Generacije – podobni smo si bolj, kot mislimo

prof.dr.Jana Goriup

ASI
Celovita podpora podjetjem za aktivno staranje delovne sile

Javni štipendijski, razvojni, invalidski in preživninski sklad Republike Slovenije

REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA DELO, DRUŽINO, SOCIALNE ZADEVE IN ENAKE MOŽNOSTI

EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI SOCIALNI SKLAD
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST

https://www.facebook.com/SensaSlovenija/videos/442492632937588/

Svetovno prebivalstvo narašča in se stara hitreje kot nekoč. Podobno stanje vlada v večini evropskih držav, tudi v Sloveniji. Zaradi dolgoletnega trenda nizke rodnosti in vedno daljše življenjske dobe, se srečujemo s pospešenim procesom staranja prebivalstva in s povezanimi izzivi ter priložnostmi.

Po podatkih Eurostata je leta 2018 v državah članicah Evropske unije (EU-28) 19,7 % oseb starejših od 65 let, od tega jih je 5,6 % starejših od 80 let. Prav tako se je v vseh državah članicah EU-28 pričakovano trajanje življenja v zadnjih štirih desetletjih podaljšalo za slabih deset let, za moške je preseglo 80 let, za ženske pa 85 let.

V letu 2018 so mladi (stari 0 do 14 let) sestavljali 15,6 % povprečja EU-28 populacije, medtem ko so delovno sposobne osebe (stari od 15 do 64 let) predstavljale 64,7 % prebivalstva.

Bolj pomembno kot razmerje med starejšimi in otroki, je razmerje starostne odvisnosti prebivalstva.

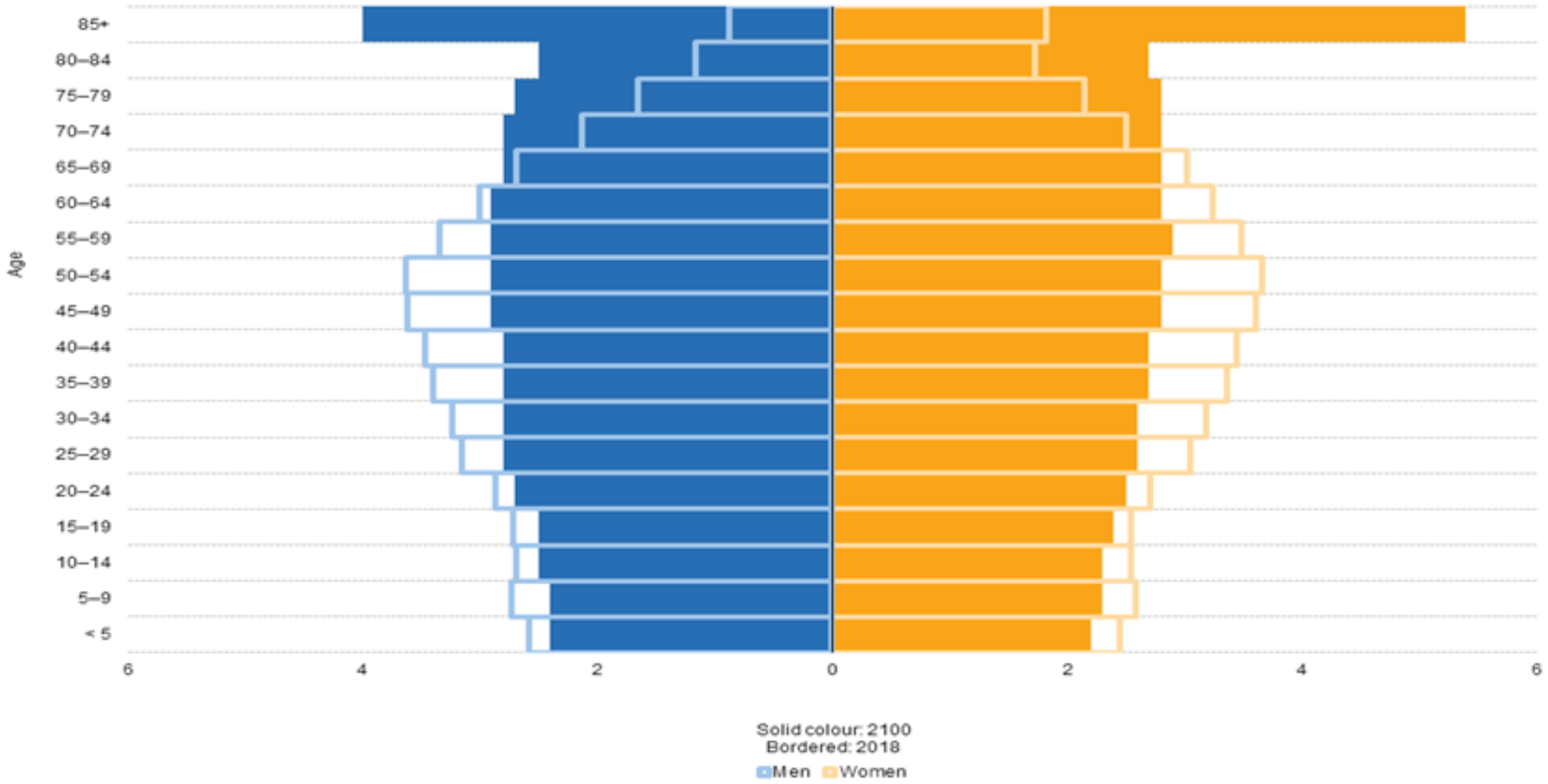
Koeficient starostne odvisnosti starega prebivalstva za EU-28 je bil leta 2018 30,5 %, kar pomeni približno tri delovno sposobne osebe za vsako starejšo osebo.

V poskusu prihodnjih gibanj staranja prebivalstva so bile narejene najnovejše projekcije prebivalstva za obdobje do leta 2100.

Iz primerjave starostne piramide za leto 2018 in 2100 je razvidno, da se bo v EU–27 prebivalstvo predvidoma še naprej staralo.

Drugi vidik staranja prebivalstva je postopno staranje prebivalstva 45+, ki narašča hitreje kot katerikoli drugi starostni segment prebivalstva.

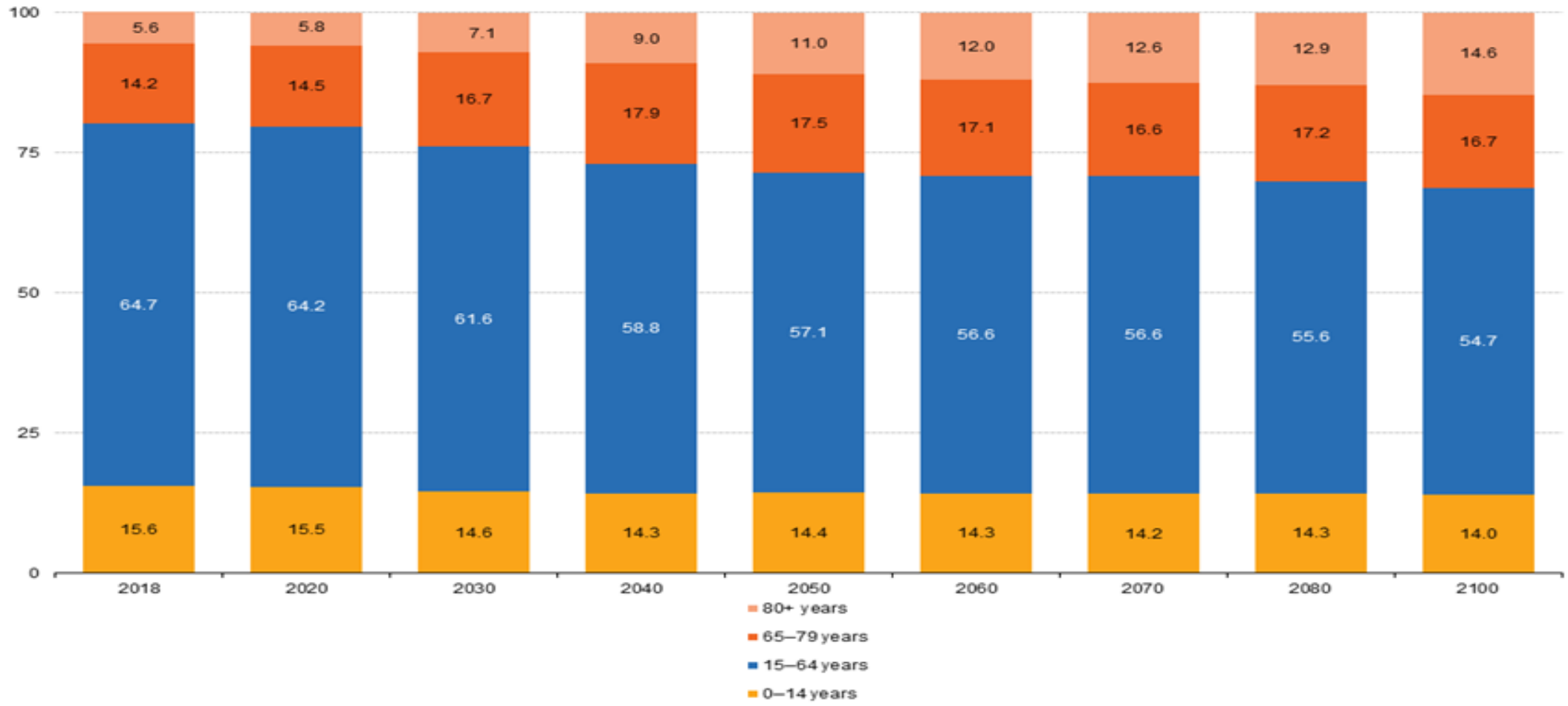
Population pyramids, EU-28, 2018 and 2100
(% of the total population)



Note: 2018: provisional. 2100: projections (EUROPOP2018).
Source: Eurostat (online data codes: demo_pjangroup and proj_18np)

eurostat

Population structure by major age groups, EU-28, 2018-2100
(% of total population)



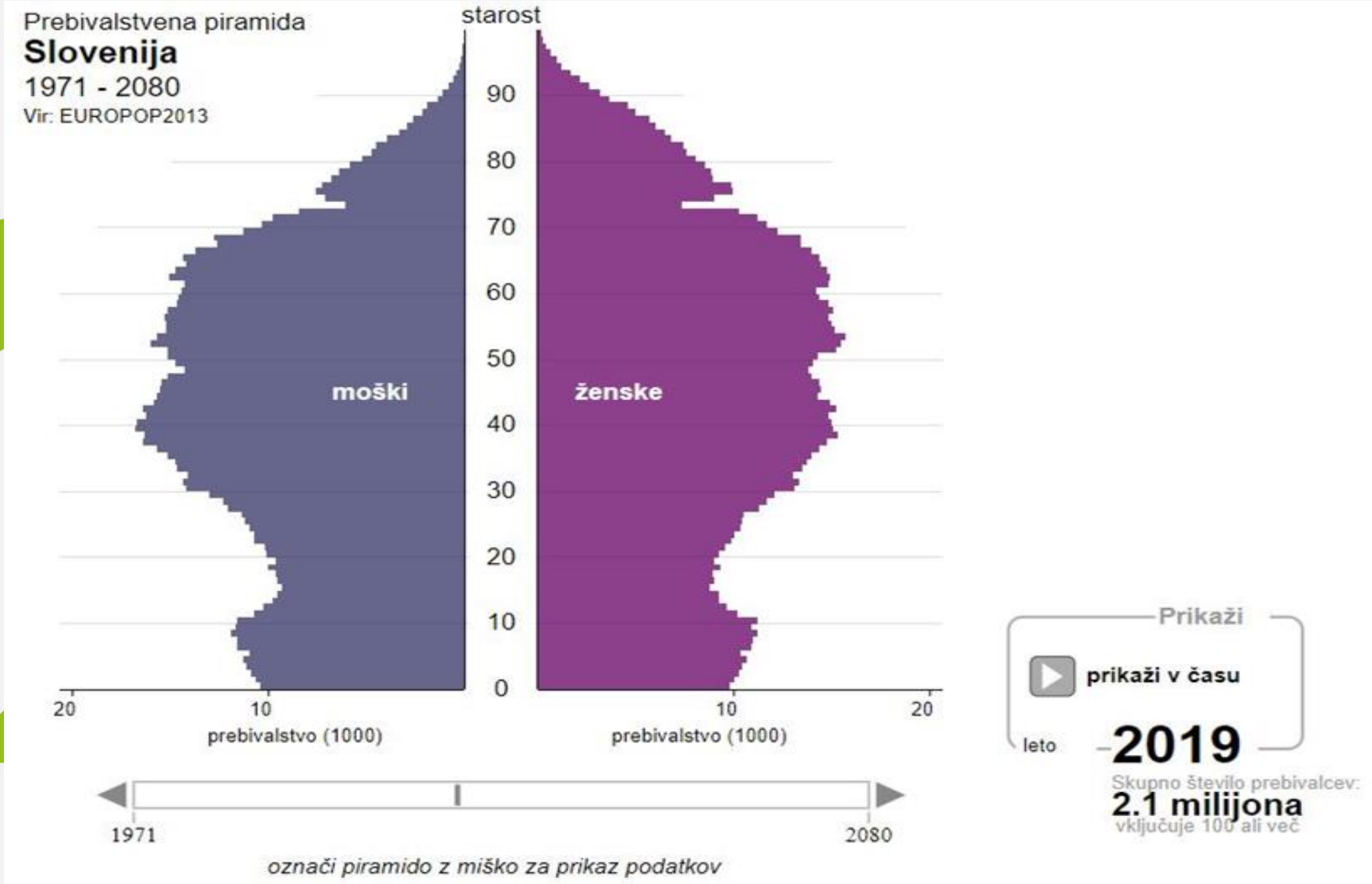
Note: 2018: provisional. 2020–2100: projections (EUROPOP2018).
Source: Eurostat (online data codes: demo_pjanind and proj_18ndbi)

eurostat

Posledično se spreminja oblika prebivalstvene piramide, ki danes spominja na vazo in zmanjšujeta se deleža otrok in delovno sposobnega prebivalstva 45+, medtem ko se delež starega prebivalstva povečuje.

Po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije (SURS) iz leta 2019 se je delež otrok (0 do 14 let) med prebivalstvom zmanjšal z 20,3 % leta 1991 na 15,1 % leta 2019.

Prav tako se je zmanjšal delež delovno sposobnih ljudi (15 do 64 let), in sicer iz 68,8 % v letu 1991 na 64,8 %. (SURS, 2019).


Prebivalstvena piramida
Slovenija
1971 - 2080
Vir: EUROPOP2013
starost
90
80
70
60
50
40
30
20
10
0
moški
ženske
20
10
prebivalstvo (1000)
10
20
prebivalstvo (1000)
1971
2080
označi piramido z miško za prikaz podatkov
Prikaži
prikaži v času
leto
2019
Skupno število prebivalcev:
2.1 milijona
vključuje 100 ali več

Demografski trendi staranja že vplivajo in bodo še v prihodnosti vplivali na sam trg dela.

Podjetja se bodo morala ob pomanjkanju delovne sile soočati s starejšimi 45+ zaposlenimi in trgom dela, ki je drugačen. Trenutno ima Slovenija eno najnižjih stopenj delovne aktivnosti starejših od 55 do 64 let v EU-28, v letu 2018 je bila stopnja delovne aktivnosti starejših 47 %, kar je močno pod povprečjem EU-28, ki znaša 58,7 %

Tako bo upravljanje s starejšimi 45+ zaposlenimi podjetjem (z izjemo start-up podjetij in informacijsko-tehnološkimi (IT) podjetij, ki praviloma zaposlujejo delavce, ki so mlajši od 55 let) predstavljalo **velik kadrovski izziv** in **hkrati priložnost** za podaljševanje in povečanje njihove delovne aktivnosti, izboljšanje zaposljivosti pa prioriteto.

Kljub temu da se nekateri predsodki o starejših 45+ izoblikujejo zgolj na podlagi izpostavljanja upadanja njihove fizične sposobnosti, medkulturne in zgodovinske razlike, potrjujejo, da je osnova oblikovanja stereotipov bolj družbena kot biološka.

Ocenjujemo, da je odnos do starejših 45+ odvisen od vsaj dveh dejavnikov: **kombinacije zdravja in duševne sposobnosti starejših 45+** ter gospodarske razvitosti.

ASI
Celovita podpora podjetjem za aktivno staranje delovne sile

Javni štipendijski, razvojni, invalidski in preživninski sklad Republike Slovenije

REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA DELO, DRUŽINO, SOCIALNE ZADEVE IN ENAKE MOŽNOSTI

EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI SOCIALNI SKLAD
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST

Drugi dejavnik, ki vpliva na položaj starejših 45+, je **razvitost gospodarstva** v družbi.

Bogati starejši 45+ (npr. lastniki zemljišč, živine, nepremičnin idr.) imajo več družbenega vpliva med svojimi sorodniki in drugimi člani družbe.

Močnejše kot je gospodarstvo, več sredstev lahko starejši 45+ pridobijo in imajo zato, posledično, tudi večjo družbeno moč in položaj v družbi.

Starejši 45+ so pogosto stereotipizirani, z ageističnimi in paternalističnimi stališči, starost je postala tabuizirana, strah pred lastnim staranjem je vse večji. Tako so starejši 45+ pogosto kategorizirani kot senilni, togi v mislih in vedenju, staromodni v morali in spretnostih oz. sposobnostih…

ASI
Celovita podpora podjetjem za aktivno staranje delovne sile

Javni štipendijski, razvojni, invalidski in preživninski sklad Republike Slovenije

REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA DELO, DRUŽINO, SOCIALNE ZADEVE IN ENAKE MOŽNOSTI

EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI SOCIALNI SKLAD
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST

Pri sprejemanju starejših 45+ v delovno sredino je nedvomno pomembno razumevanje, kako se ti počutijo ter kako njihovi (potencialni) sodelavci dojemamo starost in staranje.

Na sprejemanje staranja vpliva tudi dejstvo, kakšna stališča ima družba kot celota do staranja in starejših ljudi 45+ ter ali poznamo značilnosti sicer različnih generacij.

ASI
Celovita podpora podjetjem za aktivno staranje delovne sile

Javni štipendijski, razvojni, invalidski in preživninski sklad Republike Slovenije

REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA DELO, DRUŽINO, SOCIALNE ZADEVE IN ENAKE MOŽNOSTI

EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI SOCIALNI SKLAD
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST

- Razmerje med generacijami, kakršno je veljalo v preteklosti, je porušeno.

- Slovenska družba je bila do sedaj sestavljena iz različnih generacij, ki so se med sabo dopolnjevale in sodelovale.

- Sodobni način življenja in delitev dela pa zavirata stik med njimi, zato se medgeneracijski odnosi rahljajo in spreminjajo.

- Vse več je teženj, da bi generacije obravnavali ločeno z vidika pridobljenih pravic in zato neustrezne sistemske rešitve lahko vodijo v konflikte.

ASI
Celovita podpora podjetjem za aktivno staranje delovne sile

Javni štipendijski, razvojni, invalidski in preživninski sklad Republike Slovenije

REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA DELO, DRUŽINO, SOCIALNE ZADEVE IN ENAKE MOŽNOSTI

EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI SOCIALNI SKLAD
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST

V sociološkem smislu se generacije ne rojevajo, temveč se oblikujejo na osnovi *velikih družbenih stresnih – dogodkov* med dejavnike, ki oblikujejo generacijo, štejemo:

- travmatičen dogodek (npr. usmrtitev Gadafija, napad ISD v Parizu isl);
- dramatične demografske spremembe, ki vplivajo na distribucijo denarnih transferjev v družbi (številčnost generacije *otrok blaginje*);
- časovni interval, ki poveže generacijo v celoto (in jo opredeli kot *uspešno* ali *neuspešno);*
- nastanek oz. obstoj kakšnega *prostora*, ki je del kolektivnega spomina (npr. vojna za Slovenijo),
- vodje, mentorji, ki imajo velik vpliv s svojim delovanjem (Adenauer, Kohl, Gorbačov idr.).
- dela posameznih ljudi (npr. gibanje, ki ga je sprožila Greta Thunberg).

Tabela 1: Razvrstitev generacij po letnicah

Howe & Strauss (2005)	Tiha generacija	»Boom« generacija	13 Generacija	milenijska generacija	Generacija Z
	1925 - 1943	**1943 - 1960**	**1961 – 1981**	**1982 – 2000**	**2001 - 2025**
Lancaster & Stillman (2010)	generacija tradicionalistov	»Baby boomers« generacija	Generacija Xers	milenijska generacija »Echo Boom« Generacija Y »Baby Busters« »Next« generacija	
	1900 - 1945	**1946 - 1964**	**1964 - 1980**	**1981 - 1999**	
Martin & Tulgan (2002)	Tiha Generacija	»Baby boomers« generacija	Generacija X	milenijska generacija	
	1925 - 1942	**1946 - 1960**	**1965 - 1977**	**1978 - 200**	
Obilinger &Obilinger	Zrela generacija	»Baby boomers« generacija	Generacija Xers	Generacija Y milenijska generacija Net- generacija	Post milenijska generacija
	<1946	**1947 - 1964**	**1965 - 1980**	**1981 - 1995**	**1995 - danes**
Trapscott (2009		»Baby boom« generacija	Generacija X	digitalna generacija	
		1946 - 1964	**1965 - 1975**	**1976 - 2000**	
Zemke, Raines, &Filipezak (2000)	Veterani	»Baby boomers« generacija	Generacija Xers	Nasledniki - "Neksters"	
	1922 - 1943	**1943 - 1960**	**1960 - 1980**	**1980 - 1999**	

ASI Celovita podpora podje

EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI SOCIALNI SKLAD

Tabela 2: Značilnosti generacije veteranov oz. tradicionalistov – 1925 do 1945

Generacija veteranov oziroma tradicionalistov	Opis značilnosti generacije na delovnem mestu
Splošne značilnosti	Timsko delo, posredno komuniciranje, zvesti podjetju in ga spoštujejo, dobro se odzivajo na zahteve vodstva, upoštevajo pravila podjetja.
Oblačenje	Formalno.
Delovno okolje	Pisarna.
Motivatorji	Lastne vrednote.
Nadzor	Ni potreben.
Zadrževanje v podjetju	Zvestoba.
Usmerjenost k strankam	Osebni stik.
Tehnologija	Narekovanje pri pisanju dokumentov, uporaba pisnih marketinških gradiv namesto informacij preko spletne strani, omejena uporaba telefona.
Karierni cilji	Zgraditi zaupanje, življenjsko kariero v enem podjetju.

ASI Celovita podpora podjetjem za aktivno staranje delovne sile
Javni štipendijski, razvojni, invalidski in preživninski sklad Republike Slovenije
REPUBLIKA SLOVENIJA MINISTRSTVO ZA DELO, DRUŽINO, SOCIALNE ZADEVE IN ENAKE MOŽNOSTI
EVROPSKA UNIJA EVROPSKI SOCIALNI SKLAD NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST

Tabela 4: Značilnosti generacije »baby boom« od 1946 do 1964

Generacija »baby boom«	Opis značilnosti generacije na delovnem mestu
Splošne značilnosti	Veliki sistemi podjetij, prinašajo svež pogled na perspektivo podjetja, ne spoštujejo nazivov, optimisti, neprijetno se počutijo v konfliktih, osebna rast, občutljivi za povratne informacije, zdravje in sprostitev, osebno zadovoljstvo.
Oblačenje	Glede na poslovne priložnosti.
Delovno okolje	Veliko časa preživijo v pisarni.
Motivatorji	Plača.
Nadzor	Ne obravnavajo dobro negativnih povratnih informacij.
Zadrževanje v podjetju	Plača.
Usmerjenost k strankam	Preko telefona.
Tehnologija	Kreiranje dokumentov iz predlog, elektronska pošta primarno znotraj podjetja, uporaba interneta, na primer spletnega mesta Google.
Karierni cilji	Zgraditi odlično kariero, tekmovalnost in nadvladati druge.

Tabela 3: Značilnosti generacije X od 1965–1980

Generacija X	Opis značilnosti generacije na delovnem mestu
Splošne značilnosti	Pozitiven odnos, nepotrpežljivost, ciljna usmerjenost, večopravilnost, globalno razmišljanje, samozaupanje, prilagodljiv delovni čas, neformalno delo, samo delo, potrebujejo veliko zadolžitev in svobode na karierni poti.
Oblačenje	Glede na poslovne priložnosti.
Delovno okolje	Pisarna, delo od doma, fleksibilni delovni čas.
Motivatorji	Varnost.
Nadzor	Niso potrebne povratne informacije.
Zadrževanje v podjetju	Varnost, plača.
Usmerjenost k strankam	Elektronska pošta.
Tehnologija	Ustvarjanje lastnih dokumentov,
	uporaba mobilnih, prenosnih računalnikov, uporaba spleta, raziskave.
Karierni cilji	Graditi prenosljivo kariero, različne vrste spretnosti in izkušenj.

Generacija Y/Z	Opis značilnosti generacije na delovnem mestu
Splošne značilnosti	Zaupanje, družabnost, moralnost, raznolikost, skupne akcije, herojski navdih, pomanjkanje znanja in veščin za delo s težavnimi ljudmi, potrebujejo fleksibilnost, sposobnost opravljanja več opravil.
Oblačenje	Udobna oblačila.
Delovno okolje	Pisarna, delo od doma, fleksibilni delovni čas.
Motivatorji	Vzdrževati osebno življenje.
Nadzor	Stalno potrebne povratne informacije.
Zadrževanje v podjetju	Osebno razmerje.
Usmerjenost k strankam	Elektronska pošta, pisna komunikacija.
Tehnologija	Ustvarjanje lastnih dokumentov, uporaba mobilnih, prenosnih računalnikov, uporaba spleta, raziskave.
Karierni cilji	Zgraditi več vzporednih karier, imajo več delovnih mest hkrati.

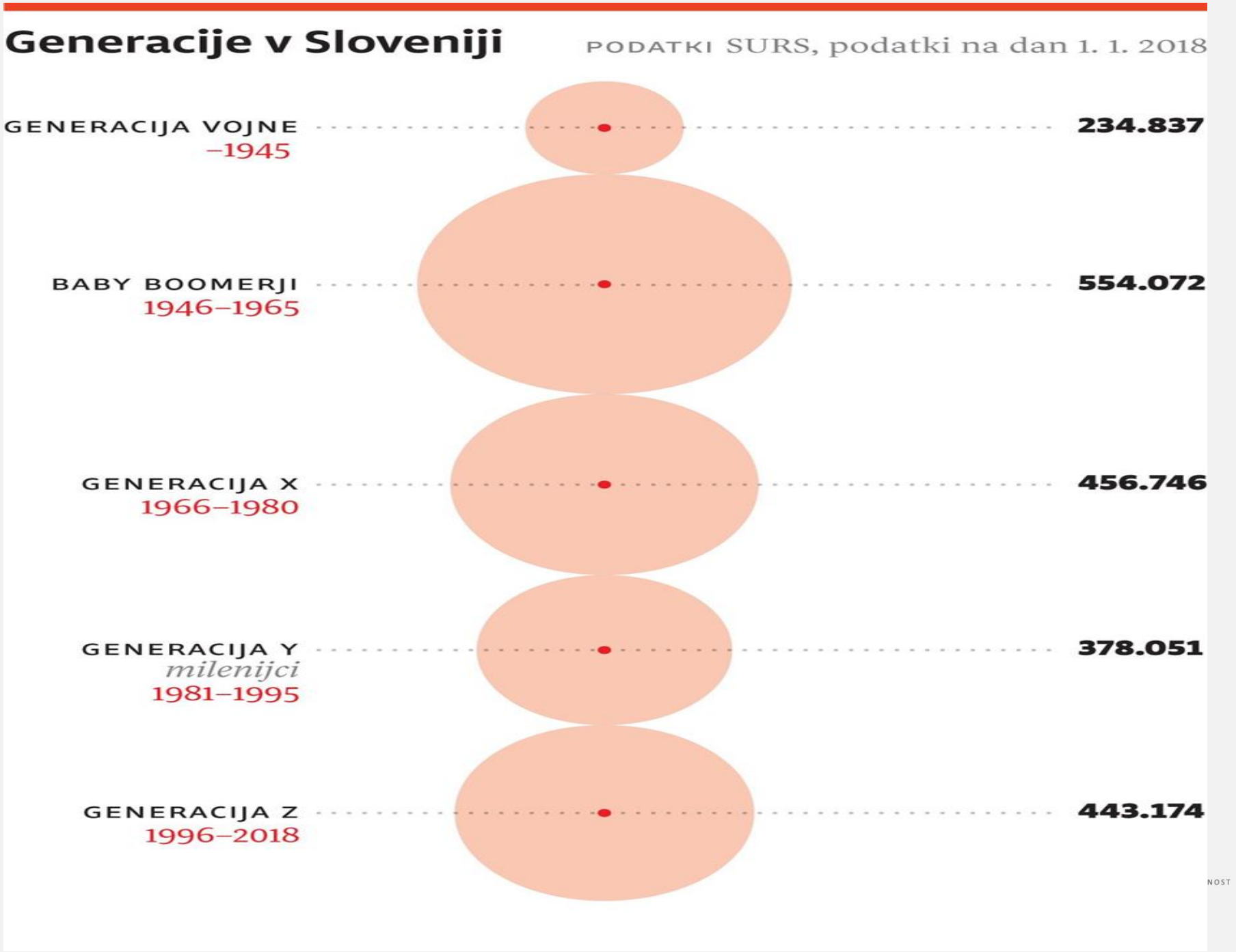
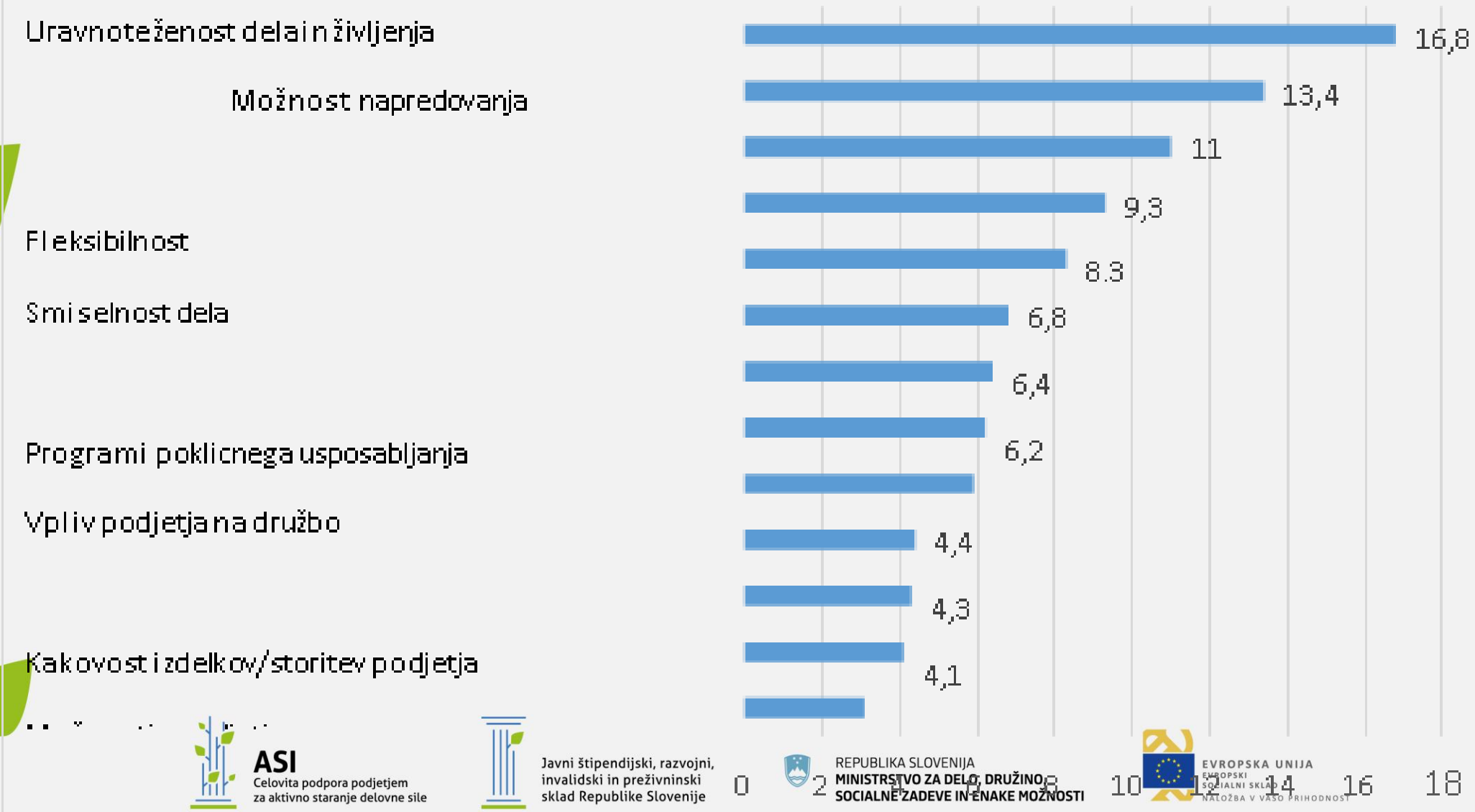

Generacije v Sloveniji
PODATKI SURS, podatki na dan 1. 1. 2018
GENERACIJA VOJNE
–1945
234.837
BABY BOOMERJI
1946–1965
554.072
GENERACIJA X
1966–1980
456.746
GENERACIJA Y
milenijci
1981–1995
378.051
GENERACIJA Z
1996–2018
443.174

Tabela 8: Dejavniki, ki jih milenijci najbolj iščejo pri delodajalcih



Aktivno staranje, ki ga je sprejela WHO v 2/2 90. let XX. stoletja, razumemo kot *proces optimalnega uresničevanja danih možnosti posameznikovega zdravja, udeležbe v družbi in občutenja varnosti z namenom spodbuditi kvaliteto posameznikovega življenja v starejšem obdobju njegovega življenja.*

Sama beseda *aktiven* se nanaša tako na posameznikovo zmožnost fizične aktivnosti in/ali udeležbe na trgu delovne sile kot tudi na trajno udeležbo v socialnem, družbenem, gospodarskem, kulturnem, duhovnem in zasebnem življenju. Tako lahko tudi starejši zaposleni (45+) še vedno s svojim delom prispevajo v delovni organizaciji pa tudi širše.

ASI
Celovita podpora podjetjem
za aktivno staranje delovne sile

Javni štipendijski, razvojni,
invalidski in preživninski
sklad Republike Slovenije

REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA DELO, DRUŽINO,
SOCIALNE ZADEVE IN ENAKE MOŽNOSTI

EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI
SOCIALNI SKLAD
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST

Aktivno staranje omogoča vsem ljudem, čeprav so stari 45+, da uresničujejo svoje delovne sposobnosti v skladu s svojim telesnim, socialnim, duševnim in siceršnjim počutjem, še delajo s skladu s svojimi potrebami, željami in zmožnostmi.

Delodajalec pa je zavezan, da jim omogoči ustrezno zaščito, varnost pri delu, oskrbo in pomoč, če jo seveda potrebujejo.

Pri tem so delodajalci zavezani še, da zaposlenim 45+ ohranjajo avtonomijo in neodvisnost zaposlenega kot posameznika.

Nemalokrat je v delovni organizaciji v uresničevanju povedanega medgeneracijska solidarnost v luči medsebojne odvisnosti zaposlenih na preizkušnji.

Tako z organizacijske in individualne ravni je pri managementu starosti smiselno izhajati iz potreb človeka. Za uspešno starost (successfull ageing) so posebno značilne potrebe po medčloveških odnosih, po predajanju svojih izkušenj in znanj ter eksistencialne potrebe.

Ključne potrebe starejših zaposlenih 45+ so:

- potreba po materialni preskrbljenosti;
- potreba po ohranjanju telesne, duševne in delovne svežine;
- potreba po osebnem medčloveškem odnosu;
- potreba po predajanju življenjskih izkušenj in spoznanj mlajšim generacijam;
- eksistencialna potreba po doživljanju smisla svojih aktivnosti.

ASI
Celovita podpora podjetjem za aktivno staranje delovne sile

Javni štipendijski, razvojni, invalidski in preživninski sklad Republike Slovenije

REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA DELO, DRUŽINO, SOCIALNE ZADEVE IN ENAKE MOŽNOSTI

EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI SOCIALNI SKLAD
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST

V tem obdobju si starejši zaposleni (45+) zagotovijo ključni predpogoji za kakovostno staranje in starost, in sicer:

- obvarovanje posameznika pred poklicnimi boleznimi,
- vzdrževanje dobrega zdravja in funkcionalne zmožnosti,
- vzdrževanje dobre fizične in mentalne kondicije, pa tudi
- uravnavanje miselnih procesov v smeri čim bolj aktivnega življenja.

Že potreba po materialni preskrbljenosti se v sodobni različici zadovoljuje tako, da bo starejši 45+ let delal, ***dokler bo zmogel***.

Potreba po ohranjanju telesne, duševne in delovne aktivnosti se v veliki meri simultano udejanja večinoma z zaposlitvijo.

Potrebo po osebnem medčloveškem odnosu mnogi starejši 45+ zadovoljujejo:

- s kontakti s svojimi sodelavci, ki jih nemalokrat doživljajo kot družino,
- izkažejo se tudi v vlogi mentorjev in skozi predajanje znanja in veščin učinkovito zadovoljujejo potrebo po predajanju življenjskih izkušenj in spoznanj mlajšim generacijam.

ASI
Celovita podpora podjetjem za aktivno staranje delovne sile

Javni štipendijski, razvojni, invalidski in preživninski sklad Republike Slovenije

REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA DELO, DRUŽINO, SOCIALNE ZADEVE IN ENAKE MOŽNOSTI

EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI SOCIALNI SKLAD
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST

Razlike med generacijami se najbolj kažejo v letih in izobrazbi.

Različne starostne skupine niso enako statične in izpostavljene enakim vplivom.

Razlike med skupinami s časom zbledijo. Kot primer lahko navedemo, da danes velika večina šestdesetletnikov uporablja pametne telefone in spletno družbeno komuniciranje, s tem pa močno krpa vrzeli med generacijami oziroma svojo generacijo močno približa mlajši generaciji.

Edini razliki sta torej res starost in izobraženost, ki je splošno znano z vsako generacijo večja.

ASI
Celovita podpora podjetjem za aktivno staranje delovne sile

Javni štipendijski, razvojni, invalidski in preživninski sklad Republike Slovenije

REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA DELO, DRUŽINO, SOCIALNE ZADEVE IN ENAKE MOŽNOSTI

EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI SOCIALNI SKLAD
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST

ASI
Celovita podpora podjetjem za aktivno staranje delovne sile

Javni štipendijski, razvojni, invalidski in preživninski sklad Republike Slovenije

REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA DELO, DRUŽINO, SOCIALNE ZADEVE IN ENAKE MOŽNOSTI

EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI SOCIALNI SKLAD
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST

Aktivno staranje na delovnem mestu postavlja v ospredje vprašanje, kako in kje začeti z novo paradigmo ravnanja z ljudmi pri delu, s poudarkom na ravnanju starejših zaposlenih. Temeljna področja delovanja, ki v največji meri vključujejo aktivnosti HRM-ja, so:

- analiza starostne strukture zaposlenih,
- strateško načrtovanje kadrov,
- rekrutiranje,
- namestitev in razvoj zaposlenih,
- stalno strokovno izpopolnjevanje,
- zadržanje zaposlenih v podjetju itd.

Hkrati delodajalci v smeri spodbujanja aktivnega staranja lahko razvijajo tudi:

- specifične aktivnosti, povezane s spreminjajočimi se demografskimi trendi in posledično s staranjem zaposlenih,
- management starostne (ne)diskriminacije,
- oblikovanje delovnih mest po meri zaposlenih (ergonomija),
- organizacija delovnega časa po meri starejših,
- promocija zdravja in zdravstvena preventiva,
- načrtovanje sekundarnih karier,
- management znanja (zlasti prenosa znanj s starejših, ki odhajajo, na mlajše, ki prihajajo),
- management (ponovne) vključitve (rehabilitacijski programi, prerazporeditev na drugo delovno mesto, prožne oblike dela itd.), ter
- management starostne raznolikosti zaposlenih.

Posamezna področja, ki skupaj tvorijo model managementa starosti, lahko strnemo v:

- *preoblikovanje miselnih modelov* - ustaljenih konceptov (zlasti managementa) v zvezi s staranjem in starejšimi zaposlenimi, tako znotraj podjetja, kot tudi navzven - med partnerji, vključenimi v verige vrednosti;
- *procese znotraj managementa znanja*, kjer gre za npr. identificiranje, uporabo, diseminacijo, zadrževanje, izmenjevanje, pomlajevanje itd. organizacijskega znanja ter za aktivnosti in orodja za usposabljanje in razvoj zaposlenih;
- *razvoj orodij managementa zdravja ter razvitje integrativnega sistema zagotavljanja mentalnega, fizičnega in emocionalnega zdravja starejših zaposlenih*;

- *oblikovanje in zagotavljanje ustreznega delovnega okolja in fizičnih orodij ter pripomočkov*, ki omogočajo starejšim zaposlenim mobilnost in funkcionalno učinkovitost;
- *management medgeneracijskih razmerij*; in
- *preoblikovanje celotne funkcije ravnanja z ljudmi pri* delu, katere elementi smiselno vključujejo management starosti.

Vizija uresničevanja modela **managementa starosti** z uresničevanjem strategije *aktivnega staranja na organizacijski ravni* zahteva preoblikovanje celotne organizacijske kulture v smeri spoštovanja starostne različnosti in vzpostavljanja medgeneracijskega sožitja z zaposlenimi 45+ let.

ASI
Celovita podpora podjetjem za aktivno staranje delovne sile

Javni štipendijski, razvojni, invalidski in preživninski sklad Republike Slovenije

REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA DELO, DRUŽINO, SOCIALNE ZADEVE IN ENAKE MOŽNOSTI

EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI SOCIALNI SKLAD
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST

Predpogoj za to je **preoblikovanje miselnih modelov**, ki se nanašajo na starejše zaposlene 45+let, saj so raziskave dokazale, da največje ovire za zaposlovanje starejših 45+ let izhajajo iz negativnih, stereotipnih pogledov na starejše zaposlene, zlasti linijskih managerjev.

Kljub medsebojni kompatibilni povezanosti posameznih elementov oz. področij delovanja managementa starosti , so dobre prakse pokazale, da tudi ukrepanje na določenem področju, ki je za podjetje in njegove zaposlene najbolj relevantno, lahko omogoča zelo dobre rezultate, ki so potem navdih za nadaljnje razvijanje managementa starosti na ostalih področjih.

ASI
Celovita podpora podjetjem za aktivno staranje delovne sile

Javni štipendijski, razvojni, invalidski in preživninski sklad Republike Slovenije

REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA DELO, DRUŽINO, SOCIALNE ZADEVE IN ENAKE MOŽNOSTI

EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI SOCIALNI SKLAD
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST

Nevarnost medgeneracijskega konflikta proporcionalno narašča z obsegom del, nalog pa tudi prejemkov in ovrednotenja dela, ki jih doživljajo zaposleni mlajši in zaposleni 45+ let.

Politika dela in organizacijska klima v organizaciji ustvarjata raven socialne neenakosti; ne samo z razporeditvijo del in nalog pač pa tudi z razporeditvijo sredstev, in, predvsem tudi tako, da vzpostavijo »vzporedni trg zaposlenih«.

Tako se zaposleni starejši 45+ let čutijo v »nenehni napetosti dokazovanja« v odnosu do t.i. Versorgungskollegen (oskrbovani kolegi), ki jih doživlja kot privilegirane skupine tako organizaciji kot v socialne države. Tukaj je iskati latentno nevarnost trenj in konfliktov tako med njimi kot z neprivilegiranimi skupinami.

Primer je srednja generacija zaposlenih kot osnovni ekonomski vir organizacije in socialne države, ki veliko nudi in malo prejema. Mlada in starejša generacija pa imata vrsto potreb, skupnih in različnih, ki jih vedno ni moč zadovoljiti v medsebojnih odnosih. socialne države. To lahko vodi v konflikt med njima, kakor tudi ene in druge s srednjo generacijo.

STILI VODENJA

Kakovostno vodenje in menadžiranje ljudi 45+ let je zelo pomembno. Ker je kakovostno vodenje vedno pomembnejše, je posledično pomemben tudi razvoj vodenja. V literaturi in praksi poznamo več vrst vodenja:

Karizmatični vodje so tisti, ki dajejo zagon svojim sledilcem z uporabo simbolov, slik, zgodb in retorike, s katero se izražajo na najvišji ravni. To so vodje, ki izstopajo zaradi nečesa, imajo vizijo o boljši prihodnosti in so pogosto pripravljeni žrtvovati vse, da dokažejo svojim sledilcem, kako so predani doseganju svoje vizije.

Transformacijski vodje so karizmatični, inspiracijski, moralno očarljivi in osredotočeni na razvoj sledilcev v vodje. Pomembna razlika med transformacijskim vodjem in karizmatičnim je preobrazba sledilcev v vodje.

Avtentični vodja je nekdo, ki se zelo zaveda samega sebe, ima jasen moralni center, je transparenten in odločitve sprejema pravično in objektivno.

Psevdotranformacijski vodja je videti kot transformacijski vodja, vendar brez pristnosti. Izraža lahko transformacijske kakovosti in dejanja, vendar nima moralnih osnov za transformacijskega vodja. So pa dobri pri dajanju vtisa, da so transformacijski vodje.

Transakcijski vodja temelji na izmenjavi ali ekonomskih teorijah človeškega vedenja, kjer so ljudje motivirani za učinkovitost glede na prejeto vračilo ali nagrade.

ASI
Celovita podpora podjetjem
za aktivno staranje delovne sile

Javni štipendijski, razvojni,
invalidski in preživninski
sklad Republike Slovenije

REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA DELO, DRUŽINO,
SOCIALNE ZADEVE IN ENAKE MOŽNOSTI

EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI
SOCIALNI SKLAD
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST

Uspešen vodja se ne rodi, pač pa izmojstri, vedo strokovnjaki, ki z različnimi programi šol vodenja pomagajo pri boljši komunikaciji, razreševanju konfliktov in **čustveni inteligenci na delovnem mestu**. Ena od pomembnih lastnosti uspešnega vodje podjetja je ***sposobnost prepoznavanja in jasne identifikacije občutkov in čustev*** – tako svojih kot tujih. Imeti mora tudi sposobnost razumevanja in sposobnost nadzorovanja čustev ter uporabe obeh za izražanje misli in izvajanje dejanj.

Za uspešno vodenje podjetja je **reševanje konfliktov na delovnem mestu** nujno, za kar **vodja** potrebuje tudi sposobnost komunikacije in čustveno inteligenco. zaobjeti človekove lastnosti, kot so: zmožnost za vživljanje, samozavest in obvladovanje čustev.

ASI
Celovita podpora podjetjem
za aktivno staranje delovne sile

Javni štipendijski, razvojni,
invalidski in preživninski
sklad Republike Slovenije

REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA DELO, DRUŽINO,
SOCIALNE ZADEVE IN ENAKE MOŽNOSTI

EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI
SOCIALNI SKLAD
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST

Komunikacija vodje na delovnem mestu z zaposlenimi 45+ let mora biti:

jasna, pregledna, dosledna, pravočasna in mora omogočati tudi sprejemanje povratnih informacij zaposlenih 45+ let.

Pomembno je, da relevantne informacije krožijo, se pretakajo in vpletajo vse zaposlene.

Bolj kot so zaposleni vključeni v interno komunikacijo (da lahko povejo svoje mnenje, predloge, kritike, dodajajo vsebine, ocenjujejo), boljše rezultate lahko vodja pričakuje.

Vodja mora znati upravljati nasprotujoča si mnenja, kritike, odlično poslušati, vključevati in motivirati zaposlene v organizaciji.

ASI
Celovita podpora podjetjem za aktivno staranje delovne sile

Javni štipendijski, razvojni, invalidski in preživninski sklad Republike Slovenije

REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA DELO, DRUŽINO, SOCIALNE ZADEVE IN ENAKE MOŽNOSTI

EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI SOCIALNI SKLAD
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST

Če se v organizaciji z zaposlenimi 45+ let pojavi konflikt, običajno ni zgolj eden, ampak jih je več in se med seboj pogostokrat prepletajo.

Različnosti posameznikov so v splošnem glavni vzroki za konflikte, saj se ta različnost ciljev in interesov pokaže tudi v podjetju.

Vzroki vsakdanjih nesporazumov lahko sčasoma postanejo vzroki resnih konfliktov, če ti ostanejo nerešeni.

Pogoste posledice konfliktov vodijo v ageizem in gerontofobijo.

ASI
Celovita podpora podjetjem za aktivno staranje delovne sile
Javni štipendijski, razvojni, invalidski in preživninski sklad Republike Slovenije
REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA DELO, DRUŽINO, SOCIALNE ZADEVE IN ENAKE MOŽNOSTI
EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI SOCIALNI SKLAD
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST

Ageizem pomeni diskriminacijo posameznih starostnih skupin, ki se pojavlja bodisi kot diskriminacija starejših ljudi. Ageizem tvorijo trije sestavni elementi:

- predsodki do starosti, staranja in starejših ljudi;
- diskriminacija starejših, predvsem v delovnem okolju in tudi v družbenem okolju, ter
- institucionalna politika in postopki, ki ohranjajo stereotipna prepričanja o starejših, le-ti pa zmanjšujejo možnosti starejšim generacijam za zadovoljivo življenje in zmanjšujejo njihovo osebno dostojanstvo.

Ageizem je proces sistematičnega stereotipiziranja in diskriminacije ljudi zaradi njihove starosti. Starejši so kategorizirani kot senilni, togi v mislih in vedenju, staromodni v morali in spretnostih oz. sposobnostih. Ageizem omogoča mlajšim generacijam videti starejše ljudi kot drugačne od sebe, tako se komaj opazno prenehajo identificirati s starejšimi kot z ljudmi.

ASI
Celovita podpora podjetjem za aktivno staranje delovne sile

Javni štipendijski, razvojni, invalidski in preživninski sklad Republike Slovenije

REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA DELO, DRUŽINO, SOCIALNE ZADEVE IN ENAKE MOŽNOSTI

EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI SOCIALNI SKLAD
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST

	DISKRIMINACIJA	PREDSODKI
KRONOLOŠKA STAROST	Starostna ovira (npr. zavarovanje je na voljo samo odraslim do 65. leta)	Statistično uteževanje (npr. z vključitvijo starosti pri izračunavanju prioritet)
STAREJŠE TELO	Formalna zavrnitev (npr. starejši kot oglaševalski modeli)	Umik (npr. izogibanje stikov s starejšimi na družabnih dogodkih)

ASI Celovita podpora podjetjem za aktivno staranje delovne sile
Javni štipendijski, razvojni, invalidski in preživninski sklad Republike Slovenije
REPUBLIKA SLOVENIJA MINISTRSTVO ZA DELO, DRUŽINO, SOCIALNE ZADEVE IN ENAKE MOŽNOSTI
EVROPSKA UNIJA EVROPSKI SOCIALNI SKLAD NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST

Pri uspešnem **managementu starosti** gre za kompleksen program obvladovanja staranja in starosti, kar je naloga globalne družbe in seveda tudi podjetij. Podaja odgovore tako na prednosti kot tudi slabosti starajoče in stare populacije, tudi na trgu dela.

Zaobsega pa tako vodenje, upravljanje in gospodarjenje organizacije. Na ravni podjetja se osredinja na zadržanje starejših zaposlenih 45+ let pa tudi več s ciljem obvladovanja problema zaposlovanja te populacije in preseganje prehitrega upokojevanja.

Uspešni management starosti uresničuje cilje pametnega upravljanja z zaposlenimi starimi 45+ let (in več), gospodarjenje z njimi, za organiziranje delovnih procesov zanje, v katerih zmorejo delati s svojimi potenciali tako v korist organizacije kot v samopotrjevanje in veselje.

ASI
Celovita podpora podjetjem
za aktivno staranje delovne sile

Javni štipendijski, razvojni,
invalidski in preživninski
sklad Republike Slovenije

REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA DELO, DRUŽINO,
SOCIALNE ZADEVE IN ENAKE MOŽNOSTI

EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI
SOCIALNI SKLAD
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST

Tako uspešni management staranja na ravni organizacije vključuje:

- politiko zaposlovanja in upokojevanja zaposlenih 45+ let;
- usposabljanje, razvoj in napredovanje zaposlenih 45+ let;
- razvijanje in uresničevanje fleksibilnih oblik dela;
- oblikovanje delovnih mest po meri 45+ let;
- odpravo stereotipov, predsodkov in stališč o zaposlenih 45+ let in več.

Podjetja so danes so pred izzivom, ali in kako naj prilagodijo delovna mesta starejšemu prebivalstvu delavcev, ali naj stimulirajo zaposlitve starejših delavcev 45+ let.

Tem aktivnostim pravimo management starejših (*age-management*), ki pa je še razvijajoča se veda in bo v prihodnosti morala ponuditi rešitve in koncepte, kako se soočiti s starejšimi zaposlenimi 45+ let.

To pa že zahteva prilagajanje podjetij in njihovih sistemov, pa tudi odnos do staranja in starosti. Tudi zato, ker prihaja do sprememb na trgu dela, vzpostavljajo se **drugačna (ali celo nova) medgeneracijska razmerja** ter pritisk na pokojninske in zdravstvene blagajne; potrebna je **redefinicija pojma starosti kot neproduktivnega obdobja**, saj je starost veliko bolj heterogena in tudi bistveno bolj produktivnejša kot jo prikazujejo »klasične« podobe o starosti.

Nemalokrat se zaposleni starejši 45+ let soočajo z:

- ***omejenim dostopom do* potrebnih (novodobnih) informacij** potrebnih za kvalitetno delo; z zmanjšano dostopnostjo do izobraževalnih storitev (cena storitev), infrastrukturne omejitve glede dostopa, drugačno razumevanje bolniške odsotnosti, možnosti rehabilitacije in sodelovanja v preventivnih programov zaradi starosti 45+ let);
- ***negativnim odnosom do njihovih storitev*** v starosti 45+ let med zaposlenimi, srednjim managementom, kar lahko vodi v nižjo kakovost dela zaposlenih starejših 45+ let ki s predsodki do te populacije, ki jo redkeje vključijo v načrtovanje nadaljnjih razvojnih procesov);
- **neprimerno komunikacijo med mlajšimi in starejšimi zaposlenimi** (neučinkovita ali pokroviteljska komunikacija, manjša potrpežljivost, spoštljivost ipd.);
- **podreprezentiranost starejših** pri rutinskim delu in preizkušanju novih in inovativnih načinov dela;
- odsotnost celovitega in poglobljenega izobraževanja.
-

ASI
Celovita podpora podjetjem za aktivno staranje delovne sile

Javni štipendijski, razvojni, invalidski in preživninski sklad Republike Slovenije

REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA DELO, DRUŽINO, SOCIALNE ZADEVE IN ENAKE MOŽNOSTI

EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI SOCIALNI SKLAD
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST

Medgeneracijsko sodelovanje temelji učinkovitem delovanju zaposlenih različnih generacij , medgeneracijskem učenju, pomoči ene generacije drugi in v uresničevanju učenja drug od drugega:

- DRUŽENJE- SKUPNO DELO -PRILAGAJANJE (medgeneracijsko sodelovanje);
- LEP ODNOS -MEDSEBOJNA POMOČ (tesnejše povezovanje in sodelovanje med različnimi generacijami na delovnem mestu);
- POGOVOR (medgeneracijski dialog, medsebojno razumevanje in poslušanje);
- LEPO VEDENJE -PRIJAZNOST- STRPNOST(skupnost in enakopravnost različnih generacij);
- SODELOVANJE- SPOŠTOVANJE (ustvarjanje, ohranjanje in širjenje socialne mreže).

ASI
Celovita podpora podjetjem za aktivno staranje delovne sile
Javni štipendijski, razvojni, invalidski in preživninski sklad Republike Slovenije
REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA DELO, DRUŽINO, SOCIALNE ZADEVE IN ENAKE MOŽNOSTI
EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI SOCIALNI SKLAD
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST

DOSEČI JE POTREBNO, da :

- se tudi zaposleni starejši 45+ let počutijo pomembne,
- se jih obravnava kot posameznike, ne kot „številke“;
- medgeneracijsko sodelovanje zmanjša trenja;
- se zagotavlja reden in neoviran pretok informacij in prenos znanja;
- starejšim zaposlenim 45+ let zmanjšamo odpor do sprememb, kar nam omogoča; in
- izboljšanje organizacijske klime in organizacijske kulture klima in, posledično, starejši (p)ostanejo del inovativnega okolja.

ASI
Celovita podpora podjetjem
za aktivno staranje delovne sile

Javni štipendijski, razvojni,
invalidski in preživninski
sklad Republike Slovenije

REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA DELO, DRUŽINO,
SOCIALNE ZADEVE IN ENAKE MOŽNOSTI

EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI
SOCIALNI SKLAD
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST

PREDLOGI V RAZMISLEK menedžerjem in vodjem, da v svojem konceptu vodenja z vidika sistematičnega obvladovanja medgeneracijskih razlik med zaposlenimi 45+ let:

- pripravijo analizo, v kateri bodo ugotovili specifiko populacije zaposlenih 45+ let;
- preučijo temeljne značilnosti generacij 45+ let in ugotovijo tako prednosti kot slabosti, ki bodo njim in organizaciji prinesle pričakovane rezultate;
- za doseganje maksimalne učinkovitost svojih zaposlenih 45+let ugotovijo medgeneracijske probleme, s katerimi se sooča njihova organizacija in jih zmanjšati glede na znane prednosti in slabosti, ki izhajajo iz medgeneracijskih razlik;
- spodbujajo kvalitetno in konstruktivno komunikacijo, ki je eden ključnih temeljev za dosego dobrih rezultatov;
- poskrbijo, da so vsi konflikti med mlajšimi zaposlenimi in zaposlenimi 45+ let rešujejo hitro in kvalitetno, z odprtim tokom delitve informacij in predvsem, da se o vseh novostih, ki so pomembne za kvalitetno izvajanje dela, nenehno informirajo;

ASI
Celovita podpora podjetjem za aktivno staranje delovne sile

Javni štipendijski, razvojni, invalidski in preživninski sklad Republike Slovenije

REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA DELO, DRUŽINO, SOCIALNE ZADEVE IN ENAKE MOŽNOSTI

EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI SOCIALNI SKLAD
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST

- poskrbijo, da komunikacija in odnosi potekajo po načelu pravičnosti. Poskrbeti morajo, da v vse generacije v organizaciji vlagajo enaka sredstva, namenjena za razvoj in izobraževanje tako mlajših zaposlenih kot tudi zaposlenih 45+ let, da se nobeden predstavnik nobene generacije ne počuti odrinjena, zapostavljena in izkoriščena;
- vzpostavijo ustrezno organizacijsko klimo in organizacijsko kulturo;
- motivirajo in jih spodbujajo vse zaposlene, ne glede na njihovo kronološko starost, da si med seboj pomagajo. Vsakršno kršitev medgeneracijskega povezovanja in komuniciranja na delovnih mestih mora ustrezno sankcionirati in poskrbeti, da v prihodnosti do tega ne bo več prihajalo.

ASI
Celovita podpora podjetjem za aktivno staranje delovne sile
Javni štipendijski, razvojni, invalidski in preživninski sklad Republike Slovenije
REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA DELO, DRUŽINO, SOCIALNE ZADEVE IN ENAKE MOŽNOSTI
EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI SOCIALNI SKLAD
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST

Morda ste si kdaj zastavili vprašanje etike in odgovornosti. To je vprašanje, ki so si ga zastavljale vse generacije. Kako pa se udejanja odgovor na to vprašanje, pa bo Vaša naslednja največja odgovornost. Naši predniki so velikokrat procese prepoznavali v primitivni, manj popolni obliki in odločali o izvedbah, ki so bile že takrat sporne. Pa vendar so jih zaradi navidezno višjih interesov, zlagane solidarnosti ali obljubljene internacionalizacije zgradili s silo in včasih celo z osebnim zatajevanjem temeljnega vprašanja:

"Ali lahko razvijam, raziskujem ter konstruiram procese in naprave, ki so proti Človeku samemu?"

Vprašanja o strokovni etiki se Vam bodo zastavila v različnih oblikah. Razumeti boste morali dileme, ki jih bodo v Vaši karieri drugi postavili pred Vas. Prišli bodo trenutki, ko se boste morali odločiti kot med surovostjo kapitala in prikritih ideologij na eni strani ter med etiko in odgovornostjo do sočloveka 45+ let na drugi strani. Tedaj postanite za trenutek in poslušajte Vaš notranji glas. Morda boste takrat zaslišali glas goriškega slavčka: "Človeka nikar!". Takrat iščite in najdite tega Človeka v Naravi. V Naravi, ki nas obdaja!

ASI
Celovita podpora podjetjem
za aktivno staranje delovne sile

Javni štipendijski, razvojni,
invalidski in preživninski
sklad Republike Slovenije

REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA DELO, DRUŽINO,
SOCIALNE ZADEVE IN ENAKE MOŽNOSTI

EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI
SOCIALNI SKLAD
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST

Tedaj postanite za trenutek in poslušajte Vaš notranji glas. Morda boste takrat zaslišali glas goriškega slavčka: "Človeka nikar!". Takrat iščite in najdite tega Človeka v SEBI, nato še v Naravi, ki nas obdaja!

HVALA ZA VAŠO POZORNOST !

ASI
Celovita podpora podjetjem za aktivno staranje delovne sile

Javni štipendijski, razvojni, invalidski in preživninski sklad Republike Slovenije

REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA DELO, DRUŽINO, SOCIALNE ZADEVE IN ENAKE MOŽNOSTI

EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI SOCIALNI SKLAD
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST

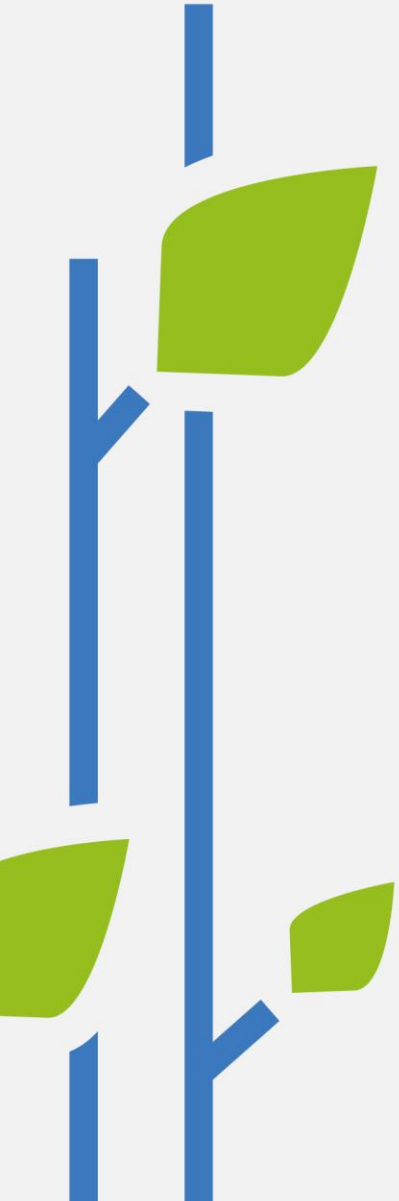
HVALA ZA VAŠO POZORNOST !

ASI
Celovita podpora podjetjem
za aktivno staranje delovne sile

Javni štipendijski, razvojni,
invalidski in preživninski
sklad Republike Slovenije

REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA DELO, DRUŽINO,
SOCIALNE ZADEVE IN ENAKE MOŽNOSTI

EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI
SOCIALNI SKLAD
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST



ASI
Celovita podpora podjetjem
za aktivno staranje delovne sile

Javni štipendijski, razvojni,
invalidski in preživninski
sklad Republike Slovenije

REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA DELO, DRUŽINO,
SOCIALNE ZADEVE IN ENAKE MOŽNOSTI

EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI
SOCIALNI SKLAD
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST

Projekt sofinancirata Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti ter Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada.