



Evropska kampanja Zdravo delovno okolje 2016-2017

UPRAVLJANJE RAZNOLIKOSTI ZAPOSLENIH (TUDI Z VIDIKA STAROSTI)

Doc. Dr. Simona Šarotar Žižek



RAZNOLIKOST

Raznolikost se nanaša na lastnosti ljudi, po katerih se ti drug od drugega razlikujejo.

Lastnosti ljudi je mogoče razvrstiti v skupino lastnosti, na katere:

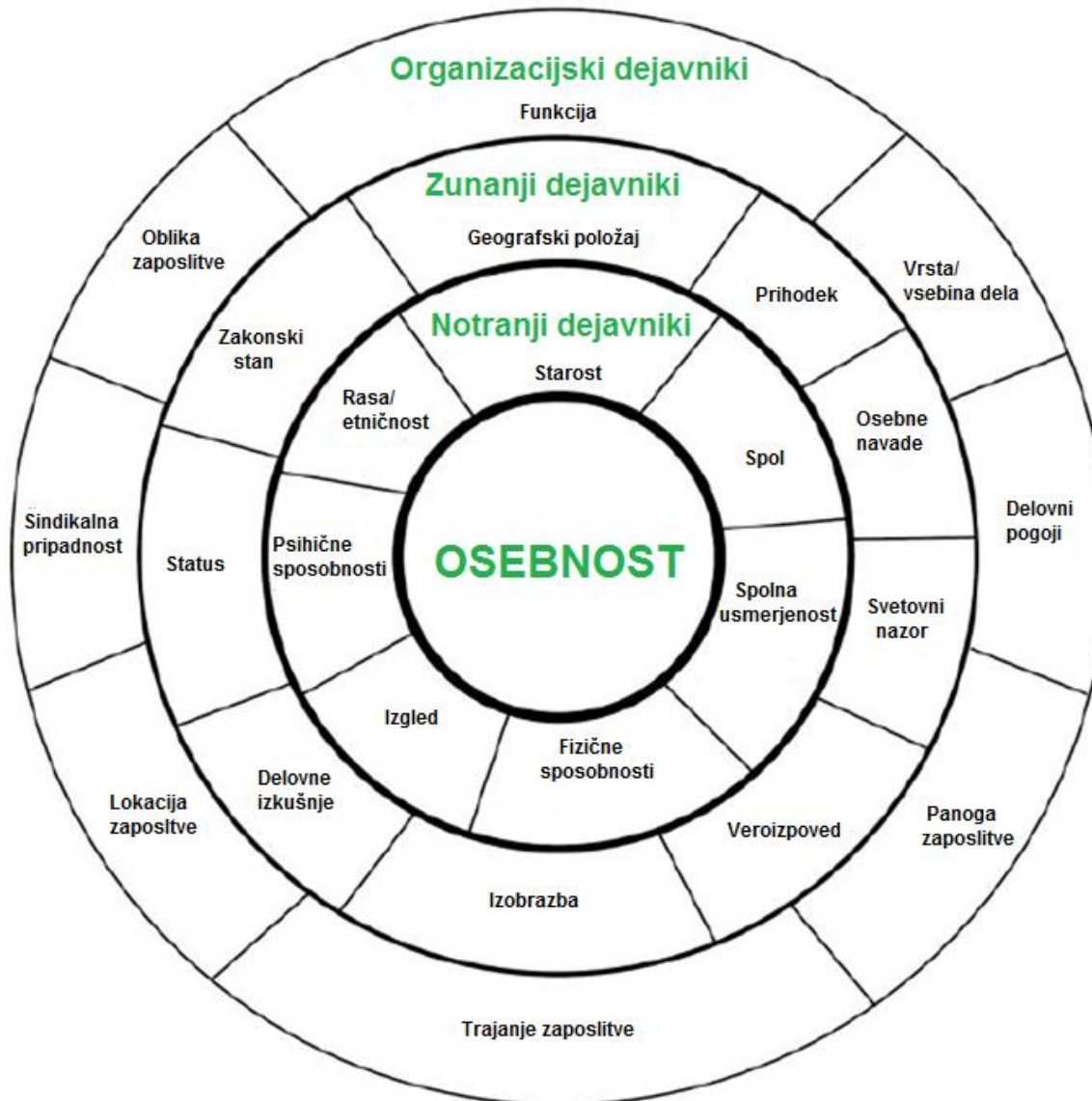
Z raznolikostjo mislimo na razlike in podobnosti med ljudmi;

nimamo veliko vpliva

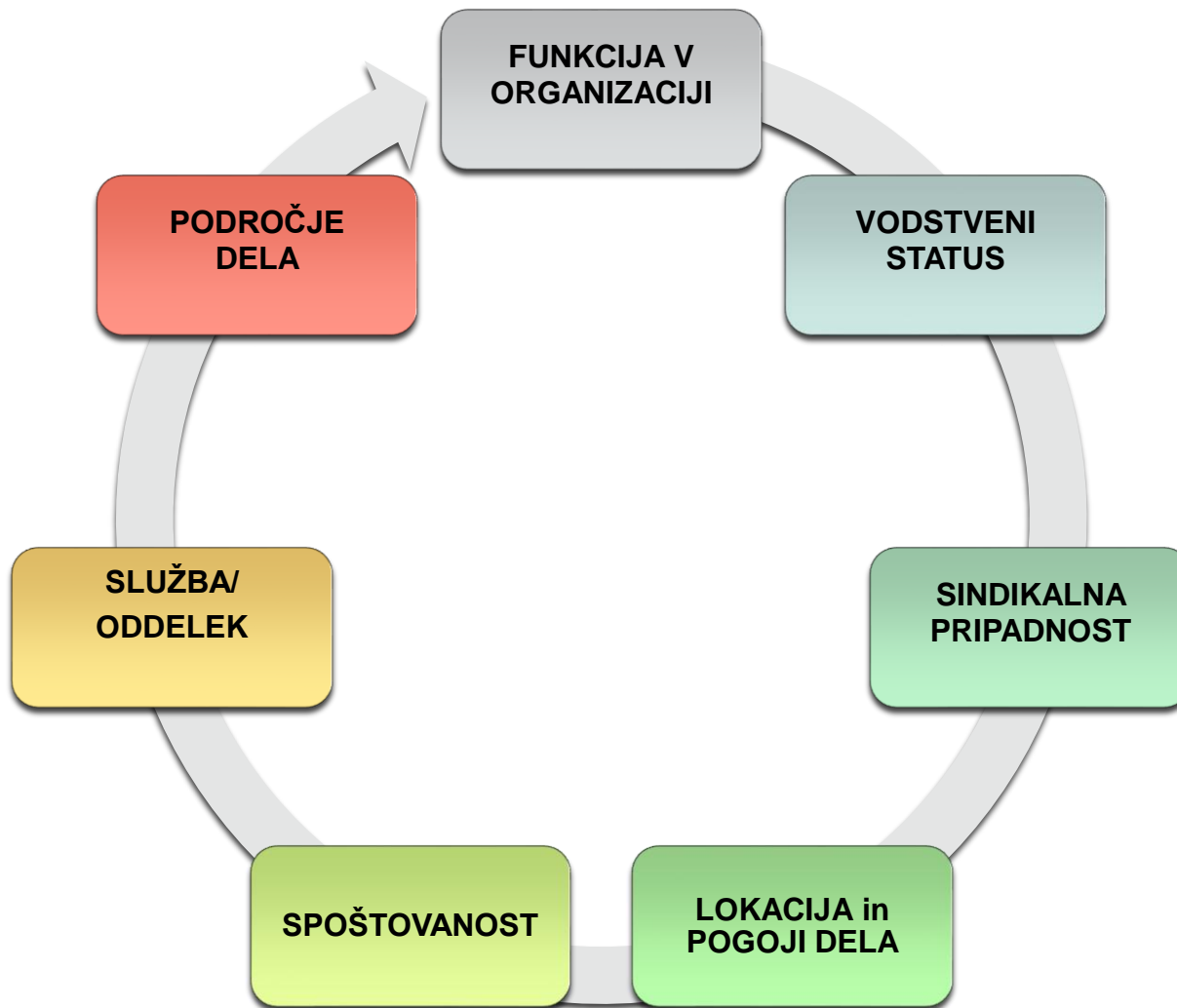
imamo večji vpliv

Izkoriščamo jih zaradi ustvarjanja konkurenčnih prednosti

SLOJI RAZNOLIKOSTI



ORGANIZACIJSKE DIMENZIJE RAZNOLIKOSTI



Šarotar Žižek et al., 2010

www.healthy-workplaces.eu

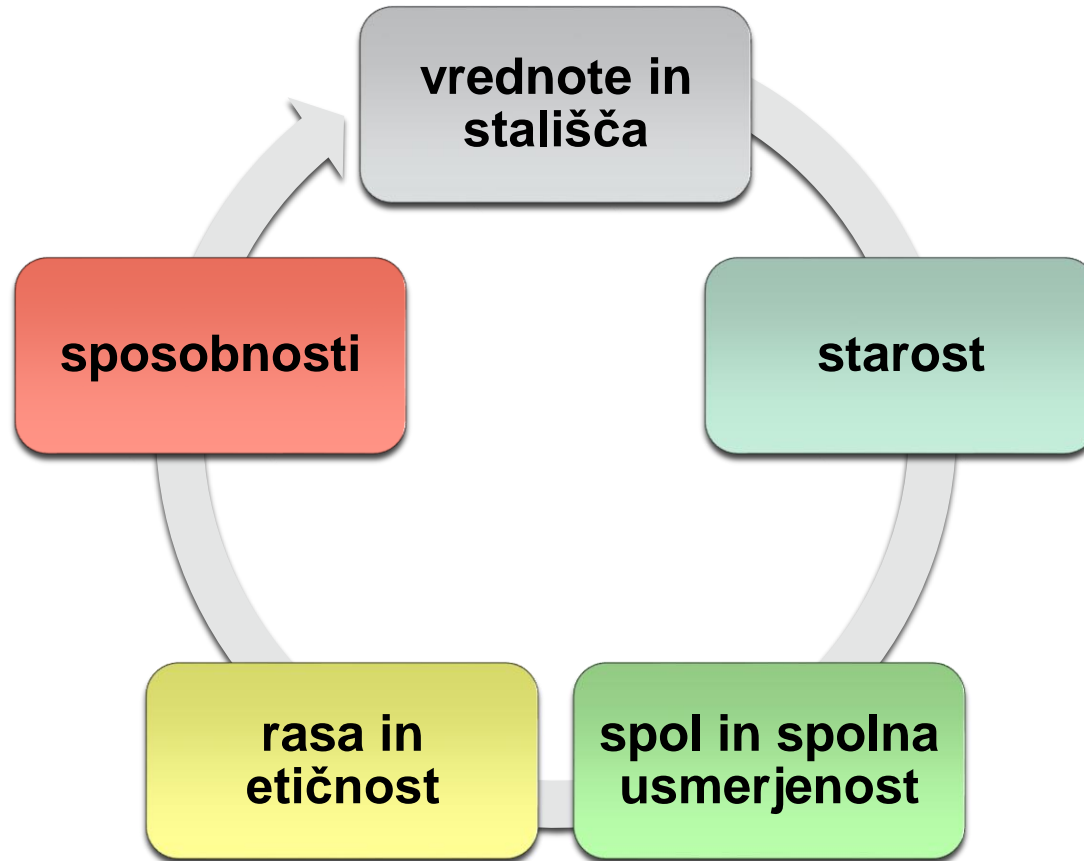
ZUNANJE DIMENZIJE RAZNOLIKOSTI



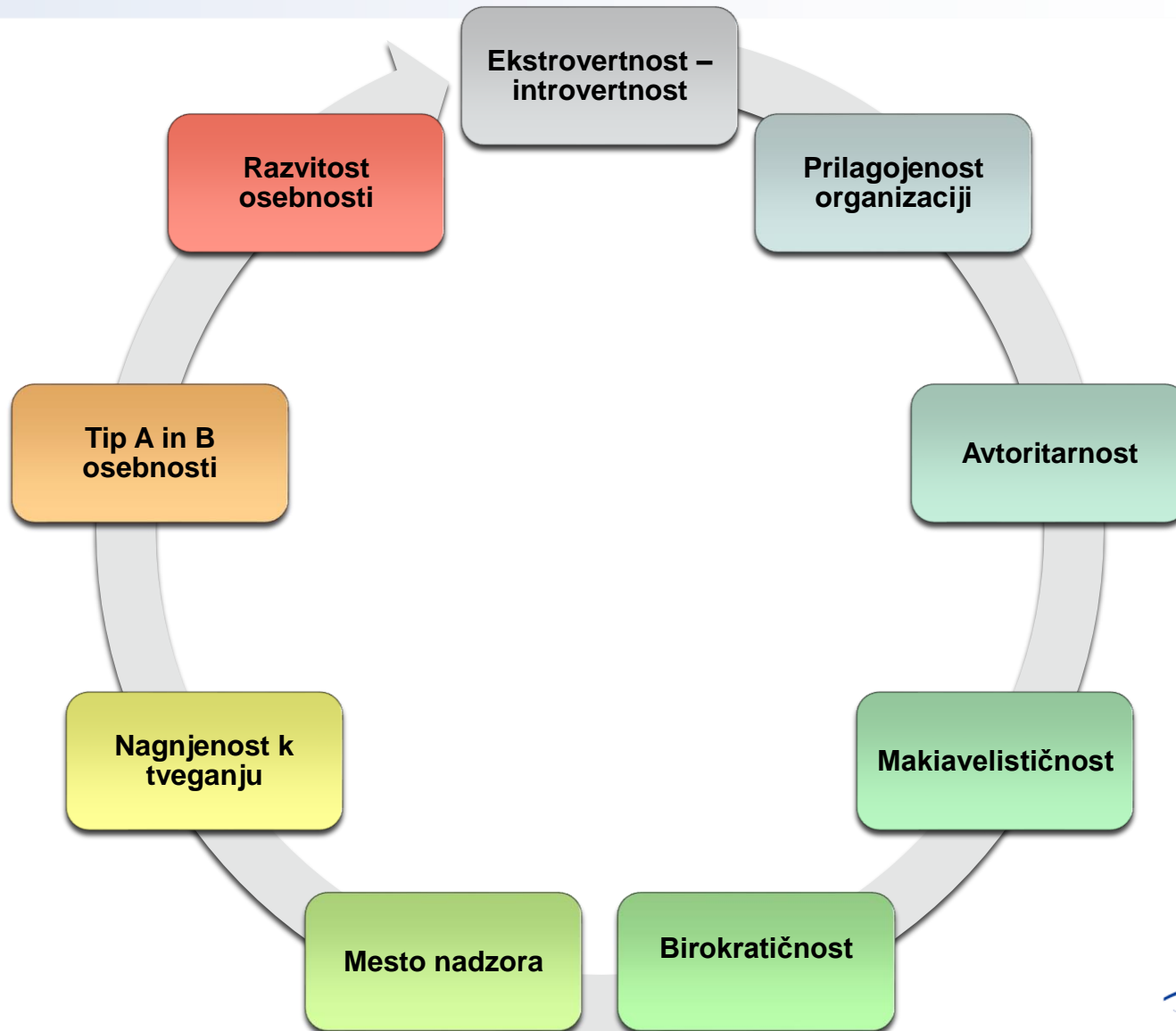
Šarotar Žižek et al., 2010

www.healthy-workplaces.eu

NOTRANJE DIMENZIJE RAZNOLIKOSTI

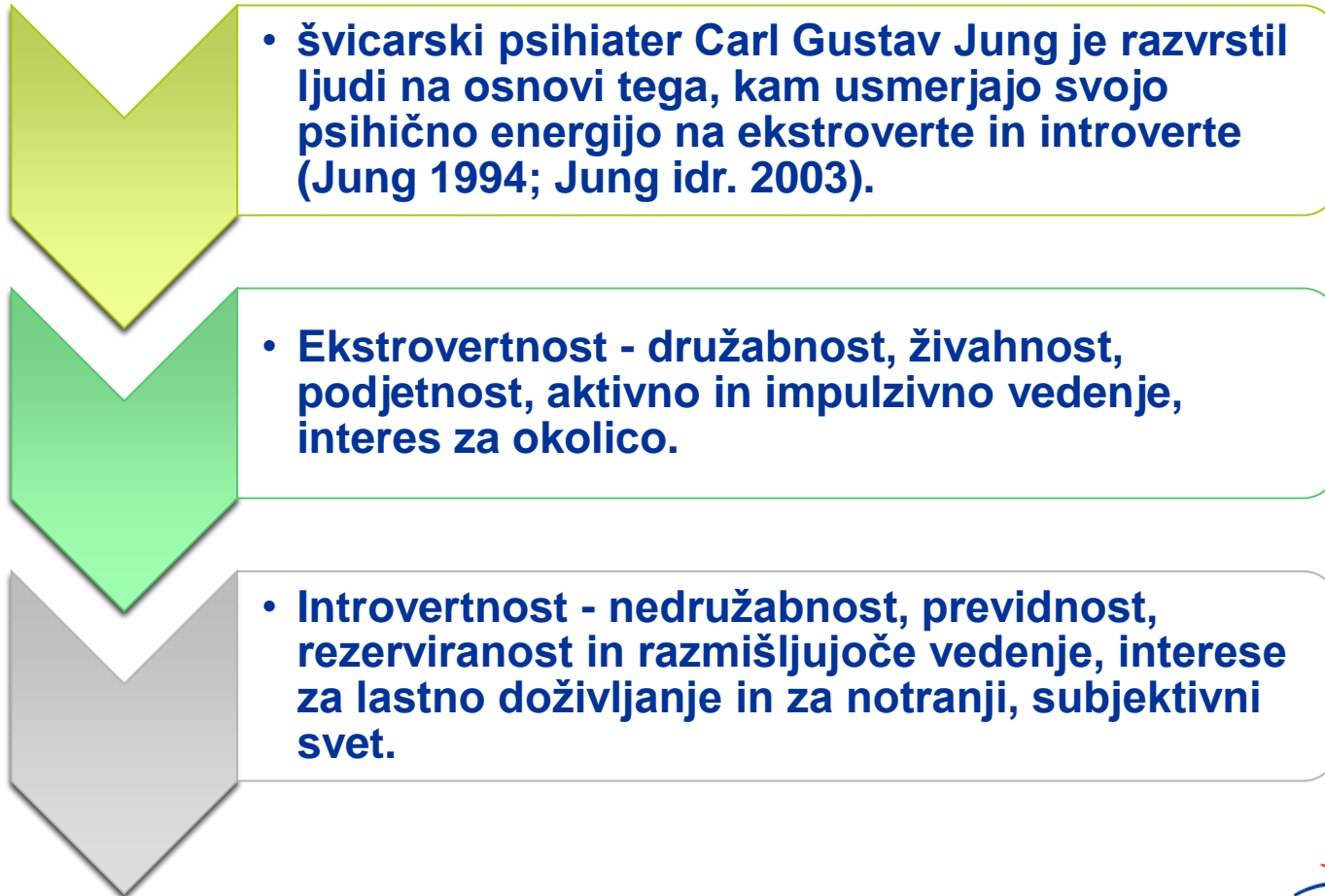


OSEBNOST IN RAZNOLIKOST



OSEBNOST IN RAZNOLIKOST

▪ EKSTROVERTNOST/INTROVERTNOST



OSEBNOST IN RAZNOLIKOST

- **PRILAGOJENOST ORGANIZACIJI** - Glede na uspešnost prilagajanja posameznika organizaciji lahko razlikujemo tri vrste osebnosti:

ORGANIZATOR

- predan delu, identificira se z organizacijo, ceni nagrade in napredovanja, poudarja cilje organizacije, izogiba se sporom.

STROKOVNJAK

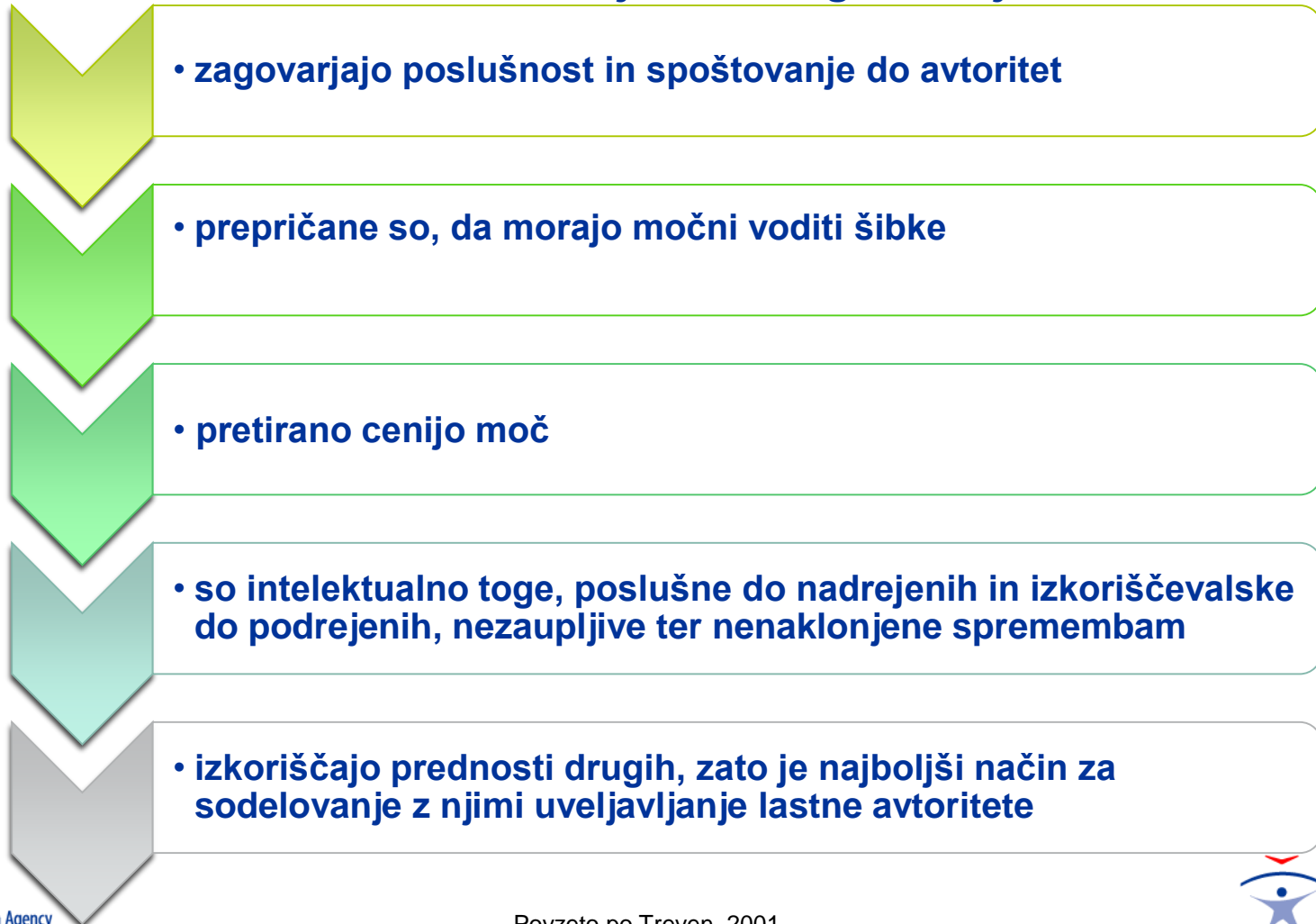
- usmerjen k delu, išče potrditev drugih strokovnjakov izven organizacije, zahteve organizacije sprejema kot pritisk, visoko vrednoti delo.

BREZBRIŽNEŽ

- zaposlen je zaradi plače, zanj delo ni pomembno, ceni brezdelje.

OSEBNOST IN RAZNOLIKOST

- **AVTORITARNOST** = prepričanje o potrebi po razlikah v statusu in moči med ljudmi v organizaciji



OSEBNOST IN RAZNOLIKOST

▪ MAKIAVELISTIČNOST



- Ime je dobil po Niccolu Machiavelliju;



- Makiavelistični tip osebnosti vključuje mnoge podobne lastnosti kot avtoritarne osebnosti



- Posameznik, ki kaže močne makiavelistične tendence, je pragmatičen, čustveno zadržan in prepričan, da cilj opravičuje sredstva.



- Za ta tip osebnosti je značilno laganje, zavajanje, izkoriščanje prednosti drugih in sklepanje zaveznitva z ljudmi na oblasti, da bi dosegli svoje lastne cilje brez občutka krivice in krivde.

OSEBNOST IN RAZNOLIKOST

▪ BIROKRATIČNOST



- Osebe z birokratičnim tipom osebnosti cenijo hierarhijo, predpise, medosebne in formalne povezave med ljudmi.



- Prepričane so, da bi se zaposleni morali identificirati z organizacijo in podrediti svoje lastne interese potrebam organizacije.



- Ljudje na višjih ravneh odločanja bi morali sprejemati odločitve; ostali zaposleni pa bi morali svoje interese podrediti organizaciji.

OSEBNOST IN RAZNOLIKOST

■ MESTO NADZORA

NOTRANJE MESTO

- Obstajajo ljudje, ki so prepričani, da sami krojijo svojo usodo, zato imajo notranje mesto nadzora.

ZUNANJE MESTO

- Drugi ljudje pa menijo, da je vse, kar se jim dogaja v življenju, odvisno od sreče ali naključij, zaradi česar je njihovo mesto nadzora zunanje.

- Zaposleni v podjetju z zunanjim mestom nadzora so običajno manj zadovoljni s svojim delom, so bolj odtujeni od delovnega okolja in manj sodelujejo pri odločitvah, ki se nanašajo na njihovo delo, kot zaposleni z notranjim nadzorom.

OSEBNOST IN RAZNOLIKOST

■ NAGNJENOST K TVEGANJU

VISOKA NAGNJENOST K TVEGANJU

- Posamezniki z visoko nagnjenostjo k tveganju se odločajo zelo hitro in ne potrebujejo veliko informacij.
- Zaposlene s tem tipom osebnosti lahko managerji uporabijo pri dodeljevanju različnih vrst del, npr. borzne posrednike.

NIZKA NAGNJENOST K TVEGANJU

- Posameznik z nizko nagnjenostjo k tveganju pa bi uspešno delal kot finančnik ali računovodja, kjer niso priporočljive hitre rizične odločitve.

OSEBNOST IN RAZNOLIKOST

■ TIP A IN B

TIP A

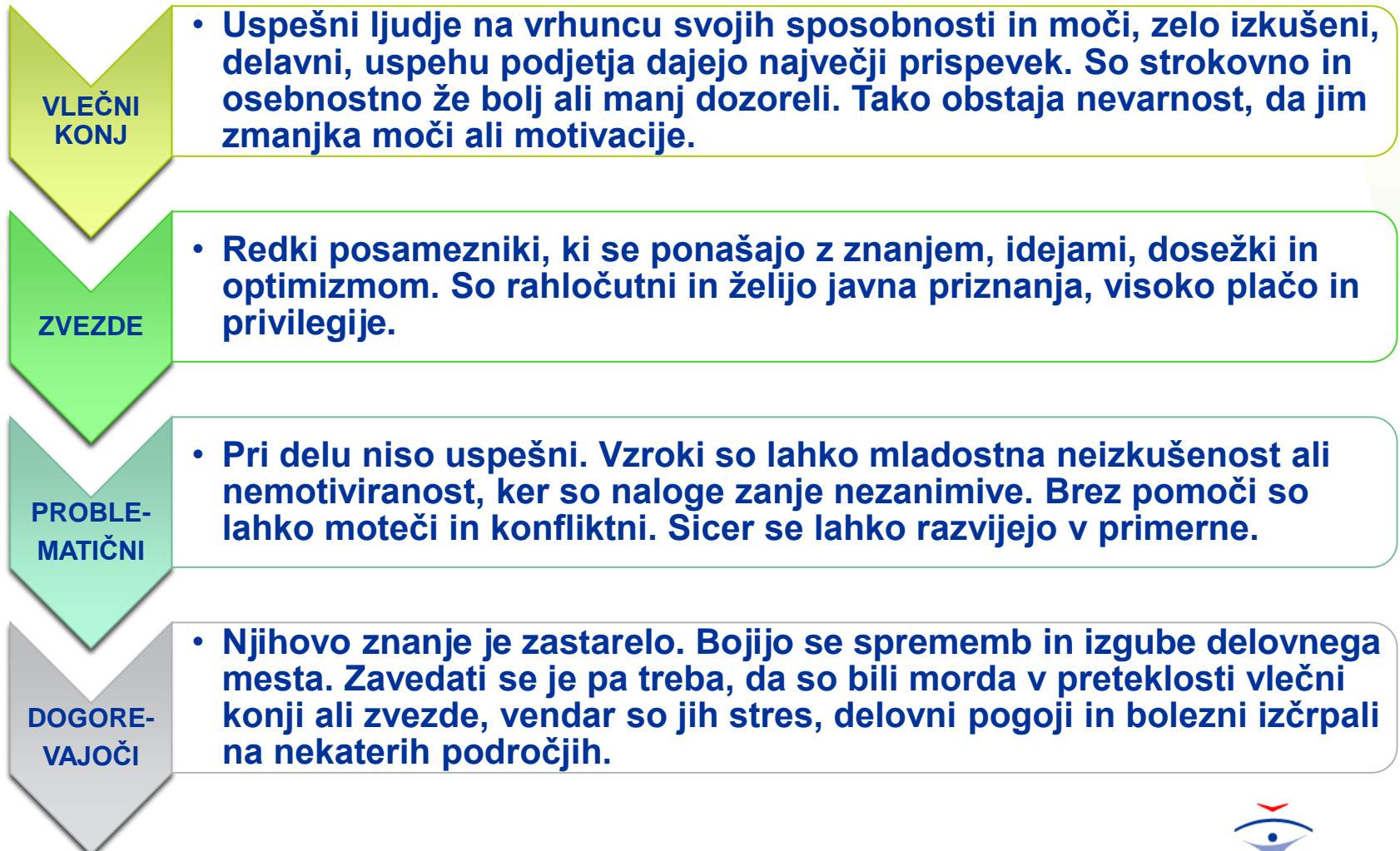
- Zelo tekmovalen in si želi javno priznanje za svoj trud.
- Prizadeva si napredovati pri delu ali v družbi.
- Govori, hodi in je hitro in vse opravi hitro.
- Prizadeva si opravljati več stvari hkrati.
- Vedno prispe pravočasno in ceni točnost = zaveda se časa.
- Ima napete mišice na obrazu in pogosto stiska pesti.

TIP B

- Ni tekmovalen in nima želje po javnem priznanju.
- Zadovoljen je s sedanjim položajem pri delu in v družbi.
- Govori, hodi in je počasi, ter vse opravi metodično in počasi.
- Bolj je zadovoljen, če lahko opravlja samo eno stvar v določenem času.
- Ne zaveda se časa – ne drži se rokov ter pogosto zamuja.
- Ne občuti vznemirjenja in je potrpežljiv pri zamudah.
- So tudi bolj tihi in mirni, redko pokažejo negativna čustva.

OSEBNOST IN RAZNOLIKOST

■ OSEBNOST Z VIDIKA RAZVITOSTI



UPRAVLJANJE RAZNOLIKOSTI ZAPOSLENIH

Gre za niz zavestnih dejanj, ki priznavajo, dopuščajo in cenijo raznolikost.

Temelji na zmožnosti spoznanja, da se razlike med ljudmi na delovnem mestu in na trgu lahko pretvorijo v poslovne priložnosti.

Je aktivnost upravljanja človeških virov, ki plemeniti človeški kapital in s tem dodaja vrednost k celotni organizaciji.

V središču je razumevanje učinkov raznolikosti in uvajanje vedenja, delovnih praks in politik, ki gradijo uspeh na raznolikosti in obenem pozitivno vplivajo na zdravje zaposlenih.

NACINI UPRAVLJANJA RAZNOLIKOSTI ZAPOSLENIH

**INDIVIDUALNI
PRISTOP**

**ORGANIZACIJSKI
PRISTOP**

**METODE
UPRAVLJANJA**

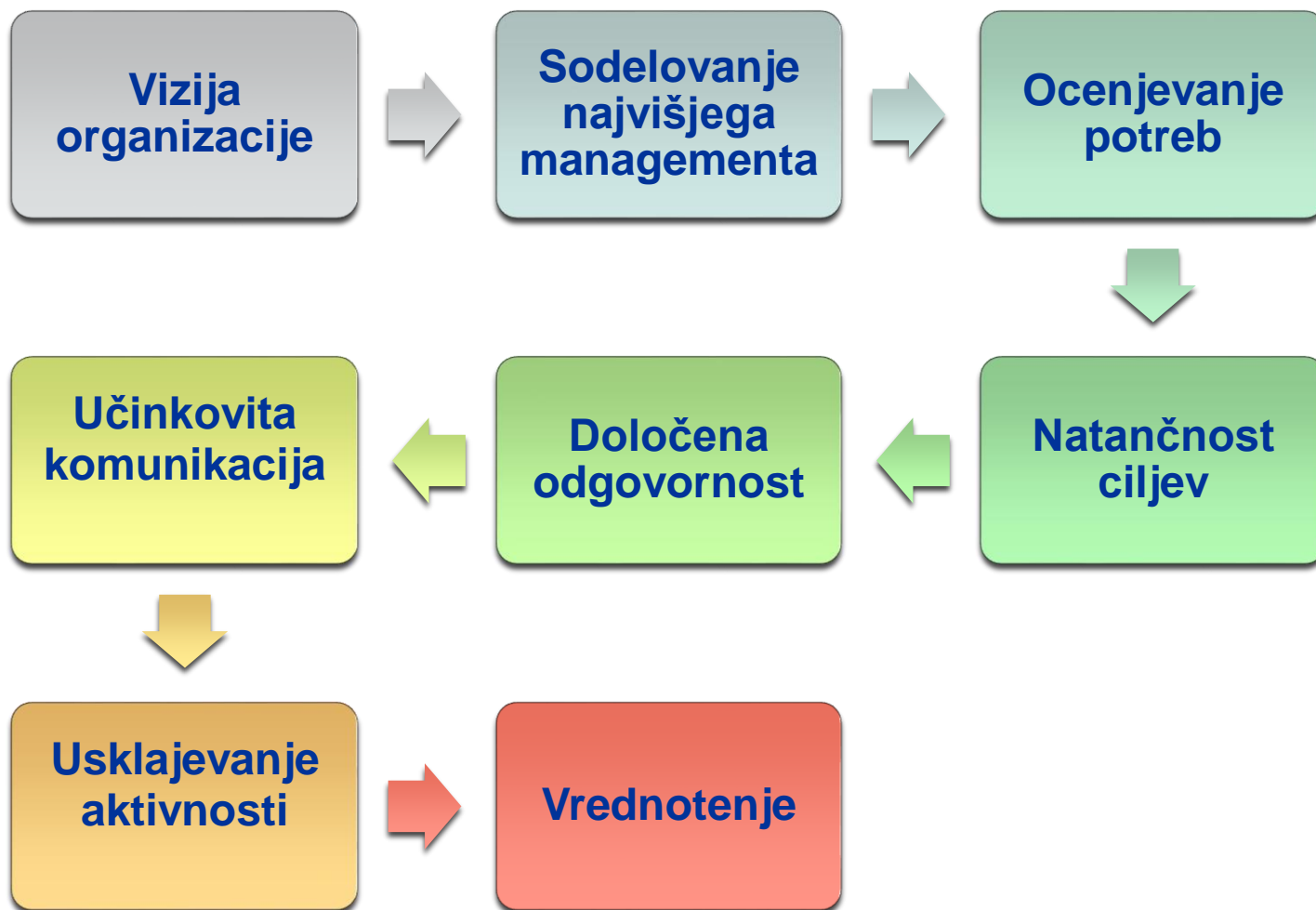
UPRAVLJANJE RAZNOLIKOSTI ZAPOSLENIH

Individualni pristop



UPRAVLJANJE RAZNOLIKOSTI ZAPOSLENIH

Organizacijski pristop



UPRAVLJANJE RAZNOLIKOSTI ZAPOSLENIH

Metode za upravljanje raznolikosti

**PROGRAMI ZA
USPOSABLJANJE**

MEDKULTURNE SKUPINE

MEDKULTURNI TIMI

**NAMESTITEV MANAGERJA
ZA RAZNOLIKOST**

UPRAVLJANJE RAZNOLIKOSTI ZAPOSLENIH

– prednosti in koristi

BOLJŠE (A/I)

- Zdravje in varnost zaposlenih
- Organizacijska klima
- Medsebojni odnosi

VIŠJA

- Ustvarjalnost in inovativnost
- Produktivnost
- Učinkovitost
- Zavzetost zaposlenih
- Motivacija zaposlenih
- Pripadnost organizaciji

UČINKOVITEJŠE (A)

- Izpolnjevanje zakonskih predpisov
- Participacija različnih skupin zaposlenih v odločanju
- Reševanje konfliktov in problemov

VODECE PRAKSE UPRAVLJANJA RAZNOLIKOSTI ZAPOSLENIH

- **Po raziskavi Revije Fortune 1000 so najuspešnejše in najbolj razširjene prakse oziroma pristopi na področju upravljanja raznolikosti:**
 - opredelitev ustrezne krovne filozofije,
 - implementacija treningov,
 - razvoj sodelavcev,
 - odgovornost za sodelavce in
 - odzivanje na njihove potrebe.



Evropska kampanja Zdravo delovno okolje 2016-2017

STEREOTIPI O STAROSTI IN STAREJŠIH

Doc. Dr. Simona Šarotar Žižek

Mag. Živa Veingerl Čič



Stereotipi/e

so neutemeljena in globoko zakoreninjena prepričanja o lastnostih pripadnikov posamezne skupine (Mikolič, 2008);

so selektivne, samoizpolnjujoče in etnocentrične sodbe, ki vodijo v nepopolno in pristransko predstavo o svetu (Lippman, 1997);

so preproste kognitivne sheme in zaradi preprostosti se med ljudmi zelo hitro razširijo in postanejo družbeno vezivo množic (Musek, 2007),

oblikujemo jih na osnovi posploševanja, pomanjkljivih dejstev, generaliziranih informacij ali celo dezinformacij.

PREDSODKI - STEREOTIPI

Predsodki (mikroideologije, ki pomagajo strukturirati svet)

so vrsta stališč s kompleksno mentalno strukturo, ki imajo kognitivno, emocionalno in aktivnostno komponento.

so negativna in emocionalno nabita stališča do določenih družbenih skupin, ki temeljijo na napačnih in nefleksibilnih posplošitvah, t.j. na negativnih socialnih stereotipih (Mikolič, 2008).

zmeraj zavzemajo sovražno stališče do objekta;

predsodki so kruti, togi, neobčutljivi za nove podatke, pa če so ti še kako zgovorni.

PREDSODKI O STARANJU

Staranje je povezano z duševnim in fizičnim nazadovanjem.

Starejši zaposleni imajo slabše zmožnosti za opravljanje dela.

Izkušnje starejših so za današnji čas manj pomembne.

Starejši se ne obnesejo na sodobnih delovnih mestih.

Starejši so prestari za pridobivanje novih znanj in učenje.

FUNKCIJE, ZNAČILNOSTI IN NAPAKE STEREOTIPOV

FUNKCIJE

- ustvarjajo in ohranjajo binarne opozicije »mi–oni«, kar izhaja iz potrebe po pozitivni samo-ocnitvi lastne družbene identitete,
- so: kognitivna, motivacijska, normativna, razlagalna in razlikovalna funkcija (Tajfel 1981).

ZNAČILNOSTI

- stereotipi vsebujejo tako kategorizacijo kot tudi oceno stereotipizirane skupine,
- ocena je največkrat negativna,
- stereotipizirana skupina nima sredstev, s katerimi bi lahko vplivala na takšno oceno,
- stereotipi se spreminjajo v času (Branston in Stafford 1996).

NAPAKE

- Ljudi, o katerih imamo stereotipne predstave, obravnavamo kot bolj podobne skupini, ki ji pripadajo, in kot bolj različne od članov drugih skupin, kot v resnici so.
- Skupino, ki ji pripadamo, ocenjujemo kot boljšo od tistih, ki jim ne pripadamo (Kuhar, 2009).

STEROTIPIZIRANJE IN STARIZEM

STEREOTIPIZIRANJE

je proces pripisovanja lastnosti posameznikom na podlagi njihove skupinske pripadnosti, ne pa na osnovi individualnih značilnosti in posebnosti (Nastran-Ule, 1997).

STARIZEM = AGEIZEM

Starizem je stereotipiziranje in diskriminacija posameznikov ali skupin na podlagi njihove starosti (Butler 1969),

Starejše prikazuje kot slabotne, »za časom«, nesposobne za delo, telesno šibke, duševno počasne, nesposobne, senilne in nemočne.

Je vrsta lustracije, ker izloča osebo iz družbenega življenja zaradi koledarske starosti (Pečjak, 2007).

Vzrok starizma je tabuizacija starosti.

STEROTIPIZIRANJE IN STAROSTNO POHABLJANJE

Sociolingvistične študije o starostnem pohabljanju samega sebe kažejo, da se pohabljam tako, da z besedami svoje dobre plati relativiziramo.

Gre za strategijo ohranjanja videza in prilagajanja družbenim pričakovanjem, ki jo dobro poznajo tudi v socialni psihologiji.

To strategijo večkrat uporabljamo v življenju, v starosti celo pogosteje.

Poskušamo se vnaprej opravičiti, če pri prihodnjih nalogah ali priložnostih ne bi bili dovolj uspešni.

Vnaprej se prilagodimo stereotipom, da ne bi doživeli kritike.

Za to strategijo je značilno, da želimo zmanjšati pričakovanja drugih do nas, čeprav pri sebi vemo, da smo ali bomo uspešni.

SOCIALIZACIJA

PRIMARNA

SEKUNDARNA

**OSEBNE KRIZE IN
NEZADOVOLJSTVA**

STARŠI

**VARUŠKE,
PREDŠOLSKA
VZGOJA**

**MEDIJI,
PREDVSEM
TELEVIZIJA IN
SVETOVNI
SPLET**

**ŠOLSKO
OKOLJE IN
ŠOLSKI
SISTEM**

**SKRITI UČNI
KURIKUL**

POZITIVNI STEREOTIPI	NEGATIVNI STEREOTIPI	Avtor
Prijaznost, modrost, zanesljivost, blaginja, politična moč, svoboda, večna mladost, sreča	Bolezen, impotenca, mentalni odklon, duševna bolezen, nekoristnost, izolacija, revščina, depresija	Palmore 1999
Izkušnost, modrost, sentimentalnost, radodarnost, previdnost, zrelost, praktičnost	Senilnost, pozabljenost, krhkost, slabotnost, utrujenost, zanemarjenost, depresivnost, neprilagodljivost, strah, grenkoba, nemoč, osamljenost, več bolezni,	Chasteen, 2002
	Godrnjavost, dolgočasnost, pomanjkanje vitalnosti, ne-zagnanost, padec sposobnosti, slabše sposobnosti učenja, neprilagodljivost na spremembe, neproduktivnost	Thornton, 2002
Toplina	Neproduktivnost	Cuddy, 2005
Liberalni domoljubni in ljubeči stari starši.	Huda okvara, skopost, pritoževanje, potrtoost, samoosredotočenost, neprilagodljivost in samotarstvo	Hummert, 1990

STEREOTIPI O STAROSTI IN STAREJŠIH

Razvrstitev stereotipov po psihološki vsebini (Hummert 1999 v Zupančič et al. 2010):

- **spoznavna prizadetost** – starejši so nekompetentni, počasi razmišljajo, so miselno togi, ne želijo in tudi ne morejo se ničesar več naučiti;
- **potrtoost** – starejši so zaskrbljeni, potrti, obupani;
- **socialna odmaknjenost** – starejši so tihi, plašni, osamljeni in prezrti od drugih;
- **zlovoljnost** – starejši so razdražljivi, trmoglavni, zahtevni, zagrenjeni in polni predsodkov.

Walker (2005, 691) pravi, da so najpogostejši stereotipi o starejših naslednji:

- so težje učljivi,
- ne želijo se učiti,
- niso kreativni,
- preveč so previdni,
- ne prenašajo avtoritete mladih.

POSLEDICE STEREOTIPOV

PROCES DRUGAČENJA

STEREOTIPNA GROŽNJA

PROCES DRUGAČENJA

PROCES DRUGAČENJA skriva MOŽNOST HIERARHIZACIJE – “MI SMO VEČ KOT ONI” IN STEREOTIPNEGA DOJEMANJA TEH “DRUGAČNIH” SKUPIN.

Proces drugačenja kot posledica diskriminacije pomeni v prvem koraku primerjanje z drugimi skupinami/ posamezniki in takoj v naslednjem že distanciranje od teh skupin/ posameznikov.

Gre za ohranjanje lastne identitete kot večvredne in pozitivne ter hkratno stigmatiziranje oziroma diskriminiranje drugih identitet.

Povzročča: ekonomske, socialne, politične in psihološke posledice.

Privede do »verižne reakcije neugodnosti« - slabšanje posameznikovega položaja na drugih ravneh življenja (Makkonen 2002a).

STEREOTIPNA GROŽNJA

- 1) O njej govorimo, ko se posameznik počuti ogroženega, ko se izreče negativen stereotip o njegovi skupini.
- 2) Definiramo jo lahko kot pričakovanje, da bo posameznik ocenjen na podlagi socialne skupine, ki jih pripada in ne po dejanskih zmožnostih in potencialu.

Stereotipne grožnje so notranji pripisi za neuspeh in zato se pojavljajo:

frustriranost, samooviranje, ironični učinek, zmanjševanje pomembnosti nalog, oddaljevanje samega sebe od skupine, umik in anomizacija, spremenjena identiteta (Ažman et al. 2014).

STEREOTIPI STAREJŠIH ZAPOSLENIH

Slabša delovna uspešnost - starejši zaposleni imajo nižje kognitivne sposobnosti in so manj motivirani ter manj produktivni kot mlajši zaposleni.

Odpornost proti spreminjanju - starejše zaposlene je težje usposablјati, so manj prilagodljivi in prožni ter bolj odporni na spremembe.

Nižja sposobnost učenja - starejši zaposleni imajo manjšo sposobnost učenja, zato imajo manj možnosti za razvoj.

Manjša velјavnost in donosnost – starejši imajo pred sabo krajši delovni mandat, zato je mogoče pričakovati nižje donosnosti naložbe (razvoj, usposablјanje) v primerjavi z mlajšimi.

Višja cena - starejši zaposleni so dražji, ker imajo višje plače, hočejo več koristi in so bližje upokoјitvi.

Zanesljivi - starejši zaposleni so bolj stabilni, zanesljivi, pošteni, zaupanja vredni, zvesti, zavezani delu in manj verjetno bodo hitro izpustili delo.

STEREOTIPNA GROŽNA PRI DELU

NASTANE, KO SO IZPOLNJENI NASLEDNJI POGOJI:

- je naloga pomembna za stereotip posameznikove skupine,
- je naloga izziv,
- posameznik opravlja nalogo na področju, s katerim se identificira,
- kontekst, v katerem se naloga izvaja, lahko okrepi stereotip.

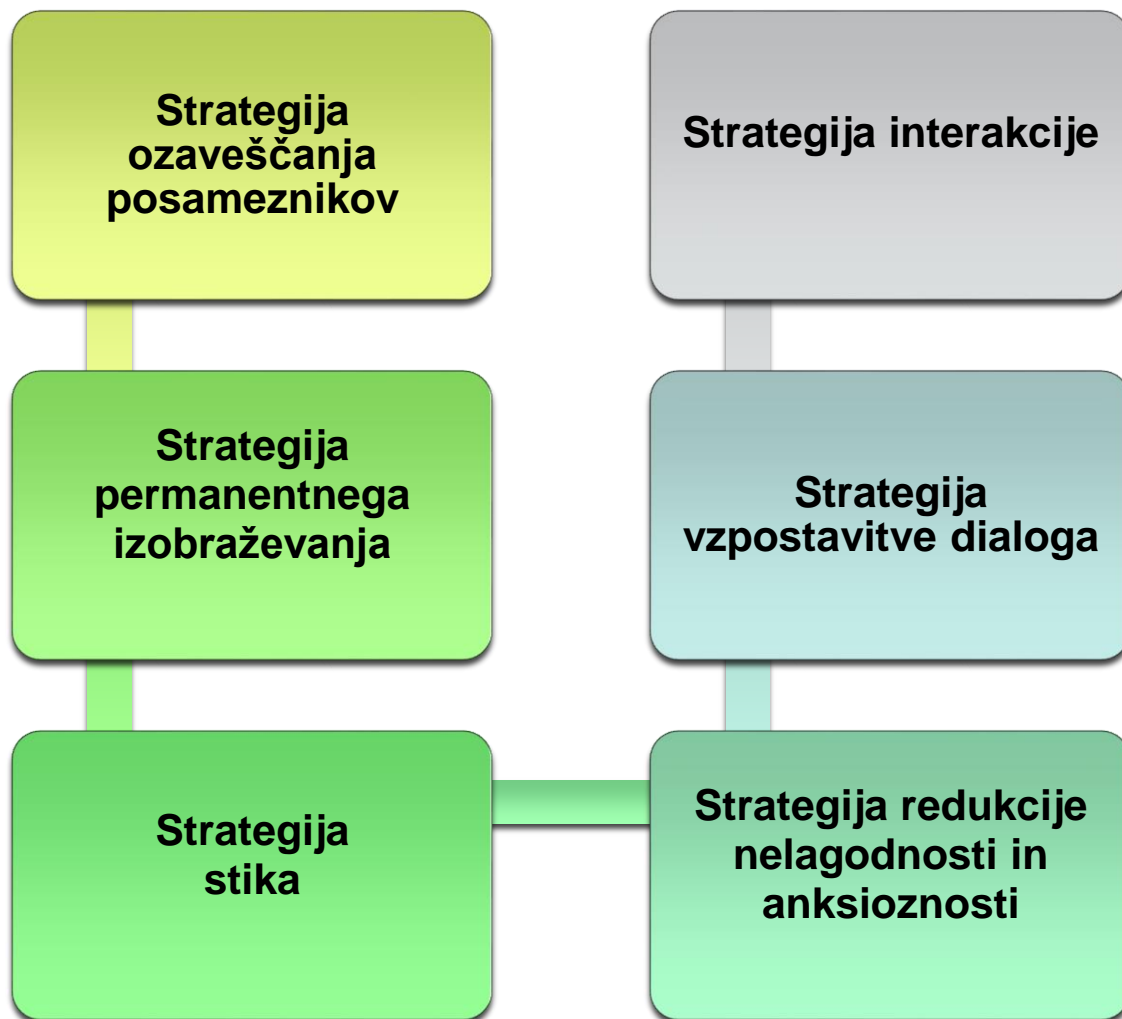
SE NA RAVNI POSAMEZNIKA ODPRAVLJA Z MODELOM

- Predstavlja okvir za razumevanje odzivov na stereotipno grožnjo, vključno z »**odbijanjem**« in »**odvračanjem**« stereotipov ter »**odpornostjo**« na stereotipe.
- Znotraj vsakega sklopa odzivov obstajajo številne strategije.

SE NA RAVNI ORGANIZACIJE ODPRAVLJA S/Z

- seznanitvijo zaposlenih s stereotipno grožnjo,
- komuniciranjem,
- prilagoditev organizacijske kulture,
- sistemi upravljanja raznolikosti in
- medgeneracijskim sodelovanjem, učenjem in solidarnostjo.

ODPRAVLJANJE STEREOTIPOV - strategije



UKREPI ZA ODPRAVLJANJE STEREOTIPOV

(dopolnjeno po EU, 2014)

dvig splošne ozaveščenosti o pomenu aktivnega staranja in njegovih različnih dimenzijah;

spodbujanje politike aktivnega staranja;

prepoznavanje in širjenje dobrih praks odpravljanja stereotipov;

spodbujanje dejavnosti, ki pomagajo v boju proti diskriminaciji na temelju starosti;

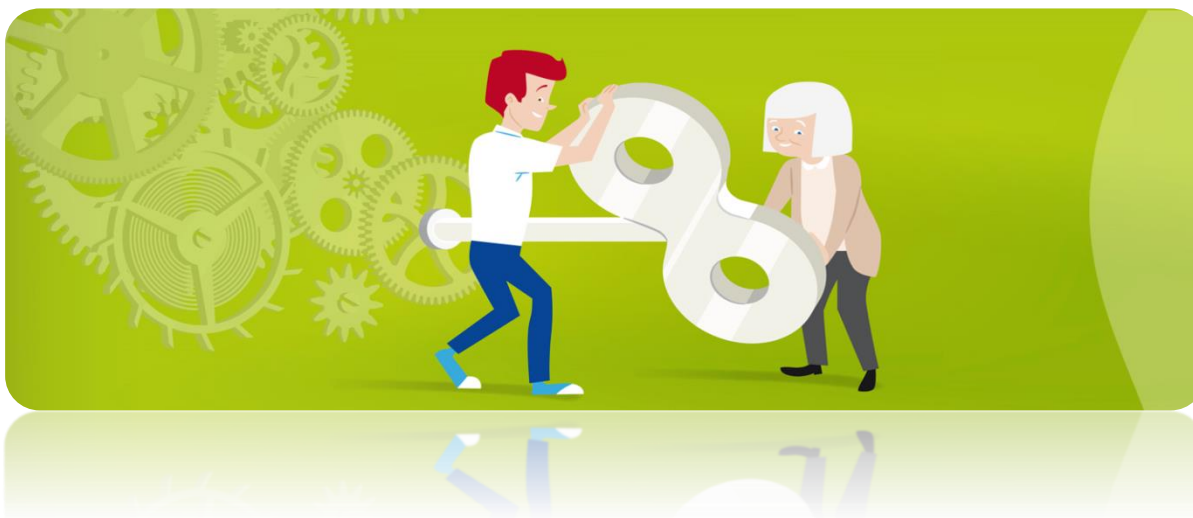
sprememba učnega kurikuluma v smeri odpravljanja negativnih stereotipov o starosti in starejših;

izvajanje ukrepov za zmanjševanje negativnih starostnih stereotipov v medijih.

spodbujanje medgeneracijskega sodelovanja in sinergije med različnimi starostnimi skupinami ter zagotavljanje izmenjave informacij in razvoja vzajemnega učenja;

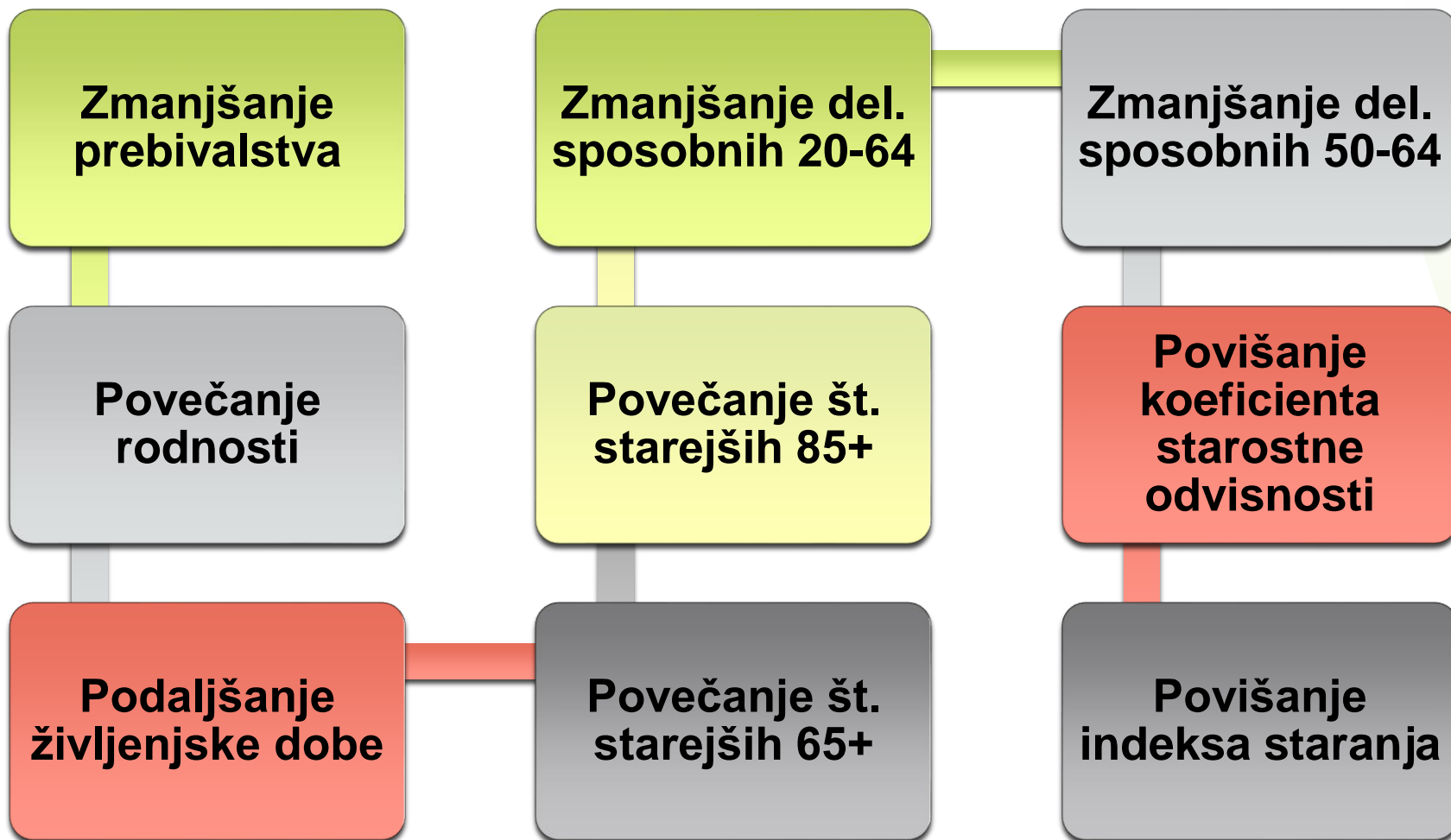
Postati starejši pomeni začeti nov posel. Vsa razmerja se spremenijo. Treba je bodisi povsem prenehati delati bodisi z voljo in zavestjo prevzeti novo vlogo.

(Wolfgang Goethe)



MEDGENERACIJSKO SODELOVANJE

STARANJE PREBIVALSTVA



STARANJE POSAMEZNIKA



<https://www.youtube.com/watch?v=lylhGDuFS0>



POSLEDICE STARANJA PREBIVALSTVA

INDIVIDUALNA

- Vprašljivo zdravje in zagotavljanje ek. blaginje v starosti
- Padajoča delovna motivacija, kompetence in znanja
- Spreminjajoči se pogled na delo
- Socialna izključenost
- Novi življenjski cikel
- Ciklični potek faz zaposlitvenega kontinuuma
- (Po)upokojitvena depresija

ORGANIZACIJSKA

- Starajoča se delovna sila
- Pomanjkanje mlajše delovne sile
- Izguba znanj, izkušenj in veščin
- Izguba stikov in osebnih povezav s partnerji
- Iskanje novih konkurenčnih prednosti
- Spremenjena org. kultura

DRUŽBENA

- Negativni demografski trendi
- Spremembe na trgu dela
- Nova medgeneracijska razmerja
- Nova definicija starosti
- Povečevanje stopnje celotne demografske odvisnosti
- Pritiski na izdatke državne blagajne

GENERACIJSKI IZZIVI V PODJETJIH

štiri generacije
zaposlenih na
delovnem mestu

medgeneracijski
konflikti (5 ali več ur
tedensko)

slabo poznavanje
generacij
generacijski stereotipi
in generacijska vrzel

pomanjkanje
medgeneracijskega
sodelovanja v
podjetjih

izpostavljenost
sovražnemu
družbenemu vedenju

ni zagotovljenega
sistematičnega
sistema prenosa
znanja

ALI PREPOZNATE SIMBOLE?

Džareja ☺



GENERACIJA

- Beseda generacija izvira iz latinske besede generatio.
- V literaturi najdemo različna poimenovanja generacij in različne časovne okvire, v katere avtorji uvrščajo posamezno generacijo. Pomembne temelje preučevanja generacij je opredelil Karl Mannheim, ki je generacijo opredelil kot

SKUPINO LJUDI V DRUŽBI, KI SO ROJENI V ISTEM SPLOŠNEM ČASOVNEM OBDOBJU IN SI DELIJO KLJUČNE ŽIVLJENJSKE IZKUŠNJE.

- Je družbena skupnost podobne starosti, ki živi v podobni družbeni in zgodovinski situaciji, na podoben način doživlja čas, v katerem živi, pridobiva podobne izkušnje in znanja, razvija podobna stališča, vrednote in življenjske stile (Ule idr v Drobnič, 2009).
- Pripadnost generaciji je bolj stanje duha kot bioloških let, zato so našete značilnosti le splošno vodilo, kako bolje razumeti mišljenje, delovanje in motivacijo starejših in mlajših od nas.
- Lahko bi pa tudi rekli, da generacije determinirajo na kakšen način posamezniki določene generacije dojemajo organizacijo in ostale vidike življenja.

GENERACIJA

RAZVOJNA FAZA

- Pripadniki različnih generacij se nahajajo v različnih razvojnih fazah in se soočajo z različnimi razvojnimi nalogami.

ZGODOVINSKE OKOLIŠČINE

- Različne generacije so bile v svojem življenju priča različnim razvojnim dogodkom.
- Ljudje smo iste dogodke doživljali različno v različnih zgodovinskih okoliščin.

VZGOJA

- Različne generacije so vzgajali na različne načine

GENERACIJE

VETERANI
(1923 –
1943)

**GENERACIJA
X**
(1960 – 1980)

GENERACIJA Z
(2000 –
danes)



**BABY
BOOMERS**
(1943 – 1960)

GENERACIJA Y
(1981 – 1999)

VETERANI (1923 – 1943)

KATEGORIJA	ZNAČILNOSTI
Delovni stil	Želijo pravičen in konsistenten pristop k delu z jasno smerjo, pričakovanji in dolgoročnimi cilji. Imajo močno delovno etiko in disciplino. Cenjeni želijo biti zaradi svoje starosti in izkušenj. Lahko imajo stabilni zacijski vpliv, še posebej, ko so v timu z zaposle nemi iz generacije Y. Neodločni so pri nestrinjanjih in ne marajo konfliktov.
Delovne vrednote	trdo delo; spoštovanje avtoritete; dolžnosti pred zabavo; spoštovanje pravil
Delo je	Obveznost
Jaz potrebujem	Spoštovanje
Stil vodenja	Ukazovalen
Stil komunikacije	Individualen, formalen, protokol
Način komunikacije	Formalno, dopis
Tehnologija	Mnogi se ob njej ne počutijo dobro, a večina se jih želi naučiti delati z njo.

VETERANI (1923 – 1943)

KATEGORIJA	ZNAČILNOSTI
Nagrade	zadovoljstvo z dobro opravljenim delom
Nagrada/motivacija	Priznanje; strokovno znanje; oprijemljivi simboli zvestobe; predanost; plakete in priznanja
Vodenje	S hierarhijo
Vodenje/odnos do dela	“Opravimo delo.”
Raje delajo za vodje z lastnostmi	<ul style="list-style-type: none"> • so direktni in jasno opredelijo smer • imajo logičen pristop • določijo dolgoročne cilje • so pošteni in dosledni • jasno pojasnijo pričakovanja na delovnih mestih • so spoštljivi
Delovna etika	Žrtvovanje
Odnos do avtoritete	Vzdržati; Čast in spoštovanje

OTROCI BLAGINJE (1943 – 1960)

KATEGORIJA	ZNAČILNOSTI
Delovni stil	Imajo močno delovno etiko, dobre komunikacijske sposobnosti in čustveno zrelost. So močni timski igralci, vztrajajo, da so vključeni v odločitve, in vplivajo na usmeritve organizacije. Pri konfliktih jim je neprijetno in ne želijo biti proti svojim vrstnikom. Proces lahko postavljajo pred rezultate.
Delovne vrednote	Delovna učinkovitost; osebna izpolnitev; kakovost dela
Delo je	Pustolovščina
Jaz potrebujem	Status
Stil vodenja	Iskanje konsenza
Stil komunikacije	Timski, formalen, proces
Način komunikacije	Osebno
Tehnologija	Skrbi jih, da tehnologija nadomešča sodelovanje ljudi in da jih bomo pustili zadaj.

OTROCI BLAGINJE (1943 – 1960)

KATEGORIJA	ZNAČILNOSTI
Nagrade	Denar, nazivi
Nagrada/ motivacija	Simboli dosežkov / napredovanj; osebno spoštovanje; spodbujanje; priznanje
Vodenje	S soglasjem
Vodenje/odnos do dela	“Imejmo sestanek in se o stvareh pogovorimo.”
Raje delajo za vodje z lastnostmi	<ul style="list-style-type: none">• so pripravljene sprejemati kompromise in podrejene obravnavajo kot enakovredne• imajo demokratičen pristop• skupaj s skupino opredelijo poslanstvo• pokažejo toplino in skrb• podrejenim zagotovijo, da delajo razlike
Delovna etika	Gnati se

BABY BOOM generacija ali OTROCI BLAGINJE (1943 – 1960)

- vseživljenjska zaposlitev
- pripadnost organizaciji
- identifikacija z delom
- zagnanost, marljivost
- spoštovanje avtoritete



IZZIV ZA DELODAJALCE

- ne smemo jih zapostavljati
- vključimo jih kot mentorje, sponzorje in coache mlajšim
- omogočimo jim izobraževanje in usposabljanje
- motiviramo jih, da sprejmejo nove izzive
- omogočimo transfer in uporabo njihovega znanja in izkušenj

GENERACIJA X (1960 – 1980)

KATEGORIJA	ZNAČILNOSTI
Delovni stil	Raje delajo samostojno in po najboljših močeh, ko jim m zadajo cilj, a jim ne povedo, kako ga doseči. Na mesto da bi ostali zvesti podjetju, so bolj predani delu in ljudem, s katerimi delajo. So skeptični, prevzemajo tveganje in na delovnem mestu želijo zabavo. Iščejo ravnotežje med delom in življenjem.
Delovne vrednote	Zmanjšanje števila nalog; skeptičnost; struktura in usmeritve
Delo je	Zahteven izziv
Jaz potrebujem	Povratno informacijo/ avtonomijo
Stil vodenja	Vsi so enaki, iskanje vzrokov
Stil komunikacije	Podjetniški, neformalen, strokoven
Način komunikacije	Neposredno, takojšnje
Tehnologija	So tehnološko pismeni, vendar jih skrbi, da bi jih m lažji kolegi prehiteli.

GENERACIJA X (1960 – 1980)

KATEGORIJA	ZNAČILNOSTI
Nagrade	Svoboda
Nagrada/ motivacija	Profesionalen razvoj; prilagodljivost; prosti čas; nadgradnja virov; možnost za razvoj; certifikati, ki jih lahko dodajo k svojemu življenjepisu
Vodenje	S kompetencami
Vodenje/odnos do dela	“Jaz bom naredil svoj del, ti svojega – dobiva se kasneje.”
Raje delajo za vodje z lastnostmi	<ul style="list-style-type: none">• so kompetentni, direktni in pošteni• pristni• podrejenim postavljajo roke• neformalni• izkazujejo podporo za usposabljanje in razvoj• so prilagodljivi• usmerjeni na rezultate
Delovna etika	Ravnotežje
Odnos do avtoritete	Ne meni se za vodje.

GENERACIJA X (1960 – 1980)

- samostojni pri delu
- usmerjeni v rezultate (ciljno naravnani)
- pomembna jim je usklajenost med delom in prostim časom
- ustvarjalni, a potrebujejo svobodo
- spretni v osebni in elektronski komunikaciji



IZZIV ZA DELODAJALCE

- priznanje in individualna potrditev uspešnosti
- vključevanje v timsko delo
- podpora njihovem življenjskemu slogu
- zagotavljanje izzivov in avtonomije
- karierni razvoj
- vključitev v procese odločanja, kjer je to mogoče

GENERACIJA Y (1981 – 2000)

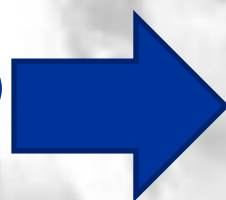
KATEGORIJA	ZNAČILNOSTI
Delovni stil	Lahko opravljajo več del hkrati in pričakujejo, da se bodo lahko mrežili na delovnem mestu. Raje delajo v timih, a morda potrebujejo nadzor in strukturo. Zavračajo koncept "plačevanja obveznosti" in pri spevek pričakujejo takoj. Želijo prilagodljivost pri tem, kdaj in kje delajo in kdaj bodo delo začeli, da lahko sledijo svojim zunanjim interesom.
Delovne vrednote	Večopravilnost; tolerantnost; ciljna usmerjenost
Delo je	Izpolnitev
Jaz potrebujem	Strukturo in prispevati
Stil vodenja	/
Stil komunikacije	Participativen, vsakdanji, neposreden
Način komunikacije	E-pošta
Tehnologija	So tehnološko iznajdljivi, včasih so lahko ne potrpežljivi s starejšimi, ki niso iznajdljivi.

GENERACIJA Y (1981 – 2000)

KATEGORIJA	ZNAČILNOSTI
Nagrade	Izpolnjujoče delo
Nagrada/ motivacija	Prilagodljivost; rast; nagrade; potrdila; oprijemljiv dokaz o njihovi verodostojnosti
Vodenje	Z dosežki in sodelovanjem
Vodenje/odnos do dela	“Zmorem, bom – samo pusti me.”
Raje delajo za vodje z lastnostmi, ki	<ul style="list-style-type: none">• se izobražujejo in poznajo osebne cilje podrejenih• so pozitivni• se dobro počutijo na treningih in izobraževanjih in pri tem podpirajo tudi podrejene• so sodelovalni• so organizirani in ustvarijo primerno strukturo• so motivacijski
Delovna etika	Povezovanje
Odnos do avtoritete	Vodje te morajo spoštovati. Izberi si svojega šefa.

GENERACIJA Y ali DIGITALNI DOMORODCI (1981 – 2000)

- **ustvarjalnost, optimizem, tehnološka pismenost**
- **odprtost za nove stvari, spremembe**
- **sposobnost početi več stvari hkrati (paralelno procesiranje)**
- **avtoritete ne jemljejo kot samoumevno**
- **svoje osebne cilje postavljajo pred cilje organizacije**
- **pri delu se radi zabavajo, so sproščeni in neformalni**
- **hitro menjavajo službe**



IZZIVI ZA DELODAJALCE

- **ustvariti moramo priložnosti, ki jih zanimajo**
- **zagotavljamo jim stalne povratne informacije**
- **spodbujamo uporabo sodobne tehnologije na delovnem mestu**
- **omogočimo jim fleksibilnost delovnega časa in delovnega mesta**
- **omogočimo jim kroženje na različnih delovnih mestih**

GENERACIJA Z ali NetGen (2000 –)

- samoumevno upravlja z vsemi vrstami informacijskih tehnologij
- so strokovnjaki za internet
- virtualno druženje, brez osebnih stikov zato slabša verbalna komunikacija
- njihovi idoli so youtube zvezdniki
- zelo iznajdljivi – so vedno korak pred
- navajeni imeti vse informacije na dosegu roke in jih dobiti v sekundi
- želijo sodelovati na različnih področjih ter strokovno in osebno rasti; so aktivni v procesu izobraževanja
- inovativni, ustvarjalni – so generacija inovatorjev
- podjetni, saj hobije spreminjajo v posel
- prednost dajejo kakovosti
- odprti do drugačnosti



■ IZZIV ZA DELODAJALCE

- fleksibilnost DM in vrste zaposlitve
- fleksibilno delovno okolje
- povezani digitalno 24/7
- sodelovanje v različnih projektih

GENERACIJSKI STEREOTIPI

BABY BOOM

- so tehnološko nepismeni
- razmišljajo dogmatično
- nenaklonjeni spremembam
- so premalo ustvarjalni
- imajo manjše sposobnosti za učenje

GENERACIJA X

- počasi se odzivajo na spremembe
- nepripadni
- nepotrpežljivi
- cinični/negativni
- nespoštljivi do avtoritet

GENERACIJA Y

- so arogantni
- imajo pomanjkanje discipline
- so vase zaverovani, nemotivirani, nespoštljivi do drugih



RAZLIČNE GENERACIJE IN STRES NA DM

BABY BOOM

preveč dela

administrativne naloge

slabo vodenje

nejasna vloga na delovnem mestu

premalo moči in vpliva

Generacija X

preveč dela

sprejemanje pomembnih odločitev

slaba plača

slaba komunikacija med zaposlenimi

Generacija Y

občutek podcenjenosti

sprejemanje pomembnih odločitev

preveč dela

slaba plače

neustrezna vizija

konflikti s sodelavci

nezmožnost kariernega razvoja

STRESORJI

www.healthy-workplaces.eu

MEDGENERACIJSKE RAZLIKE PRI DELU

Medgeneracijske razlike se kažejo v komunikacijskih slogih, delovni etiki, odnosu do avtoritete, razumevanju timskega dela in osebne odgovornosti ter v odnosu do tehnologije (Novak, 2007).

Različno stari ljudje prinašajo na delovno mesto različne vrednote, življenjske stile (Lamsa & Sintonen, 2006), poglede in razmišljanja, zato imajo lahko organizacije s starostno raznolikimi zaposlenimi veliko prednost, saj se lahko kar najboljše odzivajo na vse hitrejše spremembe v globalnem okolju (Naegele & Walker, 2006).

GENERACIJSKA VRZEL

Generacijska vrzel ali prepad je opazna razlika v kulturnih normah med mlajšo generacijo in starejšimi.

Najpogostejši problemi pri delu zaradi prepada med generacijami so:

- težave pri komunikaciji med mlajšimi in starejšimi
- nespoštovanje in nestrpnost med generacijami (zaradi različnega načina dela ter življenjskih ciljev)
- nasprotje med strukturirano in svobodnjaško mentaliteto
- težave v odnosu med mlajšimi vodji in starejšimi podrejenimi

UKREPI

MEDGENERACIJSKI
MANAGEMENT

MEDGENERACIJSKO
SODELOVANJE

MEDGENERACIJSKO SODELOVANJE

- = skupnost in enakopravnost različnih generacij, medgeneracijski dialog, medsebojno razumevanje in poslušanje*;
- **je močan vir navdiha za preseganje različnih vizij prihodnosti, ki temeljijo na posamezniku, njegovi moči in usposobljenosti (Pavlova, 2009);**
- **namen:** spodbujanje tesnejšega povezovanja in sodelovanja med različnimi generacijami na delovnem mestu;
- **bistvo** vzpostavitve sistema medgeneracijskega sodelovanja, ki temelji na medgeneracijskem učenju (Bernik et al. 2012):
 - zagotoviti učenje drug od drugega
 - pomoč ene generacije drugi
 - ustvarjanje, ohranjanje in širjenje socialne mreže
 - učinkovito delovanje zaposlenih različnih generacij
- **je osrednja in morda najpomembnejša oblika trajnostnega razvoja, ki izboljšuje pogoje zdravja in blaginjo vseh generacij (Mlinar, 2009).**

AKTIVNOSTI MEDGENERACIJSKEGA SODELOVANJA

MEDGENERACIJSKA SOLIDARNOST

MEDGENERACIJSKO SODELOVANJE V OŽJEM SMISLU – MEDGENERACIJSKI TIMI

MEDGENERACIJSKO UČENJE

NAČINI MEDGENERACIJSKEGA SODELOVANJA NA DM

**MENTORSKE
SCHEME
(MENTORSTVO)**

**KROŽNO
ZAPOSLOVANJE
(KROŽENJE)**

**DELITEV
DELOVNEGA MESTA**

**MEDGENERACIJSKI
MANAGEMENT**

**TALENT
MANAGEMENT**

COACHING

MENTORSTVO (MENTORSKE SCHEME)

ZNAČILNOSTI

- Izvrstno orodje za prenos znanja med generacijami.
- Spodbuja medgeneracijski dialog.
- Pomaga zadržati izobražene in izkušene sodelavcev v podjetju.
- Olajša načrtovanje razvoja podjetja glede na razpoložljiv kader.
- Vzpostavlja organizacijsko kulturo, ki je naklonjeno učenju.
- Pripomore k večji učinkovitosti in uspešnosti podjetja.
- Je pomemben način za spodbujanje medgeneracijskega sodelovanja.

KORISTI ZA MENTORIRANCA

- Večja jasnost glede kariernih ciljev in osebnega razvoja.
- Možnost odprtega pogovora o problemih v karieri in drugje.
- Boljša socialna mreža.
- Pridobivanje praktičnih nasvetov o organizaciji in obnašanju v podjetju.
- Prenos znanja.
- Večja samozavest in vera v svoje sposobnosti.

DELITEV DELOVNEGA MESTA (JOB SHARING)

- Delitev delovnega mesta, oziroma »job sharing« je vrsta dela s krajšim delovnim časom, kjer si isto delovno mesto delita dva delavca.
- Potrebna je odlična medsebojna komunikacija.

PODJETJE

- Večja produktivnost zaradi boljše koncentracije delavcev
- Možnost za zadržanje dobrih delavcev v podjetju
- Manj absentizma in prezentizma

POSAMEZNIK

- Fleksibilen delovni čas
- Več prostega časa in večja kvaliteta življenja
- Manj stresa in več dobrega počutja



KROŽNO ZAPOSLOVANJE

Krožno zaposlovanju, oziroma »job rotation“ je strukturirana menjava zaposlenih na različnih delovnih mestih, pri čemer zaposleni rotirajo v določenih intervalih.

PREDNOSTI

- Boljše celostno razumevanje delovanja podjetja.
- Način zadržanja dobrih zaposlenih.
- Zmanjševanje sindroma izgorelosti.
- Povečana produktivnost in fleksibilnost zaposlenih.
- Možnost za raziskovanje skritih talentov.
- Zmanjšan absentizem.
- Krepitev konkurenčnosti.
- Usposobljenost zaposlenih je usklajena s potrebami podjetja.
- Zmanjšanje časa in stroškov za nadaljnja usposabljanja

**TASK
ROTATION**

**POSITION
ROTATION**

MEDGENERACIJSKI MANAGEMENT

Je pomemben izziv, s katerim se in se bodo spopadale organizacije v starajoči se družbi.

Z njim organizacije koordinirajo, nadzirajo in usmerjajo raznolikost, ki je posledica različne starostne strukture zaposlenih za zagotavljanje doseganja strateških ciljev (Friday & Friday, 2003).

Združuje aktivnosti, ki so enakovredno usmerjene v vse starostne skupine in na vse organizacijske ravni podjetja - v podjetju se ustvarja vzdušje, ki bi zagotovilo čim lažje medsebojno sodelovanje različnih generacij

Skrbi za zmanjševanje medgeneracijskih razlik v podjetju, a obenem ohranjati raznolikost generacij.

Ne more prinesiti uspeha čez noč, saj so najprej potrebne korenite spremembe v organizacijski kulturi – najprej mora zavladati miselnost, da je uspešnost zaposlenih odvisna od njihovih sposobnosti in ne starosti.

Pred načrtovanjem aktivnosti medgeneracijskega managementa se morajo organizacije najprej zavedati razlik, ki jih prinašajo različno stari zaposleni, in jim pripisati pomembno vlogo. Šele nato lahko načrtujejo in vodijo aktivnosti, povezane z raznolikostjo.

PROCES MEDGENERACIJSKEGA MANAGEMENT

ZAVEDANJE O STAROSTNIH RAZLIKAH

izpostavljenost
razlikam

doživetje

znanje

razumevanje

POMEMBNOST, KI JO ORG. PRIPISUJE STAROSTNI RAZNOLIKOSTI

sprejemanje
razlik

spoštovanje
razlik

NAČRTOVANJE IN VODENJE AKTIVNOSTI MEDGENERACIJSKEGA MANAGEMENTA

prilagajanje
odnosa in
vedenja

uspešna
interakcija

POGOJI ZA USPEŠEN MEDGENERACIJSKI MANAGEMENT

**Podpora vodilnih
menedžerjev**

**Usposobljenost
zaposlenih,
odgovornih za
UČV**

**Organizacijska
kultura**

**Organizacijska
klima**

**Organizacijska
struktura**

Sistemizacija

Stil vodenja

Stil komuniciranja

**Osredotočanje na
prednosti generacij**

REZULTATI MEDGENERACIJSKEGA MANAGEMENTA

POZITIVNI

- večji zaposljivosti delovne sile,
- večji inovativnosti in kreativnosti,
- lažjem sprejemanju organizacijskih sprememb,
- večja medgeneracijska solidarnost,
- večja delovna motivacija,
- večjem zadovoljstvu zaposlenih,
- večja produktivnost,
- večji konkurenčnosti,
- manj konfliktov / dobri medsebojni odnosi / prijaznejše delovno okolje

NEGATIVNI

- poslabšana komunikacija med zaposlenimi,
- zaostreni medsebojni konflikti in
- povečana fluktuacija,
- povečani absentizem,
- povečani prezentizem

REŠEVANJE MEDGENERACIJSKIH KONFLIKTOV

Organizacije bodo uspešneje reševale medgeneracijske konflikte, če bodo:

ustvarile pogoje za odprto komunikacijo med zaposlenimi in spodbujale čim več zaposlenih k skupnemu sprejemanju odločitev (Glass, 2007),

oblikovale generacijsko mešane time, spodbujale medgeneracijsko sodelovanje in neformalno druženje ter sodelovanje med vsemi org. nivoji (Jorgensen, 2005),

imele različne starostne skupine zaposlenih enake možnosti pri aktivnostih managementa človeških virov (Naegele & Walker, 2006).

RAZISKAVA: RAVNANJE S STAREJŠIMI IN MEDGENERACIJSKO SODELOVANJE V PODJETJU

Vmesni rezultati raziskave



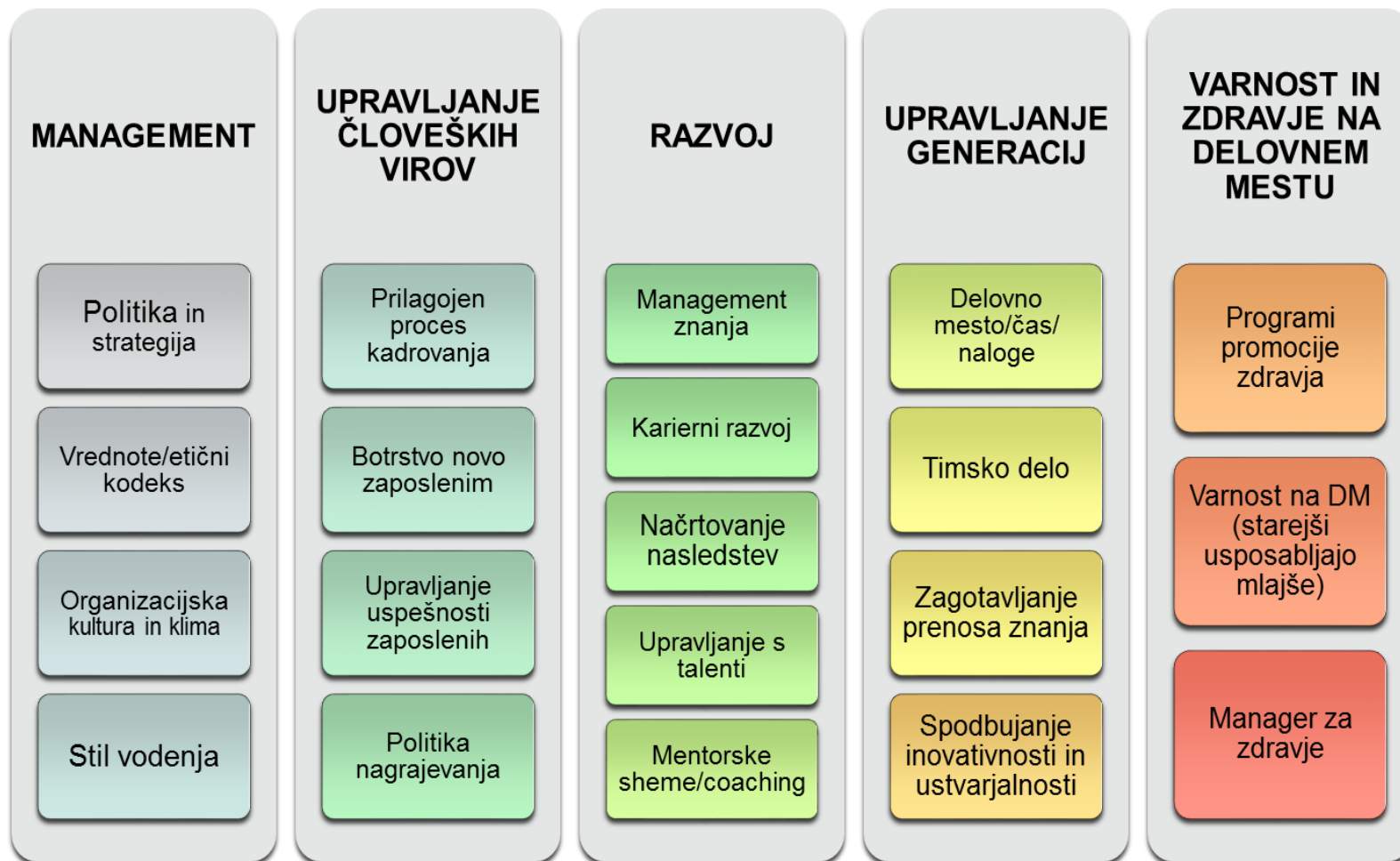
UGOTOVITVE IZ LASTNE RAZISKAVE

- aktivnosti medgeneracijskega sodelovanja **so** v podjetjih **podpovprečno razvite**,
- managerji in kadrovski strokovnjaki **slabo poznajo značilnosti generacij**,
- aktivnosti medgeneracijskega sodelovanja, ki jih **podjetja pogosto in zelo pogosto že izvajajo so**:
 - **Mentorstvo** (44%)
 - **Različni načini komuniciranja pomembnih informacij** (45%)
 - **Prenos praktičnih znanj, veščin in spretnosti med generacijami** (39%)
- **usposabljanja na delovnem mestu** podjetja uporabljajo kot najpogostejši način prenosa znanja od starejših na mlajše zaposlene (**38%**),
- **24%** podjetij **ne uporablja nobenih strategij za prenos znanja od starejših na mlajše zaposlene.**

MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI – PO POMEMBNOСТИ

	BABY BOOM	GENERACIJA X	GENERACIJA Y
Pomembno in zanimivo delo.	6	4	5
Finančna nagrada (plača).	4	1	1
Psihično dobro počutje na delovnem mestu.	2	5	8
Dobri odnosi na delovnem mestu.	1	3	9
Izobraževanje in usposabljanje.	8	7	6
Karierni razvoj in napredovanje.	9	2	2
Avtonomija in svoboda na delovnem mestu.	5	6	3
Fleksibilen delovni čas	7	8	4
Razmerje med delom in prostim časom.	3	9	7

CELOVIT MODEL PROAKTIVNEGA MEDGENERA- CIJSKEGA SODELOVANJA V ORGANIZACIJI



KOMUNICIRANJE, PROMOTORJI

KLJUČNE AKTIVNOSTI V PRIHODNOSTI

Organizacijska kultura in klima

Osredotočanje na prednosti in ne na slabosti posamezne generacije

Komuniciranje iz medgeneracijske perspektive

Usposabljanja z medgeneracijskega sodelovanja

Medgeneracijski management za vodje

Ustvarjanje baze znanj in izkušenj

Medgeneracijski timi

Medgeneracijsko prostovoljstvo

Metode razvoja zaposlenih

DELO V SKUPINAH

- **Razdelite se v time.**
- **Rešite primer.**
- **Čas za razpravo in zaključke: 15 min**
- **Čas za predstavitev: 5 minut**