

## UPRAVLJANJE STAROSTNE RAZNOLIKOSTI NA DELOVNIH MESTIH

### Management of Age Diversity at the Workplace

**Maja Rožman**

Doktorska študentka na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru  
maja.rozman@student.um.si

**Polona Tominc**

Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta  
polona.tominc@uni-mb.si

#### Izvleček

Staranje prebivalstva v Sloveniji predstavlja enega največjih izzivov za prihodnji razvoj in vpliva tudi na procese v organizacijah. Temeljni namen prispevka je proučitev starostne raznolikosti zaposlenih glede na motivacijske dejavnike, zadovoljstvo pri delu in produktivnost. V raziskavi ugotavljamo, da obstajajo številne razlike v vplivnih motivacijskih dejavnikih med mlajšimi in starejšimi zaposlenimi, razlike v stopnji njihovega zadovoljstva in razlike na drugih področjih, povezanih z dinamičnostjo, raznolikostjo in produktivnostjo zaposlenih na delovnem mestu. Te ugotovitve kažejo na pomembnost upravljanja starostne raznolikosti na delovnem mestu, zato v zaključku podajamo tudi priporočila menedžmentu na tem področju.

**Ključne besede:** motivacijski dejavniki, zadovoljstvo zaposlenih, starostna raznolikost.

#### Abstract

The aging population in Slovenia is one of the biggest challenges for the future development and also affects the processes within organizations. The basic purpose of this paper is to examine employees' age diversity based on motivating factors, job satisfaction, and productivity. In this study, we find many differences in the influence of motivational factors between younger and older employees, the degree of their satisfaction, and other areas related to the dynamics, diversity, and productivity of employees in the workplace. These findings also suggest the importance of managing age diversity in the workplace; thus, we provide some recommendations for management.

**Keywords:** motivational factors, employee satisfaction, age diversity

#### 1 Uvod

Staranje prebivalstva v Sloveniji predstavlja enega največjih izzivov za prihodnji razvoj gospodarstva Slovenije, vpliva pa tudi na procese v organizacijah. Eden od pomembnih sklopov novih pristopov k tako imenovanemu upravljanju starosti v organizacijah zajema oblikovanje ustreznih delovnih pogojev, oblik motiviranja zaposlenih, njihovo zadovoljstvo in produktivnost, saj se vse te komponente v različnih starostnih obdobjih zaposlenih ves čas spreminjajo. Temeljni namen izvirnega prispevka je prikaz starostne raznolikosti zaposlenih glede na motivacijske dejavnike, zadovoljstvo pri delu in produktivnost.

V podjetjih prevladuje zanemarjeno oz. nerazvito upravljanje starejših zaposlenih na organizacijski ravni. Tako med zaposlenimi ni medgeneracijske sinergije, prevladujejo predsodki, stereotipi, diskriminacija s strani delodajalcev ter slabo oblikovanje ustreznih delovnih pogojev za starejše zaposlene.

1

Prejeto/Received:  
April 2014

Popravljenno/Revised:  
September 2014

Sprejeto/Accepted:  
Oktober 2014

NG

Naše gospodarstvo / Our Economy  
Vol. 60, No. 5-6, 2014  
pp. 3-11  
DOI: 10.7549/ourecon.2014.5-6.01

UDK: 005.95/.96:159.922.6  
JEL: L20

Motivirani in zadovoljni zaposleni so pomemben dejavnik za doseganje ciljev podjetja. Ključna konkurenčna prednost se v podjetju velikokrat kaže v dobrih medsebojnih odnosih, zadovoljevanju potreb zaposlenih in njihovem zadovoljstvu s samim delom.

Za povečanje konkurenčnosti, doseganje ciljev, uspešnosti pri delu, dobrega počutja in ustvarjalnosti zaposlenih je v podjetju treba raziskati, kateri motivacijski dejavniki motivirajo zaposlene za povečanje uspešnosti pri njihovem delu in kako se ti dejavniki razlikujejo oz. spreminjajo s starostjo zaposlenih. Prav tako se morajo podjetja zavedati, da je za doseganje še boljšega počutja in zbranosti pri delu treba ugotoviti, kako so mlajši in starejši zaposleni zadovoljni z delom oz. kakšne razlike se zaradi vpliva starosti pojavljajo, in jim prilagoditi delovno mesto ali prispevati k morebitnim spremembam na delovnem mestu za izboljšanje delovne klime. Glede na to, da v zadnjem času vse več časa preživimo na delovnem mestu, je obravnavano področje zaposlenih zelo pomembna kategorija. Pri tem je treba upoštevati tudi, da se potrebe in motivacijski dejavniki, zadovoljstvo in produktivnost ljudi oz. zaposlenih v različnih starostnih obdobjih spreminjajo.

V obravnavanem izvornem prispevku prikazujemo v drugem poglavju teoretična izhodišča, na katerih smo zasnovali empirično raziskavo; ta je opisana v tretjem poglavju. V četrtem poglavju analiziramo dobljene rezultate ter oblikujemo sklepe raziskave.

## 2 Teoretična izhodišča za upravljanje starostne raznolikosti zaposlenih

Glover in Branine (1997, 274–292) navajata, da naraščajoča raznolikost zaposlenih prinaša nove izzive, kot so ohranjanje močne organizacijske strukture ob istovrstnem podpiranju raznolikosti, ravnotežje v razmerju med delavnikom in časom za družino ter spopadanje s konflikti. Kljub temu da starostna raznolikost združuje sveža znanja mladih z bogatimi izkušnjami in zakladom znanj starejših, so slednji še vedno zelo pogosto izpostavljeni starostni diskriminaciji.

Vse več organizacij ugotavlja, da so starejši zaposleni zanesljivi in natančni, da imajo strokovna znanja in zlasti socialne veščine ter kontakte s strankami, ki pomenijo dragocene (neotipljive) vire. Mladi zaposleni takih izkušenj običajno nimajo; organizacija bi morala vanje precej vložiti, da bi si jih pridobili. Praktične izkušnje in raziskava (Naegel in Walker 2006) potrjujejo, da so starejši zaposleni, ki jih organizacijski menedžment ustrezno angažira, pri svojem delu zelo produktivni. V sinergičnih timih z mlajšimi kolegi pa se pozitivni učinek še poveča (Taylor 2006).

Ilmarinen (2006) trdi, da se celotno področje menedžmenta evoliucijsko nenehno spreminja, saj mora menedžment odgovarjati na nove izzive v notranjem in zunanjem okolju organizacije. V kontekstu demografskih sprememb prav menedžment starosti pripomore k obliko-

vanju novih pogledov na celotno področje menedžmenta in je pomemben člen nove menedžerske paradigme.

Organizacije na osnovi starostne raznolikosti gradijo pomembne konkurenčne prednosti, kot so (The Employers Forum on Age 2005): (1) zmanjševanje stroškov na osnovi izboljšanja zadržanja delovne sile – manjša fluktuacija, (2) širši dostop do talentov, (3) nižji stroški najemanja, (4) večji donos na investicije v kadre, (5) zadržanje korporativnega znanja. V istem viru je prav tako dodano, da starostno raznolike organizacije beležijo nižjo stopnjo izostankov z dela ter na splošno večjo motivacijo in pripadnost zaposlenih. Poleg tega se v starostno raznoliki organizaciji krepijo vrednote kulture organizacije, kar se odraža v manj sporih ter posledično v višji kakovosti storitev ter v bolj zadovoljnih strankah (European Commission 2003). Hkrati si organizacija tudi v širšem družbenem okolju pridobiva sloves delodajalca za vse generacije, kar ji veča ugled in možnost zaposlovanja potrebnih kadrov (Beaver in Hutchings 2005).

Rocco, Stein in Lee (2003) menijo, da se je treba zavedati pomena medgeneracijskega sodelovanja prek timov in mentorskih razmerij med zaposlenimi, kar se odraža tudi v kulturi prenosa znanj in izkušenj, stalnega organizacijskega učenja in postopnega oblikovanja zakladnice znanj.

Dimenzije v splošnem sovpadajo tudi s ključnimi razlogi, ki narekujejo smiselnost zaposlovanja starejših, povezanih z njihovimi značilnostmi oz. vlogami v organizaciji (Guest in Shacklock 2005):

(1) pripravljene so delati po neobičajnih urnikih, (2) sprejemajo vloge menedžerjev, (3) imajo neprecenljive izkušnje in znanja, (4) imajo visoko raven delovne etike, (5) zanesljivost, (6) v organizacijo vnašajo pozitivno raznolikost, (7) so lojalni, zanesljivi, (8) delo jemljejo zelo resno in odgovorno, (9) imajo oblikovane in razvite mreže, (10) dlje ostajajo pri istem delodajalcu, kar posledično pomeni manjšo fluktuacijo.

### 2.1 Spreminjajoča se vloga funkcije ravnanja z ljudmi

Vodje morajo upoštevati bistvene razlike v vrednotah, stališčih, prioritetah, potrebah itd. mlajših in starejših zaposlenih, ko želijo s posameznimi ukrepi povečati motivacijo in posledično delovne dosežke starejših zaposlenih. Za starejše je še posebej značilno, da so bolj kot mlajši usmerjeni v uresničevanje ciljev v sedanjosti in ne v prihodnosti (Carstensen idr. 2000).

Na starejše zaposlene se pogosto gleda kot na oviro, problem, ki ga je treba reševati, in ne kot na priložnost – zlasti v smislu prenosa znanj in izkušenj, ki bi jo bilo treba izkoristiti (Morton idr. 2005). Pogosta stereotipna prepričanja v zvezi s starejšimi zaposlenimi – v primerjavi z mlajšimi kolegi – so predvsem: se teže in počasneje učijo, so manj motivirani, manj ustvarjalni, manj produktivni, manj fizično zmogljivi, manj prilagodljivi za spremembe, se teže naučijo novih nalog, so senilni, pogosteje bolni in zato

odsotni z dela, za organizacijo so dražji, imajo tehnično zastarela znanja, težko se odzivajo na zahteve mlajših nadrejenih (Goldberg in Ramsey 2005; Guest in Shacklock 2005; Markos 2005; Newton idr. 2005; Withnall idr. 2004).

**Tabela 1:** Najpogostejši stereotipi o mlajših in starejših zaposlenih

MLAJŠI ZAPOSLENI		STAREJŠI ZAPOSLENI	
pozitivni stereotipi	negativni stereotipi	pozitivni stereotipi	negativni stereotipi
inovativnost	nezrelost in nezanesljivost	lojalnost	investicija v trening se ne povrne
poznavanje novih tehnologij	pomembnejše družbeno življenje	zanesljivost	nezmožnost sprejemanja novih idej
energičnost	hitro zamenjajo službo	dober odnos in razvita mreža s strankami	pomanjkanje kreativnosti

Vir: Newton idr. 2005.

Evropska raziskava o povezavi med fizičnim delom in starostjo je pokazala, da obstajajo znatne individualne razlike med zaposlenimi, ki presegajo generacijske razlike (Kemper 1994), kar kaže na precejšnjo negotovost v zvezi z veljavnostjo ugotovljenih razlik v zmogljivosti zaposlenih v povezavi s starostjo. Gray in McGregor (2003) govorita celo o vitalnih starejših in iztrošenih ali izgorelih mladih zaposlenih – tako menedžmenta starosti ne smejo voditi stereotipne predpostavke.

Vpliv staranja zaposlenih na njihovo produktivnost je močno odvisen od posameznega delovnega mesta in konkretnega dela, ki ga zaposleni opravlja (Feinsod idr. 2005). Poleg tega potencialno zmanjšanje fizične zmogljivosti, pogojene s staranjem, v na znanju temelječih gospodarstvih nima enake teže, kot je to veljalo za obdobje, ko je bila glede na naravo dela fizična zmogljivost (ročne spretnosti itd.) ključna determinanta delovne uspešnosti. Produktivnost npr. naj bi bila tudi bolj odvisna od kombinacij dela in kapitala v produkcijskem procesu kot od osebnih značilnosti zaposlenih (Remery idr. 2003). Prilagodljivost starejših, vključno z delovno zmožnostjo, je namreč bolj kot s starostjo pogojena z njihovim delovnim okoljem ter zmožnostmi učenja in napredovanja (Rolland 2004).

## 2.2 Starostna raznolikost in zagotovitev medgeneracijskega sožitja v podjetju

Raziskovalci ugotavljajo, da raznolikost skupin generacij z različnimi življenjskimi stili, družinskimi okoliščinami, izkušnjami in pričakovanji v zvezi z razvojem kariernih poti itd. pomeni precejšen izziv, povezan z neposrednim soočanjem in s soodvisnimi situacijami med različnimi generacijami. Generacijske razlike so pogosto izražene v (Leibold in Voelpel 2006; Turner in Williams 2005): pogledih in pričakovanjih v zvezi z delom, metodah komunikacije,

odnosu do nadrejenih, stališč do učenja, urnosti in spretnosti pri opravljanju aktivnosti, sprejemanju novih metod, praks, tehnologij. Različna stališča in pogledi vplivajo na odzive zaposlenih na poteze vodstva itd., zato morajo biti delodajalci na generacijske razlike pozorni, saj bodo s staranjem zaposlenih še naraščale. Kot opaža mnogo raziskovalcev, je starost eden temeljnih elementov, s katerimi se posameznik identificira, kar vpliva na njegove zaznave, stališča in tudi na delovne rezultate (Morris idr. 2005).

Starejši zaposleni so nosilci t. i. specifičnega človeškega kapitala, torej veččin in zmožnosti, ki so specifične za določeno organizacijo in zelo težko prenosljive. Po teoriji konkurenčnih prednosti iz resursov so starejši zaposleni lahko zelo dober vir konkurenčnih prednosti organizacije (Jobson 2004).

Oblikovanje zavedanja raznolikosti ter sprejemanje in cenjenje generacij pomenijo prvo stopnjo optimiziranja starostne raznolikosti. Starostno raznolika organizacija ruši stereotipe v zvezi s starejšimi zaposlenimi, starosti ne uporablja kot kriterij za sprejemanje kakršnih koli kadrovskih odločitev, konkurenčne prednosti gradi na medgeneracijskem sožitju in motiviranih zaposlenih vseh starosti, odkriva nove trge in se jim približa, gradi si sloves delodajalca po meri in tudi sloves etičnega delodajalca (The Employers Forum on Age 2005).

## 2.3 Oblikovanje hipotez

Glavni cilj raziskave je ugotoviti, kako se razlikujejo motivacijski dejavniki, zadovoljstvo pri delu in produktivnost pri mlajših in starejših zaposlenih. Iz navedenega izhaja temeljno raziskovalno vprašanje: Ali med starejšimi in mlajšimi zaposlenimi obstajajo statistično značilne razlike glede motivacijskih dejavnikov, zadovoljstva pri delu in produktivnosti?

Cilji raziskave so naslednji: ugotoviti, ali se motivacijski dejavniki za povečanje uspešnosti pri delu razlikujejo med mlajšimi in starejšimi zaposlenimi; ugotoviti, kateri motivacijski dejavnik prevladuje pri mlajših in starejših zaposlenih; raziskati, ali so starejši zaposleni bolj ali manj od mlajših zaposlenih zadovoljni z delom v organizaciji, v kateri so zaposleni, ter preveriti povezavo med starostjo zaposlenih in njihovo produktivnostjo.

Izhajajoč iz predstavljenih teoretičnih izhodišč, smo oblikovali naslednje trditve, ki jih bomo preverili v sklopu opravljenega empirične raziskave:

H<sub>1</sub>: Intenzivnost vpliva motivacijskih dejavnikov na povečanje uspešnosti pri delu mlajših zaposlenih se razlikuje od intenzivnosti vpliva motivacijskih dejavnikov na povečanje uspešnosti pri delu starejših zaposlenih.

H<sub>2</sub>: Zadovoljstvo zaposlenih pri delu se med starejšimi in mlajšimi zaposlenimi v povprečju razlikuje.

H<sub>3</sub>: Produktivnost zaposlenih se med starejšimi in mlajšimi zaposlenimi v povprečju razlikuje.

### 3 Empirična raziskava

#### 3.1 Oblikovanje merskega instrumenta

Instrument za zbiranje podatkov v obravnavani raziskavi je anketni vprašalnik. Pri sestavi anketnega vprašalnika smo izhajali iz v literaturi opredeljenih merskih lestvic, s katerimi so avtorji merili motivacijske dejavnike, zadovoljstvo in produktivnost zaposlenih. V okviru motivacijskih dejavnikov (Wiley 1997) smo v vprašalnik vključili naslednje dejavnike: pohvala, priznanje; možnost napredovanja; primerno delovno okolje; višina plače; dobri medsebojni odnosi; možnost izobraževanja, usposabljanja; samostojnost pri delu; fleksibilnost delavnika; podaljšan dopust; možnost ustvarjalnosti pri delu; možnost sodelovanja pri pomembnih odločitvah; možnost menjavanja delovnih nalog. Anketiranci so intenzivnost vpliva posameznega dejavnika na njihovo motiviranje za uspešnost pri delu ocenili od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni »sploh me ne motivira« in 5 »zelo me motivira«.

V okviru dejavnikov zadovoljstva pri delu (Chileshe in Haupt 2010) smo v vprašalnik vključili naslednje dejavnike: zadovoljstvo z medsebojnimi odnosi; zadovoljstvo z delom; zadovoljstvo z delovnim časom; zadovoljstvo z možnostmi za napredovanje; zadovoljstvo z možnostmi za izobraževanje, usposabljanje. Zaradi želene pridobitve podrobnih informacij so bili odgovori dopolnjeni še z dejavniki: zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve; zadovoljstvo s fleksibilnostjo dela; zadovoljstvo s statusom v organizaciji; zadovoljstvo s plačo; zadovoljstvo z informiranjem o novostih v organizaciji; zadovoljstvo z oblikami motiviranja. Zaposleni so označili stopnjo zadovoljstva z vsako posamezno komponento na lestvici od 1 – sploh nisem zadovoljen do 5 – zelo sem zadovoljen.

Pri analizi produktivnosti zaposlenih smo v vprašalnik vključili več trditev (Turek in Perek-Bialas 2013), pri katerih so anketirani različne vidike dinamičnosti, fleksibilnosti in produktivnosti pri delu ocenjevali s strinjanjem s trditvami na lestvici od 1 – sploh se ne strinjam do 5 – popolnoma se strinjam.

Zanesljivost vseh treh obravnavanih merskih lestvic je visoka, saj je vrednost Cronbachovega kazalnika alfa v zapisanem vrstnem redu lestvic enaka 0,776, 0,894 in 0,847.

#### 3.2 Oblikovanje vzorca in metodološki pristop

Raziskava je bila izvedena na območju Slovenije konec leta 2013. Populacija, ki smo jo zajeli v raziskavi, so bile zaposlene osebe. V priložnostni vzorec je bilo vključenih 200 zaposlenih; 100 jih je bilo mlajših od 50 let in 100 starejših od 50 let.

Poleg motivacijskih dejavnikov, dejavnikov zadovoljstva ter komponent produktivnosti zaposlenih smo v raziskavo vključili starost zaposlenih, in sicer kot dihotomno spremenljivko z dvema kategorijama – starejši zaposleni so tisti, ki so stari več kot 50 let, mlajši zaposleni pa tisti, ki so stari do vključno 50 let.

Anketiranje je potekalo po elektronski pošti in osebno.

Porazdelitev spremenljivk smo preverili s statističnimi testi, uporabili pa smo test Kolmogorov-Smirnova in Shapiro-Wilkov test. Oba testa kažeta, da spremenljivke niso normalno porazdeljene ( $p < 0,05$ ), zato smo v analitičnem delu uporabili neparametrični test.

Za preverjanje domnev smo uporabili neparametrični test za dva neodvisna vzorca (Mann-Whitneyjev U-test), saj smo testirali statistično značilne razlike med mlajšimi in starejšimi zaposlenimi. Izvedli smo testiranje o razlikah za vsak posamezni motivacijski dejavnik oz. dejavnik zadovoljstva zaposlenih ter za vsako posamezno komponento v okviru spremenljivke produktivnost. Domneve smo preverjali pri stopnji značilnosti preizkusa 0,05.

### 4 Rezultati in diskusija

Motivacijski dejavniki med mlajšimi in starejšimi zaposlenimi se pri stopnji značilnosti 0,05 statistično značilno razlikujejo pri sedmih analiziranih dejavnikih (tj. pri 58,3 % dejavnikov), in sicer pri dejavnikih: »pohvala, priznanje«, »možnost napredovanja«, »primerno delovno okolje«, »dobri medsebojni odnosi«, »samostojnost pri delu«, »fleksibilnost delavnika«, »možnost menjavanja delovnih nalog«.

Pri preostalih petih dejavnikih (tj. pri 41,6 % dejavnikov) statistično značilnih razlik ni.

Iz analize rezultatov, ki so predstavljeni v grafu 1, je razvidno, da nekateri dejavniki v povprečju bolj motivirajo starejše zaposlene kot mlajše; to statistično značilno velja za naslednje dejavnike: »pohvala, priznanje«, »primerno delovno okolje«, »dobri medsebojni odnosi«, »samostojnost pri delu« ter »fleksibilnost delavnika«. Po drugi strani nekateri dejavniki v povprečju statistično značilno bolj motivirajo mlajše zaposlene, kar velja zlasti za »možnost napredovanja« ter za »možnost menjavanja delovnih nalog«. V povprečju sta torej dejavnika, ki se nanašata na dinamičnost dela, vplivnejša pri mlajših zaposlenih, kar je tudi v skladu s pričakovanji in rezultati drugih raziskav, ki poudarjajo večjo dinamičnost mlajših zaposlenih in usmerjanje njihovih ciljev pri delu v prihodnosti (Carstensen idr. 2000).

Na osnovi predstavljenih rezultatov lahko tako delno sprejmemo domnevo  $H_1$ , saj so med motivacijskimi dejavniki pri starejših in mlajših zaposlenih številne statistično značilne razlike.

Iz rezultatov preverjanja domneve  $H_2$ : Zadovoljstvo zaposlenih pri delu se med starejšimi in mlajšimi zaposlenimi v povprečju razlikuje je razvidno, da se zadovoljstvo mlajših in starejših zaposlenih pri stopnji značilnosti 0,05 statistično značilno razlikujejo na šestih analiziranih področjih (tj. na 54,5 % področij), in sicer: »medsebojni odnosi«, »zadovoljstvo z delom«, »zadovoljstvo z možnostmi za napredovanje«, »zadovoljstvo z možnostmi za izobraževanje, usposabljanje«, »zadovoljstvo s statusom v organizaciji« ter »zadovoljstvo z informiranjem o novostih v organizaciji«.

**Tabela 2: Motivacijski dejavniki – preverjanje razlik med mlajšimi in starejšimi zaposlenimi.**

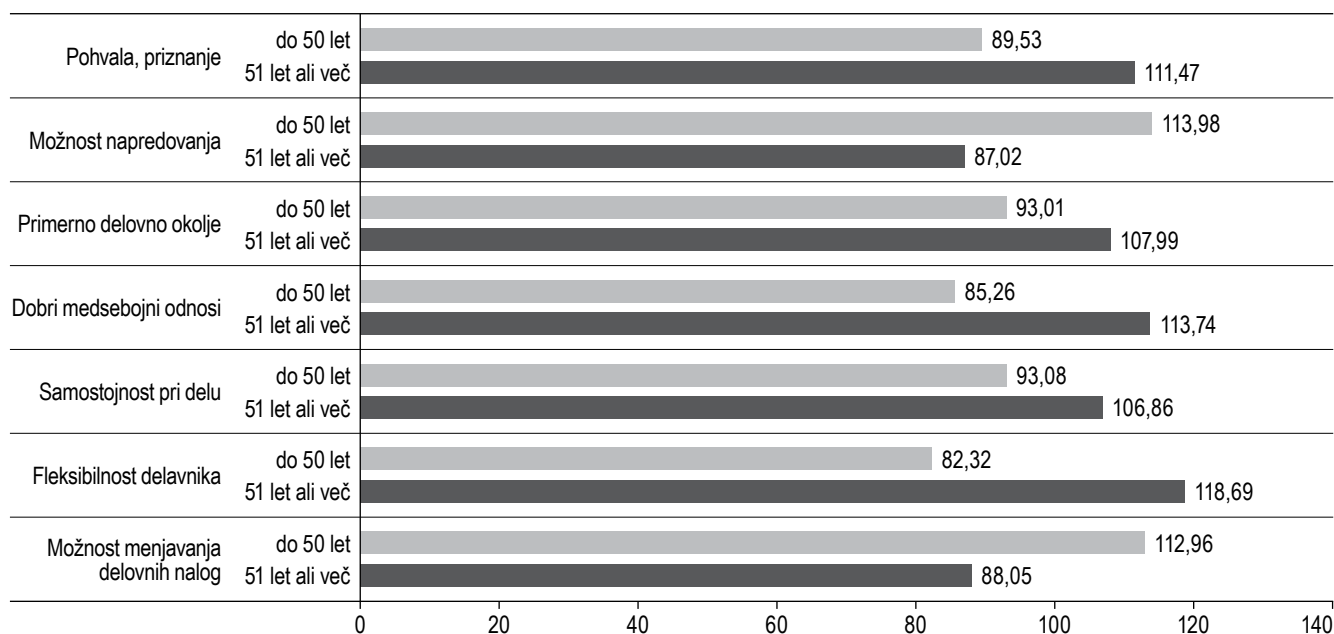
	Mann-Whitneyjev U	Wilcoxonov W	Z	Stopnja značilnosti
Pohvala, priznanje	3903,000	8953,000	-2,882	<b>,004</b>
Možnost napredovanja	3652,000	8702,000	-3,528	<b>,000</b>
Primerno delovno okolje	4251,000	9301,000	-2,265	<b>,023</b>
Višina plače	4794,500	9744,500	-,487	,626
Dobri medsebojni odnosi	3490,500	8440,500	-4,530	<b>,000</b>
Možnost izobraževanja, usposabljanja	4525,500	9575,500	-1,323	,186
Samostojnost pri delu	4264,500	9214,500	-2,007	<b>,045</b>
Fleksibilnost delavnika	3181,500	8231,500	-5,299	<b>,000</b>
Podaljšan dopust	4301,000	9152,000	-1,581	,114
Možnost ustvarjalnosti pri delu	4826,000	9677,000	-,194	,846
Možnost sodelovanja pri pomembnih odločitvah	4339,500	9289,500	-1,624	,104
Možnost menjavanja delovnih nalog	3754,500	8804,500	-3,125	<b>,002</b>

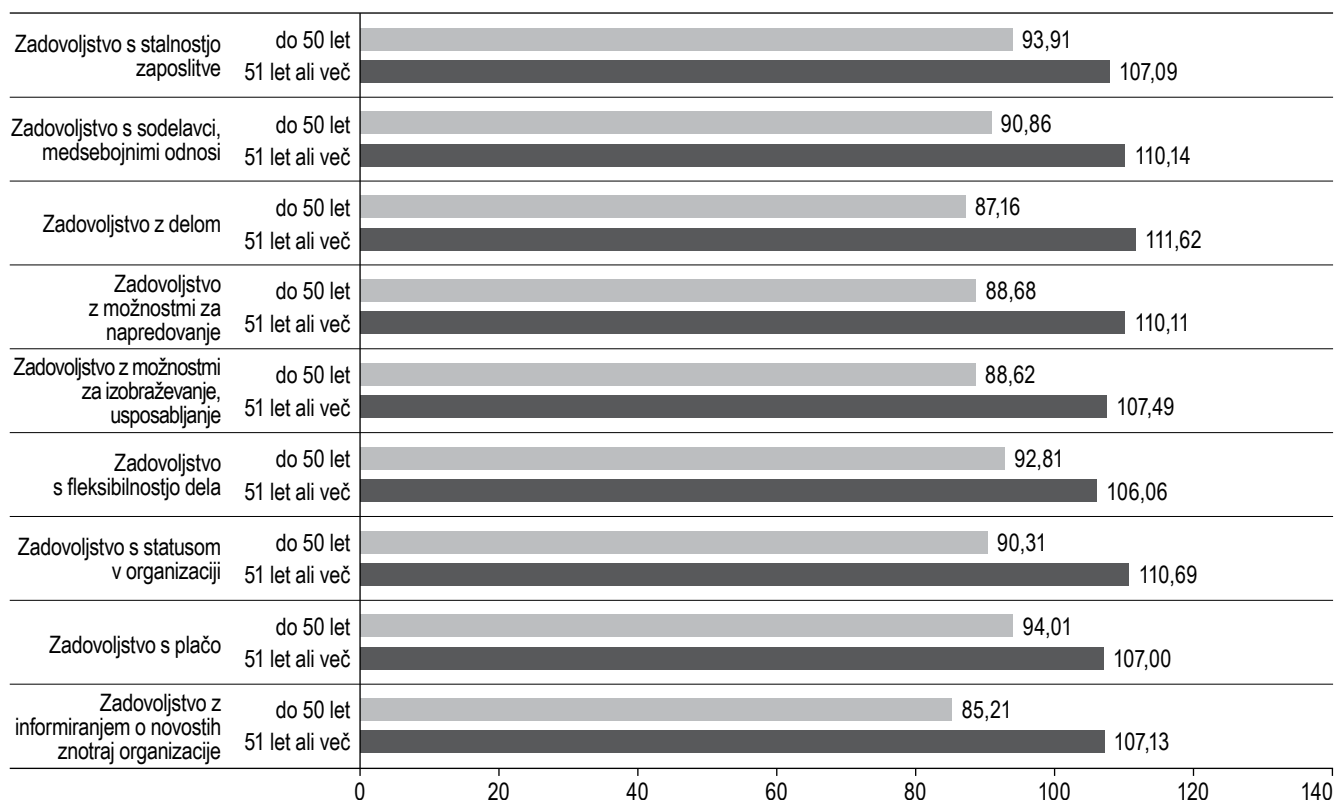
a. Spremenljivka grupiranja: V katero starostno kategorijo spadate?

**Tabela 3: Zadovoljstvo zaposlenih – preverjanje razlik med mlajšimi in starejšimi zaposlenimi**

	Mann-Whitneyjev U	Wilcoxonov W	Z	Stopnja značilnosti
Zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve	4341,000	9391,000	-1,745	,081
Zadovoljstvo s sodelavci, medsebojnimi odnosi	4036,000	9086,000	-2,546	<b>,011</b>
Zadovoljstvo z delom	3690,500	8541,500	-3,241	<b>,001</b>
Zadovoljstvo z delovnim časom	4368,000	9024,000	-1,027	,305
Zadovoljstvo z možnostmi za napredovanje	3839,500	8690,500	-2,753	<b>,006</b>
Zadovoljstvo z možnostmi za izobraževanje, usposabljanje	3832,000	8683,000	-2,459	<b>,014</b>
Zadovoljstvo s fleksibilnostjo dela	4244,000	9095,000	-1,684	,092
Zadovoljstvo s statusom v organizaciji	3981,000	9031,000	-2,640	<b>,008</b>
Zadovoljstvo s plačo	4350,500	9400,500	-1,677	,094
Zadovoljstvo z informiranjem o novostih v organizaciji	3512,500	8265,500	-2,895	<b>,004</b>
Zadovoljstvo z oblikami motiviranja	4450,500	9500,500	-1,399	,162

a. Spremenljivka grupiranja: V katero starostno kategorijo spadate?

**Graf 1: Povprečni rangi motivacijskih dejavnikov, ki se po starosti statistično značilno razlikujejo**


**Graf 2:** Povprečni rangi zadovoljstva zaposlenih, ki se po starosti statistično značilno razlikujejo

Prav tako lahko iz analize rezultatov, ki so predstavljeni v grafu 2, ugotovimo, da so na prav vseh področjih zadovoljstva pri delu v povprečju bolj zadovoljni starejši kot mlajši zaposleni. Ta rezultat morda odraža tudi širše stanje z zadovoljstvom z zagotavljanjem materialnih pogojev za življenje, ki je zaradi dolgo trajajoče gospodarske krize med mladimi lahko v povprečju nižje – takšno razlago nakazujejo tudi rezultati raziskav merjenja splošnega zadovoljstva z življenjem glede na materialno prikrašanos v Sloveniji v letu 2012, saj je med ljudmi, ki menijo, da so materialno prikrašani, ocena splošnega zadovoljstva z življenjem enaka 5,2 (na lestvici od 0 – povsem nezadovoljen do 10 – povsem zadovoljen), med tistimi, ki menijo, da niso materialno prikrašani, pa 7,2.<sup>1</sup> V okviru naše raziskave tovrstnih morebitnih vplivov nismo preverjali, kar je ena od pomembnih možnih nadgradenj oz. možnosti za nadaljevanje raziskave.

Na osnovi predstavljenih rezultatov lahko delno potrdimo domnevo  $H_2$ , saj so v zadovoljstvu starejših in mlajših zaposlenih številne statistično značilne razlike. V tabeli 3 in grafu 2 so prikazani rezultati preverjanja razlik z zadovoljstvom zaposlenih med obema starostnima skupinama.

<sup>1</sup> Metodologija za merjenje materialne prikrašanos osebe je opisana na podatkovnem portalu SI-STAT, Statističnega urada RS. Na voljo so rezultati samo za starostne skupine 0–17 let, 18–64 let ter 65 in več let, zato razlik med mlajšimi in starejšimi delovno aktivnimi prebivalci nismo mogli preveriti.

Za preverjanje domneve  $H_3$  je iz rezultatov analize, ki so podani v tabeli 4, razvidno, da se tudi tukaj pojavljajo številne statistično značilne razlike med mlajšimi in starejšimi zaposlenimi, in sicer pri šestih analiziranih trditvah (tj. pri 66,7 % trditev): »želim si napredovati«, »želim si nenehno izobraževanje in usposabljanje«, »všeč mi je delo, ki zahteva novosti in izzive«, »poskušam biti ustvarjal/en na pri večini stvari, ki jih počnem«, »zaposleni prihajajo k meni po nasvet glede dela, rešitev«, »svoje znanje, pridobljeno z izkušnjami, prenašam na druge«. Pri 33,3 % trditev (5 trditev) statistično značilnih razlik ni.

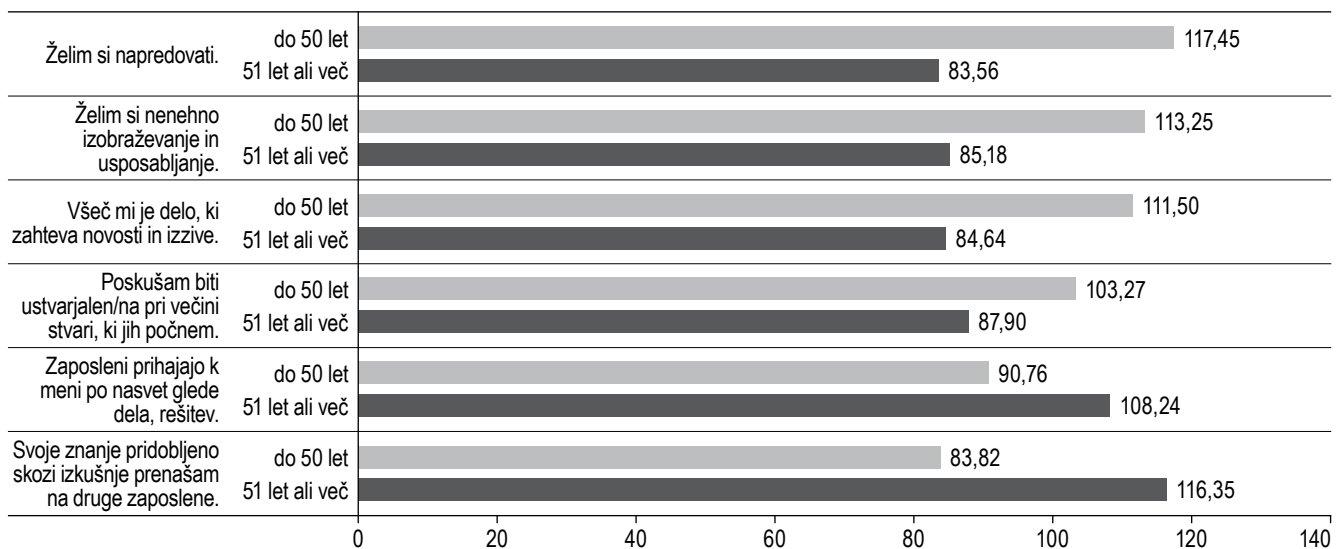
Iz naslednje analize rezultatov, ki so prikazani v grafu 3, je razvidno, da se v povprečju mlajši zaposleni bolj strinjajo s trditvami: »želim si napredovati«, »želim si nenehno izobraževanje in usposabljanje«, »všeč mi je delo, ki zahteva novosti in izzive« ter »poskušam biti ustvarjal/en-na pri večini stvari, ki jih počnem«. Po drugi strani se v povprečju starejši zaposleni v večji meri kot mlajši strinjajo s trditvami: »zaposleni prihajajo k meni po nasvet glede dela, rešitev« ter »svoje znanje, pridobljeno z izkušnjami, prenašam na druge«. Rezultat je pričakovan ter v skladu tudi z drugimi opravljenimi raziskavami, ki potrjujejo, da so znanje in izkušnje starejših zaposlenih pomemben vir človeškega kapitala v podjetju (Jobson 2004), ki ga z deljenjem svojih izkušenj z mlajšimi prenašajo na zaposlene v podjetju (Kooij idr. 2008, 378).

Na osnovi predstavljenih rezultatov lahko delno sprejemamo tudi domnevo  $H_3$ , saj smo med starejšimi in mlajšimi zaposlenimi potrdili številne statistično značilne razlike.

**Tabela 4:** Produktivnost zaposlenih – preverjanje razlik med mlajšimi in starejšimi zaposlenimi

	Mann-Whitneyjev U	Wilcoxonov W	Z	Stopnja značilnosti
Zaposleni pravijo, da sem zelo produktivna oseba.	4407,500	9457,500	-1,578	,115
Želim si napredovati.	3305,500	8355,500	-4,353	,000
Želim si nenehno izobraževanje in usposabljanje.	3467,500	8517,500	-3,662	,000
Če v službi ne naredim svojega dela do konca, ga nadaljujem doma.	4468,500	9518,500	-1,378	,168
Všeč mi je delo, ki zahteva novosti in izzive.	3443,500	8294,500	-3,460	,001
Poskušam biti ustvarjal/en na pri večini stvari, ki jih počnem.	3782,000	8438,000	-2,013	,044
Zaposleni prihajajo k meni po nasvet glede dela, rešitev.	4035,000	8985,000	-2,246	,025
Všeč mi je razgibanost mojega dela.	4542,500	9592,500	-,932	,351
Svoje znanje, pridobljeno z izkušnjami, prenašam na druge zaposlene.	3331,500	8381,500	-4,158	,000

a. Spremenljivka grupiranja: V katero starostno kategorijo spadate?

**Graf 3:** Povprečni rangi produktivnosti zaposlenih, ki se po starosti statistično značilno razlikujejo

Upoštevač rezultate preverjanja vseh treh zastavljenih trditvev, lahko ugotovimo, da obstajajo številne statistično značilne razlike v pomembnih vplivnih motivacijskih dejavnikih med mlajšimi in starejšimi zaposlenimi, razlike v stopnji zadovoljstva, prav tako pa tudi razlike na različnih področjih, ki so povezane z dinamičnostjo, raznolikostjo ter produktivnostjo zaposlenih na delovnem mestu. Zato je zelo pomembno, da se podjetja v zadostni meri zavedajo, kateri motivacijski dejavniki motivirajo njihove zaposlene za povečanje uspešnosti ter vplivajo na njihovo zadovoljstvo pri delu.

## 5 Zaključek

Iz celotne analize je razvidno, da obstajajo statistično značilne razlike med mlajšimi in starejšimi zaposlenimi – kar implicira pomen upravljanja starostne raznolikosti zaposlenih v organizaciji. Oblikovanje priporočil menedžmentu za upravljanje starostne raznolikosti, ki temelji na ugotovitvah empirične raziskave, je zato usmerjeno na nekaj ključnih področij. Odpraviti bi bilo treba stereotype in

predsodke delodajalcev, saj se zadovoljstvo zaposlenih ne razlikuje po starosti, temveč po tem, kako so zaposleni zadovoljni z možnostmi, ki jim jih nudi podjetje. Prav tako bi bilo treba v organizacijah oblikovati ustrezne delovne pogoje za starejše zaposlene, ki so pomemben in dragocen vir znanja in izkušenj, kar prispeva k večji uspešnosti podjetja. Zato bi bilo treba graditi na pomenu medgeneracijskega povezovanja v delovnih timih in na splošno med zaposlenimi.

Rezultati naše raziskave so v skladu z ugotovitvami drugih avtorjev. Tuomi in sodelavci (2001, 318–323) so ugotovili, da na izboljšanje delovne zmogljivosti starejših zaposlenih najbolj vplivajo naslednji dejavniki: (1) obogatitev delovnega mesta, manj rutinskih, ponavljajočih se nalog, večja uporaba delovnih izkušenj, (2) izboljšanje stališč nadrejenih v zvezi s starejšimi zaposlenimi, (3) zadovoljstvo pri delu ter (4) telesna vadba. Avtorji menedžmentu svetujejo naslednje ukrepe za izboljšanje delovne zmogljivosti oz. individualne zanesljivosti: (1) menedžment naj bi se na področju zahtev delovnega mesta oz. okolja usmeril zlasti na ergonomske izboljšave delovnih mest, (2) na področju organizacije na

izboljšanje medsebojnih odnosov in procesa odločanja ter na boljše izrabo izkušenj starejših zaposlenih, (3) na področju funkcionalnih zmožnosti in zdravja na preventivne zdravstvene preglede in svetovanja o kontroli teže, fizičnih aktivnostih in hobijih, (4) na področju profesionalnih kompetenc pa na nudenje možnosti stalnega izpopolnjevanja, treningov in osebnega razvoja, tako med delom kot tudi v prostem času.

Ugodno delovno okolje in organizacijska klima sta bistvenega pomena za dobro počutje zaposlenih v podjetju. Za povečanje konkurenčnosti in uspešnosti podjetja se nadrejeni morajo zavedati, da se potrebe, zadovoljstvo in produktivnost ljudi oz. zaposlenih v različnih starostnih obdobjih spreminjajo.

### Literatura in viri

1. Beaver, G., in K. Hutchings (2005). Training and developing an age diverse workforce in SMEs, the need for a strategic approach. *Education + training* 47 (8/9): 592–604. <http://dx.doi.org/10.1108/00400910510633134>
2. Carstensen, L., M. Pasupathi, U. Mayr in J. R. Nesselroade (2000). Emotional experience in everyday life across the adult life span. *Journal of Personality and Social Psychology* 79: 644–655. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.79.4.644>
3. Chileshe, N., in T. C. Haupt (2010). The effect of age on the job satisfaction of construction workers. *Journal of Engineering, Design and Technology* 8 (1): 107–118. <http://dx.doi.org/10.1108/17260531011034682>
4. European Commission (2003). The costs and benefits of diversity. A study on methods on indicators to measure the cost-effectiveness of diversity policies in enterprises. Bruselj: European Commission.
5. Feinsod, R., T. Davenport in R. Arthurs (2005). The business case for workers age 50+: Planning for tomorrow's talent needs in today's competitive environment. A report for AARP prepared by Towers Perrin. *AARP knowledge management*. Washington, DC: AARP.
6. Glover, I., in M. Branine (1997). Ageism and the labour process: towards a research agenda. *Personnel Review* 26(4): 274–292. <http://dx.doi.org/10.1108/00483489710172079>
7. Goldberg, B., in R. Ramsey (2005). Myths about older workers. *A series of brief publications*, Volume I, issue 2. Cedar Falls: Iowa consortium for applied gerontology.
8. Gray, L., in J. McGregor (2003). Human resource development and older workers: Stereotypes in New Zealand. *Asia Pacific Journal of Human Resources* 41 (3): 338–353. <http://dx.doi.org/10.1177/1038411103041003006>
9. Guest, R., in K. Shacklock (2005). The impending shift to an older mix of workers: Perspectives from the management and economics literatures. *International Journal of Organisational Behaviour* 10 (3): 713–728.
10. Ilmarinen, J. (2006). Towards a longer worklife! Ageing and the quality of worklife in the European Union. Finnish Institute of Occupational Health. Helsinki: Ministry of social Affairs and Health.
11. Jobson, D. G. (2004). Human capital – Old gold? Thinking about the value of experience and conventional treatments of older workers and human capital, in the context of developed economies needs for skilled resources. 13th EDAMBA Summer school, 29. junij – 3. avgust, Soreze, France.
12. Kemper, H. C. (1994). Physical work and the consequences for the aging worker. V: *Work and aging: A European perspective*, ur. J. Snel in R. Cremer. London: Taylor and Francis, 31–46.
13. Kooij, D., A. De Lange, P. Jansen in J. Dijkers (2008). Older workers' motivation to continue to work: five meanings of age. *Journal of Managerial Psychology* 23 (4): 364–394. <http://dx.doi.org/10.1108/02683940810869015>
14. Leibold, M., in S. Voelpel (2006). Managing the aging workforce; Challenges and solutions. Publicis Corporate Publishing and Wiley.
15. Markos L. (2005). Building an age-friendly workplace. V: *Thriving on an aging workforce: strategies for organizational and systemic change*, ur. P. T. Beatty in R. M. S. Visser, 112–121.
16. Morris, M. G., V. Venkatesh in P. L. Ackerman (2005). Gender and age differences in employee decisions about new technology: An extension to the theory of planned behavior. *IEEE transactions on engineering management* 52 (1): 69–84. <http://dx.doi.org/10.1109/TEM.2004.839967>
17. Morton L., L. Foster in J. Sedlar (2005). Managing the mature workforce, implications and best practices. New York: The conference board.
18. Naegele, G., in A. Walker (2006). A guide to good practice in age management. Foundation for the improvement of living and working conditions. Luxemburg: Office for Official Publications of the European Communities.
19. Newton, B., J. Hurstfield, L. Miller in P. Bates (2005). Training a mixed-age workforce: practical tips and guidance. Brighton: Department for work and pensions, Institute for employment studies.
20. Remery, C., K. Henkens, J. Schippers in P. Ekamper (2003). Managing and aging workforce and a tight labor market: views held by Dutch employers. *Population research and policy review* 22, 21–40. <http://dx.doi.org/10.1023/A:1023543307473>
21. Rocco, S. T., D. Stein, in C. Lee (2003). An exploratory examination of the literature on age and HRD policy development. *Human resource development review* 2 (2): 155–180. <http://dx.doi.org/10.1177/1534484303002002004>
22. Rolland, L. (2004). The age chasm: Successfully managing age in your organisation. Drake whitepaper vol. 2, No. 5. Melbourne: Drake International.



23. Taylor, P. (2006). Employment initiatives for an ageing workforce in the EU15. European foundation for the improvement of living and working conditions. Luxembourg: Office for official publications of the European communities.
24. The Employers Forum on Age. (2014). Dosegljivo: <http://www.efa.org.uk/publications.php> [5. 4. 2014].
25. Tuomi, K., P. Huuhtanen, E. Nykyri in J. Ilmarinen (2001). Promotion of work ability, the quality of work and retirement. *Occupational Medicine* 51 (5): 318–324. <http://dx.doi.org/10.1093/occmed/51.5.318>
26. Turek, K., in J. Perek-Bialas (2013). The role of employers opinions about skills and productivity of older workers: example of Poland. *Employee Relations* 35 (6): 648–664. <http://dx.doi.org/10.1108/ER-04-2013-0039>
27. Turner, N., in L. Williams (2005). The ageing workforce. Corporate partners research programme. London: The work foundation.
28. Wiley, C. (1997). What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys. *International Journal of Manpower* 18 (3): 263–280. <http://dx.doi.org/10.1108/01437729710169373>
29. Withnall, A., V. McGivney in J. Soulsby (2004). Older people learning: Myths and realities. NIACE research series. Leicester: National Institute of adult continuing education.



**Maja Rožman** je bila rojena 1. 12. 1988 v Murski Soboti. Po končani gimnaziji je študirala na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru in leta 2011 uspešno diplomirala na smeri finance in bančništvo. Leta 2013 je magistrirala, študij pa nadaljuje na doktorskem programu Ekonomsko-poslovne fakultete v Mariboru na Katedri za splošni management in organizacijo.

*Maja Rožman was born on December 1, 1988, in Murska Sobota. After finishing high school, she continued her studies at the Faculty of Economics and Business, University of Maribor, and successfully graduated from Finance and Banking in 2011. In 2013 she earned her master's degree and now continues with her PhD studies at the Faculty of Economics and Business in Maribor in the Department of General Management and Organization.*



**Dr. Polona Tominc** je redna profesorica na Katedri za kvantitativne ekonomske analize na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru. Njeno znanstvenoraziskovalno delo je usmerjeno v metodološka vprašanja v ekonomskih in poslovnih vedah, še posebej na področju podjetništva ter razlik med spoloma. Sodeluje pri izvedbi študijskih programov s predmeti s področja statistike, raziskovalnih metod ter podjetništva. Sodelovala je na več kot 40 znanstvenih konferencah, je avtorica poglavij v znanstvenih monografijah ter člankov v znanstvenih in strokovnih revijah, ki izhajajo v Sloveniji in tujini. Sodeluje v raziskovalni mreži ženskega podjetništva DIANA, je članica tima GEM Slovenija ter raziskovalnega tima Slovenskega podjetniškega observatorija.

*Polona Tominc, PhD, is a full-time professor in the Department of Quantitative Economic Analysis at the Faculty of Economics and Business, University of Maribor. Her research is focused on statistical methods in economics, especially in the field of entrepreneurship and gender differences. She teaches statistics and quantitative methods in entrepreneurial research. She has participated in more than 30 scientific and professional conferences, is the author of various chapters in books and articles in scientific and professional journals, and has published in Slovenia and abroad. She is participating in the DIANA network analyzing female entrepreneurship and is a team member of GEM Slovenia and the Slovenian entrepreneurship observatory research team.*