučitev kompleksnih tehnoloških novosti bi torej morala biti odgovornost tako delodajalcev kot zaposlenih.

Pomen in omejitve raziskave

Glede na prevladujočo vlogo, ki jo bodo na trgu dela imeli starejši zaposleni v prihajajočih desetletjih, je ključnega pomena, da poznamo njihova močna in šibka področja, zavedati pa se moramo tudi pogostih stereotipnih prepričanj. Na podlagi naših ugotovitev sicer ne želimo odločati o tem, katera prepričanja so ustrezna in katera ne, kakor tudi naših ugotovitev ne želimo posploševati na vse starejše delavce, kljub temu pa naša raziskava daje nekaj pomembnih rezultatov. Tako delodajalci kot starejši zaposleni se strinjajo, da so glavne prednosti starejših zaposlenih zanesljivosti, delavnost, lojalnost in izkušnost, hkrati pa obe skupini ocenjevalcev poročata, da je glavna pomanjkljivost starejših delavcev nezainteresiranost za tehnološke spremembe. Starejši zaposleni opozarjajo še na upad spominskih sposobnosti, medtem ko delodajalci kažejo nezadovoljstvo nad motivacijo in prilagodljivostjo starejših delavcev. Do večjih razlik med delodajalci in zaposlenimi prihaja tudi pri ocenjevanju pripravljenosti za učenje. Omenjena področja bi bilo potrebno podrobneje preučiti, v praksi pa paziti na morebitno neupravičeno posploševanje. Čeprav raziskave potrjujejo določene razlike med starostnimi skupinami (Bouville, Dello Russo in Truxillo, 2018) in različnimi generacijami (Becton, Walker in Jones-Farmer, 2014) na delovnem mestu, je nenazadnje potrebno upoštevati tudi osebnostne razlike med zaposlenimi. Pretekle študije so namreč potrdile povezavo med kontraproduktivnim vedenjem na delovnem mestu in lastnostmi, kot so vestnost, sprejemljivost, agresivnost, impulzivnost, narcisizem, negativni afekt in občutek nadzora (Bolton, Becker in Barber, 2010; Grijalva in Newman, 2015; Van Zyl in De Bruin, 2018).

Najpomembnejša ugotovitev raziskave, ki jo je potrebno posebej poudariti, pa je ugotovljena povezanost med prepričanji delodajalcev in pripravljenostjo, da bi zaposlili starejšo osebo. O tem poročajo številni tuji avtorji (npr. Grigart idr., 2005; Van Dalen in Henkens, 2016), naši rezultati pa so pokazali, da je enak trend prisoten tudi v slovenskih

podjetjih. Ta ugotovitev je pomembna predvsem z vidika načrtovanja programov za spodbujanje zaposlovanja starejših. Finančne spodbude za zaposlovanje starejših delavcev so v Sloveniji prisotne že nekaj let, kljub temu pa sodelujoči v naši raziskavi niso izrazili večje pripravljenosti, da bi zaposlili starejšo osebo. Kaže torej, da bi bilo potrebno poleg finančnih spodbud uvesti nove ukrepe, usmerjene predvsem v spreminjanje negativnih prepričanj o starejših zaposlenih.

Izpostaviti pa velja tudi določene omejitve naše raziskave, ki onemogočajo posploševanje rezultatov na druga slovenska podjetja. Najprej je treba omeniti velikost vzorca in s tem povezane omejitve v sklepih. Naš vzorec je zajemal 82 delodajalcev, kar je premalo, da bi lahko izvedli primerjavo med sektorji in industrijskimi panogami ter glede na velikost organizacij. Prav tako na podlagi našega vzorca ne moremo sklepati o razlikah med regijami, saj nekatere regije v vzorcu zastopa zgolj ena organizacija. Potrebno je upoštevati tudi selektivnost vzorca, saj so v naši raziskavi sodelovali tisti delodajalci, ki so bili za to motivirani in se jim je vsebina raziskave zdela zanimiva. Slednje velja tudi za vzorec starejših zaposlenih. Določeno omejitev raziskave predstavlja tudi izobrazbena sestava udeležencev, ki za vzorec delodajalcev sicer ni presenetljiva, medtem ko je za vzorec starejših zaposlenih nadpovprečno visoka in onemogoča posploševanje rezultatov na druge predstavnike skupine starejših zaposlenih. Takšna izobrazbena sestava je najverjetneje povezana s tem, da je izpolnjevanje vprašalnikov potekalo v spletni obliki, zaradi česar so bili iz raziskave izključeni tisti posamezniki, ki spleta ne uporabljajo. V prihodnje bi bilo treba podatke zbirati tudi v obliki papir-svinčnik in med zaposlenimi na nižjih delovnih mestih. Naslednja pomanjkljivost naše raziskave je pripomoček, ki smo ga sami razvili in predhodno še ni bil uporabljen. Vsebinska veljavnost rezultatov je zato omejena. Poleg tega smo našo raziskavo omejili na prepričanja, ki se najpogosteje pojavljajo v literaturi. V prihodnje bi bilo dobro preveriti tudi druga prepričanja o starejših zaposlenih, npr. o medosebnih odnosih na delovnem mestu in vedenju v dobrobit organizacije. Omejitev raziskave pa se kaže tudi v tem, da smo raziskavo omejili na prepričanja o starejših zaposlenih. V prihodnje bi bilo potrebno preveriti tudi prepričanja o drugih starostnih skupinah, primerjava med skupinami pa bi omogočila boljše razumevanje kritičnih področij v odnosu do starejših zaposlenih. Nenazadnje pa je omejitev raziskave tudi subjektivnost poročanja ter neupoštevanje nekaterih drugih dejavnikov, ki lahko vplivajo na prepričanja o starejših zaposlenih, npr. osebnostnih lastnosti in preteklih izkušenj.

Praktične implikacije

Na podlagi rezultatov naše raziskave ugotavljamo, da se glavna pomanjkljivost starejših zaposlenih kaže v uporabi sodobne tehnologije. Hkrati pa drugi avtorji ugotavljajo, da je zaposlenim po določeni starosti dostop do izobraževanja na delovnem mestu omejen (npr. Schröder idr., 2014). Podjetjem zato predlagamo, da namenijo več sredstev za izobraževanje in razvoj vseh starostnih skupin zaposlenih, to pa naj poteka kontinuirano, da bodo zaposleni ustrezno in ob pravem času obveščeni o vseh tehnoloških spremembah. Učinkovita in finančno ekonomična metoda so lahko programi mentorstva, kjer so mlajši zaposleni mentorji starejšim. Študije kažejo, da je mentorstvo na delovnem mestu med drugim pozitivno povezano z delovnim zadovoljstvom (Harris, Winskowski in Engdahl, 2007; Lo in Ramayah, 2011),

negativno pa z namero zapustiti organizacijo (Van Vianen, Rosenauer, Homan, Horstmeier in Voelpel, 2017).

Pri načrtovanju strategij razvoja in prilagoditve delovnih mest, je ključnega pomena prepoznavanje specifičnih potreb, ki jih imajo starejši zaposleni (Ng in Law, 2014). Nekateri udeleženci v naši raziskavi poročajo o upadu spominskih sposobnosti. Delovni spomin s starostjo upada, kar lahko zaposlenim otežuje učinkovito opravljanje svojega dela (Schapkin, Freude, Gajewski, Wild-Wall in Falkenstein, 2012), z ustreznimi strategijami in ob podpori nadrejenih in sodelavcev pa lahko zaposleni nadomestijo upad teh sposobnosti. Primera tovrstnih strategij sta npr. pisanje seznamov opravil in razdelitev kompleksnih nalog na več manjših delov. Organizacija pa lahko zaposlenim pomaga tudi tako, da jim omogoči daljše odmore, fleksibilen delovni čas in mirno delovno okolje. M. Armstrong-Stassen in N. Ursel (2009) poročata, da je podpora delodajalcev pomemben delovni vir, saj omogoča starejšim zaposlenim, da uresničijo svoje potenciale. Po drugi strani pa je pomanjkanje delovnih virov, v kombinaciji z visokimi zahtevami dela, povezano z večjo željo starejših delavcev po upokojitvi (Frins, Van Ruysseveldt in Van Dam, 2016).

Uvedba programov, ki bi zaposlenim omogočala odprto komunikacijo o prednostih in pomanjkljivostih različnih starostnih skupin, bi lahko vodila v boljši izkoristek delovnih virov in oblikovanje starejšim zaposlenim prijaznejšega delovnega okolja (Kim in Kang, 2017). Glede na prej omenjene razlike v motivaciji med mlajšimi in starejšimi zaposlenimi pa bi bilo ustrezno razmisliti tudi o spremembi ocenjevanja uspešnosti in sistemov nagrajevanja (Ng in Feldman, 2008). Za starejše zaposlene je lahko posebej primerno ocenjevanje po metodi 360°, kar bi tako zaposlenim kot delodajalcem omogočilo bogate povratne informacije.

Da bi resnično izkoristili potencial starejših zaposlenih, je pomembno, da jim omogočimo spodbudno in sprejemajoče delovno okolje, kar pa zahteva spremembo družbenih pogledov na vrednost starejših zaposlenih (Billett idr., 2011). Stereotipi in starostna diskriminacija se odražajo v fluktuaciji starejših zaposlenih in ovirajo zaposlovanje tistih, ki si želijo ponovno vstopiti na trg dela (Ng in Law, 2014). Za organizacije, ki želijo privabiti in zadržati starejše zaposlene, je zato ključnega pomena, da jih obravnavajo enakopravno, kažejo zanimanje za njihove potrebe in spodbujajo občutek pripadnosti.

Reference

- Armstrong-Stassen, M. in Ursel, N. D. (2009). Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 201–220. doi:10.1348/096317908X288838
- Arnold, J. in Clark, M. (2015). Running the penultimate lap of the race: A multimethod analysis of growth, generativity, career orientation, and personality amongst men in mid/late career. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89, 308–329. doi:10.1111/joop.12125
- Bayl-Smith, P. in Griffin, B. (2014). Age discrimination in the workplace: identifying as a late-career worker and its relationship with engagement and intended retirement age. *Journal of Applied Social Psychology*, 44, 588–599. doi:10.1111/jasp.12251
- Bayl-Smith, P. in Griffin, B. (2017). Age discrimination within a P-E fit paradigm: Maintaining fit with an active work style. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90, 306–328. doi:10.1111/joop.12173
- Becton, J. B., Walker, H. J. in Jones-Farmer, A. (2014). Generational differences in workplace behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 44, 175–189. doi:10.1111/jasp.12208
- Berger, E. D. (2009). Managing age discrimination: An examination of the techniques used when seeking employment. *The Gerontologist*, 49(3), 317–332. doi:10.1093/geront/gnp031
- Billett, S., Daymoeck, D., Johnson, G. in Martin, G. (2011). Overcoming the paradox of employers' views about older workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(6), 1248–1261. doi:10.1080/09585192.2011.559097
- Billig, M. in Tajfel, H. (1973). Social categorization and similarity in intergroup behavior. *European Journal of Social Psychology*, 3(1), 27–52.
- Bolton, L. R., Becker, L. K. in Barber, L. K. (2010). Big five trait predictors of differential counterproductive work behavior dimensions. *Personality and Individual Differences*, 49, 537–541. doi:10.1016/j.paid.2010.03.047
- Bouville, G., Dello Russo, S. in Truxillo, D. (2018). The moderating role of age in the job characteristics-absenteeism relationship: A matter of occupational context? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91, 57–83. doi:10.1111/joop.12188
- Böttcher, K., Albrecht, A.-G., Venz, L. in Felfe, J. (2018). Protecting older workers' employability: A survey study of the role of transformational leadership. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung*, 32(2), 120–148. <https://doi.org/10.1177/2397002218763001>

- Brubaker, M. S. in Naveh-Benjamin, M. (2018). The effects of stereotype threat on the associative memory deficit of older adults. *Psychology and Aging*, 33(1), 17–29. <http://dx.doi.org/10.1037/pag0000194>
- Butler, R. N. (1969). Age-ism: Another form of bigotry. *The Gerontologist*, 9(4), 243–246. http://dx.doi.org.nukweb.nuk.uni-lj.si/10.1093/geront/9.4_Part_1.243
- Butler, R. N. (1980). Ageism: A foreword. *Journal of social issues*, 36(2), 8–11.
- Buyens, D., Van Dijk, H., Dewilde, T. in De Vos, A. (2009). The aging workforce: perceptions of career ending. *Journal of Managerial Psychology*, 24(2), 102–117. <http://dx.doi.org/10.1108/02683940910928838>
- Canduela, J., Dutton, M., Johnson, S., Lindsay, C., McQuaid, R. W. in Raeside, R. (2012). Ageing, skills and participation in work-related training in Britain: assessing the position of older workers. *Work, Employment and Society*, 26(1), 42–60. doi:10.1177/0950017011426303
- Chiu, W.C.K., Chan, A.W., Snape, E. in Redman, T. (2001). Age stereotypes and discriminatory attitudes towards older workers: An east–west comparison. *Human Relations*, 54(5), 629–661. <https://doi.org/10.1177/0018726701545004>
- Davey, J. (2014). Age discrimination in the workplace. *Policy Quarterly*, 10(3), 42–48.
- Dhanani, L. Y., Beus, J. M. in Joseph, D. L. (2017). Workplace discrimination: Ameta-analytic extension, critique, and future research agenda. *Personnel Psychology*, 71, 147–179. doi:10.1111/peps.12254
- Fazio, R. H. in Zanna, M. P. (1978). Attitudinal qualities relating to the strength of the attitude-behavior relationship. *Journal of Experimental Social Psychology*, 14(4), 398–408. [https://doi.org/10.1016/0022-1031\(78\)90035-5](https://doi.org/10.1016/0022-1031(78)90035-5)
- Fiske, S. T., Cuddy, J. C., Glick, P. in Xu, J. (2002). A model of (often mixed) stereotype content: Competence and warmth respectively follow from perceived status and competition. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(6), 878–902. doi:10.1037//0022-3514.82.6.878
- Fiske, S. T. (2018). Stereotype content: Warmth and competence endure. *Current Directions in Psychological Science*, 27(2), 67–73. <https://doi.org/10.1177/09637214177388>
- Fleischmann, M., Koster, F. in Schippers, J. (2015). Nothing ventured, nothing gained! How and under which conditions employers provide employability-enhancing practices to their older workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(22), 2908–2925. <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2015.1004100>
- Frins, W., Van Ruysseveldt, J. in Van Dam, K. (2016). Older employees' desired retirement age: a JD-R perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 31(1), 34–49. doi:10.1108/JMP-05-2013-0133

- Furunes, T., Mykletun, R.J. in Solem, P.E. (2011). Age management in the public sector in Norway: exploring managers' decision latitude. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(6), 1232–1247. doi:10.1080/09585192.2011.559096
- Garstka, T. A., Schmitt, M. T., Branscombe, N. R. in Hummert, M. L. (2004). How young and older adults differ in their responses to perceived age discrimination. *Psychology and Aging*, 19(2), 326–335. doi:10.1037/0882-7974.19.2.326
- Giasson, H. L., Queen, T. L., Larkina, M. in Smith, J. (2017). Age group differences in perceived age discrimination: Associations with self-perceptions of aging. *Gerontologist*, 57(2), 160–168. doi:10.1093/geront/gnx070
- Gibson, K. J., Zerbe, W. J. in Franken, R. E. (1991). The influence of rater and ratee age on judgements of work-related attributes. *The Journal of Psychology*, 127(3), 271–280.
- Goodwin, J. in O'Connor, H. (2012). The impacts of demographic change: Young workers, older workers and the consequences for education, skills and employment. *Education + Training*, 54(7), 558–564. <https://doi.org/10.1108/00400911211265602>
- Grijalva, E. in Newman, D. A. (2015). Narcissism and counterproductive work behavior (CWB): Meta-Analysis and consideration of collectivist culture, big five personality, and narcissism's facet structure. *Applied psychology: An international review*, 64(1), 93–126. doi:10.1111/apps.12025
- Grima, F. (2011). The influence of age management policies on older employee work relationships with their company. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(6), 1312–1332. doi:10.1080/09585192.2011.559101
- Gringart, E. in Helmes, E. (2001). Age discrimination in hiring practices against older adults in Western Australia: the case of accounting assistants. *Australasian Journal on Ageing*, 20(1), 23–28. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6612.2001.tb00345.x>
- Gringart, E., Helmes, E. in Speelman, C. (2005). Exploring attitudes toward older workers among Australian employers: an empirical study. *Journal of Aging and Social Policy*, 17, 85–103. doi:10.1300/J031v17n03_05
- Gringart, E., Helmes, E. in Speelman, C. (2008). Harnessing cognitive dissonance to promote positive attitudes toward older workers in Australia. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(3), 751–778. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2007.00325.x>
- Gringart, E., Helmes, E. in Speelman, C. (2013). Development of a measure of stereotypical attitudes towards older workers. *Australian Psychologist*, 48, 110–118. doi:10.1111/j.1742-9544.2011.00024.x
- Guagnano, G. A., Stern, P. C. in Dietz, T. (1995). Influences on attitude-behavior relationships: A natural experiment with curbside recycling. *Environment and behavior*, 27(5), 699–718. <https://doi.org/10.1177/0013916595275005>

- Harris, J. I., Winskowski, A. M. in Engdahl, B. E. (2007). Types of workplace social support in the prediction of job satisfaction. *The Career Development Quarterly*, 56, 150-156. doi:10.1002/j.2161-0045.2007.tb00027.x
- Hebl, M. R., Foster, J. B., Mannix, L. M. in Dovidio, J. F. (2002). Formal and interpersonal discrimination: A field study of bias toward homosexual applicants. *Personality and social psychology bulletin*, 28(6), 815–825. <https://doi.org/10.1177/0146167202289010>
- Henkens, K. (2000). Supervisors' attitudes about the early retirement of subordinates. *Journal of Applied Social Psychology*, 30(4), 833–852. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2000.tb02826.x>
- Henkens, K., Van Solinge, H. in Cozijnsen, R. (2009). Let Go or Retain? A comparative study of the attitudes of business students and managers about the retirement of older workers. *Journal of Applied Social Psychology*, 39(7), 1562–1588. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1559-1816.2009.00495.x>
- Inceoglu, I., Segers, J. in Bartman, D. (2012). Age-related differences in work motivation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85, 300–329. doi:0.1111/j.2044-8325.2011.02035.x
- Iversen, T. N., Larsen, L. in Solem, P. E. (2009). A conceptual analysis of Ageism. *Nordic Psychology*, 61(3), 4–22. doi:10.1027/1901-2276.61.3.4
- Johnson, R.W. (2009). Employment opportunities at older ages: Introduction to the special issue. *Research on Aging*, 31(1), 3–16. doi:10.1177/0164027508325001
- Jones, M., Baldi, C., Phillips, C. in Waikar, A. (2017). The hard truth about soft skills: What recruiters look for in business graduates. *College Student Journal*, 50(3), 422–428.
- Kim, N. in Kang., S.-W. (2017). Older and more engaged: The mediating role of age-linked resources on work engagement. *Human Resource Management*, 56(5), 731–746. doi:10.1002/hrm.21802
- Krings, F., Sczesny, S. in Kluge, A. (2011). Stereotypical inferences as mediators of age discrimination: The role of competence and warmth. *British Journal of Management*, 22, 187–201. doi:10.1111/j.1467-8551.2010.00721.x
- Kunze, F., Boehm, S. A. in Bruch, H. (2011). Age diversity, age discrimination climate and performance consequences—a cross organizational study. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 264–290. <https://doi.org/10.1002/job.698>
- Lambert, A. E., Watson, J. M., Stefanucci, J. K., Ward, N., Bakdash, J. Z. in Strayer, D. L. (2016). Stereotype threat impairs older adult driving. *Applied Cognitive Psychology*, 30, 22–28. doi:10.1002/acp.3162

- Lazazzara, A., Karpinska, K. in Henkens, K. (2013). What factors influence training opportunities for older workers? Three factorial surveys exploring the attitudes of HR professionals. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(11), 2154–2172. <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2012.725077>
- Lee, S. Y., Pitesa, M., Insead, S. T. in Pillutla, M. M. (2015). Discrimination in selection decisions: Integrating stereotype fit and interdependence theories. *Academy of Management Journal*, 58(3), 789–812. <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2013.0571>
- Lo, M. C. in Ramayah, T. (2011). Mentoring and job satisfaction in Malaysian SMEs. *Journal of Management Development*, 30(4), 427–440. doi:10.1108/026217111111126891
- Loretto, W. in White, P. (2006). Employers' attitudes, practices and policies towards older workers. *Human Resource Management Journal*, 16(3), 313–330. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2006.00013.x>
- Magd, H. (2003). Management attitudes and perceptions of older employees in hospitality management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15 (7), 393–401. doi:10.1108/09596110310496033
- Marcus, J., Fritzsche, B. A., Le, H. in Reeves, M. D. (2016). Validation of the work-related age-based stereotypes (WAS) scale. *Journal of Managerial Psychology*, 31(5), 989–1004. doi:10.1108/JMP-11-2014-0320
- Maurer, T. J., Barbeite, F. G., Weiss, E. M. in Leppstreu, M. (2008). New measures of stereotypical beliefs about older workers' ability and desire for development: Exploration among employees age 40 and over. *Journal of Managerial Psychology*, 23(4), 395–418. doi:10.1108/02683940810869024
- McDonald, J. L. in Levy, S. R. (2016). Ageism in the workplace: The role of psychosocial factors in predicting job satisfaction, commitment, and engagement. *Journal of Social Issues*, 72(1), 169–190. doi:10.1111/josi.12161
- MDDSZ (2016). *Starejši in trg dela v Sloveniji*. Pridobljeno s www.mddsz.gov.si
- Midtsundstad, T. I. (2011). Inclusive workplaces and older employees: an analysis of companies' investment in retaining senior workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(6), 1277–1293. doi:10.1080/09585192.2011.559099
- Nagy, N., Johnston, C. S. in Hirschi, A. (2017). Career Development and Aging. V N. A. Pachana (ur.), *Encyclopedia of Geropsychology* (str. 439–445). Singapur: Springer Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-287-082-7_329
- Ng., E. S. W. in Law, A. (2014). Keeping up! Older workers' adaptation in the workplace after age 55. *Canadian Journal on Aging*, 33(1), 1–14. doi:10.1017/S0714980813000639

- Ng, T. W. in Feldman, D. C. (2008). The relationship of age to ten dimensions of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 392–423. doi:10.1037/0021-9010.93.2.392
- Ng, T. W. in Feldman, D. C. (2012). Evaluating six common stereotypes about older workers with meta-analytical data. *Personnel Psychology*, 65(4), 821–858. <https://doi.org/10.1111/peps.12003>
- Nilsson, K. (2018). Managers' attitudes to their older employees: A cross-sectional study. *Work*, 59, 49–58. doi:10.3233/WOR-172663
- OECD. (2006). *Live Longer, Work Longer*. Paris, France: OECD.
- OECD. (2017). *Preventing ageing unequally*. Paris, France: OECD. doi:<http://dx.doi.org/10.1787/9789264279087-en>
- O'Loughlin, K., Kendig, H., Hussain, R. in Cannon, L. (2017). Age discrimination in the workplace: The more things change. *Australasian Journal on Ageing*, 36(2), 98–101. doi:10.1111/ajag.12429
- Özer, G. in Günlük, M. (2010). The effects of discrimination perception and job satisfaction on Turkish public accountants' turnover intention. *African Journal of Business Management*, 4(8), 1500–1509.
- Principi, A., Fabbietti, P. in Lamura, G. (2015). Perceived qualities of older workers and age management in companies: Does the age of HR managers matter? *Personnel Review*, 44(5), 801–820. doi:10.1108/PR-09-2013-0158
- Ramovš, J. (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.
- Redman, T. in Snape, E. (2002). Ageism in teaching: stereotypical beliefs and discriminatory attitudes towards the over-50s. *Work, employment and society*, 16(2), 355–371. <https://doi.org/10.1177/095001702400426884>
- Redman, T. in Snape, E. (2006). The consequences of perceived age discrimination amongst older police officers: Is social support a buffer? *British Journal of Management*, 17, 167–175. doi:10.1111/j.1467-8551.2006.00492.x
- Schapkin, S. A., Freude, G., Gajewski, P. D., Wild-Wall, N. in Falkenstein, M. (2012). Effects of working memory load on performance and cardiovascular activity in younger and older workers. *International Journal of Behavioral Medicine*, 19, 359–371. doi:10.1007/s12529-011-9181-6
- Schröder, H., Muller-Camen, M. in Flynn, M. (2014). The management of an ageing workforce: organisational policies in Germany and Britain. *Human Resource Management Journal*, 24(4), 394–409. doi:10.1111/1748-8583.12043

- Smith, J. R. in Louis, W. R. (2009). Group norms and the attitude-behaviour relationship. *Social and Personality Psychology Compass*, 3(1), 19–35. doi:10.1111/j.1751-9004.2008.00161.x
- Statistični urad Republike Slovenije (2010). *Starejše prebivalstvo v Sloveniji*. Pridobljeno s www.stat.si/pub.asp
- Statistični urad Republike Slovenije (2018). *Prebivalstvo, staro 15 ali več let, po statusu aktivnosti, spolu in starosti, Slovenija, letno*. Pridobljeno s [https://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=05G3002S&ti=&path=../Database/Dem soc/05 prebivalstvo/20 soc ekon preb/03 05G30 aktivnost/&lang=2](https://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=05G3002S&ti=&path=../Database/Dem%20soc/05%20prebivalstvo/20%20soc%20ekon%20preb/03%2005G30%20aktivnost/&lang=2)
- Steele, C. M. in Aronson, J. (1995). Stereotype threat and the intellectual test performance of African Americans. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(5), 797–811. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.69.5.797>
- Steinberg, M., Donald, K., Najman, J. in Skerman, H. (1996). Attitudes of employees and employers towards older workers in a climate of anti-discrimination. *Australian Journal on Ageing banner*, 15(4), 154–158. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6612.1996.tb00019.x>
- Stypinska, J. in Turek, K. (2017). Hard and soft age discrimination: the dual nature of workplace discrimination. *European Journal of Ageing*, 14, 49–61. doi:10.1007/s10433-016-0407-y
- Taylor, P. in Walker, A. (1998). Employers and older workers: Attitudes and employment practices. *Ageing and Society*, 18, 641–658. doi:10.1017/S0144686X98007119
- UMAR – Urad RS za makroekonomske analize in razvoj (2016). *Demografske spremembe ter njihove ekonomske in socialne posledice*. Pridobljeno s [http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/kratke_analize/Demografske spremembe UMAR.pdf](http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/kratke_analize/Demografske_spremembe_UMAR.pdf)
- Ustava Republike Slovenije /URS-NPB9/ (2013). Uradni list RS, št. 47 (31. 5. 2013). Pridobljeno s <https://zakonodaja.com/ustava/urs>
- Van Dalen, H. P. in Henkens, K. (2016). Why demotion of older workers is a no-go area for managers. *The International Journal of Human Resource Management*. doi:http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2016.1239214
- Van Dalen, H. P. in Henkens, K. (2017). *Do stereotypes about older workers change? Evidence from a panel study among employers*. Pridobljeno s [https://pure.knaw.nl/portal/files/4573705/2017 Van Dalen Henkens CentER publ version v052.pdf](https://pure.knaw.nl/portal/files/4573705/2017_Van_Dalen_Henkens_CentER_publication_version_v052.pdf)
- Van Dalen, H. P., Henkens, K. in Schippers, J. (2010a). How do employers cope with an ageing workforce? Views from employers and employees. *Demographic Research*, 22, 1015–1036. doi:10.4054/DemRes.2010.22.32

- Van Dalen, H. P., Henkens, K. in Schippers, J. (2010b). Productivity of older workers: Perceptions of employers and employees. *Population and development review*, 36(2), 309–330. <https://doi.org/10.1111/j.1728-4457.2010.00331.x>
- Van Selm, M. in Van der Heijden, B. I. J. M. (2013). Communicating employability enhancement throughout the life-span: A national intervention program aimed at combating age-related stereotypes at the workplace. *Educational Gerontology*, 39, 259–272. doi:10.1080/03601277.2013.750965
- Van Vianen, A. E. M., Rosenauer, D., Homan, A. C., Horstmeier, C. A. in Voelpel, S. C. (2017). Career mentoring in context: A multilevel study on differentiated career mentoring and career mentoring climate. *Human Resource Management*, 57, 583–599. doi: 10.1002/hrm.21879
- Van Zyl, C. J. J. in De Bruin, G. P. (2018). Predicting counterproductive work behavior with narrow personality traits: A nuanced examination using quantile regression. *Personality and Individual Differences*, 131, 45–50. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2018.04.014>
- Vec, T. (2007). Teoriji socialne identitete in samokategorizacije. *Psihološka obzorja*, 16(1), 75–89.
- Von Hippel, C., Kalokerinos, E. K. in Henry, J. D. (2013). Stereotype threat among older employees: Relationship with job attitudes and turnover intentions. *Psychology and Aging*, 28(1), 17–27. doi:10.1037/a0029825
- Voss P., Bodner E. in Rothermund K. (2018). Ageism: The relationship between age stereotypes and age discrimination. V L. Ayalon in C. Tesch-Römer (ur.). *Contemporary Perspectives on Ageism* (str. 11–31). Pridobljeno s <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-319-73820-8.pdf>
- Ybema, J. F., Van der Meer, L. in Leijten, F. R. M. (2016). Longitudinal relationships between organizational justice, productivity loss, and sickness absence among older employees. *International Journal of Behavioral Medicine*, 23, 645–654. doi:10.1007/s12529-016-9546-y
- Zietara, P. (2009). Employment of older workers in Polish SMEs: employer attitudes and perceptions, employee motivations and expectations. *Human Resource Development International*, 12(2), 135–153. <https://doi.org/10.1080/13678860902764068>
- Zakon o delovnih razmerjih /ZDR-1/* (2013). Uradni list RS, št. 21 (13. 3. 2013). Pridobljeno s <https://www.uradni-list.si/glasilo-uradni-list-rs/vsebina/112301>
- Zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju /ZPIZ-2/* (2012). Uradni list RS, št. 96 (14. 12. 2012). Pridobljeno s <https://www.uradni-list.si/glasilo-uradni-list-rs/vsebina?urlurid=20123693>

- Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o dohodnini /ZDoh-2G/ (2010). Uradni list RS, št. 43 (31. 5. 2010). Pridobljeno s <https://www.uradni-list.si/glasilo-uradnilistrs/vsebina?urlid=201043&stevilka=2188>*
- Zakon o spremembi Zakona o interventnem ukrepu na področju trga dela /ZIUPTD-A/ (2017). Uradni list RS, št. 75 (22. 12. 2017). Pridobljeno s <https://www.uradni-list.si/glasilo-uradni-list-rs/vsebina/2017-01-3594/zakon-o-spremembi-zakona-o-interventnem-ukrepu-na-podrocju-trga-dela-ziuptd-a>*
- Zakon o uresničevanju načela enakega obravnavanja /ZUNEO/ (2004). Uradni list RS, št. 50 (6. 5. 2004). Pridobljeno s <https://www.uradni-list.si/glasilo-uradni-list-rs/vsebina?urlid=20042295>*
- Zavod RS za zaposlovanje (2018). Javno povabilo delodajalcem za izvedbo projekta v okviru programa Spodbujanje zaposlovanja starejših – Aktivni do upokojitve. Pridobljeno s https://www.ess.gov.si/delodajalci/financne_spodbude/razpisi/aktivni-do-upokojitve-3*
- Zupančič, M. (2009). Predmet in zgodovina razvojne psihologije. V L. Marjanovič Umek in M. Zupančič (ur.). Razvojna psihologija (str. 6–145). Ljubljana: Znanstvenoraziskovalni inštitut Filozofske fakultete.*
- Žnidaršič, J. in Dimovski, V. (2010). Reluctance towards older workers in Slovenia. International Business & Economics Research Journal, 9(2), 83–100. doi:10.19030/iber.v9i2.525*

Priloge

Priloga 1: Podroben prikaz demografskih značilnosti obeh vzorcev

Priloga 2: Lestvica prepričanj o starejših zaposlenih

Priloga 3: Faktorska analiza lestvice prepričanj

Priloga 1: Podroben prikaz demografskih značilnosti obeh vzorcev

Vzorec 1:

Tabela 6. Število (*N*) in delež (%) udeležencev glede na spol, starost in izobrazbo

		<i>N</i>	%
Spol	Moški	17	21,8 %
	Ženski	61	78,2 %
Starostna skupina	30 – 39	20	25,7 %
	40 – 49	28	35,9 %
	50 – 59	26	33,3 %
	60 – 63	4	5,1 %
Izobrazba	Srednja šola	3	3,8 %
	Višja šola	7	9,0 %
	Visoka šola ali 1. bolonjska st.	17	21,8 %
	Univerzitetna izobrazba ali 2. bolonjska st.	39	50,0 %
	Specializacija, magisterij ali doktorat	12	15,4 %

Opomba: Štiri osebe niso podale informacije (*N* = 78).

Tabela 7. Število (*N*) in delež (%) udeležencev glede na naziv delovnega mesta

<i>Ime skupine</i>	<i>Nazivi delovnih mest*</i>	<i>N</i>	%
Kadrovski sodelavci	Kadrovik/-ca, HRM, HR, Strokovni sodelavec za kadre, Kadrovska služba;	22	30,1 %
Direktorji podjetij	Direktor/-ica, Pomočnik/-ca direktorja, Namestnik direktorja, Sekretar/-ka;	19	26,0 %
Vodje kadrovskih služb	Direktor/-ica kadrovskega sektorja, Vodja kadrovske službe, Vodja službe za kadrovske in pravne zadeve, Vodja HR;	18	24,7 %
Vodje drugih oddelkov	Vodja oddelka, Strokovna vodja programa, Vodja proizvodnje;	14	19,2 %

Opombe: Devet oseb ni podalo informacije (*N* = 73).

* Opisni odgovori udeležencev, ki smo jih uvrstili k posamezni skupini.

Tabela 8. Število (N) in delež (%) udeležencev glede na značilnosti organizacije, v kateri so zaposleni

		N	%
Lastniška struktura	Slovenska	67	81,7 %
	Mednarodna	15	18,3 %
Sektor	Javni	19	23,2 %
	Zasebni	63	76,8 %
Velikost	Mikro (največ 10 zaposlenih)	11	13,4 %
	Majhna (največ 50 zaposlenih)	16	19,5 %
	Srednja (največ 250 zaposlenih)	23	28,1 %
	Velika (več kot 250 zaposlenih)	32	39,0 %
Regija*	Pomurska	4	5,2 %
	Podravska	6	7,8 %
	Koroška	1	1,3 %
	Savinjska	13	16,8 %
	Zasavska	1	1,3 %
	Posavska	1	1,3 %
	JV Slovenija	15	19,5 %
	Osrednjeslovenska	25	32,5 %
	Gorenjska	5	6,5 %
	Primorsko-notranjska	1	1,3 %
	Goriška	3	3,9 %
	Obalno-kraška	2	2,6 %

Opomba: *Pet oseb ni podalo informacije o regiji, v kateri se nahaja organizacija (N = 77).

Vzorec 2:

Tabela 9. Število (*N*) in delež (%) udeležencev glede na spol, izobrazbo, zaposlitveni status in regijo bivanja

		<i>N</i>	%
Spol	Moški	59	27,6 %
	Ženski	155	72,4 %
Izobrazba	(Ne)dokončana OŠ	1	0,5 %
	Poklicna šola	5	2,3 %
	Srednja šola	56	26,2 %
	Višja šola	23	10,7 %
	Visoka šola ali 1. bolonjska st.	22	10,3 %
	Univerzitetna izobrazba ali 2. bolonjska st.	71	33,2 %
	Specializacija, magisterij ali doktorat	36	16,8 %
Zaposlitveni status	Zaposlen	146	68,2 %
	Samozaposlen	11	5,2 %
	Brezposelni	14	6,5 %
	Upokojenec	43	20,1 %
Regija*	Pomurska	9	4,3 %
	Podravska	3	1,4 %
	Koroška	4	1,9 %
	Savinjska	7	3,4 %
	Zasavska	6	2,9 %
	Posavska	3	1,4 %
	JV Slovenija	11	5,3 %
	Osrednjeslovenska	121	58,2 %
	Gorenjska	24	11,6 %
	Primorsko-notranjska	5	2,4 %
	Goriška	3	1,4 %
	Obalno-kraška	12	5,8 %

Opomba: Pet oseb ni podalo informacije o spolu, izobrazbi in statusu zaposlitve (*N* = 214).

*Enajst oseb ni podalo informacije o regiji bivanja (*N* = 208).

Priloga 2: Lestvica prepričanj o starejših zaposlenih

Tabela 10. *Lestvica prepričanj*

Starejši zaposleni niso pripravljeni delati.*	1	2	3	4	5
Starejši zaposleni se ne želijo učiti.*	1	2	3	4	5
Starejši zaposleni so zanesljivi.	1	2	3	4	5
Starejši zaposleni kažejo zanimanje za tehnološke spremembe.	1	2	3	4	5
Starejši zaposleni niso prilagodljivi.*	1	2	3	4	5
Starejši zaposleni so izkušeni.	1	2	3	4	5
Starejši zaposleni niso ustvarjalni.*	1	2	3	4	5
Starejši zaposleni so kompetentni pri sprejemanju odločitev.	1	2	3	4	5
Starejši zaposleni so zvesti.	1	2	3	4	5
Starejši zaposleni so motivirani za delo.	1	2	3	4	5
Starejši zaposleni so zavzeti.	1	2	3	4	5
Starejši zaposleni so pogosto odsotni z dela.*	1	2	3	4	5
Starejši zaposleni niso pripravljeni sodelovati.*	1	2	3	4	5
Starejši zaposleni imajo slabši spomin.*	1	2	3	4	5
Starejši zaposleni so umirjeni.	1	2	3	4	5
Starejši zaposleni imajo številne poslovne kontakte.	1	2	3	4	5

Opombe: Ocenjevanje je potekalo na 5-stopenjski lestvici (1 – sploh se ne strinjam, 2 – ne strinjam se, 3 – niti se strinjam, niti se ne strinjam, 4 – strinjam se, 5 – popolnoma se strinjam).

* Postavke, označene z zvezdico, se obratno vrednotijo.

Priloga 3: Faktorska analiza lestvice prepričanj

Za preverjanje faktorske strukture lestvice prepričanj smo uporabili poševnokotno rotacijo Direct oblimin. Vrednost Kaiser-Maier-Olkin koeficienta je znašala 0,85, Bartlettov test sferičnosti pa je bil statistično pomemben ($\chi^2(120) = 1711,36, p < 0,001$). Uporaba faktorske analize je torej ustrezna. Izločeni so bili trije faktorji, ki skupaj pojasnjujejo 54,79 % variance. Prvi faktor pojasnjuje 31,64 % variance, drugi 15,99 %, tretji pa 7,16 % (Tabela 11). Strukturna matrika faktorjev je prikazana v Tabeli 12.

Tabela 11. *Tabela pojasnjene variance*

Komponenta	Začetne lastne vrednosti			Izločene SS			Razširitev SS po rotaciji
	λ	% var	Seštevni % λ	λ	% var	Seštevni % λ	λ
1	5,062	31,640	31,640	5,062	31,640	31,640	4,614
2	2,559	15,994	47,635	2,559	15,994	47,635	2,714
3	1,145	7,158	54,793	1,145	7,158	54,793	2,809
4	0,946	5,915	60,708				
5	0,840	5,250	65,958				
6	0,781	4,884	70,842				
7	0,706	4,414	75,255				
8	0,617	3,855	79,111				
9	0,572	3,572	82,683				
10	0,541	3,379	86,062				
11	0,460	2,875	88,937				
12	0,435	2,719	91,656				
13	0,378	2,364	94,020				
14	0,369	2,308	96,328				
15	0,327	2,042	98,370				
16	0,261	1,630	100,000				

Opombe: λ = lastna vrednost faktorja, % var = odstotek pojasnjene variance, SS = vsota kvadratov.

Tabela 12. *Strukturna matrika faktorjev lestvice prepričanj*

Postavka na lestvici prepričanj	Komponenta		
	1	2	3
1	0,410	0,505	-0,468
2	0,456	0,545	-0,511
3	0,570	-0,226	0,217
4	0,638	0,206	-0,176
5	0,452	0,532	-0,044
6	0,683	-0,405	0,064
7	0,442	0,542	0,146
8	0,658	-0,220	-0,009
9	0,673	-0,405	-0,055
10	0,715	-0,140	-0,083
11	0,758	-0,189	-0,021
12	0,334	0,417	0,567
13	0,435	0,491	0,334
14	0,248	0,444	0,336
15	0,554	-0,399	0,059
16	0,668	-0,363	-0,013

Izjava o avtorstvu in tehnični brežibnosti dela, etični ustreznosti izvedene magistrske raziskave in konfliktu interesov

Spodaj podpisana Rosa Radman Žalodec, avtorica magistrskega dela z naslovom Prepričanja delodajalcev o starejših zaposlenih, izjavljam, da je magistrsko delo v celoti rezultat mojega samostojnega dela. Raziskava, izvedena v okviru magistrskega dela, je bila etično nesporna in izvedena v skladu s Kodeksom poklicne etike psihologov Slovenije. Prav tako prevzemam odgovornost za tehnično in jezikovno brežibnost magistrskega dela in izjavljam, da pri pripravi dela ni prišlo do konflikta interesov.

Ljubljana, 9. oktober 2018

Rosa Radman Žalodec