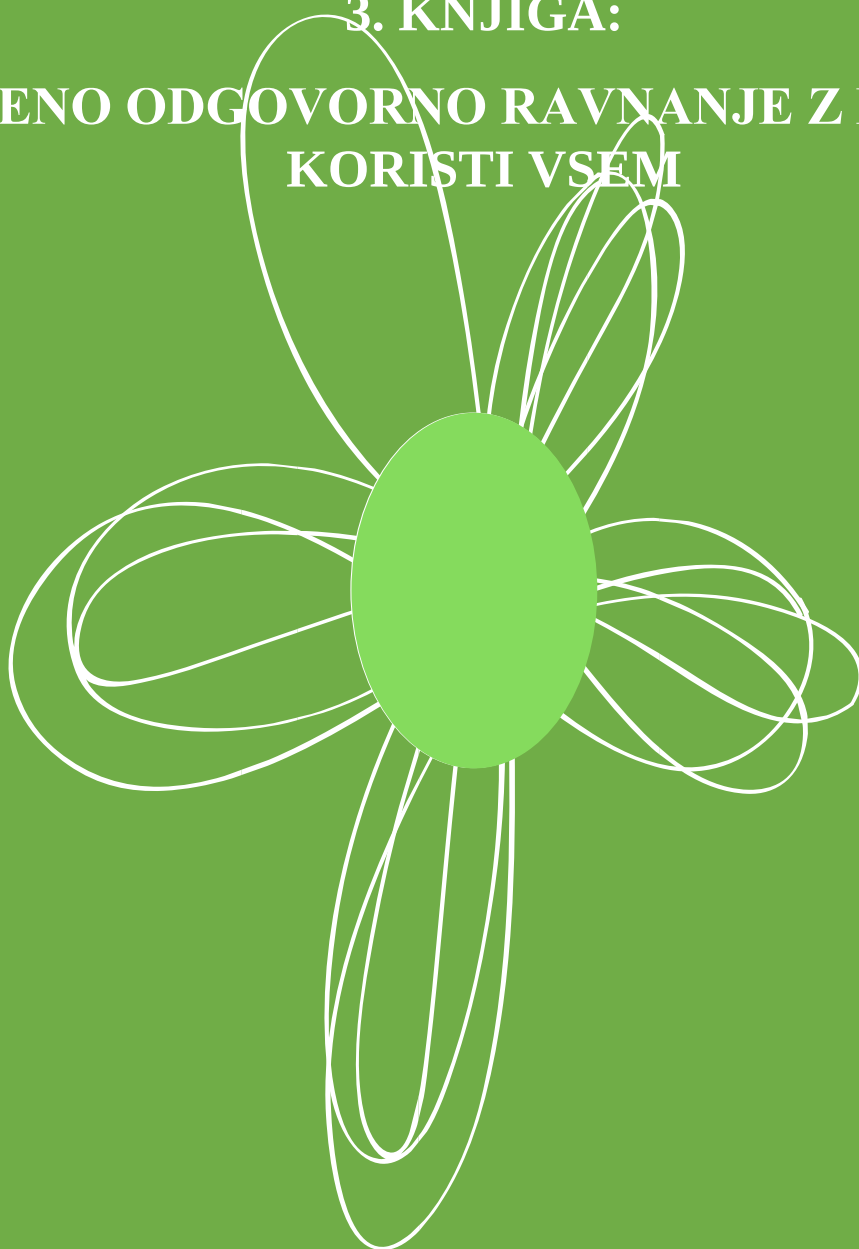


IRDO
INŠTITUT ZA RAZVOJ DRUŽBENE ODGOVORNOSTI

**ZBIRKA SODOBNI IZZIVI
MANAGEMENTA ČLOVEŠKIH VIROV –**

**3. KNJIGA:
DRUŽBENO ODGOVORNO RAVNANJE Z DELEŽNIKI
KORISTI VSEM**



Dr. Simona ŠAROTAR ŽIŽEK, urednica

DDr. Matjaž MULEJ, urednik

Zbirka SODOBNI IZZIVI MANAGEMENTA ČLOVEŠKIH VIROV – 3. knjiga: DRUŽBENO ODGOVORNO RAVNANJE Z DELEŽNIKI KORISTI VSEM [Elektronski vir]: elektronska knjiga / urednika: Šarotar Žižek, S. in Mulej, M. Maribor: IRDO, 2018.

Zbirka: SODOBNI IZZIVI MANAGEMENTA ČLOVEŠKIH VIROV
Naslov e-knjige: **DRUŽBENO ODGOVORNO RAVNANJE Z DELEŽNIKI KORISTI VSEM**

Naslov: **Sodobni izzivi managementa človeških virov, 3. knjiga**

Urednika: **dr. Simona Šarotar Žižek, izredna profesorica**
ddr. Matjaž Mulej, zaslužni profesor

Avtorji in nosilci avtorskih pravic: **dr. Simona Šarotar Žižek, izredna profesorica**
dr. Sonja Treven, redna profesorica
ddr. Matjaž Mulej, zaslužni profesor
dr. Živa Veingerl Čič, raziskovalka
dr. Darja Senčur Peček, redna profesorica
Maja Rožman, mag. ekon. in posl. ved.
dr. Vesna Čančer, redna profesorica
dr. Zdenka Ženko, redna profesorica
mag. Aleš Cantarutti
dr. Urban Šebjan, docent

Vrsta: **Znanstvena monografija**

Zbirka: **Sodobni izzivi managementa človeških virov**

Strokovna recenzenta: **izr. prof. dr. Zlatko Nedelko in izr. prof. dr. Borut Milfelner**

Lektorica: **mag. Alenka Plos**

Oblikovanje: **Tadeja Sever, mag. ekon. in posl. ved**

Oblikovanje naslovnice: **Tatjana Kalamar, univ. dipl. ing. oblikovanja**

Izdal in založil: **Inštitut za razvoj družbene odgovornosti - IRDO, Maribor**

Leto izida: **2018**

Oblika izdaje: **elektronska knjiga**

ISBN 978-961-94514-2-7 (pdf)
© Copyright IRDO, Inštitut za razvoj družbene odgovornosti, Maribor, 2018

Kopiranje in razmnoževanje je brez pisnega dovoljenja
Inštituta IRDO prepovedano.

Katalogni zapis o publikaciji (CIP) pripravili v Narodni in univerzitetni
knjižnici v Ljubljani
[COBISS.SI-ID=298105856](#)
ISBN 978-961-94514-2-7 (pdf)

KAZALO VSEBINE

I.	DRUŽBENA ODGOVORNOST KOT PRENOVA VREDNOT IN PRAKSE ZA INTEGRALNO ZELENKO EKONOMIJO IN PREŽIVETJE ČLOVEŠTVA	
1	IZBRANI PROBLEM/IZZIV IN VIDIK OBRAVNAVANJA TU	10
2	KRATEK PREGLED DELA IZBRANIH AKTUALNIH PODATKOV IN VIROV O NJIH	10
3	NAČELA, OSREDNJE TEME IN POSTOPEK ZA UVAJANJE DRUŽBENE ODGOVORNOSTI PO ISO 26000.....	16
4	ISO 26000 O DO: APLIKACIJA NA RAZLIČNA PODROČJA	19
5	SKLEPNE MISLI.....	26
6	DODATEK K I. POGLAVJU	27
	LITERATURA – I. poglavje	30
II.	PRAVNA VPRAŠANJA SKLENITVE POGODBE O ZAPOSLOTVI	
1	UVOD	40
2	SPLOŠNO O POGODBI O ZAPOSLOTVI	40
3	POGOJI ZA SKLENITEV POGODBE O ZAPOSLOTVI.....	42
4	OBJAVA PROSTEGA DELOVNEGA MESTA OZIROMA VRSTE DEL	43
5	PRAVICE IN OBVEZNOSTI STRANK V POSTOPKU SKLENITVE POGODBE	45
6	IZBIRA MED KANDIDATI	47
7	OBLIKA POGODBE O ZAPOSLOTVI.....	48
8	VSEBINA POGODBE O ZAPOSLOTVI.....	49
9	NASTOP DELA.....	57
10	SKLEPNO	57
	LITERATURA – II. poglavje.....	58
III.	KOMU MORAJO DELODAJALCI ZAGOTAVLJATI DELOVNOPRAVNO VARSTVO	
1	UVOD	63
2	DELAVCI (OSEBE V DELOVNEM RAZMERJU)	64
3	DELAVCI, KI JIH K UPORABNIKU NAPOTI AGENCIJA	67
4	OSEBE, KI DELO OPRAVLJAJO NA PODLAGI DRUGIH POGODB	70
4.1	Volonterski pripravniki.....	70
4.2	Osebe, ki opravljajočasno in občasno delo	71
4.2.1	Začasno in občasno delo upokojencev.....	71
4.2.2	Začasno in občasno delo dijakov in študentov.....	73
4.3	Osebe, ki opravljajo katero od zakonitih oblike dela po Zakonu o preprečevanju zaposlovanja in dela na črno	73
4.4	Otroci.....	75
5	EKONOMSKO ODVISNE OSEBE.....	75
6	SKLEP	78

LITERATURA – III. poglavje	79
 IV. METODE ZA RAZVOJ SODELAVCEV: COACHING, MENTORSTVO, SPONZORSTVO	
1 UVOD	85
2 SPONZORSTVO	86
2.1 Ključne naloge sponzorja	88
2.2 Koristi od sponzorstva	90
2.3 Elementi sponzorskega razmerja	90
3 PRIMERNO CELOVIT MODEL SPONZORSTVA V ORGANIZACIJI	91
4 DIKSUSIJA IN ZAKLJUČEK	94
LITERATURA – IV. poglavje	95
 V. STEREOTIPI O STAROSTI IN STAREJŠIH NA DELOVNEM MESTU	
1 UVOD	100
2 METODOLOGIJA	101
3 DEMOGRAFSKE SPREMEMBE	102
4 STEREOTIPI	103
5 STEREOTIPI O STAROSTI IN STAREJŠIH	105
6 STEREOTIPI O STAROSTI IN STAREJŠIH NA DELOVNEM MESTU	108
7 STRATEGIJE ODPRAVLJANJA STEREOTIPOV NA DELOVNEM MESTU	116
8 ZAKLJUČEK	119
8.1 Predlogi za management	120
LITERATURA – V. poglavje	122
 VI. PROBLEM STAREJŠIH ZAPOSLENIH V PODJETJIH IN IZBOLJŠANJE DELOVNEGA OKOLJA	
1 UVOD	136
2 STAREJŠI ZAPOSLENI	137
2.1 Opredelitev starosti	137
2.2 Lastnosti in prednosti starejših zaposlenih	138
2.3 Vpliv starosti zaposlenih na delovno učinkovitost in produktivnost	139
3 PROBLEM STAREJŠIH ZAPOSLENIH V PODJETJU	141
3.1 Diskriminacija starejših zaposlenih	141
3.2 Prisotnost stereotipov starejših zaposlenih	142
3.3 Slaba razvitost upravljanja starejših zaposlenih v podjetjih	143
3.4 Obremenitev starejših zaposlenih na delovnem mestu	144
3.5 Slaba delovna motiviranost starejših zaposlenih	144
4 IZBOLJŠANJE DELOVNEGA OKOLJA ZA STAREJŠE ZAPOSLENE	145
4.1 Pristopi k upravljanju starejših zaposlenih	145

4.2	Prilagodljivost delovnih mest za starejše zaposlene	146
4.3	Izboljšanje delovnih pogojev za starejše zaposlene	146
4.4	Ohranjanje delovne sposobnosti starejših zaposlenih v podjetju	147
5	ZAKLJUČEK	148
	LITERATURA – VI. poglavje	150

VII. VPLIV KAKOVOSTI POSLOVNIH ODNOSOV V MEDORGANIZACIJSKIH OMREŽJIH NA STOPNJO INTERNACIONALIZACIJE PODJETIJ

1	UVOD	156
2	TEORETIČNI PREGLED	158
2.1	Poslovni odnosi v medorganizacijskih omrežjih	158
2.2	Internacionalizacija	161
2.3	Poslovni odnosi v medorganizacijskih omrežjih in internacionalizacija	163
3	METODOLOGIJA	165
3.1	Vzorec	165
3.2	Instrument raziskave	167
3.3	Metode analiziranja	168
4	REZULTATI	169
4.1	Opisna statistika	169
4.2	Eksploratorna faktorska analiza	171
4.3	Preverjanje hipoteze	173
5	SKLEP	175
	LITERATURA – VII. poglavje	177

KAZALO SLIK IN TABEL – IV. poglavje

Slika 1: Ključne naloge sponzorja.....	88
Slika 2: Ključni elementi sponzorskega razmerja	90
Slika 3: Primerno celovit model sponzorstva v organizaciji.....	91
Slika 4: Celoviti model sponzorstva v organizaciji – podpodročja.....	93
Tabela 1: Mentorstvo versus sponzorstvo	87

KAZALO SLIK IN TABEL – V. poglavje

Tabela 2: Pozitivni in negativni stereotipi o starejših	106
Tabela 3: Skupne ugotovitve o starostnih stereotipih v raziskavah literature.....	109

KAZALO SLIK IN TABEL – VI. poglavje

Slika 5: Model individualne delovne zmožnosti	140
---	-----

KAZALO SLIK IN TABEL – VII. poglavje

Slika 6: Dejavnost podjetij	167
Tabela 4: Struktura vzorca podjetij (n=89)	166
Tabela 5: Opisna statistika o moči odnosa podjetja s tujimi poslovnimi partnerji.....	169
Tabela 6: Opisna statistika o mesečnih komunikacijskih interakcijah vodstva podjetja s tujimi poslovnimi partnerji/deležniki.....	169
Tabela 7: Opisna statistika o kakovosti odnosa podjetij s poslovnimi partnerji v tujini.....	170
Tabela 8: Rezultati faktorske analize za konstrukt kakovost odnosa.....	171
Tabela 9: Korelacijska matrika za konstrukt kakovost odnosa.....	172
Tabela 10: Rezultati hierarhične regresijske analize (odvisna spremenljivka: stopnja internacionalizacije – ocena za preteklih pet let)	174
Tabela 11: Korelacijska matrika.....	174

UVODNE BESEDE

Družbena odgovornost presega pravne obveznosti in odgovornosti, a jih ne izključuje, ampak poudarja. To velja tudi za delovna razmerja, skrb za dopolnilno usposabljanje sodelavcev, ravnanje s starejšimi sodelavci in mednarodna poslovna razmerja. Po ISO 26000 torej v tej knjigi izpostavljamo zlasti delovne odnose in to znotraj organizacije in v mednarodnem poslovnem sodelovanju. V praksi so bistveno odvisni od prevladujočih vrednot, ki postopno prerastejo v kulturo, ta v etiko in ta v norme (VKEN), ki so zapisane pravno in v prevladujočih običajih ravnanja. VKEN namreč usmerjajo pridobivanje in uporabo znanja. Stereotipi so pojavna oblika nekega, pretežno negativnega tipa VKEN; to obravnavamo tu na primeru odnosa do starejših ljudi, tudi sodelavcev. V mednarodnih poslovnih odnosih jih ne sme biti, a so človeška praksa takorekoč vsa številna tisočletja človeštva. Zanesljivost, tj. sposobnost biti vredni zaupanja, se z vseh vidikov, zajetih v tej knjigi, izkaže kot skupni imenovalec družbene odgovornosti kot kadrovske lastnosti organizacij in odločilnih oseb v njih.

Simona Šarotar Žižek

Matjaž Mulej

I.

DRUŽBENA ODGOVORNOST KOT PRENOVA VREDNOT IN PRAKSE ZA INTEGRALNO ZELENO EKONOMIJO IN PREŽIVETJE ČLOVEŠTVA

Matjaž Mulej

Zdenka Ženko

POVZETEK

Namen: To poglavje prikazuje mednarodno sprejeto, a slabo uresničevano družbeno odgovornost. Družbena odgovornost in integralna zelena ekonomija se medsebojno podpirata; imata obe tudi zelo resen družben in gospodarski pomen. Poslovanje z nezanesljivimi partnerji je predrago, obojna omenjena njuna praksa je dosti cenejša, ker je bolj celovita. Zato družbena odgovornost postopno prodira kot nov družbeno-ekonomski red, ki nadomešča zastareli neoliberalizem. Pot iz krize izobilja, za katero je značilno, da je veliko več proizvodnih in posredniških kapacitet kot potreb, bo ohranila samo družbeno odgovorne, ostali bodo predragi in/ali ponudniki nečesa, kar seže mimo prednostnih potreb ljudi.

Smer je jasna iz svetovne prakse: najmanj težav imajo tisti z največ družbene odgovornosti, torej upoštevanja soodvisnosti, truda za celovitost, ravnanja po načelih družbene odgovornosti: odgovornost, preglednost, etično ravnanje, spoštovanje do interesov deležnikov (ne samo lastnikov!), spoštovanje do vladavine prava (a ne takega, ki podpira zlorabe!), spoštovanje do mednarodnih norm obnašanja, in spoštovanje do človekovih pravic. ISO 26000 o družbeni odgovornosti iz 2010 gre dlje kot EU in OZN v starejših dokumentih: uveljavlja celovitost pristopa in soodvisnost, ko gre za vse vsebine DO. ISO tako pomaga preseči uničevalno (do)sedanjo prakso.

Ključne besede: družbena odgovornost, ISO 26000, uničevalni neoliberalizem.

1 IZBRANI PROBLEM/IZZIV IN VIDIK OBRAVNAVANJA TU

Je že tako z nami ljudmi, da se ne lotimo uveljavljanja novosti, dokler upamo, da bo še dalje šlo po starem. Zdaj moramo to upanje opustiti, ne gre več drugače: neoliberalni kapitalizem ni (več) družbeno koristen (Stiglitz 2016); naslednjo fazo vidijo OZN, EU, ISO, združenja skrbnih podjetij - v družbeni odgovornosti, govorijo o njej kot poti iz krize, ki pa je kriza neoliberalno monopolnega namesto tržnega kapitalizma (več v Mulej, Dyck, ur. 2014). Sem spada tudi to, da se uveljavi integralna zelena ekonomija, ki potrebuje družbeno odgovornost kot prenovno vrednot in prakse (mnogo prispevkov v Hrast idr. ur. 2006-2015, glejte Hrast idr. ur. 2015; Piciga, Schieffer, Lessem, ur. 2016). Gre za preživetje človeštva (javni mediji).

2 KRATEK PREGLED DELA IZBRANIH AKTUALNIH PODATKOV IN VIROV O NJIH

Na dan Zemlje, 22. 4. 2016, so državniki iz več kot 170 držav podpisali prvi univerzalni sporazum o zaustavitvi segrevanja planeta, ki jasno kaže skrb držav sveta za to in naslednje generacije in pripravljenost za uveljavljanja družbene odgovornosti v praksi. A ni edina možna in še manj zadostna (javni mediji).

V luči spoznanj iz knjige Daron Acemogluja in Jamesa A. Robinsona (2015) bi smeli in morali reči, da je družbena odgovornost nadgradnja vključujočih, tj. inkluzivnih in zato uspešnih, namesto roparskih, tj. ekstraktivnih in zato za svoje državljane uničevalnih vodstev družb, političnih in poslovnih monopolov. Pojma družbena odgovornost v njuni knjigi ni, a praksa, ki jo opisujeta, jo močno nakazuje: brez družbene odgovornosti vodij in drugih vplivnih oseb ter organizacij narodi propadajo; tako je bilo v starih časih in tako je danes.

Sodobni svet je v najgloblji družbeno-gospodarski krizi vse svoje zgodovine, ker je človeštvo pozabilo na družbeno odgovornost (DO). DO pomeni pravočasen in primerno celovit premislek, ki ni omejen na posamičen vidik, ampak – zaradi soodvisnosti – med-strokovno o tem, kakšne posledice bo naše predvideno in/ali izvajano dejanje imelo na druge ljudi in naše skupne naravne pogoje za naš lastni obstoj.

Potrošništvo je slabo stoletje (po tisočletjih skromnega življenja – gledano pa današnjih merilih) ustvarjalo trg, delo in proizvodnjo, a uničevalo še več, ker troši neobnovljive naravne vire in uničuje naravno okolje in ljudi (tudi) za navidezne namesto zgolj za resnične potrebe¹ (več v slovenščini: Mulej, Merhar, Žakelj, ur. 2016; Mulej, Hrast, ur. 2016; Mulej, Čagran, ur. 2016; v angleščini npr. v Mulej, Dyck, ur. 2014; Mulej, Hrast, Ženko, ur. 2013; Mulej, Hrast, Dyck, ur. 2014; Lebe, Mulej, ur. 2014; Ećimović idr. 2002, 2008 a, b, 2014). Potrebna je 'zelena ekonomija', za katero lahko postane Slovenija vzor (Piciga, Schieffer, Lessem, ur. 2016).

Kajti tim. stranski učinek dosedanjega silnega tehnološkega razvoja in porasta človeštva dobiva osrednji pomen:

- zmanjkujejo realne potrebe in zato delovna mesta,
- delovni čas je daljši od nujnega,
- časa za družinsko in drugo osebno življenje, pa tudi za politično sodelovanje je premalo,
- športna in podobna rekreacija pride premalo na dnevni red,
- hrana je premalo zdrava,
- podnebne spremembe postajajo uničevalne za obstoj človeštva,
- za zdravljenje trošimo trikrat več kot pred 50 leti,
- človeštvo se stara in nima za pokojnine dovolj denarja,
- tako rekoč vse države na svetu so prezadolžene,
- prišel je čas za plačevanje dolgov do narave in finančnih.

A izvajane ukrepe sedanjih vlad, ki jih uporabljajo neoliberalni ekonomisti, drugi ekonomisti štejejo za neprimerne, preveč so kratkoročni in premalo inovirajo; uporabljajo vzroke problemov kot pot do rešitve istih problemov. (Podrobneje v: Mulej, Dyck, urednika 2014; Mulej s soavtorji 2013; Mulej, Hrast, Ženko, ur. 2013; Mulej, Hrast, Dyck, ur. 2014; Lebe in Mulej, ur. 2014; Mulej in Hrast 2010; Hrast idr. 2015; Piketty 2015; Stiglitz 2016; Acemoglu in Robinson 2015).

Prihodnost seveda bo, a ne bo udobna, ampak hudobna, ker je človeštvo bilo hudobno do narave in ljudi, da bi njegov droben del živel (pretirano) udobno (prim.: Piketty 2015).

¹ Kadar naravo uničuje človek, ne narava sama, se temu reče razvoj in rast, sicer katastrofa. Žal, kajti narava zmore živeti brez ljudi, kot je zmogla na planetu Zemlji milijarde let, človek brez zdrave narave ne more. (Hrast, idr., 2015, zlasti zbornik 2013)

Tako ogromen del sveta je ta kratkoročno sebična hudobnost uničila, da je domove moralo zapustiti preko 60 milijonov ljudi, kar je več od vseh pobitih žrtev 2. svetovne vojne, a še vedno manj kot en odstotek sedanjega človeštva (Mingels 2016). Novejši javni podatki govorijo že o sto milijonih (javni tisk, 2018).

Treba je inovirati, tj. s koristjo za uporabnike prenoviti, poslovno prakso in človeške navade – tehnološke inovacije so namreč premalo. Koncept 'Integralna zelena ekonomija' (IZE) sodi med take potrebne, za zdaj bolj možne kot uresničene inovacije (Lessem, Schieffer 2010; Piciga, Schieffer, Lessem, ur. 2016). Tukaj ne bomo razglabljali o IZE, saj je predmet prispevkov drugih avtorjev in knjig, ampak bomo na kratko opredelili, kaj storiti, da bi koncept IZE čim prej postal inovacija, v luči sedmih vsebin, sedmih načel in sedmih korakov uveljavljanja družbene odgovornosti po ISO 26000 (ISO 2010), katero Evropska unija šteje za pot iz sedanje krize (EU 2011).

Svojo varianto poti iz sedanje krize ponuja tudi koncept IZE. Nadaljnja neposredna stična točka je tudi v tem, da družbena odgovornost in 'Integralna zelena ekonomija' krepi trajnostni razvoj v smeri k trajnostni bodočnosti (Ećimović, Mulej in Mayur 2002; Ećimović in Mulej, 2014) namesto navidezne trajnosti razvoja, in v tem, da obe zagovarjata (čim večjo, zadostno in potrebno) celovitost, do katere vodi soodvisnost, torej upoštevanje vseh bistvenih vidikov in njihovih sinergij, pa tudi vseh bistvenih delov narave, vključno z ljudmi.

Človeštvo zdaj zahteva od sebe skladnost družbeno-gospodarskega razvoja in skrbi za naravo kot pogoj za obstoj človeštva; ima uradno mednarodno podporo za to tudi v osnovnih načelih več dokumentov o družbeni odgovornosti. Med pogoji za pot iz sedanje družbeno-ekonomske krize so vodstveni, organizacijski, lastninski in družbeno-ekonomski temelji za uveljavljanje družbeno odgovornega ravnanja kot ne-tehnološke inovacije. Da koristijo, kadar ustrezajo sodobnim etičnim načelom, je dejstvo, ki so ga spoznali v odločilnih mednarodnih organizacijah in organih, kot so OZN, ISO, EU, združenja svetovno pomembnih podjetij ipd. Tako je po desetletju truda mnogih strokovnjakov iz preko 90 držav in preko 40 drugih organizacij nastal svetovalni standard ISO 26000 o družbeni odgovornosti, objavljen novembra 2010 (ISO 2010). Tako so jeseni 2015 nastali dokumenti pariške konference in aprila 2016 uvodno omenjeni dokument. Praksa mora biti naslednji korak.

Oktobra 2011 se je zato na ISO 26000 in na druge mednarodne dokumente o družbeni odgovornosti navezala Komisija, t.j. 'Vlada' Evropske unije, z novim akcijskim načrtom za

pospeševanje družbene odgovornosti. Izzive postavlja vprašanje, na kaj naj bi se naslonili, da bi prepričali – vzgajili in izobrazili – vodje naddržavnih organizacij, vlade držav in vodstva podjetij, da družbena odgovornost ni samo potrebna za poslovno uspešnost vse do odličnosti, ampak tudi v praksi dokazana pot k njej in do nadaljnjega obstoja človeštva (Damijan 2014; EU 2011; Felber 2012; Kirn 2012; Krugman 2012; Merhar idr. 2014; Pikon idr. 2014; Steiner idr. 2013, 2014; Vitali idr. 2011; Vodovnik in Fidermuc 2012; Vogrin 2012, 2013, 2014; Yunus 2009; itd.).

Evropska unija je namreč oktobra 2011 podprla uresničevanje mednarodnega standarda o družbeni odgovornosti (DO) ISO 26000 iz novembra 2010 (ISO 2010) tako, da je objavila:

EU (2011): Communication from The Commission to The European Parliament, The Council, The European Economic and Social Committee and The Committee of the Regions:

A Renewed EU Strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility.

European Commission. Com(2011) 681 Final. Brussels, 25.10.2011.

V tej listini EU podpira tudi druge javne dokumente o pospeševanju družbene odgovornosti. Razlog navaja zelo izrecno: DO koristi podjetjem, ljudem in celotni družbi ter odpira pot iz sedanje družbeno-gospodarske krize. Šteje DO tudi za prispevek k uresničevanju trajnostnega razvoja in k zelo konkurenčnemu in socialnemu tržnemu gospodarstvu. Novost je zlasti v tem, da akcijo priporoča državam članicam² in velikim podjetjem. Rešitev iz krize je pač odvisna od prenove vrednot, torej od vzgoje in izobraževanja, a ne le mladih³. (Prim.: Petkovšek Štakul 2016)

EU podpira spoznanje, da je strateški pristop k DO vse bolj pomemben za konkurenčnost podjetij, saj zmore koristiti glede kriznega menedžmenta, prihrankov pri stroških, dostopa do kapitala, odnosa z odjemalci, kadrovanja in inovacijske sposobnosti. Kajti DO zajema odgovornost za vplive na družbo. Zato EU poziva:

- Spoštovati zakonodajo, ki se dane organizacije tiče, in kolektivne sporazume med socialnimi partnerji.

² Ne pove pa, kako naj vlade/države to dosežejo. Del odgovora, ki se nanaša na uporabo trga in indikativnega družbenega plana, nudi Žakelj (2018). Nadaljnji del odgovora nudi knjiga Muleja idr. (2018), ki je po znanih podatkih globalno prva o politični ekonomiji družbeno odgovorne družbe.

³ Iz razlogov, ki jih izpostavlja kulturna antropologija kot veda, ki prepoznava prevladujoče, zakoreninjene navade ljudi, katere je težko spremeniti vsaj kratkoročno, je to zapletena naloga (prim.: Godina v Mulej idr., ur., 2016). A še bolj zapleteno je izumreti v 3. svetovni vojni, kar je edina alternativa v sedanjih svetovnih razmerah.

- Vključiti skrb za družbene, okoljske, etične in človeške pravice v poslovanje in osrednjo strategijo v tesnem sodelovanju z deležniki.
- Sprejeti dolgoročen, strateški pristop k DO.
- Razviti inovativne izdelke, storitve in poslovne modele, ki prispevajo k prijetnemu življenju ljudi v družbi in vodijo k višji kakovosti in bolj produktivnim zaposlitvam.
- Delovati zoper možne nasprotni vplive: podroben vpogled v poslovanje, usmerjen v tveganje, vključno z nabavnimi verigami.
- Uporabljati: mednarodno priznana načela in navodila, zlasti nedavno prenovljene smernice OECD za mednarodna podjetja, deset načel Globalnega dogovora OZN, ISO 26000, tristransko deklaracijo ILO o načelih, ki se tičejo mednarodnih podjetij in socialne politike, ter načela smernic OZN o poslovanju in človeških pravicah.

In dodaja:

- DO ima mnogo dimenzij, ki jih kaže uveljavljati v vsej nabavni verigi in razkriti nefinančne podatke.
- Oblastniki, sindikati, civilna družba, odjemalci, investitorji in mediji – vsi naj bodo zgled DO.
- EU podpira mednarodne sporazume podjetij za DO in predvideva tudi svoje ukrepe.

Torej pri uvajanju več družbene odgovornosti lahko gre za koristen/donosen invencijsko-inovacijsko-difuzijski proces, a ne-tehnološki in dolgotrajen. Kajti: Bistvo programa EU je izraženo s stavkom: z družbeno odgovornostjo podjetja koristijo sebi in družbi. To se navezuje na še širše mednarodno sprejeto opredelitev, zapisano v ISO 26000, da namreč vseh sedem osrednjih tematik družbene odgovornosti povezujeta pojma soodvisnost in celovit pristop (Ženko in Mulej 2011b). Tako obe mednarodni združbi iščeta pot iz neoliberalne prakse gospodarske rasti za vsako ceno, za katero se je izkazalo, da je dala rast obsega poslovanja brez rasti zadovoljstva ljudi Evrope in ZDA (Cassiers idr. 2011), obenem pa je kritično iztrošila zaloge naravnih virov, onesnažila naravno okolje, četudi ga sestavljajo pogoji za obstoj človeštva sedanje civilizacije, in spravila praktične vse države sveta v neznosno zadolženost (mnogo tekstov v javnih medijih itd.).

Kriza 2008– se je samo pojavila na finančnem področju v ZDA; začela se je prej z dejstvom, da se prevlada enostranskega namesto primerno celovitega obnašanja ne da odpraviti niti zgolj z delovanjem trga niti zgolj z delovanjem državnih in meddržavnih organov; naddržavnih pravnih organov pa svet žal nima (Martin in Murphy, ur. 2009).

Enostransko namesto družbeno odgovorno obnašanje vodi v monopole, zato v podrejanje, odvisnost in odpore zoper monopole in z njimi povezano zlorabo vpliva vse do stavk, uporov, terorizma in vojn, ki jih povzročajo monopolistične zlorabe. Monopolisti – državni ali poslovni ali znotraj organizacij – si domišljajo, da je možna neodvisnost namesto soodvisnosti. Ker monopolisti izkoriščajo odvisne, ljudje želimo biti neodvisni – pravno in dejansko. Hkrati smo v tisočletjih razvoja ustvarili toliko vednosti (odgovorov na vprašanje o kaj in zakaj?) in znanja (o kako in zakaj?), da je vsakdo nujno specializiran.

Zato je vsakdo enostranski, nihče celovit. Tako ne moremo biti – razen pravno – neodvisni, saj nam narava življenja in dela ter ekonomika ozke specializacije narekujejo soodvisnost (»Potrebujemo se zaradi razlik med specializacijami in po naravi«) in etiko soodvisnosti. Enako je iz drugih naravnih razlogov, kot so starost, spol, razpored naravnih virov po območjih ipd.

Neoliberalizem je soodvisnost in celovitost zanemaril (Fištravec, Naterer, ur. 2010; Stiglitz, 2016), četudi ju je A. Smith cenil (Smith, 2010); neoliberalizem nasprotuje DO (EU 2001, 2006a, 2006b, 2011; Hrast idr. uredniki, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, vse v 2015, 2016, 2017; ISO 2010; Mulej, Hrast, ur. 2010; Toth 2008; vse več tekstov v javnih medijih). DO z moralnim pritiskom ni dovolj, če korist vplivnih, npr. menedžerjev, ni odvisna od dolgoročnega uspeha, ne kratkoročnega (Roubini 2010), znaka prevlade enostranske prakse.

Enostranskost je torej resen problem. Ogroža obstoj človeštva in je neogibna hkrati. Rešitev? Mednarodna organizacija za standardizacijo (ISO) je 26. 10. 2010 objavila standard ISO 26000 (ISO 2010). Naniza več vsebin DO kot Evropska unija v zadnjem desetletju (EU 2001; EU 2006 a, b).⁴ Zajema praktično vse vsebine življenja. DO poudarja poleg tega temeljna pojma iz teorije sistemov:

(1) soodvisnost in

(2) celovitost (ISO 2010).

Zato kaže pot iz krize.

Evropska unija (2011) DO tako priporoča in poziva (tudi) državne organe, naj bodo vzor DO, torej tudi organizacije (podjetja in druge), vključno s šolami in šolniki; DO vodi v

⁴ V vsaki organizaciji lahko preverijo, koliko DO dosega, če uporabijo vprašalnik za slovensko nagrado za DO 'HORUS', ki jo razpisujeta IRDO Inštitut za razvoj družbene odgovornosti in PRSS Slovensko društvo za odnose z javnostmi pod pokroviteljstvom predsednika Republike Slovenije (v l. 2017 predsednika Vlade RS) in v sodelovanju z Uradom za Slovence v zamejstvu in po svetu, ministrstvom za gospodarstvo po agenciji SPIRIT ter več drugimi organizacijami. Vprašalnik pomaga, da premislijo o svoji praksi in uvedejo inovacije, t.j. v praksi uporabnikov dokazano koristne novosti. Glejte www.horus.si.

sodelovanje različnih in tako k ZIPC pristopa in dosežkov. (prim.: Mulej in Čagran, ur. 2016).

Skratka: neoliberalna praksa gospodarske rasti je še (veliko) več uničila kot ustvarila. Taka gospodarska rast ni smiselna niti ni smiselno njej podrejeno podjetništvo kot ustvarjanje novih potreb, tudi ali celo pretežno navideznih, kot da je smiselnost v rasti obsega poslovanja namesto v rasti zadovoljstva ljudi. Soodvisnost bolj kot neodvisnost in odvisnost vodi k etiki medsebojnega poštenega sodelovanja, to vodi k več medsebojnega poslušanja, slišanja in dopolnjevanja, torej k več celovitosti, s tem pa tudi k več smiselnosti investiranja in trošenja, ne le rasti kot nečesa, kar je namenjeno samo sebi in za kar zmanjkuje virov v naravi in potreb med ljudmi, torej kot nečesa nesmiselnega. ISO 26000 zbrano povzema marsikaj koristnega.

Poleg tega ni res, da gospodarsko rast in delovna mesta ustvarjajo investitorji, ampak jih ustvarjajo odjemalci, saj brez njih investicije postanejo mrtev kapital. Že pred sedanjo krizo so odjemalci v ZDA vse bolj pazili, ali kupujejo od družbeno odgovornih ponudnikov (Gerzema 2010). Torej je smiselno upoštevati načela družbene odgovornosti.

3 NAČELA, OSREDNJE TEME IN POSTOPEK ZA UVAJANJE DRUŽBENE ODGOVORNOSTI PO ISO 26000

Brez poslovne odličnosti ni podlage za družbeno odgovornost in hkrati je vse bolj jasno, da brez družbene odgovornosti ni poslovne odličnosti (SFPO 2010). Le-ta je lažje dosegljiva s pomočjo zadostne in potrebne celovitosti, ki je (bolj, a nikoli povsem) dosegljiva, ko se v praksi uveljavi etika soodvisnosti. Soodvisnost in zakon zadostne in potrebne celovitosti sta vgrajena v bistvo teorije sistemov (Mulej in soavtorji 2000; 2013), katero žal pozna malo ljudi. Na neformalen način je obe bistveni načeli mogoče uveljavljati z uporabo ISO 26000 o družbeni odgovornosti.

Načela ISO 26000 povejo, na kratko povzeto, naslednje (ISO 2010):

Splošni namen: čim več naj organizacija prispeva k DO; načela pa se glasijo:

1. (Uradna) odgovornost / pristojnost za vpliv;
2. Transparentnost – preglednost podatkov (a ne javnost čisto vseh);

3. Etično obnašanje (temelji na poštenosti, enakopravnosti, celovitosti, tako da vključuje skrbnost do ljudi, živali in okolja ter zavezanost upoštevati vpliv dejavnosti in odločitev na interese deležnikov);
4. Spoštovanje interesov deležnikov;
5. Spoštovanje vladavine prava;
6. Spoštovanje mednarodnih norm obnašanja;
7. Spoštovanje človekovih pravic.

Ta načela se uresničujejo tako, da se možne dejavnosti (katere ISO 26000 našteva, a ne taksativno), izvajajo tako, da nenehno upoštevamo vseh sedem načel.

Kolikor več ljudi ta načela upošteva, toliko več možnosti ima človeštvo, da najde pot iz sedanje krize. Smernice za uvedbo DO v prakso v vsej organizaciji so zato pomembne; v ISO 26000 v p. 7 so zajete v sedmih korakih:

- 7.1. Odnos značilnosti organizacije do DO;
- 7.2. Razumevanje DO v organizaciji;
- 7.3. Praktični ukrepi za integracijo DO v vsej organizaciji;
- 7.4. Komuniciranje o DO;
- 7.5. Utrjevanje verodostojnosti glede DO;
- 7.6. Pregledovanje in izboljševanje dejavnosti glede DO;
- 7.7. Prostovoljne dejavnosti za DO.

Koristi povzema ISO 26000 tako: Družbena odgovornost podpira:

- konkurenčno prednost,
- ugled,
- sposobnost pritegniti in zadržati sodelavce ali člane, odjemalce, stranke ali uporabnike,
- vzdrževanje morale, zagnanosti in produktivnosti zaposlenih,
- stališča investorjev, lastnikov, dajalcev, darovalcev in finančnikov ter
- odnosov s podjetji, oblastnimi organi, mediji, dobavitelji, kolegi, odjemalci in družbeno skupnostjo, v kateri organizacija deluje.

Družbena odgovornost pač preprečuje težave, ki jih doživljajo sodelavci in drugi poslovni in osebni ter širše družbeni partnerji.

Te težave povzročajo stroške, katerih sicer ne bi bilo, npr. s stavkami, odpovedmi dobavnih in prodajnih pogodb, slabim zdravjem in odsotnostjo z dela zaradi neskrbnega ravnanja s surovinami, zlasti strupenimi snovmi in drugačnim uničevanjem naravnega okolja, ko je zdravo okolje pogoj za obstoj človeštva, katerega je treba – običajno drago – obnoviti; itd. (Računovodsko obveščanje o tem poroča malo ali nič, ker gre za preprečene ali oportunitetne stroške in posredne koristi.).

Neoliberalni ekonomisti so družbeno odgovornost (kot odgovornost, ki presega zakonsko) pred desetletji žal prepovedali; kriza je zato tu. Zlorabe vpliva so jo povzročile, niti trg sam niti država sama niti mednarodno pravo jih nista niti znala niti hotela preprečiti (žrtve zlorab pač nimajo vpliva). Zato številni avtorji vidijo, da nimamo niti tržnega kapitalizma niti socializma, ampak fevdalni kapitalizem: razlike med vplivnimi in nevlivnimi ljudmi v prejemkih, svobodnosti itd. so podobne fevdalnim, le po videzu se načini uveljavljanja le-teh v praksi razlikujejo. Veliki podjetniki, zlasti globalni, so nedotakljivi kot fevdalci nekoč. Zadolženost držav postaja neobvladljiva, celo ZDA so pred bankrotom, krizo pričakujejo tudi Kitajci, da o dobri postarani, leni in razvajeni Evropi niti ne govorimo. Vsaj Afrika je pokazala, da zlorablajoči oblastniki slej ko prej doživijo hude posledice. (Podrobneje v Mulej in Dyck, ur. 2014).

Odločitev OZN, ISO in EU, da podprejo razvoj družbene odgovornosti (organizacij), ima torej resne gospodarske razloge: nujno je najti novo pot iz slepe ulice, v katero je privedla človeštvo sodobna kombinacija globalnega vpliva s kratkoročnim in ozkim ravnanjem vplivnih, ki ga je dvignil na vrhunec neoliberalizem, namesto primerne celovitosti. Vsiljene navidezne potrebe ne vodijo iz krize, ljudje jih vse manj sprejemajo. DO je nujna.

Mednarodni standard ISO 26000 o družbeni odgovornosti iz novembra 2010 gre dlje kot EU in OZN prej: izpostavlja celovitost pristopa in soodvisnost, ko gre za (1) upravljanje organizacij, (2) pravice ljudi, (3) okolje, (4) prakso delovnih razmerij, (5) poštenost v poslovanju, (6) probleme odjemalcev in (7) vključevanje v družbeno skupnost ter njen razvoj. Torej pomaga mednarodna organizacija za standardizacijo ISO preseči uničevalno (do)sedanjo prakso; je prostovoljna organizacija, njene članice so skoraj vse države sveta (Ženko in Mulej 2011b).

Evropska unija (2011) opušča prejšnjo opredelitev, da je družbena odgovornost prostovoljna odločitev podjetij, ampak je kadrovsko vprašanje, saj pravi, da:

- zajema odgovornost vsakogar za svoje vplive na družbo, to je na ljudi in njihove naravne in družbene pogoje za življenje;
- je DO pot iz sedanje družbeno-gospodarske krize.

Najbrž taki dokumenti ne bi bili potrebni, če bi deloval svobodni trg, kakršnega so si zamislili namesto fevdalizma liberalci v časih Adama Smitha. A neoliberalna zloraba svobodnega trga konkurenco uničuje: podpira

- monopole,
- uničevanje naravnih pogojev za obstoj človeštva,
- fevdalnim podobne razlike življenjskega standarda na svetu in znotraj 'najbolj tržnih' gospodarstev,
- skrivanje ogromnih vsot v 'davčnih oazah',
- podrejanje državnih vlad ozkim interesom multinacionalk, t.j. njihovih lastnikov in šefov, ki poslujejo brez družbene odgovornosti.

Za sodobne težave ljudi in gospodarstva torej ni kriva socialna država, ampak monopolizacija svetovnega trga brez družbene odgovornosti. Kapitalizem je v motu francoske revolucije obljubil enakost, bratstvo in svobodo, ne le svobodo, še manj zlorabo. Zato je potreben nov kapitalizem, ki se ujema z Adama Smitha poštenim in odgovornosti polnim liberalizmom, namesto sedanjih 'fevdalnega kapitalizma' in neoliberalizma.⁵

Zanj potrebujemo nove vrednote, znanje in vednost, kar ljudje pridobivamo v šolskih in šolskim podobnih in neformalnih vseživljenjskih procesih vzgoje in izobraževanja.

4 ISO 26000 O DO: APLIKACIJA NA RAZLIČNA PODROČJA

Po Porterju (1990) je na vrsti, potem ko so se kot podlaga za konkurenčnost izčrpali:

- (1) lastništvo naravnih virov,
 - (2) investiranje v boljšo izrabo le-teh,
 - (3) inovacije za še večji izkoristek le-teh,
- dandanes

⁵ Možni so seveda različni pogledi na družbeno odgovornost, a nas tukaj manj zanimajo (npr. Windsor, 2006; idr.)

(4) faza izobilja, ki je hkrati vrhunec želja ljudi in slepa ulica, ki vodi v propad, ker uničuje ambicioznost garati z namenom kaj imeti ali doseči, saj ljudje imajo, kar štejejo za pomembno.

Enako pričata zgodovina in tudi sedanja globalna praksa (James 2007).

Univerze usposabljaajo napačno – za krepitev preživelega in danes uničevalnega modela družbeno-gospodarskega razvoja namesto za njegovo prenovu (Jensen, povzeto v: Kocbek 2012).

ISO 26000 svetuje, naj ljudje (kot osebe ali kot organizacije, ki so orodja ljudi), kadar so vplivni, ne ravnajo enostransko, izkoriščevalsko in z zlorabo vpliva; naj bodo pošteni in sodelujejo medstrokovno in ustvarjalno, ker to koristi vsem. Pove, da izvira korist iz izpolnjevanja in preseganja zakonskih obveznosti, iz prehoda od samozadostne ozke specializacije na ustvarjalno sodelovanje specialistov z etiko in prakso soodvisnosti med različnimi specialisti, kar vodi k zadostni in potrebni celovitosti, tako k DO in uspehu.

Torej je DO družbeno-ekonomska invencija (tj. nova obetavna zamisel), ki naj postane inovacija (tj. nova korist uporabnikov invencije v praksi), ker celovitost na osnovi soodvisnosti pri vseh sedmih temah iz ISO 26000 omogoča obstoj človeštva. Zato se tudi vzgoje in izobraževanja zelo tiče, zlasti šteje vzgoja za načela DO (Mulej, Čagran, ur. 2016).

Sedanja globalna kriza je enostransko in površinsko videti finančna, a je v resnici družbena in dolgoročna; posega v temelje gospodarjenja in življenja, zato so inovacije neogibne. Še več: razrešiti se krize ne dajo z le tehnološkimi inovacijami, nujna je inovacija vrednot/kulture/etike/norm (VKEN) in obnašanja (Potočan, Mulej 2007; Nedeljko 2011; tam omenjeni viri), zato navad (Mulej, Štrukelj 2013; Štrukelj Mulej, 2013). VKEN mora težiti k DO, saj usmerja uporabo sposobnosti in sredstev⁶.

Tudi managerji v malih in družinskih podjetjih, katerih število in vpliv naraščata, saj zaposlujejo preko dveh tretjin vseh (v Sloveniji in v Evropi), se morajo osredotočiti na inoviranje VKEN organizacije. Tako lažje razvijejo učinkovit invencijsko-inovacijski-difuzijski proces.

⁶ Primer: odločitev, ali bo nekdo, ki se je naučil streljati, streljal na ljudi ali na papirno tarčo, ni odvisna od vednosti in znanja ter opreme, ampak od vrednot, kulture, etike in norm (VKEN), ki prevladujejo.

Letonja je v raziskavi proučevala prenos za inovativnost pomembnega znanja od ustanoviteljev na naslednike; po teoretičnem delu raziskave je oblikovala konstrukte devetih dejavnikov, najpomembnejših za inovativnost naslednikov v malih družinskih podjetjih (Letonja 2016).

ISO 26000 (ISO 2010) vsebine DO opredeli povsem sprejemljivo, a kot pravno neobvezne lastnosti vplivnih ljudi in njihovih organizacij. DO se zato preslabo uresničuje, a je nujna novost. Ponekod je že inovacija, a še prerediti; sicer dokumenti ne bi bili potrebni. Odjemalci v 'najbolj razvitih' območjih sveta vse bolj cenijo DO dobaviteljev že več let, tudi pred krizo 2008; njihova podpora takim dobaviteljem raste (Gerzema 2010). Pada tudi odstotek ljudi, odvisnih od kupovanja (Zgonik 2011): v ZDA pod 6 odstotkov, v Nemčiji pod odstotek⁷. Ljudje so kot odjemalci inovirali svoje VKEN in navade, a delno in nedavno. Odmikajo se od neoliberalizma z njegovim enostranskim podleganjem navideznim potrebam, pohlepu zaradi razkazovanja (»greed«), k več celovitosti in soodvisnosti. To je možno okrepiti s pomočjo vzgoje in izobraževanja, a ne le v šoli.

Vzgoja in izobraževanje lahko prispeva, da se družbeno odgovoren odnos npr. do ohranjanja narave⁸ za naše potomce in do nas samih krepí namesto slabi, tako, da vzgaja za soodvisnost in celovitost; to vključuje trajnostni razvoj⁹ (Đurasović, Buser, S. 2010; Sgerm 2010; Krek, Merljak, urednika, 2011) in integralno zeleno ekonomijo in družbo.

Zore je preučevala učinke inovativnosti pod vplivom družbene odgovornosti. Med drugim je v terenski raziskavi ugotovila, da družbena odgovornost podjetij do zaposlenih pozitivno vpliva na DO do naravnega okolja, do odjemalcev in do lokalne skupnosti. Ugotovila je tudi pozitiven vpliv DO do naravnega okolja in DO do odjemalcev na inovativnost. Za nekatere druge povezave DO ravnanja neposrednega vpliva ni zasledila ali pa je ugotovila celo negativen vpliv (Zore 2016).

⁷ Visok BDP ne pomeni najvišje kakovosti življenja; med gospodarsko razvitimi državami imajo ZDA najvišji BDP, a hkrati najnižjo pričakovano življenjsko dobo in najnižjo blaginjo otrok (Wilkinson, Pickett, 2010).

⁸ V maju 2013 so javna občila objavila, da je v zraku na Havajih, morda najbolj čistem naseljenem območju sveta bilo v zraku toliko CO₂ kot pred tremi milijoni let, ko ni bilo dovolj kisika, da bi človeštvo lahko obstajalo. Tako stanje je posledica enostranskega ravnanja ljudi, ki je v obdobju industrializacije postalo dosti bolj globalno in zato bolj vplivno in zato pogubno, ne le nevarno. (Prim. npr. Ečimovič, Mulej, 2014).

⁹ Univerza v Mariboru se je v letu 2012 odločila postati 'Trajnostna in družbeno odgovorna univerza'. (Rebolj in drugi, 2013). Na ravni vseh osnovnih dokumentov je to že uresničila in izdelala akcijski program za obdobje 2014-2020. Veliko iz njega se uresničuje.

Podobno so pomembno vlogo družbene odgovornosti ugotovili v svojih raziskavah tudi drugi (Bernard 2016; Blagotinšek 2016; Cergol Lipnik 2015; Cunk 2016; Čuš 2016; Gorjup 2016; Hrast 2016; Ivanuša 2016; Kušnik 2016; Potočnik 2016; Rašič 2015; Stvarnik 2016; Štrukelj 2015; Zorko 2016; Zrelec 2016; Zupančič 2016; idr.). Kakršna koli je bila njihova tematika, vedno je DO osebna lastnost vplivnih ljudi, torej kadrovske in netehnološke inovacijske vprašanje glede VKEN.

Brez inovacije VKEN v stilu družbene odgovornosti ljudje uničujejo pogoje za naslednje generacije in tudi svoje, ker prešibko upoštevajo, da VKEN usmerjajo uporabo znanja, vednosti in zunanjih virov. Dosedanje neoliberalne VKEN premalo upoštevajo, da je zadostna in potrebna celovitost (ZIPC) obnašanja nujna za ZIPC izidov dejavnosti namesto spregledov, ki so posledice enostranskosti.

Omejevanje na specializacijo povzroča težave, vse do doslej prikrivanih ogromnih dolgov (tudi) 'razvitih' držav, osebnih, poslovnih in družbeno-ekonomskih kriz, tudi globalnih, lokalnih in svetovnih vojn. Nehajmo sovražiti svoje otroke in vnuke z uničevanjem njihovih pogojev za življenje! Neoliberalna ekonomija zato spada v zgodovino.

Celovitost je alternativa; pomeni upoštevanje čisto vseh lastnosti s čisto vseh vidikov, vseh povezav med njimi in vseh sinergij, ki zato nastanejo. Omejenost na posamičen vidik vodi v navidezno celovitost; popolne celovitosti ljudi ne zmoremo niti v timske med-strokovnem ustvarjalnem sodelovanju. Zato poznamo zakon zadostne in potrebne celovitosti (ZIPC): upoštevamo vse bistvene in samo bistvene vidike, povezave med njimi in sinergije, kar da 'dialektični sistem' (Mulej, 1979; Mulej, Kajzer 1998). Z njim ne spregledamo ničesar bistvenega; vpliva odločitev, katere vidike, povezave in sinergije štejemo za bistvene, katerih pa ne (Mulej, 1974). DO razvoj v tako – nujno – smer podpira.

To velja zlasti glede odločilnih vprašanj in tistih med njimi, ki spadajo med posebno žgoče probleme in skupne, tj. družbene interese ljudi. To so zlasti:

- enaki pogoji za vse ljudi, namesto monopolov in zlorab,
- zdravje,
- mir,
- zdravo naravno in izdelano okolje,

- pravno in praktično zagotovljena enakopravnost brez zlorabe položaja v korist najbolj vplivnih ter odpora in upora zlorabljenih zoper tiste z največ (tudi neupravičene) koristi, vse do terorizma itd.

Tako enostranska težnja po dobičku za vsako ceno onemogoča dobiček, t.j. skupno korist, ker so vsaj dolgoročno njene posledice zelo drage, vse do vojn in njihovih grozljivih posledic, uničenih naravnih življenjskih razmer itd. Vzgoja, tudi šolska in vse-življenjska, zmora tako težnjo pomagati odpraviti, npr. s pridobivanjem vrednot, da:

- je bogat, kdor je s skromnim zadovoljen – tj. ima dovolj brez pretiravanja;
- z mnogimi konkretnimi načini ohranjamo svoje naravno okolje čisto in zdravo;
- ni potreben niti prepir, kaj šele vojna, če znamo upoštevati, da različni izbrani vidiki poudarjajo različne dele lastnosti istih pojavov kot edine, ki jih je vredno upoštevati, zato ob nevarnosti za prepir preidimo raje od razprave o temi na razpravo o vidikih za njeno obravnavo;
- ipd. (Mulej idr. 1982; De Bono 1985; Hrast idr. 2015, zlasti 2013).

Sodelujejo mnogi specialisti medstrokovno, tudi v vzgoji in izobraževanju, stežka, a uničevalne posledice necelovitosti ravnanja so še težje, vendar so žal vidne manj kratkoročno. Kriza 2008– je jasen zgled takih posledic enostranskosti.

Ker se problemi ne dajo uspešno reševati s prijemi in z miselnostjo, zaradi katerih so nastali, so potrebne nove rešitve. Tako spada med taka vprašanja, probleme in interese tudi sodelovanje medsebojno različnih specialistov v invencijsko-inovacijsko-difuzijskem procesu (IIDP), zlasti izven ozko tehnično-tehnoloških, tudi v šolstvu.

Praksa je pokazala, da so tehnično-tehnološki IIDP zapleteni, a še najmanj zapleteni od vseh 52 tipov IIDP/inovacij (Štrukelj 2015):

- po posledicah so korenite ali drobne;
- po delovnih odnosih spadajo v službeno dolžnost ali pa ne;
- po vsebini prenavljajo:
 - poslovni predmet – vsebino delovanja, npr. s posodobitvijo ponudbe;
 - tehniko in tehnologijo, torej pripomočke in postopke dela;
 - organiziranje dela in sodelovanja na procesni podlagi, ne po podrejanju;
 - upravljanje, da postane namesto enostranskega ukazovanja sodelovanje;
 - poslovno sodelovanje s partnerji;

- proces vodenja, da vodi v ZIPC z upoštevanjem namesto enostranskosti;
- metode dela in sodelovanja, da aktivirajo ljudi za IIDP;
- VKEN, da čustveno podpirajo in usmerjajo uporabo znanja v IIDP;
- naše navade, da IIDP in ZIPC postaneta običajna praksa;
- navade drugih, da IIDP in ZIPC postaneta običajna praksa tudi pri njih;
- razvoj upoštevanega, neupoštevanega in neznanega okolja;
- (delovni) pogoji in znanja; znanja za preživetje planet Zemlje;
- ustvarjalnost in upoštevanje potrebne in zadostne celovitosti za odličnost (sistemski vidik obvladovanja inovacij).

Ne-tehnološke inovacije, vidne v 12 od naštetih 13 vsebin, preganjajo enostranskost. Dojete in obvladane naravne zakonitosti je mogoče obvladati tudi enostransko, četudi je nevarno, a še bolj nevarno je enostransko inovirati lastnosti ljudi. Če se omejimo na tehnično-tehnološke IIDP, tvegamo tisto, na kar je Einstein opozoril: odlična sredstva, a zmedene, nejasne cilje. Zato potrebujemo in (naj) uporabimo DO namesto enostranskosti.

Šolstvo in druge vzgojno-izobraževalne dejavnosti – kot del HRM – lahko prispevajo k IIDP npr. tako:

1. Njihov osrednji smisel sta vzgoja (ne le za neodvisnost, še manj za odvisnost, ampak za soodvisnost) in izobraževanje (za specializacijo in med-strokovno sodelovanje hkrati).
2. Pripomočke uporabljamo timsko in obravnavamo z mnogih bistvenih vidikov, kot so naravoslovni vzroki in posledice, vključno z ekološkimi, tehnični postopki in stiki med strokami zaradi njih, in družboslovni, kot so vplivi ljudi in na njih. Opremo šolniki in drugi vzgojitelji in izobraževalci izjemoma izdelajo sami, a tudi kupljeno zmorejo inovativno prilagoditi.
3. Učiteljevo/šefovo/izobraževalčevo avtoriteto uporabljamo za razvoj ustvarjalnosti in sposobnosti videti, da specialiste povezujejo medsebojne razlike, zato sodelujejo v timih različnih.
4. Pouk in drugo usposabljanje upravljamo s postavljanjem vprašanj, na katera skupaj iščemo odgovore, pri čemer vodja usposabljanja dopolnjuje, kar zbere od učencev, dijakov ali študentov ali drugih udeležencev vzgoje in izobraževanja.
5. Strokovnim delavcem v vzgoji in izobraževanju je treba omogočiti nadaljnje izobraževanje in usposabljanje (Pravilnik o nadaljnjem izobraževanju in usposabljanju strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju 2004; Devjak in Polak 2007).

6. Na odprto vprašanje ne damo enega edinega dokončnega odgovora, ampak iščemo pri udeležencih čim več različnih zamisli, da se z medsebojnim dopolnjevanjem bližajo ZIPC. (Izkušnje Nastje Mulej in njenih sodelavcev iz šolstva z metodo CoRT (v De Bono 1973, 1986) so zato zelo zanimive; Mulej, N., Tancer Gnamuš, B. 2016).
7. Čim več naj bo odprtega pouka/usposabljanja, ki omogoča odpiranje vprašanj in iskanje ter postopno razvijanje odgovorov. Vsaj v visokem šolstvu in v gospodarski in drugi praksi je smiselno poučevati v obliki sodelovanja manjših skupin, da skupaj odpirajo vprašanja in iščejo odgovore na njih ter jih postopno razvijajo z uporabo teorije, spoznane na predavanjih teoretičnega tipa. (To je bistvo 'bolonjske reforme', a se s sedanjim majhnim številom učiteljev le izjemoma uresničuje.) Podobno velja za velik del vse-življenjskega izobraževalno-vzgojnega procesa.
8. S prakso medsebojnega dopolnjevanja vzgajamo za etiko soodvisnosti kot sestavino VKEN prakse HRM, učitelje in učence/dijake/študente.
9. Za IIDP usposabljam in vzgajamo tako, da nobenega novega spoznanja ne štejem za dokončno resnico, ampak za korak v teku izobraževalno-vzgojnega procesa, kar postaja redna navada.
10. Enako navado prenašamo na druge tudi izven pouka/treninga, npr. učenci/dijaki/študenti na starše, podobno tudi drugih udeležencev izobraževalno-vzgojnega procesa.

Skratka: Inovacije naj ne bodo le inovacije materialnih in funkcionalnih podlag pouka, ampak zlasti inovacije VKEN. K temu lahko vzgoja in izobraževanje prispeva veliko. (več v: Mulej, Čagran, ur. 2016)

Metode, kot sta USOMID in 6 klobukov razmišljanja, smo objavili drugod. Zato tukaj za to ne bi trošili omejenega prostora. Povzetek je v knjigi (Mulej, Hrast, ur. 2010). Seveda niso edine (Bausch 2010; EU 2004; Steiner 2011).

V vzgoji in izobraževanju lahko poteka ustvarjalno sodelovanje tudi v obliki med-predmetnih aktivov, na katerih učitelji, ki delujejo vzporedno, drug drugemu povejo, kaj bo na vrsti naslednji mesec, in si izmenjajo priprave, da zmorejo povezovati več vsebin in metod pouka. Tako bodo postopno uveljavili VKEN soodvisnosti in sposobnost, da se učitelji in učenci bližajo ZIPC; ne bo jim dovolj navidezna celovitost, omejena na posamičen vidik ali predmet niti ne stremijo k nedosegljivi popolni celovitosti, namesto da se omejijo na bistvene (in za izbiro le-teh prevzamejo odgovornost, ko odločajo). Enako velja za prakse HRM.

Iz družbeno-ekonomskih razlogov, za katere tu ni prostora, smo pri DO kot pogoju za preživetje. Zaradi njega mora tudi vzgoja in izobraževanje pospeševati DO (Hrast idr. ur. 2015, zlasti zbornik iz l. 2013).

Ni smiselno niti potrebno, da taka spoznanja vzgoja in izobraževanje pusti ob strani, češ da gre za ekonomske probleme, saj gre v resnici zgolj za ekonomsko izražene posledice VKEN ljudi, katere v bistveni meri oblikuje šolstvo s svojimi posrednimi in neposrednimi vzgojnimi vplivi (prim.: Kolenko 2017). Najbrž pa vzgoja in izobraževanje za to vlogo potrebuje nekaj IIPD in uvedbo/okrepitev načel DO (ISO 2010).

Naučiti se je treba tudi meriti in razširjati vrednote, vednost, znanje in prakso družbene odgovornosti in integralne zelene ekonomije (Ženko, Mulej 2011a in 2011b), upoštevati veliko raznolikost pojavljanja (Mulej, Hrast, ur. 2010; Mulej, ur. 2013; Mulej, ur. 2014; Lebe in Mulej, ur. 2014; Hrast idr. ur. 2015; ipd.), vpliv družbeno odgovornega menedžmenta na poslovno odličnost (Peršič, 2014), vpliv invencijsko-inovacijskih procesov na poslovno uspešnost tehnološko povprečnih organizacij, pa tudi na poštenost (možnih) mednarodnih partnerjev. John Perkins, desetletja v ameriški službi kot 'ekonomski morilec', nas je (2012) opozoril, naj se čujemo politikov, ki vabijo tuje multinacionalke. Njim je družbena odgovornost tuja in ovira za njihove dobičke.

Pač ne smemo pozabiti na soodvisnost znanja in vrednot (Mulej idr. 2013; Šarotar idr. 2014; Zlatanović in Mulej 2015): družbeno odgovornost podpira ali podira, odvisno od VKEN.

5 SKLEPNE MISLI

Družbena odgovornost in integralna zelena ekonomija se medsebojno podpirata; imata obe tudi zelo resen družben in gospodarski pomen. Poslovanje z nezanesljivimi partnerji je predrago, obojna njuna praksa je dosti cenejša, ker je bolj celovita. Zato DO postopno prodira kot nov družbeno-ekonomski red, ki nadomešča zastareli neoliberalizem.

Le-ta je za ogromno neplačanih stroškov in dolgov desetletja gradil nebotičnike v močvirju namesto na trdni skali. Obdobje, ko je konkurenčnost temeljila na lastništvu naravnih virov, se je umaknilo obdobju investiranja in obdobju inoviranja, nastala je ekonomija izobilja. Pot iz krize izobilja, za katero je značilno, da je veliko več proizvodnih in posredniških kapacitet

kot potreb, bo ohranila samo družbeno odgovorne, ostali bodo predragi in/ali ponudniki nečesa, kar seže mimo prednostnih potreb ljudi.

Smer je jasna iz svetovne prakse: najmanj težav imajo tisti z največ družbene odgovornosti, torej upoštevanja soodvisnosti, truda za celovitost, ravnanja po načelih družbene odgovornosti: odgovornost, preglednost, etično ravnanje, spoštovanje do interesov deležnikov (ne samo lastnikov!), spoštovanje vladavine prava (a ne takega, ki podpira zlorabe!), spoštovanje do mednarodnih norm obnašanja, in spoštovanje človekovih pravic. ISO 26000 o družbeni odgovornosti iz 2010 gre dlje kot EU in OZN v starejših dokumentih: uveljavlja celovitost pristopa in soodvisnost, ko gre za vse vsebine DO. ISO tako pomaga preseči uničevalno (do)sedanjo prakso. EU (2011) to podpira akcijsko. V enaki smeri kaže peljati tudi investiranje: mora nehati uničevati naravo in delovna mesta, zato da ima dobičke en sam odstotek prebivalstva sveta, kar 85 % pa jih mora in nekako zmore živeti z manj kot 6 dolarji na dan ali 120 evri mesečno. Dosedanji standard je po merilih iz naših mladih let razvada, s katero si uničujemo bodočnost, kot da sovražimo svoje otroke in vnuke.

Francoska revolucija je nadomestila fevdalizem s kapitalizmom, ko je ljudi pritegnila s trojnimi gesli: enakost, bratstvo in svoboda. Od njih je ostalo v praksi samo svoboda, enakost in bratstvo moramo obnoviti – z razvojem družbene odgovornosti – iz ekonomskih razlogov.

6 DODATEK K I. POGLAVJU

V nadaljevanju knjige gre za družbeno odgovornost glede odnosov do sodelavcev, zlasti s pravnih vidikov. Novosti glede teh odnosov obetajo ugodnejši položaj z več vpliva in odgovornosti, če se uresničijo; gre za finančno participacijo kot nujno strukturno reformo. Naj samo na kratko opozorimo na članke v reviji Ekonomska demokracija, 2018, letnik 22, št. 1.

V Uvodniku 'Razvoj finančne participacije – ena od najbolj nujnih »strukturnih reform« mag. Leja Drofenik Štibelj (s. 2) opozarja na udeležbo zaposlenih v lastništvu (delavsko delničarstvo in delavsko zadružništvo), ki je poleg udeležbe delavcev pri dobičku ena izmed dveh temeljnih oblik t. i. finančne participacije zaposlenih. Le-ta je najbolj razvojno-trajnostno naravnana oblika lastništva in (skupaj z delavskim soupravljanjem oziroma t. i. upravljalško participacijo zaposlenih) eden od ključnih stebrov razvoja sodobne ekonomske demokracije. A v Sloveniji na tem področju razvojno močno zaostajamo. V nadaljevanju

kratko navaja: (1) udeležbo zaposlenih v dobičku oziroma delitev dobička (angl. Profit sharing), (2) udeležbo zaposlenih v lastništvu podjetja (angl. employee ownership) oziroma delitev premoženja (angl. sharing in equity).

V okviru (1) navaja (1.1) udeležbo v dobičku z denarnim izplačilom (angl. cash-based profit-sharing) in (1.2) udeležbo v dobičku z odločenim izplačilom (angl. deferred profit-sharing) in udeležbo v dobičku z izplačilom v delnicah (angl. share-based profit-sharing). V okviru (2) navaja (2.1) opcijske delniške programe (angl. share option plans, stock option plans), (2.2) nakupne delniške programe (angl. share purchase plans) in varčevalne delniške programe (angl. share saving plans), (2.3) darilne delniške programe (angl. gift of shares) in (2.4) nekatere druge oblike: (2.4.1) participacijo zaposlenih v obliki zamenljivih obveznic s pravico pretvorbe v lastniške deleže v prihodnosti, (2.4.2) programe lastništva zaposlenih (angl. ESOP, Employee Share Ownership Plan), (2.4.3) navidezne opcijske delniške programe (angl. phantom stock option plans). Kot specifično obliko lastništva zaposlenih omenja tudi delavsko združenstvo, ki združuje elemente finančne (lastniški deleži zaposlenih) in upravljalke participacije zaposlenih (pravice do nadzora podjetja); to šteje avtorica za najvišjo obliko ekonomske demokracije v praksi. Ugotavlja, da žal ni načrtnega razvoja finančne participacije zaposlenih za zdaj v nobeni od številnih dosedanjih razvojnih strategij Slovenije; zakon o udeležbi delavcev pri dobičku (iz 2008) sicer obstaja, a se ne uporablja razen v treh podjetjih (po evidenci Ministrstva za gospodarski razvoj in tehnologijo).

Ista avtorica v članku 'Izhodišča za normativno ureditev lastništva zaposlenih v Sloveniji' (s. 3-6) predlaga, kaj naj zakonodajalci storijo. To se ne da na kratko povzeti, zato samo opozarjamo in podpiramo.

Članek dr. Dejana Avseca in dr., dr. Matjaža Muleja 'Možna inovacija nagrajevanja in lastništva zaposlenih in občanov – pogoj za sprejemljivost 4. industrijske revolucije' (s. 6-10) prenavlja in dopolnjuje model, ki ga je Dejan Avsec razvil že l. 1987. Od doslej omenjenih konceptov se razlikuje, saj poleg zaposlenih zajema tudi občane. Povezuje omenjeni ESOP in neomenjeni USOP (universal stock ownership plan), ki omogoča delničarsko lastništvo vsem občanom, finančno tehniko z internimi kapitalskimi računi (za zaposlene), internimi družbenimi kapitalskimi računi (za občane), normalne plače in inovacijske nagrade (ne samo za avtorje). Model je mogoče dopolniti z 'univerzalnim temeljnim dohodkom', o katerem tedaj ni bilo govora.

Zbirko člankov o tej tematiki končuje dr. Karolina Babič s člankom 'Prenosi podjetij na delavske zadruga' (s. 10-12). Tudi naj samo opozarjamo, ker je tako zgoščen, da se ne da povzeti kratko.

Nadaljnji teksti v isti številki iste revije se nanašajo na soupravljanje. Tudi to je dragoceno.

LITERATURA – I. poglavje

1. Acemoglu, D. in Robinson, J. A. 2015. Zakaj narodi propadajo – Izvori moči, blaginje in revščine na različnih koncih sveta, UMCo, Ljubljana (izvirnik: 2012).
2. Avsec, D in Mulej, M. 2018. 'Možna inovacija nagrajevanja in lastništva zaposlenih in občanov – pogoj za sprejemljivost 4. industrijske revolucije' *Ekonomska demokracija*, 2018, letnik 22, št. 1, str. 6-10.
3. Babič, K. 2018. Prenosi podjetij na delavske zadruge' *Ekonomska demokracija*, 2018, letnik 22, št. 1, str. 10-12.
4. Bausch, K. C. 2010. Body Wisdom. Interplay of Body and Ego. Ongoing Emergence, Riverdale, GA.
5. Bernard, N. 2016. Umetniško ustvarjanje kot vir za ustvarjalno in inovativno sistemsko vedenje v organizaciji; magistrsko delo. UM, EPF Maribor. (Knjiga na tej osnovi: 2018, Kulturni center Maribor)
6. Blagotinšek, A. 2016. Učinek socialnega kapitala na družbeno odgovorno izmenjavo znanja v razvojnih ekipah novih izdelkov ob voditeljstvu na osnovi znanja in vrednot; magistrsko delo. UM, EPF Maribor.
7. Cassiers, I. 2011. Beyond the crisis: what prosperity? *Acta Europæana Systemica*, 1, On-line journal of EUS (European Union of Systemics). Dostopno na: <http://aes.ues-eus-eu/aes2011enteteAESZ011.html>. N.B. The book backing the contribution: Cassiers, I. et alii: Redefinir la prosperite. Jalons pour un debat public. 2011, l'Aube.
8. Cergol Lipnik, M. 2015. Inoviranje navad za več celovitosti in za bolj varno delovno okolje v lesni industriji po modelu družbene odgovornosti: magistrska naloga. Univerza na Primorskem, Fakulteta za management, Koper.
9. Cunk, Z. 2016. Presoja inovativnosti menedžerjev s kazenskopravnega vidika kot bistvenega kriterija družbene odgovornosti; doktorska disertacija. UM, EPF Maribor.
10. Čuš, M. 2016. Inoviranje transfera know how-a s povezovanjem tehnično tehnoloških in poslovnih vidikov ter upoštevanjem 7 načel družbene odgovornosti; magistrsko delo. UM, EPF Maribor.
11. Damijan, J. P. 2014. Kaj se dogaja z ekonomijo? Delo, Sobotna priloga, 19. april: 9.
12. De Bono, E. 1973, 1986. CoRT Thinking, Teacher's Notes. MICA Management Resources, UK. (Slovenski prevod: Nastja Mulej, 2014, Rotis).
13. De Bono, E. 1985; 2005. Šest klobukov razmišljanja. New Moment, Ljubljana.

14. Devjak, T. in Polak, A. 2007. Nadaljnje izobraževanje in usposabljanje delavcev v vzgoji in izobraževanju. Ljubljana: UL, Pedagoška fakulteta.
15. Drofenik Štibelj, L. 2018. Izhodišča za normativno ureditev lastništva zaposlenih v Sloveniji. *Ekonomska demokracija*, 2018, letnik 22, št. 1, str. 3-6.
16. Drofenik Štibelj, L. 2018. Razvoj finančne participacije – ena od najbolj nujnih »strukturnih reform. *Ekonomska demokracija*, 2018, letnik 22, št. 1, str. 2.
17. Đurasovič, T. in Buser, S. 2010. Biotska raznovrstnost v izobraževalnem programu naravovarstveni tehnik. V: Hrast, idr, ur., citirano tu.
18. Ećimović, T. in Mulej, M. 2008b. The climate change system - introduction = Uvod v sistem klimatskih, podnebnih sprememb: the book in Slovenian and English. Penang (Malaysia): ANSTED University, Ansted Service Centre; Korte; Izola; = Isola: SEM, Institute for Climate Change; Maribor: IRDO - Institute for Development of Social Responsibility: = IRDO – Inštitut za razvoj družbene odgovornosti.
19. Ećimović, T. in Mulej, M. 2014. The anthology 2 : 2001-2014. Izola: Mestna knjižnica.
20. Ećimović, T., (ur.) 2008a. Proceedings of the 20th WACRA Conference. Dostopno na: www.institut-climatechange.si.
21. Ećimović, T., Mulej, M. in Mayur, M. (ur.) 2002: System Thinking and Climate Change System. SEM, Korte.
22. EU. 2001. Green Paper on Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility. EU, Brussels.
23. EU. 2006a. Commission of the European Communities: Implementing the partnership for growth and jobs: Making Europe a pole of excellence on corporate social responsibility, Com. EU, Bruselj.
24. EU. 2006b. CSR Europe 2006. A European Roadmap for Business Towards sustainable and competitive enterprise. EU, Bruselj.
25. EU. 2011. Communication from The Commission to The European Parliament, The Council, The European Economic and Social Committee and The Committee of the Regions: A Renewed EU Strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility. European Commission. Com (2011) 681 Final. Brussels, 25.10.2011.
26. Felber, Ch. 2012. Die Gemeinwohl-Ökonomie. Wien: Paul Zsolnay Verlag.
27. Fištravec, A. in Naterer, A., ur. 2010. Subkulture; prispevki za kritiko in analizo družbenih gibanj IX. Subkulturni azil, Maribor.

28. Gerzema, J. 2010. The Power of the Post-recession Consumer: strategy + business. Pridobljeno 10. januar 2011 iz: <http://www.strategy-business.com/article/00054?pg=all&tid=27782251>.
29. Godina, V. V. 2016. Antropološki razlogi za uvajanje ekonomske demokracije v Sloveniji. V: Mulej, Merhar, Žakelj, ur., omenjeno tu.
30. Gorjup, V. 2016; Inovacijski management v športnih organizacijah; magistrsko delo. UM, EPF Maribor.
31. Horus – Slovenska denarna nagrada za družbeno odgovornost. Dostopno na: www.horus.si.
32. Hrast, A. 2016. Model večdeležniškega dialoga za več družbene odgovornosti podjetij na nacionalni ravni; magistrsko delo magistrsko delo. Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
33. Hrast, A., Mulej, M., Kojc, S., editors 2015. Zborniki posvetovanj 'Družbena odgovornost in izzivi časa, vsi na CD: Hrast idr., 2013; Hrast, A., idr., ur. (2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015).
34. ISO. 2010: ISO 26000. Dostopno na: http://www.iso.org/iso/ discovering_iso_26000.pdf.
35. Ivanuša, T. 2016. The cybernetics of security and defense systems, (Terrorism, hot spots and conflict-related issues). New York: Nova Science Publishers, Inc.
36. James, O. 2007. Affluenza – a contagious middle class virus causing depression, anxiety, addiction and ennui. Random House, London.
37. Kirn, A. 2012. Družbenoekološki obrat ali propad. Ljubljana: Založba FDV.
38. Kocbek, D. 2012. Kjer manjka dolgoročnih vizij, so univerze ključni prostor za kritično razmišljanje. Mladina.
39. Kolenko, M. 2017. Vloga šolskega pedagoga kot svetovalnega delavca pri razvoju družbene odgovornosti učencev. Mag. delo. UM FF.
40. Krek, J., Merljak, M., urednika 2011. Bela knjiga o vzgoji in izobraževanju v Republiki Sloveniji. Ministrstvo za šolstvo in šport, Ljubljana.
41. Krugman, P. 2012. Ustavimo krizo takoj!, Ljubljana, Založba Modrijan.
42. Kušnik, M. 2016. Družbena odgovornost kot netehnološka inovacija v spletnih trgovinah v Sloveniji = Social responsibility as a non-technological innovation in online-shops in Slovenia: magistrsko delo. UM, EPF Maribor.

43. Lebe, S. S. in Mulej, M., guest-editors and authors, with coauthors 2014. Social responsibility and holism in tourism. *Kybernetes*, Vol. 43, No. 3-4, str. 346-666.
44. Lessem, R. in Schieffer, A. 2010. *Integral Economics: Releasing the Economic Genius of Your Society*. Farnham: Gower.
45. Letonja, M. 2016. Inovativnost generacije naslednikov v manjših družinskih podjetjih v tranzicijskem gospodarstvu. Doktorska disertacija, UM, EPF Maribor.
46. Martin, G., Murphy, P. (eds.) 2009. *Proc. of 12th International Conference of International Philosophers for Peace*. International Philosophers for Peace Society, Nainital.
47. Merhar, V., Mulej, M. in Žakelj, V. 2014. Odpravljanje neoliberalistične protireformacije državnega kapitalizma, *Naše gospodarstvo*, 60, No. 5-6, 68-76.
48. Mingels, G. 2016. Svet raje ostaja doma. *Global*, avgust 2016: 28-31.
49. Mulej, M. 1974. Dialektična teorija sistemov in ljudski reki. *Naše gospodarstvo*; 21, 3-4: 207-212.
50. Mulej, M. 1982. Dialektično-sistemsko programiranje delovnih procesov – metodologija USOMID. *Naše gospodarstvo*, 28, 3, 206-209.
51. Mulej, M. et al. 2013. *Dialectical Systems Thinking and the Law of Requisite Holism Concerning Innovation*. Emergent Publication: Litchfield Park, AZ.
52. Mulej, M. in Čagran, B., ur. 2016. *Nehajte sovražiti svoje otroke in vnuke, 3. knjiga: uveljavljanje družbene odgovornosti v vzgoji in izobraževanju*. IRDO Inštitut za razvoj družbene odgovornosti in Kulturni center Maribor, knjižna zbirka Frontier.
53. Mulej, M. in Dyck, R., editors 2014. *Social responsibility beyond Neoliberalism and Charity*. 4 volumes. Bentham Sciences, Shirjah, UAE.
54. Mulej, M. in Kajzer, S. 1998. Ethic of interdependence and the law of requisite holism. In: *Proc. of STIQE '98, ISRUM*, Maribor: 56–67.
55. Mulej, M. in Štrukelj, T. 2013. Enterprise credibility for trust in enterprise business. V: Potočnik, A. et al., ed.: *Proc. of C4C conference*. Mariborska razvojna agencija idr., Maribor.
56. Mulej, M., Espejo, R., Jackson, M., Kajzer, S., Mingers, J., Mlakar, P., Mulej, N., Potočan, V., Rebernik, M., Rosicky, A., Schiemenz, B., Umpleby, S., Uršič, D. in Vallee, R., 2000. *Dialektična in druge mehkosistemske teorije (podlaga za uspešen management)*. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.

57. Mulej, M., Hrast, A., Dyck, R., guest-editors and authors, with coauthors 2014 and 2015. Social responsibility – a new socio-economic order. *Systems Research and Behavioral Science*, vol. 32, No 2, str. 147-254.
58. Mulej, M., Hrast, A., ur. 2016. Nehajte sovražiti svoje otroke in vnuke. 2. knjiga: informacije za odločanje družbeno odgovornih. IRDO Inštitut za razvoj družbene odgovornosti in Kulturni center Maribor, knjižna zbirka Frontier.
59. Mulej, M., Hrast, A., urednika 2010. Eseji o družbeni odgovornosti. [Zbirka Družbena odgovornost]. IRDO Inštitut za razvoj družbene odgovornosti, Maribor, ECPD Slovenija, Ljubljana, Ypsilon, Ljubljana.
60. Mulej, M., Hrast, A., Ženko, Z., guest-editors and authors, with coauthors 2013. Social Responsibility – measures and measurement. *Systems Practice and Action Research*, vol. 26, iss. 6, str. 471-588.
61. Mulej, M., Merhar, V. in Žakelj, V. ur. 2016. Nehajte sovražiti svoje otroke in vnuke. 1. Knjiga: družbenoekonomski okvir in osebne lastnosti družbeno odgovornih. IRDO Inštitut za razvoj družbene odgovornosti in Kulturni center Maribor, knjižna zbirka Frontier.
62. Mulej, M., Merhar, V., Žakelj V. and Zore, M. 2018: Uvod v politično ekonomijo družbeno odgovorne družbe.
63. Mulej, N. in Gnamuš Tancer, B. 2016. CoRT – metoda za poučevanje mladih za ustvarjalno razmišljanje. V: Mulej, M., Čagran, B., ur., citirano tu.
64. Nedelko, Z. 2011. Kako izboljšati inovativnost kot vrednoto managementa v tranziciji; doktorska disertacija. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor.
65. Perkins, J. 2012. Izpovedi ekonomskega morilca, Ljubljana, Založba Sanje.
66. Peršič A. 2014. Vpliv modela odličnosti družbeno odgovornega menedžmenta na poslovno uspešnost. Doktorska disertacija. Fakulteta za organizacijske študije, Novo mesto.
67. Petkovšek Štakul, J. 2016. Družbena odgovornost se podjetju splača. *Dnevnik*, 13.8.: 7.
68. Piciga, D., Schieffer, A. in Lessem, R., ur., 2016. *Integral Green Slovenia. Toward a Social Knowledge and Value Based Society and Economy at the Heart of Europe*. Routledge, London.
69. Piketty, T. 2015. Kapital v 21. stoletju. Mladinska knjiga, Ljubljana.
70. Pikon, R., Dakič, L., Tomažič, J., Šimac, J. in Grapulin, T. 2014. Svetovno gospodarstvo bi lahko že prihodnje leto udarila nova kriza. Kaj grozi nam? *Finance*, št. 132, 10. 7. 2014: 2, 3.
71. Porter, M. 1990. *The Competitive Advantage of Nations*. Basics Books, New York.

72. Potočan, V. in Mulej, M. 2007. Transition into an Innovative Enterprise. University of Maribor, Faculty of Economics and Business, Maribor.
73. Potočnik, A. 2016. Viabilna regija – rezultat inoviranja z dialektično teorijo sistemov in kibernetiko poslovnih sistemov; doktorska disertacija. UM, EPF Maribor.
74. Pravilnik o nadaljnjem izobraževanju in usposabljanju delavcev v vzgoji in izobraževanju. 2004. Uradni list RS, št. 64/2004.
75. Rašič, K. 2015. Sistem indikatorjev tehnično-tehnoloških raziskav, inovativnosti in znanja na primeru tranzicijskega gospodarstva : doktorska disertacija. UM, EPF Maribor.
76. Rebolj, D. Lorber, L., Radmilovič, H. P. in Slatinek, I. 2013. Trajnostna in družbeno odgovorna Univerza v Mariboru. Konkretni program, kako postati »out of the box« univerza. V: Hrast, idr., ur., omenjeno tu.
77. Roubini, N. 2010. Vstajenje Gordona Gekka. Finance, 18. avgust, št. 159: 10.
78. SFPO, EFQM 2010. Priročnik z orodji za družbeno odgovornost podjetij. SFPO (Slovenska fundacija za poslovno odličnost), Ljubljana; (Prevod: Excellence One Toolbook for Corporate Social Responsibility).
79. Sgerm, D. 2010. Skrb za naravo - palček in ekoliza. V: Hrast, Mulej, ur., citirano tu.
80. Smith, A. 2010. Bogastvo narodov. Raziskava o naravi in vzrokih bogastva narodov. Studia humanitatis, Ljubljana.
81. Steiner, G. 2011. Das Planetenmodell der kollaborativen Kreativität. Systemisch-kreatives Problemlösen für komplexe Herausforderungen. Gabler, Wiesbaden.
82. Steiner, G., Risopoulos, F. in Mulej, M. 2013. Competences for Citizen-Driven Innovation in Crisis Resolution. Systemic Practice and Action Research, Vol. 26, No. 6, str. 571-577.
83. Steiner, G., Risopoulos, F. in Mulej, M. 2014. Social Responsibility and Citizen-Driven Innovation in Sustainably Mastering Global Socio-Economic Crises. Systems Research and Behavioral Science, Published Online on Wiley Library.
84. Stiglitz, J. E. 2016. Globalizacija in njene slabosti. Večer, 11.8.: 10.
85. Stvarnik, D. 2016. Inoviranje v postopku prisilne poravnave = Innovating during insolvency procedures : magistrsko delo. UM, EPF Maribor .
86. Šarotar Žižek, S., Mulej, M., Treven, S. in Vaner, M. 2014. Well-being of all stakeholders in higher education - from knowledge management to knowledge-cum-values management. International journal of management in education, vol. 8, no. 3, str. 225-243.

87. Štrukelj, T. 2015. Dialektični sistem vidikov za inoviranje upravljanja in vodenja tranzicijskega podjetja. Doktorska disertacija, UM, EPF Maribor.
88. Štrukelj, T. in Mulej, M. 2013. Code of ethics for enterprise's credibility. V: Potočnik, A. et al., ed.: Proc. of C4C conference. Mariborska razvojna agencija idr., Maribor.
89. Toth, G. 2008. Resnično odgovorno podjetje. GV, Ljubljana.
90. Vitali, S., Glattfelder J. B. in Battiston S. 2011. The network of global corporate control. PLoS ONE 6 (10. e25995. Doi:10.1371/journal.pone.0025995.
91. Vodovnik, D. in Fidermuc, K. 2012. Dolžniki pri sosedih na stebru, pri nas v poročilu. Delo, 1. avgust: 3.
92. Vogrin, I. 2012. Brodolom na kopnem. Samozaložba, Lenart.
93. Vogrin, I. 2013. Zakrinkani birokratski morilec Slovenije – Previrant. Samozaložba, Lenart.
94. Vogrin, I. 2014. Recikliranje zdrave pameti: 13 korakov za uspešno Slovenijo. Samozaložba, Lenart.
95. Wilkinson, R. G. in Pickett, K. 2010. The spirit level : why greater equality makes societies stronger. Bloomsbury Press, New York (British edition: 2009).
96. Windsor, D. 2006. Corporate Social Responsibility: Three Key Approaches. Journal of Management Studies, 43, 1, Jan. 2006:93-114.
97. Yunus, M. 2009. Novemu kapitalizmu naproti, Socialno podjetništvo za svet brez revščine. Učila International, Tržič.
98. Zgonik, A. 2011. Odvisnost od nakupovanja. Delo, 25. januar: 19.
99. Zlatanović, D. in Mulej, M. 2015. Soft-systems approaches to knowledge-cum-values management as innovation drivers. Baltic journal of management, ISSN 1746-5265, 2015, vol. 10, no. 4, str. 497-518.
100. Zore, M. 2016. Krepitev inovativnosti podjetij v Sloveniji z razvojem družbene odgovornosti. Doktorska disertacija, UM, EPF Maribor.
101. Zorko, T. 2016. Vpliv izobraževanja in usposabljanja na ustvarjalnost zaposlenih; magistrsko delo. UM, EPF Maribor.
102. Zrelec, A. 2016. Kvalitativni model za spoznanje razvojne faze v življenjskem ciklu manjšega podjetja z vidika obvladovanja podjetniških kriz z implementacijo netehnoloških inovacij; magistrsko delo. UM, EPF Maribor.

103. Zupančič, M. 2016. Inovacija upravljanja starejših znanjskih sodelavcev kot dejavnik inovativnosti in konkurenčnosti trga dela kot podsistema gospodarstva v Sloveniji; doktorska disertacija. UM, EPF Maribor.
104. Ženko, Z. in Mulej, M. 2011a. Inoviranje merjenja ekonomskega uspeha za bolj ustrezne informacije. Naše gospod., 2011, 57, 5/6: 11-19.
105. Ženko, Z. in Mulej, M. 2011b. Diffusion of innovative behaviour with social responsibility. Kybernetes, 2011, vol. 40, no. 9/10: 1258-1272.
106. Žakelj, V. (2018): Družbeno odgovorno gospodarjenje. VBG Ljubljana

II.

PRAVNA VPRAŠANJA SKLENITVE POGODBE O ZAPOSLOTVI¹⁰

Darja Senčur Peček

¹⁰ V luči ISO 26000 gre predvsem za tematiko delovnih razmerij in za načela etičnosti, spoštovanja do deležnikov in do človekovih pravic ter za pravno podlago za ta del DO. Op. ur.

POVZETEK

Pogodba o zaposlitvi je eden najpomembnejših institutov delovnega prava, saj z njeno sklenitvijo nastane delovno razmerje, delavec in delodajalec v njej uredita medsebojne pravice, obveznosti in odgovornosti v času trajanja delovnega razmerja, s prenehanjem pogodbe o zaposlitvi pa preneha delovno razmerje. V poglavju je izpostavljena pravna narava pogodbe o zaposlitvi kot pogodbe delovnega prava. Delavec in delodajalec sta pri sklepanju pogodbe o zaposlitvi vezana s pravili delovnega prava. Obravnavana so pravna vprašanja v zvezi s pogoji za sklenitev pogodbe o zaposlitvi, postopkom sklenitve, pravicami in obveznostmi strank pred samo sklenitvijo pogodbe, pa tudi v zvezi z obliko in vsebino pogodbe o zaposlitvi.

Ključne besede: pogodba o zaposlitvi, delovno razmerje, delavec, delodajalec, oblika pogodbe o zaposlitvi, vsebina pogodbe o zaposlitvi, družbena odgovornost.

1 UVOD

Delovno razmerje je razmerje med delavcem in delodajalcem. Ključna značilnost delovnega razmerja je podrejenost delavca, ki delo opravlja v delovnem procesu delodajalca, po njegovih navodilih in pod njegovim nadzorom. Delavec in delodajalec sta v neenakem položaju, zato se je razvilo delovno pravo, ki uravnava to neenakost (Goldin 2011, 70; Senčur Peček 2012). Delovna zakonodaja in kolektivne pogodbe kogentno določajo minimalne pravice delavcev in s tem omejujejo pogodbeni stranki pri urejanju vsebine njenega razmerja. Tudi pri sklepanju in prenehanju pogodbe o zaposlitvi sta delavec in delodajalec vezana na pravila delovnega prava. V zvezi s sklepanjem pogodbe o zaposlitvi se poleg vprašanja pravne narave pogodbe o zaposlitvi kažejo različna pravna vprašanja, povezana s pogoji za sklenitev pogodbe o zaposlitvi, s postopkom sklenitve, pa tudi z obliko in vsebino te pogodbe.¹¹

2 SPLOŠNO O POGODBI O ZAPOSLOITVI

Pogodba o zaposlitvi je eden najpomembnejših institutov delovnega prava, saj z njeno sklenitvijo nastane delovno razmerje, delavec in delodajalec v njej uredita medsebojne pravice, obveznosti in odgovornosti v času trajanja delovnega razmerja, s prenehanjem pogodbe o zaposlitvi pa preneha delovno razmerje.¹²

Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1)¹³ v 1. odstavku 11. člena določa, da se s pogodbo o zaposlitvi sklene delovno razmerje. Delovno razmerje torej ne nastane z enostranskim aktom (odločbo, imenovanjem in podobno), ampak s pogodbo, torej dvostranskim pravnim poslom. Navedeno velja tako za zasebni kot za javni sektor, saj tudi tisti javni uslužbenci, za katere

¹¹ V luči ISO 26000 gre predvsem za tematiko delovnih razmerij in za načela etičnosti, spoštovanja do deležnikov in do človekovih pravic ter pravnih podlag za ta del DO.

¹² Načini prenehanja pogodbe o zaposlitvi so določeni v 77. členu ZDR-1.

¹³ Uradni list RS, št. 21/2013.

veljajo posebnosti iz drugega dela Zakona o javnih uslužbencih (ZJU),¹⁴ delovno razmerje sklenejo s pogodbo o zaposlitvi (53. člen ZJU).

Delovno razmerje nastane le s sklenitvijo pogodbe o zaposlitvi, ne pa s sklenitvijo kakšne druge pogodbe, s katero se ureja opravljanje dela za drugega.

Izjema velja le v primeru t. i. prikritih delovnih razmerij, se pravi, če je formalno sklenjena kakšna druga pogodba, dejansko pa so v razmerju podani elementi delovnega razmerja.¹⁵

V slovenskem pravnem sistemu pogodba o zaposlitvi ne šteje za pogodbo civilnega prava in ni urejena v Obligacijskem zakoniku (OZ),¹⁶ ampak se obravnava kot pogodba delovnega prava (Kresal v Kresal et al. 2002, 77; Končar v Bečan et al. 2008, 74).

ZDR-1, ki sicer celovito ureja individualna delovna razmerja, ne vsebuje definicije pogodbe o zaposlitvi, v teoriji pa se pri njeni opredelitvi izhaja iz elementov delovnega razmerja, ki so opredeljeni v zakonu.¹⁷ Značilnosti pogodbe o zaposlitvi so predvsem, da je »pogodba intuitu personae, odplačna pogodba, pogodba za nepretrgano, dalj časa trajajočo aktivnost (za sukcesivno opravljanja delovnih nalog, pri čemer rok za izpolnitev pogodbene obveznosti ni značilni element pogodbe) in pogodba, s katero se med delavcem in delodajalcem vzpostavi vez podrejenosti« (Končar v Bečan et al. 2008, 75). Pogodba o zaposlitvi se opredeljuje tudi kot »pogodba, s katero se ena stranka zaveže, da bo opravljala praviloma podrobneje določeno nesamostojno dejavnost, katere obseg je najpogosteje časovno določen, druga stranka pa se zaveže za to dejavnost plačati«, kot njene najpomembnejše značilnosti pa se izpostavljajo »podrejenost delavca, pravica do plačila, trajanje in osebna povezanost pogodbenih strank« (Mežnar 1995, 36-38).

Večina navedenih značilnosti (skupaj s še nekaterimi) predstavlja kriterije, po katerih pogodbo o zaposlitvi razlikujemo od drugih pogodb obligacijskega prava (Kresal Šoltes 2003).

Zaradi specifičnosti pravnega razmerja, ki nastane na njeni podlagi, za pogodbo o zaposlitvi tudi ne morejo izključno ali v celoti veljati pravila obligacijskega prava, ampak predvsem pravila delovnega prava. ZDR-1 v prvem odstavku 13. člena določa, da se glede sklepanja,

¹⁴ Uradni list RS, št. 63/07-UPB3, 65/08.

¹⁵ V tem primeru lahko sodišče spremeni pravno naravo razmerja - ugotovi, da kljub sklenjeni civilni pogodbi, obstaja delovno razmerje (Kresal, 2014).

¹⁶ Uradni list RS, št. 97/07 UPB-1.

¹⁷ V 4. členu ZDR-1. Več o tem glej Bečan et al., 2016, strani 34-38, 123-135.

veljavnosti, prenehanja in drugih vprašanj pogodbe o zaposlitvi smiselno uporabljajo splošna pravila civilnega prava, če ni z ZDR-1 ali drugim zakonom drugače določeno.¹⁸ Splošna pravila obligacijskega prava se torej uporabljajo zgolj subsidiarno in smiselno.

Glede na to da so temeljna načela obligacijskega prava enakopravnost udeležencev v obligacijskih razmerjih, načelo dispozitivne narave zakonskih določb in načelo prostega urejanja obligacijskih razmerij, medtem ko je za delovno razmerje značilna podrejenost delavca delodajalcu in omejena pogodbeno svoboda strank pogodbe o zaposlitvi, se v teoriji zavzema stališče, da mora biti uporaba pravil obligacijskega prava ne le smiselna, ampak tudi restriktivna (Končar v Bečan et al. 2008, 75).

3 POGOJI ZA SKLENITEV POGODBE O ZAPOSLOTVI

Oseba, ki želi skleniti pogodbo o zaposlitvi in s tem postati delavec, mora izpolnjevati pogoje, ki so določeni z zakonom, kolektivno pogodbo oziroma s splošnim aktom.

Za vse delavce (in javne uslužbenke) veljata pogoj minimalne starosti in pogoj zdravstvene zmožnosti. Iz 21. člena ZDR-1 izhaja, da smejo pogodbo o zaposlitvi skleniti le osebe, ki so dopolnile starost 15 let. Pogodba o zaposlitvi z osebo, ki še ni dopolnila 15 let starosti, je nična. Pogoj zdravstvene zmožnosti pa izhaja iz Zakona o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD-1)¹⁹ in Pravilnika o preventivnih zdravstvenih pregledih delavcev²⁰. V tej zvezi ZDR-1 določa le, da delodajalec na svoje stroške napoti kandidate na predhodni zdravstveni pregled, da se ugotovi kandidatova zdravstvena zmožnost. Ugotovitev zdravstvene zmožnosti kandidata se ne sme nanašati na okoliščine, ki niso v neposredni zvezi z delom na delovnem mestu, za katerega sklepa pogodbo o zaposlitvi (šesti odstavek 28. člena).

Dodatne pogoje za opravljanje dela lahko določajo posebni zakoni²¹ oziroma kolektivne pogodbe. Splošno pa ZDR-1 v 22. členu določa, da mora delodajalec s splošnim aktom določiti pogoje za opravljanje dela na posameznem delovnem mestu oziroma za vrsto dela. Kakšni bodo ti pogoji, je odvisno od vrste del, ki jih bo opravljal delavec, in zahtev

¹⁸ Poleg te splošne napotitve na smiselno uporabo civilnega prava, ZDR-1 to posebej določa tudi v zvezi z ničnostjo in izpodbojnostjo pogodbe o zaposlitvi. Uveljavljanje ničnosti in izpodbojnosti pogodbe o zaposlitvi je sicer urejeno v 15. in 16. členu ZDR-1, glede določanja posledic ničnosti in izpodbojnosti pa zakon napotuje na smiselno uporabo splošnih pravil civilnega prava.

¹⁹ Uradni list RS, št. 43/11.

²⁰ Uradni list RS, št. 87/02, 124/06.

²¹ Tako na primer Zakon o zdravniški službi določa pogoje za opravljanje dela zdravnika, Zakon o inšpekciji dela pogoje za opravljanje dela inšpektorja za delo; itd.

delodajalca. Praviloma se določi vrsta in stopnja izobrazbe, ki se zahteva za posamezno delovno mesto, delovne izkušnje, pa tudi dodatna znanja in sposobnosti, kot so znanje tujih jezikov, poznavanje določenih računalniških programov ali orodij, vozniški izpit, sposobnost za timsko delo, za delo z ljudmi in podobno. Pri določanju pogojev delodajalec ni popolnoma svoboden, saj mora upoštevati določilo o prepovedi diskriminacije (6. člen ZDR-1).

Splošni akt, s katerim mora delodajalec določiti pogoje za opravljanje dela na posameznem delovnem mestu oziroma za vrsto dela,²² je akt o sistemizaciji delovnih mest (Korpič-Horvat 2008). Gre za organizacijski, enostranski splošni akt. V tem aktu so opredeljena vsa delovna mesta pri delodajalcu, pogoji za njihovo opravljanje, pa tudi opis dela na delovnem mestu (kakšne so obveznosti delavca, ki opravlja delo na določenem delovnem mestu). Navedeni akt je obvezen za vse delodajalce, razen za tiste, ki sodijo v skupino manjših delodajalcev.²³

Delodajalec je dolžan pogoje za opravljanje del na posameznih delovnih mestih (opredeljene v aktu o sistemizaciji) upoštevati pri javni objavi prostih delovnih mest, ko zaposluje delavce.

4 OBJAVA PROSTEGA DELOVNEGA MESTA OZIROMA VRSTE DEL

Upošteva določbo 3. odstavka 49. člena Ustave RS,²⁴ po kateri je vsakomur pod enakimi pogoji dostopno vsako delovno mesto, ZDR-1 v 25. členu določa, da je dolžan delodajalec, ki zaposluje nove delavce, prosto delovno mesto oziroma vrsto dela javno objaviti. Le če je delovno mesto javno objavljeno, je lahko dostopno vsem.

Ob tem kaže poudariti, da je obveznost javne objave po veljavni zakonski ureditvi zelo ohlapna (vsaj za delodajalce v zasebnem sektorju). Glede na to, da je po spremembi Zakona o urejanju trga dela (ZUTD),²⁵ objava prostega delovnega mesta oziroma vrste dela pri Zavodu Republike Slovenije za zaposlovanje obvezna samo za delodajalce iz javnega sektorja in gospodarske družbe v večinski lasti države, se lahko drugi delodajalci odločijo samo za objavo prostega dela na svoji spletni strani ali v svojih poslovnih prostorih, ki so prosto dostopni javnosti (na primer trgovine, bančne poslovalnice, gostinski lokali in podobno), ali v sredstvih javnega obveščanja, lahko pa namesto ali poleg tega objavo izvedejo tudi preko

²² Vrsta del pomeni širšo opredelitev dela, ki ga je dolžan opravljati določen delavec.

²³ Manjši delodajalec je tisti delodajalec, ki zaposluje deset ali manj delavcev (tretji odstavek 5. člena ZDR-1).

²⁴ Uradni list RS, št. 33/91-I, 42/97 – UZS68, 66/00 – UZ80, 24/03 – UZ3a, 47, 68, 69/04 – UZ14, 69/04 – UZ43, 69/04 – UZ50, 68/06 – UZ121,140,143, 47/13 – UZ148, 47/13 – UZ90,97,99 in 75/16 – UZ70a.

²⁵ Uradni list RS, št. 80/2010, 21/2013, 63/13, 100/13. Glejte 7. člen ZUTD.

Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje. Delodajalec v javnem sektorju in gospodarska družba v večinski lasti države pa mora izvesti objavo preko Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje, lahko pa poleg tega uporabi tudi druge (prej navedene) načine objave.

V primeru objave istega delovnega mesta v več medijih (na več načinov), začne rok za prijavo teči naslednji dan po zadnji objavi (tretji odstavek 25. člena ZDR-1).

Objava prostega delovnega mesta mora vsebovati pogoje za opravljanje dela in rok za prijavo, ki ne sme biti krajši od treh delovnih dni.²⁶ Poleg navedenih sestavin objave, ki izhajajo iz 25. člena ZDR-1, pa mora objava vsebovati tudi vse druge podatke, pomembne za sklenitev pogodbe o zaposlitvi, kot so na primer: ali gre za delovno razmerje za nedoločen ali za določen čas, ali gre za pogodbo o zaposlitvi s polnim ali krajšim delovnim časom, ali se zahteva poskusno delo in podobno.

ZDR-1 v 27. členu izrecno določa, da delodajalec prostega dela ne sme objaviti samo za moške ali samo za ženske (prav tako ne sme v objavi nakazovati, da daje prednost enemu spolu), razen če določen spol predstavlja bistven in odločilen pogoj za delo in je taka zahteva sorazmerna ter upravičena z zakonitim ciljem.²⁷ Z navedeno določbo je posebej poudarjena prepoved diskriminacije na podlagi spola (Kresal Šoltes v Bečan et al. 2016, 171).

Že po splošnih pravilih pa je prepovedana diskriminacija tudi na podlagi drugih osebnih okoliščin (poleg spola tudi starosti, narodnosti, verske pripadnosti in drugih okoliščin). Tudi objava, ki bi nakazovala prednost kandidatom z drugo osebno okoliščino (ali jih izključevala), bi lahko neizbranemu kandidatu ali kandidatki služila kot eno od dejstev, ki opravičujejo domnevo, da je prišlo do diskriminacije.²⁸

V izjemnih primerih, ki jih določa zakon, je dopustno skleniti pogodbo o zaposlitvi brez javne objave prostega dela. Takšne primere ZDR-1 določa v 26. členu, dopušča pa tudi določitev dodatnih pogojev z drugim zakonom. Gre za primere, ko se pogodba o zaposlitvi sklepa z osebo, ki je že zaposlena pri tem delodajalcu (na drugem delovnem mestu, s krajšim delovnim

²⁶ Z namenom zagotoviti večjo prožnost, ki so jo zahtevali delodajalci, se je minimalni rok za prijavo z vsako zakonsko spremembo skrajšal – ZDR iz leta 2002 (UL RS št. 42/02) je določal osemdnevni rok, z novelo ZDR-A (UL RS št. 103/07) iz leta 2007 je bil določen petdnevni rok, sedaj je tridnevni. Delodajalec ne sme določiti krajšega roka za prijavo, kot izhaja iz veljavnega zakona, lahko pa določi daljšega.

²⁷ Ali gre v konkretnem primeru za takšno zahtevo, odloča sodišče, pri tem pa mora upoštevati mednarodne in ustavne standarde na tem področju.

²⁸ Dokazno breme je sicer na strani delodajalca (ki bo moral dokazati da ni prišlo do diskriminacije), kandidat pa mora navesti dejstva, ki opravičujejo domnevo, da je prišlo do diskriminacije. Glej šesti odstavek 6. člena ZDR-1.

časom, za določen čas, kot pripravnik), za primere kratkotrajnih pogodb o zaposlitvi (za določen čas do treh mesecev ali zaradi nadomeščanja odsotnega delavca), za sklenitev pogodbe o zaposlitvi z osebo, ki je na neki način že povezana z delodajalcem (kot štipendist, družinski član delodajalca-fizične osebe, družbenik delodajalca-pravne osebe, poslovodna oseba) oziroma za primer oseb, katerih zaposlitev se spodbuja (invalid).

Delodajalec, ki krši obveznost objave, s tem stori prekršek.²⁹ V teoriji (Cvetko v Bečan et al. 2008, 135) pa se v tej zvezi zavzema tudi stališče, da se pogodba o zaposlitvi, ki je sklenjena brez javne objave prostega delovnega mesta, šteje za nično. Upošteva določbe OZ (ki se smiselno uporabljajo tudi v zvezi z ničnostjo pogodbe o zaposlitvi) je pogodba nična, če nasprotuje ustavi, prisilnim predpisom ali moralnim načelom. Takšna situacija pa obstaja tudi v tem primeru, saj obveznost objave izhaja iz zakona (ZDR-1), posredno pa tudi iz ustave.

5 PRAVICE IN OBVEZNOSTI STRANK V POSTOPKU SKLENITVE POGODBE

Ker je kandidat v situaciji, ko si prizadeva dobiti zaposlitev, pripravljen dopustiti tudi grobe posege v svojo zasebnost, ga ZDR-1 posebej varuje. Iz 28. člena ZDR-1 izhaja, da sme delodajalec od kandidata zahtevati le predložitev dokazil o izpolnjevanju pogojev za opravljanje dela.

Od kandidatov (kandidatk) ne sme zahtevati podatkov o družinskem oziroma zakonskem stanu, podatkov o nosečnosti, o načrtovanju družine oziroma drugih podatkov, če niso v neposredni zvezi z delovnim razmerjem. Tudi če delodajalec kandidatu zastavlja takšna vprašanja, kandidat upošteva 29. člen ZDR-1 nanje ni dolžan odgovarjati. Delodajalec tudi ne sme pogojevati sklenitve pogodbe o zaposlitvi s pridobitvijo prepovedanih podatkov ali z dodatnimi pogoji v zvezi s prepovedjo nosečnosti ali odlogom materinstva ali z vnaprejšnjim delavčevim (praviloma delavkinim) podpisom odpovedi pogodbe o zaposlitvi.³⁰

²⁹ Glej 4. točko prvega odstavka 219. člena ZDR-1.

³⁰ Četudi je zakonska ureditev jasna, v praksi še vedno prihaja do tega, da delodajalci kandidate na razgovorih sprašujejo o načrtih glede družine, številu in starosti otrok, zakonskem stanu in podobno; prav tako se dogaja, da delodajalci od delavk zahtevajo podpis odpovedi pogodbe o zaposlitvi brez navedenega datuma, ki jo uporabijo v primeru nosečnosti delavk. Inšpektorji za delo ugotavljajo, da je takšne kršitve težko odkriti. Glej Poročilo Inšpektorata RS za delo za leto 2010, stran 110.

http://www.id.gov.si/fileadmin/id.gov.si/pageuploads/Splosno/Letno_porocilo_IRSD_2010.pdf

Če jih odkrijejo, so delodajalci lahko kaznovani z globo.

Delodajalec lahko preizkusi znanja oziroma sposobnosti kandidatov za opravljanje dela, za katero se sklepa pogodba o zaposlitvi. Prav tako delodajalec zaradi ugotovitve kandidatove zdravstvene zmožnosti za opravljanje dela na svoje stroške napoti kandidata na predhodni zdravstveni pregled v skladu s predpisi o varnosti in zdravju pri delu. ZDR-1 pa izrecno v 6. odstavku 28. člena določa, da se niti preizkus znanja oziroma sposobnosti kandidata niti ugotovitev zdravstvene zmožnosti kandidata ne sme nanašati na okoliščine, ki niso v neposredni zvezi z delom, za katero se sklepa pogodba o zaposlitvi.³¹

Delodajalec lahko na primer s psihološkim testiranjem kandidatov (ki ga izvede neodvisna strokovno usposobljena institucija) preveri, ali imajo kandidati sposobnosti (kot so organizacijske sposobnosti, sposobnost timskega dela), potrebne za opravljanje dela, za katero se sklepa pogodba o zaposlitvi, in sicer na tak način, da dobi zgolj podatek o tem, ali kandidati te lastnosti imajo ali ne. Ne sme pa delodajalec dobiti vpogleda v psihološki test (Šetinc Tekavc 2007, 1250).

Prav tako se lahko zdravstveni pregled delavca nanaša le na delavčevo zmožnost za določeno delo, ne pa na splošno zdravstveno zmožnost, ali na kakšne druge, posebne preiskave (na primer na morebitno okuženost s HIV ali na zasvojenost z drogami). Delodajalec lahko dobi le podatek o tem, ali delavec izpolnjuje zdravstvene zahteve za opravljanje tega dela oziroma ali obstajajo kakšne omejitve, ne pa podatka o morebitnih boleznih delavca ali siceršnjem zdravstvenem stanju (Šetinc Tekavc 1999; Tičar 2007, 218).

ZDR-1 obema bodočima strankama pogodbe o zaposlitvi nalaga dolžnost obveščati nasprotno stranko. Delodajalec je dolžan kandidata pred sklenitvijo pogodbe o zaposlitvi sezniniti z delom, pogoji dela ter pravicami in obveznostmi iz delovnega razmerja. Kandidat pa je dolžan delodajalca obvestiti o njemu znanih okoliščinah, ki ga onemogočajo ali bistveno omejujejo pri izvrševanju obveznosti iz pogodbe ali bi lahko ogrožale življenje ali zdravje drugih oseb (na primer bolezen kandidata). Posledica zamolčanja kakšne bistvene okoliščine bi lahko bila izpodbojnost pogodbe o zaposlitvi, v skladu s pravili civilnega prava in upoštevanje 16. člena ZDR-1.

Takšna dejanja je težko dokazati tudi pred sodiščem. Če pa delavka uspe pred sodiščem dokazati, da je delodajalec ni izbral, ker je na primer izvedel, da je noseča ali ima majhne otroke, in je torej prišlo do kršitve prepoved diskriminacije, ima pravico do odškodnine po 8. členu ZDR-1.

³¹ Podobno izhaja iz Kodeksa MOD (ILO's code of practice on the protection of workers' personal data, International Labour Review, Vol. 135 (1996), no. 5.

6 IZBIRA MED KANDIDATI

ZDR-1 v 24. členu delodajalcu zagotavlja pogodbeno svobodo. Delodajalec je načeloma prost pri odločitvi, s katerim kandidatom, ki izpolnjuje pogoje za opravljanje dela, bo sklenil pogodbo o zaposlitvi, prav tako pa je prost, da ne izbere nobenega izmed prijavljenih kandidatov. Pri izbiri pa je dolžan upoštevati zakonske prepovedi, predvsem prepoved diskriminacije. V skladu z mednarodnimi dokumenti in direktivami EU ter Zakonom o varstvu pred diskriminacijo,³² namreč 6. člen ZDR-1 prepoveduje diskriminacijo pri zaposlovanju. Delodajalec je dolžan iskalcem zaposlitve zagotavljati enako obravnavo ne glede na narodnost, raso, ali etnično poreklo, nacionalno ali socialno poreklo, spol, barvo kože, zdravstveno stanje, invalidnost, vero ali prepričanje, starost, spolno usmerjenost, družinsko stanje, članstvo v sindikatu, premoženjsko stanje ali drugo osebno okoliščino. Slovensko pravo kandidate (in delavce) varuje pred nedopustno manj ugodno obravnavo na podlagi katerekoli osebne okoliščine (Kresal 2015, 1211).

Delodajalec lahko (upoštevaje prepoved diskriminacije) prosto izbira le med kandidati, ki izpolnjujejo pogoje, ne more pa izbrati kandidata, ki pogojev ne izpolnjuje. Samo v primeru, da noben od prijavljenih kandidatov ne izpolnjuje pogojev za opravljanje dela, lahko delodajalec z enim od prijavljenih kandidatov (ki izpolnjuje zakonske pogoje) sklene pogodbo o zaposlitvi za določen čas do enega leta, če je taka zaposlitev potrebna zaradi nemotenega opravljanja dela.³³

Vsi prijavljeni kandidati, ki niso bili izbrani, morajo biti obveščeni o tem, da niso bili izbrani,³⁴ v osmih dneh po zaključenem postopku izbire (se pravi po tem, ko delodajalec bodisi izbere enega izmed kandidatov bodisi se odloči, da ne bo izbral nobenega od njih), na njihovo zahtevo pa jim mora delodajalec vrniti vse dokumente (30. člen ZDR-1).

Če je delodajalec pri izbiri med kandidati kršil zakonsko prepoved diskriminacije, lahko neizbrani kandidat, v roku 30 dni po prejemu obvestila delodajalca, zahteva sodno varstvo pred pristojnim delovnim sodiščem (peti odstavek 200. člena ZDR-1).

³² Uradni list RS, št. 33/16.

³³ Tretji odstavek 22. člena ZDR-1.

³⁴ Delodajalec lahko obvestilo o neizbiri kandidatom pošlje po elektronski pošti na elektronski naslov kandidata, o katerem je kandidat seznanil delodajalca. Gre za možnost, uvedeno z ZDR-1, z namenom poenostaviti postopke in znižati stroške delodajalca.

Pri tem neizbrani kandidat ne more zahtevati razveljavitve izbire med kandidati in razveljavitve že sklenjene pogodbe o zaposlitvi z izbranim kandidatom,³⁵ ampak lahko zahteva odškodnino. Delodajalec je sicer odgovoren po splošnih pravilih civilnega prava, v 8. členu ZDR-1 pa je izrecno določeno, da se kot nepremoženjska škoda, ki je nastala kandidatu, štejejo tudi pretrpljene duševne bolečine zaradi neenake obravnave. Prav tako je zakonsko določena usmeritev pri določanju višine denarne odškodnine, ki mora biti ne le sorazmerna s škodo, ampak tudi učinkovita in odvračati delodajalca od ponovnih kršitev. Gre za ureditev, ki sledi direktivam EU (Mežnar 2010).

7 OBLIKA POGODBE O ZAPOSLOTVI

ZDR-1 v 17. členu izrecno določa, da se pogodba o zaposlitvi sklene v pisni obliki. Delodajalec mora delavcu izročiti pisni predlog pogodbe o zaposlitvi, praviloma tri dni pred predvideno sklenitvijo, pisno pogodbo o zaposlitvi pa ob njeni sklenitvi.

Delavec ima tako možnost, da temeljito preuči določbe iz predloga pogodbe o zaposlitvi, ki ga praviloma pripravi delodajalec, in da se po potrebi posvetuje s strokovnjakom oziroma osebo, ki ji zaupa. Pomen izročitve pisne pogodbe o zaposlitvi, ki sta jo podpisali pogodbeni stranki, pa ni le v tem, da ima delavec dokaz o tem, da je bila pogodba o zaposlitvi sklenjena, ampak tudi v tem, da je seznanjen s pravicami in obveznostmi, ki izhajajo iz pogodbe o zaposlitvi. Če delodajalec delavcu ob sklenitvi pogodbe o zaposlitvi ne izroči pisnega izvoda pogodbe o zaposlitvi, ima delavec pravico, da kadarkoli v času trajanja delovnega razmerja od delodajalca zahteva njeno izročitev. Če delodajalec delavčeve zahteve ne izpolni, pa lahko delavec svojo pravico uveljavlja pred pristojnim delovnim sodiščem.

Pisna oblika za sklenitev pogodbe o zaposlitvi je z zakonom predpisana zaradi varstva delavca in njegove obveščenosti o bistvenih pogojih pogodbe o zaposlitvi, a ni pogoj za veljavnost pogodbe. Tudi če delavec in delodajalec pogodbe o zaposlitvi nista sklenila v pisni obliki ali nista v pisni obliki izrazila vseh sestavin pogodbe o zaposlitvi (kot jih določa 31. člen ZDR-1), to ne vpliva na obstoj in veljavnost pogodbe o zaposlitvi (četrti odstavek 17. člena ZDR-1).

³⁵ V primeru neizbranega kandidata za uradniško delovno mesto v državnem organu ali v občini, ZJU omogoča tudi postavitev takšnih zahtevkov. Glej 5. odstavek 65. člena ZJU.

Če pogodbeni stranki ne skleneta pogodbe o zaposlitvi v pisni obliki in obstaja spor o tem, ali obstaja delovno razmerje ali ne, mora delavec zgolj dokazati, da obstajajo v njunem razmerju elementi delovnega razmerja. ZDR-1 namreč v 18. členu določa, da se v primeru spora o obstoju delovnega razmerja domneva, da obstaja delovno razmerje, če obstajajo elementi delovnega razmerja (določeni v 4. členu ZDR-1). Gre za pomembno domnevo, ki delavcem olajša dokazovanje obstoja delovnega razmerja v primeru prikritih delovnih razmerij (Senčur Peček 2007,1231).

8 VSEBINA POGODBE O ZAPOSLOTVI

Delavec in delodajalec pri sklepanju pogodbe o zaposlitvi nista prosta niti glede tega, katera vprašanja urediti s pogodbo, niti glede vsebinske ureditve teh vprašanj. Vprašanja, ki morajo biti urejena s pogodbo o zaposlitvi, so določena v 1. odstavku 31. člena ZDR-1. ZDR-1 pri določitvi obveznih sestavin pogodbe o zaposlitvi v veliki meri sledi Direktivi Sveta 91/533/EGS z dne 14. oktobra 1991 o obveznosti delodajalca, da zaposlene obvesti o pogojih, ki se nanašajo na pogodbo o zaposlitvi ali delovno razmerje.³⁶

Omejčitve pri vsebinskem urejanju posameznih pravic, obveznosti in odgovornosti pa izhajajo iz 9. člena ZDR-1, ki določa, da sta delodajalec in delavec pri sklepanju pogodbe o zaposlitvi dolžna upoštevati določbe ZDR-1 in drugih zakonov, ratificiranih in objavljenih mednarodnih pogodb, drugih predpisov, kolektivnih pogodb in splošnih aktov delodajalca. S pogodbo o zaposlitvi se lahko določijo pravice, ki so za delavca ugodnejše, kot jih določa zakon, kolektivna pogodba o oziroma splošni akt, ne pa manj ugodne.³⁷ Gre za načelo in favorem laboratoris. Če pogodbeni stranki katero od vprašanj s pogodbo o zaposlitvi uredita na način, ki je v nasprotju z določbo zakona, kolektivne pogodbe ali splošnega akta delodajalca, ki določa minimalne pravice in obveznosti pogodbenih strank, je takšna pogodbeni določba neveljavna (se ne uporablja), in postane sestavni del pogodbe določba zakona, kolektivne pogodbe ali splošnega akta (32. člen ZDR-1; Senčur Peček v Bečan et al. 2016, 196).

Kot izhaja iz 31. člena ZDR-1, mora pogodba o zaposlitvi vsebovati naslednje sestavine:

³⁶ Glej UL L št. 288, 8.10.1991, str. 32.

³⁷ Izjema je le pogodba o zaposlitvi s poslovodno osebo ali prokuristom, s katero se lahko določena vprašanja za delavca uredijo tudi manj ugodno od zakona (na primer dodatni način prenehanja pogodbe o zaposlitvi). Glej prvi odstavek 73. člena ZDR-1.

1) Podatki o pogodbenih strankah

S pomočjo podatkov o pogodbenih strankah se natančno določi pogodbeni stranki – delavca in delodajalca. Ti podatki pa služijo tudi lažjemu komuniciranju med njima. Katere podatke bosta navedli v pogodbi, se odločita pogodbeni stranki, že na podlagi zakona pa je treba navesti prebivališče oziroma sedež delavca in delodajalca.

Podatek o prebivališču delavca je zelo pomemben, saj bo delodajalec delavcu povrnil potne stroške na razdalji med delovnim mestom in tem prebivališčem,³⁸ prav tako bo delavcu veljavno vročal pisanja (na primer odpoved) na naslov tega prebivališča;³⁹ v primeru, ko bo delavec v bolniškem staležu, pa bo morebitno delavčevo zlorabo bolniškega staleža (dejstvo, da je delavec brez dovoljenja odpotoval iz kraja svojega prebivanja) presojal praviloma po tem prebivališču (8. alineja prvega odstavka 110. člena ZDR-1).

Podatek o sedežu delodajalca pa je pomemben zato, ker se v primeru, da točen kraj delavčevega opravljanja dela v pogodbi o zaposlitvi ni naveden, za kraj opravljanja dela šteje sedež delodajalca (4. alineja prvega odstavka 31. člena ZDR-1).

2) Datum nastopa dela

V pogodbi o zaposlitvi mora biti datum nastopa dela določen zato, ker se pravice in obveznosti na podlagi opravljanja dela v delovnem razmerju in vključitev v socialno zavarovanje na podlagi delovnega razmerja začnejo uresničevati s tem dnem.

Dogovorjeni datum nastopa dela ni nujno enak datumu sklenitve pogodbe o zaposlitvi. Pogodbeni stranki se lahko dogovorita o vsebini pogodbe o zaposlitvi in pogodbo tudi skleneta, delavec pa prične z delom kasneje (na primer po poteku odpovednega roka pri dosedanjem delodajalcu).

V primeru, da datum nastopa dela v pogodbi o zaposlitvi ni določen, pa se kot datum nastopa dela šteje datum sklenitve pogodbe o zaposlitvi (tretji odstavek 11. člena ZDR-1).

3) Naziv delovnega mesta oziroma vrsta dela

³⁸ Če se delavec preseli v bolj oddaljen kraj, je delodajalec dolžan delavcu povrniti višje stroške prevoza na delo samo, če je to določeno s kolektivno pogodbo dejavnosti ali če se tako sporazume z delavcem (tretji odstavek 130. člena ZDR-1). Zakon delodajalcu te obveznosti ne nalaga.

³⁹ Navedeno velja tudi, če se delavec preseli in o spremembi prebivališča ne obvesti delodajalca. Glej četrti odstavek 88. člena ZDR-1.

S tem ko je v pogodbi o zaposlitvi določeno delovno mesto oziroma vrsta dela, ki ga je dolžan delavec opravljati po pogodbi o zaposlitvi, je določena vsebina delavčeve najpomembnejše obveznosti (opravljanje dela), od nje pa je odvisno tudi plačilo (predvsem osnovna plača) kot bistvena obveznost delodajalca. Opredelitev dela je pomembna tudi v zvezi z odpovedjo pogodbe o zaposlitvi iz poslovnega razloga – ta odpovedni razlog nastopi, če preneha potreba po opravljanju dela, za katero je delavec sklenil pogodbo o zaposlitvi.

Delo, za katero je delavec sklenil pogodbo o zaposlitvi, je v pogodbi opredeljeno z navedbo naziva delovnega mesta ali vrste dela - odvisno od tega, kako so posamezna dela opredeljena v aktu o sistemizaciji (Korpič-Horvat 2008, 259). Delodajalec lahko v aktu o sistemizaciji določi pogoje za opravljanje dela na posameznem delovnem mestu (na primer administrator, tajnik, pisarniški referent,...) prosto delovno mesto objavi in sklene pogodbo o zaposlitvi za opravljanje dela na tem delovnem mestu. V primeru spremembe delovnega mesta je potrebna nova pogodba o zaposlitvi. Druga možnost pa je, da delodajalec v aktu o sistemizaciji določi pogoje za opravljanja vrste dela (na primer administrativna dela), prosto vrsto dela javno objavi in sklene pogodbo o zaposlitvi za opravljanje te vrste dela.

»Vrsta dela« pomeni širšo opredelitev dela, za katero je sklenjena pogodba o zaposlitvi, ki pa je zakonsko omejena s tem, da se lahko vanjo uvršča le delo, za katero se zahteva enaka stopnja in smer izobrazbe in drugi pogoji za opravljanje dela v skladu z 22. členom ZDR-1 (se pravi pogoji, določeni z aktom o sistemizaciji). Delavec bo torej v okviru vrste dela, za katero je sklenil pogodbo o zaposlitvi, lahko opravljal različna dela. Tudi če bo prišlo do spremembe opravljanja dela v okviru vrste dela, za katero je delavec sklenil pogodbo o zaposlitvi, ne bo treba skleniti nove pogodbe o zaposlitvi (Senčur Peček 2013, 215).

V pogodbi o zaposlitvi je poleg naziva delovnega mesta oziroma vrste dela treba navesti tudi kratki opis dela, ki ga bo delavec opravljal po pogodbi o zaposlitvi. Glede na to, da je opis delovnega mesta oziroma vrste dela sestavni del akta o sistemizaciji, zadošča v pogodbi o zaposlitvi navedba nekaj bistvenih delovnih nalog oziroma opravil. Kadar manjši delodajalec ne sprejme akta o sistemizaciji, je opis dela v pogodbi o zaposlitvi pomembnejši. Pri uvrščanju del v okvir določenega delovnega mesta in predvsem vrste dela je treba upoštevati zakonsko pravilo, da se vanj uvrstijo dela, za katera se zahtevajo enaka raven in smer izobrazbe ter drugi pogoji za njihovo opravljanje.

V zvezi s tem se pogosto pojavlja vprašanje, koliko se lahko obseg del, ki jih je delavec dolžan opravljati na svojem delovnem mestu ali pri svoji vrsti dela, določa z navodili delodajalca. Gre predvsem za znano zadnjo alinejo opisa delovnega mesta, ki se glasi, da je delavec poleg izrecno navedenih del dolžan opravljati tudi »druga dela po navodilih nadrejenih«. Nedvomno opis delovnega mesta ali vrste dela ne more zajeti oziroma predvideti vseh možnih del oziroma opravil, ki vsebinsko spadajo k delovnemu področju, ki ga zajemata določeno delovno mesto ali vrsta dela. Razlog je v tem, da so opravila raznovrstna in da se spreminjajo – nekatera postajajo nepotrebna, druga se na novo pojavljajo, kar je povezano s spremembami v tehnologiji, v načinih poslovanja, v organizaciji dela. Takšna, vsebinsko ustrezna dela, ki niso izrecno zajeta z opisom delovnega mesta/vrste dela, se lahko uvrstijo k »drugim delom po navodilu nadrejenih«. Ni pa mogoče te določbe razumeti na tak način, da lahko nadrejeni delavcu naložijo opravljanje kakršnihkoli del, tudi takšnih, ki nimajo vsebinske povezave z delovnim mestom ali vrsto dela in za katere se morda celo zahteva izobrazba nižje ravni ali drugačne smeri kot za delavčevo delovno mesto ali vrsto dela (Löschnigg 2011, 293-295; Senčur Peček v Bečan et al. 2016, 184).

4) Kraj opravljanja dela

Kraj opravljanja dela je lahko opredeljen konkretno z navedbo naslova oziroma mesta ali zgolj opisno, vendar določljivo (na primer: na sedežu delodajalca, v eni od poslovalnic). Možno je tudi, da delavec opravlja delo v več krajih.

Morebitno širšo opredelitev kraja opravljanja dela v pogodbi o zaposlitvi je treba razlagati tako, da to ne sme pomeniti nesorazmerne obremenitve delavca (prevelike oddaljenosti od prebivališča delavca). V kolektivnih pogodbah dejavnosti se v tej zvezi uporablja podobno merilo, kot ga določa ZDR-1 v petem odstavku 91. člena, se pravi, da kraj opravljanja dela ne sme biti oddaljen od delavčevega bivališča več kot tri ure vožnje v obe smeri z javnim prevozom ali z organiziranim prevozom delodajalca.⁴⁰

Če točen kraj opravljanja dela v pogodbi o zaposlitvi ni naveden, se šteje, da delavec delo opravlja na sedežu delodajalca.⁴¹ Navedena zakonska domneva izhaja iz dejstva, da je kot sedež delodajalca praviloma določen kraj, kjer je težišče njegovega poslovanja.

5) Določen ali nedoločen čas

⁴⁰ Glej na primer 22. člen Kolektivne pogodbe dejavnosti trgovine Slovenije, Uradni list RS, št. 24/14.

⁴¹ Glej četrto alinejo prvega odstavka 31. člena ZDR-1.

V pogodbi o zaposlitvi mora biti navedeno, ali se pogodba sklepa za nedoločen ali določen čas. Pri tem morata pogodbeni stranki upoštevati, da se pogodba o zaposlitvi praviloma sklepa za nedoločen čas, za določen čas pa samo v primerih, določenih v 54. členu ZDR-1, drugem zakonu ali kolektivni pogodbi dejavnosti. Če pogodbeni stranki skleneta pogodbo o zaposlitvi za določen čas, ne da bi obstajal kateri od teh razlogov, se šteje, da je delavec sklenil pogodbo o zaposlitvi za nedoločen čas (56. člen ZDR-1). Gre za t. i. transformacijo pogodbe o zaposlitvi za določen čas v pogodbo o zaposlitvi za nedoločen čas (Kresal v Bečan et al. 2016:323). Do takšne sankcije pride tudi v primeru, da pogodbeni stranki v pogodbi o zaposlitvi nista navedli razloga, zaradi katerega se sklepa pogodba o zaposlitvi (Senčur Peček v Bečan et al. 2016, 186; Kresal 2013, 173). Obveznost navedbe razloga v pogodbi je bila z ZDR-1 uvedena predvsem zaradi preprečevanja nezakonitega sklepanja pogodb o zaposlitvi za določen čas in lažjega izvajanja inšpekcijskega nadzora.⁴²

Če mora delodajalec razlog za sklenitev pogodbe o zaposlitvi za določen čas opredeliti v pogodbi sami, se s tem zmanjšuje možnost sklepanja pogodb o zaposlitvi za določen čas brez obstoja zakonitega razloga, saj mora v tem primeru delodajalec v primeru spora dokazovati ta, v pogodbi navedeni razlog, in ne kateregakoli (ki bi ga bilo v času spora najlažje dokazati).

V primeru pogodbe o zaposlitvi za določen čas je potrebno opredeliti tudi časovno obdobje, za katero se sklepa pogodba o zaposlitvi. Način opredelitve tega časovnega obdobja je odvisen od razloga, zaradi katerega se pogodba sklepa – lahko se opredeli natančno ali opisno.⁴³ Navedena opredelitev je zelo pomembna, saj pogodba o zaposlitvi preneha z iztekom časa, za katerega je bila sklenjena, oziroma s prenehanjem razloga, za katerega je bila sklenjena.⁴⁴

Če s pogodbo o zaposlitvi čas trajanja ni pisno določen, se domneva, da je pogodba o zaposlitvi sklenjena za nedoločen čas (drugi odstavek 12. člena ZDR-1). Delavcu tako v primeru spora ni potrebno dokazovati, da gre za pogodbo o zaposlitvi za nedoločen čas, oziroma da je bil namen strank skleniti takšno pogodbo, ampak zgolj dejstvo, da čas trajanja pogodbe o zaposlitvi ni določen.

⁴² Tako Predlog Zakona o delovnih razmerjih, prva obravnava, EVA 2010-2611-0064, 17. 10. 2012, str. 128.

⁴³ Na primer: za čas izvedbe projekta X, za čas odsotnosti delavke Marije Horvat in podobno.

⁴⁴ Glej prvi odstavek 79. člena ZDR-1.

6) Polni ali krajši delovni čas

Obvezna je pogodbeni določba o tem, ali gre za pogodbo o zaposlitvi s polnim ali krajšim delovnim časom. Če gre za pogodbo o zaposlitvi s krajšim delovnim časom, je poleg trajanja delovnega časa v urah primerno določiti tudi razmerje med krajšim in polnim delovnim časom (na primer: pogodba o zaposlitvi se sklepa za krajši delovni čas od polnega, in sicer za 20 ur tedensko, kar pomeni 1/2 polnega delovnega časa). Delavec, ki dela s krajšim delovnim časom (part-time), namreč nekatere pravice uveljavlja sorazmerno s časom, za katerega je sklenil pogodbo o zaposlitvi (Senčur Peček 2005; Bečan v Bečan et al. 2016, 370 in nasl.).

Tudi v primeru, ko je v pogodbi o zaposlitvi določeno, da se delo opravlja s krajšim delovnim časom, dejansko pa delavec delo opravlja polni delovni čas, gre za obliko prikritega delovnega razmerja; delavcu bi bilo treba priznati pravice na podlagi pogodbe o zaposlitvi s polnim delovnim časom (Senčur Peček 2015, 1203 in nasl.).

7) Delovni čas

S pogodbo o zaposlitvi je treba urediti dolžino dnevnega ali tedenskega delovnega časa, pa tudi razporeditev delovnega časa (bodisi enakomerno ali neenakomerno razporeditev, morebitne izmene, deljeni delovni čas in podobno) in pogoje za začasno prerazporeditev delovnega časa. Pri tem sta pogodbeni stranki vezani z omejitvami, ki izhajajo iz ZDR-1, drugih zakonov, pa tudi iz kolektivnih pogodb, ki zavezujejo delodajalca (bodisi splošne, panožne ali podjetniške). Upoštevati morata najdaljši tedenski delovni čas, minimalni odmor, počitek, pravila glede neenakomerne razporeditve in začasne prerazporeditve delovnega časa. Le pri poslovodnih osebah, vodilnih delavcih in delavcih, ki delo opravljajo doma, je dopustna prožnejša pogodbeni ureditev delovnega časa, saj si te kategorije delavcev delovni čas samostojno razporejajo (Senčur Peček 2009, 524).

8) Plačilo za delo

Pogodba o zaposlitvi mora vsebovati določilo o višini osnovne plače, ki pripada delavcu za opravljanje dela po pogodbi o zaposlitvi. Pri tem ZDR-1 izrecno določa, da mora biti v pogodbi naveden znesek osnovne (bruto) plače v eurih. Ne zadošča torej navedba količnika ali točk, s katerimi je ovrednoteno delovno mesto, prav tako v zvezi z osnovno plačo ni dopustno sklicevanje na ureditev v zakonu, kolektivni pogodbi ali splošnem aktu delodajalca.

ZDR-1 osnovne plače ne definira; kot izhaja iz prvega odstavka 127. člena, pa naj bi se njena višina določila upoštevaje zahtevnost dela, za katerega je delavec sklenil pogodbo o zaposlitvi. Višina osnovne plače za posamezna delovna mesta pri delodajalcu je odvisna od plačnega sistema delodajalca, ne sme pa biti nižja od najnižje osnovne plače, ki jo za delovna mesta posameznega tarifnega razreda določajo kolektivne pogodbe, ki zavezujejo delodajalca.

Poleg osnovne plače morajo biti v pogodbi o zaposlitvi opredeljene tudi druge sestavine plače (drugi odstavek 126. člena ZDR-1). Obvezni sestavini plače sta še del plače za delovno uspešnost in dodatki. Plačilo za poslovno uspešnost pa je sestavni del plače samo, če je tako dogovorjeno s kolektivno pogodbo ali pogodbo o zaposlitvi.

Pogodbeni stranki lahko način določanja delovne uspešnosti delavca (merila, postopek) opredelita v pogodbi o zaposlitvi; če pa jih določa katera od kolektivnih pogodb, ki zavezujejo delodajalca, se lahko v pogodbi o zaposlitvi zgolj sklicujeta na ureditev v kolektivni pogodbi. Navedena možnost je nedvomno praktična, saj v tem primeru z obsežno ureditvijo meril ni treba obremenjevati pogodb o zaposlitvi.

Dodatki za delo v posebnih pogojih dela, pa tudi dodatek za delovno dobo pripadajo delavcu že na podlagi ZDR-1, njihova višina pa se določi s kolektivno pogodbo na ravni dejavnosti. Pogodbeni stranki lahko v pogodbi o zaposlitvi izrecno navedeta višino dodatka, kot izhaja iz kolektivne pogodbe na ravni dejavnosti, ali določita višji dodatek, lahko pa se sklicujeta na ureditev v zakonu in kolektivni pogodbi na ravni dejavnosti. Tudi če pogodbeni stranki navedenih dodatkov ne uredita v pogodbi, so delavci do njih upravičeni že na podlagi zakona, in to v višini, določeni s kolektivno pogodbo dejavnosti, ki zavezuje delodajalca. Opredelitev višine dodatka v pogodbi o zaposlitvi je pomembna predvsem v primeru, da delodajalca ne zavezuje nobena kolektivna pogodba, pri tem pa je treba upoštevati višino dodatkov, kot izhaja iz primerljive kolektivne pogodbe (Korpič-Horvat v Bečan et al. 2016, 764).

9) Letni dopust

Pogodba o zaposlitvi mora vsebovati določilo o letnem dopustu oziroma načinu določanja letnega dopusta. Pogodbeni stranki v pogodbi o zaposlitvi praviloma določita število dni letnega dopusta, ki delavcu pripadajo v koledarskem letu, v katerem je sklenil pogodbo o zaposlitvi, pri tem pa upoštevata vse kriterije za določitev letnega dopusta, ki izhajajo iz ZDR-1, in morebitne kriterije iz kolektivnih pogodb, ki zavezujejo delodajalca, lahko pa dodatne dni letnega dopusta (oziroma kriterije zanje) določita tudi v pogodbi o zaposlitvi.

V primeru, da iz kakršnihkoli razlogov ob sklenitvi pogodbe o zaposlitvi ni mogoče natančno opredeliti števila dni letnega dopusta, ki delavcu pripadajo (na primer: ker delavec še nima vseh potrebnih dokazil v zvezi z izpolnjevanjem posameznih kriterijev), se v pogodbi o zaposlitvi določi, da bo delodajalec delavcu na podlagi predloženih dokazil o izpolnjevanju pogojev (kriterijev) za določitev števila dni letnega dopusta, kot izhajajo iz zakona (kolektivnih pogodb, pogodbe o zaposlitvi), odmeril letni dopust za tekoče koledarsko leto in ga o tem obvestil v določenem roku (Cvetko et al. 2004, 61).

V pogodbi o zaposlitvi za določen čas je treba urediti tudi način izrabe letnega dopusta. Splošnih pravil glede izrabe letnega dopusta, določenih v ZDR-1,⁴⁵ v primeru pogodb o zaposlitvi za določen čas, še posebej če so sklenjene za krajše časovno obdobje, vedno ni mogoče uporabiti, zato je pomembno, da pogodbeni stranko to vprašanje izrecno uredita.

Pogodbeni stranki morata upoštevati, ali delavcu pripada celotni letni dopust ali samo sorazmerni del letnega dopusta, in določiti tak način izrabe letnega dopusta, da bo delavcu omogočeno ves pripadajoči letni dopust izrabiti pred iztekom delovnega razmerja.

10) Dolžina odpovednih rokov

Pogodbeni stranki lahko dolžino odpovednih rokov izrecno določita v pogodbi o zaposlitvi, pri čemer pa morata upoštevati 94. člen ZDR-1, ki določa minimalne odpovedne roke. Ker se s pogodbo o zaposlitvi lahko določijo le pravice, ki so za delavca ugodnejše od ZDR-1, pogodbeni stranki odpovednih rokov ne smeta določiti v krajšem trajanju, kot izhaja iz navedene zakonske določbe.

Druge možnost, ki izhaja iz drugega odstavka 31. člena ZDR-1, je ta, da se pogodbeni stranki glede dolžine odpovednih rokov sklicujeta na veljavne zakone, kolektivne pogodbe oziroma splošne akte delodajalca. Ta možnost je uporabna v primeru, ko se pogodbeni stranki nista dogovorili za daljše odpovedne roke od tistih, ki jih določa bodisi zakon ali kolektivne pogodbe.

11) Kolektivne pogodbe in splošni akti

V pogodbi o zaposlitvi morajo biti navedene kolektivne pogodbe, ki zavezujejo delodajalca, in splošni akti delodajalca, ki določajo pogoje dela delavca (Cvetko et al 2004, 64).

⁴⁵ Kot so izraba letnega dopusta v več delih, izraba dveh tednov letnega dopusta v tekočem koledarskem letu, preostanka letnega dopusta pa v naslednjem letu in podobno.

Vse pravice in obveznosti delavca in delodajalca niso določene v pogodbi o zaposlitvi, pa tudi ne v ZDR-1, ampak izhajajo tudi iz kolektivnih pogodb (splošnih, panožnih, podjetniških), ki zavezujejo delodajalca, ter splošnih aktov delodajalca. Da bi delavec poznal svoje pravice in pogoje dela in da bi lahko izpolnjeval svoje obveznosti, je nujno, da je seznanjen s pravnimi akti, ki jih urejajo (ibid., 64).

Kolektivne pogodbe in splošni akti se morajo v pogodbi o zaposlitvi navesti s polnim naslovom in datumom sklenitve (sprejema), treba pa je navesti tudi, kje so objavljeni (v primeru kolektivnih pogodb, ki so objavljene v Uradnem listu, številka Uradnega lista, v primeru drugih kolektivnih pogodb oziroma splošnih aktov objava na drug način – na primer v glasilu družbe, na intranetu, na oglasni deski).

9 NASTOP DELA

Poleg sklenitve pogodbe o zaposlitvi, s katero nastane delovno razmerje, je pomemben tudi dejanski nastop dela delavca.

Pravice in obveznosti na podlagi opravljanja dela v delovnem razmerju in vključitev v socialno zavarovanje na podlagi delovnega razmerja se namreč začnejo uresničevati šele z dnem nastopa dela, dogovorjenim v pogodbi o zaposlitvi.⁴⁶ Navedeno velja tudi, če delavec tega dne iz opravičenih razlogov ne začne delati.⁴⁷ Tudi če delavec na dogovorjen dan ne more nastopiti dela, ker je na primer zbolel, doživel nesrečo in podobno, zanj veljajo vse pravice in obveznosti iz delovnega razmerja,⁴⁸ prav tako je vključen v socialno zavarovanje.⁴⁹

10 SKLEPNO

Sklenitev pogodbe o zaposlitvi ima pomembne posledice tako za delavca kot za delodajalca.

Od tega, ali je bila pogodba veljavno sklenjena, je odvisen nastanek delovnega razmerja, od upoštevanja pravil v zvezi s pogodbo za določen čas je odvisno, ali gre za pogodbo za določen

⁴⁶ Če datum nastopa dela v pogodbi o zaposlitvi ni določen, se kot datum nastopa dela šteje datum sklenitve pogodbe.

⁴⁷ Kot opravičeni razlogi se štejejo primeri, ko je lahko delavec opravičeno odsoten z dela na podlagi zakona ali kolektivne pogodbe (na primer bolezen, poškodba, osebne okoliščine – smrt družinskega člana, in podobno). Dodatne primere lahko s pogodbo o zaposlitvi določijo tudi stranki sami. Glej četrti odstavek 11. člena ZDR-1.

⁴⁸ Delavec je od dne, ko bi moral nastopiti delo, upravičen do nadomestila plače.

⁴⁹ Drugače je v primeru, če delavec ne začne delati iz neopravičenih razlogov. Glej Senčur Peček v Bečan et al., 2016:92 in nasl.

ali nedoločen čas, od opredelitve posameznih sestavin pogodbe in njihove skladnosti z zakonodajo in kolektivnimi pogodbami pa so odvisne pravice in obveznosti delavca in delodajalca. Zato je tako za delavca kot delodajalca pomembno poznavanje temeljnih načel v zvezi s sklepanjem pogodbe o zaposlitvi, pa tudi minimalnih delovnih standardov, določenih z zakonodajo in kolektivnimi pogodbami. Pogodbena ureditev pravic in obveznosti delavcev je v skladu z načelom in favorem laboratoris lahko le ugodnejša od zakonske.

LITERATURA – II. poglavje

1. Bečan, I. et al. 2008. ZDR s komentarjem, GV Založba, Ljubljana.
2. Bečan, I. et al. 2016. ZDR-1 s komentarjem, IUS Software, GV Založba, Ljubljana.

3. Cvetko, A. et al. 2004. Pogodba o zaposlitvi in podjetniška kolektivna pogodba, GV Založba, Ljubljana.
4. Goldin A. 2011. Global Conceptualizations and Local Constructions of the Idea of Labour Law, v Davidov G., Langille B. (eds.), The Idea of Labour Law, Oxford University Press.
5. ILO's code of practice on the protection of workers' personal data. 1996. International Labour Review, Vol. 135 (1996), no. 5.
6. Korpič-Horvat, E. 2008. Zaposlovanje delavcev na delovno mesto oziroma vrsto dela, disciplinska odgovornost, izvensodno reševanje delovnih sporov, Gospodarski subjekti na trgu – novosti in aktualna vprašanja gospodarskega prava, Pravna fakulteta UM, Inštitut za gospodarsko pravo, Maribor, str. 257-269.
7. Kresal B. 2013. Pravna vprašanja nove ureditve zaposlitve za določen čas in agencijskega dela, Podjetje in delo, 2-3/2013, str. 169-193.
8. Kresal B. 2015. Diskriminacija v delovnih razmerjih, Podjetje in delo, 6-7/2015, str. 1208-1222.
9. Kresal B. et al. 2002. Zakon o delovnih razmerjih s komentarjem in stvarnim kazalom, Primath, Ljubljana.
10. Kresal Šoltes, K. 2003. Podjemna pogodba (pogodba o delu) in presoja elementov delovnega razmerja, Gospodarski subjekti na trgu na pragu Evropske unije, (XI. Posvetovanje o aktualni problematiki s področja gospodarskega prava, 15. do 17. maj 2003, Portorož), Inštitut za gospodarsko pravo, Maribor, 2003, str. 399 – 413.
11. Kresal, B. 2014. Prikrita delovna razmerja – nevarno izigravanje zakonodaje, Delavci in delodajalci, 2-3/2014, str. 177-199.
12. Löschnigg, G. 2011. Arbeitsrecht, Verlag des ÖGB, Wien.
13. Mežnar, D. 1995. Pogodba o zaposlitvi. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
14. Mežnar, Š. 2010. Odškodnina v primeru kršitve prepovedi diskriminacije in mobinga, Delavci in delodajalci, 2-3/2010, str. 439-456.
15. Senčur Peček, D. 2005. Pogodba o zaposlitvi s krajšim delovnim časom, Podjetje in delo, 6-7/2005, str. 1664-1683.
16. Senčur Peček, D. 2007. Komu zagotavljati delovnopravno varstvo, Podjetje in delo, 6-7/2007, str. 1223-1246.
17. Senčur Peček, D. 2009. Organizacija delovnega časa z vidika zahtev po večji fleksibilnosti, Delavci in delodajalci, 4/2009, str. 491-530.

18. Senčur Peček, D. 2012. Vloga delovnega prava in njeno uresničevanje v spremenjenih razmerah, *Podjetje in delo*, 6-7/2012, str. 1483-1494.
19. Senčur Peček, D. 2013. Možnosti delodajalca glede odrejanja dela in pogojev dela zaradi spremenjenih pogojev poslovanja, *Delavci in delodajalci*, 2-3/2013, str. 211-233.
20. Senčur Peček, D. 2015. Neuporaba in spremenjena uporaba institutov delovnega prava, *Podjetje in delo*, 6-7/2015, str. 1191-1207.
21. Šetinc Tekavc, M. 1999. Predhodni zdravstveni pregled in zasebnost delavca, *Pravna praksa*, št. 425/1999, stran 11 in naslednje.
22. Šetinc Tekavc, M. 2007. Kje so meje dopustnega nadzora delodajalcev nad delavci, *Podjetje in delo*, 6-7/2007, str. 1247-1257.
23. Tičar, L. 2007. Varstvo osebnih podatkov in zasebnosti v delovni zakonodaji, *Delavci in delodajalci*, 2-3/2007, str. 215-230.

III.

KOMU MORAJO DELODAJALCI ZAGOTAVLJATI DELOVNOPRAVNO VARSTVO⁵⁰

Darja Senčur Peček

POVZETEK

⁵⁰ Z vidika družbene odgovornosti, zgoščeno in globalno opredeljene v ISO 26000, se tudi to poglavje nanaša zlasti na delovna razmerja in upravljanje; podpira uresničevanje načel o pristoynosti, preglednosti, etičnosti, spoštovanju do deležnikov, vladavine prava, mednarodnih norm in človekovih pravic, ko gre za zaposlene. Op. ur.

Delodajalci morajo zagotavljati delovnopravno varstvo delavcem, se pravi osebam, ki imajo sklenjeno pogodbo o zaposlitvi. Za delavce pa štejejo tudi osebe, ki delo opravljajo na podlagi druge pogodbe, če v njihovem pogodbenem razmerju obstajajo elementi delovnega razmerja (t.i. prikrita delovna razmerja). Če delavci delo opravljajo pri uporabnikih, se delodajalske obveznosti delijo med delodajalca in uporabnika.

V Sloveniji so poleg delovnega razmerja urejene tudi druge oblike dela, ki so časovno omejene ali namenjene le določenim kategorijam oseb. Tudi osebe, ki delo opravljajo v teh oblikah (kot so študentsko delo, volontersko pripravništvo, začasno in občasno delo upokojencev in druge), imajo pravico do minimalnega varstva na določenih področjih, ki so obravnavana v prispevku.

Predmet obravnave je tudi omejeno delovnopravno varstvo, ki ga slovenska delovna zakonodaja zagotavlja ekonomsko odvisnim osebam.

Ključne besede: delavec, delovno razmerje, ekonomsko odvisna oseba, agencijsko delo, volonterski pripravniki, začasno in občasno delo upokojencev, delo študentov in dijakov, delo otrok.

1 UVOD

Gospodarske družbe in drugi pravne in fizične osebe, ki želijo opravljati določeno dejavnost, poleg kapitala potrebujejo tudi ljudi, ki bodo zanje opravljali delo. Najbolj običajni način za zagotovitev dela je zaposlitev delavcev, se pravi sklenitev pogodbe o zaposlitvi z izbranimi kandidati. S pogodbo o zaposlitvi se vzpostavi delovno razmerje, za katerega je značilno, da delavci v njem trajneje, osebno in v razmerju podrejenosti opravljajo dela, ki sodijo v dejavnost delodajalca. Ta oblika dela omogoča delodajalcem nadzor nad opravljanjem dela, trajnejše razmerje z delavci pa omogoča tudi večjo produktivnost. Ključna značilnost delovnega razmerja je neenaka moč pogodbenih strank. Delovno pravo nevtralizira to neenakost in delavcu, ki je (osebno in ekonomsko) odvisen od delodajalca, zagotavlja minimalno varstvo. To varstvo se zagotavlja tako delavcem, ki delo opravljajo na podlagi tipične pogodbe o zaposlitvi za nedoločen čas, s polnim delovnim časom, za delo na sedežu delodajalca, pa tudi delavcem, ki delo opravljajo na podlagi katere od atipičnih pogodb o zaposlitvi (za določen čas, s krajšim delovnim časom, za delo na domu, pa tudi delavcem, ki jih njihov delodajalec napotuje na delo k uporabnikom).

Poleg pogodbe o zaposlitvi, s katero nastane delovno razmerje, so v slovenskem pravu urejene tudi druge oblike opravljanja dela, ki so praviloma namenjene kratkotrajnemu ali občasnemu opravljanju dela oziroma opravljanju dela določenih kategorij oseb in v določenih okoliščinah, zato so vsebinsko in časovno omejene. Tudi tem osebam, ki sicer niso delavci, se delno zagotavlja varstvo, ki izhaja iz delovne zakonodaje (zanje veljajo nekatere določbe delovne zakonodaje).

Delodajalci lahko določena dela (predvsem tista, ki ne sodijo v glavno dejavnost) prepustijo v opravljanje zunanjim pogodbenikom (samozaposlenim osebam), ki delo opravljajo na podlagi civilnih in gospodarskih pogodb (podjemnih pogodb, pogodb o poslovnem sodelovanju). Samozaposlene osebe, ki delo opravljajo samostojno, na trgu, za svoj riziko, praviloma ne potrebujejo delovnopravnega varstva, ampak zanje veljajo pravila civilnega in gospodarskega prava. Le v primeru, ko so te osebe ekonomsko odvisne od naročnika, jih v določenem obsegu varuje delovna zakonodaja.

V nadaljevanju so obravnavane različne oblike opravljanja dela, ki se pojavljajo v Republiki Sloveniji, in njihova zakonska ureditev.

Pomembno je, da delodajalci (njihova posloводства in strokovne službe) poznajo te oblike dela, da jih uporabljajo v skladu z namenom in upoštevajo zakonske omejitve ter da osebam, ki delo opravljajo na njihovi podlagi, zagotavljajo ustrezne pravice, ki jih zagotavlja delovno pravo.

2 DELAVCI (OSEBE V DELOVNEM RAZMERJU)

Slovensko delovno pravo (ki pri tem upošteva mednarodne dokumente in vire prava EU) varuje predvsem delavce (osebe, ki delo opravljajo v odvisnem razmerju) tako, da jim zagotavlja minimalne pravice in delovne pogoje.

Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1)⁵¹ izrecno določa, da ureja delovna razmerja, ki se sklepajo s pogodbo o zaposlitvi med delavcem in delodajalcem (1. člen ZDR-1). Tudi druga delovna zakonodaja (Zakon o minimalni plači,⁵² Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju,⁵³ Zakon o kolektivnih pogodbah⁵⁴ in drugi) ter kolektivne pogodbe določajo pravice in obveznosti delavcev (oseb, ki sklenejo pogodbo o zaposlitvi).⁵⁵

Za opredelitev kroga oseb, ki jih zajema delovno pravo, je tako bistvenega pomena opredelitev delovnega razmerja oziroma delavca.

Slovenski ZDR-1 v 4. členu vsebuje definicijo delovnega razmerja. Opredeljuje ga kot »razmerje med delavcem in delodajalcem, v katerem se delavec prostovoljno vključi v organiziran delovni proces delodajalca, in v njem za plačilo, osebno in nepretrgano opravlja delo po navodilih in pod nadzorom delodajalca.«

Elementi delovnega razmerja, ki jih je mogoče izluščiti iz navedene definicije, so: dvostranskost (razmerje med delavcem in delodajalcem), prostovoljnost, odplačno opravljanje dela, osebno opravljanje dela, nepretrgano opravljanje dela, vključitev delavca v organiziran delovni proces delodajalca in delo po navodilih in pod nadzorom delodajalca.

⁵¹ Uradni list RS, št. 21/2013.

⁵² Uradni list RS, št. 13/10 in 92/15.

⁵³ Uradni list RS, št. 42/07 – UPB in 45/08 – ZArbit.

⁵⁴ Uradni list RS, št. 43/06 in 45/08 – ZArbit.

⁵⁵ Izjema je le Zakon o varnosti in zdravju pri delu (Uradni list RS, št. 43/2011, ZVZD-1), ki določa, da se kot delavec v smislu tega zakona šteje ne le oseba, ki pri delodajalcu opravlja delo na podlagi pogodbe o zaposlitvi, ampak tudi oseba, ki na kakršni koli drugi pravni podlagi opravlja delo za delodajalca, ali oseba, ki pri delodajalcu opravlja delo zaradi usposabljanja. Ustrezno širok je tudi pojem delodajalca, ki mora zagotavljati varno in zdravo delo vsem osebam, ki opravljajo delo pri njem (ne glede na to, na kakšni pravni podlagi).

Medtem ko lahko nekatere od navedenih elementov najdemo tudi v drugih pogodbenih razmerjih, katerih predmet je opravljanje dela za drugega,⁵⁶ se predvsem po tem, da je »vključen v organiziran delovni proces delodajalca« in da »delo opravlja po navodilih in pod nadzorom delodajalca« delavec loči od oseb, ki delo opravljajo v kakšnem drugem razmerju.

Delavec se vključi v delovni proces delodajalca, ki ga ta organizira za izvajanje svoje dejavnosti. Delodajalec je tisti, ki sprejema odločitve o opravljanju dejavnosti (o delovnem procesu) in nosi tudi odgovornost za uspeh poslovanja. Delavec je le del tega organiziranega delovnega procesa, v njem opravlja odvisno delo, delo v podrejenosti delodajalcu (delo po navodilih in pod nadzorom delodajalca). V zameno za to podrejenost je delavec kot šibkejša stranka v razmerju deležen delovno-pravnega varstva.

Bistveni opredelilni element delovnega razmerja, kot izhaja iz ZDR-1, je torej odvisno delo, podrejenost delavca delodajalcu. Gre za podobno opredelitev, kot jo najdemo tudi v drugih pravnih ureditvah.⁵⁷

Če v razmerju med delodajalcem in osebo, ki zanj opravlja delo, obstajajo elementi delovnega razmerja, pogodbeni stranki ne moreta prosto izbirati pravne opredelitve tega razmerja. Glede na uveljavljeno načelo prednosti dejstev⁵⁸ se takšno razmerje šteje za delovno razmerje.

To izhaja tudi iz drugega odstavka 13. člena ZDR-1, ki določa, da se v primeru obstoja elementov delovnega razmerja (v skladu s 4. in v povezavi z 22. oziroma 54. členom ZDR-1),⁵⁹ delo ne sme opravljati na podlagi pogodb civilnega prava, razen če je to posebej zakonsko določeno.⁶⁰

⁵⁶ Dvostranskost, prostovoljnost in odplačnost so značilni tudi za pogodbo o delu (podjemno pogodbo) po Obligacijskem zakoniku (Uradni list RS, št. 97/07 OZ-UPB1), pa tudi osebno in kontinuirano opravljanje dela se lahko dogovorita s to pogodbo.

⁵⁷ Več o tem glej Senčur Peček D., Koga naj varuje delovna zakonodaja, Podjetje in delo, 6-7/2011, strani 1162-1173. Glej tudi Tičar L., Nove oblike dela, Pravna fakulteta, Ljubljana, 2012, stran 21 in naslednje.

⁵⁸ Načelo prednosti dejstev (vsebine razmerja) pred obliko pogodbe (the principle of the primacy of fact), je uveljavljeno v pravu večine držav. Glej The Employment Relationship: An annotated guide to ILO Recommendation No. 198 (<http://www.ilo.org/public/english/dialogue/ifpdial/downloads/guide-rec198.pdf>), stran 32.

⁵⁹ Zakon poleg napotitve na elemente delovnega razmerja (opredeljene v 4. členu ZDR-1) v tej zvezi napotuje tudi na 22. člen (ki določa obveznost delodajalca, da s splošnim aktom opredeli pogoje za opravljanje delovnih mest) in na 54. člen (ki določa primere, ko je izjemoma dopustno skleniti pogodbo o zaposlitvi za določen čas). S tem se želi poudariti, da praviloma obstaja delovno razmerje, kadar gre za sistemizirana delovna mesta (tista, ki so pri delodajalcu opredeljena z aktom o sistemizaciji), in to ne le takrat, kadar obstaja trajna potreba po delu, pač pa tudi v primeru, ko gre za dela, ki se opravljajo le določen čas.

⁶⁰ Takšen primer je denimo določba 27.a člena Zakona o urejanju trga dela (Uradni list RS, št. št. 80/10, 40/12 – ZUJF, 21/13, 63/13, 100/13, 32/14 – ZPDZC-1 in 47/15 – ZZSDT; ZUTD), po kateri lahko upokoјenci delo, ki

Ugotavljanje obstoja delovnega razmerja mora temeljiti na obstoju dejanskih okoliščin – na tem, kako sta pogodbeni stranki dogovorili svoj pogodbeni položaj, pravice in obveznosti, in kako jih dejansko izvajata, in ne na tem, kako ena ali obe pogodbeni stranki opisujeta oziroma označujeta svoje razmerje. Če je razmerje med strankama takšno, da je v njem mogoče prepoznati elemente delovnega razmerja, je pogodba med strankama pogodba o zaposlitvi, njuno razmerje pa je delovno razmerje, ne glede na to, ali sta pogodbeni stranki sklenili (pisno) pogodbo o zaposlitvi, in ne glede na to, da sta morda sklenili kakšno drugo pogodbo – pogodbo civilnega prava.

Delavec ima možnost, da v sodnem sporu uveljavlja obstoj delovnega razmerja in zahteva priznanje pravic iz tega naslova. V primeru, da sta stranki kljub obstoju elementov delovnega razmerja sklenili civilno-pravno pogodbo, se pravi, da gre za prikrito delovno razmerje,⁶¹ bo sodišče ovrglo izraženo, formalno voljo strank in na podlagi dejanskih okoliščin ugotovilo obstoj delovnega razmerja.

Pri tem bo moral delavec dokazati obstoj elementov delovnega razmerja, na podlagi 18. člena ZDR-1 pa se, v primeru obstoja elementov delovnega razmerja, delovno razmerje domneva.

Na obstoj prikritih delovnih razmerij v Sloveniji nakazuje ne le vedno več primerov uveljavljanja obstoja delovnega razmerja pred delovnimi sodišči, ampak tudi ugotovitve delovnih inšpektorjev.⁶² Medtem ko so v preteklosti prevladovali primeri prikritih delovnih razmerij, ko so osebe odvisno delo opravljale na podlagi podjemnih in avtorskih pogodb ter v obliki študentskega dela, je v zadnjem času vedno več primerov pogodb o poslovnem sodelovanju z navideznimi samozaposlenimi.⁶³

ima elemente delovnega razmerja, opravljajo na podlagi pogodbe o opravljanju začasnega ali občasnega dela. Gre za obliko dela, ki je časovno omejena.

Takšna je tudi določba 109.a člena Zakona o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (Uradni list RS, št. 16/07 – uradno prečiščeno besedilo, 36/08, 58/09, 64/09 – popr., 65/09 – popr., 20/11, 40/12 – ZUJF, 57/12 – ZPCP-2D in 47/15; ZOFVI), ki pod določenimi pogoji dopušča, da se zaradi nemotenega izvajanja vzgojno-izobraževalnega procesa sklene pogodba o delu, če so bile pred tem izkoriščene vse možnosti za sklenitev pogodbe o zaposlitvi.

⁶¹ Za prikrito delovno razmerje gre v primeru, če se razmerje med delavcem in delodajalcem navzven prikazuje drugače, kot je v resnici, z namenom izničiti ali zmanjšati zaščito, ki se zagotavlja delavcem oziroma zaradi izogibanja plačila davkov in prispevkov. Glej Report V (1), 2006, International Labour Conference, 95 th Session, 2006, <http://www.ilo.org/public/english/standards/relm/ilc/ilc95/pdf/rep-v-1.pdf>, stran 12; Meeting of Experts, Basic technical document, ILO, Geneva, 2000, <http://www.ilo.org/public/english/dialogue/ifpdial/pu bl/mewnp/index.htm>, stran 26, 27.

⁶² Število ugotovljenih kršitev 2. odstavka 13. člena ZDR-1 narašča. Glej Poročilo o delu inšpektorata RS za delo za leto 2015, stran 65.

⁶³ Praviloma gre za primere, ko se delodajalec odloči za outsourcing posameznih dejavnosti oziroma del zunanjim pogodbenikom - bivšim delavcem, ki »svoje« delo opravljajo naprej praktično na enak način kot prej,

Navidezno sklepanje civilnih in gospodarskih pogodb za razmerja, ki imajo elemente delovnega razmerja, ni problematično le za delavca, ki na tak način ni deležen ustreznega varstva, ampak pomeni tudi tveganje za delodajalca, ki s tem stori prekršek, ki se kaznuje z globo, v primeru delavčevega sodnega uveljavljanja delovnega razmerja pa bo moral delavcu za nazaj priznati vse pravice, ki izhajajo iz delovnega razmerja.

3 DELAVCI, KI JIH K UPORABNIKU NAPOTI AGENCIJA

Delodajalci (uporabniki) si lahko delavce zagotovijo tudi s pomočjo posebnih agencij - delodajalcev, ki zaposlujejo delavce in njihovo delo zagotavljajo uporabnikom.⁶⁴

Dejavnost zagotavljanja dela delavcev drugim delodajalcem (uporabnikom) lahko opravljajo samo tiste fizične ali pravne osebe, ki izpolnjujejo določene pogoje,⁶⁵ pridobijo dovoljenje za opravljanje te dejavnosti in so vpisane v poseben register, ki ga vodi Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti.⁶⁶ Takšen delodajalec zaposluje delavce (ima z njimi sklenjene pogodbe o zaposlitvi), vendar ti delavci dela ne opravljajo pri njem, ampak pri drugih uporabnikih, kamor jih delodajalec napoti na delo.

Gre torej za razmerja med tremi subjekti - delavcem, delodajalcem (pri katerem je delavec v delovnem razmerju) in uporabnikom (pri katerem delavec neposredno opravlja delo).

le da niso več delavci, ampak samostojni podjetniki. Pojavljajo pa se tudi primeri, ko delodajalec objavi prosto delovno mesto, nato pa z izbranim kandidatom ne sklene pogodbe o zaposlitvi, ampak od njega zahteva pridobitev statusa samostojnega podjetnika.

⁶⁴ ZDR-1 uporablja izraz »delodajalec, ki opravlja dejavnost zagotavljanja delavcev drugemu uporabniku«.

⁶⁵ Z leta 2014 uveljavljenimi spremembami ZUTD so bili uvedeni strogi pogoji za opravljanje dejavnosti posredovanja dela delavcev. Poleg splošnih zahtev, kot je izpolnjevanje kadrovskih, organizacijskih in prostorskih pogojev, so določeni tudi pogoji, s katerimi se želi preprečiti zlorabe, ki so se v preteklosti dogajale v praksi. Med njimi je določba, po kateri lahko pravna ali fizična oseba dejavnost posredovanja dela delavcev opravlja samo v primeru, da v zadnjih dveh letih ni bila kaznovana zaradi kršitve delovno-pravnih predpisov, da ni imela neporavnanih obveznosti do delavcev in da ni bila na seznamu davčnih ne-plačnikov. Določena je tudi obveznost registracije dejavnosti posredovanja dela delavcev kot glavne dejavnosti, predložitev bančne garancije v višini 30.000 eurov, za pravno in fizično osebo, ki ima sedež v drugi državi članici EU, EGP ali v Švicarski konfederaciji pa tudi obveznost ustanovitve podružnice. Delodajalec za zagotavljanje dela delavcev in uporabnik tudi ne smeta biti povezani družbi v smislu ZGD-1 (kar pomeni, da t. i. hišne agencije niso dovoljene).

⁶⁶ Glej 2. odstavek 163. člena, 164. in 167. člen ZUTD. Podrobneje so ti pogoji, pridobitev dovoljenja in postopek vpisa določeni v Pravilniku za zagotavljanje dela delavcev uporabnikom (Uradni list RS, št. 15/2014, 38/2015 in 90/2015). Na dan 1. 6. 2016 je v register vpisanih 115 domačih pravnih in fizičnih oseb, ki opravljajo dejavnost zagotavljanja dela delavcev, in ena tuja pravna oseba (tujim pravnim in fizičnim osebam ni treba pridobiti dovoljenja, ampak se le vpišejo v posebno evidenco).

Slovenska delovna zakonodaja vsebuje vrsto določb, s katerimi ureja razmerja v zvezi s posredovanjem dela,⁶⁷ pri tem pa sledi Direktivi 2008/104/ES Evropskega parlamenta in Sveta z dne 19. novembra 2008 o delu prek agencij za zagotavljanje začasnega dela.⁶⁸

Novejše spremembe in dopolnitve zakonodaje na tem področju pomenijo implementacijo navedene direktive, pa tudi poskus preprečitve zlorab, ki so se pri uporabi dela teh delavcev dogajale v praksi.

Uveljavljene so bile z namenom preprečiti, da bi posredovanje dela izpodrivalo pogodbe o zaposlitvi,⁶⁹ ustrežneje urediti delovno-pravni položaj delavca pri delodajalcu in izboljšati položaj delavca pri uporabniku (med drugim tudi preko večje odgovornosti uporabnika). Uporabniki, ki so zainteresirani za to, da jim delodajalec posreduje delo delavcev določenih strok in usposobljenosti oziroma za opravljanje določenih del, o tem obvestijo tega delodajalca.

Praviloma naj bi se s posredovanjem dela delavcev reševale kratkotrajnejše potrebe po delu in primeri, ko uporabnik v zelo kratkem času potrebuje delavce (na primer zaradi nadomeščanja odsotnih delavcev).⁷⁰

Delodajalec delavcev ne sme napotiti k uporabniku v primeru, ko gre za nadomeščanje delavcev uporabnika, ki stavkajo, v primeru, ko je uporabnik v enoletnem obdobju pred tem odpustil večje število delavcev, v primeru, ko gre za nevarna delovna mesta, in v drugih primerih, ki se lahko določijo s kolektivno pogodbo na ravni dejavnosti (2. odstavek 59. člen ZDR-1). Uporabnik je dolžan delodajalca seznaniti z obstojem navedenih okoliščin, v katerih napotitev k njemu ni dopustna.

⁶⁷ Predvsem 163. do 174. člen ZUTD in 59. do 63. člen ZDR-1, pa tudi 2. točka 3. člena ZVZD-1.

⁶⁸ UL L 327, 5. 12. 2008, s. 9-14. Več o tem glej Končar P., Ureditev zagotavljanja začasnega dela in vpliv Direktive 2008/104/ES, Delavci in delodajalci, 2-3/2012, strani 143-158.

⁶⁹ Število napotenih delavcev pri uporabniku ne sme presegati 25% vseh delavcev, zaposlenih pri tem uporabniku; pri čemer se v to kvoto ne vštevajo tisti napoteni delavci, ki so pri delodajalcu za zagotavljanje dela zaposleni za nedoločen čas. Drugačna ureditev navedene kvote je možna s kolektivno pogodbo dejavnosti, ta kvota pa ne velja za uporabnike-manjše delodajalce (3. odstavek 59. člena ZDR-1). Prav tako je uporabnik na zahtevo sindikata oziroma sveta delavcev (oz. delavskega zaupnika) le-tega dolžan enkrat letno obveščati o tem, koliko napotenih delavcev zaposluje in zakaj (peti odstavek 59. člena).

⁷⁰ Če uporabnik delavca potrebuje trajneje, je primerno, da z delavcem sklene pogodbo o zaposlitvi (da ga torej neposredno zaposli). ZUTD v tej zvezi izrecno določa, da delodajalec za posredovanje dela delavcev svojim delavcem ne sme postavljati nobenih omejitev glede možnosti sklenitve pogodbe o zaposlitvi z uporabnikom po izteku časa zagotavljanja dela (prvi odstavek 165. člena). Prav tako delodajalec od napotenega delavca ne sme zahtevati plačila ali drugega povračila zaradi morebitne sklenitve pogodbe o zaposlitvi z uporabnikom (glej tretji odstavek 165. člena ZUTD).

Uporabnik, ki izrazi potrebo po opravljanju določenega dela, mora delodajalca obvestiti o vseh pogojih za opravljanje dela, ki jih mora izpolnjevati delavec, in delodajalcu predložiti oceno tveganja za nastanek poškodb in zdravstvenih okvar.

Delodajalec in uporabnik nato pred pričetkom dela delavca pri uporabniku skleneta pisni dogovor, v katerem določita medsebojne pravice in obveznosti, pa tudi pravice in obveznosti delavca in uporabnika. Pri tem sta omejena z določbami ZDR-1, ki nekatere obveznosti izrecno nalaga uporabniku (glej 62. člen ZDR-1).

Uporabnik je na primer odgovoren za spoštovanje predpisov v zvezi z zagotavljanjem zdravja pri delu in glede delovnega časa, odmorov in počitkov.⁷¹

Na podlagi dogovora z uporabnikom nato delodajalec delavca napoti na delo k temu uporabniku. Pisna napotitev, ki jo prejme delavec, mora vsebovati pogoje dela pri uporabniku ter pravice in obveznosti, ki so neposredno vezane na opravljanje dela (vrsta dela, ki ga bo opravljal, trajanje in razporeditev delovnega časa, kraj opravljanja dela, plača, dolžina in način izrabe letnega dopusta in podobno).⁷²

Čeprav delavec in uporabnik nista v formalnem pogodbenem razmerju, sta v času, ko delavec delo opravlja pri uporabniku, glede pravic in obveznosti, ki so neposredno vezane na opravljanje dela, v dejanskem razmerju, ki je podobno razmerju med delodajalcem in delavcem.

Delavec je dolžan opravljati delo po navodilih uporabnika, tako uporabnik kot delavec pa sta dolžna v času opravljanja dela delavca pri uporabniku upoštevati določbe ZDR-1, kolektivnih pogodb in splošnih aktov, ki zavezujejo uporabnika, kar pomeni, da mora imeti napoteni delavec takšne delovne in zaposlitvene pogoje, kot jih imajo delavci tega uporabnika. To po tretjem odstavku 63. člena velja tudi glede ugodnosti, ki jih uporabnik zagotavlja svojim delavcem (na primer uporaba kantine).

Plačo delavcem sicer izplačuje delodajalec za zagotavljanje dela, njena višina pa je odvisna od dejanskega opravljanja dela pri uporabniku in od kolektivnih pogodb in splošnih aktov, ki zavezujejo uporabnika (peti in šesti odstavek 62. člena ZDR-1).

⁷¹ Glede na to, da delavec delo dejansko opravlja pri uporabniku in po njegovih navodilih, je tovrstna ureditev odgovornosti uporabnik nujna.

⁷² Ta pisna napotitev (pisno obvestilo) se lahko delavcu pošlje tudi po elektronski poti na službeni elektronski naslov delavca.

Uporabnik je tako odgovoren za podatke o plačilu za delo, ki jih daje delodajalcu za zagotavljanje dela. Poleg tega je uporabnik za obdobje, ko je delavec opravljal delo pri njem, subsidiarno odgovoren za izplačilo plač in drugih prejemkov iz dela, kar pomeni, da bo delavec v primeru, da plačila na prejme od delodajalca za zagotavljanje dela, le-to lahko terjal od uporabnika (ibid.).

Glede letnega dopusta zakon določa, da ga delavec izrabí v dogovoru z delodajalcem in uporabnikom.

Delavec ima pravico do izobraževanja po splošnih pravilih ZDR-1, zagotavljati pa mu jo mora delodajalec za zagotavljanje dela oziroma po dogovoru z njim uporabnik (v času, ko delavec delo opravlja pri njem). Gre za izrecno določbo tretjega odstavka 62. člena ZDR-1.

Če uporabnik krši svoje obveznosti, lahko delavec odkloni opravljanje dela. Če pa delavec krši svoje obveznosti, uporabnik o tem obvesti delavčevega delodajalca, ki lahko (glede na vrsto in težo kršitve) zoper delavca izvede disciplinski postopek ali mu celo odpove pogodbo o zaposlitvi.

Glede na navedeno mora biti uporabnik skrben pri izbiri agencije, ki mu bo posredovala delavce, saj bo moral v primeru, da bo le-ta kršila svoje obveznosti do delavcev, sam prevzeti te obveznosti. Prav tako mora uporabnik napotenim delavcem zagotavljati celo vrsto pravic v enakem obsegu kot svojim delavcem.

4 OSEBE, KI DELO OPRAVLJAJO NA PODLAGI DRUGIH POGODB

4.1 Volonterski pripravniki

Poleg pripravništva, ki se opravlja na podlagi pogodbe o zaposlitvi (v delovnem razmerju), slovenska delovna zakonodaja dopušča tudi volontersko pripravništvo. Za primer, da se v skladu s posebnim zakonom pripravništvo lahko opravlja, »ne da bi delavec in delodajalec sklenila pogodbo o zaposlitvi«, je v 124. členu ZDR-1 določena obvezna sklenitev pisne pogodbe o volonterskem opravljanju pripravništva.

Posebni zakoni, ki dopuščajo volontersko pripravništvo, obstajajo le na področjih v javnem sektorju.

Tako se volontersko pripravništvo izvaja na področju vzgoje in izobraževanja (na podlagi 110. člena Zakona o financiranju vzgoje in izobraževanja),⁷³ zdravstva (na podlagi 65. člena Zakona o zdravstveni dejavnosti),⁷⁴ pravosodja (na podlagi 3. člena Zakona o pravniškem državnem izpitu),⁷⁵ vedno bolj razširjeno pa je tudi v državnih organih in občinah, kjer temelji na 108. členu Zakona o javnih uslužbencih.⁷⁶

Za volonterskega pripravnika se uporabljajo določbe ZDR-1 o trajanju in izvajanju pripravništva, omejenosti delovnega časa, odmorih in počitkih, odškodninski odgovornosti ter posebni predpisi o varnosti in zdravju pri delu. Novost, uvedena z ZDR-1, je ta, da se za volonterskega pripravnika uporabljajo tudi določbe ZDR-1 o povračilu stroškov v zvezi z delom.

Volonterski pripravniki torej niso v delovnem razmerju, niso vključeni v socialna zavarovanja, upravičeni so le do povračila stroškov za prevoz na delo in z dela in za prehrano med delom.

Mladi diplomanti tako v času opravljanja volonterskega pripravništva, ki je praviloma pogoj za opravo strokovnega izpita, ostajajo odvisni od staršev oziroma so za preživetje prisiljeni opravljati dodatna plačana dela. Tudi pravica do povračila stroškov v zvezi z delom (ki je sicer korak naprej) tega problema ne rešuje. Rešitev bi bila plačana pripravništva in ustrezna politika države na tem področju.

4.2 Osebe, ki opravljajo začasno in občasno delo

4.2.1 Začasno in občasno delo upokojencev

Gre za atipično obliko dela, ki ga lahko opravljajo samo osebe, ki imajo v Republiki Sloveniji status upokojenca.⁷⁷ Delo se opravlja na podlagi pogodbe o opravljanju začasnega ali občasnega dela kot posebnega pogodbenega razmerja med delodajalcem in upravičencem, ki ima lahko tudi nekatere elemente delovnega razmerja po ZDR-1 (tako 27.a člen ZUTD).

⁷³ Uradni list RS, št. 16/2007 ZOFVI-UPB5, 36/2008.

⁷⁴ Uradni list RS, št. 23/2005 ZZDej -UPB2, 23/2008 in 14/2013.

⁷⁵ Uradni list RS, št. 83/2003 ZPDI -UPB1, 111/2007.

⁷⁶ Uradni list RS, št. 63/07 – UPB3, 65/08, 69/08 – ZTFI-A, 69/08 – ZZavar-E in 40/12 – ZUJF. Ugotoviti je mogoče, da se je volontersko pripravništvo v državni upravi razmahnilo predvsem v času, ko zaradi uveljavitve Zakona o uravnoteženju javnih financ (Uradni list RS, št. 40/2012, ZUJF) dodatno zaposlovanje ni mogoče, prav tako ne študentsko delo.

⁷⁷ Izvzete so osebe, ki so uveljavile pravico do delne starostne ali predčasne pokojnine (in so še vedno v obveznem zavarovanju za krajši delovni čas).

Navedeno določbo je mogoče razumeti na tak način, da se lahko ta pogodba (upoštevaje zakonske pogoje in omejitve) sklene tudi v primerih, ko bi bilo sicer glede na obstoj elementov delovnega razmerja (iz 4. člena ZDR-1) treba skleniti pogodbo o zaposlitvi.

Glede na začasnost oziroma občasnost del, ki se lahko opravljajo na podlagi te oblike dela, so v zakonu določene njegove omejitve tako na strani upravičenca kot delodajalca. Upravičenec lahko to delo opravlja v obsegu največ 60 ur v koledarskem mesecu,⁷⁸ njegov dohodek pa v seštevku v koledarskem letu ne sme presegati 6.300 eurov.

Časovne omejitve na strani delodajalca pa so vezane na število zaposlenih – več ko ima delodajalec zaposlenih, večje število ur občasnega ali začasnega dela je dopustno opraviti pri njem (od 60 ur mesečno v primeru, ko delodajalec nima nobenega zaposlenega, do 1.050 v primeru delodajalca z več kot 100 zaposlenimi delavci).⁷⁹ Glede na to, da začasno ali občasno delo vsebinsko ni omejeno,⁸⁰ je časovna omejitev tega dela pri delodajalcu nujna. Le na tak način se lahko prepreči nadomeščanje pogodb o zaposlitvi s temi pogodbami, ki so sicer za delodajalce davčno ugodne, upravičencem (ki lahko delo opravljajo v razmerju odvisnosti, na enak način kot delavci) pa dajejo bistveno manjše varstvo kot delovno razmerje.

Osebe, ki opravljajo začasno in občasno delo, po določbah ZUTD niso delavci, kljub temu pa se zanje uporabljajo določbe ZDR-1 o prepovedi diskriminacije, spolnega in drugega nadlegovanja ter trpinčenja na delovnem mestu, enake obravnave glede na spol, o delovnem času, odmorih in počitkih ter odškodninski odgovornosti; prav tako pa se zanje uporabljajo predpisi, ki urejajo varnost in zdravje pri delu. ZUTD določa tudi minimalno urno postavko, ki znaša 4,20 eura in obvezuje delodajalca, da upravičencu dohodek za opravljeno delo zagotovi praviloma najkasneje do 18. dne v naslednjem mesecu. Za morebitne spore med delodajalcem in upravičencem je pristojno delovno sodišče.

⁷⁸ Ta omejitev velja ne glede na to, ali dela le pri enem delodajalcu ali pri več hkrati (v tem primeru seštevke ur pri vseh delodajalcih ne sme preseči 60 ur). Neizkoriščene ure se tudi ne morejo prenašati v naslednji koledarski mesec.

⁷⁹ Glej četrti, peti, šesti in sedmi odstavek 27.b člena ZUTD.

⁸⁰ Na podlagi pogodbe o začasnem ali občasnem delu je dopustno opravljati tudi dela, za katera bi se sicer sklepale pogodbe o zaposlitvi.

4.2.2 Začasno in občasno delo dijakov in študentov

V skladu z Zakonom o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti – ZZZPB⁸¹ lahko dijaki in študenti⁸² pod pogoji, ki jih navaja zakon, pri delodajalcu opravljajo začasno in občasno delo dijakov in študentov (t. i. študentsko delo). Pravno podlago za opravljanje dela predstavlja ustrezno izpolnjena napotnica posrednika (ene od organizacij, ki posredujejo začasna in občasna dela dijakov in študentov).⁸³

Študentsko delo naj bi študentom omogočilo dodatni zaslužek in pridobivanje delovnih izkušenj, delodajalcem pa enostavno zapolnitev potreb po kratkotrajnem delu. Kadar gre za dela, pri katerih obstajajo elementi delovnega razmerja, se študentsko delo ne sme opravljati.⁸⁴

Zakonsko je določena minimalna urna postavka za študentsko delo (4,5 evra), prav tako je od 1. 2. 2015 naprej študentsko delo vključeno v pokojninsko in invalidsko ter zdravstveno zavarovanje.⁸⁵

Kljub temu, da študentsko delo ni delovno razmerje, zanj veljajo določbe ZDR-1 o prepovedi diskriminacije, enaki obravnavi glede na spol, o delovnem času, odmorih in počitkih, o posebnem varstvu delavcev, ki še niso dopolnili 18 let starosti, in o odškodninski odgovornosti, prav tako pa veljajo določbe ZVZD-1.

4.3 Osebe, ki opravljajo katero od zakonitih oblike dela po Zakonu o preprečevanju zaposlovanja in dela na črno

Zakon o preprečevanju dela in zaposlovanja na črno (ZPDZC-1)⁸⁶ med drugim določa, kdaj se opravljanje dejavnosti ali dela šteje za delo na črno, kdaj gre za zaposlovanje na črno, pa tudi katere dejavnosti in dela ne štejejo za zaposlovanje in za delo na črno.⁸⁷

⁸¹ Uradni list RS, št. 107/2006 UPB1. Gre za določbe 5 do 8. člena ZZZPB, ki se uporabljajo tudi po uveljavitvi ZUTD, vse do pričetka uporabe posebnega zakona, ki bo urejal študentsko delo. Glej drugi odstavek 192. člena ZUTD.

⁸² Pa tudi udeleženci izobraževanja odraslih (ki se izobražujejo po programih osnovnega, poklicnega, srednjega in višjega strokovnega izobraževanja), mlajši od 26 let.

⁸³ Dejavnost posredovanja dela (ki vključuje tudi posredovanje začasnih in obasnih del dijakom in študentom) lahko opravljajo organizacije, ki izpolnijo predpisane kadrovske, organizacijske in druge pogoje in pridobijo koncesijo Ministrstva za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti.

⁸⁴ Kljub temu da je študentsko delo po svojem bistvu začasno in občasno delo, se v praksi pogosto opravlja kot oblika rednega, trajnega opravljanja dela na sistemiziranih delovnih mestih. Razlog je v stroškovni konkurenčnosti študentskega dela (manjša obremenitev z davki in prispevki) in njegovi prožnosti (posredovanje dela preko napotnic), ki ustrezata delodajalcem. V sodni praksi je najti primere, ko so študenti, ki so delo formalno opravljali na podlagi napotnic (kot študentsko delo), uspeli pri dokazovanju obstoja elementov delovnega razmerja in s tem s priznanjem statusa delavca.

⁸⁵ Glej Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o uravnoteženju javnih financ (Uradni list RS, št. 95/2014; ZUJF-C).

Med oblikami dela, ki se kljub temu, da se opravljajo brez sklenitve pogodbe, po izrecni določbi 7. člena ZPDZC-1 štejejo za dopustne,⁸⁶ je tudi kratkotrajno delo,⁸⁹ ki je v praksi kar uveljavljeno.

Pri kratkotrajnem delu gre za brezplačno opravljanje dela v mikro družbi ali zavodu z najmanj enim in največ 10 zaposlenimi ali pri samozaposleni osebi z največ 10 zaposlenimi, kadar ga opravlja:

- zakonec ali zunajzakonski partner ali partner v registrirani istospolni skupnosti lastnika ali solastnika mikrodržbe ali zavoda ali samozaposlene osebe;
- zakonec ali zunajzakonski partner ali partner v registrirani istospolni skupnosti enega od staršev lastnika ali solastnika mikrodržbe ali zavoda ali samozaposlene osebe;
- oseba, s katero je lastnik ali solastnika mikrodržbe ali zavoda ali samozaposlena oseba v sorodu v ravni vrsti do prvega kolena;
- starši in otroci zakonca ali zunajzakonskega partnerja ali partnerja v registrirani istospolni skupnosti lastnika ali solastnika mikrodržbe ali zavoda ali samozaposlene osebe.

Delo katere od prej navedenih oseb se lahko opravlja največ 40 ur mesečno. Delodajalec mora voditi evidenco o opravljenem kratkotrajnem delu, iz katere je vidno, kdaj je posamezna oseba opravljala to delo in koliko tega dela je opravila na mesečni ravni. Evidenco podpiše tudi oseba, ki opravlja kratkotrajno delo, delodajalec pa jo mora hraniti dve leti.

Glede opravljanja kratkotrajnega dela se uporabljajo določbe ZDR-1 v zvezi z varstvom delavcev, mlajših od 18 let, delovnim časom, nočnim delom, odmori in počitki in varstvom nekaterih kategorij delavcev, prav tako se uporabljajo določbe ZVZD-1. V skladu s predpisi o zdravstvenem zavarovanju je oseba, ki opravlja kratkotrajno delo, zavarovana za primer poškodbe pri delu in poklicne bolezni.

⁸⁶ Uradni list RS, št. 32/2014 in 47/15 – ZZSDT.

⁸⁷ Več o problematiki zaposlovanja na črno glej v Končar P., Tudi zaposlovanje na črno pomeni segmentacijo trga dela, Delavci in delodajalci, 2-3/2013, strani 196-206.

⁸⁸ Ne glede na opredelitev zaposlovanja na črno, se za zaposlovanje na črno ne šteje: kratkotrajno delo, nujno delo ter humanitarno, karitativno, prostovoljno in dobrodelno delo (drugi odstavek 7. člena ZPDZC).

⁸⁹ Glej člen 17 ZPDZC-1.

4.4 Otroci

Delo otrok, mlajših od 15 let, je v Republiki Sloveniji prepovedano (1. odstavek 211. člena ZDR-1).⁹⁰ Izjemoma je dopustno le v določenih primerih in pod določenimi pogoji, ki so opredeljeni v 211. členu ZDR-1.

Otrok, ki je mlajši od 15 let, lahko izjemoma, proti plačilu, sodeluje pri snemanju filmov, pripravi in izvajanju umetnostnih, scenskih in drugih del s področja kulturne, umetniške, športne in oglaševalske aktivnosti (2. odstavek 211. člena).

Otrok, ki je dopolnil 13 let, lahko opravlja lažje delo, najdalj 30 dni v posameznem koledarskem letu v času šolskih počitnic tudi v drugih dejavnostih, vendar na takšen način in v takšnem obsegu, da dela, ki jih bo opravljal, ne ogrožajo njegove varnosti, zdravja, morale, izobraževanja in razvoja. Vrste lažjih del so določene s posebnim podzakonskim aktom (3. odstavek 211. člena).

Prej navedeno delo otrok, mlajših od 15 let oziroma 13 let, je dopustno le na podlagi predhodnega dovoljenja inšpektorja za delo, ki ga le-ta izda na podlagi zahtevka otrokovega zakonitega zastopnika.

Pri delodajalcu lahko dijaki in študenti, ki so dopolnili starost 14 let, opravljajo praktično izobraževanje v okviru izobraževalnih programov (6. odstavek 211. člena).

V primeru dela otrok (mlajših od 15 oziroma 13 let) in dijakov ter študentov na praktičnem izobraževanju pri delodajalcu se uporabljajo določbe ZDR-1 o prepovedi diskriminacije, enaki obravnavi glede na spol, o delovnem času, odmorih in počitkih, o posebnem varstvu delavcev, ki še niso dopolnili 18 let ter o odškodninski odgovornosti. Zanje prav tako veljajo določbe ZVZD-1.

5 EKONOMSKO ODVISNE OSEBE

Osebe, ki ne sodijo med delavce (samozaposleni) praviloma z delovno zakonodajo in kolektivnimi pogodbami niso zajete, ampak je ureditev njihovega pravnega položaja odvisna predvsem od pogodbe z naročnikom.

⁹⁰ Z osebo, mlajšo od 15 let, tudi ni dopustno skleniti pogodbe o zaposlitvi; če bi se takšna pogodba o zaposlitvi sklenila, pa je nična. Glej 21. člen ZDR-1.

V okviru Evropske unije⁹¹ in Mednarodne organizacije dela⁹² pa se je že pred leti ugotavljalo, da obstaja kategorija oseb, ki niso delavci, so pa ekonomsko odvisni od enega naročnika, zato (podobno kot delavci) potrebujejo določeno varstvo.

Tem, t. i. ekonomsko odvisnim osebam,⁹³ ki sodijo v t. i. sivo območje med samozaposlenimi in delavci,⁹⁴ se v nekaterih pravnih sistemih⁹⁵ že dalj časa priznava določeno delovno-pravno varstvo, praviloma na tak način, da se določene norme delovnega prava uporabljajo tudi za te osebe, ki izpolnjujejo predpisane kriterije.

Z zadnjo reformo delovne zakonodaje (z uveljavitvijo ZDR-1) se je državam, ki urejajo pravni položaj ekonomsko odvisnih oseb, pridružila tudi Slovenija. Zaenkrat to kategorijo oseb urejata določbi 213. in 214. člena ZDR-1, ki naj bi se uporabljali do uveljavitve zakona, ki bo urejal delo in varstvo ekonomsko odvisnih oseb.⁹⁶

Pri ekonomsko odvisnih osebah gre za osebe, ki ne izpolnjujejo pogojev za delavca (v smislu 4. člena ZDR-1), ampak samostojno (ne pa po navodilih) opravljajo delo na podlagi pogodb civilnega prava.

Ekonomsko odvisna oseba je le tista samozaposlena oseba, ki izpolnjuje zakonske pogoje – z naročnikom je v dalj časa trajajočem razmerju, odplačno delo za naročnika pa opravlja osebno (ne zaposluje drugih delavcev), v okoliščinah ekonomske odvisnosti.

Ekonomska odvisnost v smislu 213. člena ZDR-1 je podana, če oseba najmanj 80 % svojih letnih prihodkov pridobi od istega naročnika.

Ekonomsko odvisne osebe niso delavci, zato zanje ne velja celotno delovno-pravno varstvo. Ker pa so zaradi svoje ekonomske odvisnosti podobno kot delavci potrebne zaščite, jim zakon priznava določen obseg varstva. Tudi za ekonomsko odvisne osebe se tako uporabljajo

⁹¹ Znani delovno-pravni teoretik Alain Supiot je leta 1999 v svojem poročilu za Evropsko komisijo opozoril na skupino oseb, ki so ekonomsko odvisne od naročnika, zato jim je potrebno priznati določene socialne pravice. Glej Transformation of labour law and future of labour law in Europe, Evropska komisija, 1999, stran 3.

⁹² V gradivih MOD je bilo opozorjeno na pojav samozaposlenih oseb, kot so električarji, inštalaterji, računalniški programerji, ki sčasoma pridejo v stalno razmerje z enim samim naročnikom. Glej Report V (1), International Labour Conference, 95th Session, 2006, stran 12; Meeting of Experts on Workers in Situation Needing Protection (The employment relationship: Scope), Basic technical document, stran 27.

⁹³ Kljub različni opredelitvi te kategorije v posamezni državi (Arbeitnehmerähnliche Personen, parasubordinati), se v Evropi pogosto uporablja ta izraz (economically dependent person).

⁹⁴ Glej Peruli A., Economically dependent/quasi subordinate (parasubordinate) employment: legal, social and economic aspects, študija, pripravljena za Evropsko komisijo, 2003, stran 15.

⁹⁵ Glej Thematic Report 2009, Characteristics of the Employment Relationship, European Network of Legal Experts in the field of Labour Law, 2009 strani 34 do 37.

⁹⁶ Navedeno izhaja iz 223. člena ZDR-1.

določbe ZDR-1, ki se nanašajo na prepoved diskriminacije, zagotavljanje minimalnih odpovednih rokov, prepoved odpovedi pogodbe iz neutemeljenih odpovednih razlogov, zagotavljanje plačila za pogodbeno dogovorjeno delo, kot je primerljivo za vrsto, obseg in kakovost prevzetega dela (upoštevaje kolektivno pogodbo in splošne akte, ki zavezujejo naročnika ter obveznosti plačila davkov in prispevkov), ter na uveljavljanje odškodninske odgovornosti.

Pravice, ki jih zakon ob izpolnjevanju predpisanih pogojev priznava ekonomsko odvisnim osebam, so po drugi strani obveznosti naročnika. Ekonomsko odvisna oseba je tako ob koncu koledarskega ali poslovnega leta dolžna obvestiti naročnika, od katerega je ekonomsko odvisna, o pogojih, pod katerimi deluje (o obstoju ekonomske odvisnosti), in mu predložiti vse informacije in dokazila, na podlagi katerih bo lahko sam presodil obstoj ekonomske odvisnosti.

Ob zakonski opredelitvi kategorije ekonomsko odvisnih oseb se tako v teoriji⁹⁷ kot v praksi pojavlja vrsta vprašanj in izpostavljajo različne možnosti zlorab. Ključna nevarnost, s katero so se ob uvedbi te kategorije oseb soočali tudi v drugih pravnih sistemih, je v tem, da bi ureditev ekonomsko odvisnih oseb spodbudila delodajalce k nadomeščanju delavcev z navideznimi samozaposlenimi, ki bi jim priznavali varstvo kot ekonomsko odvisnim osebam.⁹⁸

Navedeno nevarnost je mogoče odvrniti predvsem z jasno opredelitvijo kategorije ekonomsko odvisnih oseb oziroma njeno razmejitvijo od ostalih oseb, ki opravljajo delo (samozaposleni, ki niso ekonomsko odvisni, delavci), in z nadzorom nad uveljavljanjem zakonske ureditve v praksi. Pri tem kaže opozoriti na naslednje:⁹⁹

⁹⁷ Glej Tičar L., Delovnopravno varstvo ekonomsko odvisnih oseb – novost ZDR-1, Delavci in delodajalci, 2-3/2013, strani 151-167; Knez I., Novi Zakon o delovnih razmerjih – korak bližje k prožni varnosti, Pravna praksa, 10/2013, stran VI; Pustovrh Pimat T., Položaj ekonomsko odvisnih oseb v luči uveljavitve novega ZDR-1, Pravna praksa, 19/20

13, strani 16 in 17; Weber N., Tudi ekonomsko odvisne osebe do delovnega razmerja, Pravna praksa, 26/2013, strani 16 in 17. Glej tudi Senčur Peček, Samozaposleni, ekonomsko odvisne osebe in obstoj delovnega razmerja, Delavci in delodajalci, 2-3/2014, strani 201-220.

⁹⁸ Glej Mnenje Evropskega ekonomsko-socialnega odbora o novih težnjah na področju samozaposlovanja: Poseben položaj ekonomsko odvisnih samozaposlenih (mnenje na lastno pobudo), UL C 18, 19. 1. 2011, strani 44-52 točka 5.1.1., glej Jayesh M. R., Skapski M., Reimagining the law of self-employment: a comparative perspective, Hofstra Labor&Employment Law Journal, 31/2013, stran 192; Sanchez Torres E., Self-employed Worker: The Spanish Law on Dependent Self-employed Workers: A New Evolution in Labor Law, Comparative Labor Law & Policy Journal, letnik 31, strani 234, 235.

⁹⁹ Glej tudi Mnenje EESO 2011, točka 5.1.2., glej tudi Perulli, strani 76, 77.

1. Ekonomsko odvisne osebe so samozaposlene osebe in ne delavci, zato jih je treba jasno ločiti od navidezno samozaposlenih (prikritih delavcev). Če samozaposlena oseba, pri kateri je podana ekonomska odvisnost, izpolnjuje tudi kriterij osebne podrejenosti (se pravi, če so v njenem razmerju z naročnikom podani elementi delovnega razmerja), je oseba delavec.
2. V skupino ekonomsko odvisnih oseb se uvrščajo le tiste (resnično) samozaposlene osebe, ki so ekonomsko odvisne od svojega naročnika. To so tiste samozaposlene osebe, pri katerih so izpolnjeni kriteriji, ki jih zakonodaja določa za uvrstitev med ekonomsko odvisne osebe.

Zakonski kriteriji zelo omejujejo krog potencialnih ekonomsko odvisnih oseb, saj vključuje le osebe, ki delajo same (brez zaposlenih), ki delajo praktično za enega naročnika, hkrati pa delajo samostojno. Kot primer takšne osebe si je mogoče predstavljati samostojnega podjetnika, ki na podlagi pogodbe o poslovnem sodelovanju z naročnikom potrošnikom popravlja električne naprave, pri tem pa deluje samostojno, s svojimi sredstvi, na lastno odgovornost in je plačan za uspešno opravljeno delo.

Ekonomsko odvisna oseba ni delavec, zato ji pripadajo le tiste pravice, ki so izrecno navedene v 214. členu ZDR-1, medtem ko ji ostale pravice, ki jih delovna zakonodaja in kolektivne pogodbe priznavajo delavcem, ne pripadajo.¹⁰⁰

6 SKLEP

Delovnopravno varstvo, kot ga v skladu z mednarodnimi dokumenti zagotavlja slovenska delovna zakonodaja, pa tudi kolektivne pogodbe in splošni akti delodajalca, je delodajalec dolžan zagotavljati predvsem osebam, ki imajo status delavca.

Pri tem za opredelitev osebe kot delavca ni pomembna le pogodba, ki jo je ta oseba sklenila z delodajalcem, ampak predvsem način uresničevanja pogodbenega razmerja. Oseba, ki delo opravlja v razmerju, ki ima elemente delovnega razmerja, ima pravico do delovnopravnega varstva. V primeru, da delavec delo opravlja pri uporabniku, si delodajalske obveznosti delita delavčev delodajalec (agencija) in uporabnik.

¹⁰⁰ Če pa se pogodbeno razmerje med ekonomsko odvisno osebo in njenim edinim oziroma glavnim naročnikom razvije oziroma spremeni na tak način, da v njem obstajajo elementi delovnega razmerja, je treba tej osebi kasneje priznati položaj delavca. Tako tudi Mnenje EESO, 2011, točka 5.1.3.

Delno se varstvo, ki ga zagotavlja delovna zakonodaja, širi tudi na nekatere druge osebe, ki opravljajo delo za delodajalca. Delodajalec je dolžan posebno varstvo, ki ga ZDR-1 zagotavlja delavcem, mlajšim od 18 let, upoštevati tudi v primeru dela otrok, dijakov in študentov ter oseb, ki opravljajo kratkotrajno delo. Določbe ZDR-1, ki se nanašajo na delovni čas, odmor in počitek, je dolžan delodajalec upoštevati pri vseh prej navedenih kategorijah oseb, pa tudi pri upokojencih, ki opravljajo občasno in začasno delo, ter volonterskih pripravnikih. Na vse te kategorije oseb, ki opravljajo delo za delodajalca, se nanašajo tudi določbe ZVZD-1, za večino pa tudi prepoved diskriminacije in ureditev odškodninske odgovornosti, kot izhaja iz ZDR-1. Vse te osebe delo opravljajo osebno, vključene v delovni proces delodajalca, iz česar izhaja tudi potreba po njihovem varstvu na teh področjih. Drugače je pri ekonomsko odvisnih osebah, ki delo opravljajo samostojno (zato na primer ne potrebujejo varstva v zvezi z delovnim časom), so pa ekonomsko odvisne od naročnika (zato se jim zagotavlja tudi varstvo v zvezi s plačilom za delo in prenehanjem pogodbenega razmerja).

LITERATURA – III. poglavje

1. Direktiva 2008/104/ES Evropskega parlamenta in Sveta z dne 19. novembra 2008 o delu prek agencij za zagotavljanje začasnega dela, UL L 327, 5. 12. 2008, s. 9-14.
2. Jayesh, M. R. in Skapski, M. 2013. Reimagining the law of self-employment: a comparative perspective, Hofstra Labor&Employment Law Journal, 31/2013, str. 159-192.

3. Knez, I. 2013. Novi Zakon o delovnih razmerjih – korak bližje k prožni varnosti. Pravna praksa, 10/2013, Priloga, strani II-VIII.
4. Končar P. 2013. Tudi zaposlovanje na črno pomeni segmentacijo trga dela. Delavci in delodajalci, 2-3/2013, str. 196-206.
5. Končar, P. 2012. Ureditev zagotavljanja začasnega dela in vpliv Direktive 2008/104/ES, Delavci in delodajalci, 2-3/2012, str. 143-158.
6. Meeting of Experts on Workers in Situation Needing Protection (The employment relationship: Scope). 2000. Basic technical document. Dostopno na: <http://www.ilo.org/public/english/dialogue/ifpdial/publications/mewnp/index.htm>.
7. Mnenje Evropskega ekonomsko-socialnega odbora o novih težnjah na področju samozaposlovanja: Poseben položaj ekonomsko odvisnih samozaposlenih (mnenje na lastno pobudo), UL C 18, 19. 1. 2011.
8. Obligacijski zakonik (OZ), št. 97/07 OZ-UPB1.
9. Peruli, A. 2003. Economically dependent/quasi subordinate (parasubordinate) employment: legal, social and economic aspects; študija, pripravljena za Evropsko komisijo.
10. Poročilo o delu inšpektorata RS za delo za leto 2015.
11. Pravilnik za zagotavljanje dela delavcev uporabnikom. 2014-2015. Uradni list RS, št. 15/2014, 38/2015 in 90/2015.
12. Pustovrh Pirnat, T. 2013. Položaj ekonomsko odvisnih oseb v luči uveljavitve novega ZDR-1, Pravna praksa, 19/2013, str. 16 - 17.
13. Report V (1). 2006. International Labour Conference, 95 th Session. Dostopno na: <http://www.ilo.org/public/english/standards/relm/ilc/ilc95/pdf/rep-v-1.pdf>.
14. Sanchez Torres, E. Self-employed Worker: The Spanish Law on Dependent Self-employed Workers: A New Evolution in Labor Law, Comparative Labor Law & Policy Journal, letnik 31, str. 231-248.
15. Senčur Peček, D. 2011. Koga naj varuje delovna zakonodaja, Podjetje in delo, 6-7/2011, str. 1162-1173.
16. Senčur Peček, D. 2014. Samozaposleni, ekonomsko odvisne osebe in obstoj delovnega razmerja, Delavci in delodajalci, 2-3/2014, str. 201-220.
17. Supiot, A. 1999. Transformation of labour law and future of labour law in Europe, Evropska komisija.

18. The Employment Relationship: An annotated guide to ILO Recommendation No. 198. Dostopno na: <http://www.ilo.org/public/english/dialogue/ifpdial/downloads/guide-rec198.pdf>.
19. Thematic Report. 2009. Characteristics of the Employment Relationship, European Network of Legal Experts in the field of Labour Law.
20. Tičar, L. 2012. Nove oblike dela. Ljubljana: Pravna fakulteta.
21. Tičar, L. 2013. Delovnopravno varstvo ekonomsko odvisnih oseb – novost ZDR-1, Delavci in delodajalci, 2-3/2013, str. 151-167.
22. Weber, N. 2013. Tudi ekonomsko odvisne osebe do delovnega razmerja, Pravna praksa, 26/2013, str. 16 – 17.
23. Zakon o delovnih razmerjih (ZDR). Uradni list RS, št. 42/02, 103/07.
24. Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1). Uradni list RS, št. 21/13.
25. Zakon o javni uslužbencih (ZJU). Uradni list RS, št. 63/07 – UPB3, 65/08, 69/08 – ZTFI-A, 69/08 – ZZavar-E in 40/12 – ZUJF.
26. Zakon o kolektivnih pogodbah (ZKoLP). št. 43/06 in 45/08 – ZArbit.
27. Zakon o minimalni plači (ZMinP). Uradni list RS, št. 13/10 in 92/15.
28. Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (ZOFVI). Uradni list RS, št. 16/07 – uradno prečiščeno besedilo, 36/08, 58/09, 64/09 – popr., 65/09 – popr., 20/11, 40/12 – ZUJF, 57/12 – ZPCP-2D in 47/15.
29. Zakon o pravniškem državnem izpitu (ZPDI). Uradni list RS, št. 83/2003 ZPDI -UPB1, 111/2007.
30. Zakon o preprečevanju dela in zaposlovanja na črno (ZPDZC-1). Uradni list RS, št. 32/2014 in 47/15 – ZZSDT.
31. Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU). Uradni list RS, št. 42/07 – UPB1 in 45/08 – ZArbit.
32. Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o uravnoteženju javnih financ. Uradni list RS, št. 95/14; ZUJF-C.
33. Zakon o uravnoteženju javnih financ (ZUJF). Uradni list RS, št. 40/2012, s spremembami in dopolnitvami.
34. Zakon o urejanju trga dela (ZUTD). Uradni list RS, št. št. 80/10, 40/12 – ZUJF, 21/13, 63/13, 100/13, 32/14 – ZPDZC-1 in 47/15 – ZZSDT.

35. Zakon o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD-1). Uradni list RS, št. 43/11.
36. Zakon o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti (ZZZPB). Uradni list RS, št. 107/2006 UPB1.
37. Zakon o zdravstveni dejavnosti (ZZDej). Uradni list RS, št. 23/2005-UPB2, 23/2008 in 14/2013.

IV.

METODE ZA RAZVOJ SODELAVCEV: COACHING, MENTORSTVO, SPONZORSTVO¹⁰¹

Živa Veingerl Čič

Simona Šarotar Žižek

¹⁰¹ V luči ISO 26000 gre predvsem za tematiko delovnih razmerij in za načela etičnosti, spoštovanja do deležnikov in do človekovih pravic ter za strokovno podlago za ta del DO. Op. ur.

POVZETEK

Vsaj tedaj, ko se organizacija začne širiti, narašča tudi potreba po razvoju zaposlenih. Ta razvoj je mogoče doseči na več načinov, med drugim s pomočjo coachinga, mentorstva in sponzorstev. V preteklem desetletju je vloga sponzorja v organizacijah postala zelo dobro sprejeta in celo prepotrebna. Pravzaprav večina literature o upravljanju projektov in sprememb ter invencijsko-inovacijsko-difuzijskih procesov predlaga, da je sponzor potencialnim kadrom za naslednike ključna zahteva za uspeh. Obstaja več razlogov: sponzor zagotovi, da so cilji projekta usklajeni s splošno strategijo podjetja, podpirajo podporo (in premaga upor) od drugih vodilnih delavcev in zagotavlja stalno usmeritev potencialnega naslednika. Vloga sponzorja je strateška, s poudarkom na ustvarjanju pogojev za uspeh namesto taktičnega izvajanja. Čeprav manjka jasnosti in soglasja glede definicije sponzorstva, pa lahko opredelimo sponzorstvo kot metodo razvoja zaposlenih, ki zagotavlja poklicno podporo z mobilnostjo oziroma napredovanja posameznikov po hierarhični lestvici navzgor.

Ključne besede: sponzorstvo, sponzor, sponzoriranec, celoviti model sponzorstva.

1 UVOD

Odnosi so pomemben vidik organizacijske kulture in bistvenega pomena za karierni uspeh posameznikov. Gojenje močne mreže odnosov je pomembno za zagotavljanje primerno celovitih odnosov na delovnem mestu, saj so mentorji, coachi in sponzorji pomembni pri tem z nasveti, kontakti, priložnostmi, prepoznavnostjo in nadvse pomembnimi priporočili ter znanji (Murphy in Kram 2010).

Še pomembneje, sposobnost negovati in spoštovati odnose s partnerji na delovnem mestu se smatra za vedno pomembnejšo kompetenco voditeljstva. Uspešni voditelji »delajo ob predpostavki, da povsem sami ne morejo opraviti ničesar pomembnega,« piše strokovnjak za čustveno inteligenco Daniel Goleman v knjigi *Primal Leadership* (Hewlett 2010). Ko postajajo naloge voditelja zahtevnejše, kompleksnejše in bolj sodelovalne, postajajo za odlično vodenje ključnega pomena sposobnosti negovanja odnosov z internimi in eksternimi deležniki (ibid.). Dejstvo je, kot pravijo mnogi avtorji (Hewlett 2010; Murphy in Kram 2014), da nimajo vsi pospeševalci kariernega razvoja, ki vplivajo na gradnjo strateških odnosov na delovnem mestu, enake moči.

Poleg tega, da igrajo pomembno vlogo pri uspehu posameznika, lahko učinkovito sponzorstvo vodilnim zaposlenim daje moč, saj nadzorujejo ključne pobude, ki so pomembne za družbo in generalnega direktorja. Na žalost mnogi vodstveni delavci pogosto niso prepričani, kaj pomeni biti "sponzor" in kako bi morali resnično izboljšati rezultate projekta in posameznika. Ko so odgovornosti in pričakovanja nejasna, postane vloga bodisi nepomembna bodisi nekoristna (Ashkenas 2015).

Negotovost glede tega, kaj pomeni 'sponzorsko', je še dodatno zaostriło dejstvo, da mnogi vodstveni delavci niso odgovorni za sponzorstva. Pogosto so posamezniki delegirani na vlogo sponzorja in zato mnogi prevzamejo to delo, ne da bi bili resnično zavzeti zanj.

V prispevku je predstavljen pomen sponzorstva kot metode razvoja zaposlenih s ključnimi prednostmi in predpostavkami za uspeh. Prav tako v nadaljevanju predstavljamo lasten model sponzorstva za uvedbo v delovna okolja organizacij.

V skladu s tem smo si zastavili naslednje raziskovalno vprašanje: RQ1: Ali lahko z uvedbo sponzorstva vplivamo na razvoj posameznikov za prevzemanje ključnih nalog in funkcij v podjetju?

Ključne omejitve prispevka so predvsem teoretični koncept, ki ga je nedvomno potrebno nadgraditi z raziskavo modelov nasledstev v podjetjih in testirati predlagan teoretični model v praksi.

2 SPONZORSTVO

Poleg mentorstva in coachinga obstaja še en pomemben razvojni odnos, pospeševalec kariernega razvoja, ki ga imenujemo sponzorstvo (v angl. advocacy ali sponsorship). V sponzorskem odnosu sta sponzor in sponzoriranec.

Sponzor je najpogosteje starejši izkušeni vodja, ki uživa ugled in ima vpliv v podjetju ter je nekakšen podpornik potencialnim ključnim kadrom v podjetju, najpogosteje kandidatom za naslednike (Murphy in Kram 2014).

Sponzor nudi predvsem instrumentalno podporo, saj pričakuje od sponzorirancev, da so samomotivirani, izražajo zaupanje in kažejo visoko stopnjo lojalnosti. To pomeni, da so pripravljeni vložiti maksimalne napore, da izkoristijo svoje nadpovprečne potenciale, da prevzamejo najvišje vodstvene pozicije v podjetju, oziroma prevzamejo najbolj zahtevne delovne naloge. Sponzorstvo je zasnovano na visoki stopnji medsebojnega zaupanja. Heaphy (2007) meni, da naloga sponzorja zagotavlja maksimalno instrumentalno oziroma podporo kariere, a hkrati nudi nizko psihosocialno pomoč. Njegova ključna vloga je, da sponzorirancem pomaga, da napredujejo po karierni lestvici in pridobijo potrebne veščine za prevzemanje ključnih nalog, hkrati pa jim pomagajo, da se vključijo v ustrezne razvojne mreže. V teh primerih govorimo o formalnem sponzorstvu.

Pomembno vlogo pri gradnji odnosov v organizaciji pa imajo tudi neformalni sponzorji, ki ne delujejo znotraj organiziranega sistema sponzorstva v okviru programov za naslednike, ampak se, kot pravi Visconti (2013), neformalno sponzorstvo v poslovnem okolju kaže tako, da si sponzorji sami poiščejo posameznike, ki jih bodo sponzorirali, in so tako neformalno tudi odgovorni za realizacijo ciljev posameznikov, ki jih sponzorirajo.

To je tudi ena izmed pomembnih aktivnosti za prepoznavanje talentov znotraj organizacije in ključnih kadrov, torej posameznikov, ki prevzemajo najvišje pozicije (ibid.).

Na drugi strani pa so mentorji tudi tisti, ki lahko prevzamejo vlogo sponzorjev, če zasedajo seveda ustrezne vodstvene pozicije, imajo vodstvene veščine in ugled ter vpliv v poslovnem okolju (Kram in Higgins 2014).

Mnogo ljudi ne prepozna razlik med mentorjem in sponzorjem. Dejstvo je, da sta oba potrebna za vzpon po karierni lestvici, sta pa različni delovni vloge in imata tudi različen učinek na to, kako uspešni bodo posamezniki na svoji karierni poti. Titleman (2016) pravi, da je osnovna razlika med mentorstvom in sponzorstvom ta, da zaposleni mentorja lahko zaprosi za pomoč, medtem ko si mora sponzorja zaslužiti z izjemnimi ocenami uspešnosti, sposobnostmi za doseganje pričakovanih rezultatov, izjemnimi delovnimi izkušnjami, velikim potencialom itd.

Najpomembnejše razlike med mentorjem in sponzorjem so Ibarra, Carter in Silva (2010) strnili in jih prikazujemo v tabeli 1.

Tabela 1: Mentorstvo versus sponzorstvo

MENTOR	SPONZOR
- Je posameznik na katerikoli hierarhični ravni. - Nudi emocionalno podporo, povratno informacijo, kako izboljšati delo. - Služi kot vzgled. - Pomaga mentorirancem pri vključevanju v delovno okolje in socializaciji. - Osredotočen je na mentoriranca ter na njegov osebni in profesionalni razvoj.	- Je starejši manager z vplivom. - Sponzorirancu omogoča dostop do drugih odločevalcev pomembnih za njegovo kariero. - Omogoča sponzorirancu realizacijo priložnosti iz izzivov v okolju. - Ščiti sponzoriranca ali varovanca pred negativno publiciteto ali škodljivimi kontakti z drugimi starejšimi vodji. - Trudi se, da njegov varovanec napreduje.

Vir: (Ibarra, Carter in Silva 2010).

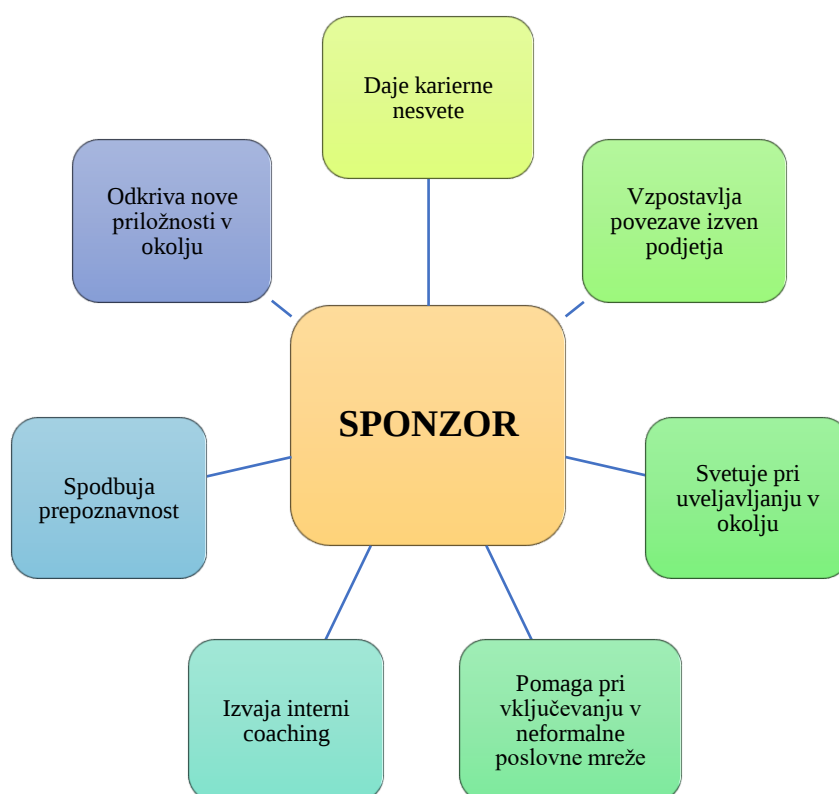
Obstaja pa še mnogo drugih razlik med sponzorjem, mentorjem in coachem. Deborah Elama, direktorica raznolikosti pri General Electrics, pravi, da je podpora sponzorja javna tudi v eksterni javnosti, da sponzor za sponzoriranca zastavi svoje ime in mu pomaga s svojo aktivnostjo, torej je njegova podpora zelo opazna; v nasprotju s tem pa mentor ne tvega svojega ugleda in je bolj v ozadju (Hewlett et al. 2010). Poleg tega Hewlettova in soavtorji (2011) ugotavljajo, da je gonilna sila v mentorstvu mentoriranec, medtem ko je v sponzorstvu sponzor tisti, ki usmerja odnos.

2.1 Ključne naloge sponzorja

Hewlett (2010) ter Murphy in Kram (2014) menijo, da je vloga sponzorja pomembna pri kariernem razvoju žensk na vodilnih in vodstvenih položajih (da odpravimo učinek steklenega stropa¹⁰²) ter različnih manjšin.

Hewlett s soavtorji (2010) kot ključne vloge sponzorstva navaja vloge, ki so prikazane na sliki 1. Omenjene vloge ponujajo predvsem instrumentalno podporo posameznikom.

Slika 1: Ključne naloge sponzorja



Vir: (prilagojeno po Hewlett et al. 2010)

Murphyeva in Kramova (2014) navajata, da sponzor pričakuje, da bo sponzoriranec zaupanja vreden, lojalen in samousmerjajoč. To v bistvu pomeni, da bo sponzoriranec prevzel odgovornost za popolno angažiranost za doseganje zastavljenih ciljev. Dejstvo pa je, da sponzor nikakor ne prevzema vloge svetovalca ali nekoga, ki nudi ramo za tolažbo. Sponzor nudi instrumentalno podporo in podporo pri razvoju kariere, nikakor pa ne psihosocialne podpore, ki pa jo nudita mentor in coach (Murphy in Kram 2014).

¹⁰² **Učinek steklenega stropa** so nevidne ovire, ki ženskam in nekaterim drugim družbenim skupinam preprečujejo napredovanje na vodilne položaje v organizacijah.

Povzamemo lahko, da je sponzor izkušen vodja z vplivom in ugledom, ki vzpodbuja razvoj in implementacijo potencialov posameznika ter se zavzema za njegov uspeh na karierni poti tudi tako, da pomaga odstraniti ovire za napredek, in je pripravljen tvegati za sponzoriranca lastno verodostojnost.

K naštetim nalogam sponzorja, predstavljenih na sliki 17, lahko dodamo še naslednje naloge (Murphy in Kram 2014):

- najame posameznike za položaj, kjer se lahko naučijo in hitreje napredujejo,
- aktivno pospešuje napredovanje posameznika na prosta delovna mesta, ki ustrezajo veščinam in sposobnostim posameznika,
- omogoča srečanja »ena na ena« z odločevalci, ki imajo pristojnosti, da posameznike promovirajo ali jim omogočijo realizacijo priložnosti,
- svetuje posamezniku, kako izkoristiti priložnosti,
- brani ali varuje posameznike takrat, ko so sprejeli tveganje, in izraža vero v končni uspeh.

Kakšne pa so odgovornosti sponzorja? Sponzor mora poznati posameznikovo najboljše strani (tako strokovne kot osebnostne), njegova znanja, sposobnosti in veščine, mora spremljati uspeh in potenciala posameznika prepoznati ter pomagati, da se ti realizirajo. Je proaktiven pri iskanju priložnosti in pri promociji posameznika, da realizira zaznane priložnosti v okolju (Hewlett et al. 2010). Sponzor je tudi pripravljen uporabiti svoje kontakte in vpliv za promoviranje sponzoriranca v okolju.

Kot smo že omenili, je sponzorstvo tesno povezano tudi s sistemom nasledstev. Sponzorji so namreč tisti, tudi interni coachi, ki prevzamejo vlogo usmerjanja kandidatov za naslednike v smeri, da ti zasedejo najvišje pozicije v podjetju. Tukaj pa moramo izpostaviti predvsem neformalno vlogo sponzorja, ki je bolj učinkovita kot formalna vloga. Da se vzpostavi pravo sponzorsko razmerje, je potrebna velika mera zaupanja in kemije med sponzorjem in sponzorirancem, kot pravi Visconti (povzeto po Murphy in Kram 2014). Za to pa je potrebno veliko časa, zato Visconti (2013) predlaga, da se kot alternativa formalnim programom sponzorstva vzpostavijo neformalni, kjer sponzorji sami najdejo sponzorirance znotraj organizacije (interni kandidati za naslednike) in le-te, ko se vzpostavi ustrezna medsebojna vez, vključijo v programe sponzorstva, torej formalne programe.

2.2 Koristi od sponzorstva

Sponzorstvo koristi sponzorju, saj (Catalyst Sponsorship Guide 2015):

- povečuje osebno in profesionalno zadovoljstvo,
- zagotavlja sponzorjem dragocene povratne informacije za učenje sponzorirancev,
- povečuje zavzetost in pripadnost zaposlenih,
- vodi do učinkovitejših ekip in vodij,
- omogoča boljši dostop do informacij in širjenja strokovnih in poslovnih mrež,
- povečuje ugled organizacije in sponzorja, ki temelji na dosežkih sponzorirancev,
- povečuje vodstvene kompetence z upravljanjem s talenti in razvojem zaposlenih.

Koristi za sponzorirance pa so naslednje (Foust-Cummings et al. 2011):

- pripravlja jih za kompleksne nove vloge in naloge,
- razvija njihove sposobnosti, ki podpirajo napredovanja in karierno rast,
- omogoča njihovo večjo prepoznavnost,
- omogoča jim dostop do najvišjega vodstva in močnih vzornikov,
- pomaga jim premagati ovire (zlasti ženskam in različnim skupinam),
- omogoča jim vključevanje v profesionalna druženja in mreže.

2.3 Elementi sponzorskega razmerja

Za učinkovito sponzorsko razmerje morajo biti, kot je pokazala raziskava (Foust-Cummings et al. 2011), prisotni štirje elementi, ki so prikazani na sliki 2.

Slika 2: Ključni elementi sponzorskega razmerja



Vir: (Foust-Cummings et al. 2011, lasten prikaz).

Ključni elementi odličnega sponzorskega razmerja so torej štirje in sicer (Foust-Cummings et al. 2011):

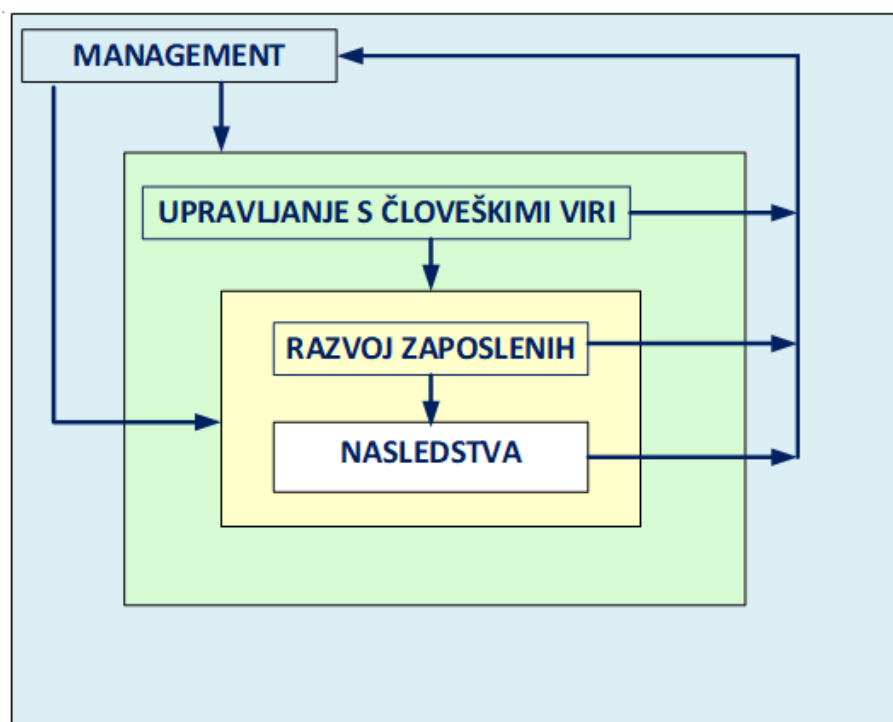
- zaupanje, ki mora biti praksa na obeh straneh odnosa, da bi bilo sponzorstvo uspešno,

- iskreno vedenje in delovanje s preglednimi povratnimi informacijami za napredovanje na delovnem mestu,
- odkrita komunikacija, ki služi kot sredstvo za vzpostavljanje zaupanja in iskrenosti na obeh straneh,
- zavzetost za učinkovito gradnjo medosebnega odnosa do dela in doseganje vzajemne vrednosti.

3 PRIMERNO CELOVIT MODEL SPONZORSTVA V ORGANIZACIJI

V nadaljevanju predstavljamo zasnovo primerno (tj. zadosti in potrebno) celovitega modela za uvajanje sponzorstva v podjetju s ključnimi področji, na katera se morajo organizacije osredotočiti.

Slika 3: Primerno celovit model sponzorstva v organizaciji



Vir: (lasten prikaz).

Primerno celovit model sponzorstva v organizaciji je zasnovan na štirih ključnih področjih v organizaciji, in sicer: na managementu, UČV, razvoju zaposlenih in programu nasledstev, ki so pravzaprav sestavni del načrtovanja kariere posameznikov v podjetju.

Temeljno makro področje je področje upravljanja oziroma managementa, ki je ključno za implementacijo sponzorstva kot sistema dela in razvoja posameznikov. S politiko podjetja, vizijo in poslanstvom podjetje implementira sponzorstvo kot sistem dela z ljudmi, kar vpliva tako na področje UČV (izbira kadrov, uvajanje sistema upravljanja s talenti ipd.) kot tudi na področje razvoja zaposlenih. Pri definiranju tako sponzorjev kot varovancev (ključnih kadrov, ki bodo vključeni v program sponzorstva) moramo v okviru UČV in še ožjega podpodročja, tj. razvoja zaposlenih, jasno definirati vloge, pristojnosti in odgovornosti ter v skladu s tem opredeliti tudi način dela.

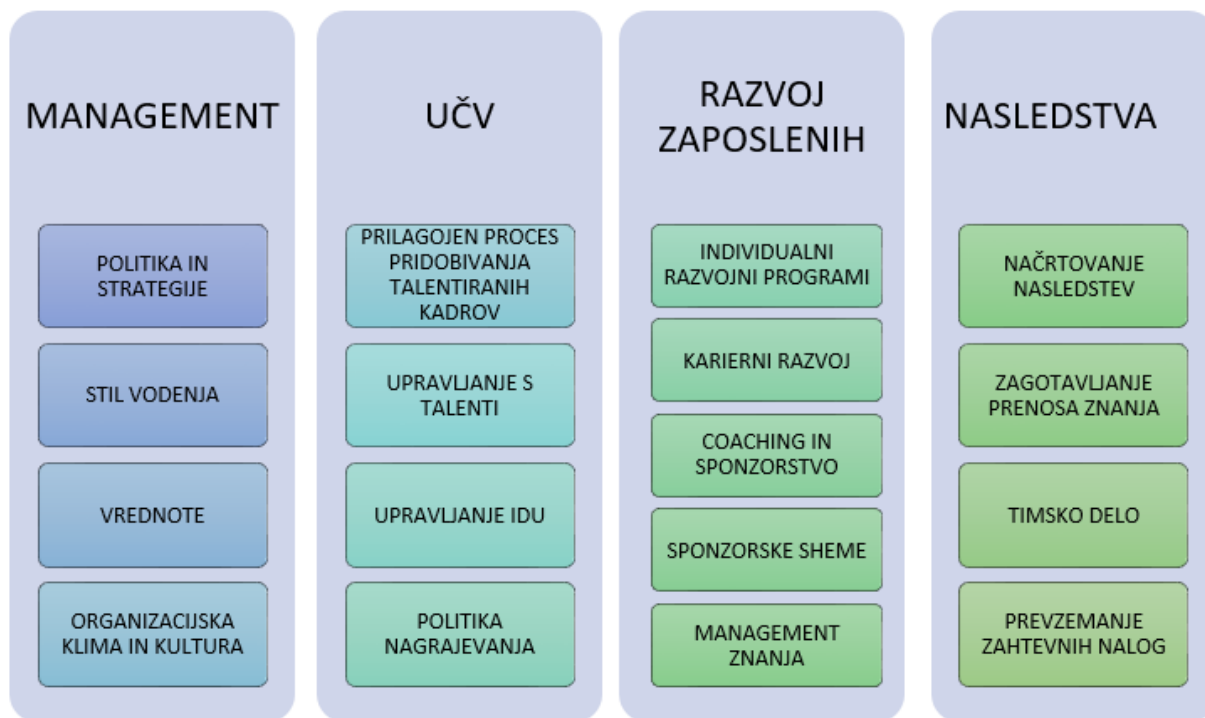
Ko imamo opredeljene sponzorje in izbrane varovance, je potrebno iz področja razvoja zaposlenih preiti na oblikovanje operativnega plana oziroma programa nasledstev. V okviru programa nasledstev je potrebno zagotoviti različne formalne in neformalne načine pridobivanja novega znanja, s katerimi bomo posameznikom omogočili vseživljenjsko učenje in tako zagotovili razvoj ključnih kadrov in vzgojo le-teh za naslednike. To pomeni, da je potrebno za ključne kadre, vključene v program sponzorstev, opredeliti natančen program dela, ki vključuje tako usposabljanje kot tudi postopno opravljanje in/ali prevzemanje določenih zahtevnejših nalog ter vključevanje posameznikov v formalne in neformalne strokovne mreže ob pomoči sponzorja. Ključno na slednjem področju je tako prevzemanje nalog, ohranjanje znanja in oblikovanje individualnih razvojnih načrtov za ključne kadre, ki se nanašajo na načrtovanje in usposabljanje naslednikov za zasedbo najvišjih oziroma zahtevnejših položajev v podjetju. Kandidati za naslednike, ki prevzamejo najvišje pozicije, pa posledično oblikujejo tudi politiko upravljanja podjetja, vplivajo na področje UČV in na področje razvoja zaposlenih.

Področje managementa pa je tisto, ki skupaj z UČV definira ključno vlogo sponzorjev, izbere posameznike/sponzorje in tudi posameznike, ki so identificirani kot ključni kadri v podjetju in se bodo vključili v programe sponzorstva (varovanci).

Ob tem sta za uspešno implementacijo celovitega modela sponzorstva ključna dva podpora mehanizma. Prvi podporni mehanizem je ustrezno interno komuniciranje, ki vključuje povratno informacijo, drugi podporni mehanizem pa je vzpostavljanje zaupanja med managementom, sponzorji in varovanci, kar predstavlja podlago za uspešno delovanje sistema v praksi, saj temelji na gradnji medsebojnega zaupanja, ki je tudi temelj razvojnih odnosov na delovnem mestu.

V okviru posameznih področij imajo za delovanje primerno celovitega modela sponzorstva v organizaciji pomembno vlogo posamezna podpodročja, ki jih predstavljamo v nadaljevanju in v sliki 4.

Slika 4: Celoviti model sponzorstva v organizaciji – podpodročja



*IDU-individualna delovna uspešnost

Vir: (lasten prikaz).

Prvo področje, ki je ključno za uspešno implementacijo sponzorstva, je podpora vodstva, ki se kaže v ustreznem stilu vodenja in v vključevanju sponzorstva oziroma načrtovanja nasledstev v politiko, strategijo ter vrednote; vse to prispeva h kreiranju ugodne klime in kulture, ki podpirata sponzorsko sodelovanje. Drugo področje integrira novosti na področju UČV, kot so prilagojen proces pridobivanja talentiranih kadrov, upravljanje s talenti, sistem upravljanja uspešnosti in politika nagrajevanja ter pristojnosti in odgovornosti. Pravzaprav to drugo področje zajema dve aktivnosti: pridobivanje zaposlenih ter ohranjanje ali zadrževanje zaposlenih. Tretje področje je namenjeno razvoju in zajema aktivnosti ter metode, ki pripomorejo k zadrževanju in ohranjanju zaposlenih v organizaciji. To področje integrira upravljanje znanj, sponzorske sheme, karierni razvoj in coaching ter sponzorstva. Četrto področje je tesno povezano s samim sistemom načrtovanja nasledstev kot tudi z zagotavljanjem prenosa znanja, timskega dela in prevzemanja zahtevnih vlog.

Primerno celovito implementacijo sponzorstva v prakso dela organizacije pa moramo komunikacijsko podpreti z ustreznimi kanali in sredstvi internega komuniciranja ter identificirati posameznike, sponzorje, ki bodo imeli ključno vlogo pri implementaciji, izvajanju aktivnosti in promociji uspešnosti sponzorstva v organizaciji.

4 DISKUSIJA IN ZAKLJUČEK

Sklenemo lahko, da mnoge vodilne organizacije že razvijajo formalne sponzorske programe kot del svojih strategij nasledstev. Dejstvo pa je, da lahko oba, formalni in neformalni pristop, ki temeljita na organizacijski kulturi, ki podpira sponzorstvo, učinkovito prispevata k povečanju IDU zaposlenih in sta sestavna dela kariernega načrtovanja.

Odločanje med njima je stvar presoje, kateri pristop bo najbolje deloval v posamezni organizaciji in s predvideno ciljno skupino udeležencev (varovancev kot tudi sponzorjev) (Murphy in Kram 2014).

S pregledom literature smo ugotovili, da je sponzorstvo podobno mentorstvu, vendar je višja stopnja mentorstva. Za razliko od mentorstva bi moral sponzor biti oseba s pomembnim, tudi hierarhičnim statusom v organizaciji, torej je sponzor nekdo, ki ima v podjetju moč in vpliv, zato lahko uspešno podpira in zagovarja napredovanje zaposlenega (Mager 2017).

Sponzorji jamčijo za razvoj prispevka vodstva k poslovnemu uspehu in zagotavljajo, da se cilji organizacije uresničujejo s pomočjo in sposobnostjo coachev in mentorjev kandidatom za naslednike. Sponzorji imajo največji vpliv, ko jih organizacija pripravi na izvajanje teh aktivnosti, da na ravni podjetja vodijo strategijo, inoviranje in rast. Imeti morajo sposobnost agilnega razmišljanja, poleg praktičnih veščin in sposobnosti izvajanja coachinga, saj je potrebno, da krepí moči sponzorjev in naslednikov za zagotavljanje rasti produktivnih in agilnih organizacij.

Bistvena pri izvajanju sponzorstva pa je zagotovo učinkovita in skupna izkušnja pri usposabljanju ter številnih priložnostih za razvoj lastnega potenciala sponzorja in sponzoriranca. Visoko kakovostni razvojni odnosi z naraščanjem obsega in izpostavljenosti sponzorirancev bodo pooblastili sponzorje, da bodo s svojimi izkušnjami in sposobnostmi na učinkovit način vplivali na naslednjo generacijo vodstva.

LITERATURA – IV. poglavje

1. Ashkenas, R. 2015. How to be an effective executive sponsor, Harvard Business Review, 18, May, 2015.
2. Catalyst Sponsorship Guide, Prepared by Catalyst for Managers' Association of Slovenia. 2015. Catalyst, Pridobljeno 25. novembra 2015 iz: http://www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/dokumenti__pdf/enake_moznosti/VKljuciVseSponsorshipGuide.pdf.
3. Foust-Cummings, H., Dinolfo, S., in Kohler, J. 2011. Sponsoring Women to Success. Catalyst.
4. Heaphy, E. 2007. Bodily insights: Four lenses for positive organizational relationships. V: J. E. Dutton & B. R. Ragins (ured.), Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation (str. 47–71). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
5. Hewlett, S. A. 2013. (Forget a mentor) Find a sponsor: The new way to fast track your career. Cambridge.
6. Hewlett, S. A., Marshall M. in Sherbin L. 2011. The relationship you need to get right: How to be a effective sponsor - and a good protege - through your career, Harvard Business Review, str. 131–134.
7. Hewlett, S. A., Peraino, K., Sherbin, L. in Sumberg, K. 2010. The Sponsor Effect: Breaking Through the Last Glass Ceiling. Harvard Business Review Research Report.
8. Hewlett, S. A., Sherbin, L. in Sumberg, K. 2009. How gen Y & boomers will reshape your agenda. Harvard Business Review, 87(7), str. 71–76.
9. Ibarra, H., Carter, N. in Silva, C. 2010. Why men still get more promotions than women. Harvard Business Review, 88(9), str. 80–126.
10. Kram, K. E. in Higgins, M. C. 2014. A New Mindset on Mentoring: Creating Developmental Networks at Work. Massachusetts Institute of Technology. Pridobljeno 2. februarja 2015 iz: <http://icwconsulting.com/a-new-mindset-on-mentoring-creating-developmental-networks-at-work/>.
11. Mager, S. 2017. Coaching, Mentoring and Sponsorships: What Does it all Mean? in the Training Industry. Dostopno na: <https://www.trainingindustry.com/articles/leadership/coaching-mentoring-and-sponsorships-what-does-it-all-mean/>.
12. Murphy, W. in Kram, K. E. 2014. Strategic Relationships at Work: Creating Your Circle of Mentors, Sponsors, and Peers for Success in Business and Life. New York, N.Y.: McGraw Hill.

13. Murphy, W. M. in Kram, K. E. 2010. Understanding non-work relationships in developmental networks. *Career Development International*, 15(7), str. 637-663.
14. Titleman, N. 2016. Sponsorship key to boosting gender equality at work. *Benefits Canada*, str. 52–53.
15. Visconti, J. 2013. European integration: connectives in EU legislation. *The EU multilingual translation in an ecology of language perspective*, 23, (1), str. 44–59.

V.

**STEREOTIPI O STAROSTI IN STAREJŠIH
NA DELOVNEM MESTU¹⁰³**

Simona Šarotar Žižek

Živa Veingerl Čič

¹⁰³ V luči ISO 26000 gre tudi zdaj predvsem za tematiko delovnih razmerij in za načela etičnosti, spoštovanja do deležnikov in do človekovih pravic. Op. ur.

POVZETEK

Po poglavjih o družbeni odgovornosti v odnosu do vseh zaposlenih sedaj prehajamo na posebnosti starejših sodelavcev. Demografske spremembe se dogajajo po vsej Evropi, kar pomeni, da se prebivalstvo Evrope stara. Nizka rodnost in višja pričakovana življenjska doba spreminjata obliko starostne piramide v EU-28; ta razvoj postaja jasen v več državah članicah EU. To bo vodilo do vse večjega bremena za tiste, ki delajo, da se zagotovijo socialni izdatki, ki jih staranje prebivalstva zahteva za vrsto s tem povezanih storitev (Healthy Workplaces 2016). Staranje prebivalstva se odraža tudi s staranjem zaposlenih, in sicer: delež 55-64 let starih v skupnem delovno sposobnem prebivalstvu se je med letoma 2000 in 2015 znatno povečal (s 16 % na 20 %) in bo v letu 2020 (Fotakis in Peschner 2015) dosegel 21 %. Staranje zaposlenih je v središču pozornosti, povečuje pa se verjetnost povečanja diskriminatornega vedenja, saj raziskave kažejo, da naraščajo socialne napetosti med starejšimi in mlajšimi zaposlenimi (Guillaume et al., 2014). S staranjem so povezani tudi stereotipi, ki so enostranske in posplošene ter nujne kolektivne predstave o svetu, ki nas obkroža. Stereotipi o starosti in starejših predstavljajo izziv tako za posameznike, organizacije kot družbo kot celoto.

So del vsakdana, saj se oblikujejo že v rani mladosti in se skozi naše življenje in situacije krepijo ter velikokrat postanejo del nas, še posebej, če pripadniki posamezne stereotipizirane skupine stereotipe ponotranjijo in se začnejo obnašati v skladu z njimi, kar družba pričakuje. Posledice takšnega vedenja so za posameznike in družbo lahko katastrofalne, saj to vpliva na zdravje, psihično dobro počutje, fizične sposobnosti in odnos do drugih. Zato jih je potrebno ozavestiti, spremeniti miselnost ter odnos do njih in v družbi izvajati ukrepe za njihovo odpravljanje. Stereotipi o starejših in staranju so prisotni tudi na delovnem mestu. Če posamične stereotipe natančneje analiziramo, ugotovimo, da je veliko iz njih izhajajočih težav mogoče razrešiti z nekaj spremembami v socialnem, delovnem in fizičnem okolju. Glede na staranje zaposlenih je vse bolj potrebno razumeti naravo in posledice starostnih stereotipov, ker stereotipi vplivajo na organizacijske rezultate in predstavljajo posredovalni mehanizem med demografijo in rezultati (King et al. 2006).

V prispevku tako obravnavamo najpogostejše stereotipe o starosti in starejših na delovnem mestu in to, kako naj se organizacije odzovejo na stereotipno grožnjo na delovnem mestu. Raziskovalno vprašanje je, ali obstajajo stereotipi, povezani s starejšimi zaposlenimi na delovnem mestu in ali obstaja model za odpravo le-teh.

Prispevek zaključujemo s ključnimi priporočili managementu za celovito obvladovanje stereotipov o starosti in starejših na delovnem mestu.

Ključne besede: starejši, stereotipi, starost, zaposleni, staranje, družbena odgovornost.

1 UVOD

Na raznolikost na delovnem mestu na splošno gledamo pozitivno, čeprav je raznolikost v kakšnem okolju zaznana tudi kot nevarnost (D'Addio et al. 2010). Delovno mesto je bistveno mesto, ko gre za doseganje enakosti med posamezniki različnih kultur, spolov, starosti, ras itd. V poslovnem okolju raznolikost predstavlja dvorezen meč, saj se velikokrat zaradi raznolikosti povečujejo negativni stereotipi. Po drugih dveh najpogostejših stereotipih, rasizmu in seksizmu, so starostni stereotipi postali tretji najpogostejši stereotip, ki se uporablja za diskriminacijo ljudi, zlasti na delovnem mestu (Appelbaum et al. 2016). Na eni strani lahko stereotipi ovirajo identitete in predstavljajo grožnjo, kot je npr. socialna kategorizacija, po drugi strani pa negativna prepričanja glede starostne raznolikosti krepijo njegove škodljive posledice. To, da starejši živijo dlje, kot so kdaj koli prej, in so tudi bolj zdravi, na eni strani ustvarja pogoje, da je predsodkov in stereotipov več, na drugi strani pa vse večji fizični, izkustveni in socialni potencial starejših izpostavlja potrebo, da se stereotipov zavemo in jih odpravljamo.

Todd s soavtorji (2008) ugotavlja, da bo do leta 2020 skoraj 40 % zaposlenih starejših od 55 let. Staranje le-teh postavlja starost v središče pozornosti, saj postajajo starejši pomembna socialna kategorija za lastno kategorizacijo in delitev posameznikov v podskupine (Oliveira in Cabral-Cardoso 2017). Guillaume in soavtorji (2014) opozarjajo, da je verjetno povečanje etnocentričnega in diskriminatornega vedenja, ko družbene skupine tekmujejo za redke vire. Zato porasta socialnih napetosti med starejšimi in mlajšimi zaposlenimi ne smemo prezreti. To dokazuje tudi pregled literature, kjer se v zadnjem času vse bolj predstavlja široka paleta negativnih starostnih stereotipov o starejših zaposlenih (Ng in Feldman 2012; Posthuma in Champion 2009 in drugi). Na osnovi starostnih stereotipov za starejše zaposlene obstajajo različne nevarnosti na delovnem mestu (Kalokerinos et al. 2014; Kray in Shirako 2011).

Zaradi pojava stereotipov v delovnem okolju vse več starejših zaposlenih nima občutka pripadnosti organizaciji, povečujejo pa se tudi medgeneracijske vrzeli, ki nastajajo zaradi stereotipiziranja posameznikov nekaterih starostnih skupin. Obenem se zaradi stereotipov starejši zaposleni počutijo socialno ogroženi in zaznavajo nezadostno vrednotenje njihovega prispevka k organizaciji (Bragger et al. 2014; Kalokerinos et al. 2014; Steele et al. 2002). Na podlagi stereotipov se krepijo tudi napetosti med mlajšimi in starejšimi zaposlenimi (Finkelstein et al. 2013).

Zato Voyles in soavtorji (2014) meta-stereotipe na osnovi starosti obravnavajo kot sprožilce stereotipne nevarnosti. Zato je namen prispevka predstaviti stereotipe o starosti in starejših z vidika demografskih sprememb, ter še posebej osvetliti in predstaviti stereotipe o starosti in starejših na delovnem mestu. Z ozaveščanjem in predstavljanjem ključnih stereotipov in strategij za njihovo odpravljanje želimo predvsem opozoriti na potrebo po ozaveščanju in odpravljanju teh stereotipov, da bi tako dosegali boljše rezultate in psihično dobro počutje zaposlenih. Za učinkovito odpravljanje stereotipne grožnje na delovnem mestu moramo stereotipe najprej identificirati in si načrtno prizadevati za razvoj občutka identitete v organizaciji, ki je ena od pozitivnih posledic odpravljanja stereotipov.

Poglavje prispeva k literaturi s prikazom pomembnosti negativnih starostnih stereotipov na delovnem mestu. Z identificiranjem strategij za odpravljanje stereotipov predstavlja usmeritve pri odpravi stereotipnih groženj na delovnem mestu.

V prispevku obravnavamo najpogostejše stereotipe o starosti in starejših na delovnem mestu in načine ali strategije organizacije za odziv na stereotipno grožnjo. Prispevek smo strukturirali v več smiselni celoti. Najprej bomo predstavili uporabljene metode raziskovanja, sledi predstavitev demografskih sprememb na trgu dela in nato predstavitev stereotipov. V nadaljevanju izpostavljamo najpomembnejše stereotipe o starosti in starejših na delovnem mestu. Prispevek zaključujemo s ključnimi priporočili managementu za primerno celovito obvladovanje stereotipov o starosti in starejših na delovnem mestu ter s predlogi za nadaljnje raziskave.

2 METODOLOGIJA

Za obravnavanje proučevane tematike smo uporabljali kvalitativne metode raziskovanja. Uporabili smo metodo analize in sinteze, zgodovinsko metodo za proučevanje stereotipov skozi različna obdobja, ter metodo deskripcije in komparacije, kakor tudi dedukcije ter indukcije.

Raziskovalno vprašanje, ki smo si ga zastavili, je: »Ali obstajajo starostni stereotipi, povezani s starejšimi zaposlenimi na delovnem mestu, in ali obstaja model za odpravo le-teh?«

Iz tega izhaja naslednja hipoteza:

H1: V organizacijah se srečujemo s stereotipi, povezanimi s starostjo in starejšimi.

3 DEMOGRAFSKE SPREMEMBE

Staranje prebivalstva je proces, v katerem se starostna sestava populacije spreminja na tak način, da se povečuje delež starih (Hlebec et al. 2013). Staranje je povezano s časom, torej je časovno odvisen proces, medtem ko starost ni neposredno odvisna od časa (Cavanaugh 1999). Večina definicij staranja izhaja iz bioloških ali medicinskih definicij ter iz procesa staranja kot dela življenja, ko zaradi progresivnih fizioloških sprememb v organizmu prihaja do upadanja bioloških funkcij in sposobnosti organizma za prilagajanje metaboličnemu stresu (Pečjak 2007).

Ločimo med različnimi vrstami starosti in sicer (Bogataj in Findeisen 2008):

1. biološko starostjo, ki se nanaša na spremembe in pešanje vitalnih organov zaradi časa, in
2. psihološko starostjo, ki zadeva delovanje spomina, inteligence, čustvovanja itd., ter
3. socialno-kulturno starostjo, ki se nanaša na posebne vloge in pravila, ki jih skozi čas prevzemajo posamezniki v odnosu do drugih.

Raziskovalci poudarjajo, da je potrebno skupino starejših razumeti kot zelo heterogeno, saj se vsi ljudje ne starajo na enak način – individualne razlike so prej pravilo kot izjema (Cavanaugh 1999). Ljudi lahko označimo za stare zaradi npr. doseženega števila let v življenju ali na podlagi sprememb v njihovih aktivnostih oz. družbenih vlogah. O tem, kdaj je natančna meja prehoda iz srednjih let v starost, ni popolnega soglasja. Starejšo populacijo po svetu pogosto identificirajo s starostno mejo 60 ali 65 let, saj ta v pokojninskih zakonodajah pogosto pomeni zadovoljivo starost za upokojitev (Hlebec et al. 2013).

Starostna meja, ki razmejuje starejše od mlajših, je v literaturi različno opredeljena in sicer (povzeto po (Hlebec et al. 2013):

- 45 let (Dimovski in Penger 2007 - Strategija aktivnega staranja 2007),
- 60 let (Strategija varstva starejših 2006, DeSimone 2002),
- 65 let (Erickson 1963, DeSimone 2002),
- 69 let (Kožuh Novak 2007),
- 75–85 let ter več od 85 (Strategija varstva starejših 2006).

Definicija starejših torej ni poenotena, prav tako ni soglasja o tem, kako opredeliti starejšo osebo.

SURS (2013) navaja, da v Sloveniji običajno uporabimo za razvrščanje prebivalstva v velike starostne skupine naslednjo delitev: osebe, stare 0–14 let: »mladi«; osebe, stare 15–64 let: »delovno sposobni«; osebe, stare 65 let in več: »stari«. EUROSTAT po definiciji LFS (Labour Force Survey) opredeljuje stopnjo delovne aktivnosti starejših kot delovno aktivnost starih od 55–64 let. V prispevku med starejše štejemo tudi osebe, starejše od 50 let, zaradi posebnosti slovenskega trga dela (zgodnje upokojevanje, brezposelnost).

O stereotipih, še posebej tistih, povezanih s starostjo in starejšimi zaposlenimi, se je potrebno pogovarjati, saj so raziskave pokazale, da stereotipi pomembno napovedujejo poslovnih uspeh organizacije in predstavljajo mediacijski mehanizem med demografijo in poslovnimi rezultati (Finkelstein et al. 2013).

4 STEREOTIPI

Stereotipi o določeni skupini igrajo bistveno vlogo pri ravnanju in interakciji z ljudmi in vplivajo tudi na to, kako vidimo posameznike v stereotipni skupini. Lahko jih opredelimo kot selektivne, samoizpolnjujoče in etnocentrične sodbe, ki vodijo v zoženo, nepopolno in pristransko predstavo o svetu (Lippman 1992). Cuddy in Fiske (2002) opredeljujeta stereotype kot kognitivne strukture, ki skladiščijo prepričanja in pričakovanja o karakteristikah pripadnikov posamezne skupine. Musek (1997) k temu dodaja, da so stereotipi preproste in primitivne kognitivne sheme, ki se med ljudmi zelo hitro razširijo, ker so preprosti. Uletova (2005) ugotavlja, da so predsodki in stereotipi »mikroideologije« (v nasprotju z makro ideologijami, kot so religija, mitologija, politika itd.), ki nam lažno pomagajo strukturirati svet.

Branston in Stafford (1996) navajata naslednje značilnosti stereotipov:

- stereotipi vsebujejo tako kategorizacijo kot tudi oceno stereotipizirane skupine,
- ocena je največkrat negativna,
- stereotipizirana skupina nima sredstev, s katerimi bi lahko vplivala na takšne reprezentacije,
- stereotipi se spreminjajo v času.

Stereotipi so tipizirane sodbe, kar pomeni, da ljudje ne upoštevajo individualnih razlik med posamezniki, pač pa slednje na osnovi delnih in površinskih sodb razvrščajo v posamezne

skupine. So torej oblike miselnih sodb, ki jih dobimo na osnovi delnih informacij (Kuhar 2009).

Lahko bi rekli, da so stereotipi miselni predali, v katere razvrščamo ljudi in tisto, kar se okrog nas dogaja. Oblikujemo jih na osnovi posploševanja, pomanjkljivih dejstev, generaliziranih informacij ali celo dezinformacij (ibid.).

Pogosto posameznikom na podlagi stereotipov pripisujemo lastnosti na podlagi njihove skupinske pripadnosti, ne pa na osnovi individualnih značilnosti in posebnosti. Vendar začno stereotipi pogosto izginjati, ko pridemo resnično v stik s posameznikom (Nastran-Ule 1997). Vendar smo po mnenju Šušteršiča (2003) pogosto podvrženi uporabi stereotipov, saj zaradi modernega načina življenja in pomanjkanja časa praviloma nimamo možnosti, da bi vzpostavili pristen stik s posamezniki, ampak jih zaradi racionalne porabe časa raje stereotipiziramo, oziroma pospravimo v določeno kognitivno shemo. To je tudi prastara, ne le nova praksa.

Če ljudi zaznavamo in ocenjujemo na osnovi njihove skupinske pripadnosti, jih tipično obravnavamo tako, da so bolj podobni članom svoje skupine in bolj različni od članov drugih skupin kot v resnici. Takšno zaznavanje skupin je pristransko in diskriminatorno, saj smo nagnjeni k prepričanju, da je skupina, ki ji pripadamo, boljša kot tista, ki ji ne pripadamo (Nastran-Ule 1997).

Ko govorimo o stereotipih, moramo omeniti še samoizpolnjujočo se »naravo« stereotipov, saj je, kot piše Ule (2005), najbolj tragičen izid uporabe stereotipov ta, da se ljudje poistovetijo z vsebino stereotipa. V tem smislu gre za samoizpolnjujoče se prerokbe. Vsebina stereotipov, usmerjenih proti posameznikom, postane tudi vsebina njihove samopodobe in njihovih praks. Tako pride do »samoizpolnjujoče se napovedi«, ko žrtve stereotipov same s svojim obnašanjem legitimirajo stereotype (Ule 2005). Tudi sociolingvistične študije dokazujejo, da se posamezni pripadniki določenih stereotipiziranih skupin pogosto prilagodijo stereotipom in jih prevzamejo za svoje preprosto zato, da ne bi doživeli kritike, da bi si prislužili lepše mnenje sogovornika, mlajših generacij, močnejših (Nastran-Ule 1997). Tako govorimo o starostnem pohabljanju samega sebe: z besedami svoje dobre plati relativiziramo. S tem pa se ti stereotipi le utrjujejo. Gre za strategijo ohranjanja videza in prilagajanja družbenim pričakovanjem. To strategijo uporabljamo vse življenje, v starosti mogoče celo pogosteje. Poskušamo se vnaprej opravičiti, če pri prihodnjih nalogah ali priložnostih ne bi bili dovolj

uspešni, torej se vnaprej 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.

Povzamemo lahko, da stereotipi vodijo do dveh vrst napak (Kuhar 2009):

- prva napaka je, da 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;
- druga napaka, ki je hkrati izhodišče diskriminatorne obravnave, pa je ta, da praviloma skupino, ki ji pripadamo, ocenjujemo kot boljšo od tistih, ki jim ne pripadamo.

Uletova (2005) opozarja, da predsodki in stereotipi lahko »hitro postanejo družbeno vezivo množic« in se širijo kot virus. Stereotipov je več vrst, a se za potrebe naše raziskave osredotočamo na stereotipe o starosti in starejših.

5 STEREOTIPI O STAROSTI IN STAREJŠIH

Findeisenova (2003) meni, da so stereotipi o starejših nalepke, ki jih lepimo nanje: star, starejši, upokojenec; tako starejše spravimo v kategorije, jih popredalčkamo. Kakor hitro je nekdo v svojem predalčku, ga zaznavamo drugače. Ker stereotipi o starejših lahko bistveno vplivajo na to, kako starejše posameznike obravnavamo v vsakdanjih interakcijah, je potrebno stereotipe najprej prepoznati in jih tudi poskusiti odpraviti.

McCann in Giles (2002) ugotavljata, da se starostni stereotipi ne pojavljajo izolirano. Obstaja več stereotipov o starejših na splošno (glej Schmidt in Boland 1986), nekateri od njih so pozitivni in nekaj je negativnih. Nekateri negativni stereotipi, ki jih literatura navaja, so (Kite et al. 2005; Ng in Feldman 2012): starejši so šibkejši in bolj šibkega zdravja, manj zdravi, družinsko neravnovesni, manj so motivirani za delo, manj energični, manj produktivni, manj aktivni, manj ambiciozni, manj kreativni, manj sposobni ter manj prilagodljivi. Posthuma in Champion (2008) sta ugotovila, da je večina stereotipov proti starejšim delavcem povezana z njihovo nižjo učinkovitostjo, njihovimi slabšimi sposobnostmi učenja, odpornostjo na spremembe. A edini negativni stereotip o starejših delavcih, ki je tudi empirično podprt, je slabša pripravljenost za učenje in usposabljanje (Ng in Feldman 2012). Stereotipi naredijo

veliko škode in povzročijo veliko bolečine. Ne samo, da se družba obnaša do starostnikov stereotipno, temveč lahko tudi starostnika privedejo do tega, da sebe in svojo starost doživlja na način, ki ga stereotipno producira družba. Tako doživljanje življenja vodi v občutek manjvrednosti in posledično tudi v slabše zaznavanje emocionalne opore, ki pa je potrebna za boljše zdravje in počutje (Požarnik 1981, 12).

Vedenje starostnikov postane »starostno vedenje«, ki ni posledica bioloških procesov, pač pa pričakovanj določenih socialnih okolij (ibid., 12).

Starostni stereotipi so prisotni v različnih panogah, npr. v finančnem sektorju (Broadbridge 2001; Chiu et al. 2001; McGoldrick in Arrowsmith 2001; Perry in Finkelstein 1999; Posthuma in Campion 2008), v modni industriji in turizmu ter gostinstvu, kjer so kot starejši identificirani že zaposleni starejši od 35 let (Bombelli in Finzi 2006; Furunes in Mykletun 2007).

S starostjo je tako povezanih več negativnih stereotipov, od tega, da so si vsi starostniki podobni, pa do tega, da so neuporabni, nepotrpežljivi, čustveno otopeli, trmasti, skopi, neuvidevni. Starejšim so stereotipno pripisana tudi emocionalna izkustva, kot so nostalgija in navezanost na preteklost, za razliko od mladih se jim pripisuje zmedenost in pozabljenost, čeprav slednjo srečamo v vseh starostnih skupinah (Mali 2012). Družba jim pripisuje tudi pesimizem, strah pred staranjem in zadrego, ki jo vzbuja postarano telo (isti vir).

Raziskave so pokazale veliko primerov pozitivnih in negativnih stereotipov, povezanih s starejšimi, ki ji prikazujemo v tabeli 2.

Tabela 2: Pozitivni in negativni stereotipi o starejših

POZITIVNI STEREOTIPI	NEGATIVNI STEREOTIPI	Avtor
Prijaznost, modrost, zanesljivost, blaginja, politična moč, sreča, svoboda, večna mladost	Bolezen, impotenca, grd, mentalni odklon, duševna bolezen, nekoristnost, izolacija, revščina, depresija	Palmore 1999
Izkušnost, modrost, sentimentalnost, radodarnost, previdnost, zrelost, praktičnost	Senilnost, pozabljenost, krhkost, slabotnost, utrujenost, zanemarjenost, neprilagodljivost, strah, grenkoba, osamljenost, nemoč, več bolezni, depresivnost, osamljenost	Chasteen, 2002
	Godrnjavost, dolgočasnost, pomanjkanje vitalnosti, nezagnanost, padec sposobnosti, slabše sposobnosti učenja, neprilagodljivost na spremembe,	Thornton, 2002

	neproduktivnost	
Toplina	Neproduktivnost	Cuddy, 2005

Vir: (povzeto po Moriello 2010).

Hummert (1990) trdi, da lahko stereotipe o starejših razdelimo v sedem negativnih podkategorij in v tri pozitivne podkategorije. Negativne podkategorije so npr. huda okvara (tj. pozabljenost, slabost), skopost, pritoževanje, potrtnost (tj. neuporabnost), samoosredotočenost (tj. oškodovanost, požrešnost), ranljivost (tj. slab voznik), neprilagodljivost in samotarstvo (tj. življenje v preteklosti). Pozitivne podkategorije stereotipov pa so, da so starejši konzervativni (pripovedujejo zgodbe o preteklosti), liberalni domoljubi (odlikovanja) in ljubeči stari starši (prostovoljci).

Po psihološki vsebini je stereotipe o starejših v posamezne sklope razvrstila Hummertova (1999; povzeto po Zupančič et al. 2010), in sicer:

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

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

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

Glede pojavljanja stereotipov o starejših med različno starimi skupinami odraslih so ugotovitve raziskovalcev nedosledne (pregled v: Cavanaugh in Blanchard-Fields 2006). Omenimo lahko le, da Hummert in soavtorji (1994) menijo, da imajo vse starostne skupine ljudi podobne stereotipe o starejših odraslih. Negativni stereotipi o staranju, pozni starosti in starejših odvrčajo pozornost družbe in posameznikov od zadovoljnih, družabnih, uspešnih, dejavnih in kompetentnih starostnikov, zavirajo izražanje potencialov pri starejših, neugodno

vplivajo na njihovo samospoštovanje in spodbujajo doživljanje družbene odtujenosti (Hillier in Barrow 2007; Hummert 1994).

Tudi ugodne izkušnje v pozni starosti na splošno ne ublažijo bistveno negativnih stereotipov, ki so jih posamezniki privzeli v mladosti (Levy 2009).

Še več, ti stereotipi v pozni starosti vplivajo na zaznavanje lastnega staranja in delujejo kot samouresničujoče se prerokbe (ibid.). Poleg tega pri mlajših posameznikih krepijo strah pred staranjem (npr. stereotip »s starostjo ljudje postajajo zgrbljeni, godrnjavi, neuporabni, so zavrnjeni, sami, vrnejo se v otroštvo«), pri različno starejših odraslih pa se strah pred staranjem (npr. »Bojim se, da bom osamljen, ko bom star«, »Mislim, da me ljudje sploh ne bodo opazili, ko bom star«) negativno povezuje s psihičnim dobrim počutjem (Hillier in Barrow 2007).

V nadaljevanju navajamo stereotipe o starosti in starejših na delovnem mestu.

6 STEREOTIPI O STAROSTI IN STAREJŠIH NA DELOVNEM MESTU

Doslej je bilo malo razprave o starostnih stereotipih na delovnem mestu, čeprav raziskave poudarjajo stereotipno grožnjo na delovnem mestu (Kalokerinos et al. 2014). Starost, skupaj s spolom in raso predstavlja tkim. »velike tri socialne kategorije«, ki jih posamezniki uporabljajo za razumevanje drugih (Fiske in Neuberg 1990). Starost je tako pomembna družbena kategorija na delovnem mestu, da ji je potrebno nameniti več pozornosti (Kray in Shirako 2011). Prav tako raziskave kažejo, da se mora mnogo starejših zaposlenih spopadati z nevarnostjo starostnih stereotipov in družbenih identitet v organizacijskih okoljih (Posthuma in Campion 2009; Finkelstein in Farrell 2007). Stereotipna grožnja je tako pogost del izkušenj mnogih starejših delavcev (Kalokerinos et al. 2014, Kray in Shirako 2011). Walton in sodelavci (2015) so v raziskavah tudi ugotovili, da so v poslovnih okoljih negativni stereotipi o starejših zelo razširjeni, čeprav velikokrat prezrti in jih ne preprečujejo. Pri nadaljnjem opredeljevanju stereotipov izhajamo iz pregleda različne literature, ki izpostavlja posamezne najbolj pogoste stereotipe o starosti in starejših. Skupne ugotovitve o stereotipih, povezanih s starostjo in starejšimi na podlagi meta pregleda literature, so navedene v tabeli 3.

Tabela 3: Skupne ugotovitve o starostnih stereotipih v raziskavah literature

Skupne ugotovitve	Avtorji	Skupne ugotovitve	Avtorji
1. Slabša uspešnost Obstaja stereotip, da imajo starejši zaposleni nižje kognitivne sposobnosti in so manj motivirani ter manj produktivni kot mlajši zaposleni.	Abraham in Hansson (1995) Crew (1984) Cuddy in Fiske (2002) Dedrick in Dobbins (1991) Duncan (2001) Finkelstein in Burke (1998) Finkelstein, Burke in Raju (1995) Gordon in Arvey (2004) Gordon, Rozelle in Baxter (1988) Hansson, DeKokkoek, Neece in Patterson (1997) Hedge, Borman in Lammlein (2006) Kite, Stockdale, Whitley in Johnson (2005) Lawrence (1998) Levin (1988) Levine (1988) McCann in Giles (2002) Perry, Kulik in Bourhis (1996) Reio, Sanders-Rejo in Reio (1999) Rosen (1978) Rosen in Jerdee (1976a 1988) Saks in Waldman (1998) Shore, Cleveland in Goldberg (2003) Singer (1986)	2. Spodbijanje slabega delovanja stereotipa: <i>Splošne tendence</i> Malo je dokazov, da delovna storilnost pri starejših zaposlenih upada. Uspešnost se s starostjo pogosto povečuje in, če se ugotovi upadanje uspešnosti, je to v glavnem majhno.	Abraham in Hansson (1995) Avolio in Waldman (1987, 1990) Avolio, Waldman in McDaniel (1990) Broadbridge (2001) Czaja in Sharit (1993, 1998) Cuddy in Fiske (2002) Ferris in King (1992) Hansson, DeKokkoek, Neece in Patterson (1997) Kubeck, Delp, Haslet in McDaniel (1996) Levine (1988) Liden, Stilwell in Ferris (1996) McCann in Giles (2002) McEvoy in Cascio (1989) Prenda in Stahl (2001) Reio, Sanders-Rejo in Reio (1999) Rosen in Jerdee (1988) Saks in Waldman (1998) Salthouse (1984) Schooler, Mulatu in Oates (1999) Sparrow in Davies (1988) Truett (2001) Vecchio (1993) Waldman in Avolio (1986)
3. Spodbijanje slabega delovanja stereotipa: <i>Posamezne razlike</i> Starost zaposlenih je manj pomembna za delovno uspešnost kot individualne sposobnosti in zdravje. Obstajajo veliko večje razlike v učinkovitosti dela v starostnih skupinah kot med starostnimi skupinami.	Baum (1983-1984) Bultena in Powers (1978) Chasteen, Schwarz in Park (2002) Cleveland in Shore (1992) Connor, Walsh, Litzelman in Alvarez (1978) Hansson, DeKokkoek, Neece in Patterson (1997) Sparrow in Davies (1988)	4. Odpornost proti spreminjanju. Obstaja stereotip, da je starejše zaposlene težje usposablјati, so manj prilagodljivi in prožni ter bolj odporni na spremembe. Kot rezultat tega bodo starejši zaposleni zagotavljali nižjo donosnost naložb, kot je npr. usposablјanje.	Broadbridge (2001) Capowski (1994) Chiu, Chan, Snape in Redman (2001) Cuddy in Fiske (2002) Dennis (1988) Hansson, DeKokkoek, Neece in Patterson (1997) Hedge, Borman in Lammlein (2006) Kite in Johnson (1988) MacNeil, Ramos in Magafas (1996) McGoldrick in Arrowsmith (2001) Rosen (1978) Rosen in Jerdee (1976a, 1976b, 1988, 1989) Sterns in Alexander (1988) Weiss in Maurer (2004)
5. Nižja sposobnost učenja Obstaja stereotip, da imajo starejši zaposleni manjšo sposobnost učenja, zato	Avolio in Barrett (1987) Brooke in Taylor (2005) Dedrick in Dobbins (1991) Duncan (2001)	6. Krajša velјavnost Obstaja stereotip, da bodo starejši zaposleni, ki so blizu upokojitvi, imeli krajšo delovno	Greller (1999) Hedge, Borman in Lammlein (2006) Hutchens (1993)

imajo manj možnosti za razvoj.	Finkelstein, Burke in Raju (1995) Raza in Carpenter (1987) Rosen (1978) Rosen in Jerdee (1976a, 1976b, 1977, 1989) Sterns in Doverspike (1987) Wrenn in Maurer (2004)	dobro v podjetju, zato se delodajalcem investicije v njihovo usposabljanje ne bodo povrnile.	
Se nadaljuje..			

Nadaljevanje tabele 3			
7. Izpodbijanje krajše veljavnosti Starejši zaposleni so ponavadi zelo zvesti in ne odidejo hitreje iz podjetja, zato se investicije vanje izplačajo že v kratkem času.	Broadbridge (2001) Hansson, DeKoekkoek, Neece in Patterson (1997) Hedge, Borman in Lammlein (2006) Levine (1988) Sterns in Doverspike (1987)	8. Dražji Obstaja stereotip, da so starejši zaposleni dražji, ker imajo višje plače, hočejo več koristi in so bližje upokojitvi.	Capowski (1994) Faley, Kleiman in Lengnick-Hall (1984) Finkelstein in Burke (1998) Finkelstein, Higgins in Clancy (2000) Hedge, Borman in Lammlein (2006) Hutchens (1993) Kite in Johnson (1988) Levine (1988) McGoldrick in Arrowsmith (2001) Miller, Kaspin in Schuster (1990) Nelson (2002) Ostroff in Atwater (2003)
9. Bolj zanesljivi Pogost stereotip je, da so starejši zaposleni bolj stabilni, zanesljivi, poštene, zaupanja vredni, zvesti, zavezani delu in manj verjetno bodo hitro opustili delo.	Britton in Thomas (1973) Broadbridge (2001) Chiu, Chan, Snape in Redman (2001) Crew (1984) Cuddy in Fiske (2002) Finkelstein, Burke in Raju (1995) Gibson, Zerbe in Franken (1993) Hedge, Borman in Lammlein (2006) Levine (1988) MacNeil, Ramos in Magafas (1996) McGoldrick in Arrowsmith (2001) Rosen in Jerdee (1976a) Weiss in Maurer (2004)	10. Starostni stereotipi vplivajo na rezultate odločitve v zvezi z delom v različnih okoljih, npr. nižje ocene v intervjujih in ocenah uspešnosti.	Arrowsmith in McGoldrick (1996) Arvey, Miller, Gould in Burch (1987) Avolio in Barrett (1987) Braithwaite, Gibson in Holman (1985-1986), Britton in Thomas (1973) Brooke in Taylor (2005) Capowski (1994), Chiu, Chan, Snape in Redman (2001), Clapham in Fulford (1997), Cleveland in Shore (1992) Cleveland, Festa in Montgomery (1988) Connor, Walsh, Litzelman in Alvarez (1978), Crew (1984), Cuddy in Fiske (2002), Dennis (1988) Drehmer, Carlucci, Bordieri in Pincus (1992), Duncan (2001), The Economist (1996), Erber, Caiola in Pupo (1994) Faley, Kleiman in Lengnick-Hall (1984) Ferris, Yates, Gilmore in Rowland (1985) Finkelstein in Burke (1998) Finkelstein, Burke in Raju (1995) Finkelstein, Higgins in Clancy (2000) Fusilier in Hitt (1983) Gibson, Zerbe in Franken (1993) Glover in Branine (2001) Gordon in Arvey (2004) Gordon, Rozelle in Baxter

			(1988) Haefner (1977), Hansson, DeKoekkoek, Neece in Patterson (1997) Hedge, Borman in Lammlein (2006) Hutchens (1993), Kite in Johnson (1988) Kite, Stockdale, Whitley in Johnson (2005) Kite in Wagner (2002),
Se nadaljuje..			
Nadaljevanje tabele 3			
		10. Starostni stereotipi vplivajo na rezultate odločitve v zvezi z delom v različnih okoljih, npr. nižje ocene v intervjujih in ocenah uspešnosti.	Lawrence (1998) Lee in Clemons (1985), Levine (1988) Lin, Dobbins in Farh (1992) Locke-Connor in Walsh (1980) Lucas (1995), McCann in Giles (2002) McEvoy in Cascio (1989) McGoldrick in Arrowsmith (2001) Osborne in McCann (2004) Miller, Kaspin in Schuster (1990) Parsons in Mayne (2001) Pasupathi in Lockenhoff (2002) Perry in Bourhis (1998) Perry, Kulik in Bourhis (1996) Prenda in Stahl (2001) Raza in Carpenter (1987) Reio, Sanders-Rejo in Reio (1999) Rosen (1978), Rosen in Jerdee (1976a, 1976b, 1977, 1988) Rosen, Jerdee in Lunn (1981) Rupp, Vodanovich in Crede (2005) Saks in Waldman (1998) Schwab in Heneman (1978) Shore in Bleicken (1991) Shore, Cleveland in Goldberg (2003) Singer (1986) Singer in Sewell (1989) Sterns in Alexander (1988) Taylor (2001) Truett (2001) Waldman in Avolio (1986) Wrenn in Maurer (2004)
11. Starejši zaposleni imajo lahko iste starostne stereotipe kot mlajši zaposleni in verjetno je, da uporabijo le-te pri odločanju.	Baum (1983-1984) Brewer in Lui (1984) Bultena in Powers (1978) Celejewski in Dion (1998) Chasteen (2005) Chasteen, Schwarz in Park (2002) Finkelstein in Burke (1998) Finkelstein, Higgins in Clancy (2000) Kite, Stockdale, Whitley in Johnson (2005) Liden, Stilwell in Ferris (1996) Shore, Cleveland in Goldberg	12. Učinki starostnih stereotipov pri odločitvah o zaposlovanju so ponavadi zmanjšani, če so na voljo pomembne informacije, ki se navezujejo na delo.	Erber, Caiola in Pupo (1994) Faley, Kleiman in Lengnick-Hall (1984) Finkelstein, Burke in Raju (1995) Gordon in Arvey (2004) Hedge, Borman in Lammlein (2006) Kite in Johnson (1988) Kite, Stockdale, Whitley in Johnson (2005) Lin, Dobbins in Farh (1992) Perry in Finkelstein (1999) Saks in Waldman (1998)

	(2003) Spears, Doosje in Ellemers (1997)		Singer in Sewell (1989) Walker (1999)
Se nadaljuje..			

Nadaljevanje tabele 3			
13. Za starostne stereotipe je znano, da imajo večji vpliv, če se pričakovana »zaznana starost« osebe, ki opravlja določeno delo, ne ujema s starostjo kandidata. To pomeni, da se včasih pojavlja vtis, da določena delovna mesta lahko opravljajo zaposleni v določeni starosti.	Broadbridge (2001) Cleveland, Festa in Montgomery (1988) Cleveland in Hollman (1990) Cleveland in Shore (1992) Finkelstein, Burke in Raju (1995) Gordon in Arvey (1986, 2004) Hedge, Borman in Lammlein (2006) Lawrence (1998) McEvoy in Cascio (1989) McGoldrick in Arrowsmith (2001) Ostroff in Atwater (2003) Pasupathi in Lockenhoff (2002) Perry in Bourhis (1998) Perry in Finkelstein (1999) Perry, Kulik in Bourhis (1996) Shore in Goldberg (2005) Singer (1986) Singer in Sewell (1989) Vecchio (1993) Waldman in Avolio (1986)	14. Starostni stereotipi so še posebej močni v nekaterih panogah, kot so finance, zavarovalništvo, trgovina na drobno in informacijska tehnologija/računalništvo.	Arrowsmith in McGoldrick (1996) Broadbridge (2001) Lucas (1995) McGoldrick in Arrowsmith (2001) Perry in Finkelstein (1999)

V nadaljevanju so posamezni negativni stereotipi o starosti in starejših na delovnem mestu predstavljeni bolj natančno:

1) Starejši imajo slabšo delovno uspešnost.

Kljub razširjenosti stereotipa, da je delovna uspešnost starejših zaposlenih slabša, obsežne raziskave kažejo, da delovna uspešnost pri starejših zaposlenih ne upada (npr. Ferris in King 1992; Reio, Sanders-Rejo in Reio 1999). Dejstvo je, da se uspešnost s starostjo pogosto povečuje in, če je moč zaznati upad, je ta v glavnem majhen (Rosen in Jerdee 1988). Res pa je, da obstaja nekaj dokazov o negativni korelaciji med starostjo zaposlenih in ocenami vodij glede delovne uspešnosti zaposlenih (Clapham in Fulford 1997; Truett 2001).

To je pogostejše pri nekaterih delovnih mestih, kot so npr. delovna mesta z visoko stopnjo uporabe IK tehnologije in delovna mesta, kjer je zahtevana višja usposobljenost posameznikov (npr. Czaja in Sharit 1993; Kubeck, Delp, Haslet in McDaniel 1996). Vendar pa je to lahko posledica tega, da so v preteklosti bila nekatera delovna mesta, vključno z

delovnimi mesti z informacijsko tehnologijo, neprimerna za starejše zaposlene, saj je danes zavest o vseživljenjskem učenju močno zasidrana v ljudeh.

Avtorji, kot npr. Czaja in Sharit (1998), Prenda in Stahl (2001), Salthouse (1984), izpostavljajo, da pogosto negativne korelacije niso več pomembne, potem ko so drugi osebni dejavniki (npr. izkušnje) in dejavniki delovne uspešnosti (npr. kakovost in količina) upoštevani. Čeprav so mlajši zaposleni v nekaterih nalogah hitrejši kot starejši zaposleni (naloge so povezane z računalniškimi nalogami), pa niso bolj natančni (Prenda & Stahl, 2001). To pomeni, da so lahko starejši zaposleni prav tako produktivni kot mlajši zaposleni, kadar upoštevamo več vidikov delovne uspešnosti (Prenda in Stahl 2001).

A nekatere raziskave kažejo, da lahko pride v kognitivnem delovanju zaposlenih do majhnih omejitev, povezanih s povečano starostjo (Avolio in Waldman 1990). Vendar pa je pomanjkanje pomembnega odnosa med zmanjšanjem kognitivnega delovanja in delovno uspešnostjo z višjo starostjo mogoče pojasniti z dejstvom, da številni starejši zaposleni najdejo načine za obvladovanje in nadomestilo za dejavnike, povezane s starostjo, ki bi teoretično lahko zmanjšali njihovo učinkovitost (Abraham in Hansson 1995). Kompleksno delo lahko izboljša kognitivno funkcioniranje starejših zaposlenih (Schooler, Mulatu in Oates 1999).

2) Starejši imajo odpor do sprememb.

Ta stereotip je prisoten v več oblikah, vendar je primarna ideja, da so starejši odpornejši na spremembe, fiksni v svojih pogledih in jih je težje usposablјati. Iz tega razloga je donosnost naložb v usposablјanja pri starejših zaposleni nižja kot pri mlajših. Rezultati raziskav kažejo, da je starejše zaposlene težje usposablјati (Britton in Thomas 1973); študija iz Velike Britanije in Hong Konga je kot skupno prepričanje pokazala, da so starejši zaposleni manj prilagodljivi kot mlajši (Chiu, Chan, Raws in Redman 2001), medtem ko sta Rosen in Jerdee (1977) ugotovila, da managerji menijo, da so starejši zaposleni manj prilagodljivi in bolj odporni na spremembe. Ta ugotovitev je bila kasneje potrjena v študiji Weissa in Mauererja (2004), zaradi česar je skupno prepričanje, da je za starejše zaposlene bolj verjetno, da se uprejo spremembam, kot za mlajše. Študija Parsonsa in Mayne (2001) pa je pokazala, da imajo starejši zaposleni manj energije kot mlajši zaposleni.

Ker ni skoraj nobene raziskave, ki preučuje utemeljenost tega stereotipa, bi prihodnje raziskave morale raziskati ne le, ali je resničen, ampak tudi druga, bolj zanimiva vprašanja, kot so: kdaj in zakaj je lahko odpor proti spremembam funkcionalen ali disfunkcionalen za organizacijo.

3) Starejši imajo manjšo sposobnost učenja.

Raziskave so pokazale, da se zaradi negativnih stereotipov za starejše zaposlene pogosto ocenjuje, da imajo manj možnosti za razvoj kot mlajši zaposleni in da dobijo manj izobraževalnih in razvojnih možnosti (Duncan 2001; Sterns in Doverspike 1987; Wrenn in Maurer 2004). Raziskava Avolioja in Barretta (1987) je pokazala, da imajo po ocenah mlajši zaposleni višji prihodnji potencial kot starejši, pogosto pa starejše tudi neutemeljeno dojemamo kot manj inteligentne (Raza in Carpenter 1987). V metaanalizi več študij, ki vključujejo starostno diskriminacijo na delovnem mestu, so prišli do skupnega zaključka, da imajo starejši zaposleni manj možnosti za razvoj (Finkelstein, Burke in Raju 1995). Na tak način lahko starostni stereotipi negativno vplivajo na dožemanje sposobnosti za razvoj in potencial starejših zaposlenih (Rosen 1978).

V študiji so managerji v Avstraliji in Veliki Britaniji izpostavili, da so starejši zaposleni izgubili svoje sposobnosti in so manj izurjeni kot mlajši zaposleni (Brooke in Taylor 2005); prav tako so managerji prepričani, da je za starejše zaposlene boljša poenostavitev delovnih mest kot pa zagotavljanje več treningov/usposabljanj za njih (Dedrick in Dobbins 1991). Pogosto temelji manjša pripravljenost za dodelitev sredstev za usposabljanje za starejše zaposlene na prepričanju, da so manj pripravljeni držati korak s tehnologijo (Rosen in Jerdee 1976a, 1976b). Večji odpor med managerji, da bi ponudili usposabljanje za starejše zaposlene, včasih temelji na prepričanju, da starejši zaposleni težje obvladujejo nove koncepte (Rosen in Jerdee, 1989). Izsledki raziskav o veljavnosti tega stereotipa so mešani. Čeprav študija o izobraževanju zaposlenih v maloprodaji omenja, da starejši zaposleni ne potrebujejo več treninga kot mlajši zaposleni (Broadbridge 2001), je druga pokazala, da starejši zaposleni manj obvladujejo učno gradivo in počasneje dokončajo delo (Kubeck et al. 1996). Vendar pa so v raziskavah na terenu ti učinki manjši od tistih, prikazanih v raziskavah na laboratorijskih okoljih (Kubeck et al. 1996). Poleg tega druge raziskave kažejo, da imajo starejši zaposleni

sposobnost za učenje in izboljšanje njihove delovnih uspešnosti na podlagi usposabljanja (Sterns in Doverspik 1987).

Obstajajo tudi dokazi, da so lahko nekatere vadbene metode, kot so aktivna udeležba, modeliranje in tempo učenja, učinkovitejše za starejše zaposlene (Beier in Ackerman 2005; Callahan, Kiker in Cross 2003). Zato je treba v prihodnjih raziskavah preučiti ne le veljavnost tega stereotipa, temveč tudi, zakaj so lahko nekatere metode usposabljanja (npr. predavanje na spletu, video interaktivne igre vlog) boljše bodisi za mlajše bodisi za starejše zaposlene (Zupančič 2001a).

Velika večina starejših oseb se uči novih stvari celo enako dobro kot mlajši posamezniki, če imajo za to na voljo dovolj priložnosti, časa in motivacije. Starejše osebe so sposobne učinkovitega učenja in pridobivanja znanja iz novih izkušenj še v zelo pozno starost (od 85. leta dalje), kljub specifičnim starostnim upadom spominskih in nekaterih intelektualnih sposobnosti. Tudi ta upad lahko z vajo izboljšamo. Raven intelektualnega delovanja posameznikov, pri katerih je opaziti starostni upad, lahko dvignemo na raven pred upadom, prav tako lahko z vajo dvignemo raven intelektualnega delovanja nad obstoječo raven pri tistih, pri katerih starostnega upada ni bilo. Učinek vaje je dolgotrajen, vendar specifičen; pomembno je, da se izboljšajo sposobnosti na področju, na katerem so udeleženci vadili, oz. s katerim so se ukvarjali (Zupančič 2001a).

4) Starejši so manj donosni.

Še en stereotip je, da starejši zaposleni zagotavljajo nižjo donosnost naložb, npr. usposabljanja, saj imajo v svojih karierah manj časa, v katerem lahko njihovi delodajalci izkoristijo donosnost naložb (npr. Greller 1999; Hedge et al. 2006). Mnogi managerji verjamejo, da bodo mlajši zaposleni ostali dlje v organizaciji, ker so starejši zaposleni bližje upokojitvi (Dennis 1988). Zato podjetja pogosto raje usposablajo mlade zaposlene, ker menijo, da se bo povrnila investicija v njihovo usposabljanje, saj bodo dlje časa ostali v podjetju (Hutchens 1993). Raziskave kažejo, da starejši zaposleni pogosto ne zagotavljajo nižjih donosov naložb delodajalcev v njihovo usposabljanje, saj redkeje zapustijo podjetje kot mlajši zaposleni; ker se naložbe v njihovo znanje povrnejo dokaj hitro, usposabljanje ni primerno samo za mlajše zaposlene (Levine 1988).

5) Starejši zaposleni so dražji

Naslednji pogosti stereotip je, da so starejši zaposleni dražji, ker imajo višje plače, ker je zaradi upoštevanja delovne dobe njihova plača višja kot plača mlajšega sodelavca na enakem delovnem mestu, uporabijo več koristi in bonitet, ki so jim na voljo, ter so bližje upokojitvi (npr. Capowski 1994). Raziskave so pokazale, kako lahko negativni stereotipi o starejših zaposlenih privedejo do zaznav, da imajo nižjo gospodarsko vrednost in so dražji za delodajalca (Ostroff in Atwater 2003). Na primer, managerji običajno za starejše zaposlene ocenijo, da imajo manjše gospodarske vrednosti (Finkelstein et. al. 1995; Finkelstein, Higgins in Clancy 2000). Ugotovitve, povezane s stroški, se pogosto uporabljajo kot argument pri odločitvah o odpuščanju starejših zaposlenih (McGoldrick in Arrowsmith 2001).

V preteklosti je več sodišč razsodilo, da višji stroški starejših zaposlenih ne upravičujejo diskriminacije na podlagi starosti (Faley, Kleiman in Lengnick-Hall 1984).

V primerjavi z drugimi starostnimi stereotipi je razmeroma malo dokazov, da veljajo stereotipi, povezani s stroški za starejše zaposlene. Obstaja nekaj dokazov, da starejši zaposleni niso dražji in ne potrebujejo več usposabljanja (Broadbridge 2001). Prav tako raziskovalci (Hedge et al. 2006) kot dokaze navajajo, da se plača sodelavca ponavadi povečuje do približno 50 leta starosti, nato pa ne več. Tako so lahko plače starejših višje od mlajših zaposlenih. Omeniti velja tudi druge možne dejavnike, ki lahko izravnajo te razlike v plačah; na primer, starejši zaposleni dosegajo nižje stopnje absentizma kot mlajši (Broadbridge 2001). In, kot pravi Breznikova (2013), tako pridemo do osnovnega paradoksa zaposlovanja starejših. Čim bolj skušamo starejše zaposlene zaščititi ali pravično poplačati z dodatkom na delovno dobo in morda drugimi obremenitvami delodajalcev iz naslova delovnega staža ali starosti, tem bolj otežujemo njihovo zaposlovanje in s tem ogrožamo njihovo socialno varnost.

7 STRATEGIJE ODPRVLJANJA STEREOTIPOV NA DELOVNEM MESTU

Raziskave kažejo, da bi lahko na starostne stereotipe vplivalo več spremenljivk (Braithwaite, Gibson in Holman 1985–1986; Shore in Goldberg 2005). Trije potencialno pomembni moderatorji so starost osebe, vpliv informacij, povezanih z delom, in predstave, da so določena delovna mesta primerna za določene starosti.

Učinki starostnih stereotipov pri odločitvah o zaposlitvi se ponavadi zmanjšajo, če so na voljo z delom povezane informacije, ki se lahko uporabijo v procesu odločanja. Študije intervjujev za zaposlovanje kažejo, da se, če imamo na voljo podatke o delovnih mestih, uporaba starostnih stereotipov zmanjša (Lin, Dobbins in Farh 1992). Poleg tega managerji z dolgoletnimi delovnimi izkušnjami bolj verjetno uporabijo objektivne kvalifikacije za sprejem odločitev o kandidatih za zaposlitev, medtem ko neizkušeni kadrovski managerji pogosteje uporabljajo starost kot izbirni dejavnik pri sprejemanju odločitev o izbiri kandidata (Singer in Sewell 1989).

V raziskovanju stereotipov je bilo razvitih več strategij, kako jih odpravljati. Odpravljanje stereotipov je dolgoročen proces, ki zahteva najprej ozaveščanje, nato razumevanje in vključevanje truda za odpravljanje stereotipov.

Najprej je potrebno oceniti in razumeti stereotipe, predvsem negativne stereotipe in njihovo vlogo. Najpogostejše strategije odpravljanja stereotipov so: (1) strategija stika, (2) strategija interakcije, (3) strategija redukcije nelagodnosti in anksioznosti, (4) strategija permanentnega izobraževanja, (5) vzpostavitev dialoga, (6) strategija ozaveščanja posameznikov.

Ena od najbolj poznanih strategij odpravljanja stereotipov je **strategija stika**. Ta strategija vključuje aktivne stike z ljudmi, do katerih gojimo predsodke in stereotipe, torej tudi s starejšimi. Izkazalo se je namreč, da lahko dolgotrajna in kvalitetna osebna izkušnja bistveno pripomore k odpravi stereotipov (Kuhar 2009). Le bežni (in nezainteresirani) stiki stereotipov ne odpravijo. A je potrebno tudi izpostaviti, da strategija stika ne odpravlja stereotipov nujno – v nekaterih primerih jih lahko celo pogloblja (ko imajo posamezniki izkušnjo s stereotipiziranimi posamezniki, ki stereotip samo potrjuje).

Strategijo stika lahko nadgradimo tudi s **strategijo interakcije** med starejšimi in mlajšimi, v smeri odpravljanja in zmanjševanja stereotipov, ki trenutno vodijo k zmanjšanju spoštovanja in pripravljenosti za poslušanje, učenje in sodelovanja drug z drugim. Strategija interakcije se lahko implementira z medgeneracijskim sodelovanjem, ki temelji na medgeneracijskem učenju ter medgeneracijski solidarnosti in sožitju med generacijami.

Naslednja strategija, ki lahko pripomore k odpravljanju negativnih stereotipov, je **redukcija nelagodnosti in anksioznosti**, ki jo določena skupina lahko sproži pri posamezniku. Z izražanjem stereotipov do teh skupin posameznik vzpostavlja nekakšno obrambo pred njimi, hkrati pa lahko na simbolnem nivoju obračuna s tistimi vidiki samega sebe, ki se mu ne zdijo

sprejemljivi in jih niti ne ozavešči, vendar jih projicira na skupine, do katerih goji stereotipe (Kuhar 2009). To pomeni izvajanje aktivnosti, s katerimi manjšamo nelagodnost in anksioznost posameznikov, ko so izpostavljeni negativnim starostnim stereotipom.

Da bomo stereotipe odpravili, je potrebno **stalno izobraževanje** posameznikov, javnosti in strokovnjakov o značilnostih starejših odraslih. Seveda se morajo v prvi vrsti proti stereotipom o staranju bojevati starejši odrasli sami – tako pri sebi kot v svojem neposrednem okolju. V vsakdanjih dogodkih, gestah drugih ljudi morajo prepoznati predsodke in stereotipe, nanje odgovoriti ter se jim upreti. Na glas in brez zadržkov morajo izraziti svoje mnenje, stališče in ugovarjati omejevanju, na katerega naletijo, predvsem pa morajo biti aktivni.

Če hočemo premostiti stereotipe o starejših, jim moramo prisluhniti, jih slišati in biti z njimi v **dialogu** (Krajnc 2014).

Dejstvo je, da starejši ljudje živijo zelo različno, so prehodili različno življenjsko pot, imajo različno znanje, različno kulturo. Zato jih ni mogoče stereotipno pometati v isti koš in jih prekriti s pregrinjalom zaznanih skupinskih značilnosti. Na Univerzi za tretje življenjsko obdobje v Ljubljani imajo program, imenovan **kritična geragogika** (pedagogika in andragogika, namenjena starejšim), ki je povsem brezplačen ter starejšim pomaga razumeti, kaj se dogaja v družbi (Krajnc 2014).

Zelo dober način za odpravo stereotipov je **ozaveščanje posameznikov**. To lahko naredimo tako, da poskušajo ljudje oceniti vlogo negativnih stereotipov, njihova pričakovanja glede posameznikov in vpliv njihovega medsebojnega vpliva na vedenje do posameznika. Bistvo ozaveščanja je, da spoznamo, da se med seboj razlikujemo in bolje sodelujemo, če individualne razlike razumemo, saj smo zaradi njih edinstveni in se dopolnujemo. Ozaveščanje mora iti tudi v smeri, da je stereotipno gledanje na pripadnike določene starostne skupine preveč enostransko in pomeni odmik od sodelovanja in ustvarjanja dobrih odnosov. Strategija ozaveščanja v praksi poteka tako, da najprej prepoznamo in ovrednotimo pozitivne vidike starejših in s starostjo povezanih prednosti, zlasti tiste lastnosti, ki so lahko koristne za posameznike in organizacije. Cilj odprave stereotipov mora biti izboljšanje interakcije in odnosov z zmanjševanjem učinka negativnih stereotipov, povezanih s starostjo.

V bistvu bi lahko ukrepe za odpravljanje stereotipov na makro in mezo ravni združili v nekaj ključnih aktivnosti / ukrepov (dopolnjeno po EU 2014):

- dvig splošne ozaveščenosti o pomenu aktivnega staranja in njegovih različnih dimenzij, ki zagotavlja, da se mu nameni vidno mesto v družbi,
- spodbujanje politike aktivnega staranja,
- prepoznavanje in širjenje dobre prakse,
- spodbujanje medgeneracijskega sodelovanja in sinergije med različnimi starostnimi skupinami ter zagotavljanje izmenjave informacij in razvoja vzajemnega učenja,
- spodbujanje dejavnosti, ki bodo pomagale v boju proti diskriminacije na podlagi starosti,
- sprememba učnega kurikulumu v smeri odpravljanja negativnih stereotipov o starosti in starejših ter krepitev pozitivnih stereotipov,
- izvajanje ukrepov za zmanjševanje negativnih starostnih stereotipov v medijih.

Ker se oblikujejo negativni stereotipi že v zgodnjem obdobju odrasčanja, so Tam in soavtorji (2006) ugotovili, da se negativni stereotipi, povezani s starostjo, ki jih imajo mlajši posamezniki do »starih« posameznikov, spremenijo, če se poveča kakovosten čas, ki ga mladi preživijo s starejšimi; to prispeva tudi k oblikovanju več pozitivnih stereotipov mladih o starejših, prav tako pa je bistveno bolj pozitivno mnenje mlajših o starejših.

8 ZAKLJUČEK

Stereotipi so v življenju ljudi postali del vsakdana in poslovnega življenja ter vplivajo na posameznike, stereotipizirane skupine, organizacije in družbo kot celoto. Stereotipov je veliko vrst, mi smo se posvetili stereotipom o starosti in staranju. Ob opredelitvi stereotipov smo ugotovili, da so v naši družbi zelo prisotni negativni stereotipi, ki vplivajo na vedenje in odnos do starejših ter jih v skrajnem primeru starejši sprejmejo za resnične in se poistovetijo s predpisano vlogo. To povzroča stres, poslabšanje zdravja oz. na splošno psihičnega dobrega počutja, saj se starejši zaradi stereotipiziranja počutijo nepotrebni in imajo občutek, da so delodajalcu ali družbi v breme. Raziskave so pokazale, da so stereotipi neustrezni, saj je veliko starejših aktivnih, fizično aktivnih in neodvisnih. Razmisliti je potrebno, kako odpraviti nepravilno in enostransko stigmatiziranje ter diskriminiranje starejših.

Staranje kot eden izmed največjih izzivov sodobne družbe torej zahteva prilagajanje miselnosti in ravnanja posameznikov. Usmeriti se moramo na aktivnosti, ki krepijo strpnost,

medgeneracijsko sodelovanje in sožitje ob ohranjanju posebnosti in edinstvenosti posamezne generacije. Vsako obdobje v življenju posameznika ima svoje pozitivne in negativne lastnosti; eden izmed najtežjih prehodov, s katerim se posamezniki srečujejo, je prehod v tretje življenjsko obdobje, saj različni stresni dogodki (upokožitev, finančne težave, izguba bližnjih oseb...) otežujejo prilagajanje številnim spremembam, s katerimi se posamezniki soočajo v starosti.

Ob zaznanih stereotipih in predsodkih ter njihovem razmahu v sodobni družbi se je prav gotovo potrebno vprašati, kakšne strategije bi bile najbolj primerne za soočanje z njimi. Prav gotovo se je proti prikritim oblikam diskriminacije, kar predstavljajo stereotipi, še težje boriti kot proti jasnemu in odkritemu izražanju nenaklonjenosti oziroma sovražnosti do določenih družbenih skupin.

Seveda je najprej pomembno, da kot posamezniki problem stereotipov sploh izpostavimo in da se o njih tudi na glas razpravlja, da se sistematično povečujejo stiki, sodelovanje in učenje med različnimi generacijami, da starostno strpnost vnesemo tudi v medije, in prav tako, da le-to vključimo v osnovnošolske kurikule, da začnemo že zgoraj z ozaveščanjem posledic negativnih stereotipov.

8.1 Predlogi za management

Če želimo ozavestiti, prepoznati in preprečevati stereotipe, je potrebno na ravni posameznika, organizacij in družbe kot celote ugotavljati in meriti prisotnost in zakoreninjenost stereotipov, da lahko vplivamo na njihovo ozaveščanje in odpravljanje oziroma zmanjševanje. Za ustrezno odpravljanje stereotipov bi morali na teh temeljih in na vseh ravneh sprejeti ustrezne ukrepe za izboljšanje ter zmanjševanje posledic negativnih stereotipov. Ob tem pa se zavedamo, da so identificirana stanja in trendi podlaga za smiselno ukrepanje.

V skladu z vedno več starejših zaposlenih morajo managerji in kadrovski strokovnjaki spremeniti tudi politike na področju upravljanja človeških virov (Hedge in Borman 2012; Schalk et al. 2010; Shultz in Adams 2007; Truxillo in Fraccaroli 2013).

Odpravljanje stereotipov je dolgoročen proces, ki zahteva najprej ozaveščanje, nato razumevanje in vključevanje aktivnosti ter ukrepov za odpravljanje stereotipov. Najprej je potrebno oceniti in razumeti stereotipe, predvsem negativne stereotipe in njihovo vlogo. Pri tem nam pomagajo različne strategije, ki so jih raziskovalci razvili med proučevanjem

stereotipov. Najpogostejše strategije odpravljanja stereotipov so: (1) strategija stika, (2) strategija interakcije, (3) strategija redukcije nelagodnosti in anksioznosti, (4) strategija permanentnega izobraževanja, (5) vzpostavitev dialoga, (6) strategija ozaveščanja posameznikov. Da bi izbrali samo eno strategijo, bi bilo nespametno, potrebna je zadostno in potrebno celovita izbira strategij, ki prispevajo k pogojem za oblikovanje družbe, naklonjene tudi starosti in s tem vsem generacijam. Hkrati pa se moramo zavedati, da strategije ne bodo uspešne, če ne bomo najprej spremenili miselnosti in vedenja posameznikov, seveda pa nam strategije pri tem pomagajo.

Ena od najbolj poznanih strategij odpravljanja stereotipov je strategija stika. Ta strategija vključuje aktivne stike z ljudmi, do katerih gojimo predsodke in stereotipe, torej tudi do starejših. Izkazalo se je namreč, da lahko dolgotrajna in kvalitetna osebna izkušnja bistveno pripomore k odpravi stereotipov.

Le bežni (in nezainteresirani) stiki stereotipov ne odpravijo. Strategijo stika lahko nadgradimo tudi s strategijo interakcije med starejšimi in mlajšimi, v smeri odpravljanja in zmanjševanja stereotipov, ki trenutno vodijo k zmanjšanju spoštovanja in pripravljenosti za poslušanje, učenje in sodelovanja drug z drugim. Strategija interakcije se lahko implementira v medgeneracijskem sodelovanju, ki temelji na medgeneracijskem učenju, medgeneracijski solidarnosti in sožitju med generacijami.

Prihodnje raziskave bi morale biti usmerjene v:

- proučevanje vpliva nacionalne in lokalne kulture na starostne stereotipe,
- medsebojni vpliv različnih starostnih stereotipov (ali ima več negativnih stereotipov pospeševalni učinek; lahko pozitivni starostni stereotipi preprečijo posledice negativnih starostnih stereotipov),
- usposabljanja, ki se osredotočajo na posamezne značilnosti stereotipov (poudarjanja pozitivnih stereotipov in zmanjševanje učinka negativnih stereotipov), zmanjšanje učinkov starostnih stereotipov,
- raziskovanje, kako se starostni stereotipi razlikujejo od drugih stereotipov ter kako bi to lahko otežilo (ali olajšalo) ublažitev njihovih posledic,
- učinke drugih oblik diskriminacije, ki variirajo s starostjo in s tem ustvarjajo interaktivne učinke,
- preprečevanje družbeno nezaželenega odziva na stereotipe,

- managerske prakse, ki bodo ustvarile prijaznejše okolje in vzdušje za starejše zaposlene in zmanjšale možnosti za starostne stereotipe,
- ukrepe na področju ravnanja s človeškimi viri kot temelj ozaveščanja in odpravljanja stereotipov.

LITERATURA – V. poglavje

1. Abraham, J. D. in Hansson, R. O. 1995. Successful aging at work: An applied study of selection, optimization, and compensation through impression management. *Journal of Gerontology*, 50: str. 94–103.
2. Arrowsmith, J. in McGoldrick, A. E. 1996. HRM service practices: Flexibility, quality and employee strategy. *International Journal of Service Industry Management*, 7: str. 46.
3. Arvey, R. D., Miller, H. E., Gould, R. in Burch, P. 1987. Interview validity for selecting sales clerks. *Personnel Psychology*, 40, str. 1-12.
4. Avolio, B. J. in Barrett, G. V. 1987. Effects of age stereotyping in a simulated interview. *Psychology and Aging*, 2, str. 56-63.
5. Avolio, B. J. in Waldman, D. A. 1987. Personnel aptitude test scores as a function of age, education, and job type. *Experimental Aging Research*, 13: str. 109–113.
6. Avolio, B. J. in Waldman, D. A. 1990. An examination of age and cognitive test performance across job complexity and occupational types. *Journal of Applied Psychology*, 75: str. 43–50.
7. Avolio, B. J., Waldman, D. A. in McDaniel, M. A. 1990. Age and work performance in nonmanagerial jobs: The effects of experience and occupational type. *Academy of Management Journal*, 33, str. 407-422.
8. Baum, S. K. 1983-1984. Age identification in the elderly: Some theoretical considerations. *International Journal of Aging in Human Development*, 18: str. 25-30.
9. Beier, M. E. in Ackerman, P. L. 2005. Age, ability, and the role of prior knowledge on the acquisition of new domain knowledge: Promising results in a real-world learning environment. *Psychology and Aging*, 20, str. 341–355.

10. Bogataj, N. in Findeisen, D. 2008. Celostni model izobraževanja starejših odraslih v Sloveniji upoštevajoč družbene temelje in vlogo izobraževanja odraslih, značilnosti starejših odraslih in primere dobre prakse (poročilo raziskovalno razvojne naloge). Ljubljana: Andragoški center Slovenije.
11. Bragger, J., Torres, N. in Kutcher, E. 2014. Against the deselection of the stereotype threat agenda, *Industrial and Organizational Psychology*, 7(3), str. 433-438.
12. Braithwaite, V. Gibson, D. in Holman, J. 1985-1986. Age stereotyping: Are we oversimplifying the phenomenon? *International Journal of Aging in Human Development*, 22: str. 315-325.
13. Branston, G. in Stafford, R. 1996. *The Media Student's Book*. London: Routledge.
14. Brewer, M. B. in Lui, L. 1984. Categorization of the elderly by the elderly: Effects of perceiver's category membership. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 10, str. 585-595.
15. Breznik, L. 2013. Vpliv stereotipov na zaposlovanje starejših. Seminarska naloga. Magistrski študij socialne gerontologije. Maribor-Ljubljana: Alma mater europea, ECM.
16. Britton, J. O. in Thomas, K. R. 1973. Age and sex as employment variables: Views of employment service interviewers. *Journal of Employment Counseling*, 10: str. 180-186.
17. Broadbridge, A. 2001. Ageism in retailing: Myth or reality? In I. Golver in M. Branine (Eds.), *Ageism in work and employment*: str. 153-174. Burlington, VT: Ashgate.
18. Brooke, L. in Taylor, P. 2005. Older workers and employment: Managing age relations. *Aging in Society*, 25: str. 415-429.
19. Bultena, G. L. in E. A. Powers: 1978, Denial of aging: Age identification and reference group orientations, *Journal of Gerontology*, 33, str. 748-754.
20. Capowski, G. 1994. Ageism: The new diversity issue. *Management Review*, 53: str. 10-15.
21. Cavanaugh, J. C. 1999. *Theories of Ageing in the Biological, Behavioral, and Social Sciences*. V *Gerontology: An Interdisciplinary Perspective*. New York: Oxford University Press.
22. Cavanaugh, J. C. in Blanchard-Fields, F. 2006. *Adult development and aging*. Belmont, CA: Wadsworth.
23. Celejewski, I. in Dion, K. K. 1998. Self-perception and perception of age groups as a function of the perceiver's category membership. *International Journal of Aging and Human Development*. 1998; 47: str. 205-216.

24. Chasteen, A. L. Schwarz, N. in Park, D. C. 2002. The activation of aging stereotypes in younger and older adults. *Journals of Gerontology Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, 57: str. 540–547.
25. Chiu, W. C. K. Chan, A. W. Snape, E. in Redman, T. 2001. Age stereotypes and discriminatory attitudes towards older workers: An east-west comparison. *Human Relations*, 54: str. 629–661.
26. Clapham, M. M. in Fulford, M. D. 1997. Age bias in assessment center ratings. *Journal of Managerial Issues*, 9: str. 373–87.
27. Cleveland, J. N. Festa, R. M. in Montgomery, L. 1988. Applicant pool composition and job perceptions: Impact on decisions regarding an older applicant. *Journal of Vocational Behavior*, 32: str. 112–125.
28. Cleveland, J. N. in Hollman, G. 1990. The effects of the age-type of tasks and incumbent age composition on job perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 36: str. 181–194.
29. Cleveland, J. N. in Shore, L. M. 1992. Self- and supervisory perspectives on age and work attitudes and performance. *Journal of Applied Psychology*, 77: str. 469–484.
30. Connor, C. L., Walsh, P. Litzelman, D. K. in Alvarez, M. G. 1978. Evaluation of job applicants: The effects of age versus success. *Journal of Gerontology*, 33: str. 246–252.
31. Crew, J. C. 1984. Age stereotypes as a function of race. *Academy of Management Journal*, 27: str. 431–435.
32. Cuddy, A. J. C. in Fiske, S. T. 2002. Doddering but dear: Process, content, and function in stereotyping of older persons. In T. D. Nelson (Ed.), 2002. *Ageism: Stereotyping and prejudice against older persons* (str. 3–26). Cambridge, MA: The MIT Press.
33. Cuddy, A. J. C., Norton, M. I. in Fiske, S. T. 2005. This old stereotype: The pervasiveness and persistence of the elderly stereotype, *Journal of Social*, 61 (2), str. 267–285.
34. Czaja, S. J. in Sharit, J. 1993. Age differences in the performance of computer-based work. *Psychology and Aging*, 8: str. 69–87.
35. Czaja, S. J. in Sharit, J. 1998. Age differences in attitudes towards computers. *Journals of Gerontology. Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, 53B, str. str. 329–340.
36. D’Addio, A. C., Keese, M. in Whitehouse, E. 2010. Population ageing and labour markets. *Oxford Review of Economic Policy*, 26, str. 613–635.
37. Dedrick, E. J. in Dobbins, G. H. 1991. The influence of subordinate age on managerial actions: An attributional analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 12: str. 167–377.

38. Dennis, H. 1988. Management training. In H. Dennis (Ed.), *Fourteen steps in managing an aging work force*: str. 141–154. Lexington, MA: Lexington Books.
39. Desimone, L. M. 2002. What makes Comprehensive School Reform successful? *Review of Educational Research*, 72(3), str. 433–479.
40. Dimovski, V. in Penger, S. 2007. Strategija aktivnega staranja prebivalstva Slovenije s poudarkom na kakovostnem staranju in medgeneracijskem sožitju. *IB revija*, 41(1), str. 42-55.
41. Drehmer, D. E. Carlucci, C. A. Bordieri, J. E. in Pincus, L. B. 1992. Effects of age on ranking for reduction in work force. *Psychological Reports*, 70: str. 1203-1209.
42. Duncan, C. 2001. Ageism, early exit, and the rationality of age-based discrimination. In I. Golver in M. Branine (Eds.), *Ageism in work and employment*: str. 25-46. Burlington, VT: Ashgate.
43. EC – European Commission. 2014. The 2015 ageing report — underlying assumptions and projection methodologies. European Commission European Economy, 8/2014, Directorate-General for Economy and Financial Affairs, European Union. Dostopno na: http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/european_economy/2014/pdf/ee8_en.pdf.
44. Erber, J. T., Caiola, M. A. in Pupo, F. A. 1994. Age and forgetfulness: Managing perceivers' impressions of targets' capability. *Psychology and Aging*; 9:554–561.
45. Erikson E, ed. 1963. *Childhood and Society*. 2nd ed. New York: Norton.
46. Eurostat. 2012. EU labour force survey. Main reason for economically inactive persons who receive a pension to quit working (%). Dostopno na: http://ec.europa.eu/eurostat/web/products-datasets/-/lfso_12reasnot.
47. Faley, R. H. Kleiman, L. S. in Lengnick-Hall, M. L. 1984. Age discrimination and personnel psychology: A review and synthesis of the legal literature with implications for future research. *Personnel Psychology*, 37: str. 327–350.
48. Ferris, G. R. in King, T. R. 1992. The politics of age discrimination in organizations. *Journal of Business Ethics*, 11: str. 341–350.
49. Findeisen, D. 2003. Prostovoljstvo kot način in nadaljevanje življenja: na rob pogovoru z Liz Burns, predsednico Mednarodnega društva za prostovoljska prizadevanja (IAVE). V: Ana Kranjc (ur.), *Andragoška spoznanja*, 9 (4), str. 59-61.
50. Finkelstein, L. M. in Burke, M. J. 1998. Age stereotyping at work: The role of rater and contextual factors on evaluations of job applicants. *Journal of General Psychology*, 125, str. 317-345.

51. Finkelstein, L. M., Burke, M. J. in Raju, M. S. 1995. Age discrimination in simulated employment contexts: An integrative analysis. *Journal of Applied Psychology*, 80(6), str. 652.
52. Finkelstein, L. M., Higgins, K. D. in Clancy, M. 2000. Justifications for ratings of old and young job applicants: An exploratory content analysis. *Experimental Aging Research*, 26: str. 263–283.
53. Finkelstein, L. M., Ryan, K. M. in King, E. B. 2013. What do the young (old) people think of me? Content and accuracy of age-based metastereotypes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22, str. 633–657.
54. Fiske, S. T. in Neuberg, S. 1990. A continuum of impression formation, from category-based to individuation processes: Influences of information and motivation on attention and interpretation. *Advances in Experimental Social Psychology*, 23: str. 1–74.
55. Fotakis, C. in Peschner, J. 2015. Demographic change, human resources constraints and economic growth — the EU challenge compared to other global players. Working Paper 1/2015, European Union, Luxembourg. Dostopno na: <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=13727&langId=en>.
56. Fusilier, M. R. in Hitt, M. A. 1983. Effects of age, race, sex, and employment experience on students' perceptions of job applications. *Perceptual and Motor Skills*, 57, str. 1127-1134.
57. Gibson, K. J., Zerbe, W. J. in Franken, R. E. 1993. The influence of rater and ratee age on judgments of workrelated attributes. *Journal of Psychology*, 127: str. 271-280.
58. Glover, I. in Branine, M. 2001. Do not go gentle into that good night”: Some thoughts on paternalism, ageism, management and society. In I. Golver in M. Branine (Eds.), *Ageism in work and employment*: str. 47–64. Burlington, VT: Ashgate.
59. Gordon, R. A. in Arvey, R. D. 2004. Age bias in laboratory and field settings: A meta-analytic investigation. *Journal of Applied Psychology*, 34: str. 468–492.
60. Gordon, R. A., Rozelle, R. M. in Baxter, J. C. 1988. The effect of applicant age, job level, and accountability on the evaluation of job applicants. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 41, str. 20-33.
61. Greller, M. M. 1999. In search of late career: A review of contemporary social science research applicable to the understanding of later career. *Human Resource Management Review*, 9: str. 309-348.
62. Guillaume, Y., Dawson, J., Priola, V., Sacramento, C., Woods, S., Higson, H., Budhwar, P. and West, M. 2014. Managing diversity in organizations: an integrative model and

agenda for future research. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(5), str. 783-802.

63. Haefner, J. E. 1977. Race, age, sex, and competence as factors in employer selection of the disadvantaged. *Journal of Applied Psychology*, 62, str. 199-202.
64. Hansson, R. O., DeKoekkoek, P. D., Neece, W. M. in Patterson, D. W. 1997. Successful aging at work: Annual review, 1992–1996: The older worker and transitions to retirement. *Journal of Vocational Behavior*, 51: str. 202–233.
65. Healthy Workplaces. 2016. Relevant facts and figures: Healthy Workplaces Campaign for All Ages 2016–17. Promoting a sustainable working life. Belgium: European Commission Press Room.
66. Hedge, J. W., Borman, W. C. in Lammlein, S. E. 2006. The aging workforce: Realities, myths, and implications for organizations. Washington, DC: American Psychological Association.
67. Hillier, S. M. in Barrow, G. M. 2007. Aging, the individual, and society. Belmont, CA: Thomson.
68. Hlebec, V., Kavčič, M. in Ogulin Počrvina, G. 2013. Staranje, izziv za izobraževanje in medgeneracijsko sodelovanje: Učbenik programa za usposabljanje strokovnih delavcev v izobraževanju odraslih. Zveza ljudskih univerz Slovenije.
69. Hummert, M. L. 1990. Multiple stereotypes of elderly and young adults: A comparison of structure and evaluations. *Psychology and Aging*, 5, str. 182–193.
70. Hummert, M. L., Garstka, T. A., Shaner, J. L. in Strahm, S. 1994. Stereotypes of the elderly held by young, middle-aged, and elderly adults. *Journal of Gerontology: Psychological Sciences*, 49, str. 240-249.
71. Hutchens, R. M. 1993. Restricted job opportunities and the older worker. In O. Mitchell (Ed.), *As the workforce ages*: str. 81-102. Ithaca, NY: ILR Press.
72. Kalokerinos, E., von Hippel, C. in Zacher, H. 2014. Is stereotype threat a useful construct for organizational psychology research and practice?. *Industrial and Organizational Psychology*, 7(3), str. 381-402.
73. Kite, M. E. in Johnson, B. T. 1988. Attitudes toward older and younger adults: A meta-analysis. *Psychology and Aging*, 3: str. 233-244.
74. Kite, M. E. in Wagner, L. S. 2002. Attitudes toward older adults. V: Nelson TD, editor. *Ageism: Stereotyping and prejudice against older persons*. Cambridge, MA: MIT Press, str. 129–161.

75. Kite, M. E., Stockdale, G. D., Whitley, B. E. in Johnson, B. T. 2005. Attitudes toward younger and older adults: An updated meta-analytic review. *Journal of Social Issues*, 61: str. 241-266.
76. Kožuh Novak, M. 2007. Pravece starejših do izobraževanja z vidika kakovosti življenja. Posvet Vseživljenjsko izobraževanje in aktivno staranje. Republika Slovenija, Državni svet, 15. maj 2007.
77. Krajnc, A. 2014. Staranje družbe - privilegij ali slabost, V: Prepletanja, Ljubljanska deklaracija (18. mednarodni kongres EURAG, Ljubljana 2005).
78. Kray, L. in Shirako, A. 2011. Stereotype threat in organizations: an examination of its scope, triggers, and possible interventions. V: Inzlicht, M. and Schmader, T. (Eds), *Stereotype Threat: Theory, Process, and Application*, Oxford University Press, New York, NY, str. 173-187.
79. Kubeck, J. E., Delp, N. D., Haslet, T. K. in McDaniel, M. 1996. Does job-related training performance decline with age? *Psychology and Aging*, 11: str. 92-107.
80. Kuhar, R. 2009. Na križiščih diskriminacije: večplastna in intersekcijska diskriminacija. Ljubljana: Mirovni inštitut.
81. Lawrence, B. S. 1998. New wrinkles in the theory of age demography norms and performance ratings. *Academy of Management Journal*, 31: str. 309-337.
82. Lee, J. A. in Clemons, T. 1985. Factors affecting employment decisions about older workers. *Journal of Applied Psychology*, 70: str. 785-788.
83. Levine, M. L. 1988. Age discrimination: The law and its underlying policy. In H. Dennis (Ed.), *Fourteen steps in managing an aging work force*: str. 25-35. Lexington, MA: Lexington Books.
84. Levine, W. C. 1988. Age stereotyping: College student evaluations. *Research on Aging*, 10: str. 134-148.
85. Levy, B. R. 2009. Stereotype embodiment: A psychosocial approach to aging. *Current Directions in Psychological Science*. 18, str. 332-336.
86. Liden, R. C., Stilwell, D. in Ferris, G. R. 1996. The effects of supervisor and subordinate age on objective performance and subjective performance ratings. *Human Relations*, 49: str. 327-347.
87. Lin, T. R., Dobbins, G. H. in Farh, J. L. 1992. A field study of race and age similarity effects on interview ratings in conventional and situational interviews. *Journal of Applied Psychology*, 77: str. 363-371.
88. Lippmann, W. 1992. *Public opinion*. New York: Harcourt Brace.

89. Locke-Connor, C. in Walsh, R. P. 1980. Attitudes toward the older job applicant: Just as competent, but more likely to fail. *Journal of Gerontology*, 35: str. 920–927.
90. Lucas, R. 1995. Some age-related issues in hotel and catering employment. *Service Industries Journal*, 15: str. 234–250.
91. MacNeil, R. D., Ramos, C. I. in Magafas, A. M. 1996. Age stereotyping among college students: A replication and extension. *Educational Gerontology*, 22: str. 229–243.
92. Mali, J. 2013. Dolgotrajna oskrba v Mestni občini Ljubljana. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.
93. McCann, R. in Giles, H. 2002. Ageism in the workplace: a communication perspective, V: Nelson, T. (Ed.), *Ageism: Stereotyping and Prejudice against Older Persons*, MIT Press, Cambridge, MA, str. 163-99.
94. McEvoy, G. M. in Cascio, W. F. 1989. Cumulative evidence of the relationship between employee age and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 74, str. 11-17.
95. McGoldrick, A. E. in Arrowsmith, J. 2001. Discrimination by age: The organizational response. In I. Golver in M. Branine (Eds.), *Ageism in work and employment*: str. 75-96. Burlington, VT: Ashgate.
96. MDDSZ. 2006b. Strategija varstva starejših do leta 2010 – solidarnost, sožitje in kakovostno staranje prebivalstva. Sprejeta na seji Vlade Republike Slovenije, dne 21.9.2006. Dostopno na: http://www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/dokumenti__pdf/strategija_varstva_starejsih_splet_041006.pdf.
97. Miller, C. S., Kaspin, J. A. in Schuster, M. H. 1990. The impact of performance appraisal methods on Age Discrimination in Employment Act cases. *Personnel Psychology*, 43, str. 555-578.
98. Moriello, G. R. 2010. The effect of implicit stereotypes on the physical performance in older adults. Virginia Commonwealth University. Dostopno na: <http://scholarscompass.vcu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=3041&context=etd>.
99. Musek, J. 1997. Personality stereotypes : psychological comprehension of stereotypes. V: B. Jezernik and R. Muršič (Eds.). *Prejudices and Stereotypes in the Social Sciences and Humanities*, Ljubljana, str. 136 -142.
100. Nastran-Ule, M. 1997. Temelji socialne psihologije. Ljubljana: Znanstveno publicistično središče.
101. Nelson, T. D. 2002. *The psychology of prejudice*. Boston: Allyn & Bacon.

102. Ng, T. W. H. in Feldman, D. C. 2012. Evaluating six common stereotypes about older workers with meta-analytical data. *Personnel Psychology*, 65, str. 821–858.
103. Oliveira E., in Cabral-Cardoso, C. 2017. Older workers' representation and age-based stereotype threats in the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 32(3), str. 254-26.
104. Osborne, T. in McCann, L. A. 2004. Forced ranking and age-related employment discrimination. *Human Rights*, 31, str. 6-9.
105. Ostroff, C. in Atwater, L. E. 2003. Does whom you work with matter? Effects of referent group gender and age composition on managers' compensation. *Journal of Applied Psychology*, 88: str. 725–740.
106. Palmore, E. B. 1999. *Ageism: Negative and positive*. New York: Springer.
107. Parsons, D. in Mayne, L. 2001. Ageism and work in the EU: A comparative review of corporate innovation and practice. In I. Golver in M. Branine (Eds.), *Ageism in work and employment*: str. 237-254. Burlington, VT: Ashgate.
108. Pasupathi, M. in Lockenhoff, C. E. 2002. Ageist behavior. In T. Nelson (Ed.), *Ageism: Stereotyping and prejudice against older persons*: str. 201-246. Cambridge, MA: MIT Press.
109. Pečjak, V. 2007. *Psihologija staranja*. Bled: Samozaložba.
110. Perry, E. L. in Bourhis, A. C. 1998. A closer look at the role of applicant age in selection decisions. *Journal of Applied Social Psychology*, 28: str. 1670-1697.
111. Perry, E. L. in Finkelstein, L. M. 1999. Toward a broader view of age discrimination in employment-related decisions: A joint consideration of organizational factors and cognitive processes. *Human Resource Management Review*, 9: str. 21–49.
112. Perry, E. L., Kulik, C. T. in Bourhis, A. C. 1996. Moderating effects of personal and contextual factors in age discrimination. *Journal of Applied Psychology*, 81: str. 628-647.
113. Posthuma, R. in Campion, M. 2009. Age stereotypes in the workplace: common stereotypes, moderators, and future research directions. *Journal of Management*, 35(1), str. 158-188.
114. Požarnik, H. 1981. *Umetnost staranja, leta predsodki in dejstva*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
115. Prenda, K. M. in Stahl, S. M. 2001. The truth about older workers. *Business and Health*, 19, str. 30–35.
116. Raza, S. M. in Carpenter, B. N. 1987. A model of hiring decisions in real employment interviews. *Journal of Applied Psychology*, 72: str. 596–603.

117. Reio, T. G., Sanders-Rejo, J. in Reio, T. 1999. Combating workplace ageism. *Adult Learning*, 11: str. 10–13.
118. Rosen, B. 1978. Management perceptions of older employees. *Monthly Labor Review*, 101: str. 33-35.
119. Rosen, B. in Jerdee, T. H. 1976a. The influence of age stereotypes on managerial decisions. *Journal of Applied Psychology*, 61: str. 428–432.
120. Rosen, B. in Jerdee, T. H. 1976b. The nature of job-related age stereotypes. *Journal of Applied Psychology*, 61: str. 180–183.
121. Rosen, B. in Jerdee, T. H. 1977. Too old or not too old? *Harvard Business Review*, 55: str. 97-106.
122. Rosen, B. in Jerdee, T. H. 1988. Managing older workers' careers. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 6: str. 37–74.
123. Rosen, B. in Jerdee, T. H. 1989. Investing in the older worker. *Personnel Administrator*, 34: str. 70–74.
124. Rupp, D. E., Vodanovich, S. J. in Crede, M. 2005. The multidimensional nature of ageism: Construct validity and group differences. *Journal of Social Psychology*, 145: str. 335–362.
125. Saks, A. M. in Waldman, D. A. 1998. The relationship between age and job performance evaluations for entry-level professionals. *Journal of Organizational Behavior*, 19: 409-419. Salthouse, T. A. 1984. Effects of age and skill in typing. *Journal of Experimental Psychology: General*, 113, str. 345-371.
126. Schmidt, D. F. in Boland, S. M. 1986. The structure of impressions of older adults: Evidence for multiple stereotypes. *Psychology and Aging*, 1, str. 255–260.
127. Schooler, C., Mulatu, M. S. in Oates, G. 1999. The continuing effects of substantively complex work on the intellectual functioning of older workers. *Psychology and Aging*, 14: str. 483-506.
128. Schwab, D. P. in Heneman, H. G. 1978. Age stereotyping in performance appraisal. *Journal of Applied Psychology*, 63: str. 573–578.
129. Shore, L. M. in Bleicken, L. M. 1991. Effects of supervisor age and subordinate age on rating congruence. *Human Relations*, 44: str. 1093–1105.
130. Shore, L. M. in Goldberg, C. B. 2005. Age discrimination in the workplace. In R. L. Dipboye in A. Colella (Eds.), *Discrimination at work*: str. 203-225. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

131. Shore, L. M., Cleveland, J. N. in Goldberg, C. B. 2003. Work attitudes and decisions as a function of manager age and employee age. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), str. 529. doi:10.1037/0021-9010.88.3.529.
132. Singer, M. S. 1986. Age stereotypes as a function of profession. *Journal of Social Psychology*, 126: str. 691–692.
133. Singer, M. S. in Sewell, C. 1989. Applicant age and selection interview decisions: Effect of information exposure on age discrimination in personnel selection. *Personnel Psychology*, 42: str. 135-154.
134. Sparrow, P. R. in Davies, D. R. 1988. Effects of age, tenure, training, and job complexity on technical performance. *Psychology and Aging*, 3: str. 307–314.
135. Spears, R., Doosje, B. in Ellemers, N. 1997. Self-stereotyping in the face of threats to group status and distinctiveness: The role of group identification. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23: str. 528-553.
136. Steele, C., Spencer, S. in Aronson, J. 2002. Contending with group image: the psychology of stereotype and social identity threat”, in Zanna, M. (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, 34, Academic Press, San Diego, CA, str. 379-440.
137. Steele, J., James, J. B. in Barnett, R. 2002b. Learning in a man’s world: examining the perceptions of undergraduate women in male-dominated areas. *Psychology of Women Quarterly*, 26(1), str. 46–50.
138. Sterns, H. L. in Alexander, R. A. 1988. Performance appraisal of the older worker. In H. Dennis (Ed.), *Fourteen steps in managing an aging work force: 85-93*. Lexington, MA: Lexington Books.
139. Sterns, H. L. in Doverspike, D. 1987. Training and developing the older worker: Implications for human resource management. In H. Dennis (Ed.), *Fourteen steps in managing an aging work force: str. 96-110*. Lexington, MA: Lexington Books.
140. Strategija varstva starejših do leta 2010 – solidarnost, sožitje in kakovostno staranje.
141. SURS - Statistični urad Republike Slovenije. 2013. Starejši na trgu dela, September 2013, Ljubljana.
142. Šušteršič, K. 2003. Televizijska reprezentacija stereotipov. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
143. Tam, T., Hewstone, M., Harwood, J., Voci, A. in Kenworthy, J. 2006. Intergroup contact and grandparent-grandchild communication: The effects of self-disclosure on implicit and explicit biases against older people. *Group Processes and Intergroup Relations*, 9, str. 413–429.

144. Taylor, P. 2001. Older workers and the cult of youth: Ageism in public policy. In I. Golver & M. Branine (Eds.), *Ageism in work and employment* (str. 271-284). Burlington, VT: Ashgate.
145. .. Turning boomers into boomerangs. *The Economist*. 2006. 378, str. 65–67.
146. Thornton, J. E. 2002. Myths of aging or ageist stereotypes. *Educational Gerontology*, 28, str. 301–312.
147. Todd J. Maurer, Frank G. Barbeite, Elizabeth M. Weiss, Michael Lippstreu. 2008. New measures of stereotypical beliefs about older workers' ability and desire for development: Exploration among employees age 40 and over. *Journal of Managerial Psychology*, 23(4), str. 395-418.
148. Truett, R. 2001, Report: Older Ford employees received lower evaluations. *Automotive News*, 76: November 12. str. 4.
149. Ule, M. 2005. Predsodki kot mikroideologije vsakdanjega življenja. V: Leskošek, Vesna (ur.). *Mi in oni: Nestrpnost na Slovenskem*. Ljubljana: Mirovni inštitut, str. 21–40.
150. Vecchio, R. P. 1993. The impact of differences in subordinate and supervisor age on attitudes and performance. *Psychology and Aging*, 8, str. 112-119.
151. Voyles, E., Finkelstein, L. in King, E. 2014. A tale of two theories: stereotype threat and metastereotypes. *Industrial and Organizational Psychology*, 7(3), str. 419-422.
152. Waldman D. A. in Avolio, B. J. 1986. A meta-analysis of age differences in job performance. *Journal of Applied Psychology*, 71, str. 33-38.
153. Walker, A. 2005. The emergence of Age management in Europe. *International Journal of Organisational Behaviour*, Volume 10 (1), str. 685–697. Dostopno na: <http://www.usq.edu.au/resources/walkervol101.pdf>.
154. Walton, G. M., Murphy, M. C. in Ryan, A. M. 2015. Stereotype threat in organizations: implications for equity and performance. *Annual Review of Organizational Psychology*. 2, str. 523–550.
155. Weiss, E. M. in Maurer, T. J. 2004. Age discrimination in personnel decisions: A re-examination. *Journal of Applied Social Psychology*, 34, str. 1551–1562.
156. Wrenn, K. A. in Maurer, T. J. 2004. Beliefs about older workers' learning and development behavior in relation to beliefs about malleability of skills, age-related decline, and control. *Journal of Applied Social Psychology*, 34, str. 223-242.
157. Zupančič, M. 2001a. Učinkovitost mentalnega delovanja v pozni starosti. V: L. Marjanovič Umek in M. Zupančič (ur.), *Razvojna psihologija: izbrane teme* (171–182). Ljubljana: Oddelek za psihologijo.

158. Zupančič, M., Colnerič, B. in Horvat, M. 2010. Poznavanje dejstev in zmotna prepričanja o starejših: implikacije za izobraževanje in delo s starejšimi. Andragoška spoznanja, 2, str. 37-51.

VI.

PROBLEM STAREJŠIH ZAPOSLENIH V PODJETJIH IN IZBOLJŠANJE DELOVNEGA OKOLJA¹⁰⁴

¹⁰⁴ V luči ISO 26000 gre tudi zdaj predvsem za tematiko delovnih razmerij in za načela etičnosti, spoštovanja do deležnikov in do človekovih pravic, zopet s poudarkom na odnosu do starejših sodelavcev. Op. ur.

Maja Rožman

Sonja Treven

Vesna Čančer

POVZETEK

Prebivalstvo celotne Evropske unije se stara. Manjše število rojstev in daljše pričakovano trajanje življenja pomenita vse večji delež starejšega prebivalstva. S tega vidika staranje prebivalstva v Sloveniji predstavlja enega največjih izzivov za upravljanje starejših zaposlenih v podjetju, saj se na starejše zaposlene pogosto gleda kot na breme za družbo, pozablja pa se na vire moči, s katerimi starejši bogatijo družbo in ostale generacije. Podjetja se še vedno ne zavedajo v zadostni meri pomena upravljanja s starostjo na delovnem mestu, kjer bi le-ta morala prilagoditi in oblikovati ugodne delovne pogoje ter spremeniti svoj odnos do staranja in starosti. Takšno prilagajanje je potrebno, saj prihaja do sprememb na trgu dela. V okviru demografskih sprememb in aktivnega staranja na delovnem mestu, upravljanje starejših zaposlenih prispeva k ustvarjanju novih pogledov na celotnem področju managementa človeških virov. V nadaljevanju predstavljamo problem starejših zaposlenih v podjetjih, za kar je potrebna nova vodstvena paradigma upravljanja z ljudmi pri delu, s poudarkom na ravnanju s starejšimi zaposlenimi, ki vključuje oblikovanje ustreznega delovnega okolja.

Ključne besede: starejši, delovna sila, stereotipi, delovno okolje.

1 UVOD

Staranje in krčenje delovne sile v Evropski uniji zahteva nov pristop k upravljanju starejših, tako na nivoju delovnega mesta, kakor tudi na ravni ekonomskih in socialnih politik držav članic. Tudi van Nimwegen in van der Erf (2010) trdita, da se evropski trg dela sooča z doslej neznanim velikim izzivom: po stoletjih bogate rasti prebivalstva so evropske države prišle v fazo, v kateri je rast prebivalstva upadla. Zato je nujno oblikovanje potrebnih ukrepov za udejanjanje paradigme aktivnega staranja, njihovo kombiniranje in usklajevanje, kar imenujemo upravljanje starejših. Organizacije se premalo zavedajo pomena priložnosti starejših v smislu prenosa znanj in bogatih izkušenj niti tega, kako bolje izkoristiti človeški kapital starajoče se delovne sile. Negativni stereotipi o sposobnosti in produktivnosti starejših zaposlenih v primerjavi z mlajšimi zaposlenimi so kritične ovire pri možnostih zaposlovanja in zadržanja starejših zaposlenih v organizaciji.

Staranje delovne sile lahko prinaša tudi spremembe na področju zagotavljanja pravičnosti pri dostopu do usposabljanja starejših zaposlenih. Starejši zaposleni so v organizacijah velikokrat izključeni iz programov usposabljanja, saj imajo le-te velikokrat negativne predsodke o starejših zaposlenih in menijo, da niso sposobni učenja novih idej, težko osvajajo nove tehnologije, ali pa so prepričani, da imajo investicije v razvoj starejših nizek donos, ker bodo kmalu zaradi upokojitve zapustili podjetje. Vendar izkušnje organizacij kažejo, da med mlajšimi in starejšimi praktično ni razlik pri osvajanju novih znanj in v njihovi uporabi. Starejši zaposleni so pogosto enako motivirani za pridobivanje novih znanj in sposobnosti,

vendar včasih potrebujejo več časa, da jih osvojijo, ali pa je potrebno le prilagoditi in izbrati ustrezne metode učenja za starejše (Newton 2006).

Poleg gospodarske evolucije, demografskih sprememb, ki povzročajo pritisk in novo soočanje z izzivi upravljanja z zaposlenimi, morajo biti organizacije sposobne tekmovati z drugimi podjetji. Zato postaja za organizacije vse bolj pomembno obdržati nadarjene in usposobljene zaposlene, saj je to ključnega pomena za doseganje poslovne rasti in ohranjanje konkurenčne prednosti (Burke in Ng 2006). Hertel idr. (2013) navajajo, da mora management človeških virov podpirati intenzivno medgeneracijsko izmenjavo znanja in izkušenj med zaposlenimi različnih starosti, saj se s tem omogoči vseživljenjsko učenje v organizaciji. Avtorji trdijo, da raznolikost zaposlenih in medsebojno sodelovanje lahko poveča ustvarjalnost, inovativnost in reševanje problemov zaradi več vidikov in različnega znanja zaposlenih.

Omogočanje starostne raznolikosti v organizacijah predstavlja možnost za nove raziskave o interakciji in sodelovanju med različnimi starostnimi skupinami pri delu, s ciljem, da starejši zaposleni ne trpijo zaradi demografskih sprememb, predsodkov, stereotipov in diskriminacije.

2 STAREJŠI ZAPOSLENI

2.1 Opredelitev starosti

Pogosto se pojavlja vprašanje, kdaj se delavec šteje kot »starejši delavec«. Na navedeno vprašanje je zelo težko odgovoriti in je subjektivno. Vzrok za težko določitev meje in nejasnosti pri opredeljevanju starosti, ki se odraža v literaturi, je verjetno to, da je staranje večdimenzionalen proces, ki ga je težko zajeti v enotno opredelitev (Cleveland in Lim 2007). Warr (1994) uporablja 45 let za opredelitev starejšega zaposlenega, medtem ko Smyer in Pitt-Catsoupes (2007) opredeljujeta kot starejšega zaposlenega, kdor je star 50 let in več. Po opredelitvi OECD (2000) je starejši delavec tisti, ki je star 55 let in več. McGregor (2001) uporablja starostno skupino 50-70 let, ki jo je poimenoval »pozna kariera«. Kot vidimo, se v strokovni literaturi opredelitve starejšega zaposlenega razlikujejo. V večini primerov sta spodnji starostni meji, ki določata starejšega zaposlenega, 45 let (Brooke 2003) ali 50 let (Ilmarinen 2001).

S starostjo se dolgoročne zdravstvene težave povečajo, kronične bolezni pa so pogostejše. Zaradi zdravstvenih težav približno 30 % moških in žensk v starostni skupini 50–64 let potrebuje nujne prilagoditve na delovnem mestu, da se preprečijo tveganja predčasne

upokojitve in delovne nezmožnosti. Najpogostejše zdravstvene težave so kostno-mišična obolenja in duševne motnje. Tudi depresija je dandanes eden najpogostejših razlogov za delovno nezmožnost in predčasno upokožitev (Ilmarien 2012). Nadalje avtor pojasnjuje, da se, čeprav se s staranjem slabšata zdravstveno stanje in telesna zmožnost, nekatere druge funkcije z leti izboljšujejo. Ključna prednost staranja je duhovna rast. S staranjem se na primer izboljšujejo strateško razmišljanje, bistroumnost, obzirnost, razumnost, sposobnost presoje, sposobnost razumskega mišljenja, nadzor nad življenjem, celovito dožemanje in jezikovne spretnosti.

2.2 Lastnosti in prednosti starejših zaposlenih

Po Ilmarienu (2001, 548) so lastnosti starejših zaposlenih, ki se z leti izboljšujejo in so odvisne od osebne rasti posameznika, predvsem modrost, sposobnost razumevanja celote, več delovnih izkušenj, boljši nadzor nad življenjem, močnejša zavzetost k delu, zvestoba delodajalcu, manj odsotnosti z dela, boljše komuniciranje, razpravljanje in večja motivacija za učenje. Brooke (2003) še dodaja, da je pozitivna lastnost starejših zaposlenih tudi ta, da ostajajo dlje pri istem delodajalcu kot mlajši zaposleni. Raziskava je pokazala, da so starejši nad 45 let starosti v povprečju 11,4 leta delali za istega delodajalca, zaposlitveni cikel mlajših zaposlenih pa je v povprečju trajal 4,8 let. Torej je zaposlitveni cikel pri starejših zaposlenih daljši.

Avtorja Neagle in Waleker (2006) izpostavljata naslednje prednosti zaposlovanja starejših zaposlenih, ki prinašajo veliko prednosti organizaciji:

- starejši kandidati so pogosto bolj kvalificirani od svojih mlajših kandidatov, poleg tega so njihove kompetence lahko primernejše glede na potrebe organizacije,
- z zaposlovanjem starejših zaposlenih se običajno poveča splošna raven kvalificiranosti delovne sile,
- tako zaposleni kot podjetja bodo imela korist od tega, da bodo starejši kandidati prenašali svoje izkušnje in znanja na mlajše kolege oziroma sodelavce,
- povezava novih in obstoječih veščin delovne sile ustvari sinergijo, ki lahko vodi do povečane produktivnosti in sposobnosti za inovacije,
- zaposlovanje starejših zaposlenih ustvarja starostno raznolikost, tako v posameznih ekipah kot tudi v celotnem podjetju,

- v nekaterih panogah in podjetjih, katerih dejavnost je usmerjena zlasti na starejše stranke, se lahko starejši delavci zgolj po zaslugi svoje starosti bolje odzovejo na nove želje in potrebe strank, boljša odzivnost pa pomeni tudi povečan promet,
- zaposlovanje starejših kandidatov prispeva k boljši podobi organizacije, zunanji in notranji, kar pomeni boljšo identiteto podjetja.

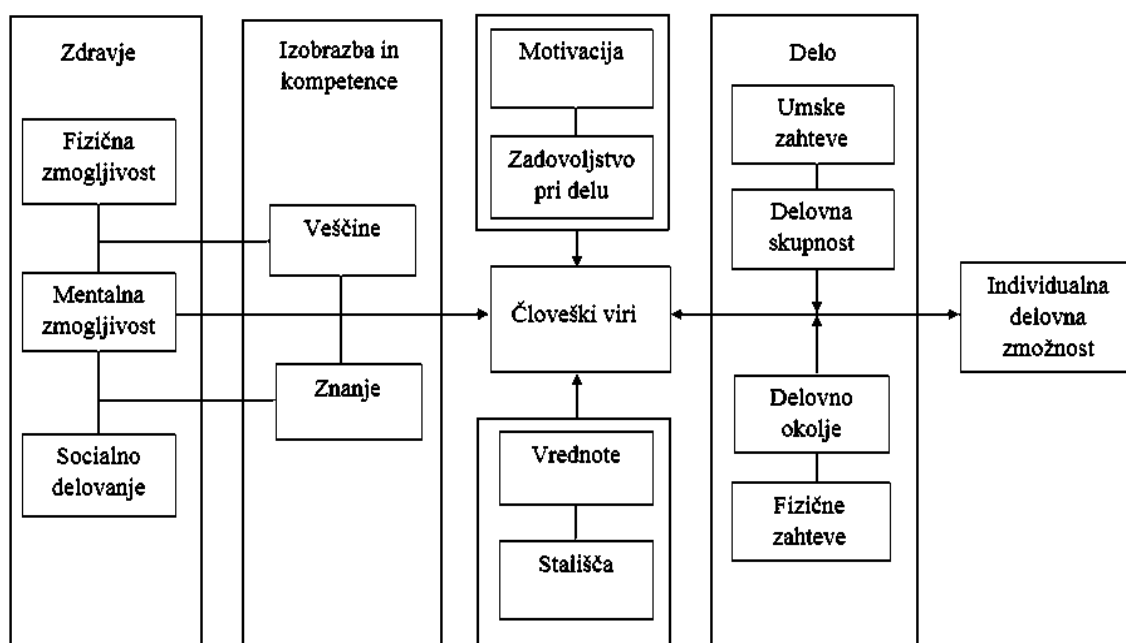
Sedej (2009) prav tako navaja naslednje prednosti starejših zaposlenih za organizacijo: nizka fluktuacija, poznavanje delovnega sistema, akumulirane sposobnosti, zanesljivost, odgovornost in lojalnost. Starejši zaposleni bodo postali vse bolj ključnega pomena za ohranjanje konkurenčne prednosti na trgu dela. Starejši zaposleni predstavljajo izobraženo, zanesljivo, izkušeno in stabilno delovno silo. Njihove prednosti se prav tako kažejo v večji zanesljivosti, stabilnosti, poštenosti, zaupanju, zvestobi in predanosti svojemu delu.

2.3 Vpliv starosti zaposlenih na delovno učinkovitost in produktivnost

Suttle (2012) navaja, da starost ni pogoj za neuspeh pri delu in prav tako ne obstaja značilna razlika med delovno uspešnostjo starejših in delovno uspešnostjo mlajših zaposlenih, ampak je vpliv staranja zaposlenih na njihovo produktivnost močno odvisen od posameznega delovnega mesta in dela, ki ga opravlja zaposleni. Goldberg in Ramsey (2005) opozarjata na zmote o mitih glede fluktuacije in starejših zaposlenih in sicer opažata manjšo odsotnost z dela zaradi bolezni, večjo lojalnost ter daljše zaposlitvene cikle pri istem delodajalcu. Prav tako slabljenje fizičnih funkcij ne ovira napredovanja nekaterih mentalnih funkcij (Ilmarinen 2001). Pogosto se pojavlja problem, da delodajalci manj cenijo produktivnost starejših zaposlenih, kot le-ti v resnici opravljajo svoje delo in so pri tem produktivni (Goldberg in Ramsey 2005).

Ilmarinen (2001) poudarja, da je delovna zmožnost proces povezovanja človeških virov v povezavi z delom. Avtor človeške vire opiše kot: (1) zdravstvene in funkcionalne zmogljivosti (fizične, mentalne, čustvene, socialne); (2) izobrazbo in kompetence; (3) vrednote in stališča ter (4) motivacijo. Ko navedene individualne dejavnike povežemo z (5) zahtevami dela (s fizičnimi in z umskimi); (6) delovno skupnostjo in managementom ter (7) delovnim okoljem, dobimo model delovne zmožnosti, ki ga predstavlja slika 5. Koncept individualne delovne zmožnosti je proces, ki se skozi delovno življenje neprestano in drastično spreminja. Eden od ključnih dejavnikov sprememb vključuje proces staranja in njegove učinke na človeške vire.

Slika 5: Model individualne delovne zmožnosti



Vir: (Ilmarinen 2001).

Glede učinkovitosti na delovnem mestu med mlajšimi in starejšimi zaposlenimi ni razlik, predvsem če management človeških virov znotraj organizacij skrbi za ohranjanje delovne zmožnosti zaposlenih; imajo zaposleni na voljo prožnost, fleksibilnost pri opravljanju delovnih nalog, vključno z možnostjo odmorov; imajo zaposleni veliko znanja in izkušenj pri svojem delu; so visoko motivirani za doseganje dobrih rezultatov; se pri svojem delu ne soočajo s pogostimi ali velikimi spremembami; uživajo podporo sodelavcev in nadrejenih; so deležni potrebnega stalnega izobraževanja ali usposabljanja na delovnem mestu. Preoblikovanje delovnega mesta po meri posameznika pripomore k ohranjanju in izboljševanju delovne zmožnosti starejšega zaposlenega (Hedge idr. 2006). Tuomi idr. (2001) poudarjajo, da se rezultati stalnega izboljševanja delovne zmožnosti starejših zaposlenih odražajo predvsem v izboljšani produktivnosti, kakovosti dela in učinkovitosti. Večja delovna zmožnost pa se odraža tudi v večjem zadovoljstvu na delovnem mestu. Linna idr. (2010) potrjujejo, da obstaja pozitivna povezava med produktivnostjo in dobrim počutjem na delovnem mestu, zato je pomembno, da zaposleni na delovnem mestu niso podvrženi stresu in obremenjenosti, saj navedeno zmanjšuje dobro počutje in posledično tudi produktivnost.

3 PROBLEM STAREJŠIH ZAPOSLENIH V PODJETJU

3.1 Diskriminacija starejših zaposlenih

Starostna diskriminacija ali »ageizem« je diskriminacija do starejših ljudi, ki temelji na njihovi starosti in je del predsodkov o starejših. Predsodki pa običajno omejujejo družbeno vlogo in status starejših, oblikujejo njihova pričakovanja, jim preprečujejo razvoj potencialnih sposobnosti in jim odrekajo enake pravice. Preprosta resnica je, da diskriminiranost in stereotipi omejujejo prispevek ljudi vseh starosti in na vseh organizacijskih nivojih škodijo sodelovanju, produktivnosti, odnosom in posameznikovemu dožemanju samega sebe (Center razvoja človeških virov 2013). Sargeant (2004) navaja, da se diskriminacija odraža predvsem pri starejših zaposlenih; kaže se v zaposlovanju, zadržanju starejših zaposlenih, določanju višine plače, ocenjevanju uspešnosti zaposlenega in delovnih pogojih. Prav tako obstaja večja verjetnost, da bo vodstvo prej zavrnilo starejše kot mlajše, in manjša verjetnost, da bodo zaposlili starejše. Avtor dodaja, da obstaja manjša verjetnost, da bo starejši zaposleni dobil večjo plačilo za opravljeno delo kot mlajši zaposleni, in obstaja večja verjetnost, da imajo starejši zaposleni slabše delovne pogoje kot mlajši, saj vodje ne prisojajo pomembnosti upravljanju starejših zaposlenih.

Shen in Kleiner (2001) nadaljujeta, da se diskriminacija starejših na trgu dela kaže tudi v primeru, ko delodajalec pravi, da ni nobenega prostega delovnega mesta, čeprav je znano, da obstaja, in raje zaposli mlajšega kandidata z enakimi ali celo manjšimi sposobnostmi. Cvahte (2004) pojasnjuje, da se vpliv starostne diskriminacije starejših v praksi kaže v odpuščanju starejših zaposlenih, vodje si ne prizadevajo za njihovo zadržanje v podjetju, imajo otežen dostop do usposabljanja in izobraževanja in predvsem delovne pogoje, neprilagojene potrebam starejših. Tako je starost pomemben faktor pri iskanju zaposlitve in zadržanju zaposlenih.

Avtorica Petkovšek Štakul (2010) navaja naslednje razloge, zakaj podjetja v večini primerov niso naklonjena zaposlovanju starejših: pomanjkanje ozaveščenosti o pomenu starostno raznolikega (uravnoveženega) zaposlovanja in premajhno poznavanje prednosti starejše delovne sile; odklanjanje starejše delovne sile zaradi zakoreninjenih negativnih predsodkov do te skupine (da so nemotivirani za delo, brez primerne izobrazbe, da se ne želijo strokovno usposablјati, da je njihova delovna storilnost nižja kot pri mlajših, da so deležni prevelike zaščite, da so več odsotni z dela kot drugi ipd); v manjših podjetjih ponavadi nimajo kadra, ki

bi se posvetil zaposlovanju starejših; premalo delovnih mest, ki bi bila prilagojena potrebam in izkušnjam starejših zaposlenih; pomanjkanje izobraževanja in usposabljanj, prilagojenih starejšim.

3.2 Prisotnost stereotipov starejših zaposlenih

Stereotipi o starejših vplivajo na odločitve v zvezi z zaposlitvijo in povzročajo diskriminacijo zaradi starosti na delovnem mestu. Stereotipi imajo predvsem negativne posledice. V okviru starostne diskriminacije na delovnem mestu lahko takšni učinki omogočajo ali ovirajo delovanje starejšemu zaposlenemu (Chiu idr. 2001). Chiu idr. (2001) in Kooij idr. (2008) navajajo, da se starejših zaposlenih še vedno pogosto držijo stereotipni predsodki, ki posledično vplivajo, da se počasi udejanja upravljanje starejših na organizacijski ravni, kljub demografskim spremembam, novim definicijam starosti in spreminjanju življenjskega cikla, ki vse bolj zahtevajo ozaveščanje o aktivnem staranju in aktivnem vključevanju starejših v ekonomsko in socialno življenje.

Pogosta stereotipna prepričanja v zvezi s starejšimi zaposlenimi v primerjavi z mlajšimi zaposlenimi so (Newton idr. 2005; Kooij idr. 2008; Goldberg in Ramsey 2005):

- pomanjkanje kreativnosti,
- nezmožnost spreminjanja zaradi novih idej,
- slabša delovna zmogljivost in produktivnost,
- manjša inovativnost,
- slabo poznavanje tehnologij,
- težje in počasneje se učijo,
- odpor do usposabljanja,
- zastarela znanja,
- manjša motiviranost,
- manjša ustvarjalnost,
- so pogosto bolni in odsotni z dela,
- so dražji za organizacijo.

Turner in Williams (2006) pojasnjujeta, da negativni miti o starejših delujejo kot ovira za spremembo razmišljanja. Ti miti vključujejo percepcije, da se starejši zaposleni ne morejo ali ne bodo naučili novih znanj in spretnosti, so pogosto bolni in porabijo več bolniških dni od mlajših zaposlenih, niso prožni in prilagodljivi, so manj učinkoviti in produktivni, se soočajo

z izgorelostjo ter so dodatno breme za delodajalca. Nadalje avtorja navajata, da gre za »neutemeljene mite« o starejših zaposlenih, saj raziskave kažejo, da so starejši zaposleni na splošno boljši in bolj zavzeti zaposleni.

3.3 Slaba razvitost upravljanja starejših zaposlenih v podjetjih

Kljub napovedim o povečanju deleža starejših zaposlenih, tako zaradi demografskih razlogov kot zaradi zvišanja upokojitvene starosti, se veliko podjetij še vedno ne zaveda tega problema in nimajo enotne strategije upravljanja starejših zaposlenih.

Novi pristopi k obravnavanju starostne raznolikosti zaposlenih predstavljajo prvi korak k oblikovanju prihodnje politike za upravljanje s človeškimi viri, ki bo usmerjena na starejše zaposlene in bo s tem upoštevala tudi demografske spremembe (ZDS 2010). Žal delodajalci ne dajejo poudarka na upravljanje s starejšimi zaposlenimi in se ne zavedajo pomena medgeneracijskega prenosa znanja in izkušenj svojih zaposlenih (Harvey 2012). Wade (2003) pojasnjuje, da je diskriminacija starejših že dolgo časa velik problem. Veliko je pozitivnih stvari, ki bi jih podjetja morala vedeti o starejših zaposlenih, a žal niso seznanjeni, in veliko je stvari, ki bi jih bilo potrebno storiti in spremeniti za boljše delovno okolje starejših, a žal še niso bile izvedene.

Kljub temu da nekatera podjetja spreminjajo odnos do starejših zaposlenih, da je pozitiven, so še vedno bolj naklonjeni mlajšim, kar se odraža v razlikah pri nagrajevanju in kadrovanju (Kluge in Krings 2008) ter v možnostih usposabljanja (Armstrong-Stassen in Templer 2005).

Prav tako starejši zaposleni nimajo dostopa do usposabljanja. Organizacije morajo zagotoviti, da so metode usposabljanja za starejše zaposlene primerne. Tudi takrat, ko so za starejše zaposlene na voljo možnosti za usposabljanje, je treba prilagoditi načrtovanje usposabljanja in metode za zagotovitev različnih stilov učenja za starejše in jih spodbujati, da sodelujejo v teh programih (Armstrong-Stassen in Templer 2005).

Kljub problemom, povezanim s starostjo in staranjem prebivalstva, se le redke organizacije zavedajo potrebe po razvijanju in udejanjanju upravljanja starejših zaposlenih. Redke organizacije pa imajo cilje, vizije in celovite modele upravljanja starejših zaposlenih. V večini primerov pristopajo k individualni obravnavi vsakega posameznega primera šele, ko so na vidiku težave (Anderson 2004). Tudi na področju zdravja organizacije ne dajejo posebnega poudarka vpeljavi različnih programov zdravja ter športnih aktivnosti, ki pozitivno vplivajo na zdravje in dobro počutje starejših (Wegman in McGee 2004). Pogosto so starejši zaposleni

postavljeni pred dilemo, ali naj ostanejo v organizaciji ali odidejo, in prav tako managerji ne iščejo kreativnih poti za njihovo zadrževanje v organizaciji (Rappaport idr. 2003).

3.4 Obremenitev starejših zaposlenih na delovnem mestu

Sodobne organizacije se soočajo z velikim problemom svojih zaposlenih. To je obremenitev na delovnem mestu in kot posledica obremenitve sledi nezadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu. S starostjo povezane razlike se odražajo tudi v različni dovzetnosti zaposlenih do stresorjev, ki lahko nastanejo pri delu (Hansson idr. 2001).

Stresor izhaja iz okolja, ki škoduje in ogrozi zdravje posameznika oziroma zaposlenega. Pomembno je vedeti, da je zadovoljen zaposleni nujen predpogoj za zdravo organizacijo. Obremenjujoči, stresni, depresivni in nezadovoljni zaposleni ne morejo doseči enake ravni kakovosti opravljenega dela in produktivnosti kot zaposleni z nizkim stresom in visokim zadovoljstvom. S tega vidika je pomembno, da delodajalci ustvarijo varno in ugodno delovno okolje za zaposlene (George in Zakkariya 2015). Izgorelost starejših zaposlenih je mogoče pojasniti z visoko delovno obremenitvijo in prav tako s pomanjkanjem priložnosti za rast in razvoj ter pomanjkanjem socialne podpore, zlasti od sodelavcev v organizaciji, kjer delajo (Henkens in Leenders 2010).

Pomembna je obravnava vloge starosti in značilnosti delovnih mest za vsako starostno skupino, saj s preoblikovanjem delovnih mest za vse starostne generacije delodajalci omogočajo, da lahko zaposleni uspešno opravljajo svoje delo (Zaniboni et al. 2014).

Tako Truxillo in drugi (2012) pojasnjujejo, da je potrebno preučiti vlogo starosti in katera delovna mesta so primerna za vsako starostno obdobje, saj ljudje na splošno preživijo velik del svoje življenjske dobe na delovnem mestu. Vendar je preučitev vloge starosti pri oblikovanju primernih delovnih mest za starostno raznolike zaposlene v veliki meri zanemarjena v organizaciji.

3.5 Slaba delovna motiviranost starejših zaposlenih

Le malo raziskav preučuje motivacijo starejših zaposlenih na delovnem mestu. Empirične raziskave o motivaciji se osredotočajo na mlajše zaposlene, v večini raziskav pa faktor starosti igra manjšo vlogo in raziskovalci ne raziskujejo motiviranosti glede na starostno raznolikost (Kooij idr. 2008). Osnovni pogoj za uspešno vodenje zaposlenih v organizaciji se kaže v podpori visoke motiviranosti pri različni starosti zaposlenih. Zlasti za starejše zaposlene je

visoka delovna motivacija ključnega pomena, saj so tako še naprej delovno aktivni, poveča se njihova delovna zmogljivost in se obenem pozitivno soočajo s spremembami na delovnem mestu. Ugotovitve kažejo, da starejše zaposlene motivirajo notranji dejavniki, medtem ko mlajše zaposlene motivirajo bolj zunanji dejavniki. Žal so starejši zaposleni pogosto izpostavljeni negativnim stereotipom, kar pa vpliva na upad njihove motiviranosti. S tega vidika se z višjo starostjo motivacija na delovnem mestu zaposlenega niža. S tega vidika je pomembno pravilno upravljanje zaposlenih v podjetju. Če podjetje ve, kaj motivira zaposlene za uspešno upravljanje svojega dela, je v veliko boljšem položaju od ostalih podjetjih, saj tako prispeva k njihovemu spodbujanju za nadaljnje doseganje uspešnih rezultatov (Stamov, Roßnagel in Hertel 2010).

4 IZBOLJŠANJE DELOVNEGA OKOLJA ZA STAREJŠE ZAPOSLENE

4.1 pristopi k upravljanju starejših zaposlenih

Delež starejših se bo v naslednjih letih še povečal, zato so nujni sodobni pristopi k upravljanju starosti na delovnem mestu (Ilmarinen 2012).

S tega vidika je potrebno spodbujanje kakovosti življenja in dobrega počutja, zlasti starejših ljudi, ter spodbujanje solidarnosti med generacijami. Zdravje in varnost pri delu igra ključno vlogo pri zagotavljanju aktivnega staranja z boljšim in daljšim delovnim življenjem, le-to pa krepi sodelovanje med mlajšimi in starejšimi generacijami (ibid.).

Dejavnike, povezane s starostjo, je potrebno upoštevati pri vsakodnevem upravljanju v podjetju, vključno z ureditvijo dela in posameznih delovnih nalog, tako da lahko vsi zaposleni, ne glede na starost, dosegajo lastne cilje in cilje podjetja. Pristopi k upravljanju starejših v podjetju in cilji so predvsem boljše zavedanje o staranju; pošten odnos do staranja; enakopravno obravnavanje starejših zaposlenih z vsemi zaposlenimi, kjer ni predsodkov, stereotipov ali diskriminacije; ustvariti enake možnosti za vse generacije; upravljanje starejših zaposlenih mora postati glavna naloga in dolžnost delodajalcev in vodij; upravljanje starejših zaposlenih mora biti vključeno v kadrovske politike; potrebno je spodbujanje delovne sposobnosti in produktivnosti starejših; pomen nameniti vseživljenjskemu učenju in ustreznim pristopom učenja starejših; skrb za zdravje in dobro počutje starejših; omogočiti starosti prijazne delovne pogoje in omogočiti varen in dostojanstven prehod v upokojeve (ibid.).

4.2 Prilagodljivost delovnih mest za starejše zaposlene

Prilagodljivost delovnih mest za zaposlene predstavlja ključ za konkurenčno uspešnost podjetij in na trgu dela na splošno, saj ustrezni in prilagojeni delovni pogoji pozitivno vplivajo na dobro počutje in zadovoljstvo zaposlenih pri delu, njihovo produktivnost, dobičkonosnost in tržno uspešnost podjetja. Možnost fleksibilnosti na delovnem mestu vpliva na zadovoljstvo starejših zaposlenih pri delu, le-to pa je pomembno tudi zato, ker zadovoljstvo pri delu posredno vpliva na produktivnost zaposlenih. Večje število zadovoljnih starejših zaposlenih v podjetju vodi k večji delovni učinkovitosti in uspešnosti, manjšemu absentizmu (odsotnosti z dela), manjši fluktuaciji (odhod zaposlenih iz podjetja) in manjšemu številu nesreč pri delu (Origano in Pagani 2008).

Po Ilmarinenu (2006) delodajalci z ustreznimi delovnimi mesti, ki vključujejo ustrezne rešitve in ukrepe, vplivajo na uspešno staranje vseh zaposlenih. Delodajalci morajo zagotoviti ustrezno prožnost pri delu in strukturiranju delovnega okolja za starejše zaposlene. Poudarek je potrebno nameniti zmanjšanju obremenjenosti na delovnih mestih. Starejši zaposleni bi prav tako morali imeti možnost, da sodelujejo pri odločitvah, ki vplivajo na njihovo delo. Usposabljanje na delovnem mestu mora biti del vsakega zaposlenega ne glede na starost.

Potrebna je vpeljava programov, ki se navezujejo na staranje in jih je treba obravnavati kot del raznolikosti zaposlenih. Cilj navedenih programov je ozaveščanje o staranju, spodbujanje aktivnega staranja in spodbujanje starostne raznolikosti na delovnih mestih. Spodbujanje je potrebno tudi na področju medgeneracijskega sodelovanja in doseganja skupnih rešitev ali rezultatov.

Avtor pojasnjuje, da se starejši zaposleni soočajo s staranjem na delovnem mestu v obliki različnih težav. Težave, ki se lahko pojavijo, se kažejo v poslabšanju funkcionalne zmogljivosti ali zdravja, nepristojnosti ali manjšem vplivu pri odločanju, zmanjšanju delovne motivacije, zadovoljstva, obremenjenosti ali izgorelosti, strahu pred odpuščanjem ali brezposelnostjo. Obstaja pa več možnosti za preprečevanje teh groženj, ki se nanašajo na oblikovanje ustreznih delovnih pogojev za starejše zaposlene.

4.3 Izboljšanje delovnih pogojev za starejše zaposlene

Zaposleni lahko ostajajo delovno aktivni in pri svojem delu uspešni le, če se v podjetju spreminjajo njihove naloge v skladu z njihovimi sposobnostmi in spremembami, ki jih povzroča staranje. Oblikovanje ustreznih delovnih pogojev pa ne vodi le do izboljšanja

zdravja starejših zaposlenih, ampak vseh starostno raznolikih zaposlenih (Ilmarinen 2006). Delovni pogoji za starejše zaposlene morajo biti zasnovani tako, da bodo omogočali prožnost in fleksibilnost starejših na delovnem mestu. Takšne pobude vodijo v obojestransko korist za delodajalce in starejše zaposlene. Izboljšanje delovnih pogojev za starejše zaposlene zajema predvsem vzpostavitev ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem, prožne oblike dela, spremenjen delovni čas ter porazdelitev delovnih ur, možnost dela od doma, delitev delovnega mesta in druge pogoje, ki učinkovito vplivajo na uspešno upravljanje dela pri starejših zaposlenih (Grainger in Holt 2005).

Izboljšanje delovnega okolja za starejše in njihovo upravljanje vpliva na delovno zmožnost zaposlenih, voljo in motivacijo za opravljanje svojega dela, njihovo produktivnost, zadovoljstvo, zavzetost in dobro počutje. Z vidika staranja sta načrtovanje in organiziranost dela bistvenega pomena. Namen upravljanja starejših zaposlenih je pokazati smer in cilje za izboljšanje delovnega okolja starejših zaposlenih v vseh podjetjih. Organizacija mora biti seznanjena z metodami in praksami za uspešno doseganje teh ciljev, kjer ustrezne metode za upravljanje starejših zaposlenih izbira tako, da bodo ustrezale trenutni situaciji podjetja za izboljšanje delovnega okolja starejših (Ilmarinen 2006).

Podjetje z ustreznim delovnim okoljem ustvari kombinacijo, s katero vodi k dobremu življenju svojih zaposlenih in dobri prihodnosti podjetja (ibid.). Po Cvahtetovi (2004) je potrebno, da delodajalci pripravijo in usposobijo svoj vodstveni kader za ustvarjanje in uvajanje dobrih praks pri delu s starejšimi zaposlenimi, ter predvsem, da spremenijo način razmišljanja o starosti oziroma starejših zaposlenih.

Vodilni v podjetju se morajo zavedati pomena starejših zaposlenih in se naučiti primerne ravnanja z njimi. Tako morajo ustvariti pogoje, ki bodo prispevali k njihovemu izboljšanju v delovnem okolju (ibid.).

4.4 Ohranjanje delovne sposobnosti starejših zaposlenih v podjetju

Ena od najpomembnejših strategij zadržanja starejših zaposlenih so ponujene prožne delovne prakse, ki so sprejemljive tako za posameznika kot za organizacijo, ki na ta način zadovoljijo potrebe po delu. Cilj prožnih delovnih praks je boljše usklajevanje delovnega časa s potrebami organizacije in hkrati boljše prilagajanje dela osebnim interesom zaposlenih, kar pomeni uravnoteženje dela in življenja (Neagle in Walker 2006). Zmanjšanje delovne obveznosti v obliki delovnih ur se je pokazalo kot najbolj zelena oblika prožnega dela (Brown

2005). Ilmarinen (2006) povzema raziskavo o delovni sposobnosti zaposlenih in pojasnjuje, da je delovna sposobnost večja pri tistih starejših zaposlenih, ki so poročali o izboljšavah v organizaciji, boljših delovnih ukrepih in boljšem odnosu z nadrejenimi. Delovna sposobnost starejših je bila 3,6-krat večja kot pri tistih, ki so bili nezadovoljni z delovnim okoljem in nadrejenimi. Neagele in Walker (2006) ter Goldner (2006) navajajo še nekaj primerov, ki dodatno povečujejo prožnost in s tem ohranjajo delovno sposobnost zaposlenih: ukrepi zmanjšanja delovnih ur – tedensko ali mesečno; posebne oblike rotiranja delovnih mest; delo v starostno mešanih skupinah; vpeljava mentorstva – delovna mesta, ki združujejo starejše in mlajše zaposlene; omejitev trajanja zaposlitve na posebno stresnih delovnih mestih; oprostitev dela v izmenah, nočnega dela, nadurnega dela, dela s težkimi fizičnimi obremenitvami; odmori, namenjeni zdravstveni preventivi.

5 ZAKLJUČEK

Upravljanje starejših zaposlenih in s tem izboljšanje delovnega okolja za starejše, na eni strani, vodi v uspešno upravljanje delovne zmožnosti starejših zaposlenih in na drugi strani v uspeh podjetja.

Tako eden od pomembnih sklopov novih pristopov k tako imenovanemu upravljanju starejših zajema oblikovanje ustreznih delovnih pogojev za starejše zaposlene. Uspešno delujoče podjetje izboljšuje delovno okolje za vse zaposlene na osnovi sprememb, ki so posledica procesa staranja ali drugih dejavnikov, povezanih s staranjem. Zato je potrebno starostno raznolikost v podjetjih priznati in jo ceniti, hkrati pa se moramo zavedati, da je treba ustvariti primerno okolje za spoštovanje raznolikosti delovne sile. Starostna raznolikost zaposlenih mora postati del splošne strategije podjetja za enakost in raznolikost.

Armstrong-Stassen (2006) opredeljuje šest strategij človeških virov, ki so zelo pomembne pri izboljšanju delovnega okolja in pri ohranjanju starejših zaposlenih v podjetju. Te strategije so naslednje: (1) uvesti prilagodljivejše oblike dela, kot so prožno oblikovani urniki, krajši delovni čas, delitev delovnega mesta; (2) učenje, izobraževanje in usposabljanje v podjetju prilagajati starejšim zaposlenim; (3) preoblikovati delovna mesta, da bodo naloge in zadolžitve v izziv starejšim zaposlenim, ter jim ponuditi nove vloge, kot je na primer mentorstvo; (4) priznati in spoštovati starejše zaposlene, da dobijo le-ti občutek, da so pomembna in cenjena delovna sila; (5) ocenjevati učinkovitost in uspešnost, da ne temelji na

predsodkih do starejših zaposlenih in daje koristne povratne informacije le-tim; (6) prilagoditi sistem nadomestil in dodatkov starejšim zaposlenim.

Najpomembnejše možnosti, ki bi jih morala izvesti podjetja, da bi se uspešneje soočili s staranjem delovne sile, so med drugim (Kump in Jelenc Krašovec 2009) še naslednje: ustvariti čim bolj heterogeno starostno strukturo; se izogibati starostno omejenemu zaposlovanju in množičnemu upokojevanju; ustvariti letom primerna delovna mesta, ki bodo zagotavljala tudi starejšim, da delajo do takrat, ko se odločijo za upokojitev; stalno posodabljanje znanja starejših zaposlenih (tako bi se izognili potrebi po najemanju mlajših, bolj izobraženih/usposobljenih zaposlenih); spodbujati možnosti za prehajanje med zaposlitvami in delovnimi mesti (»job rotation«); spodbujati medgeneracijski prenos znanja, vzpostavljati starostno mešane skupine in tako zagotavljati kombinacijo različnih znanj in spretnosti; stalno vključevati starejše zaposlene v proces inovacij.

Nekateri avtorji trdijo, da staranje delovne sile vodi k doseganju organizacijske in sistemske spremembe. Za organizacije to pomeni izziv in hkrati priložnost. Priložnost v smislu sistemskega pristopa k različnosti, izziv pa zato, ker raznolikost delovne sile terja individualni-osebni pristop k upravljanju s človeškimi viri, kar v večini organizacij terja ocenitev in preoblikovanje celotne organizacijske kulture.

Pomembna vprašanja, ki jih povzroča staranje delovne sile in s katerimi se srečujejo organizacije, zajemajo kategorije, kot so: zaposlovanje in zadržanje starejših zaposlenih v organizaciji, usposabljanje starejših zaposlenih, razvoj kariere za starejše zaposlene, krepitev medgeneracijskih odnosov, zdravje starejših zaposlenih (Beatty in Visser 2005).

Upravljanje starejših zaposlenih in oblikovanje ustreznega delovnega okolja pripomore k njihovi zavzetosti pri delu, hkrati pa predstavlja priložnost za starejše zaposlene, da so delovno aktivni in še naprej prispevajo k uspešnosti podjetja. Doseganje ravnovesja med delovnim in zasebnim življenjem starejših zaposlenih je ključen dejavnik pri doseganju ciljev in konkurenčnosti podjetja, saj se starejšim zaposlenim na tak način zagotovi boljša kakovost delovnega življenja, boljše zdravje in dobro počutje ter zmanjšanje obremenitve na delovnem mestu. Zaposleni so na tak način delovno zavzeti in zadovoljni, ter s tem motivirani, produktivni in uspešni pri opravljanju, reševanju delovnih nalog. Zaposleni občutijo povezanost s svojim delom, hkrati pa se čutijo sposobni za uspešno opravljanje zahtevanih del, kar pripomore k povečanju produktivnosti dobrega počutja na delovnem mestu. Prav tako

pa upravljanje starejših zaposlenih kot sodobna veja managementa človeških virov pozitivno vpliva na izboljšanje delovnih procesov ter oblikovanje organizacijske klime, ki bo privlačna vsem generacijam.

LITERATURA – VI. poglavje

1. Anderson, S. 2004. Time to tackle the challenge. *Personnel Today*, str. 63-68.
2. Armstrong-Stassen, M. 2006. Encouraging Retirees to Return to the Workforce. *HR. Human Resource Planning*, 29 (4), str. 38-44.
3. Armstrong-Stassen, M. in Templer, A. 2005. Adapting training for older employees: The Canadian response to an aging workforce. *Journal of Management Development*, 24 (1), str. 57-67.
4. Beatty, P. T. in Visser, R. M. S. 2005. Thriving on an aging workforce: Strategies for organizational and systematic changes. Malabar, FL: Krieger.
5. Brooke, L. 2003. Human resource costs and benefits of maintaining a mature-age workforce. *International Journal of Manpower*, 24 (3), str. 260-283.

6. Brown, S. K. 2005. Attitudes of individuals 50 and older toward phased retirement. AARP Public Policy Institute, Knowledge Management. Washington, DC: AARP.
7. Burke, R. in Ng, E. 2006. The changing nature of work and organizations: implications for human resource management. *Human Resource Management Review*, 16 (2), str. 86-94.
8. Center razvoja človeških virov. 2013. Starostna raznolikost na delovnem mestu. Kako upravljati s starostno raznoliko delovno silo. Pridobljeno 21. junij 2016 iz: 1. <http://spotidoc.com/doc/2713121/starostna-raznolikost-na-delovnem-mestu>.
9. Chiu, W. C. K., Chan, A. W., Snape, E. in Redman, T. 2001. Age stereotypes and discriminatory attitudes towards older workers: an East-West comparison. *Human Relations*, 54 (5), str. 629-661.
10. Cleveland, J. N. in Lim, A. S. 2007. Employee age and performance in organizations. V Schultz, K.S. and Adams, G.A. (Eds), *Aging and Work in the 21st Century*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ, str. 109-138.
11. Cvahte, B. 2004. Položaj starejših oseb na trgu delovne sile (Ocene iz pobud varuhu človekovih pravic). V *Evropska unija – priložnost tudi za starejše*, ur. Mirko Vaupotič, str. 71–77. Ljubljana: ZOTKS.
12. George, E. in Zakkariya K. A. 2015. Job related stress and job satisfaction: a comparative study among bank employees. *Journal of Management Development*, 34 (3), str. 316-329.
13. Goldberg, B. in Ramsey, R. 2005. Myths about older workers. A series of brief publications, 1 (2). Cedar Falls: Iowa consortium for applied gerontology.
14. Goldner, R. 2006. Demographic change in the working world – A challenge for human resources management. Keynote speech at the 2nd world ageing and generations congress, 27.-29. september, St. Gallen, Švica.
15. Grainger, H. in Holt, H. 2005. Results of the second flexible working employee survey. *Labour Market Trends*, 113 (7), str. 297-302.
16. Hansson, R. O., Robson, S. M. in Limas, M. J. 2001. Stress and coping among older workers. *Work*, 17 (3), str. 247-256.
17. Harvey, J. F. 2012. Managing organizational memory with intergenerational knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*, 16 (3), str. 400–417.
18. Hedge, J. W., Borman, W. C. in Lammlein, S. E. 2006. The aging Workforce: Realities, Myths and Implications for Organizations. Washington D. C.: American Psychological Association.
19. Henkens, K. in Leenders, M. 2010. Burnout and older workers intentions to retire. *International Journal of Manpower*, 31 (3), str. 306-321.

20. Hertel G., Van der Heijden B. I. J. M., de Lange A.H. in Deller J. 2013. Facilitating age diversity in organizations – part II: managing perceptions and interactions. *Journal of Managerial Psychology*, 28 (7/8), str. 857-866.
21. Ilmarinen, J. 2001. Aging workers. *Occupational and Environmental Medicine*, 58 (8), str. 546-552.
22. 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.
23. Ilmarinen, J. 2012. Promoting active ageing in the workplace. Pridobljeno 21. junij 2016 iz: <https://osha.europa.eu/sl/tools-and-publications/publications/articles/promoting-active-ageing-in-the-workplace>.
24. Jung-Yu, A., Chi, H. J. in Yang, C. C. 2010. Task value, goal orientation, and employee job satisfaction in high-tech firms, *African Journal of Business Management*, 2010, Vol. 5(1), str. 76-87.
25. Kluge, A. in Krings, F. 2008. Attitudes toward older workers and human resource practice. *Swiss Journal of Psychology*, 67 (1), str. 61-64.
26. Kooij, D., de Lange, A., Jansen, P. in Dikkers, J. 2008. Older workers' motivation to continue to work: five meanings of age. *Journal of Managerial Psychology*, 23 (4), str. 364-394.
27. Kump S. in Jelenc Krašovec, S. 2009. Vseživljenjsko učenje, izobraževanje starejših odraslih. Pedagoški inštitut, Ljubljana. Pridobljeno 21. junij 2016 iz: http://www.pei.si/UserFilesUpload/file/zalozba/ZnanstvenaPorocila/04_09_vsezivljenjsko_učenje,izobraževanje_starejših_odraslih.pdf.
28. Linna, P., Pekkola, S., Ukko, J. in Melkas, H. 2010. Defining and measuring productivity in the public sector: managerial perceptions. *The International Journal of Public Sector Management*, 23 (3), str. 300-320.
29. McGregor, J. 2001. Employment of the older worker. Palmerston North: Massey University.
30. Neagle, G. in Waleker, A. 2006. A guide to good practice in age management. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Pridobljeno 21. junij 2016 iz: <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef05137.htm><http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef05137.htm>.
31. Newton, B. 2006. Training an age-diverse workforce. *Industrial and Commercial Training*, 38 (2) str. 93-97.

32. Newton, B., Hurstfield, J., Miller, L. in Bates, P. 2005. Practical Tips and Guidance on Training a Mixed-Age Workforce, Age Partnership Group, Department for Work and Pensions. Pridobljeno 21. junij 2016 iz: <http://www.agepositive.gov.uk/agepartnershipgroup>.
33. OECD. 2000. Employment Outlook. Ageing of the Labour Force in OECD Countries: Economic and Social Consequences, Geneva.
34. Origo, F. in Pagani, L. 2008. Workplace flexibility and job satisfaction: some evidence from Europe. *International Journal of Manpower*, 29 (6), str. 539-566.
35. Petkovšek Štakul, J. 2010. Starejši zaposleni – izziv ali ovira za podjetja. Pridobljeno 21. junij 2016 iz: <https://www.dnevnik.si/1042374311/posel/zaposl/1042374311>.
36. Rappaport, A., Bancroft, E. in Okum, L. 2003. The ageing workforce raises new talent management issues for employers. *Journal of organisational excellence*, 23, str. 55-67.
37. Sargeant, M. 2004. Mandatory retirement age and age discrimination. *Employee Relations*, 26 (2), str. 151-166.
38. Sedej, M. 2009. Izobraževanje starejših v luči trga dela in strategije aktivnega staranja. *Andragoška spoznanja* 15 (2), str. 54-62. Pridobljeno dne 21. junij 2016 iz: <http://dx.doi.org/10.4312/as.15.2.54-63>.
39. Shen, G. Y. in Kleiner, B. H. 2001. Age discrimination in hiring. *Equal Opportunities International*, 20 (8), str. 25-32.
40. Smyer, M. A. in Pitt-Catsoupes, M. 2007. The meanings of work for older workers. *Generations*, 31, str. 23-30.
41. Stamov-Rožnagel, C. in Hertel, G. 2010. Older workers motivation: against the myth of general decline. *Management Decision*, 48 (6), str. 894-906.
42. Suttle, R. 2012. Effects of aging on job performance. Pridobljeno 21. junij 2016 iz: <http://smallbusiness.chron.com/effectsaging-job-performance-1031.html>.
43. Truxillo, D. M., Cadiz, D. M., Rineer, J. R., Zaniboni, S. in Fraccaroli, F. 2012. A lifespan perspective on job design: fitting the worker to the job to promote job satisfaction, engagement, and performance. *Organizational Psychology Review*, 2 (4), str. 340-360.
44. Tuomi, K. et al. 2001. Promotion of work ability, the quality of work and retirement. *Occupational Medicine*, 51 (5), str. 318-324
45. Turner, N. in Williams, L. 2006. The Ageing Workforce. Corporate Partners Research Programme, The Work Foundation, London.

46. van Nimwegen, N. in van der Erf, R. F. 2010. Europe at the crossroads: demographic challenges and international migration. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 36 (9), str. 1359-1379.
47. Wade, H. K. 2003. Marketing the workplace to older workers: determinants of employer choice among mature employees. Argosy University, Sarasota, Florida.
48. Warr, P. 1994. Age and employment. V Triandis, H.C., Dunnette, M.D. and Hough, L.M. (Eds), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 4, Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA, str. 485-550.
49. Wegman, D. H. in McGee, J. P. 2004. Health and safety needs of older workers. Washington, DC: The National Academies Press.
50. Zaniboni, S., Truxillo, D. M., Fraccaroli, F., McCune, E. A. in Bertolino, M. 2014. Who benefits from more tasks? Older versus younger workers. *Managerial Psychology*, 29 (5), str. 523-508.
51. ZDS - Združenje delodajalcev Slovenije. 2010. Staranje delovne sile priložnost za podjetja. Pridobljeno 21. junij 2016 iz: <http://www.zds.si/si/publikacije/520/d.l>.

VII.

VPLIV KAKOVOSTI POSLOVNIH ODNOSOV V MEDORGANIZACIJSKIH OMREŽJIH NA STOPNJO INTERNACIONALIZACIJE PODJETIJ¹⁰⁵

Aleš Cantarutti

Urban Šebjan

POVZETEK

Poslovanje na mednarodnih trgih je za podjetja izjemno pomembno, saj z internacionalizacijo širijo poslovanje na nove trge, razvijajo nove proizvode in storitve ter krepijo svojo konkurenčnost. Internacionalizacija poslovanja je za večino podjetij nujna, vprašanje, kako učinkovito vstopati in poslovati na tujih trgih, pa je vselej aktualno. Zaradi procesov globalizacije in vse večje povezanosti postajajo prav omrežja za podjetja vse pomembnejša pri internacionalizaciji poslovanja. Raziskava se osredotoča na vpliv vpetosti podjetij v domača in tuja poslovna omrežja v procesu internacionalizacije. Glavni namen študije je bil ugotoviti, ali in kako moč in kakovost medorganizacijskih poslovnih odnosov organizacije v

¹⁰⁵ V luči ISO 26000 gre zdaj predvsem za tematiko odnosov s poslovnimi partnerji in za načela etičnosti, spoštovanja do deležnikov in do človekovih pravic. Op. ur.

omrežjih z različnimi deležniki vplivata na stopnjo internacionalizacije velikih podjetij. S študijo je bilo ugotovljeno, da imata moč in kakovost medorganizacijskih poslovnih odnosov organizacije v omrežjih z različnimi deležniki značilen pozitiven vpliv na stopnjo internacionalizacije. Študija je zanimiva predvsem za podjetja, ki vstopajo na tuje trge, in tista, ki so že aktivna na tujih trgih. Hkrati pa je študija zanimiva za snovalce ekonomskega in gospodarskega razvoja, s čimer smo dokazali, da razvoj in rast gospodarstva temelji na povezovanju in mreženju z deležniki iz drugih mednarodnih okolij.

Ključne besede: poslovna omrežja, kakovost odnosa, moč odnosa, meorganizacijski trg, regresijski modeli, družbena odgovornost.

1 UVOD

Fizična mobilnost še nikoli ni bila bolj preprosta in dostopna tako širokemu krogu, zato smo si ljudje bližje kot kadarkoli prej v zgodovini človeštva. Kot ugotavlja Svetličič (2004, 28), smo priče izjemni rasti mednarodne menjave in tujih neposrednih naložb. Obenem ugotavlja, da globalizacija ni nov pojav, saj je, čeprav pod drugačnimi imeni in pojavnimi oblikami, že dolgo prisotna. Danes si tako težko predstavljamo konkurenčno gospodarstvo, ki ne bi bilo tesno vpeto v globalne trgovinske tokove. Izključenost iz mednarodnih trgov za državo prej ali slej pomeni izgubo gospodarskega vpliva in slabitev življenjskega standarda njenih državljanov (Czinkota in ostali 2011, 5).

Ne le države, globalizacija in njene posledice je nekaj, kar morajo pri svojih poslovnih strategijah upoštevati tudi podjetja. Kot ugotavlja Hollensen (2004, 5), prav globalizacija in vse večja globalna povezanost vplivata na odločitve podjetij, da iščejo priložnosti na tujih trgih. Le to jim namreč lahko zagotovi dostop do novih, bolj dobičkonosnih trgov, vpliva na

krepitev njihove konkurenčnosti, omogoča kreiranje novih idej, ki vodijo do novih proizvodov in storitev, inovacij v proizvodnem procesu ter dostopa do sodobnih tehnologij. Podobnega mnenja sta tudi Ruzzier in Konečnik (2007, 42), ko pravita, da zahtevajo vse hitrejša spreminjanja okolja, hiter tehnološki napredek in spremenjena struktura trgov ter naraščajoča konkurenca od podjetij nenehno prilagajanje, povečevanje učinkovitosti, zniževanje stroškov ter iskanje novih priložnosti na domačih in tujih trgih. Za mnogo podjetij je internacionalizacija poslovanja le vprašanje časa. Pričakujemo lahko, da podjetja, ki ne vstopajo na mednarodne trge, ne dosegajo ekonomije obsega, ne povečujejo učinkovitosti poslovanja in izgubljajo svojo konkurenčnost.

Nedvomno sta imeli liberalizacija mednarodnih ekonomskih odnosov in krepitev trgovine pomembno vlogo pri procesih globalizacije. Ta prinaša številne priložnosti, a tudi pasti in izzive tako za države kot za gospodarske družbe. Izrazita medsebojna odvisnost v globalnem svetu od podjetij zahteva, da nenehno prepoznavajo, gradijo in skrbno vzdržujejo dolgoročne, vzajemne odnose z različnimi deležniki v okolju, v katerem delujejo. Kot navajajo poljski raziskovalci Fonfara idr. (2012, 5), si je danes skorajda nemogoče predstavljati gospodarsko družbo, ki bi bila povsem zaprta, brez vsakršnih povezav z okoljem. Ne le da imajo družbe vse več odnosov z okoljem, ti postajajo vse bolj dolgoročno naravnani, upravljanje z njimi pa pomemben del poslovne strategije.

Tradicionalni upravljalški koncepti izpostavljajo predvsem pomen dolgoročnih odnosov z dobavitelji in kupci; vse več pa je raziskav, ki dokazujejo, da je danes za uspešno delovanje podjetja na trgu izjemno pomembno, da dolgoročne in vzajemne odnose krepí tudi z ostalimi deležniki. Johanson in Mattsson (1988, 296–297) pri tem izpostavljata, da lahko odnosi, ki jih ima podjetje z različnimi deležniki na domačem in tujih trgih, pomembno prispevajo k učinkoviti internacionalizaciji podjetja. Pomembno je, da poskuša podjetje že pred vstopom na tuje trge zgraditi poslovna omrežja z deležniki, ki mu lahko pomagajo pri procesih internacionalizacije. To izpostavljajo tudi Chandra in ostali (2009, 53), ki so raziskovali, kako v podjetjih pridobivajo prve informacije o priložnostih na tujih trgih. Med drugim ugotavljajo, da podjetja, ki načrtno iščejo in vstopajo v poslovna omrežja na trgu, kamor želijo širiti svoje poslovanje, lažje pridejo do informacij o konkretnih poslovnih priložnostih in znanjih, ki so potrebna za njihovo uresničitve. Dobro poznavanje poslovnega okolja in deležnikov, ki lahko neposredno ali posredno vplivajo na njegovo delovanje, je za vsako podjetje izjemnega pomena. Za zagotavljanje dolgoročne konkurenčnosti danes ni dovolj, da ključne deležnike prepoznamo, pomembno je, da z njimi vzpostavimo vzajemne partnerske odnose, ki

postopoma prerasejo v stabilna poslovna omrežja. To je toliko bolj pomembno za podjetja, ki želijo delovati na mednarodnih trgih in želijo svoje poslovanje internacionalizirati.

Namen prispevka je predstaviti spoznanja o teorijah internacionalizacije podjetij, o poslovnih omrežjih ter vlogi poslovnih omrežij na procese internacionalizacije. S študijo bomo proučili in predstavili vlogo in pomen poslovnih omrežij pri internacionalizaciji velikih podjetij. Zanimalo nas je, kako različna stopnja vpetosti v domača in mednarodna poslovna omrežja vpliva na procese internacionalizacije in stopnjo internacionaliziranosti velikih slovenskih podjetij. Temeljno raziskovalno vprašanje je bilo, kako moč in kakovost poslovnih omrežij med organizacijami vpliva na stopnjo internacionalizacija organizacije. V nadaljevanju bomo predstavili teoretična izhodišča, ki se nanašajo na poslovna omrežja in internacionalizacijo. V empiričnem delu pa bomo predstavili rezultate raziskave, ki bodo odgovorili na naše zastavljeno temeljno raziskovalno vprašanje.

2 TEORETIČNI PREGLED

2.1 Poslovni odnosi v medorganizacijskih omrežjih

Z omrežji se ne srečujemo le v ekonomski teoriji, ampak je koncept precej razširjen tudi na področju sociologije, socialne psihologije in biologije. Odnosi in povezave med podjetji so bili vselej del poslovne prakse, zato nekoliko preseneča, da so se raziskovalci s tem področjem podrobneje začeli ukvarjati šele konec 70. let 20. stoletja. So pa bila omrežja v kontekstu ekonomskih raziskav v zadnjem desetletju deležna velike pozornosti med raziskovalci, zato ne preseneča dokaj obsežen nabor objavljenih del z omenjenega področja (Moller in Halinen 1999; Ritter in ostali 2004; Carson in ostali 2004; Hakansson in Snehota 2006; Ciabuschi 2011). Po mnenju raziskovalcev iz skupine IMP je eden izmed razlogov za to v tem, da lahko prav s pomočjo omrežij svet razložimo na način, ki še najbolj ustreza realnemu dogajanju.

Kot ugotavljajo Ford in ostali (2002, 3), poslovno omrežje sestavljajo podjetja in odnosi, ki so vzpostavljeni med njimi. Omrežje, ki obkroža podjetje, je težko v celoti definirati, saj nima jasno določenih meja, zato posamezno podjetje ne more biti samo v središču poslovnega omrežja. Podjetje si ga ne more lastiti, saj ga je nemogoče popolnoma določiti. Nobeno podjetje tudi ne more samostojno upravljati s poslovnim omrežjem. Nima jasno določenega

središča, čeprav se podjetjem včasih zdi, da so v središču omrežja in da ga povsem nadzirajo. Še več, podjetja, ki so vključena v isto poslovno omrežje, si ga lahko razlagajo povsem drugače in si o njem ustvarijo povsem različne podobe (Ford 2002, 4). Johanson in Mattsson (1990) poslovna omrežja definirata kot stabilne in spreminjajoče se oblike sodelovanja med podjetji, med katerimi se vzpostavijo vzajemno dolgoročni odnosi. Gummesson (1999, 2) omrežje označi kot niz odnosov, ki lahko postopoma prerasejo v obsežne in kompleksne vzorce. Podobno Johanson in Vahlne (2009, 1414) poslovna omrežja opredeljujeta kot mreže povezanih odnosov, kar v praksi pomeni, da je izmenjava v enem odnosu povezana z izmenjavo v drugem. Durrieu in Soldberg (2006, 59) poslovna omrežja definirata kot medsebojno povezane odnose na ravni posameznika in organizacije. Kot menita, so omrežja običajno sestavljena iz neodvisnih agentov ali distributerjev, prodajnih podružnic v kasnejših izvoznih fazah ter ne nazadnje iz lokalnih zastopnikov, ki poslujejo s končnim potrošnikom. Poudarjata, da so ključni trgovinski partnerji in končni potrošniki.

Podobno razlago ponuja tudi Ford (2002, 30), ki pravi, da sta za podjetje najpomembnejši omrežji dobaviteljev in distribucijsko omrežje.

Anderson in ostali (1994, 1–2) razmišljajo, da je obravnava posameznih odnosov in dogajanje znotraj njih pogosto nepopolno. Poslovna omrežja zato definirajo kot skupine povezanih odnosov, ki vključujejo podjetje in njegove partnerje. Poudarjajo, da sta dva povezana odnosa lahko posredno ali neposredno povezana z drugimi odnosi, ki so del večjega poslovnega omrežja.

Model poslovnih omrežij na medorganizacijskih trgih, ki sta ga oblikovala Hakansson in Johanson (1992, 28), predstavlja omrežje z osnovno strukturo kot kombinacijo treh spremenljivk: deležnikov, aktivnosti in virov. Vsi trije elementi so medsebojno povezani in opisujejo dimenzije omrežij. Deležnik je lahko kdorkoli v omrežju, ki nadzoruje aktivnosti ali vire. Aktivnosti nastanejo, kadar deležniki kombinirajo, uporabljajo, razvijajo, ustvarjajo ali izmenjujejo vire, da tako ustvarjajo dodano vrednost. Viri so vse, kar deležniki obvladujejo. Tipično za industrijska poslovna omrežja je, da so odnosi med deležniki nevidni in spremenljivi ter jih od zunaj ni mogoče opaziti. Potencialni konkurenti zato ne morejo ugotoviti, kakšna je dejanska struktura omrežja (Axellson in Easton 1992, 221).

Malys (2010, 1) razlikuje med petimi različnimi skupinami pozitivnih učinkov poslovnih omrežij za podjetje: tržne koristi (dostop do novih trgov, podpora pri prodaji), proizvodne

koristi (skupni razvoj proizvodov, tehnična podpora pri proizvodnji), informacijske koristi (dostop do znanj in veščin partnerjev v omrežju), tehnološke koristi (dostop do tehnologij in skupni razvoj novih tehnologij) in finančne koristi (dostop do finančnih virov, zagotavljanje ekonomije obsega).

Poslovno omrežje je sestavljeno iz članov, ki razpolagajo z različnimi viri. Ti so načeloma na razpolago ostalim podjetjem v omrežju z namenom, da učinkovito zadovoljijo potrebe tretjih članov poslovnega omrežja ali zunanjih odjemalcev. Poglavitni namen vzpostavljenih poslovnih odnosov in širših omrežij je ustvarjanje sinergijskih učinkov preko skupne uporabe razpoložljivih virov in visoke stopnje zaupanja med partnerji v poslovnem omrežju (Fonfara idr. 2012, 13). Poslovna omrežja imajo pomembno vlogo pri pridobivanju, izmenjavi in posredovanju informacij o splošnem dogajanju na mednarodnih trgih ter podrobnejših informacij s posameznih trgov in iz regij. Podjetja se zanašajo na informacije o trgih, ki jim jih posredujejo posamezni deležniki iz omrežja. To še zlasti velja, ko vstopajo na nova tržišča, saj so konkretne informacije izjemno pomembne za premostitev institucionalnih in kulturnih ovir, ki se lahko pojavijo ob vstopu na trg (Seppo 2007, 6).

Za razumevanje poslovnih omrežij je treba nekoliko podrobneje preučiti odnose, ki jih podjetja vzpostavljajo v omrežjih. Eden ključnih raziskovalcev področja poslovnih odnosov in omrežij Hakansson je že leta 1987 poudaril, da so vzajemni odnosi, ki jih imajo podjetja z različnimi deležniki, ena izmed njihovih največjih vrednosti (Hakansson 1987). Podobno Ritter in ostali (2004, 176) sposobnost podjetja, da razvija in učinkovito upravlja odnose z ostalimi deležniki, vidijo kot eno izmed njegovih temeljnih kompetenc, kar je lahko tudi pomembna primerjalna prednost pred konkurenti na trgu.

Vlogo odnosov v poslovnih omrežjih si lahko najlažje predstavljamo na osnovni ravni, kjer ima eno podjetje individualne odnose z drugimi podjetji. Poenostavljeno rečeno, seštev ek posameznih odnosov predstavlja precej priložnosti za sistemske strukture, vendar pa proces oblikovanja poslovnega omrežja ni tako enostaven, oz. ga je nemogoče opredeliti kot enostaven seštev ek posameznih odnosov (Easton 1992, 8–21). Poslovne odnose lahko umestimo v dve osnovni skupini: podjetje poskuša izkoriščati komplementarnosti posameznega partnerja, ali poskuša vstopiti v odnos z namenom izkoriščati dostop do omrežja. Tak odnos dopušča nadzor nad drugo organizacijo in s tem zmanjšuje negotovost ter povečuje gotovost (Easton 1992, 9).

Poslovni odnos lahko označimo kot proces, v katerem dve podjetji oz. organizaciji v določenem času oblikujeta močne in obsežne socialne, ekonomske, storitvene in tehnične vezi – z namenom zniževati stroške in povečevati vrednost ali povedano drugače; z namenom ustvarjati sinergijske učinke (Anderson in Narus 1991, 96). Podjetja lahko ob izvajanju načrtovanih poslovnih aktivnosti razvijejo odnose z različnimi podjetji in ostalimi deležniki, ki neposredno ali posredno vplivajo na njihovo delovanje. Hakansson in Ford (2002, 133) menita, da so poslovni odnosi običajno kompleksni in dolgoročni, njihova trenutna narava pa je posledica preteklih interakcij med deležniki. Dolgoročni in vzajemni odnosi podjetjem med drugim omogočajo učinkovito soočanje z vse zahtevnejšimi in vse hitrejšimi tehnološkimi spremembami ter zmožnost zagotavljanja specifičnih zahtev trga. Ob tem je treba poudariti, da se značilnosti odnosov, ki jih imajo podjetja z zunanjimi deležniki, odražajo tudi v odnosih znotraj podjetja.

2.2 Internacionalizacija

Globalizacija in internacionalizacija sta nedvomno tesno povezana koncepta, zato ne preseneča, da se v večini razprav o mednarodnem poslovanju močno prepletata.

Preden se dotaknemo podrobnejše opredelitve internacionalizacije, je prav, da v grobem osvetlimo odnos med globalizacijo in internacionalizacijo. Internacionalizaciji, kot sinonimu za geografsko širitev poslovanja podjetja čez državne meje, se nov koncept, poimenovan globalizacija, prvič pridruži v zgodnjih sedemdesetih letih 20. stoletja. Ruzzier in ostali (2006, 477) ugotavljajo, da se globalizacija običajno opredeljuje kot stanje, v katerem podjetja delujejo na globalnem trgu in ne le v nekaterih izbranih državah. Njena značilnost je vse izrazitejša svetovna integracija z vse bolj konkurenčnimi trgi in globalno konkurenco, s katerimi se soočajo podjetja. Za Gaddeja in Mattssona (2005, 4) globalizacija podjetja pomeni, da že močno internacionalizirano podjetje (v kontekstu geografske širitve in prodora na posamezne trge) poveča svojo integracijo, koordinacijo aktivnosti in virov na različnih geografskih področjih. Poleg širitve in prodora lahko globalizacija podjetju prinese nadaljnjo rast in se pojavlja v različnih oblikah. Zanimivo primerjavo med internacionalizacijo in globalizacijo ponuja Svetličič (1996, 426). Tudi on internacionalizacijo vidi kot sinonim za geografsko širjenje ekonomskih aktivnosti preko nacionalnih meja, predvsem v količinskem smislu, pri globalizaciji pa gre po njegovem mnenju tudi za funkcionalno integracijo geografsko razpršene ekonomske dejavnosti. Gre za nekaj več, tako glede na obseg kot glede na vsebino in intenzivnost medsebojnega povezovanja. Za razliko od internacionalizacije so

torej pomembne predvsem kakovostne spremembe (Svetličič 1996, 426). Razlagi pojmov internacionalizacije in globalizacije se nedvomno precej prepletata – v literaturi lahko opazimo, da se razlagi pojmov včasih enačita ali se celo zamenjujeta, večina avtorjev pa vendarle meni, da je globalizacija posledica procesov internacionalizacije oziroma nadgradnja internacionalizacije. Kljub močnemu zagonu globalizacije v zadnjih desetletjih internacionalizacija ohranja vso kredibilnost ključnega koncepta delovanja podjetij v mednarodnem okolju (Ruzzier in ostali 2006, 477).

Kot ugotavljata Ruzzier in Konečnikova (2007, 42), je bila internacionalizacija podjetij ključna tema preučevanja vse od začetkov mednarodnega poslovanja, z liberalizacijo mednarodne trgovine in naraščajočo integracijo ter globalizacijo gospodarstva pa njena pomembnost vse bolj narašča. Raziskovalci so v preteklosti poskušali internacionalizacijo razložiti z različnimi spremenljivkami in izhajajoč iz različnih teoretičnih izhodišč, zato ne preseneča, da lahko danes v domači in tuji literaturi zasledimo številne definicije internacionalizacije. Loustarinen tako pravi, da je internacionalizacija dinamičen in večdimenzionalen proces, preko katerega podjetja povečujejo vključenost v mednarodne aktivnosti (Loustarinen 1979, v Ruzzier in Konečnik 2007, 42).

O delovanju na tujih trgih govori tudi Maja Makovec Brenčič, ki internacionalizacijo podjetja vidi kot proces vstopa na tuje trge. Gre za vključevanje podjetij v mednarodno menjavo in mednarodno proizvodnjo oziroma geografsko širjenje ekonomskih aktivnosti podjetij preko nacionalnih meja (Makovec Brenčič idr. 2009, 19). Podobno Svetličič (1996) internacionalizacijo vidi kot sinonim za geografsko širjenje ekonomskih aktivnosti preko državnih meja. Hollensen (2004, 5) pravi, da gre pri internacionalizaciji za poslovanje na številnih globalnih trgih, ki pa je pogosto omejeno na posamezno regijo. Beamish (1990, 83) ponudi nekoliko kompleksnejšo razlago, ko pravi, da je internacionalizacija proces, preko katerega v podjetjih povečujejo zavedanje neposrednih in posrednih vplivov mednarodnega delovanja na njihovo prihodnost ter preko katerega v podjetjih vzpostavljajo in izvajajo menjavo s partnerji iz drugih držav. Z vidika našega prispevka je še posebej zanimiva razlaga internacionalizacije, ki izvira iz konteksta teorije omrežij in jo ponujata Johanson in Mattsson (1988). Avtorja internacionalizacijo opisujeta kot stalni proces, v katerem se odnosi nenehno vzpostavljajo, ohranjajo, razvijajo, krhajo in ne nazadnje tudi razdirajo z namenom, da bi podjetje doseglo zastavljene poslovne cilje. Podobno internacionalizacijo kot proces ustvarjanja omrežij, ki temeljijo na poslovnih odnosih na tujih trgih, razlagata Johanson in Mattsson (1990, 20). Avtorja sta tudi med tistimi, ki v svojem modelu internacionalizacije

eksplicitno omenjata čas, potreben za proces internacionalizacije. Ugotavljata, da lahko podjetja do izkušenj s poslovanjem na določenem trgu pridejo le preko dolgotrajnega procesa učenja ob izvajanju aktivnosti na trgu, zaradi česar je proces internacionalizacije običajno dolgotrajen (Blomstermo in ostali 2002, 267).

Pojem »internacionalizacija podjetja« predstavlja delovanje in proces rasti podjetja na mednarodnih trgih. Opazimo lahko, da so raziskovalci področja internacionalizacijo sprva opredeljevali predvsem z vidika aktivnosti na tujih trgih, kasneje pa so pozornost preusmerili na vire, potrebne za internacionalizacijo. Nedvomno so izkušnje, znanje in veščine, ki jih premore podjetje, med ključnimi viri za učinkovito internacionalizacijo. Kot pravijo Blomstermo in ostali (2002, 263), je internacionalizacija pot na neznano področje, izkušnje, ki temeljijo na znanju, pa so na tej poti izjemno pomembne.

2.3 Poslovni odnosi v medorganizacijskih omrežjih in internacionalizacija

Razvoj uspešnih, dolgoročnih obojestransko koristnih odnosov je pritegnil pozornost raziskovalcev v zadnjih nekaj desetletjih (Barry in ostali 2008; Athanasopoulou 2009).

Moč poslovnega odnosa je rezultat interakcij kot funkcija omrežij, v katera so vključena podjetja in rezultat kakovostnih odnosov, ki se odraža v zaupanju in zadovoljstvu ali kot sredstvo, ki ohranja odnos med podjetjem in poslovnimi deležniki (Woodside 2010, 40; Hennig-Thurau in Hansen 2013, 132). V zadnjem desetletju so raziskovalci na področju mednarodnega poslovanja pozornost pri svojem delu osredotočili na vlogo poslovnih omrežij v procesih internacionalizacije podjetij (Johanson in Vahlne 2003).

Hosseini in Dadfar (2012, 182) menita, da lahko v teoriji internacionalizacije zasledimo dve glavni smeri, ki zagovarjata mrežni pristop pri vzpostavljanju mednarodnega poslovanja; za nekatere avtorje je mreženje temelj internacionalizacijske teorije, pri drugih pa le pomembna spremenljivka, ki lahko na različne načine vpliva na internacionalizacijo. Podjetja lahko poslovanje na tujih trgih zagotovijo z vzpostavljanjem in upravljanjem poslovnih odnosov z deležniki v domačih poslovnih omrežjih. Omrežja se namreč lahko širijo preko regij in državnih meja, zato se lahko podjetja na tuje trge podajo tudi preko poslovnega omrežja na domačem trgu. Ker so domača omrežja lažje obvladljiva, ne preseneča, da poskušajo mnoga podjetja vstop na mednarodne trge sprva doseči prav s pomočjo širitve lokalnih poslovnih omrežij. V primeru mednarodne širitve podjetje vzpostavi nove poslovne odnose na tujem trgu, medtem ko v primeru mednarodne poglobitve podjetje dodatno razvija in nadgrajuje

trenutni položaj v poslovnih omrežjih na tujih trgih, s katerimi podjetje že posluje. V primeru mednarodne integracije gre za povečanje koordinacije in krepitev vloge, ki jo ima podjetje v posameznih mednarodnih omrežjih.

Številne študije potrjujejo tezo o izboljšanju procesa internacionalizacije podjetja z odnosi, ki se ustvarijo v medorganizacijskih omrežjih s poslovnimi deležniki, ne samo na mednarodnih trgih, ampak tudi domačih trgih (Lin in Chaney 2007). Predvsem raziskovalci ugotavljajo, da v podjetjih s širšim omrežjem poslovnih odnosov po vsem svetu poteka internacionalizacija hitreje kot v podjetjih z omejenim omrežjem poslovnih odnosov (Zain in Ng 2006). Glavni pozitivni učinek iz omrežja poslovnih odnosov podjetij, ki vstopajo na tuje trge, je zagotavljanje podpore in informacij o ciljnem trgu (Seppo 2007). Podjetja z omejenim omrežjem poslovnih odnosov imajo t. i. inkrementalno internacionalizacijo, podjetja z širšim omrežjem poslovnih odnosov pa imajo t. i. radikalno internacionalizacijo (Chetty in Stangl 2010).

Kakovostni odnos med poslovnimi deležniki se predstavlja kot koncept višjega reda, ki se kaže v manjšem številu konfliktov, večjemu zaupanju, zavezanosti in zadovoljstvu, pri čemer kakovost odnosa med poslovnimi deležniki izboljšuje izvozno uspešnost podjetja (Skarmas in Robson 2008; Kuhlmeier in Knight 2010). Internacionalizacija podjetja se lahko krepi skozi neformalna omrežja (geografska bližina) ali skozi formalna omrežja (zaveznitva) (Fernhaber in Li 2013). Tako socialna kot tudi poslovna omrežja so pomembna v začetni fazi internacionalizacije podjetja, pri čemer raziskovalci izpostavljajo, da poslovna omrežja dobijo večjo veljavo šele kasneje v procesu internacionalizacije (Ibeh in Ksem 2011). Vendar raziskovalci opozarjajo, da za sredstva, ki so na voljo iz omrežij, ni nujno, da olajšajo internacionalizacijo podjetij. Razpoložljivost tujih poslovnih sredstev je pozitivno povezana z doseganjem hitre internacionalizacije (Tang 2011). Na osnovi teoretičnih izhodišč smo oblikovali naslednjo hipotezo:

Hipoteza: Moč in kakovost medorganizacijskih poslovnih odnosov v omrežjih organizacije z različnimi deležniki imata pozitiven vpliv na stopnjo internacionalizacije podjetij.

3 METODOLOGIJA

3.1 Vzorec

Vzorec so sestavljala velika¹⁰⁶ industrijska podjetja (vsa podjetja, ki niso ne mikro, mala ali srednja po velikosti) v Sloveniji (baza podatkov Ajpes¹⁰⁷). Celotna baza po Ajpesu za leto 2014 obsega 480 velikih podjetij, vendar so bila za potrebe spraševanja izločena javna podjetja, storitvena podjetja in tista, ki poslujejo samo v Sloveniji. Omeniti je potrebno, da je kar nekaj podjetij iz populacije v vmesnem času (od kreiranja baze podatkov za leto 2014 do časa anketiranja) doživelo statusne spremembe, kot sta stečaj in likvidacija; tako je bila dejanska populacija, ki bi lahko odgovarjala, nekoliko nižja od navedene. Končna populacija vzorca je tako obsegala n=198 velikih podjetij.

Raziskava se je izvajala od marca 2016 do začetka aprila 2016.

Prvotnemu spletnemu povabilu za spraševanje je po štirinajstih dneh sledil še opomnik in večinoma še osebni poziv (po elektronski pošti ali telefonu) s prošnjo, naj izpolnijo spletni vprašalnik. K sodelovanju v raziskavi so bili povabljeni vodilni menedžerji oz. vrhnji menedžment po velikih podjetjih. Stopnja odzivnosti na raziskavo je bila 45 odstotna. Na spletni vprašalnik je odgovarjalo 120 podjetij od celotne populacije 198 podjetij, 89 pa jih je vprašalnik pravilno in v celoti izpolnilo ter so vključeni v končno analizo.

V tabeli 4 prikazujemo podatke o vzorcu raziskave. V vzorec je bilo vključenih n=89 velikih slovenskih proizvodnih podjetij, ki so pravilno izpolnila vprašalnik. V vzorec je bilo vključenih 82 % podjetij, katerih primarna dejavnost je proizvodnja, 18 % pa je bilo podjetij, katerih primarna dejavnost so storitve. 73 % podjetij v vzorcu ima največ razmerij z drugimi podjetji oz. organizacijami, 27 % podjetij pa ima največ poslovnih razmerij s končnimi kupci. Na raziskavo so se najbolj odzvale organizacije, katerih pravnoorganizacijska oblika je bila d.o.o. (56,2 %), sledijo organizacije, kot so delniške družbe (41,6 %), in ostale organizacije z drugimi pravnoorganizacijskimi oblikami (2,2 %). Po starosti so v vzorcu prevladovala podjetja, katerih starost je bila 50 do 70 let (36 %), sledijo podjetja s starostjo 10 do 30 let (28,1 %) in podjetja s starostjo 30 do 50 let (16,9 %). V vzorcu so najmanjši delež zavzela

¹⁰⁶ Pri klasifikaciji velikih podjetij smo upoštevali klasifikacijo Zakona o gospodarskih družbah (ZGD) Republike Slovenije.

¹⁰⁷ AJPES – Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve.

podjetja v starosti 70 do 90 let (3,7 %). Po času prisotnosti podjetij na tujih trgih izstopajo podjetja, ki na tujih trgih delujejo 10 do 30 let (50,6 %), sledijo podjetja, ki so na tujih trgih 30 do 50 let (24,7 %), in podjetja z dobo manj kot 10 let (11,2 %). Najmanjši delež v vzorcu predstavljajo podjetja, ki so na tujih trgih 70 do 90 let (2,2 %), in podjetja z dobo več kot 90 let (2,2 %).

Tabela 4: Struktura vzorca podjetij (n=89)

Spremenljivke	fi	fi %
Primarna dejavnost		
Storitvena dejavnost	16	18,0
Proizvodna dejavnost	73	82,0
Poslovna razmerja		
Business-to-Customer (razmerje s kupci/strankami)	24	27,0
Business-to-Business (razmerje s poslovnimi partnerji, podjetji, dobavitelji)	65	73,0
Pravnoorganizacijska oblika podjetja		
Delniška družba (d.d.)	37	41,6
Družba z omejeno odgovornostjo (k.d.d)	0	0
Družba z neomejeno odgovornostjo (d.n.o.)	0	0
Družba z omejeno odgovornostjo (d.o.o.)	50	56,2
Komanditna družba (k.d.)	0	0
Druga oblika	2	2,2

Se nadaljuje..

Nadaljevanje tabele 4

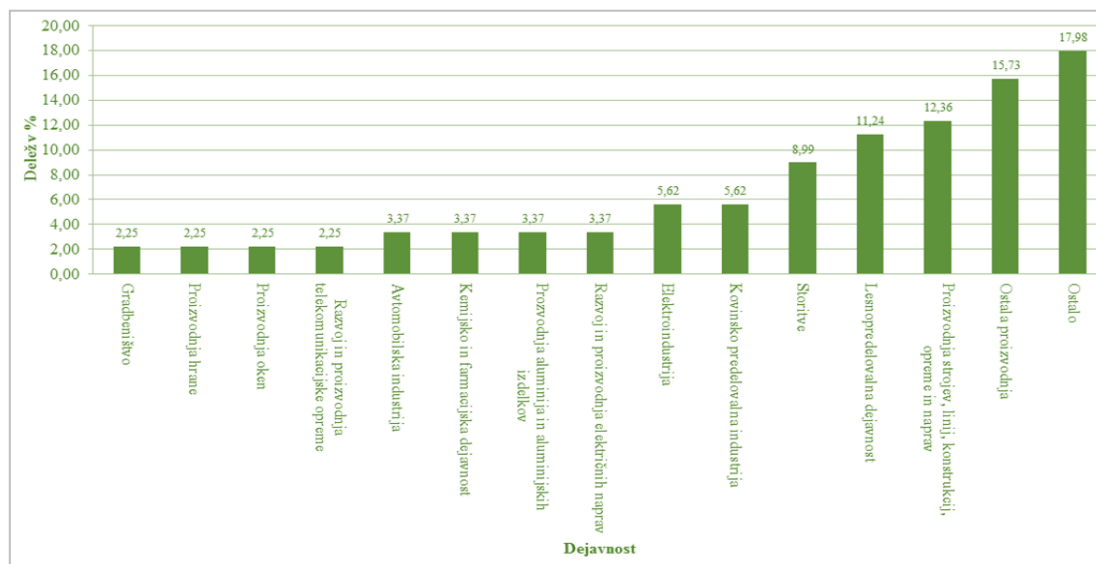
Starost podjetja		
10 let ali manj	4	4,5
Več kot 10 do 30 let	25	28,1
Več kot 30 do 50 let	15	16,9
Več kot 50 do 70 let	32	36,0
Več kot 70 do 90 let	3	3,7
Več kot 90 let	10	10,8
Prisotnost na tujih trgih		
10 let ali manj	10	11,2
Več kot 10 do 30 let	45	50,6
Več kot 30 do 50 let	22	24,7
Več kot 50 do 70 let	8	9,0
Več kot 70 do 90 let	2	2,2
Več kot 90 let	2	2,2

Vir: (lastna raziskava).

Na sliki 6 prikazujemo dejavnost podjetij, ki so sodelovala v raziskavi. V raziskavi so sodelovala podjetja, ki se ukvarjajo z različnimi dejavnostmi. V vzorcu so prevladovala podjetja, katerih primarna dejavnost je proizvodnja. V vzorcu je bilo tako zajetih 12,36 % podjetij, katerih primarna dejavnost, s katero ustvarjajo pretežni delež svojih prihodkov, predstavlja proizvodnja strojev, linij, konstrukcij, opreme in naprav, sledijo podjetja iz lesnopredelovalne dejavnosti (11,24 %), storitvena podjetja (8,99 %), podjetja s

kovinskopredelovalno dejavnostjo (5,62 %) in podjetja, ki se ukvarjajo z elektro dejavnostjo (5,62 %). Najmanjši delež v vzorcu zavzemajo podjetja, ki se ukvarjajo z gradbeništvom (2,25 %), proizvodnjo hrane (2,25 %), proizvodnjo oken (2,25 %) in podjetja s proizvodnjo telekomunikacijske opreme (2,25 %).

Slika 6: Dejavnost podjetij



Vir: (lastna raziskava).

3.2 Instrument raziskave

Za pridobivanje podatkov za raziskavo smo izbrali spletni vprašalnik. V vprašalniku smo spraševali o značilnostih podjetij kot tudi o kakovosti odnosov s poslovnimi partnerji, moči odnosa s poslovnimi partnerji in o mesečnih komunikacijskih interakcijah vodstva podjetja s tujimi poslovnimi partnerji/deležniki. Za merjenje kakovosti odnosov s poslovnimi partnerji smo v vprašalniku uporabili 7-stopenjsko Likertovo ocenjevalno lestvico s stopnjo strinjanja (1-popolnoma se strinjam; 7-popolnoma se ne strinjam), pri čemer smo se sklicevali na že obstoječo merilno lestvico (Barry in ostali 2008; Lin 2013). Lestvico moč odnosa s poslovnimi partnerji smo oblikovali sami, pri čemer smo uporabili 7-stopenjsko merilno lestvico (1-zelo šibki; 7-zelo močni). Mesečne komunikacijske interakcije vodstva podjetja s tujimi poslovnimi partnerji pa smo merili s povprečnim številom mesečnih komunikacijskih interakcij vodstva z vsakim poslovnim partnerjem/deležnikom (Musteen in ostali 2010). Stopnjo internacionalizacije smo merili za posameznega poslovnega partnerja/deležnika, s katerim je podjetje sodelovalo v zadnjih petih letih, in sicer na 7-stopenjski merilni lestvici (1-zelo negativna stopnja; 7-zelo pozitivna stopnja). Hkrati pa smo merili stopnjo internacionalizacije s prihodki v tujini, s številom držav, s katerimi podjetja sodelujejo, z

odstotkom zaposlenih, ki v podjetjih izvajajo mednarodne aktivnosti, in z odstotkom časa, ki ga zaposleni v podjetjih namenijo mednarodnim aktivnostim (Clerc in ostali 2005; Musteen in ostali 2010; Tsao in Chen 2012; Pinho in Prange 2015).

Predhodno smo pilotno testirali ustreznost vprašalnika – ocenjevalo ga je sedem presojevalcev z ustrezno univerzitetno izobrazbo ter s potrebnimi izkušnjami s področja procesov internacionalizacije in delovanja podjetij na tujih trgih. Presojevalci so ocenili vprašalnik kot dober, podali so le nekaj manjših oblikovnih pripomb, na vsebino vprašalnika niso imeli pripomb in se jim je zdela povsem ustrezna.

3.3 Metode analiziranja

Za namene raziskave smo uporabili kvantitativno metodo raziskovanja s pomočjo strukturiranega spletnega vprašalnika. Primarne podatke smo analizirali s pomočjo statističnega programa SPSS. Statistična analiza zbranih podatkov je potekala v treh fazah.

V prvi fazi smo podatke analizirali s pomočjo opisne statistike, pri čemer smo analizirali povprečne vrednosti, standardni odklon in porazdelitev spremenljivk s pomočjo koeficienta sploščenosti in asimetrije.

V drugi fazi smo zaradi velikega števila spremenljivk uporabili t. i. eksploratorno faktorsko analizo (EFA) in metodo glavnih komponent, pri čemer smo spremenljivke združili v ustrezno število dobljenih faktorjev. V okviru EFA smo naprej preverili smiselnost uporabe EFA, pri čemer smo analizirali Kaiser-Meyer-Olkinovo statistiko (KMO) in Bartlettov test sferičnosti s statistično značilnosti $p < 0,05$. Preverili smo tudi višino komunalitet in povezanost spremenljivk s faktorji s pomočjo faktorskih uteži. Pri vrednostih komunalitet smo upoštevali kriterij 0,4, pri faktorskih utežeh pa 0,5. Za določitev števila faktorjev smo analizirali lastne vrednosti in skupno pojasnjeno varianco s kriterijem 60 % (Field 2009). Če so bile vrednosti komunalitet in faktorskih uteži nižje od predpisanih kriterijev, smo jih iz faktorske strukture izločili. Da bi oblikovali enostavnejšo faktorsko strukturo, smo uporabili rotacijo z metodo Varimax.

V tretji fazi smo za preverjanje hipoteze uporabili hierarhično regresijsko analizo, pri čemer smo predstavili več regresijskih modelov. Ker smo imeli tudi različne vrednosti spremenljivk (npr. prihodki, % zaposlenih, število poslovnih partnerjev itd.), smo vrednosti logaritmirali in izračunali povprečno vrednost. V okviru multiple regresijske analize smo analizirali vrednost korelacijskega koeficienta, popravljenega determinacijskega koeficienta in standardno napako

za odvisno spremenljivko. Za preverjanje statistične značilnosti celotnega regresijskega modela smo preverjali statistično značilnost $p < 0,05$. Da bi preverili vpliv neodvisnih spremenljivk na odvisno spremenljivko, smo analizirali vrednosti parcialnih regresijskih koeficientov in statistično značilnost $p < 0,05$.

4 REZULTATI

4.1 Opisna statistika

V tabeli 5 prikazujemo rezultate opisne statistike o moči odnosa med podjetji in poslovnimi partnerji v tujini. Povprečna vrednost moči odnosa znaša 5,8, kar pomeni, da obstaja močan odnos med podjetji in poslovnimi partnerji. Vrednost standardnega odklona kaže, da so podjetja relativno podobno ocenjevala moč odnosa s poslovnimi partnerji v tujini.

Tabela 5: Opisna statistika o moči odnosa podjetja s tujimi poslovnimi partnerji

Spremenljivka	Povprečna vrednost	Stand. odklon	Mera asimetrije	Mera sploščenosti
Moč odnosa podjetja s tujimi poslovnimi partnerji	5,80	0,866	-0,595	0,365

Opomba: merjeno na lestvici od 1 (zelo šibki) do 7 (zelo močni).

Vir: (lastna raziskava).

V raziskavi nas je zanimalo tudi, kolikokrat na mesec ima v povprečju vodstvo podjetij komunikacijske interakcije s tujimi poslovnimi partnerji/deležniki. Največ komunikacijskih interakcij ima vodstvo podjetij s strateškimi kupci/strankami (17,98-krat), sledijo strateški dobavitelji (8,95-krat), finančne institucije (3,19-krat) in zunanji strokovni sodelavci (3,04-krat). Vodstvo podjetij ima najmanj komunikacijskih interakcij z razvojnimi agencijami (1,14-krat), veleposlaništvu (1,41-krat), mediji (1,84-krat) in izobraževalnimi institucijami (1,82-krat). Rezultate opisne statistike komunikacijskih interakcij vodstva s poslovnimi partnerji in ostalimi tujimi deležniki prikazujemo v tabeli 6.

Tabela 6: Opisna statistika o mesečnih komunikacijskih interakcijah vodstva podjetja s tujimi poslovnimi partnerji/deležniki

Spremenljivke	Povprečna vrednost	Stand. odklon	Mera asimetrije	Mera sploščenosti
Državne institucije (npr. ministrstvo, zavodi)	2,94	4,866	3,165	12,137
Veleposlaništva	1,41	2,019	2,225	5,829
Strateški kupci/stranke (podjetja, organizacije)	17,98	18,342	2,424	7,288
Gospodarska združenja	2,73	4,902	5,365	36,450
Konkurenti	2,68	3,930	2,493	6,705

Raziskovalne institucije	2,14	3,426	3,516	14,806
Potencialni investitorji	2,71	5,636	4,500	24,891
Izobraževalne institucije	1,82	3,390	3,722	15,359
Razvojne agencije	1,14	1,833	3,157	11,954
Finančne institucije (banke, zavarovalnice ipd.)	3,19	4,358	2,709	8,978
Strateški dobavitelji	8,95	8,965	2,375	7,165
Mediji	1,84	2,788	2,309	5,980
Zunanji strokovni svetovalci	3,04	8,190	6,668	51,701

Vir: (lastna raziskava).

V tabeli 7 prikazujemo rezultate opisne statistike za kakovost odnosa podjetij s poslovnimi partnerji v tujini.

Iz rezultatov raziskave je mogoče ugotoviti, da se podjetja najbolj strinjajo, da so poslovni partnerji v tujini vredni, da se maksimalno potrudijo za ustvarjanje odnosov z njimi, da so dogovori s tujimi poslovnimi partnerji pošteni, da so podjetja in tuji partnerji osredotočeni na cilj, da je dosežena obojestranska korist, da so podjetja na splošno zadovoljna z odnosi s tujimi poslovnimi partnerji in da s tujimi poslovnimi partnerji podjetja zaznavajo dovolj zavezanosti k izpopolnjevanju skupnih ciljev in interesov.

Najmanj pa so se podjetja strinjala, oz. so se delno strinjala, da bi bila majhna možnost, da bi trenutni tuji poslovni partnerji zamenjali podjetje z drugimi partnerji, da bi bila majhna možnost, da bi podjetje zamenjalo trenutne tuje poslovne partnerje z drugimi partnerji in da bi bili tuji poslovni partnerji iskreni ves čas sodelovanja.

Tabela 7: Opisna statistika o kakovosti odnosa podjetij s poslovnimi partnerji v tujini

Spremenljivke	Povprečna vrednost	Stand. odklon	Mera asimetrije	Mera sploščenosti
[KO1] – S tujimi poslovnimi partnerji zaznavamo dovolj zavezanosti k izpopolnjevanju skupnih ciljev in interesov.	6,02	0,916	-1,503	3,213
[KO2] – S tujimi poslovnimi partnerji zaznavamo dovolj odvisnosti za uspešno sodelovanje.	5,86	1,001	-1,884	4,861
[KO3] – Možnost, da bi trenutni tuji poslovni partnerji zamenjali naše podjetje z drugimi partnerji, je majhna.	5,05	1,230	-0,670	0,360
[KO4] – Možnost, da bi naše podjetje zamenjalo trenutne tuje poslovne partnerje z drugimi partnerji, je majhna.	5,14	1,179	-0,878	1,373
[KO5] – Naše podjetje in tuji partnerji smo osredotočeni na cilj, da je dosežena obojestranska korist.	6,17	0,825	-1,268	2,922
[KO6] – Naše podjetje zelo zaupa tujim	5,59	0,835	-1,012	1,583

poslovnim partnerjem.				
[KO7] – Naši dogovori s tujimi poslovnimi partnerji so poštenei.	6,27	0,806	-1,280	2,395
[KO8] – Tuji poslovni partnerji so iskreni ves čas sodelovanja.	5,29	1,043	-0,662	0,432
[KO9] – Na splošno smo zadovoljni z odnosi našega podjetja s tujimi poslovnimi partnerji.	5,93	0,737	-1,200	2,986
[KO10] – S tujimi poslovnimi partnerji vedno medsebojno izpolnjujemo obljube.	5,70	0,865	-0,903	1,086
[KO11] – Sporazumi s tujimi poslovnimi partnerji so zelo dobri.	5,71	0,785	-0,943	1,999
[KO12] – Tuji poslovni partnerji imajo močan interes in željo nadaljevati sodelovanje z našim podjetjem.	5,83	0,875	-1,132	1,635
[KO13] – Poslovni partnerji v tujini so vredni, da porabimo maksimalne napore za ustvarjanje odnosov z njimi.	6,23	0,809	-1,327	2,622

Opomba: merjeno na lestvici od 1 (sploh se ne strinjam) do 7 (popolnoma se strinjam).

Vir: (lastna raziskava).

4.2 Eksploratorna faktorska analiza

V tabeli 8 predstavljamo rezultate faktorske analize za konstrukt kakovost odnosa podjetja s poslovnimi partnerji in ostalimi deležniki v tujini. Kakovost odnosa podjetja s poslovnimi partnerji in ostalimi deležniki v tujini smo merili s 13 spremenljivkami.

Rezultati faktorske analize nam kažejo na smiselno uporabo EFA ($KMO=0,879$; $BTS=572,360$, $p < 0,001$), pri čemer smo morali iz faktorske strukture izločiti eno spremenljivko ([KO6] – Naše podjetje zelo zaupa tujim poslovnim partnerjem), saj je imela komunalitete, nižje od predpisane vrednosti 0,4. Po ponovni faktorski analizi smo analizirali faktorske uteži, katerih vrednosti so bile vse višje od predpisane 0,5 – gibale so se od 0,637 do 0,860. Tudi vse vrednosti komunalitete so bile višje od predpisane vrednosti 0,4 – gibale so se od 0,519 do 0,850. EFA nam je ponudila faktorsko strukturo s tremi faktorji, ki smo jih označili z oznako KO. Celotna pojasnjena varianca za kakovost odnosa podjetja s poslovnimi partnerji in ostalimi deležniki v tujini je znašala 69,40 % in je bila višja od predlagane vrednosti 60 %.

Tabela 8: Rezultati faktorske analize za konstrukt kakovost odnosa

Spremenljivke	Komuna.	Faktor			Naziv
		1	2	3	
[KO10] – S tujimi poslovnimi partnerji vedno medsebojno izpolnjujemo obljube.	0,656	0,802			KO1
[KO7] – Naši dogovori s tujimi poslovnimi partnerji so poštenei.	0,749	0,751			
[KO11] – Sporazumi s tujimi poslovnimi partnerji so zelo dobri.	0,706	0,750			

[KO9] – Na splošno smo zadovoljni z odnosi našega podjetja s tujimi poslovnimi partnerji.	0,674	0,717			
[KO5] – Naše podjetje in tuji partnerji smo osredotočeni na cilj, da je dosežena obojestranska korist.	0,583	0,702			
[KO8] – Tuji poslovni partnerji so iskreni ves čas sodelovanja.	0,575	0,680			
[KO12] – Tuji poslovni partnerji imajo močan interes in željo nadaljevati sodelovanje z našim podjetjem.	0,692	0,656			
[KO13] – Poslovni partnerji v tujini so vredni, da porabimo maksimalne napore za ustvarjanje odnosov z njimi.	0,519	0,637			
[KO2] – S tujimi poslovnimi partnerji zaznavamo dovolj odvisnosti za uspešno sodelovanje.	0,850		0,860		KO2
[KO1] – S tujimi poslovnimi partnerji zaznavamo dovolj zavezanosti k izpolnjevanju skupnih ciljev in interesov.	0,794		0,776		
[KO4] – Možnost, da bi naše podjetje zamenjalo trenutne tuje poslovne partnerje z drugimi partnerji je majhna.	0,750			0,854	KO3
[KO3] – Možnost, da bi trenutni tuji poslovni partnerji zamenjali naše podjetje z drugimi partnerji, je majhna.	0,780			0,773	
Bartlettov test sferičnosti (BTS) = 572,360; Kaiser-Meyer-Olkin statistika (KMO) = 0,879; Cronbach's alfa = 0,899; Statistična značilnost (Sig.) $p < 0,001$; Celotna pojasnjena varianca = 69,40 %					

Vir: (lastna raziskava).

V tabeli 9 so prikazani korelacijski koeficienti za pare spremenljivk, ki opisujejo kakovost odnosa med podjetji in tujimi poslovnimi partnerji/deležniki. Iz korelacijske matrike je razvidno, da obstaja statistično značilna močna in pozitivna povezava med pari spremenljivk KO1 in KO2 ($r = 0,730$), KO2 in KO7 ($r = 0,570$), KO3 in KO4 ($r = 0,578$), KO7 in KO9 ($r = 0,670$), KO7 in KO10 ($r = 0,603$), KO8 in KO10 ($r = 0,603$), KO8 in KO9 ($r = 0,611$), KO7 in KO11 ($r = 0,637$), KO7 in KO13 ($r = 0,605$), ter med KO9 in KO11 ($r = 0,659$). Najšibkejša povezava pa obstaja med pari spremenljivk KO2 in KO12 ($r = 0,215$), KO4 in KO7 ($r = 0,224$), KO4 in KO13 ($r = 0,230$) ter KO1 in KO4 ($r = 0,243$).

Tabela 9: Korelacijska matrika za konstrukt kakovost odnosa

Spremenljivke	KO1	KO2	KO3	KO4	KO5	KO7	KO8	KO9	KO10	KO11	KO12	KO13
KO1	1,000											
KO2	0,730 **	1,000										
KO3	0,450 **	0,499 **	1,000									
KO4	0,243 *	0,292 **	0,578 **	1,000								
KO5	0,554 **	0,389 **	0,390 **	0,206	1,000							
KO7	0,560 **	0,570 **	0,485 **	0,224 *	0,655 **	1,000						
KO8	0,491 **	0,380 **	0,432 **	0,197	0,451 **	0,569 **	1,000					
KO9	0,535	0,450	0,496	0,281	0,571	0,670	0,611	1,000				

	**	**	**	**	**	**	**					
KO10	0,398 **	0,284 **	0,295 **	0,181	0,519 **	0,603 **	0,603 **	0,521 **	1,000			
KO11	0,570 **	0,450 **	0,476 **	0,295 **	0,567 **	0,637 **	0,565 **	0,659 **	0,597 **	1,000		
KO12	0,285 **	0,215 *	0,416 **	0,277 **	0,506 **	0,506 **	0,314 **	0,500 **	0,376 **	0,570 **	1,000	
KO13	0,428 **	0,403 **	0,227 *	0,230 *	0,399 **	0,605 **	0,481 **	0,490 **	0,503 **	0,510 **	0,318 **	1,00 0

Opombe: * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$ (dvostransko); predhodno smo že izločili eno spremenljivko KO6; vrednosti brez oznak pomenijo, da ni statistično značilne povezave med pari spremenljivk.

Vir: (lastna raziskava).

4.3 Preverjanje hipoteze

V okviru hipoteze smo preverili, kako moč odnosa, kakovost odnosa in intenzivnost komunikacije/interakcij vodstva podjetij s tujimi poslovnimi partnerji/deležniki vplivajo na stopnjo internacionaliziranosti. Za spremenljivko stopnjo internacionaliziranosti smo iz vseh spremenljivk izračunali povprečno vrednost, ki predstavlja v regresijskem modelu odvisno spremenljivko.

Stopnjo internacionaliziranosti so podjetja ocenjevala v okviru aktivnosti na tujih trgih za preteklih pet let. Uporabili smo hierarhično regresijsko analizo, katere rezultate predstavljamo v tabeli 10. Na podlagi rezultatov lahko sklepamo, da kakovost odnosa in moč odnosa s tujimi poslovnimi partnerji in ostalimi tujimi deležniki statistično značilno in pozitivno vplivata na stopnjo internacionaliziranosti podjetij. V regresijski model smo vključili tudi spremenljivko frekvenčnost/intenzivnost interakcij vodstva podjetij s tujimi poslovnimi partnerji in ostalimi tujimi deležniki. Ugotovili smo, da frekvenčnost interakcij vodstva s tujimi poslovnimi partnerji in ostalimi tujimi deležniki statistično značilno ne vpliva na stopnjo internacionaliziranosti podjetij.

Če upoštevamo kot odvisno spremenljivko samo prihodke v tujini, ugotovimo, da imata na ustvarjene prihodke v tujini vpliv samo dve spremenljivki: moč odnosa ($\beta = 0,208$; $p < 0,10$) in kakovost odnosa (KO2) ($\beta = 0,318$; $p < 0,01$). Multipli regresijski model je statistično značilen na ravni $p < 0,001$. Podobne povezave obstajajo tudi, če kot odvisno spremenljivko upoštevamo stopnjo internacionalizacije podjetja, merjeno s prihodki v tujini, s številom držav, s katerimi podjetja sodelujejo, z odstotkom zaposlenih, ki v podjetjih izvajajo mednarodne aktivnosti, in z odstotkom časa, ki ga zaposleni v podjetjih namenijo mednarodnim aktivnostim.

Hipotezo smo potrdili, kar pomeni, da bolj ko podjetja izgradijo močne (in hkrati tudi kakovostne) odnose s poslovnimi partnerji/deležniki v tujini, bolj statistično značilno dosegajo višjo stopnjo internacionaliziranosti.

Tabela 10: Rezultati hierarhične regresijske analize (odvisna spremenljivka: stopnja internacionalizacije – ocena za preteklih pet let)

Spremenljivke	Model 1	Model 2	Model 3
KO1	0,258** (0,073)	0,233*** (0,071)	0,214* (0,071)
KO2	0,382*** (0,73)	0,279** (0,078)	0,291** (0,077)
KO3	0,322** (0,073)	0,260** (0,073)	0,235** (0,073)
MO		0,252* (0,091)	0,217* (0,092)
IK			0,157n.s. (0,021)
R	0,562	0,603	0,621
Povpr. R2	0,292	0,334	0,349
F – statistika	13,069***	12,021***	10,444***

Opombe: ***p < 0,001; ** p < 0,01; *p < 0,05; n.s. ni statistično značilno; MO – moč odnosa, faktorji kakovosti odnosa (KO1, KO2, KO3); IK – intenzivnost interakcij/komunikacij vodstva s tujimi partnerji/deležniki.

Vir: (lastna raziskava).

V tabeli 11 prikazujemo korelacijsko matriko, s katero smo preverili, kakšne so povezave med spremenljivkami. Hkrati smo preverili, ali morebiti obstaja multikolinearnost med spremenljivkami. Rezultati korelacijske matrike ne kažejo na to, da bi obstajala morebiti multikolinearnost med spremenljivkami. Med spremenljivkami obstaja šibka povezanost. Najšibkejša statistično značilna in pozitivna povezava obstaja med spremenljivkama IK in KO3 ($r = 0,211$, $p < 0,05$). Močnejša statistično značilna in pozitivna povezava pa obstaja med spremenljivkama SI in MO ($r = 0,452$, $p < 0,01$).

Tabela 11: Korelacijska matrika

Spremenljivke	SI	KO1	KO2	KO3	IK	MO
SI	1,000					
KO1	0,258*	1,000				
KO2	0,382**	0,000	1,000			
KO3	0,322**	0,000	0,000	1,000		
IK	0,294**	0,143n.s.	0,014n.s.	0,211*	1,000	
MO	0,452**	0,099	0,408**	0,244*	0,241*	1,000

Opombe: ** p < 0,01; *p < 0,05; n.s. ni statistično značilno; MO – moč odnosa, faktorji kakovosti odnosa (KO1, KO2, KO3); IK – intenzivnost interakcij/komunikacij s tujimi partnerji/deležniki

Vir: (lastna raziskava).

5 SKLEP

V študiji smo proučevali vpliv kakovosti odnosov v medorganizacijskih omrežjih na stopnjo internacionalizacije podjetij. Izziv bo za podjetja lažji, če se bodo še bolj aktivno vključevala v mednarodna poslovna omrežja in dodatno pozornost namenila graditvi odnosov z različnimi poslovnimi deležniki v omrežjih. Pri tem smo lahko optimistični, saj je raziskava v delu, kjer smo ugotavljali kakovost odnosov slovenskih podjetij s partnerji v tujini, pokazala, da se je za vzpostavitev kakovostnih poslovnih odnosov z deležniki na tujih trgih vredno maksimalno potruditi, odnose s partnerji pa večinoma ocenjujejo kot poštene in usmerjene k doseganju skupnih ciljev na trgu. Rezultati raziskave so tudi pokazali, da na stopnjo internacionaliziranosti podjetja vpliva kakovost odnosov, ki jih razvije podjetje z deležniki v poslovnem omrežju. Še enkrat bi zato želeli poudariti, da mora biti vzpostavljanje dolgoročnih in vzajemnih odnosov z deležniki v poslovnih omrežjih na tujih trgih ena izmed ključnih internacionalizacijskih aktivnosti slovenskih izvoznikov, podporne institucije pa morajo temu slediti.

Izjemno vlogo vzpostavljanju in vzdrževanju odnosov z deležniki v omrežju izpostavljata tako revidiran Uppsala model (Johanson in Vahlne 2009) kot mrežni model internacionalizacije (Johanson in Mattsson 1988).¹⁰⁸

S študijo smo ugotovili, da kakovost odnosa in moč odnosa s tujimi poslovnimi partnerji in ostalimi tujimi deležniki statistično značilno in pozitivno vplivata na stopnjo internacionaliziranosti podjetij, frekvenčnost interakcij vodstva s tujimi deležniki pa statistično značilno ne vpliva na stopnjo internacionaliziranosti podjetij. To je zanimivo glede na študijo raziskovalcev Musteen in ostali (2010), ki so ugotovili, da ima frekvenčnost interakcij pozitivne učinke na hitrost internacionalizacije. Tako lahko razumemo, da je potrebno ločiti hitrost procesa internacionalizacije in trenutno stopnjo internacionalizacije podjetij. Bolj kot sama intenzivnost stikov s tujimi deležniki na stopnjo internacionalizacije vplivata kakovost in moč odnosov, ki jih podjetje goji s tujimi partnerji. Hipotezo smo potrdili, kar pomeni, da bolj ko podjetja izgradijo močne in poglobljene (in hkrati tudi kakovostne) odnose s poslovnimi partnerji/deležniki v tujini, bolj značilno dosegajo višjo stopnjo internacionaliziranosti. Naše ugotovitve so v skladu s teoretičnimi izhodišč raziskovalcev iz skupine IMP in številnih avtorjev (Hakansson 1982; Morgan in Hunt 1994;

¹⁰⁸ Družbena odgovornost v mednarodnih poslovnih odnosih se torej izplača vsem deležnikom. Op. ur.

Gummesson 1999; Jančič 1999; Ford 2002), ki dokazujejo izjemen pomen dolgoročnih partnerskih odnosov z različnimi deležniki za uspešno delovanje podjetij na trgih.

Omejitve študije predstavljajo tudi možnosti oblikovanja predlogov za prihodnje raziskovanje. V študiji smo se omejili na samo velika podjetja, zato bi lahko vzorec še razširili na srednje velika podjetja. V vzorec bi lahko vključili tudi tuja podjetja (npr. iz Avstrije, Madžarske...) in rezultate primerjali. V študijo bi lahko vključili tudi več področij aktivnosti za vsakega deležnika, s katerim podjetja sodelujejo. Na ta način bi lahko pridobili poglobljen vpogled v aktivnosti slovenskih podjetij ter bolj natančno ugotovili vpliv aktivnosti podjetij na stopnjo internacionaliziranosti. Lahko bi proučevali, kakšna mora biti strateška naravnost podjetij, da bi lahko dosegla višjo stopnjo internacionaliziranosti. V prihodnje pa se je potrebno predvsem osredotočiti na učinkovitost internacionaliziranosti podjetij, pri čemer je potrebno oblikovati kakovosten merilni instrument za merjenje učinkovitosti internacionaliziranosti podjetij. V študiji smo se predvsem omejili na aktivnosti in sodelovanja/povezovanja s poslovnimi partnerji in ostalimi deležniki.

V prihodnje se moramo predvsem ukvarjati z vprašanjem, kako povečati stopnjo internacionaliziranosti podjetij, zlasti preveriti, kateri novi pristopi (sodelovanja/aktivnosti) podjetij bi lahko zvišali stopnjo internacionaliziranosti. Rezultate študije ob primerno večjem vzorcu bi lahko primerjali glede na kontrolne spremenljivke (npr. storitvena/proizvodna podjetja...). Zanimivo bi bilo proučevati zaznavanje sodelovanja s tujino med različnimi organizacijskimi ravni v podjetju.

Z metodološkega vidika bi lahko oblikovali tudi konceptualni raziskovalni model in ga preverjali s pomočjo modeliranja s strukturnimi enačbami.

LITERATURA – VII. poglavje

1. Anderson, J. C. in Narus, J. A. 1991. Partnering as focused market strategy. *California Management Review* 33 (3): 95–113.
2. Anderson, J. C., Hakansson, H. in Johanson, J. 1994. Dyadic business relationships within a business network context. *Journal of Marketing* 58 (4): 1–15.
3. Athanasopoulou, P. 2009. Relationship quality: a critical literature review and research agenda. *European Journal of Marketing*, 43 (5/6): 583–610.
4. Axelsson, B. in Easton, G. 1992. *Industrial networks: a new view of reality*. London: Routledge.
5. Barry, J. M., Dion, P. in Johnson, W. 2008. A cross-cultural examination of relationship strength in B2B services. *Journal of Services Marketing* 22 (2): 114–135.
6. Beamish, P. W. 1990. *The internationalization process of smaller ontario firms: a research agenda*. Greenwich: JAI Press.
7. Blomstermo, A., Eriksson, K. in Sharma, D. 2002. Knowledge and time: a forgotten factor in the internationalisation process of firms. V *Critical perspectives on internationalisation*, ur. Virpi Havila, Mats Forsgren in Hakan Hakasson, 263–283. Oxford: Pergamon press.
8. Carson, D., Gilmore, A. in Rocks, S. 2004. SME marketing networking: a strategic approach. *Strategic Change* 13 (7): 369–382.
9. Chandra, Y., Styles, C. in Wilkinson, I. 2009. The recognition of first time international entrepreneurial opportunities: Evidence from firms in knowledge based industries. *International Marketing Review* 26 (1): 30–61.
10. Chetty, S. K. in Stangl, L. M. 2010. Internationalization and innovation in a network relationship context. *European Journal of Marketing* 44 (11/12): 1725–1743.
11. Ciabuschi, F. 2011. Internationalisation process from a resource network perspective. Pridobljeno 15. marec 2016 iz: <http://www.impgroup.org/uploads/papers/4238.pdf>.
12. Czinkota, M. R., Ronkainen, I. A. in Moffett, M. H. 2011. *International business*. Hoboken: NJ Wiley.
13. De Clercq, D., Sapienza, H. J. in Crijns, H. 2005. The Internationalization of Small and Medium-Sized Firms. *Small Business Economics* 24: 409–419.
14. Durrieu, F. in Solberg, C. A. 2006. Access to networks and commitment to internationalisation as precursors to marketing strategies in international markets. *Management International Review* 46 (1): 57–83.

15. Easton, G. 1992. Industrial network: A review. V Industrial networks: A new view of reality, ur. Bjorn Axelsson in Geoffrey Easton, 3-34. London: Routledge.
16. Fernhaber, S. A. in Li, D. 2013. International exposure through network relationships: Implications for new venture internationalization. *Journal of Business Venturing* 28 (2): 316–334.
17. Field, A. 2009. *Discovering statistics using SPSS*. London: Sage.
18. Fonfara, K., Łuczak, M., Małys, L., Ratajczak Mrozek, M. in Szczepański, R. 2012. *The Developnemt of Business Networks in the Company internationalisation process*. Poznan: University of Economics Press.
19. Ford, D. 2002. *The business marketing course managing in complex networks*. London: John Wiley & Sons.
20. Ford, D., Hakasson, H. in Snehota, I. 2002. *Managing networks*. Pridobljeno 1. marec 2016 iz: <http://www.impgroup.org/uploads/papers/4198.pdf>.
21. Gadde, L. E. in Mattsson, L. G. 2005. Globalization and transition of distribution – analyzing two intertwined processes. Pridobljeno 16. marec 2016 iz: https://www.researchgate.net/profile/Lars_Gunnar_Mattsson/publication/238512613_Globalization_and_transition_of_distribution_-_analyzing_two_intertwined_processes/links/542016b50cf241a65a1aff79.pdf.
22. Gummesson, E. 1999. *Total relationship marketing: from the 4Ps to 30Rs*. Oxford: Butterworth–Heinemann.
23. Hakansson, H. 1982. *International industrial marketing & purchasing of industrial goods – an interaction approach*. Chichester: John Wiley & Sons.
24. Hakansson, H. 1987. Product development in networks. V *Technological development: a network approach*, ur. Hakan Hakansson, 84–128. New York: Croom Helm.
25. Hakansson, H. in Johanson, J. 1992. A model of industrial networks V *Industrial networks: a new view of reality*, ur. Bjorn Axelsson and Geoffrey Easton, 28-34. London: Routldege.
26. Hakansson, H. in Snehota I. 2006. No business is an island: the network concept of business strategy. *Scandinavian Journal of Managemnet* 22 (3): 265–270.
27. Hakansson, H. in Ford, D. 2002. How should companies interact in business networks? *Journal of Business Research* 55 (2): 133–139.
28. Hennig-Thurau, T. in Hansen, U. 2013. *Relationship Marketing: Gaining Competitive Advantage Through Customer Retantion*. Hannover: Springer.

29. Hollensen, S. 2004. Global marketing: a decision-oriented approach. Harlow: Pearson Education.
30. Hosseini, M. in Dadfar, H. 2012. Network-based theories and internationalization of firms: application to empirical studies. *The Business & Management Review* 3 (1): 183–191.
31. Ibeh, K. in Ksem, L. 2011. The network perspective and the internationalization of small and medium sized software firms from Syria. *Industrial Marketing Management* 40 (3): 358–367.
32. Jančič, Z. 1999. Celostni marketing. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
33. Johanson, J. in Mattsson, L. G. 1988. Internationalisation in industrial systems - A network approach. V *Strategies in Global Competition*, ur. Neil Hood in Jan-Erik Vahlne, 303-321. New York: Croom Helm.
34. Johanson, J. in Mattsson, L. G. 1990. The mechanism of internationalization. *International Marketing Review* 7:11–24.
35. Johanson, J. in Mattsson, L. G. 1990. The mechanism of internationalization. *International Marketing Review* 7:11–24.
36. Johanson, J. in Vahlne, J. E. 2003. Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process. *Journal of International Entrepreneurship* 1 (1): 83–101.
37. Johanson, J. in Vahlne, J. E. 2009. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies* 40 (9): 1411–1431.
38. Kuhlmeier, D. B. in Knight, G. 2010. The critical role of relationship quality in small-and medium-sized enterprise internationalization. *Journal of Global Marketing* 23 (1): 16–32.
39. Lin, H. F. 2013. The effects of knowledge management capabilities and partnership attributes on the stage-based e-business diffusion. *Internet Research* 23 (4): 439–464.
40. Lin, K. H. in Chaney, I. 2007. The Influence of Domestic Interfirm Networks on the Internationalization Process of Taiwanese SMEs. *Asia Pacific Business Review* 13 (4): 565–583.
41. Makovec Brenčič, M., Pfajfar, G., Rašković, M., Lisjak, M. in Ekar, A. 2009. Mednarodno poslovanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
42. Malys, L. 2010. The mechanism of building business network relations in the internationalisation process. Poznan: Poznan University of Economics.

43. Moller, K. in Halinen, A. 1999. Business relationships and networks: managerial challenge of network era. *Industrial Marketing Management* 28 (5): 413–427.
44. Morgan, R. M. in Hunt, S. D. 1994. The commitment - trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing* 58 (3): 20–38.
45. Musteen, M., Francis, J. in Datta, D. K. 2010. The influence of international networks on internationalization speed and performance: A study) of Czech SMEs. *Journal of World Business* 45 (3): 197–205.
46. Pinho, J. C. in Prange, C. 2015. The effect of social networks and dynamic internationalization capabilities on international performance. V fazi objave.
47. Ritter, T., Wilkinson, I. F. in Johnston, W. J. 2004. Managing in complex business networks. *Industrial Marketing Management* 33 (3): 175–183.
48. Ruzzier, M. in Konečnik, M. 2007. Internacionalizacija malih in srednjih podjetij: integrativni konceptualni model. *Organizacija* 40 (1): 42–53.
49. Ruzzier, M., Hisrich, R. D. in Antončič, B. 2006. SME internationalization research: past, present, and the future. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 13 (4): 476–497.
50. Seppo, M. 2007. The Role of Business Networks in the Internationalization of Estonian Chemical Industry Enterprises. U of Tartu Economics and Business Administration Working Paper No. 50-2007: 1–46.
51. Skarmeas, D. in Robson, M. J. 2008. Determinants of Relationship Quality in Importer–Exporter Relationships. *British Journal of Management* 19 (2): 171–184.
52. Svetličič, M. 1996. Svetovno podjetje. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
53. Tang, Y. K. 2011. Influence of networking on the internationalization of SMEs: Evidence from internationalized Chinese firms. *International Small Business Journal* May 4: 1–25.
54. Tsao, S. M. in Chen, G. Z. 2012. The impact of internationalization on performance and innovation: The moderating effects of ownership concentration. *Asia Pacific Journal of Management* 29: 617–642.
55. Woodside, A. G. 2010. *Organizational Culture, Business-to-Business Relationships, and Interfirm Networks*. Bingley: Emerald.
56. Zain, M. in Ng, S. I. 2006. The Impacts of Network Relationships on SMEs' Internationalization Process. *Thunderbird International Business Review* 48 (2): 183–205.

