

POROČILO ANALIZE STANJA NA TRGU DELA: ZAPOSLOVANJE STAREJŠIH TER UPRAVLJANJE S STAREJŠIMI ZAPOSLENIMI V SLOVENIJI IN TUJINI

Pripravil: Zavod 4Lune so.p.

Uredila: dr. Alja Žorž

Avtorici: Teja Tamše in Urška Udovč

Ljubljana, marec 2018

Analiza je nastala v okviru projekta Krepitev kompetenc socialnih partnerjev s poudarkom na delovnopravni zakonodaji in varnosti pri delu.

Projekt je financiran s strani Javnega razpisa za sofinanciranje projektov socialnih partnerjev, ki ga izvaja Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti, Republika Slovenija, v sodelovanju z Evropskim socialnim skladom, Evropska unija.

Naročnik: ZVEZA DELAVSKIH SINDIKATOV SLOVENIJE - SOLIDARNOST, Trg Osvobodilne fronte 7, 1000 Ljubljana, ID za DDV: 59903473, matična številka: 1466305000.

Kazalo vsebine

1	UVOD	7
2	POVZETEK ANALIZE	11
3	CILJI ANALIZE	15
4	PREGLED OBSTOJEČIH PODATKOV	17
4.1	Starejši zaposleni v Sloveniji	17
4.1.1	Makroekonomske razmere	17
4.1.2	Pregled podatkov o brezposelnih starejših glede na starost in izobrazbo	18
4.1.3	Pregled podatkov o zaposlenih starejših glede na starost in panogo	23
4.1.4	Trajanje brezposelnosti pri starejših v Sloveniji	28
4.1.5	Pregled podatkov o zaposlovanju starejših v Sloveniji	32
4.1.6	Razlike v brezposelnosti in zaposlovanju starejših glede na regije	36
4.1.7	Vključevanje starejših v programe spodbujanja zaposlovanja.....	41
4.1.8	Vključenost starejših v vseživljenjsko izobraževanje	46
4.1.9	Vključevanje starejših v programe podaljševanja delovne aktivnosti	52
4.1.10	Analiza specifičnih potreb starejših v zaposlovanju.....	58
4.1.11	Izzivi medgeneracijskega sodelovanja	62
4.1.12	Izzivi motiviranja starejših zaposlenih.....	68
4.1.13	Primeri dobrih praks sodelovanja starejših s socialnimi partnerji	74
4.1.13.1	Socialni partnerji	74
4.1.13.2	Socialni dialog	75
4.1.13.3	Dobri praks sodelovanja starejših v socialnem dialogu.....	77
4.1.14	Primeri dobrih praks upravljanja s starejšimi zaposlenimi	78
4.2	Stari na trgu dela v EU in tujini	86
4.2.1	4.2.1 Stanje na trgu dela.....	86
4.2.2	Zaposlovanje starejših	89
4.2.3	Upravljanje s starejšimi zaposlenimi	94
4.2.3.1	Primeri dobrih praks upravljanja s starejšimi zaposlenimi.....	95
4.2.4	Primeri dobrih praks spodbujanja zaposlovanja starejših	97
4.2.5	Primeri dobrih praks sodelovanja starejših s socialnimi partnerji.....	103
5	PRIPOROČILA	109
5.1	Priporočila za vsebinsko pripravo usposabljanj in način izvedbe usposabljanj socialnih partnerjev	109
5.1.1	Delovno-pravna zakonodaja	109
5.1.2	Soupravljanje v podjetjih.....	110
5.1.3	Uporaba računalniških orodij.....	112
5.1.4	Tuji jeziki	113

5.1.5	Zdravje in zadovoljstvo na delovnem mestu.....	114
5.2	Priporočila za vsebinsko pripravo e-gradiv	115
5.2.1	Delovno-pravna zakonodaja	115
5.2.2	Varstvo pri delu	116
5.2.3	Soupravljanje delavcev	117
5.2.4	Starejši na trgu dela in prilagajanje delovnih mest starejšim delavcem	118
5.3	Priporočila za vsebinsko pripravo priročnika za delodajalce	119
5.3.1	Priporočila za priročnik s področja delovnopravne zakonodaje s poudarkom na pravicah in obveznostih zaposlenih ter pravnih sredstev.....	119
5.3.2	Priporočila za priročnik, namenjen ciljni skupini delodajalcev, s poudarkom na tematikah zdravje in varnost pri delu, prilagajanja delovnih mest starejšim zaposlenim, zaposlovanje in management starejših zaposlenih	120
6	ZAKLJUČEK	125
7	VIRI IN LITERATURA.....	127
8	PRILOGE	137

Kazalo grafov

Graf 4.1 Starostna struktura registriranih brezposelnih oseb v decembru 2017.	19
Graf 4.2 Število starejših registriranih brezposelnih v obdobju med 2008 in 2017.....	20
Graf 4.3 Povprečni delež starejših brezposelnih med letom 2012 in septembrom 2017.....	21
Graf 4.4 Povprečno število starejših brezposelnih po starostnih skupinah v obdobju od leta 2012 do septembra 2017.	22
Graf 4.5 Starejši brezposelni po ravneh izobrazbe, september 2015.	23
Graf 4.6 Število zaposlenih po starostnih skupinah v izbranem obdobju.	24
Graf 4.7 Starejši zaposleni glede na raven izobrazbe, januar 2016.	25
Graf 4.8 Zaposlenost starejših, starih 50 let in več, po panogah v letu 2011.	27
Graf 4.9 Povprečno trajanje brezposelnosti (v mesecih) oseb, starih 50 let in več.....	29
Graf 4.10 Razdelitev starejših brezposelnih po trajanju brezposelnosti v septembru 2017. .	30
Graf 4.11 Dolgotrajno brezposelne osebe po starostnih skupinah, september 2017.....	31
Graf 4.12 Delovno aktivno prebivalstvo, razdeljeno na starostne skupine, september 2017.	33
Graf 4.13 Stopnja zaposlenosti oseb, starih med 55 in 64 let.	34
Graf 4.14 Število starejših, zaposlenih v delovnem razmerju, v obdobju med letom 2010 in tretjim četrtletjem leta 2017.....	35
Graf 4.15 Število starejših, zaposlenih za določen ali nedoločen čas, v obdobju med letom 2010 in tretjim četrtletjem leta 2017.....	36
Graf 4.16 Stopnja registrirane brezposelnosti po statističnih regijah, november 2017.	37
Graf 4.17 Stopnje registrirane brezposelnosti starih 50 let in več po statističnih regijah in starosti, november 2017.	38
Graf 4.18 Stopnja delovne aktivnosti po posameznih statističnih regijah.....	39
Graf 4.19 Število delovno aktivnih starejših po statističnih regijah.	40
Graf 4.20: Delež vseh starejših, starih 50 let ali več, ki so bili v obdobju 2008-2014, vključeni v ukrep APZ »Spodbude za zaposlitev«.....	42
Graf 4.21 Število starih 50 let ali več, ki so bili v letu 2016 vključeni v formalno ali neformalno izobraževanje.	47
Graf 4.22 Delež starejših med vključenimi v ukrep Usposabljanje in izobraževanje.....	48
Graf 4.23 Število starejših, vključenih v ukrepe APZ.....	56
Graf 4.24 Delež starejših med vključenimi v ukrepe APZ.....	57
Graf 4.25 Povprečni rangi motivacijskih dejavnikov	73

1 UVOD

Analiza je nastala v okviru projekta **Krepitev kompetenc socialnih partnerjev s poudarkom na delovnopравни zakonodaji in varnosti pri delu**, ki ga kot vodja projekta izvaja Zveza delavskih sindikatov Slovenije – Solidarnost in kot projektni partner, Regionalna gospodarska zbornica Slovenije. Projekt je financiran s strani Javnega razpisa za sofinanciranje projektov socialnih partnerjev, ki ga izvaja Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti, Republika Slovenija, v sodelovanju z Evropskim socialnim skladom, Evropska unija.

Projekt delno financirata ministrstvo ter Evropska unija, in sicer iz Evropskega socialnega sklada. Projekt se financira iz Operativnega programa za izvajanje evropske kohezijske politike v obdobju 2014-2020, 11. prednostne osi »Pravna država, izboljšanje institucionalnih zmogljivosti, učinkovita javna uprava, podpora pri razvoju NVO ter krepitev zmogljivosti socialnih partnerjev«, 11.2 prednostne naložbe »Krepitev zmogljivosti za vse zainteresirane strani, ki izvajajo politike na področju izobraževanja, vseživljenjskega učenja, usposabljanja in zaposlovanja ter socialnih zadev, vključno s sektorskimi in teritorialnimi odgovori za spodbujanje reform na državni, regionalni in lokalni ravni«, 11. 2. 2 specifičnega cilja »Krepitev usposobljenosti socialnih partnerjev v procesih socialnega dialoga, zlasti na področju politik trga dela in vseživljenjskega učenja«.

Dokument je nastal z namenom **analize stanja na trgu dela, predvsem zaposlovanja starejših ter upravljanja s starejšimi zaposlenimi v Sloveniji in tujini**. Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1) v 197. členu kot starejše delavce določa osebe, starejše od 55 let. Kljub zakonski opredelitvi pa se pogosto za starejše štejejo osebe, stare 50 let in več. ZRSZ tako za starostni pogoj pri ukrepih Aktivne politike zaposlovanja, ki so namenjeni izključno starejšim brezposelnim osebam, določa starostno mejo 50 let. Podobna razvrstitev je tudi pri podatkih SURS, kjer se večinoma starostni razred začne pri 50. letih. Še nižje je spuščena meja pri projektu Celovita podpora podjetjem za aktivno staranje delovne sile – ASI, in sicer so ukrepi za krepitev kompetenc namenjeni zaposlenim, ki so stari 45 let in več. V analizi je zato kot starejša oseba (starejši brezposelni, starejši zaposleni) opredeljena oseba, stara 50 let in več.

Oba socialna partnerja v projektu, Zveza delavskih sindikatov Slovenije - Solidarnost in Regionalna gospodarska zbornica Celje, se pri svojem delu srečujeta s **problematiko vodenja socialnega dialoga**, tako dvostranskega kot tristranskega, kar je lahko posledica pomanjkanja ustreznih kompetenc in nezadostnega poznavanja problematike, ki je predmet socialnega dialoga. Pri sindikatih in njihovih združenjih opažajo tudi prenizek nivo pravnega

znanja in kompetenc oseb, katerih funkcija je povečevanje pravne varnosti za vse člane sindikatov. Pri delodajalcih pa je mogoče opaziti prenizko osveščenost o pomenu zagotavljanja zdravja in varnosti pri delu ter spodbujanja vseživljenjskega učenja za doseganje optimalnih delovnih pogojev in na ta način optimalne produktivnosti zaposlenih, kar je predvsem pomembno ob dejstvu, da se prebivalstvo stara in delež starejših zaposlenih narašča.

Z izvedeno analizo bodo socialni partnerji dobili vpogled v obstoječe dejansko stanje **na področju zaposlovanja starejših in upravljanja s starejšimi zaposlenimi** ter se seznanili z dobrimi praksami v Sloveniji in tujini. Dobre prakse se nanašajo tako na upravljanje starejših zaposlenih kot tudi sodelovanje socialnih partnerjev s starejšimi. Predvsem upravljanje starejših zaposleni je izredno pomembno, saj se bo v prihodnosti njihovo število in delež v delovni sili le še povečevalo. Poleg tega starejši zaposleni s svojimi strokovnimi izkušnjami, lojalnostjo, zanesljivostjo in široko socialno mrežo v podjetju zagotovo predstavljajo dodano vrednost. Delodajalci lahko velikokrat že z zgolj preprostimi ukrepi prilagodijo delovno mesto starejšemu zaposlenemu in mu tako omogočijo uspešno opravljanje delovnih nalog, kljub morebitnim omejitvami, ki jih razvijejo v procesu staranja.

Izvedena analiza in priporočila, predstavljena na koncu analize, ki so zasnovana na podlagi analize, bodo pomembno prispevala h kakovostni pripravi **vsebin za usposabljanja, e-gradiv in publikacij**, ki predstavljajo glavne aktivnosti projekta Krepitev kompetenc socialnih partnerjev s poudarkom na delovnopравни zakonodaji in varnosti pri delu.

Ta bodo prispevala k dvigu usposobljenosti in nadgradnji znanja in kompetenc članov in zaposlenih pri projektnih partnerjih, zlasti s področij:

- delovnopravne zakonodaje ter področja varnosti in zdravja pri delu,
- tehnik pogajanj, kolektivnega dogovarjanja in soupravljanja delavcev,
- razvoja organizacijske kulture preko zagotavljanja zdravja in zadovoljstva na delovnem mestu.

Socialni partnerji bodo z okrepljenimi kompetencami **uspešneje vodili socialni dialog** na področju problematike zaposlovanja starejših in upravljanja s starejšimi zaposlenimi. Analiza obstoječega stanja na tem področju pa bo dobra vsebinska podlaga za vodenje socialnega dialoga, ki bo prispeval k **izboljšanju položaja starejših na trgu dela**.

Za uspešno opravljanje dela socialnih partnerjev je potrebno zadostiti več vidikom in predpogojem, ki trenutno niso na dovolj visokem nivoju, ne znotraj obeh socialnih partnerjev, niti ne na ravni celotne države. Ti predpogoji so zlasti **temeljito poznavanje vsebinskih**

podlag (zlasti veljavne zakonodaje z različnih področjih), **znanja in kompetence** (komunikacijske tehnike, tehnike pogajanj in kolektivnega dogovarjanja), **osveščenost in poznavanje pomembnosti vpliva področij** na ustvarjanje pogojev za uspešen socialni dialog na ravni posameznega podjetja, v panogi, na ravni države in tudi na mednarodni ravni (ta področja so predvsem spodbujanje vseživljenjskega učenja, zagotavljanje zdravja, varnosti in zadovoljstva na delovnem mestu, konstruktivne komunikacije).

2 POVZETEK ANALIZE

Stalno zniževanje rodnosti in podaljševanje življenjske dobe v zadnjih desetletjih je privedlo do močno spremenjene starostne sestave prebivalstva, ki postaja vse starejše. Navedena dejavnika prispevata k **zmanjšanju deleža delovno sposobnega prebivalstva**, kar se negativno odraža v porastu izdatkov za pokojnine, saj mora razmeroma malo delovno aktivnih oseb vzdrževati veliko neaktivnih državljanov. Predvsem med prebivalstvom, starim med 55 in 64 let, je stopnja delovne aktivnosti zelo nizka, kar kliče po spodbudah za podaljševanje delovne aktivnosti starejših in delo po preseženi starostni dobi, kot pogoju za upokožitev.

Starejši, stari 50 let ali več, na trgu dela sodijo v ranljivo skupino. Ti se v primerjavi z drugimi težje zaposlijo oziroma najdejo delo, ki ustreza njihovim sposobnostim in specifičnim potrebam. Starejši so v primerjavi z mlajšimi pogosto **slabše izobraženi, manj fleksibilni**, pri njih obstaja večja verjetnost, da jih pestijo zdravstvene težave oziroma, da razvijejo določene omejitve, ki vplivajo na to, da so pri svojem delu manj učinkoviti. **Našteti dejavniki in tudi pogosti stereotipi delodajalcev o starejših** prispevajo k temu, da je med brezposelnimi velik delež starejših. Decembra 2017 je bilo po podatkih ZRSZ med brezposelnimi kar **39 % tistih, ki so stari 50 let ali več**. Starejši so v večji meri kot druge starostne skupine **podvrženi dolgotrajni brezposelnosti**. Leta 2015 je brezposelnost starejših v povprečju trajala 37,09 mesecev, v septembru 2017 pa so dolgotrajno brezposelni starejši (brezposelni 12 mesecev ali več) predstavljali kar **67 % vseh brezposelnih starejših**. Poostreni pogoji za upokožitev in drugi ukrepi za ohranjanje delovne aktivnosti starejših so prispevali k temu, da je v zadnjih letih prišlo do **naraščanja deleža starejših med delovno aktivnimi**, prav tako je v zadnjih letih **naraščala stopnja zaposlenosti starejših**. Ti so bili leta 2012 z največjim deležem zastopani v poklicni skupini strokovnjaki (19,6 %). Po stopnji registrirane brezposelnosti starejših najbolj izstopa Pomurska statistična regija, največ delovno aktivnih starejših pa prihaja iz Osrednjeslovenske regije.

Starejši se pri uspešni (re)integraciji na trg dela srečujejo z nešteti preprekami in so zato ciljna skupina številnih ukrepov aktivne politike zaposlovanja. Delež starejših med vključenimi v ukrepe APZ je skozi leta naraščal in leta 2014 dosegel 23,7 %. Starejši so najbolj zastopani v ukrepih Usposabljanje in izobraževanje, Spodbude za zaposlitev in Kreiranje delovnih mest, veliko manj pa jih je vključenih v ukrep Spodbujanje zaposlovanja. **Ukrepi APZ** so se v obdobju med letoma 2008 in 2014 izkazali za uspešne, saj se je **z njihovo pomočjo zaposlilo kar 30.487 starejših brezposelnih**, od tega 5.453 s pomočjo programov izobraževanja in usposabljanja, 25.034 pa s pomočjo programov subvencioniranja zaposlitev in

samozaposlitev. Zaposlitve s pomočjo ukrepov APZ so v tem obdobju predstavljale 56,6 % vseh zaposlitev starejših.

Med delodajalci še vedno močno prevladuje prepričanje, da so starejši manj produktivni in manj sposobni za delo, kar pa pogosto ne drži. Starejši s svojimi bogatimi izkušnjami, ki jih lahko prenašajo na mlajše delavce, v podjetju zagotovo predstavljajo dodano vrednost. Poleg tega imajo razvite delovne vrednote, lojalnost, strokovno znanje, odgovornost in zanesljivost. Velikokrat je mogoče že z zgolj preprostimi ukrepi prilagoditi delovno mesto starejšemu zaposlenemu in mu omogočiti uspešno opravljanje svojih delovnih nalog, kljub morebitnim omejitvami, ki so lahko posledice staranja. Človeško telo se v procesu staranja namreč začne spreminjati in postopno začne pešati delovanje vseh organskih sistemov. Zato je **pomembno, da se delodajalci zavedajo določenih specifičnih potreb starejših** in glede na te potrebe prilagodijo delovna mesta, saj se bo v prihodnosti njihovo število in delež v delovni sili le še povečevalo. Kot logična posledica demografskih sprememb delodajalcem vse večji **izziv predstavlja tudi sodelovanje različnih generacij**. Glede na to, da razlike med generacijami niso bile še nikoli tako velike, se bodo morala podjetja, z namenom boljšega delovanja, s temi razlikami načrtno ukvarjati in **spodbujati medgeneracijsko sodelovanje**. Za boljše sodelovanje med generacijami je pomembno predvsem, da se organizacije zavedajo in poznajo specifične značilnosti vsake od njih ter izberejo ustrezno metodo, ki bo omogočila to sodelovanje. Medgeneracijsko sodelovanje je pomembno predvsem z vidika prenosa znanj, od katerega imata korist tako mlajša kot starejša generacija. Razlike med generacijami so pomembne tudi z vidika motiviranja zaposlenih, saj pripadnike različnih generacij motivirajo različni dejavniki. Ljudje v različnih življenjskih obdobjih imajo različne potrebe in zato z eno metodo ni mogoče motivirati vseh, kljub temu, da so določeni motivatorji zelo močni, ne glede na življenjsko obdobje. Eden izmed motivacijskih ključev za starejše zaposlene je zagotovo občutek pomembnosti, k čemur lahko prispevata že pohvala in priznanje nadrejenih.

V analizi so predstavljeni primeri dobrih praks sodelovanja starejših s socialnimi partnerji in upravljanja s starejšimi zaposlenimi. Socialni partnerji imajo edinstveno vlogo v socialnem in ekonomskem upravljanju. Pooblaščen so, da zastopajo interese svojih članov in v njihovem imenu vodijo **socialni dialog, ki je lahko močan instrument za skupno reševanje problemov**. Socialni partnerji so imeli aktivno vlogo pri oblikovanju in sprejemu Zakona o pokojninskem in invalidskem zavarovanju, ki tudi predstavlja prvi sistemski zakon, ki je bil sprejet z dogovarjanjem socialnih partnerjev. Socialni partnerji so bili prvi glasniki tudi pri sprejemu pokojninske zakonodaje leta 2010. **Potencial, ki ga premorejo starejši**, je zagotovo eden izmed odgovorov na demografske izzive dolgožive družbe, zato je pomembno,

da podjetja začnejo z učinkovitim upravljanjem s starejšimi zaposlenimi. V analizi so v nadaljevanju predstavljene dobre prakse podjetij, ki so že začele z ukrepi za starejše in se lahko pohvalijo s prvimi pozitivnimi rezultati.

Staranje delovne sile pa ni le trend, značilen za Slovenijo, temveč gre za problematiko, s katere se sooča svetovni trg delovne sile. Staranje delovne sile prinaša številne izzive za gospodarstva, med drugim določenim državam v prihodnosti grozi pomanjkanje ponudbe delovne sile. Problem, s katerim se sooča večina držav na svetu, je tudi stopnja brezposelnosti oseb, starih med 55 in 64 let. V obdobju gospodarske krize so največji **porast stopnje brezposelnosti doživele Grčija, Irska, Portugalska, Slovaška in Španija**. Kljub temu pa je večina izbranih držav v obdobju med letoma 2008 in 2013 beležila **dvig stopnje zaposlenosti starejših**. Kot je bilo že omenjeno, staranje delovne sile prinaša številne izzive, tudi za podjetja. Menedžerji, ki so še pred nekaj leti zmotno domnevali, da bodo lahko starejše delavci nadomestili z izobraženo mlajšo delovno silo, morajo danes zaradi demografskih sprememb razmišljati o inovativnih načinih za spodbujanje starejših delavcev, da dlje časa ostanejo na delovnem mestu. V analizi so predstavljene dobre prakse upravljanja s starejšimi zaposlenimi v tujih podjetjih. Predstavljeni so tudi primeri dobrih tujih praks spodbujanja zaposlovanja starejših in sodelovanja starejših s socialnimi partnerji.

Na koncu smo na podlagi analize obstoječega stanja predstavili priporočila za pripravo vsebine usposabljanj, e-gradiv in priročnikov, ki bodo prispevala h krepitvi kompetenc in usposobljenosti socialnih partnerjev, kar bo pozitivno vplivalo na vodenje socialnega dialoga in urejanje problematike zaposlovanja starejših ter upravljanja s starejšimi zaposlenimi.

3 CILJI ANALIZE

Analiza stanja na trgu dela – zaposlovanje starejših ter upravljanje s starejšimi zaposlenimi v Sloveniji in tujini, bo **podala vpogled v obstoječe dejansko stanje** na področju zaposlovanja starejših in upravljanja s starejšimi zaposlenimi, ter ponudila primere dobrih praks upravljanja s starejšimi zaposlenimi in sodelovanja socialnih partnerjev s starejšimi v Sloveniji in tujini. Na podlagi analize dejanskega stanja bodo socialni partnerji **seznanjeni s trenutnim stanjem** starejših zaposlenih in brezposelnih na trgu dela, **njihovimi specifičnimi potrebami in motivacijskimi dejavniki**, kar bo **podlaga za pripravo nadaljnjih ukrepov**, ki bodo prispevali k izboljšanju položaja te ranljive skupine na trgu dela.

Na podlagi pripravljene analize bodo **zasnovane vsebine usposabljanj, e-gradiv in priročnikov**, ki bodo prispevala h krepitvi kompetenc socialnih partnerjev za uspešno vodenje socialnega dialoga, usposobljenosti in kompetentnosti predstavnikov sindikatov za aktivno delovanje na področju zagotavljanja pravne varnosti članov in posameznikov iz vrst aktivnega prebivalstva. Poleg tega se bo s pomočjo analize in gradiv **povišala osveščenost delodajalcev** o pomenu zagotavljanja zdravja in varnosti na delovnem mestu ter pomenu vseživljenjskega učenja za višjo produktivnost zaposlenih ter višji nivo organizacijske kulture.

Cilj projekta je tudi **uspešno sodelovanje obeh projektnih partnerjev** in **vključevanje organizacij izven partnerstva** pri pripravi in izvedbi projektnih aktivnosti, kar bo omogočilo **konstruktivno izmenjavo izkušenj, dobrih praks, mnenj in pogledov** ter prispevalo k bolj utemeljenim vsebinskim podlagam za nadaljnji socialni dialog. Izvedba projektnih aktivnosti, ki se bodo izvajale na podlagi pripravljene analize, bo vplivala tudi na **osveščenost širše javnosti** o problematiki zaposlovanja starejših in njihovega položaja na trgu dela, hkrati pa bodo usposobljeni posamezniki vplivali na **opolnomočenje celotne aktivne populacije** za zagotavljanje lastne pravne varnosti.

4 PREGLED OBSTOJEČIH PODATKOV

4.1 Starejši zaposleni v Sloveniji

4.1.1 Makroekonomske razmere

Stabilno makroekonomsko okolje je ključnega pomena za hitrejšo krepitev dejavnikov konkurenčnosti, vzdržno gospodarsko rast in ustvarjanje novih delovnih mest. Po upadu gospodarske aktivnosti Slovenije ob začetku krize, se od leta 2014 gospodarska aktivnost ponovno povečuje, zlasti na račun izvoza. Krepi se tudi prispevek domače potrošnje, ki je še vedno pod predkrizno ravnjo. Po znatnem upadu BDP v letih 2012 in 2013, je rast bruto družbenega proizvoda v zadnjih letih povezana tako z dejavniki iz mednarodnega, kot tudi domačega okolja. Razmeroma visoko rast izvoza je omogočilo tuje povpraševanje in hkratio izboljšanje konkurenčnosti izvoznikov. V domačem okolju se je v tem obdobju precej zmanjšala negotovost, k čemur so pomembno prispevali ukrepi ekonomske politike, zlasti sanacija bančnega sistema in postopno izpolnjevanje zavez na fiskalnem področju. To je bistveno izboljšalo percepcijo Slovenije na finančnih trgih. V takšnem okolju so dobri izvozni rezultati ugodno vplivali na izboljševanje razmer tudi v segmentih gospodarstva, ki so usmerjeni na domači trg (UMAR, 2017, str. 10).

Z gospodarsko rastjo so se izboljšale tudi razmere na trgu dela, kar je spodbudno vplivalo na rast zasebne potrošnje, ki je v letih 2012 in 2013 sicer znatno upadla. Naraščajo zasebne investicije v stroje in opreme, kar so ob višjih naročilih in izkoriščenosti proizvodnih zmogljivosti omogočili izboljšani poslovni rezultati in nižja zadolženost podjetij. Prehod v novo finančno perspektivo je vplival na dinamiko infrastrukturnih (javnih) investicij. V letih 2014 in 2015 so se zaradi pospešenega črpanja sredstev EU te investicije močno povečale, v letu 2016 pa so se ob zastoju črpanja novih sredstev močno zmanjšale. Sprostitev varčevalnih ukrepov, ki so bili sprejeti v letih 2012 in 2013, je vplivala na to, da se je **v zadnjih dveh letih okrepila tudi državna potrošnja**. Če sta končna potrošnja in zlasti izvoz že preseгла raven pred krizo, so investicije še znatno nižje kot leta 2008 (UMAR, 2017, str. 10).

Tudi prihajajoče obdobje bo po napovedih različnih slovenskih in mednarodnih institucij zaznamovalo nadaljevanje pozitivnih ekonomskih trendov iz zadnjih let. Gospodarske aktivnosti Slovenije v letu 2017 odražajo **stabilno okrevanje gospodarstva od leta 2014** dalje. Takrat je gospodarska rast znašala 3,0 %, v letu 2015 2,3 % in 3,1 % v letu 2016. Za leto 2017 UMAR predvideva večji porast, gospodarstvo naj bi se okrepilo za 4,4 %, medtem ko naj bi gospodarska rast v prihodnjih dveh letih znašala 3,9 % v oziroma 3,2 % v letu 2019.

Ključni dejavnik rasti bo še vedno izvoz in ob njem domača potrošnja ter državne investicije oziroma črpanje EU sredstev. Pričakovati je mogoče tudi nadaljnjo, sicer skromno, rast državne potrošnje, vezano predvsem na povišanje plač in druge izdatke (ZRSZ, 2017a, str. 1).

Rast gospodarskih aktivnosti se odraža tudi na **pozitivnih premikih na trgu dela**, na katere bodo pomembno vplivale tudi demografske spremembe. UMAR napoveduje **splošno rast zaposlovanja v skoraj vseh dejavnostih**, v zasebnem in javnem sektorju. Predvidena rast zaposlenosti za leto 2017 znaša 2,7 % v letu 2018 1,7 % in 0,9 % v letu 2019. Na rast zaposlenosti bosta vplivala predvsem **pozitivna gospodarska klima in pogosto posluževanje fleksibilnih oblik zaposlovanja**. V naslednjih dveh letih se bo krepila zaposlenost v dejavnostih, vezanih na izvoz, hkrati pa bo zaradi domače potrošnje naraščala tudi zaposlenost v dejavnostih, usmerjenih na domači trg. Zanimariti ne gre staranja prebivalstva in posledično krčenja skupine delovno sposobnih prebivalcev. Po napovedih Urada za makroekonomske analize in razvoj, naj bi v letu 2017 v primerjavi s prejšnjim letom **število brezposelnih upadlo na manj kot 90 tisoč registriranih brezposelnih oseb**. Tudi v naslednjih letih je mogoče pričakovati nadaljnji padec brezposelnosti na dobrih 82 tisoč registriranih brezposelnih v letu 2018 in manj kot 80 tisoč v letu 2019 (ZRSZ, 2017a, str. 1-2).

4.1.2 Pregled podatkov o brezposelnih starejših glede na starost in izobrazbo

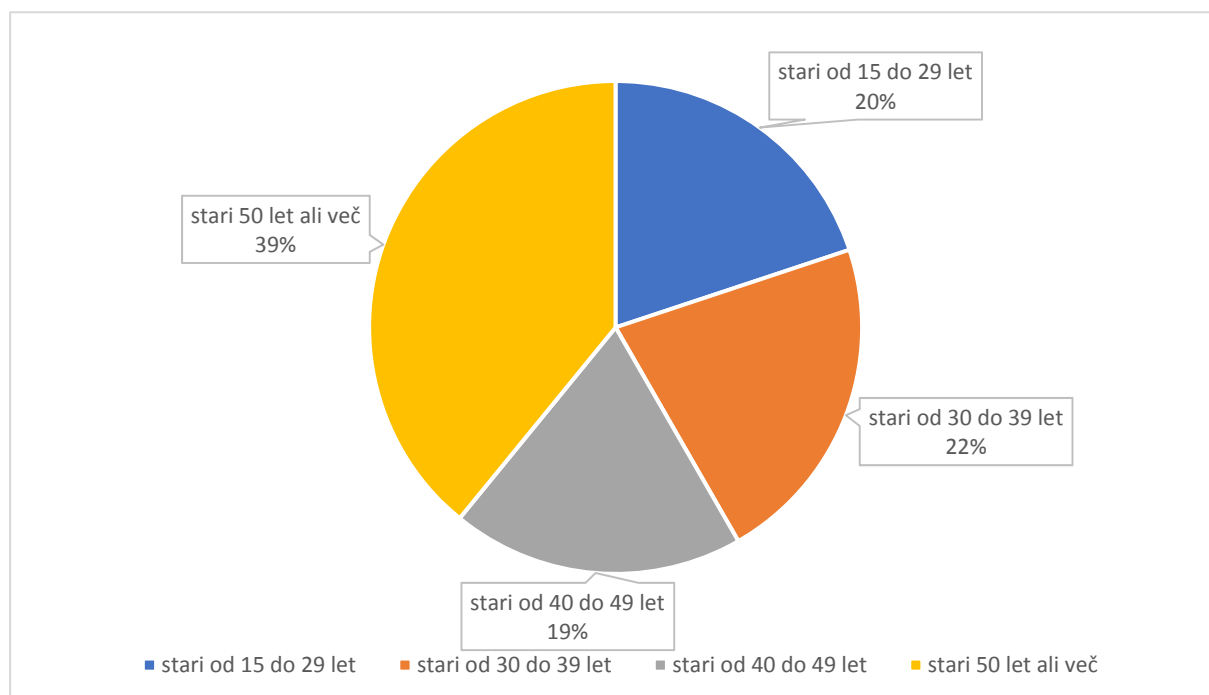
Starejši brezposelni na trgu dela predstavljajo ranljivo skupino. V primerjavi z drugimi starostnimi skupinami brezposelnih imajo starejši še dodatne ovire, saj pri iskanju zaposlitve niso zaznamovani le s starostjo, temveč tudi s:

- pogosto slabšo izobrazbo,
- manjšo fleksibilnostjo,
- nižjo produktivnostjo kot posledico večje prisotnosti zdravstvenih težav in invalidnosti.

Navedeni dejavniki jim otežujejo povratek na trg dela, poleg tega pa starejši zaposleni delavci pogosto **ne pridobivajo več ustreznih veščin in znanj za ohranjanje zaposlitev**, delajo na za njih neustreznih delovnih mestih in podobno. Dodatna oteževalna okoliščina pri zaposlovanju starejših je tudi **nižanje izobrazbene ravni med starejšimi**. Med njimi namreč prevladujejo osebe, ki imajo največ osnovnošolsko oziroma srednjo poklicno izobrazbo, čeprav **zadnja leta med starejše brezposelne prehajajo višje izobraženi**, kar vpliva na spremembo trenda v prid srednji štiriletni in višji izobrazbi. V prihodnosti bodo trg dela

opredeljevala poglobljena strukturna neskladja na trgu predvsem pri delovnih mestih, ki zahteva srednjo poklicno izobrazbo. Trg dela bodo z leti zapustile osebe z ustreznimi kompetencami, priliva mladih, ki bi ta delovna mesta zapolnili, pa ne bo, kar se lahko negativno odrazi na razvoju slovenskega gospodarstva (ZRSZ, 2017a, str. 15).

Graf 4.1 Starostna struktura registriranih brezposelnih oseb v decembru 2017.



Vir: ZRSZ

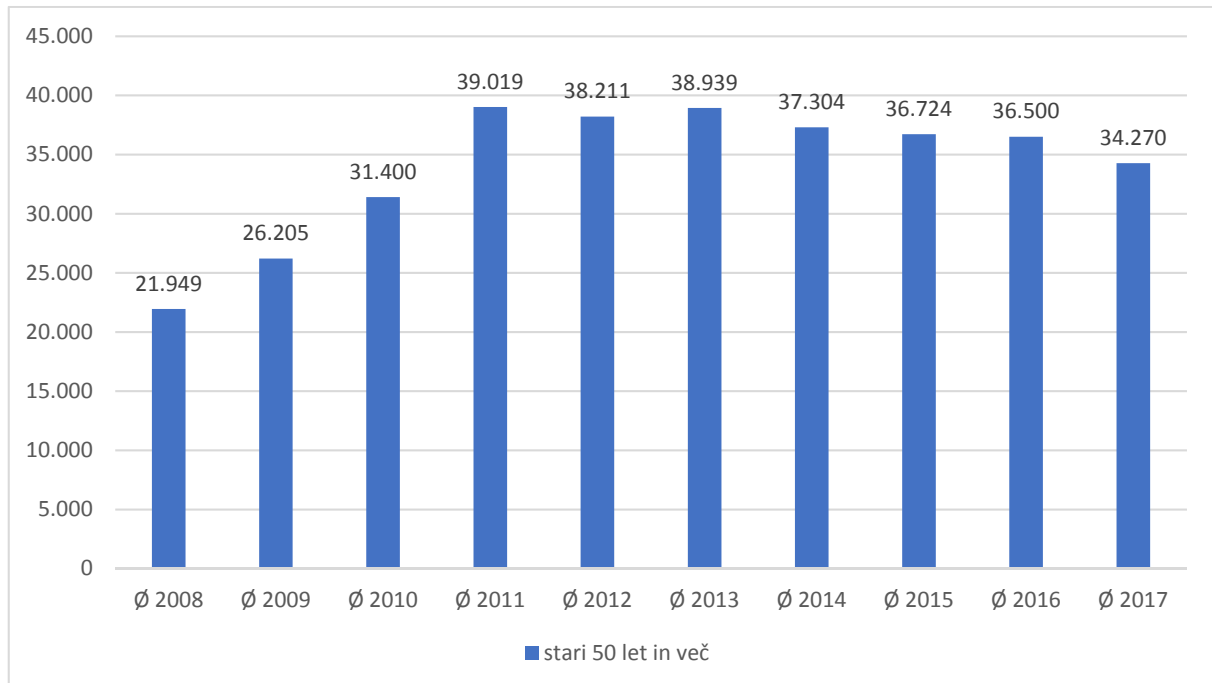
Ob koncu decembra 2017 je bilo po podatkih Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje registriranih 85.060 brezposelnih oseb, kar je 2.645 oseb oziroma 3,2 % več kot novembra, v primerjavi z decembrom 2016 pa je bila brezposelnost manjša za 14.555 oseb ali za 14,6 % (ZRSZ, 2017b).

Graf 4.1 prikazuje starostno strukturo registriranih brezposelnih oseb v decembru 2017. Največji delež med vsemi brezposelnimi predstavljajo stari 50 let ali več, in sicer znaša njihov delež 39 %. Druge tri starostne skupine (stari od 15 do 29 let; stari od 30 do 39 let; stari od 40 do 49 let) imajo podoben delež med vsemi brezposelnosti in se giblje okrog 20 %. Med vsemi brezposelnimi je 20 % tistih, ki so stari od 15 do 29 let, 22 % starih od 30 do 39 let in 19 % starih od 40 do 49 let.

V času krize med letoma 2008 in 2014 se je po podatkih ZRSZ največ starejših prijavilo na Zavod za zaposlovanje leta 2010. K temu je med drugim botrovalo tudi številčnejše prijavljanje tistih oseb, ki so se želele upokojiti pod ugodnimi pogoji. Nato je število starejših brezposelnih naraščalo vse do leta 2012, do najvišje točke z 41.230 starejših brezposelnih v januarju 2013.

V nadaljevanju nato beležimo rahlo upadanje, ki je deloma odraz ugodnih gospodarskih trendov, deloma prehodov v neaktivnost (ZRSZ, 2017a, str. 15).

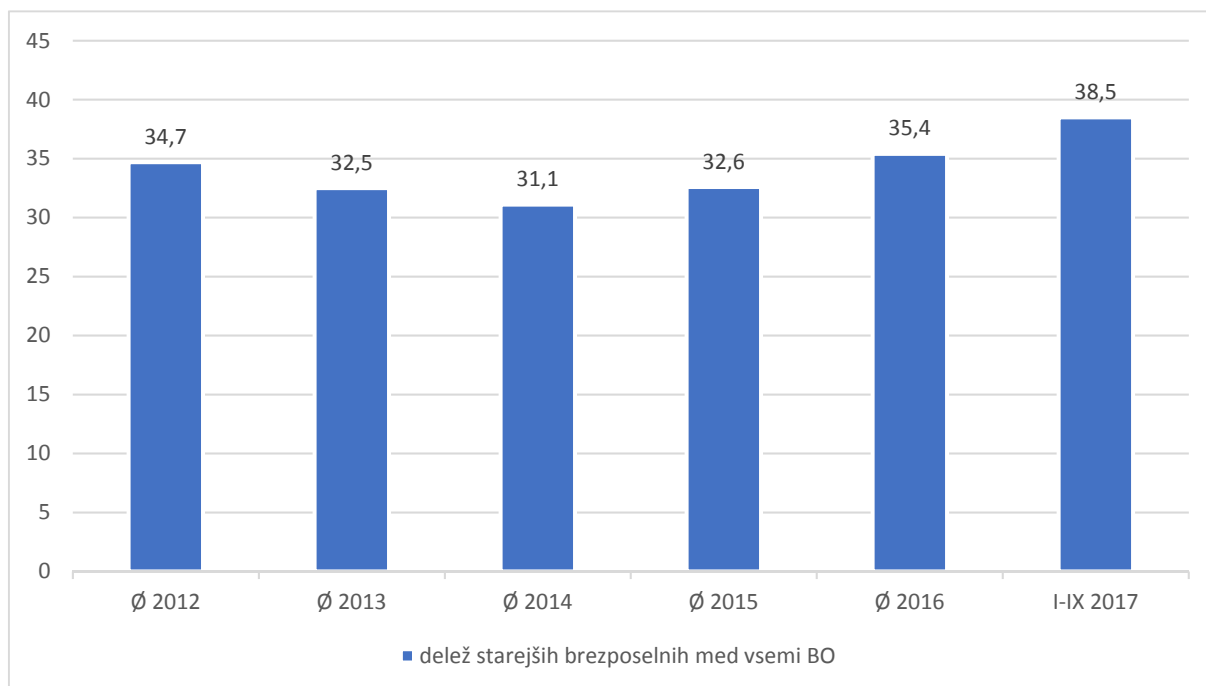
Graf 4.2 Število starejših registriranih brezposelnih v obdobju med 2008 in 2017



Vir: ZRSZ, lastni izračun

Graf 4.2 prikazuje povprečno število starejših registriranih brezposelnih v obdobju med letoma 2008 in 2017. Opaziti je mogoče, da je **povprečno število starejših brezposelnih skokovito naraslo po letu 2010**. Leta 2011 je v primerjavi z letom prej število starejših registriranih brezposelnih v povprečju naraslo za kar 7.619. Število starejših brezposelnih je ostalo visoko še v naslednjih dveh letih, nato pa je mogoče v letu 2014 zaznati rahlo upadanje števila starejših brezposelnih. Leta 2017 je bilo tako brezposelnih 34.270 starejših, in sicer 4.749 manj kot leta 2011, a še vedno daleč od povprečja v letu 2008. Takrat je bilo brezposelnih 21.949 starejših.

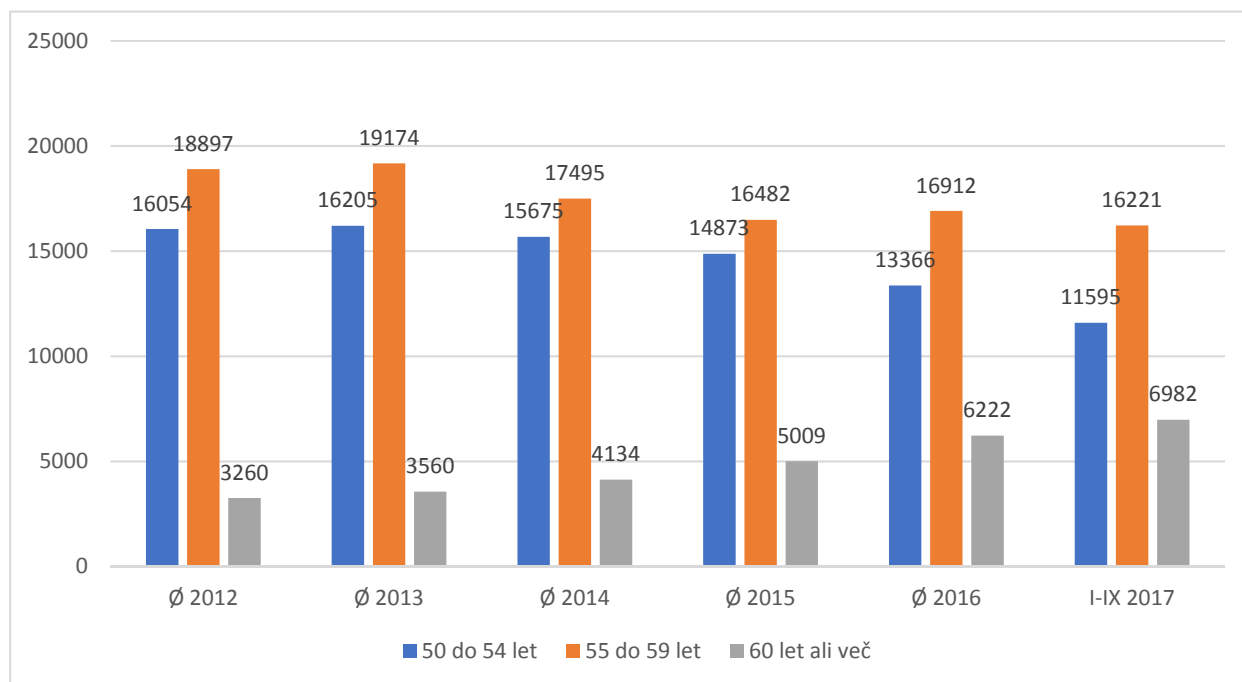
Graf 4.3 Povprečni delež starejših brezposelnih med letom 2012 in septembrom 2017.



Vir: ZRSZ

Graf 4.3 prikazuje povprečne letne deleže starejših brezposelnih med vsemi registriranimi brezposelnimi v obdobju med letom 2012 do septembra 2017. Brezposelnost starejših je v primerjavi z gibanjem celotne brezposelnosti manj izrazita v letih, ko brezposelnost hitro narašča, kar je bilo opazno tudi v obdobju krize med letoma 2008 in 2014. V obdobju konjunktore, torej, ko se brezposelnost zmanjšuje in se mlajši iskalci zaposlitve hitreje zaposlujejo, problematika brezposelnih starejših prihaja bolj do izraza. Iz grafa je razvidno, da so se **deleži starejših brezposelnih v strukturi celotne brezposelnosti v zadnjih letih konstantno povečevali**. Število brezposelnih starejših se namreč v primerjavi z ostalimi brezposelnimi zmanjšuje počasneje. V zadnjih letih, predvsem **v letu 2016, je Slovenija beležila velik porast deleža starejših** brezposelnih. V tem letu je skupna brezposelnost namreč padla za kar 11,9 %, temu pa ni sledil padec brezposelnosti starejših, saj se je ta znižala le za 4,0 %. Delež je zato v primerjavi z letom poprej narasel za 2,8 %. Iz grafa je razvidno, da je delež starejših brezposelnih padal vse do leta 2014 in dosegel povprečno vrednost 31,3 %. Do septembra 2017 je ta delež narasel za kar 7,4 % in tako znašal 38,5 % (ZRSZ, 2017a, str. 16).

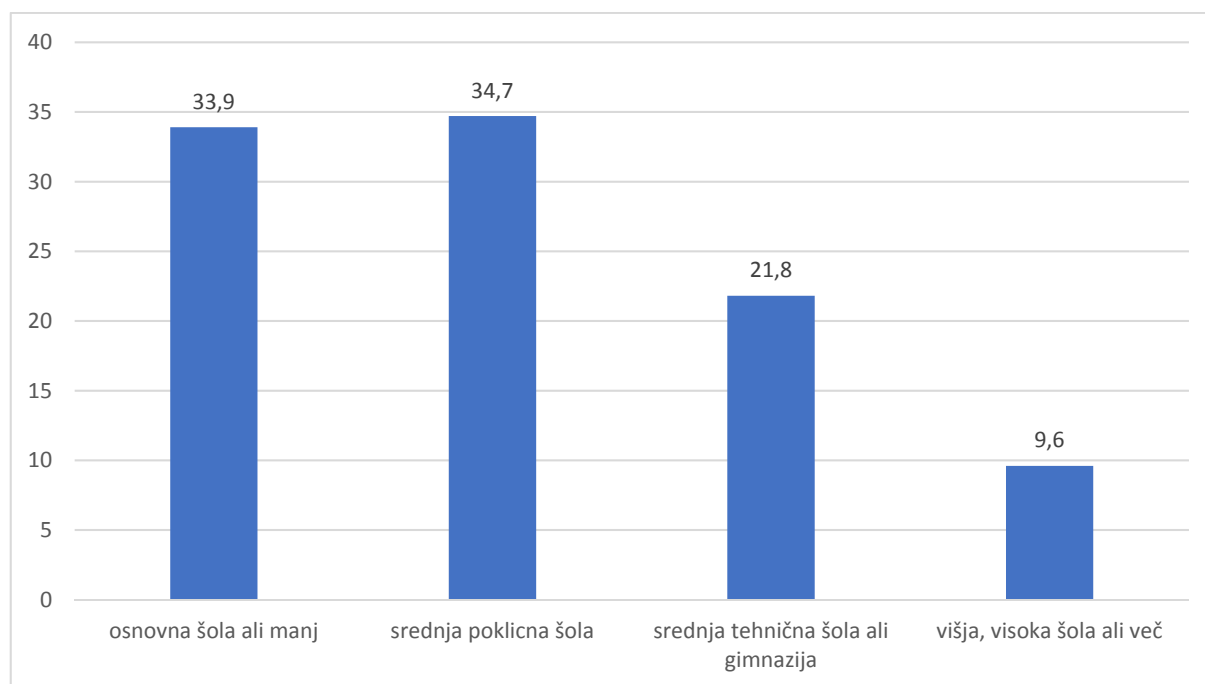
Graf 4.4 Povprečno število starejših brezposelnih po starostnih skupinah v obdobju od leta 2012 do septembra 2017.



Vir: ZRSZ

V grafu 4.4 so starejši brezposelni razdeljeni v tri starostne skupine. Prvo (modro) predstavljajo stari od 50 do 54 let, drugo (oranžno) stari od 55 do 59 let in tretjo (sivo) stari 60 let ali več. Število starejših brezposelnih se je v prvi in drugi starostni skupini v tem obdobju načeloma zmanjševalo, medtem ko je **število starejših brezposelnih, ki so stari 60 let ali več, v tem obdobju naraščalo**. Število brezposelnih, starih med 50 in 54 let, se je v obdobju od leta 2012 in septembrom 2017 zmanjšalo za 4.459. V skupini, starih med 55 in 59 let, se je število brezposelnih v tem obdobju zmanjšalo za 2.676. Število brezposelnih, starih 60 let ali več, pa je iz 3.260 brezposelnih naraslo na 6.982 starejših brezposelnih.

Graf 4.5 Starejši brezposelni po ravneh izobrazbe, september 2015.



Vir: ZRSZ

Kot prikazuje graf 4.5., med starejšimi brezposelnimi **prevladujejo osebe, ki imajo dokončano osnovno šolo ali največ srednjo poklicno šolo**. V septembru leta 2015 je bilo takšnih skoraj sedem izmed deset. Nekaj več kot petina, 21,8 %, jih je imelo srednjo strokovno, tehniško ali splošno izobrazbo, delež terciarno izobraženih starejših brezposelnih pa je bil nižji od 10 %, in sicer je septembra leta 2015 znašal 9,6 %. V prihodnosti je mogoče pričakovati, da se bo izobrazbena struktura starejših brezposelnih še nadalje spreminjala, po napovedih naj bi rasla predvsem deleža terciarno izobraženih ter tistih s srednjo štiriletno izobrazbo (ZRSZ, 2015a, str. 22).

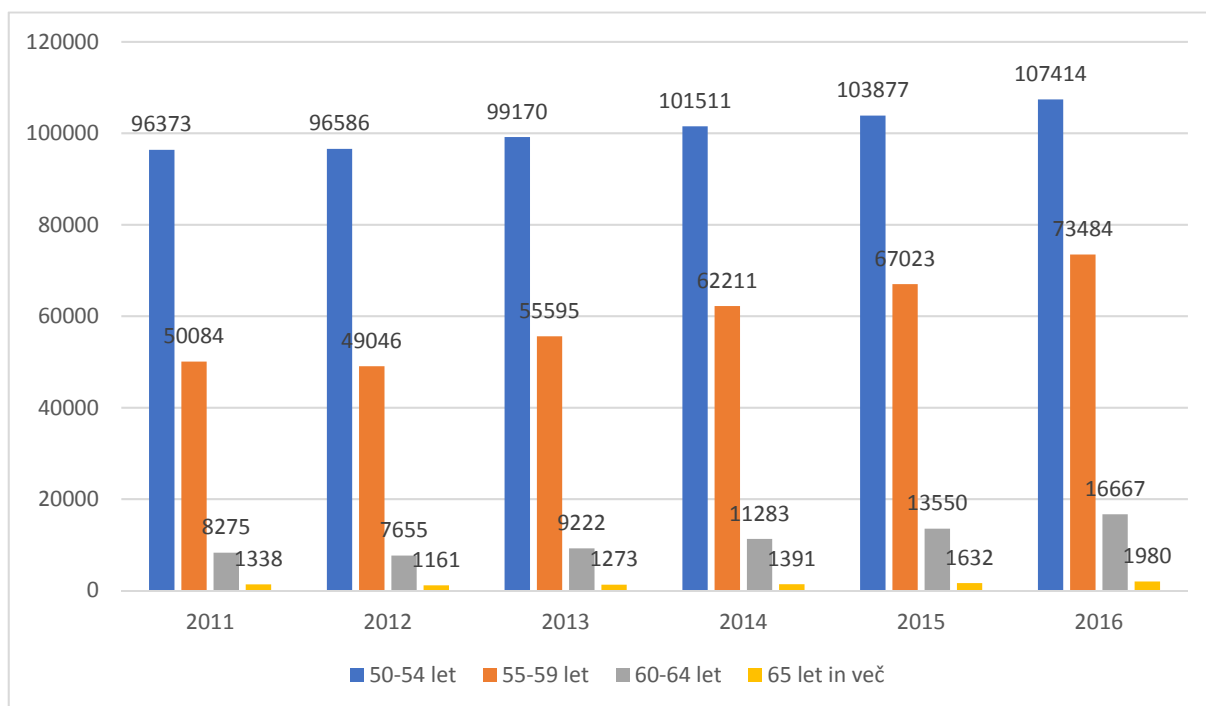
4.1.3 Pregled podatkov o zaposlenih starejših glede na starost in panogo

Ena glavnih značilnosti slovenskega trga dela je nizka stopnja delovne aktivnosti med prebivalci v starostni skupini 50-64 let, kar je mogoče pripisati tudi zgodnjemu upokojevanju. Svetlejših časov na tem področju ne obetajo niti demografske napovedi. Prehajanje baby boom generacije med starejše prebivalstvo bo namreč vplivalo na **hitro upadanje števila delovno sposobnih prebivalcev**. Razmerje med starejšimi in delovno sposobnimi prebivalci oziroma med delovno aktivnimi prebivalci in upokojenci bo tako lahko delovalo kot **zaviralec gospodarske rasti**. V tem primeru bo morale sorazmerno malo delovno aktivnih vzdrževati veliko neaktivnih. Zviševanje stopenj aktivnosti med starejšimi delovno sposobnimi bo postalo eden ključnih izzivov na slovenskem trgu dela za premagovanje tega stanja. Starejša delovna

sila bi morala biti zaradi izkušenj, ki jih je pridobila v svojih dolгих letih službovanja, za delodajalca **dragocen vir znanja**, toda v Sloveniji je ta potencial slabo izkoriščen. Prav med prebivalstvom, starim od **55 do 64 let, je stopnja delovne aktivnosti najnižja** (Lah in drugi, 2013, str. 12).

Staranje prebivalstva in posledično manjšanje deleža delovno sposobnega prebivalstva se odraža tudi v **porastu izdatkov za pokojnine, spremenjenem vzorcu potrošnje in naraščajočem tveganju revščine**. Našteti izidi so botrovali k **pojavljanju iniciativ** za čim kasnejši odhod s trga dela, podaljševanje delovne dobe, zaostrovanje pogojev za upokojitev in spodbude za zadrževanje starejših na delovnih mestih. V obdobju od 2009 do 2013 je bilo na splošno vsako leto manj delovno aktivnih, šele konec leta 2014 se je ta trend spremenil. Drugačna gibanja je bilo mogoče opaziti pri starejših delovno aktivnih. Kriza je sicer deloma vplivala na njihovo število, saj se je število starejših delovno aktivnih zmanjšalo prav v letih 2009, 2010 ter 2012, v vseh ostalih letih pa je njihovo število naraščalo in posledično je prišlo do beleženja **znatnega naraščanja deleža starejših med delovno aktivnimi**. To lahko pripišemo tudi **poostrenim pogojem za upokojitev** in daljšemu zadrževanju na trgu dela. Navedeno je tudi razlog za visok porast delovno aktivnih med najstarejšimi starostnimi skupinami (60+) (ZRSZ, 2016a, str. 14).

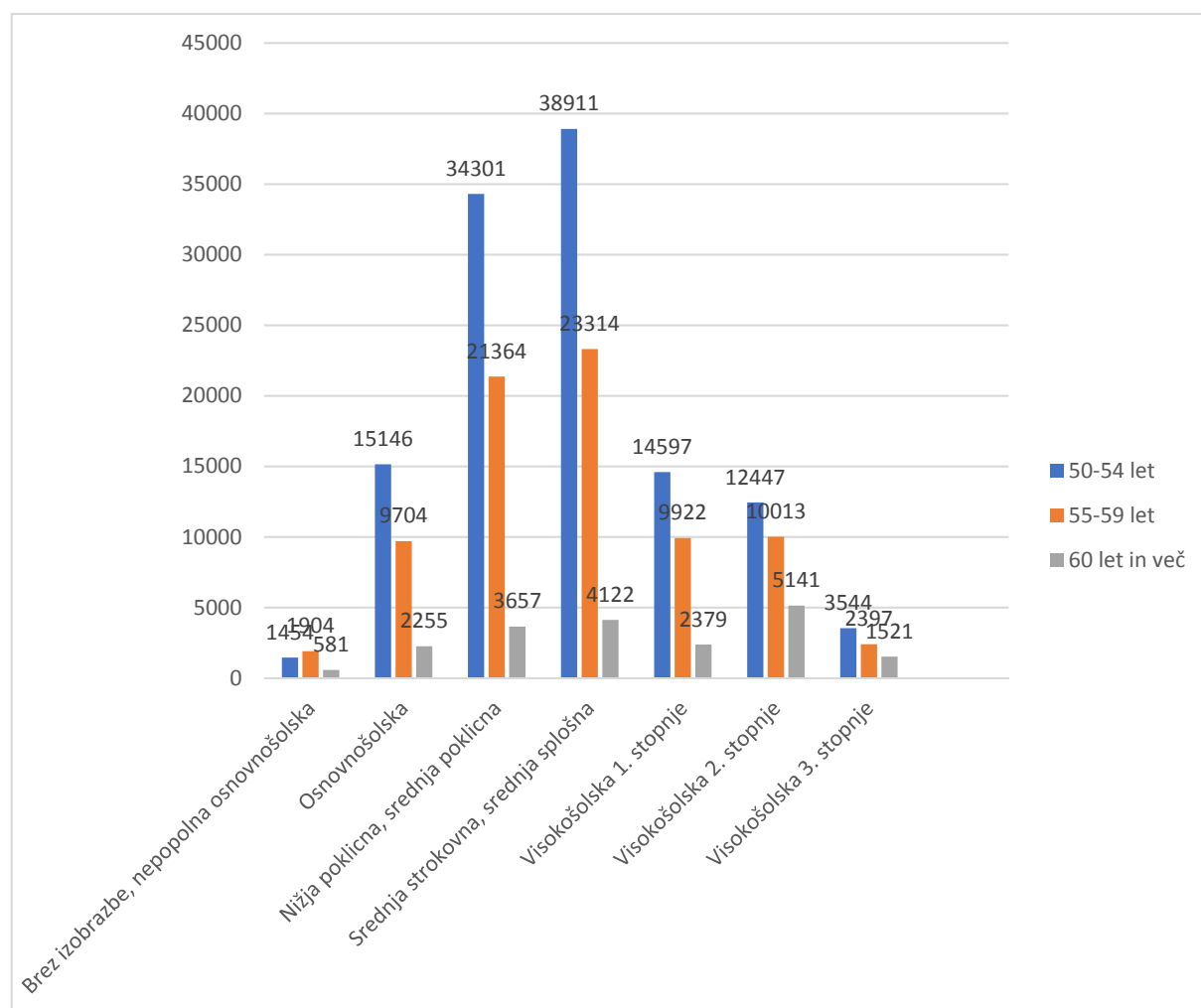
Graf 4.6 Število zaposlenih po starostnih skupinah v izbranem obdobju.



Vir: SURS

Graf 4.6 prikazuje stanje na dan 31.12. v posameznem letu. V vseh starostnih skupinah je mogoče opaziti **trend naraščanja števila starejših zaposlenih** v izbranem obdobju med letoma 2011 in 2016. Število zaposlenih je v tem obdobju najbolj naraslo v starostni skupini 55-59 let (oranžen stolpec), in sicer je bilo v letu 2016 v primerjavi z letom 2011 zaposlenih 23.400 več starejših. V tej starostni skupini je začelo število starejših zaposlenih naraščati po letu 2012. V starostni skupini starejših, ki so stari med 50 in 54 let, se je število zaposlenih v tem obdobju zvišalo za 11.041. V skupini starih med 60 in 64 let, se je število zaposlenih skoraj podvojilo, in sicer je naraslo za 8.392. V skupini najstarejših, starih 65 let in več, pa je bilo leta 2016 zaposlenih 642 več starejših.

Graf 4.7 Starejši zaposleni glede na raven izobrazbe, januar 2016.



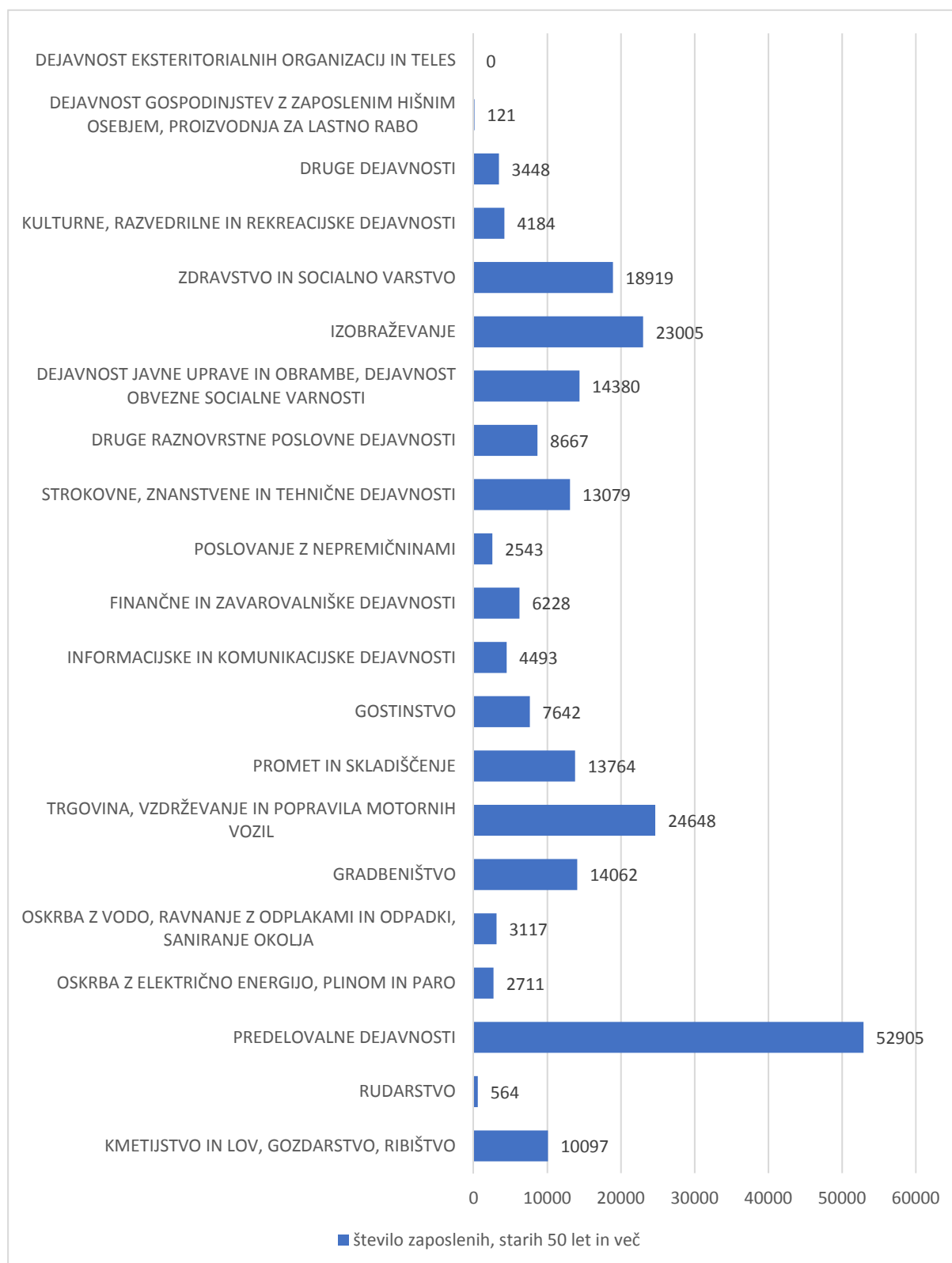
Vir: SURS

Graf 4.7 prikazuje število starejših zaposlenih glede na doseženo raven izobrazbe na dan 1.1.2016. Starejši zaposleni so razdeljeni v tri skupine: 50-54 let (modra kategorija), 55-59 let (oranžna kategorija), 60 let in več (siva kategorija). Največ starejših, starih med 50 in 54 let, je imelo na začetku leta 2016 **srednjo strokovno ali srednjo splošno izobrazbo ali nižjo**

poklicno oziroma srednjo poklicno izobrazbo. Enako je tudi v starostni skupini starejših zaposlenih, ki so stari med 55 in 59 let. Drugačna slika je v skupini tistih, ki so stari 60 let in več. V tej skupini je največ zaposlenih z **visokošolsko 2. stopnjo izobrazbe**, na drugem mestu pa so tisti s srednjo strokovno ali srednjo splošno izobrazbo. Najmanj starejših zaposlenih je brez izobrazbe ali z visokošolsko 3. stopnjo izobrazbe.

Večkrat se zdi, da so nekateri poklici nekako bolj rezervirani za starejše, nekateri pa za mlajše osebe. Za primer lahko vzamemo profesorje na fakultetah, ki so praviloma starejše osebe, saj je potrebno leta izkušenj, da pridobijo ta naziv. Pregled po poklicnih skupinah Statističnega urada Republike Slovenije iz leta 2012 kaže, da so bili starejši **delovno aktivni z največjim deležem zastopani v poklicni skupini strokovnjaki** (19,6 %). V poklicih za storitve in prodajalce je bil delež starejših delovno aktivnih 9,1 % in tako precej nižji od deleža celotne populacije delovno aktivnih (14,3 %). V precej večjem deležu kot celotna populacija delovno aktivnih so bili starejši navzoči v poklicnih skupinah **kmetovalci, gozdarji in ribiči**. Delež starejših je v teh poklicnih skupinah znašal 9,3 % in je bil za 3,9 % večji od deleža celotne populacije v teh poklicnih skupinah. Delež starejših delovno aktivnih je bil večji od celotne populacije tudi v poklicni skupini zakonodajalci in je znašal 9,9 % kar je 2 % več od celotne populacije. Statistični urad Republike Slovenije je v svoji publikaciji Starejši na trgu dela izpeljal podobno primerjavo tudi po dejavnostih. Primerjava je pokazala, da so bili starejši delovno aktivni prebivalci v letu 2012 v **največjem deležu** (z 22 %) navzoči v **predelovalnih dejavnostih** – tako kot tudi celotna populacija delovno aktivnih (22,4 %). Razlika med obema deležema je bila največja v dejavnosti kmetijstvo in lov, gozdarstvo in ribištvo, saj so bili tukaj starejši delovno aktivni zastopani s 13,3 %, celotna populacija delovno aktivnih pa z 8,3 %. V primerjavi s celotno populacijo delovno aktivnih prebivalcev je bil delež starejših delovno aktivnih manjši v dejavnostih trgovina, vzdrževanje in popravila motornih koles. Delež starejših je bil 8,5 %, medtem ko je bil delež celotne populacije v teh dejavnostih 12,1 %. V dejavnostih zdravstvo, izobraževanje in v kulturnih dejavnostih, torej dejavnostih, ki spadajo v **javni sektor, pa je bil delež starejših delovno aktivnih večji v primerjavi z deležem celotne populacije** v teh dejavnostih. Iz navedenih podatkov je mogoče povzeti, **da so starejši delovno aktivni v manjšem odstotku kot celotna populacija delovno aktivnih navzoči predvsem med prodajalci, v večjem odstotku pa med kmetovalci, uradniki in strokovnjaki ter tudi v dejavnostih javnega sektorja** (Lah in drugi, 2013, str. 13).

Graf 4.8 Zaposlenost starejših, starih 50 let in več, po panogah v letu 2011.



Vir: SURS

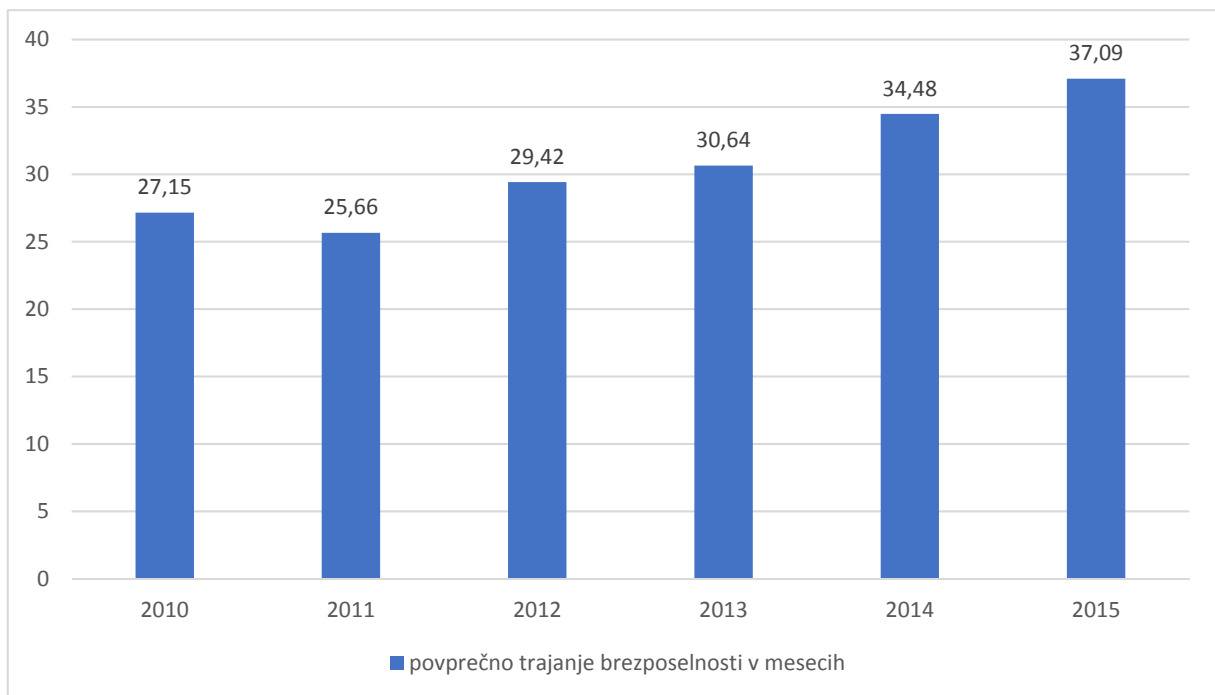
Graf 4.8 prikazuje število starejših zaposlenih v posamezni panogi, in sicer stanje na dan 1.1.2011. Iz grafa je razvidno, da je bilo daleč največ starejših zaposlenih v predelovanih dejavnostih, in sicer 51.905. Več kot polovico manj jih je bilo zaposlenih v dejavnosti »trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil« in v panogi »izobraževanje«. V zdravstvu in socialnem varstvu je bilo januarja 2011 zaposlenih 18.919 starejših, okrog 14.000 starejših pa je bilo zaposlenih v panogah »gradbeništvo«, »promet in skladiščenje«, »strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti« in v »dejavnosti javne uprave in obrambe, dejavnosti obvezne socialne varnosti«. Najmanj starejših je bilo zaposlenih v panogi »dejavnost gospodinjstev z zaposlenim hišnim osebjem«, in sicer 121 ter v rudarstvu, kjer je bilo zaposlenih 564 starejših. V dejavnosti eksteritorialnih organizacij in teles pa ni bil zaposlen nihče, ki je star 50 let in več.

4.1.4 Trajanje brezposelnosti pri starejših v Sloveniji

Trajanje brezposelnosti je v močni povezavi z dogajanjem v gospodarstvu. V času ugodnih gospodarskih razmer, ko se ustvarjajo in odpirajo nova delovna mesta, se osebe praviloma lažje zaposlujejo kot v času neugodnih gospodarskih razmer, ko primanjkuje delovnih mest in so pri zaposlovanju previdni tako delodajalci kot delojemalci. **Zaposlitvene možnosti se s podaljševanjem trajanja brezposelnosti zmanjšujejo**, saj brezposelna oseba nima več možnosti uresničevati svojih znanj in kompetenc. Poleg tega tudi delodajalci med velikim izborom prijavljenih oseb praviloma raje izberejo tiste, ki so ves čas v stiku s trgom dela (ZRSZ, 2015b, str. 6).

Glede na starost velja, da so **starejši dolgotrajni brezposelnosti podvrženi v večji meri kot druge starostne skupine**. Razlog za to je na strani delodajalcev, ki so mnenja, da so **starejši manj fleksibilni kot mladi**, da naj bi jim **motivacija za delo z leti upadala**, da obstaja velika verjetnost, da **formalno znanje**, ki so ga pridobili v preteklosti, **ni več skladno z današnjimi razmerami na trgu dela, pripravljenost za pridobivanje novih znanj pa je večinoma manjša**. Delodajalci se zaposlovanju starejših izogibajo tudi zaradi previsokih stroškov, ki so povezani za zaposlovanjem le-teh. Če se je še v devetdesetih letih problem brezposelnosti starejših uspešno omejeval s predčasnimi upokojitvami, danes to zaradi višanja starostne meje za upokojitev ni več možno (ZRSZ, 2015b, str. 13).

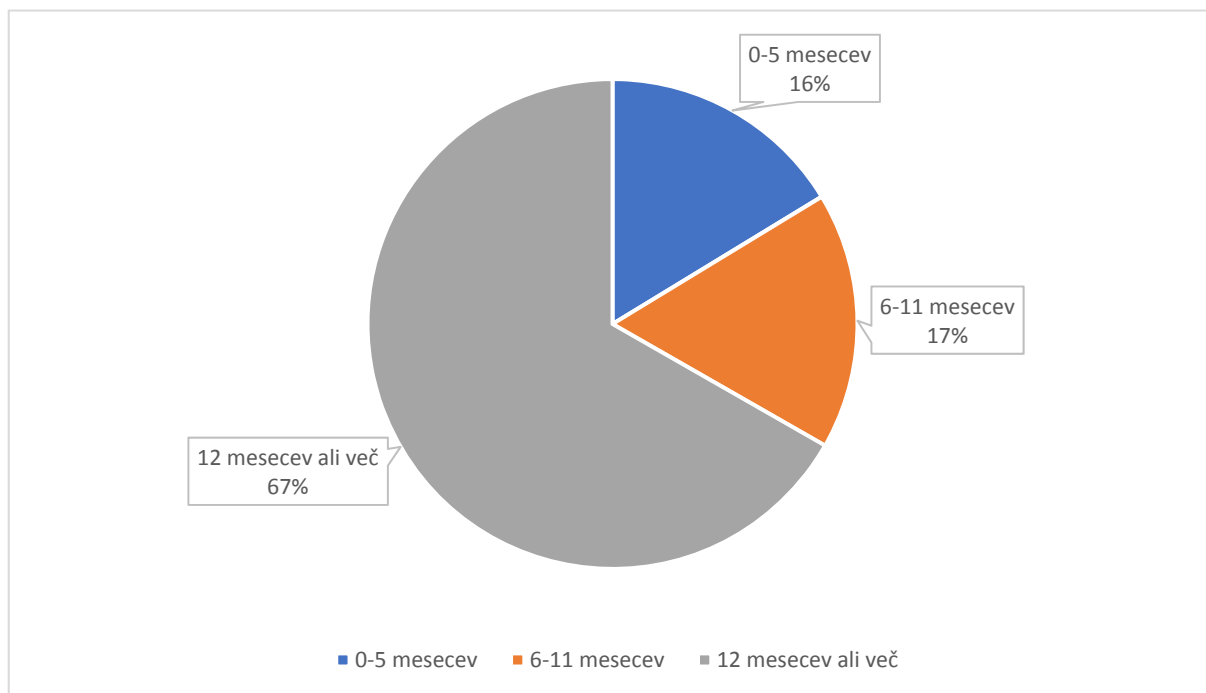
Graf 4.9 Povprečno trajanje brezposelnosti (v mesecih) oseb, starih 50 let in več.



Vir: ZRSZ

Graf 4.9 prikazuje povprečno trajanje brezposelnosti oseb, starih 50 let in več, v obdobju med letoma 2010 in 2015. Leta 2011 se je povprečno trajanje brezposelnosti starejših v primerjavi z letom prej znižalo za 1,49 meseca. Od leta 2011 je mogoče zaznati trend naraščanja povprečnega trajanja brezposelnosti v tej starostni skupini brezposelnih. Leta 2011 je brezposelnost povprečno trajala 25,66 mesecev, leto kasneje je narasla za skoraj 4 mesece, leta 2015 pa je dosegla 37,09 mesecev. V obdobju med letoma 2010 in 2015 je povprečno trajanje brezposelnosti naraslo za skoraj 10 mesecev, natančneje za 9,94 mesecev.

Graf 4.10 Razdelitev starejših brezposelnih po trajanju brezposelnosti v septembru 2017.



Vir: ZRSZ

Zavod Republike Slovenije je starejše brezposelne po trajanju brezposelnosti razdelil v tri skupine:

- 0 do 5 mesecev,
- 6 do 11 mesecev,
- 12 mesec ali več.

Število brezposelnih, starih 50 let ali več, ki so bili brezposelni **največ pet mesecev** je bilo septembra 2017 5.338 in so predstavljali **16 % vseh brezposelnih starejših**. Tistih, ki so bili brezposelni med 6 in 11 mesecev, je bilo v tej starostni skupini 5.557. 12 mesecev ali več pa je bilo septembra 2017 brezposelnih 21.851 starejših. Ti, ki so bili brezposelni več kot 12 mesecev in jih zato uvrščamo med **dolgotrajno brezposelne osebe, predstavljajo kar 67 % vseh brezposelnih oseb, starih 50 let ali več**.

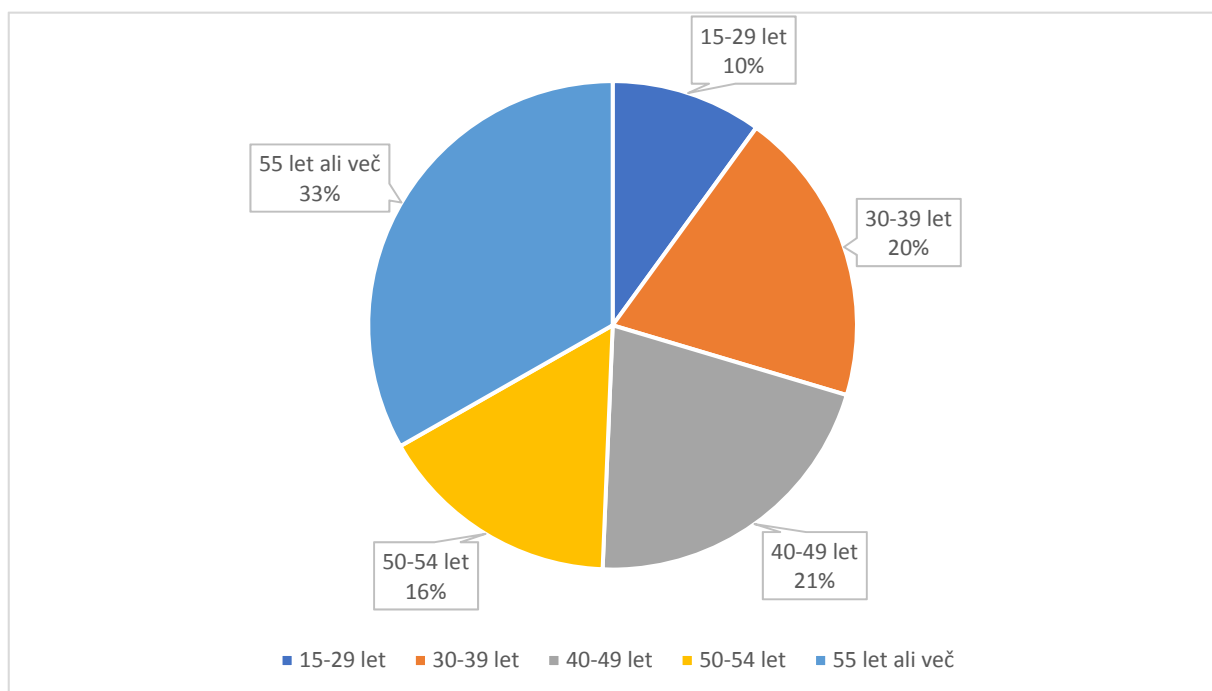
Starejši so dolgotrajni brezposelnosti podvrženi v večji meri kot druge starostne skupine. Število dolgotrajno brezposelnih, ki so stari 50 let ali več, narašča že vse od predkriznega obdobja. Dolgotrajna brezposelnost je sicer v Sloveniji že vseskozi problem in tudi v letih gospodarske rasti Sloveniji tega deleža ni uspelo omejiti. Naraščanje števila dolgotrajno brezposelnih je ena ključnih težav na trgu dela tudi v Evropski uniji, saj ima negativne posledice, tako socialne kot ekonomske, za posameznika in za družbo v celoti (ZRSZ, 2015b, str. 29).

Dolgotrajna brezposelnost pri posamezniku:

- povečuje socialno stigmo,
- vpliva na zmanjševanje kompetenc posameznika,
- manjšo motivacijo,
- in večjo možnost za pojav zdravstvenih težav.

Dolgotrajno brezposelni imajo zato manjše možnosti za zaposlitev (ZRSZ, 2015b, str. 29).

Graf 4.11 Dolgotrajno brezposelne osebe po starostnih skupinah, september 2017.



Vir: ZRSZ

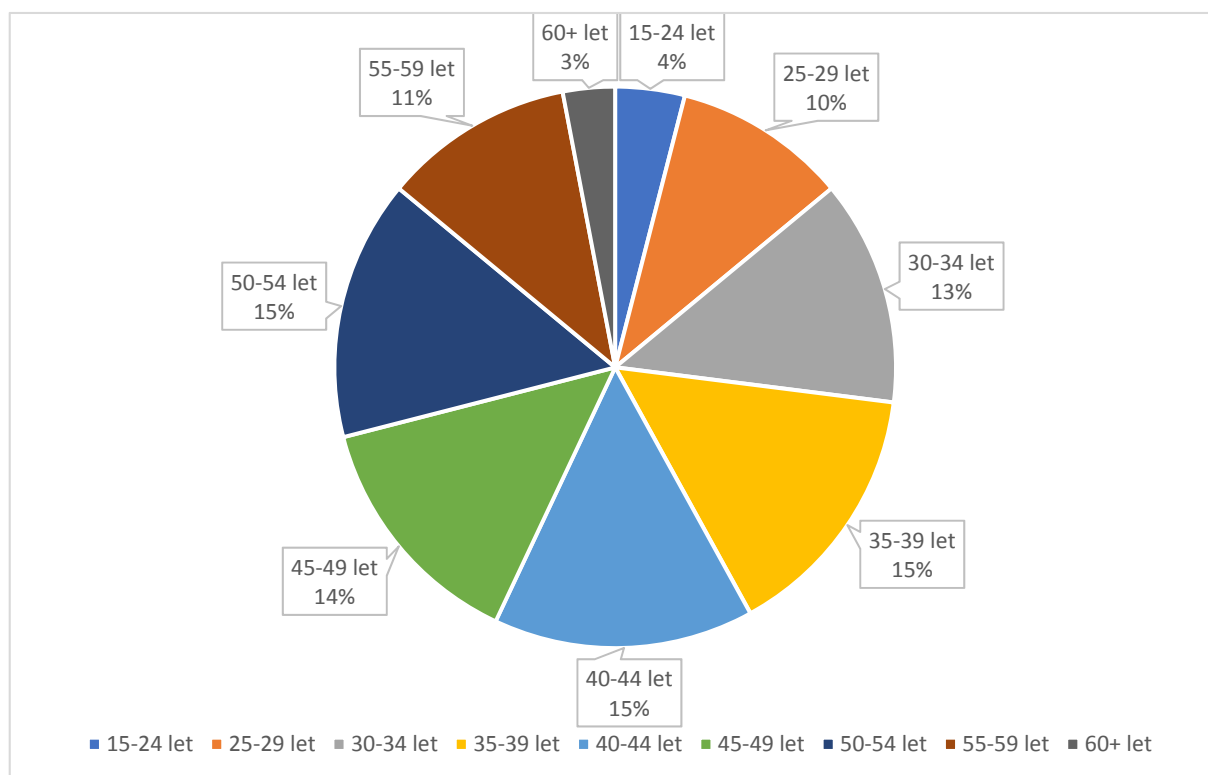
Graf 4.11 prikazuje deleže različnih starostnih skupin med vsemi dolgotrajno brezposelnimi osebami v septembru 2017. **Največji delež med dolgotrajno brezposelnimi predstavljajo brezposelni, ki so stari 55 let ali več**, in sicer njihov delež znaša 33 %. Skupaj s starostno skupino od 50 do 54 let predstavljajo 49 % vseh dolgotrajno brezposelnih. V starostni skupini od 40 do 49 let je bilo septembra 2017 9.317 dolgotrajno brezposelnih, v starostni skupini od 30 do 39 let pa je bilo 8.684 dolgotrajno brezposelnih. Razumljivo najmanjši delež med dolgotrajno brezposelnimi predstavljajo stari med 15 in 29 let, in sicer je njihov delež 10-odstotni.

4.1.5 Pregled podatkov o zaposlovanju starejših v Sloveniji

Slovenski trg dela je v letu 2017 beležil pozitivno rast zaposlovanja. Število delovno aktivnih prebivalcev je v vseh starostnih skupinah naraščalo, še vedno pa je bilo med brezposelnimi osebami več kot tretjina starejših od 50 let. **To skupino delodajalci redkeje zaposlujejo tudi zaradi vseh ugodnosti**, ki jim jih zagotavlja Zakon o delovnih razmerjih. Ta jim omogoča tri dodatne dni letnega dopusta in odpravnino ob upokojitvi, varuje pa jih tudi pred odpuščanjem iz poslovnih razlogov, kot so zmanjšani obseg dela in izguba poslov. Delodajalce zato **pogosto skrbi, da starejših delavcev ne bi mogli odpustiti, da bi bili ti manj produktivni in pogosteje odsotni z dela zaradi zdravstvenih težav**. Prav tako pa delodajalci starejšim delavcem zmotno pripisujejo **nemotiviranost za delo, pomanjkanja izobrazbe in majhno željo po dodatnem strokovnem izobraževanju**. Ne zavedajo pa se, da jim lahko starejši ponudijo **bogate delovne izkušnje, ki jih prenašajo na mlajše delavce**. Dodatna prednost starejših so tudi **močno razvite delovne vrednote, predvsem lojalnost, strokovno znanje, odgovornost in zanesljivost** (Žmaher).

Po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije je bilo konec novembra 2017 v Sloveniji več kot 861.000 delovno aktivnih oseb. Število vseh delovno aktivnih oseb se je na mesečni ravni povečalo za 0,3 %, na letni ravni pa za 3,6 %. Med osebami, starimi 55 let, ali več, je bilo konec **novembra 2017 delovno aktivnih 121.000 oseb**. V tej starostni skupini se je število delovno aktivnih oseb v primerjavi z oktobrom 2017 zvišalo za nekaj več kot 600 ali za 0,5 %. Za primerjavo, novembra 2007 je bilo med osebami v tej starostni skupini približno 54.100 delovno aktivnih, kar je za 44,7 % manj delovno aktivnih oseb kot v novembru 2017. Največ delovno aktivnih, starih 55 let ali več, je v novembru 2017 opravljajo delo **v predelovalnih dejavnostih** (Čuk, 2018).

Graf 4.12 Delovno aktivno prebivalstvo, razdeljeno na starostne skupine, september 2017.

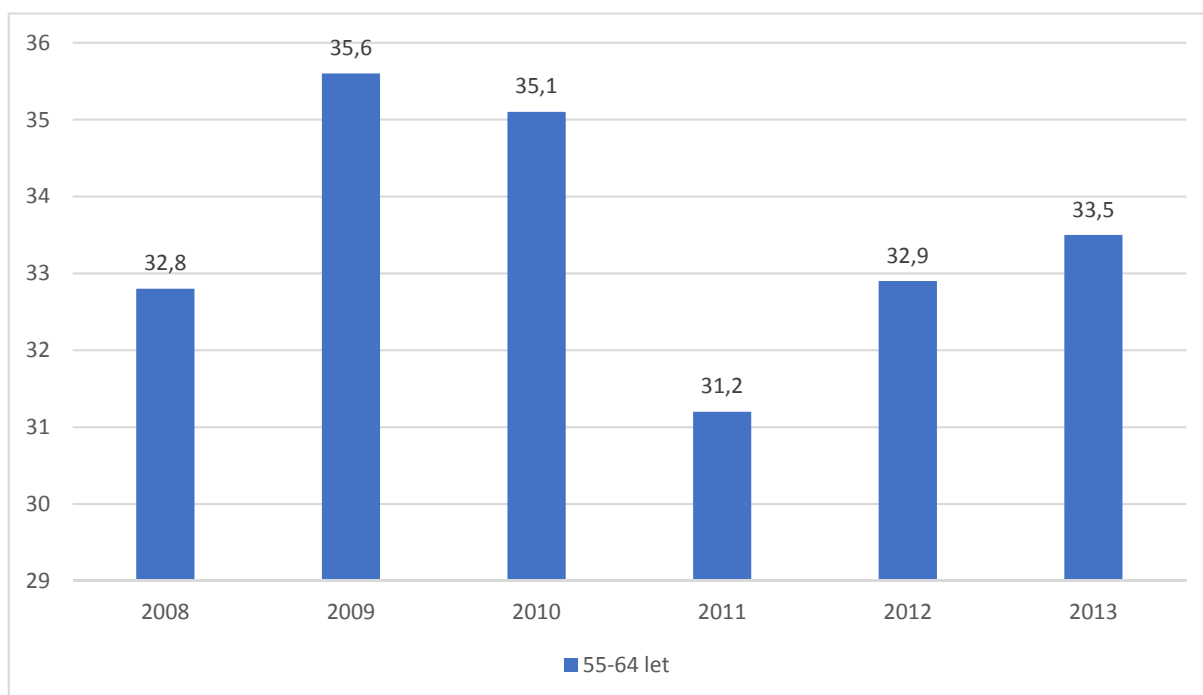


Vir: SURS, lastni izračun

Zaradi intenzivnega staranja se Slovenija sooča z večjim deležem starejših delavcev med celotno delovno silo. Posledica vse večjega števila starejšega prebivalstva je nizka stopnja delovne aktivnosti med prebivalci v starostni skupini 55-64 let (Felc, 2016, str. 15).

Graf 4.12 prikazuje deleže različnih starostnih skupin med vsemi delovno aktivnimi v septembru 2017. V septembru 2017 je bil delež starejših delovno aktivnih, ki so starejši od 50 let, 29-odstotni. Če pogledamo natančneje je bil delež starih med 50 in 54 let 15-odstotni, delež starih med 55 in 59 let 11-odstotni, **starejši od 60 let pa so predstavljali 3-odstotke delovno aktivnega prebivalstva v Sloveniji**. Na drugi strani mlajši, stari med 30 in 49 let, predstavljajo 57-odstotkov delovno aktivnega prebivalstva v Sloveniji. Mlajši od 30 let, kamor spadajo tudi iskalci prvih zaposlitev, pa predstavljajo 14-odstotkov vsega aktivnega prebivalstva.

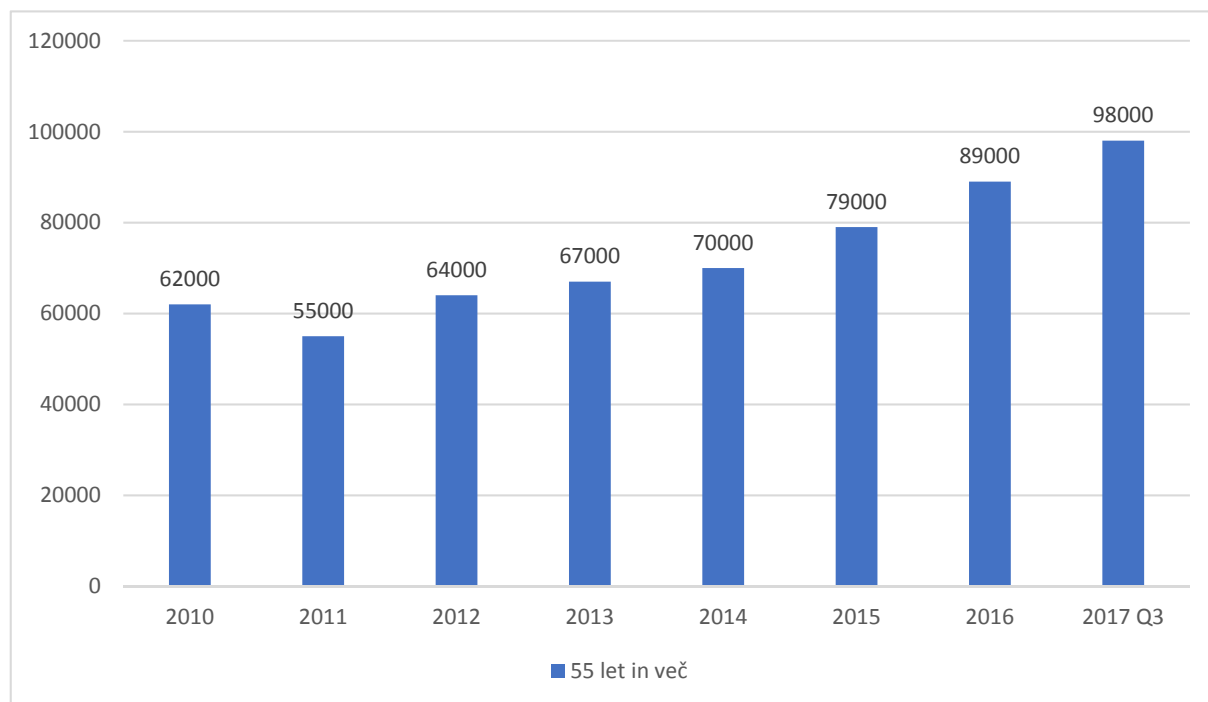
Graf 4.13 Stopnja zaposlenosti oseb, starih med 55 in 64 let.



VIR: Zavezništvo liberalcev in demokratov za Evropo, 2015, str. 5

Graf 4.13 prikazuje stopnjo zaposlenosti oseb, starih med 55 in 64 let, v obdobju med letoma 2008 in 2013. Stopnja zaposlenosti je naraščala do leta 2009, ko je dosegla raven 35,6 %. Leto kasneje je stopnja zaposlenosti v tej starostni skupini padla za 0,4 %. Stopnja zaposlenosti starejših, starih med 55 in 64 let, je občutno padla v letu 2011. Leta 2011 je bila stopnja zaposlenosti starejših najnižja v izbranem obdobju, in sicer je znašala 31,2 %. Po letu 2011 je stopnja zaposlenosti starejših začela postopoma naraščati, v dveh letih je narasla za 2,3 % na 33,5 % stopnjo zaposlenosti starih med 55 in 64 let.

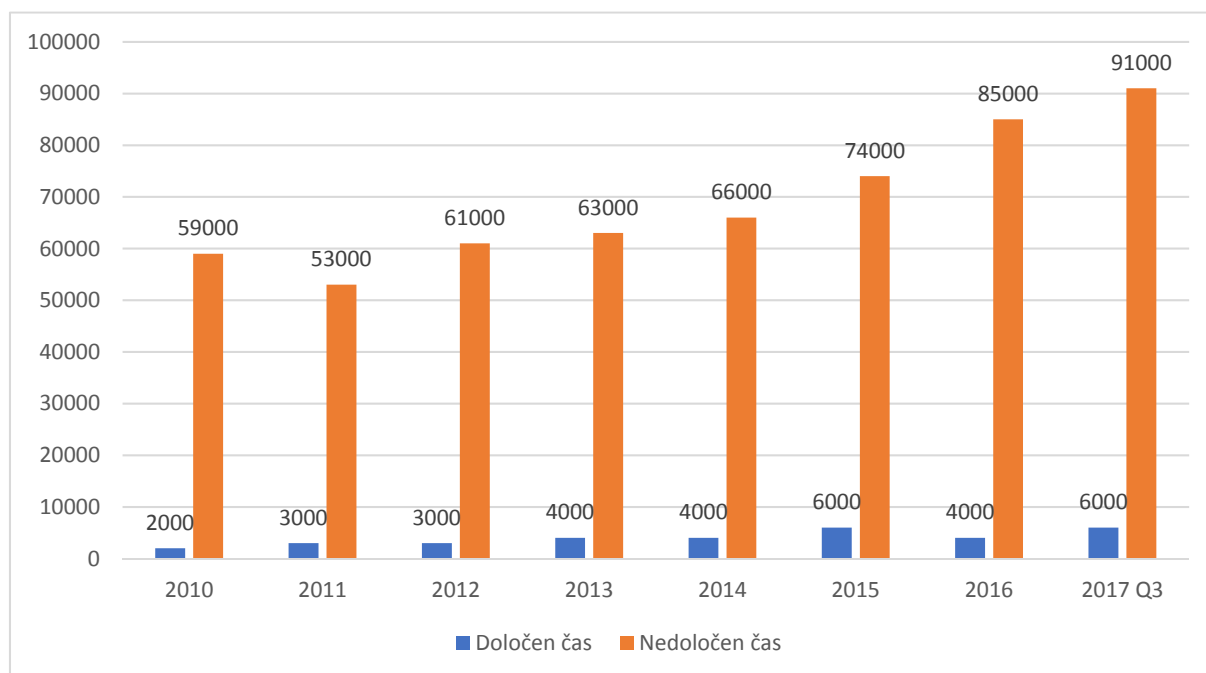
Graf 4.14 Število starejših, zaposlenih v delovnem razmerju, v obdobju med letom 2010 in tretjim četrtletjem leta 2017.



Vir: SURS

Graf 4.14 prikazuje število starejših, zaposlenih v delovnem razmerju, v obdobju med letom 2010 in tretjim četrtletjem leta 2017. Kot je razvidno iz grafa, se je število starejših zaposlenih v letu 2011 v primerjavi z letom prej zmanjšalo, nato pa je začelo število starejših zaposlenih naraščati. Leta 2011 je bilo zaposlenih 55.000 starejših, leto kasneje se je število zaposlenih zvišalo za 9.000 in postopoma naraščalo do leta 2015, ko je število starejših zaposlenih močno poskočilo. Leta 2015 je bilo zaposlenih 79.000 starejših, starih 55 let in več. Leta 2016 pa je bilo zaposlenih 89.000 starejših, kar 34.000 starejših več kot leta 2011. V tretjem četrtletju leta 2017 se je trend močnejšega naraščanja števila starejših v delovnem razmerju nadaljeval, in sicer je bilo v delovnem razmerju 98.000 starejših.

Graf 4.15 Število starejših, zaposlenih za določen ali nedoločen čas, v obdobju med letom 2010 in tretjim četrtletjem leta 2017.



Vir: SURS

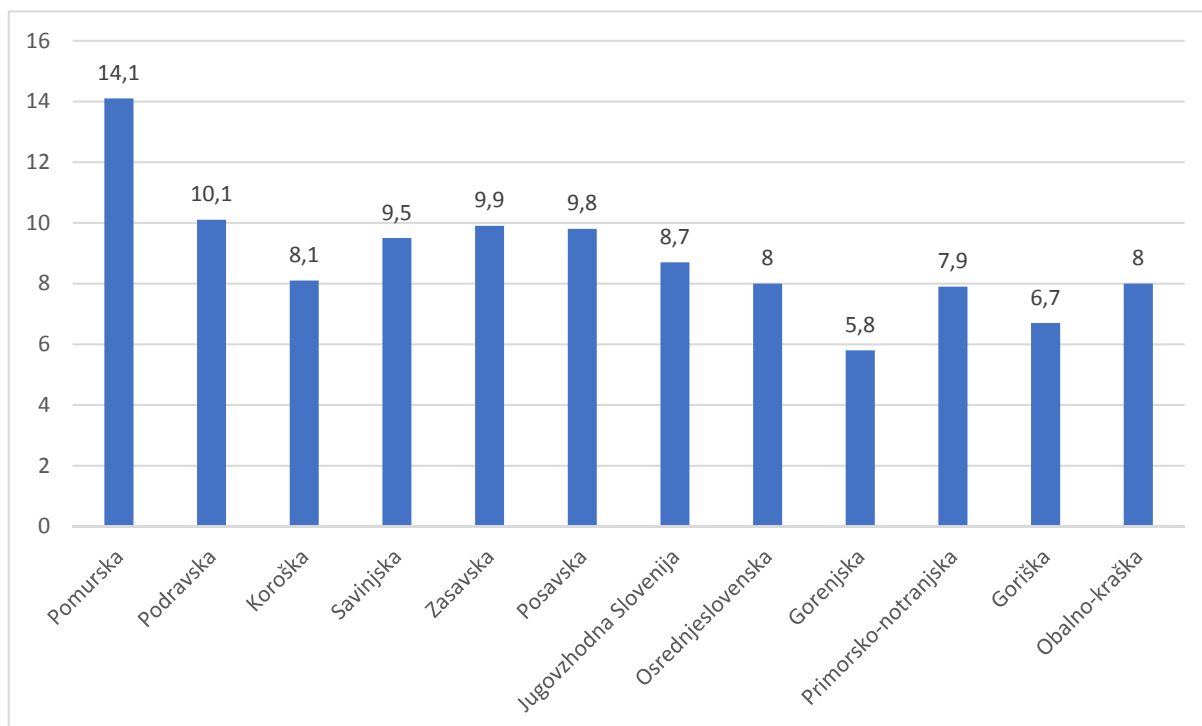
Kot je razvidno iz grafa 4.15, je bilo v obdobju med letom 2010 in tretjim četrtletjem leta 2017 **največ starejših, starih 55 let in več, zaposlenih za nedoločen čas**. Starejši, zaposleni za določen čas, predstavljajo v primerjavi z ostalimi, zaposlenimi za nedoločen čas, zgolj peščico. Leta 2010 je bilo v delovnem razmerju 61.000 starejših, od tega le 2.000 za določen čas. Število starejših, ki so bili zaposleni za določen čas, je v tem obdobju naraščalo in leta 2015 doseglo številko 6.000. Leta 2016 se je število pogodb za določen čas zmanjšalo na 4.000, v tretjem četrtletju leta 2017 pa zopet naraslo na 6.000. Kot že omenjeno, je bilo veliko več starejših zaposlenih za nedoločen čas. Tudi v tej skupini je število naraščalo. Leta 2011 je bilo 53.000 starejših zaposlenih za nedoločen čas, leta 2016 pa kar 85.000 starejših več, in sicer 85.000. V tretjem četrtletju leta 2017 je število starejših, zaposlenih za nedoločen čas, naraslo še za 6.000, in sicer je bilo za nedoločen čas zaposlenih 91.000 starejših.

4.1.6 Razlike v brezposelnosti in zaposlovanju starejših glede na regije

Stopnja registrirane brezposelnosti je v Sloveniji novembra 2017 znašala 8,7 % (ZRSZa). **Najvišja stopnja registrirane brezposelnosti je bila v Pomurski regiji, in sicer 14,1 %**. Na drugem mestu je Podravska statistična regija z 4 % nižjo stopnjo registrirane brezposelnosti, a še vedno za 1,4 % višja od povprečja v Sloveniji. Po stopnji registrirane brezposelnosti so zelo skupaj Savinjska, Zasavska in Posavska regija, in sicer znašajo njihove stopnje 9,5 %, 9,9 % in 9,8 % v Posavski regiji. V Jugovzhodni regiji so novembra 2017 beležili 8,7 % stopnjo

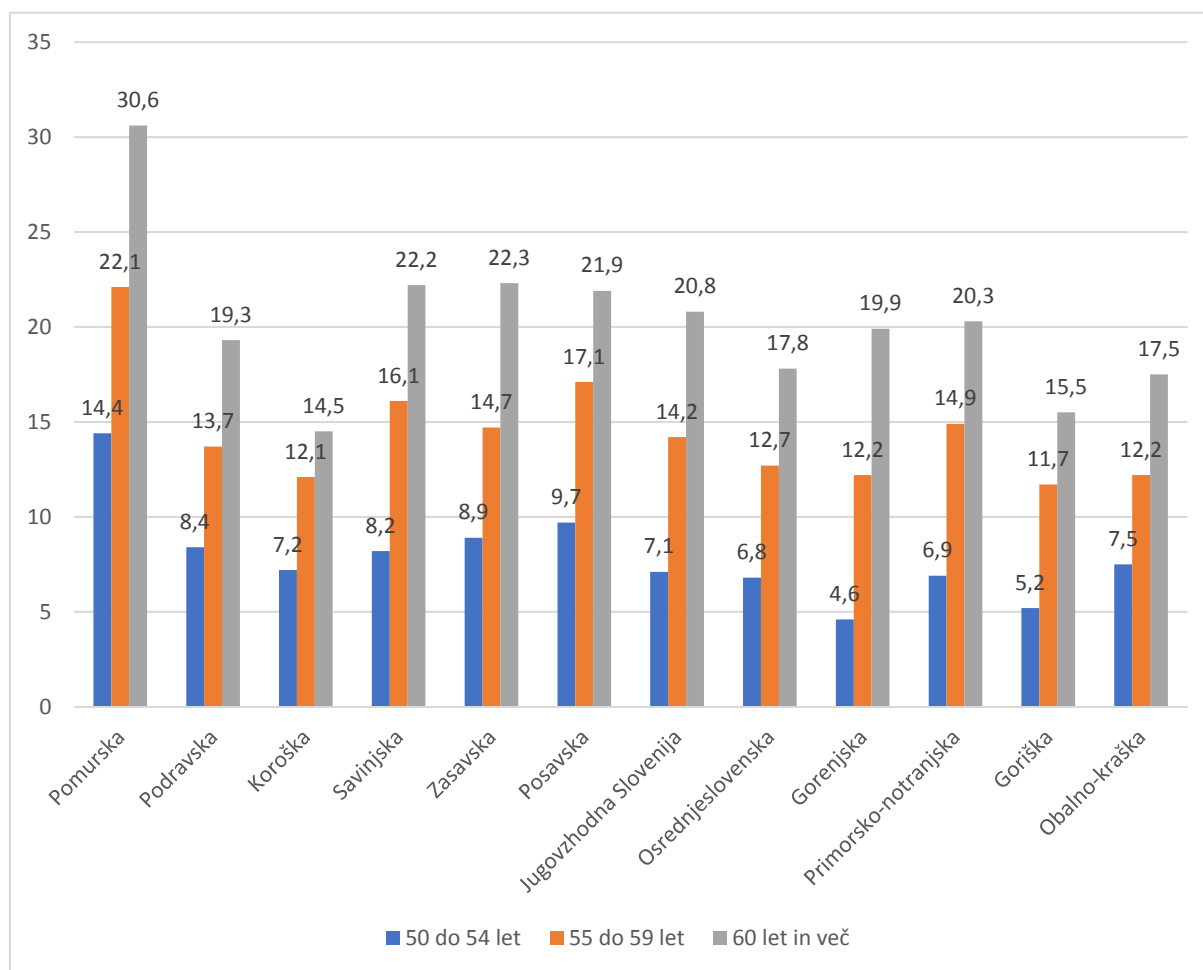
registrirane brezposelnosti, na Koroškem je ta znašala 8,1 %, v Osrednjeslovenski in Obalno-kraški statistični regiji pa 8,0 %. V Primorsko-notranjski regiji je bila zabeležena 7,9 % stopnja registrirane brezposelnosti, medtem ko sta **najnižjo stopnjo brezposelnosti imeli Goriška (6,7 %) in Gorenjska regija (5,8 %)**. Stopnje registrirane brezposelnosti v posameznih statističnih regijah v Sloveniji v novembru 2017 prikazuje tudi spodnji graf 4.16.

Graf 4.16 Stopnja registrirane brezposelnosti po statističnih regijah, november 2017.



Vir: ZRSZ

Graf 4.17 Stopnje registrirane brezposelnosti starih 50 let in več po statističnih regijah in starosti, november 2017.

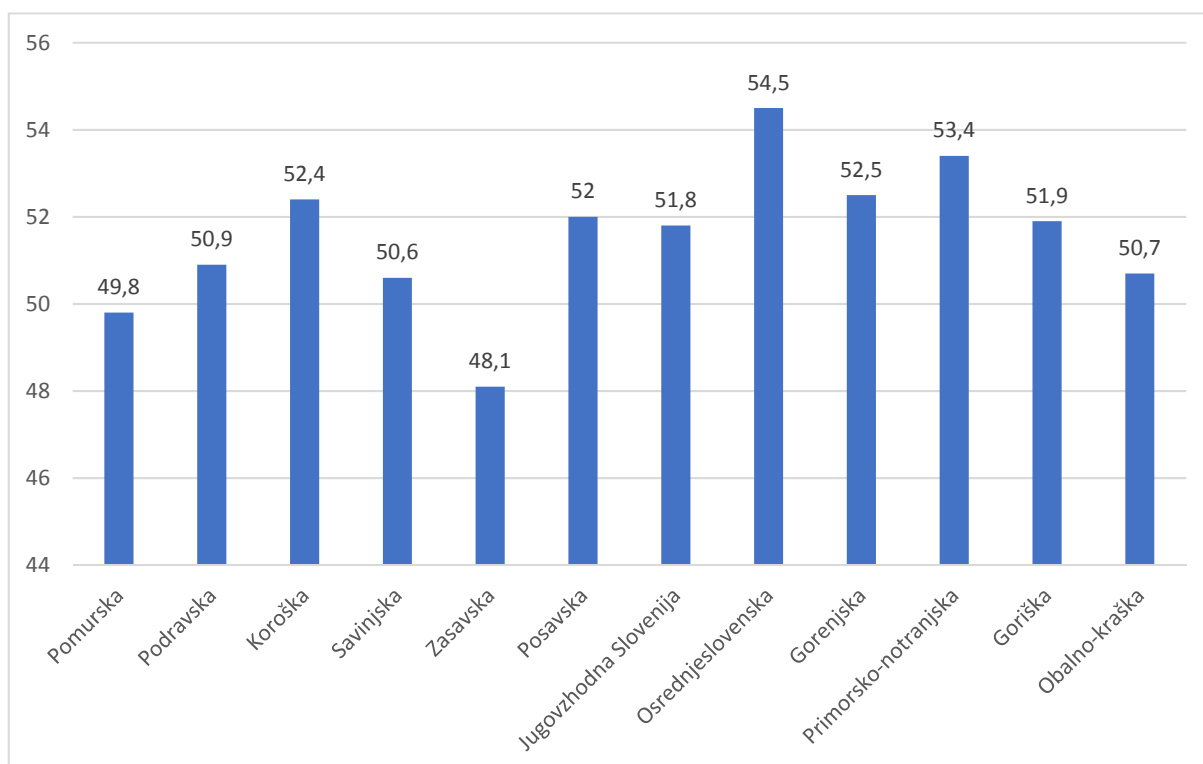


Vir: ZRSZ

Graf 4.17 prikazuje stopnje registrirane brezposelnosti starejših v dvanajstih slovenskih statističnih regijah v novembru leta 2017. Starejši brezposelni so razdeljeni v tri starostne skupine: 50 do 54 let (modri stolpec), 55 do 59 let (oranžni stolpec) in 60 let in več (siv stolpec). Po stopnji registrirane **brezposelnosti v vseh starostnih skupinah najbolj izstopa Pomurska regija**. Ta regija beleži daleč najvišjo stopnjo brezposelnosti starejših, ki so stari 60 let in več. Ta **znaša 30,6 %**, kar je za skoraj 8 % več kot v Zasavski regiji, ki po stopnji brezposelnosti starejših v tej starostni skupini prva zaostaja za Pomursko regijo. V Pomurski regiji beležijo najvišjo stopnjo brezposelnosti tudi v ostalih dveh starostnih skupinah. V starostni skupini 50 do 54 let znaša 14,4 %, v skupini 55 do 59 let pa 22,1 %. Med seboj zelo podobne stopnje registrirane brezposelnosti imajo Savinjska, Zasavska in Posavska regija. Pri vseh treh statističnih regijah se stopnja brezposelnosti v skupini starih 60 let in več giblje okoli 22 %, v skupini 55 do 59 let je v Savinski regiji 16,1 %, v Zasavski 14,7 %, v Posavski pa malenkost višja, 17,1 %. Stopnja registrirane brezposelnosti v skupini starejših, ki so stari

med 50 in 54 let, pa se v vseh omenjenih statističnih regijah giblje okoli 9 %. Gorenjska statistična regija ima relativno visoko stopnjo registrirane brezposelnosti v starostni skupini 60 let in več (19,9 %), medtem ko je v tej statistični regiji stopnja registrirane brezposelnosti v skupini starih med 50 in 54 let, najnižja med vsemi statističnimi regijami in znaša le 4,6 %. Najbližje ji je Goriška regija, ki ima na splošno nizko stopnjo registrirane brezposelnosti v vseh starostnih skupinah – v skupini 50 do 54 let znaša 5,2 %, v skupini 55 do 59 let 11,7 % in v skupini 60 let in več 15,5 %. Podobno nizke vrednosti beleži tudi Koroška regija, kjer je v modri skupini stopnja registrirane brezposelnosti 7,2 %, v oranžni 12,1 % in sivi 14,5 %.

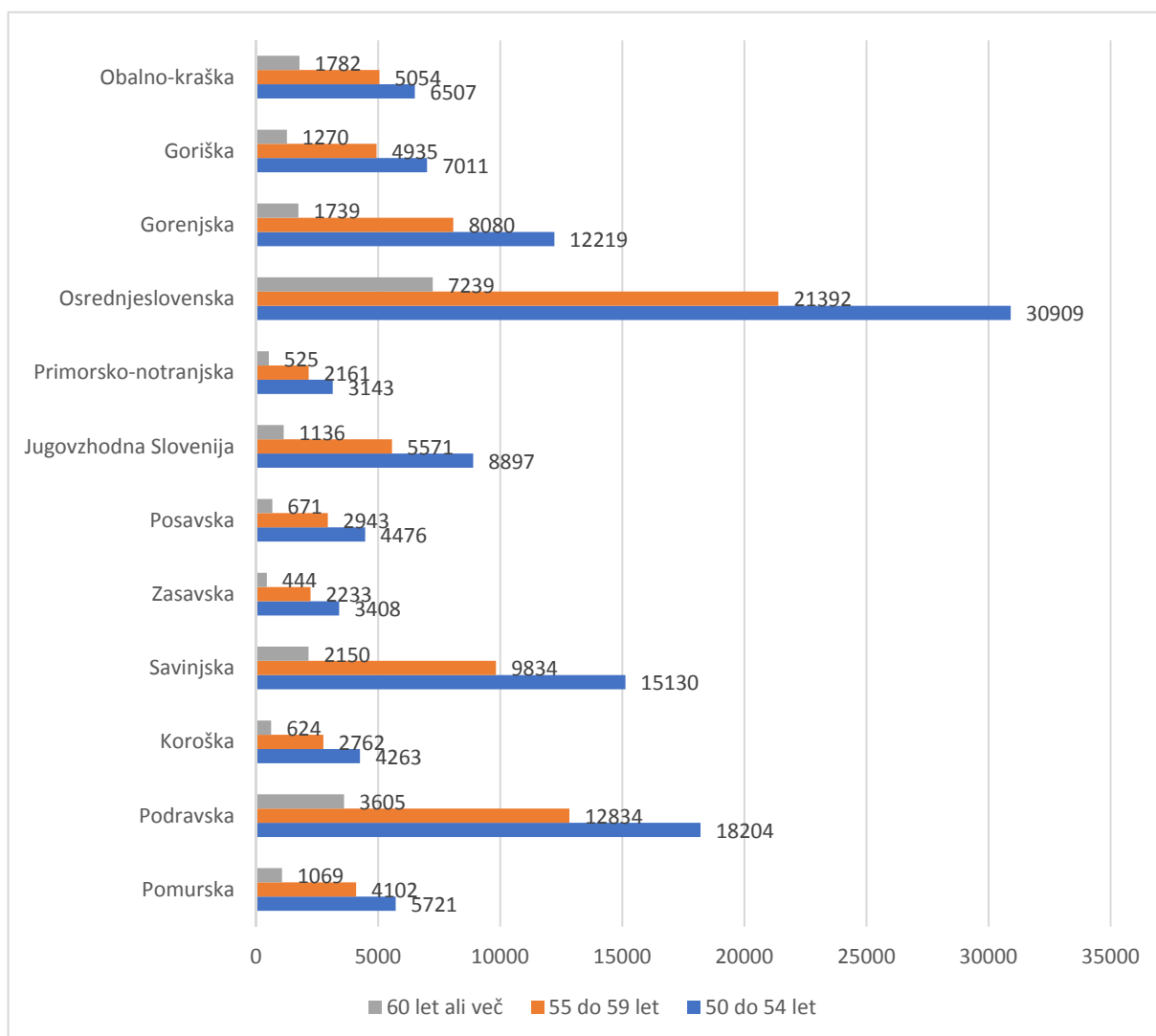
Graf 4.18 Stopnja delovne aktivnosti po posameznih statističnih regijah.



Vir: SURS

Graf 4.18 prikazuje stopnjo delovne aktivnosti v posameznih dvanajstih statističnih regijah v letu 2016. Največjo stopnjo delovne aktivnosti beležijo v Osrednjeslovenski regiji, in sicer znaša 54,5 %, z 53,4 % stopnjo delovne aktivnosti ji sledi Primorsko-notranjska regija ter Gorenjska regija s 52,5 % stopnjo delovne aktivnosti. Najnižjo stopnjo delovne aktivnosti beležijo v Zasavski regiji, kjer znaša 48,1 % in je za 6,4 % nižja od stopnje delovne aktivnosti v Osrednjeslovenski regiji.

Graf 4.19 Število delovno aktivnih starejših po statističnih regijah.



Vir: SURS

Graf 4.19 prikazuje število delovno aktivnih starejših po statističnih regijah prebivališča. Starejši delovno aktivni so razdeljeni v tri skupine: 50 do 54 let (moder stolpec), 55 do 59 let (oranžen stolpec), 60 let ali več (siv stolpec). **Največ starejših delovno aktivnih prihaja iz Osrednjeslovenske regije**, kjer je tudi največ prebivalcev. V starostni skupini 50 do 54 let je delovno aktivnih 30.909 starejših, v skupini 55 do 59 let 21.392 in v skupini 60 let ali več 7.239. Relativno visoko število delovno aktivnih je v primerjavi z ostalimi regijami v Podravske regiji, in sicer 18.204 v modri skupini, 12.834 v oranžni in 3.605 v sivi. **Najmanj delovno aktivnih starejših je v Zasavski regiji**, kjer je med starejšimi, ki so stari 60 let ali več, delovno aktivnih le 444. V skupini med 55 in 59 let 2.233 in v skupini med 50 in 54 let 3.408.

4.1.7 Vključevanje starejših v programe spodbujanja zaposlovanja

Starejši se pri uspešni (re)integraciji na trg dela srečujejo z nešteti preprekami in so zato **ciljna skupina številnih ukrepov aktivne politike zaposlovanja**. V letu 2015 sprejete **Smernice za izvajanje aktivne politike zaposlovanja 2016-2020** tako kot cilj izpostavljajo pomen vključevanja starejših v ukrepe aktivne politike zaposlovanja (ZDUS, 2016, str. 37).

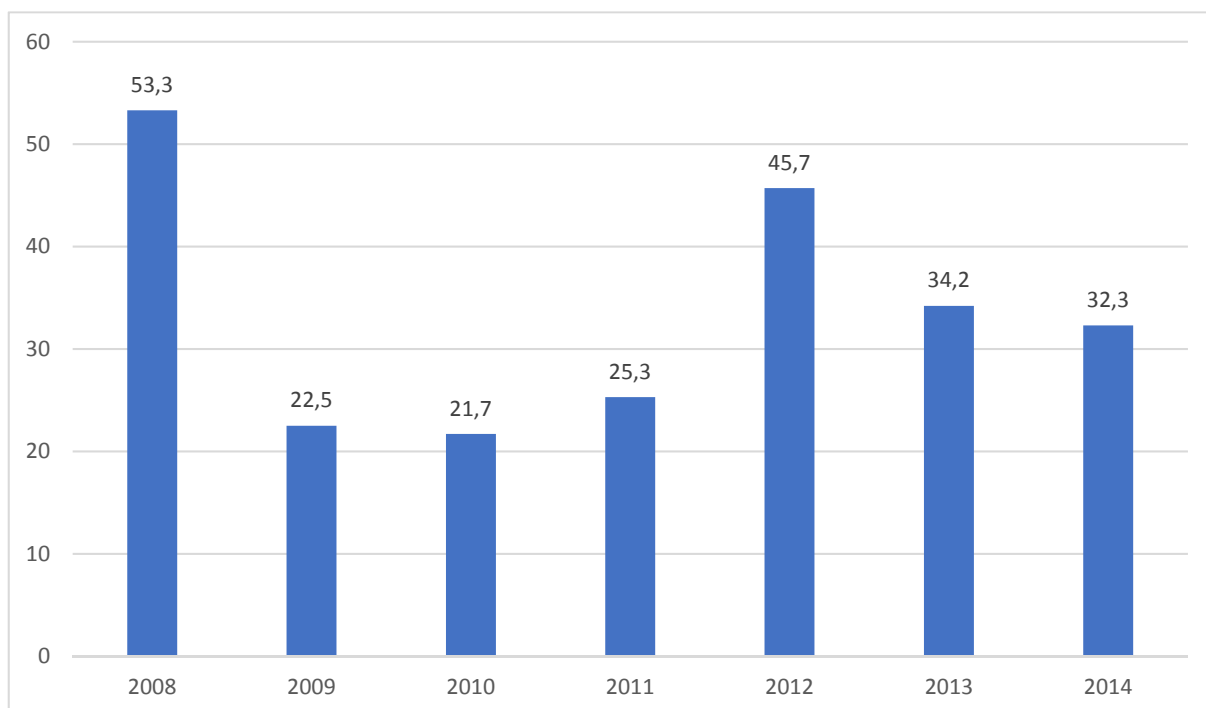
Spodbude za zaposlovanje so eden izmed petih ukrepov aktivne politike zaposlovanja, ki predstavlja nabor ukrepov na trgu dela, namenjenih povečanju zaposlenosti in zmanjševanju brezposelnosti, večji zaposljivosti oseb na trgu dela ter povečanju konkurenčnosti in prožnosti delodajalcev. Ukrepi APZ ciljno odpravljajo probleme na področju zaposlovanja in trga dela (ZRSZ, 2016a, str. 29).

Smernice aktivne politike zaposlovanja za obdobje 2012-2015 je Vlada Republike Slovenije sprejela decembra 2011 in so bile usmerjene tudi na **področje večanja zaposlenosti in zaposljivosti starejših**. Zakon o urejanju trga dela pa določa smernice aktivne politike zaposlovanja za obdobje 2016-2020, ki sledijo strateškim usmeritvam Slovenije in določajo ključne prioritete za izboljšanje stanja na trgu dela v Sloveniji za obdobje do leta 2020 (MDDSZ, 2015a, str. 3).

Spodbude za zaposlovanje so namenjene predvsem **povečanju zaposlitvenih možnosti ranljivih skupin brezposelnih oseb in se izvajajo v obliki subvencij za zaposlitev** (Kavaš in drugi, 2015a, str. 43).

Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje (ZRSZ) v okviru programov spodbujanja zaposlovanja delodajalcem omogoča pridobitev subvencij oziroma delnega povračila stroškov v primeru zaposlitve novih delavcev. ZRSZ lahko tako delodajalcem v primeru nove zaposlitve brezposelnih dodeli subvencije, povrne prispevke delodajalca ali sofinancira stroške zaposlitve v javnih delih (Spletni pravnik, 2015).

Graf 4.20: Delež vseh starejših, starih 50 let ali več, ki so bili v obdobju 2008-2014, vključeni v ukrep APZ »Spodbude za zaposlitev«.



Vir: Kavaš in drugi, 2015b, str. 46

Iz grafa 4.20 je razvidno, da je bilo največ starejših, starih 50 let ali več, **vključenih v ukrepe za spodbujanje zaposlovanja leta 2008, in sicer kar 53,3 %**. Leto kasneje je ta odstotek padel za več kot 30 % in nizka vključenost starejših v ukrepe za spodbujanje zaposlovanja se je nadaljevala vse do leta 2012, ko je delež starejših zopet močno narasel. Leta 2012 je bilo v ukrepe za spodbujanje zaposlovanja vključenih 45,7 % vseh starejših. Leto kasneje je ta delež zopet upadel; leta 2013 je bilo v ukrepe za spodbujanje zaposlovanja vključenih 34,2 %, leta 2014 pa 32,3 % vseh starejših.

Podatki Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje kažejo, da imajo **starejši slabše možnosti za uspešno reintegracijo na trg dela**, na kar kažejo tudi rezultati zaposljivosti ob izhodu iz ukrepov APZ. Ne glede na nižji delež prehodov oziroma ohranitev zaposlitev po zaključku programov, ni mogoče zanemariti podatka, da se je v obdobju med letoma **2008 in 2014 kar 25.034 starejših brezposelnih oseb zaposlilo prav s pomočjo programov subvencioniranja zaposlitev in samozaposlitev**. Glede na vse objave iz evidence brezposelnih oseb, ki so posledica zaposlitve v tem obdobju, predstavljajo zaposlitve s pomočjo ukrepov APZ 56,6 % vseh zaposlitev starejših (Kavaš in drugi, 2015, str. 46). Glede na število starejših, vključenih v program APZ, je po ocenah ZRSZ svoj namen najbolj upravičil program »**Zaposli.me**«. V ta program je bilo v obdobju med 2011 in 2014 vključenih dobrih 32 % starejših od 50 let (Kavaš in drugi, 2015a, str. 8-9).

V letih od 2008 do 2018 so bili izključno starejšim brezposelnim osebam namenjeni štirje programi subvencionirane zaposlitve:

a) **Spodbujanje zaposlovanja starejših brezposelnih oseb**

V letu 2008 je bil objavljen Javni razpis za spodbujanje zaposlovanja starejših brezposelnih oseb, katerega namen je bilo spodbujanje zaposlovanja starejših brezposelnih in na ta način prispevati k njihovi ponovni delovni vključenosti, izboljšanju njihovih zaposlitvenih možnosti in k zmanjšanju njihove socialne izključenosti. Program je delodajalcem omogočal subvencionirano zaposlovanje oseb, ki so starejše od 50 let in so med brezposelnimi na Zavodu prijavljeni najmanj tri mesece. Zavod je delodajalcem, izbranim na javnem razpisu, izplačal subvencijo za zaposlitev starejših brezposelnih za najmanj eno leto in polni delovni čas. S pomočjo tega programa je bilo v obdobju 2008-2009 **zaposlenih 525 starejših brezposelnih**, od tega 283 žensk (ZRSZc, str. 5).

b) **»Program 50plus«**

Leta 2013 je bilo objavljeno javno povabilo 50plus, ki se je izvajal v okviru istoimenskega programa in je delodajalcem omogočal pridobitev subvencije za zaposlitev starejših brezposelnih. Program je bil financiran s strani Evropske unije iz Evropskega socialnega sklada (85%) in proračuna RS (15%). Ciljna skupina javnega povabila so bili starejši brezposelni, ki so dopolnili 50 let in so bili med brezposelnimi pri Zavodu prijavljeni neprekinjeno najmanj 6 mesecev. Za pridobitev subvencije je moralo delovno razmerje trajati neprekinjeno najmanj 18 mesecev za polni delovni čas oziroma za krajši delovni čas v skladu z odločbo o invalidnosti (MDDSZ, 2013). Leta 2013 je bilo v program vključenih **672 starejših brezposelnih**, leta 2014 pa **8** (ZRSZ, 2017a).

c) **»Delovna vključenost starejših oseb«**

Program »Delovna vključenost starejših oseb« iz leta 2014 je delodajalcem omogočal pridobitev subvencije za zaposlitev starih 50 let ali več iz **vzhodne Slovenije**, ki so vsaj 12 mesecev brezposelni ali so brez izobrazbe. Subvencija je bila namenjena zaposlitvi starejših za najmanj eno leto za polni delovni čas oziroma sorazmerno manj, če gre za invalida (ZRSZ, 2014a). Leta 2014 je bilo v ta program vključenih **447 brezposelnih starejših** (ZRSZ, 2017a). Večina vključenih v program je bila **dolgotrajno brezposelnih**, **27 % oseb je imelo osnovnošolsko izobrazbo ali manj** (MDDSZ, 2015a, str. 37).

d) **Aktivni do upokojitve - Spodbude za zaposlovanje starejših**

Leta 2017 je ZRSZ objavil Javno povabilo delodajalcem za izvedbo projekta v okviru programa Aktivni do upokojitve – Spodbude za zaposlovanje starejših, katerega namen je bilo spodbujanje delodajalcev k trajnejšemu zaposlovanju starejših brezposelnih oseb iz ciljne skupine, in sicer za nedoločen čas oziroma za čas do izpolnitve pogojev za predčasno ali starostno upokožitev. Ciljna skupina programa so bili starejši brezposelni, stari 55 let in več, ki so vsaj 1 mesec prijavljeni v evidenci brezposelnih oseb (ZRSZ, 2017c, str. 2-3). V program je bilo vključenih **108 starejših brezposelnih** (glej prilogo A).

V letih med 2014 in 2018 so bili starejših brezposelnim osebam namenjeni še ostali programi v okviru ukrepa APZ »spodbude za zaposlitev«.

e) **Zaposli me PLUS**

Zaposli me PLUS je program, ki je delodajalcem omogočal subvencijo za zaposlitev **brezposelnih starejših, ki so starejši od 50 let in vsaj 3 mesece prijavljeni v evidenci brezposelnih oseb**, invalidov, prebivalcev območij z visoko brezposelnostjo, Romov in dolgotrajno brezposelnih. Za pridobitev subvencije je morala zaposlitev trajati najmanj eno leto (ZRSZ, 2014b). Kot je razvidno iz priloge A, je bilo leta 2014 za vključitev v program Zaposli me PLUS **na novo sklenjenih 445 pogodb** s starejšimi brezposelnimi, starimi 50 let in več.

f) **Zaposli.me**

Program Zaposli.me delodajalcem omogoča pridobitev subvencije za najmanj 12-mesečno zaposlitev brezposelnih, ki so dopolnili 30 let ali več in so najmanj 12 mesecev prijavljeni v evidenci brezposelnih, so starejši od 50 let in so najmanj 6 mesecev prijavljeni v evidenci brezposelnih, so dopolnili 30 let ali več, imajo končano največ osnovno šolo in so najmanj 6 mesecev prijavljeni v evidenci brezposelnih ali so dopolnili 30 let ali več in bodo po vključitvi v programe socialne vključenosti in aktivacije znova postali dejavni na trgu dela (ZRSZ, 2017d). Leta 2014 se je izvajal program Zaposli.me 5/2014, kamor je bilo vključenih **502 starejših brezposelnih** in program Zaposli.me 6/2014, kamor je bilo vključenih **262 starejših brezposelnih**. V letu 2016 je bilo v program Zaposli.me 2016/2017 vključenih **1.668 starejših brezposelnih**, še več, **2.247 starejših brezposelnih**, je bilo v program Zaposli.me vključenih leta 2017. Januarja 2018 pa je bilo v ta program vključenih **140 starejših brezposelnih** (glej prilogo A). S pomočjo tega programa se je v obdobju med letoma 2014 in 2018 za obdobje najmanj 12 mesecev zaposlilo 4.819 starejših brezposelnih.

g) Spodbujanje zaposlovanja za odpravo posledic žleda

Namen programa, ki se je izvajal v letu 2014, je bilo spodbujanje zaposlovanja brezposelnih oseb, ki so prijavljene v evidenci brezposelnih oseb vsaj 6 mesecev ali nimajo dokončanega srednjega strokovnega izobraževanja, srednjega poklicnega, tehniškega izobraževanja oziroma splošnega srednjega izobraževanja. Subvencija je bila dodeljena za zaposlitev oseb iz ciljne skupine za neprekinjeno obdobje najmanj dvanajst mesecev (MDDSZ, 2015b). Leta 2014 so s pomočjo tega programa **zaposlili trije starejši, stari 50 let ali več** (glej prilogo A).

h) Povračilo prispevkov na podlagi ZRPPR1015

Namen spodbude **Povračilo prispevkov na podlagi ZRPPR1015** je ustvarjanje novih delovnih mest ter ohranitev obstoječih ter odpravljanje posledic gospodarske in finančne krize v Pomurju ter zaposlitev brezposelnih oseb. Delodajalci, ki so za obdobje najmanj dveh let zaposlili prikrajšanega delavca so bili upravičeni do povračila prispevkov delodajalca za socialno varnost. Med prikrajšane delavce spada tudi brezposelne oseba, starejša od 50 let. Pri tem programu gre za subvencije delodajalcem iz Pomurske regije s sedežem v Pomurju (MDDSZ, 2015b). Leta 2014 je bilo v ta program vključenih **5 starejših brezposelnih**, leta 2015 pa **3 starejši brezposelni**. Več starejših je bilo v ta program vključenih v naslednjih dveh letih. Leta 2016 se je s pomočjo tega programa zaposlilo **94 starejših brezposelnih**, leta 2017 pa **136 starejših brezposelnih**. Januarja 2018 je bilo v ta program vključenih **7 starejših** (glej prilogo A).

i) Povračilo prispevkov - Program Pokolpje 2016

Namen programa Pokolpje 2016 je spodbujanje zaposlovanja na problemskem območju z visoko brezposelnostjo, v tem primeru na območju Pokolpja. V okviru programa so delodajalci, ki imajo sedež v Pokolpju in so za obdobje najmanj 1 leta zaposlili brezposelno osebo iz ciljne skupine, upravičeni do povračila plačanih prispevkov delodajalca za socialno varnost. V ciljno skupino programa spadajo tudi starejši brezposelni, ki so stari 50 let ali več (ZRSZd). Leta 2014 so bili v program Pokolpje 2016 vključeni **4 starejši brezposelni**, leta 2015 pa **1 starejši** (glej prilogo A).

j) Povračilo prispevkov na podlagi ZSRR-2

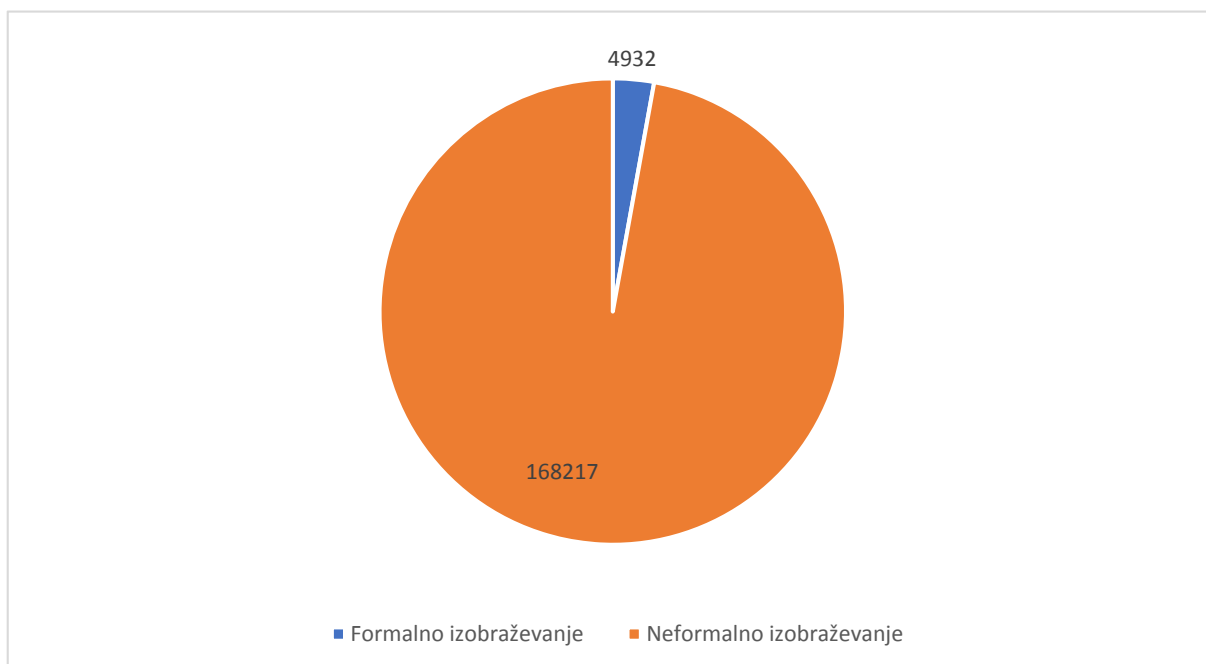
Namen spodbude Povračilo prispevkov na podlagi ZSRR-2, je spodbujanje zaposlovanja na problemskih območjih z visoko brezposelnostjo (Pokolpje, Maribor z okolico, Hrastnik, Radeče in Trbovlje). Delodajalci, ki so zaposlili osebo iz ciljne skupine za najmanj eno leto,

so bili upravičeni do povračila plačanih prispevkov za socialno varnost. V ciljno skupino spadajo tudi brezposelne osebe, starejše od 50 let (ZRSZd). Leta 2015 je bilo v program vključenih **46 starejših brezposelnih**, leta 2016 **62 starejših brezposelnih**, leta 2017 **43 starejših brezposelnih**, leta 2018 pa **8 starejših brezposelnih** (glej prilogo A).

4.1.8 Vključenost starejših v vseživljenjsko izobraževanje

Izobraževanje in usposabljanje sta ključna dejavnika, ki vplivata na stopnjo zaposlenosti starejših delavcev, njihovo produktivnost in tudi na doprinos k družbi kot celoti. Izobraževanje se izvaja kot **neformalno in formalno izobraževanje**. Namen neformalnega izobraževanja je **večanje zaposlitvenih možnosti s pridobitvijo novih znanj in kompetenc** za vstop na trg dela in uspešen razvoj kariere. Na drugi strani je formalno izobraževanje namenjeno **večanju zaposlitvenih možnosti s pridobitvijo višje ravni izobrazbe**. Neformalno izobraževanje se lahko izvaja kot usposabljanje in izpopolnjevanje in predstavlja obliko izobraževanja odraslih, ki se lahko izvaja na različne načine. Usposabljanje predstavlja pridobitev novih znanj in kompetenc s pomočjo izvajalcev, registriranih za usposabljanja. Potrdilo, ki ga posameznik pridobi o opravljenem usposabljanju, velja na celotnem trgu dela. Širjenju in poglobljanju obstoječega znanja, spretnosti oziroma kompetence posameznika, je namenjeno izpopolnjevanje. Neformalno izobraževanje se lahko izvaja tudi kot **usposabljanje na delovnem mestu**. Formalno izobraževanje za razliko od neformalnega pomeni vključitev v javno veljavni program za pridobitev javno veljavne izobrazbe (Kavaš in drugi, 2015a, str. 30, 42).

Graf 4.21 Število starih 50 let ali več, ki so bili v letu 2016 vključeni v formalno ali neformalno izobraževanje.



VIR: SURS

Podatki Statističnega urada RS iz leta 2016 kažejo, da je bilo v letu 2016 največ starejših, starih 50 let ali več, vključenih v neformalno izobraževanje. In sicer, je bilo v **neformalno izobraževanje vključenih 168.217 oseb**. V **formalno izobraževanje** jih je bilo vključenih precej manj, le **4.932**.

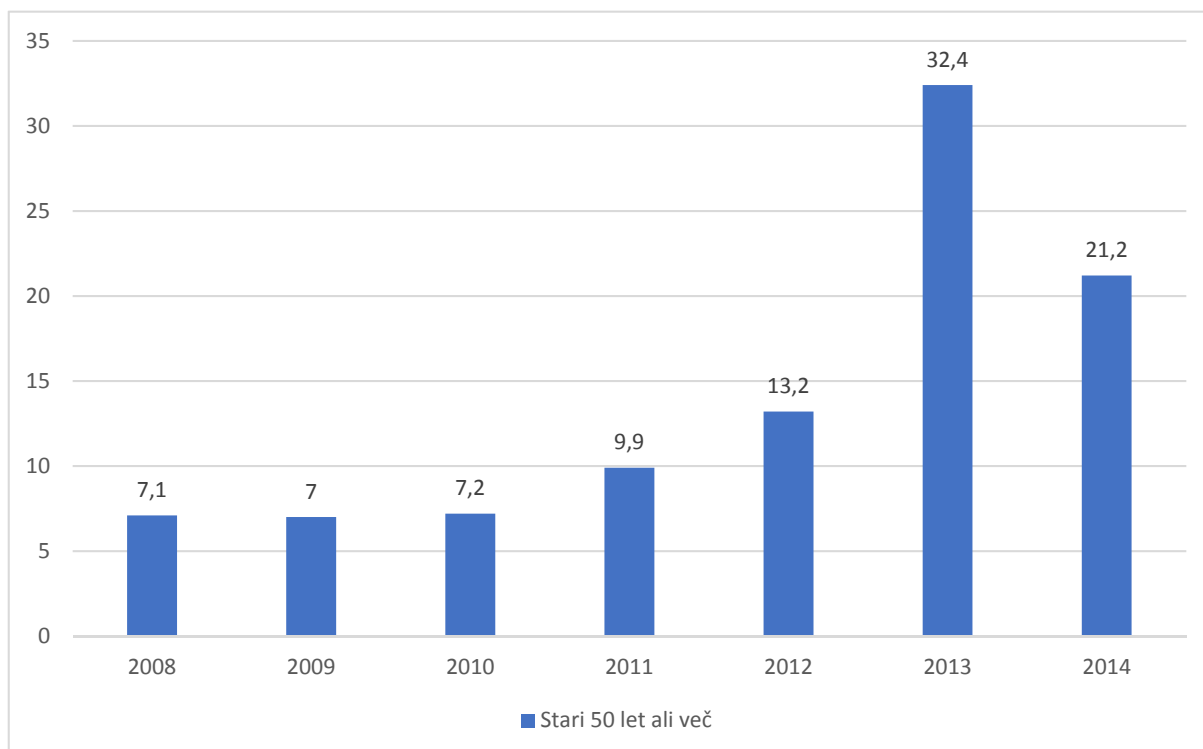
V Sloveniji je bila sprejeta **Strategija vseživljenjskosti učenja**, ki na prvem mestu določa, da je potrebno vsem ljudem omogočiti učenje in izobraževanje v vseh življenjskih obdobjih, na vseh področjih življenja in v vseh okoljih. V tem kontekstu izobraževanje starejših odraslih predstavlja eno od sestavin koncepta vseživljenjskega učenja. Ravno starejši so **ena izmed najbolj ranljivih kategorij**, saj je ta populacija še posebej izpostavljena različnim tveganjem, kot so poslabšanje finančnega položaja, krčenje socialnih omrežij, zmanjšanje avtonomije in kakovosti življenja. Družbeni problemi, ki so posledica spremenjene starostne strukture prebivalstva, zahtevajo nove rešitve za vzdrževanje prihodnjega družbenega ravnovesja tudi na področju izobraževanja starejših odraslih. V zadnjih 10 letih je bil v Sloveniji dosežen pomemben premik v vključenosti odraslih v izobraževanje (Žunko, str. 25).

Krepitvi kompetenc starejših zaposlenih in posledično spodbujanju podaljševanja delovne aktivnosti je namenjen projekt **Celovita podpora podjetjem za aktivno staranje delovne sile – ASI**. V okviru projekta, ki je sofinanciran s strani Ministrstva za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti ter Evropske unije iz Evropskega socialnega sklada, bo objavljenih

več javnih razpisov za sofinanciranje, kjer bodo lahko podjetja pridobila sredstva za usposabljanja za krepitev kompetenc starejših in za pripravo strategij in načrtov za učinkovito upravljanje s starejšimi zaposlenimi. Projekt tako prinaša vrsto aktivnosti, ki bodo okrepile kompetence starejših zaposlenih, ozaveščale o negativnih demografskih trendih in potrebnih prilagoditvah nanje ter zagotavljale podporo delodajalcem za učinkovito upravljanje s starajočo se delovno silo. Cilj projekta je do leta 2022 vključiti **12.500 starejših zaposlenih** in zvišati delež starejših delavcev, ki so pripravljeni delati dlje (Javni študentski, razvojni, invalidski in preživninski sklad Republike Slovenije, 2016).

Izobraževanju starejših brezposelnih je namenjen tudi eden izmed ukrepov **Aktivne politike zaposlovanja**, in sicer ukrep »**Usposabljanje in izobraževanje**«. Ti ukrepi na trgu dela so namenjeni povečanju zaposlenosti in zmanjševanju brezposelnosti, večji zaposljivosti oseb na trgu dela ter povečanju konkurenčnosti in prožnosti delodajalcev (ZRSZ, 2016a, str. 24). V okviru tega ukrepa APZ so se izvajali tako programi neformalnega kot tudi formalnega izobraževanja, ki so predstavljeni v nadaljevanju. Spodnji graf 4.22 prikazuje delež starejših brezposelnih, starih 50 let in več, ki so bili v obdobju med letoma 2008 in 2014 vključeni v ukrep APZ Usposabljanje in izobraževanje.

Graf 4.22 Delež starejših med vključenimi v ukrep Usposabljanje in izobraževanje.



Vir: MDDSZ, 2015a, str. 8

Podatki iz grafa kažejo, da se je **delež starejših brezposelnih v ukrepu Usposabljanje in izobraževanje vsako leto višal**. Leta 2013 je bilo v ta program vključenih največ starejših, in sicer so stari 50 let in več predstavljali kar 32,4 % vseh vključenih v ukrep Usposabljanje in izobraževanje. Ta delež se je od leta 2008 povečal za kar 25,3 %. Sicer pa podatki Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje kažejo, da imajo starejši slabše možnosti za uspešno reintegracijo na trg dela. Na to kažejo tudi rezultati zaposljivosti starejših ob izhodu iz ukrepov APZ. Zavod v povprečju beleži **46,1-odstoten izhod v zaposlitev med starejšimi, ki so bili vključeni v ukrep Usposabljanja in izobraževanja**. Kljub nižjemu deležu prehodov v zaposlitev se je v obdobju med letoma 2008 in 2014 med izvajanjem programov izobraževanja in usposabljanja ali v obdobju šest mesecev po zaključku le-teh zaposlilo 5.453 starejših brezposelnih (MDDSZ, 2015a, str. 8-9).

V obdobju med letoma 2014 in januarjem 2018 so se izvajali naslednji programi v okviru ukrepa Usposabljanje in izobraževanje, v katere so bili vključeni tudi starejši brezposelni, stari 50 let ali več:

a) **NPK – Priprave na potrjevanje**

Namen programa NPK – Priprave na potrjevanje je povečanje zaposljivosti brezposelnih oseb, dvig kvalifikacijske ravni ter zmanjšanje strukturnega neskladja na trgu dela. Priprave na potrjevanje praviloma vključujejo pridobitev znanj, spretnosti in kompetenc, ki jih oseba potrebuje za pridobitev določene poklicne kvalifikacije in, ki lahko naknadno vodijo v pridobitev javne listine o nacionalni poklicni kvalifikaciji oziroma spričevala o temeljni poklicni kvalifikaciji (ZRSZe, str. 1). Leta 2014 se je priprav na potrjevanje udeležilo **215 starejših brezposelnih**, leta 2015 pa **92 starejših brezposelnih** (glej prilogo B).

b) **NPK Potrjevanje**

Namen programa NPK Potrjevanje je enak namenu programa NPK – Priprave na potrjevanje, in sicer povečanje zaposljivosti brezposelnih oseb, dvig kvalifikacijske ravni ter zmanjšanje strukturnega neskladja na trgu dela. Potrjevanje NPK na podlagi preverjanje in potrjevanja strokovnega znanja, spretnosti in izkušenj, pridobljenih izven formalnega izobraževanja, udeležencem zagotavlja pridobitev javno veljavne listine za NPK ali spričevala za TPK, s katerim udeleženec dokazuje usposobljenost za opravljanje poklica ali posameznih zadolžitev v okviru poklica (ZRSZe, str. 1). Leta 2014 je bilo v program NPK potrjevanje vključenih **211 starejših brezposelnih**, leta 2015 **185 starejših brezposelnih**, leto kasneje pa še manj, in sicer **133 starejših brezposelnih**. Več jih je bilo v ta program vključenih leta 2017, in sicer **233 starejših brezposelnih**. Program NPK

potrjevanje se je izvajal tudi januarja 2018, ko je bilo vanj vključenih **13 starejših brezposelnih** (glej prilogo B).

c) Institucionalno usposabljanje

Namen programa Institucionalno usposabljanje je pridobitev spretnosti in znanj, ki bodo brezposelnim osebam povečale zaposlitvene možnosti. V okviru tega programa se v obliki tečajev in drugih izobraževalnih oblikah izvajajo aktivnosti za pridobitev funkcionalnih znanj. Ciljna skupina tega programa so predvsem brezposelne osebe, ki nimajo ustrezne izobrazbe, so brez ustreznih delovnih izkušenj ali imajo suficitarne poklice (ZRSZe, str. 1). V program Institucionalno usposabljanje je bilo leta 2014 vključenih kar **1.332 starejših brezposelnih**, približno pol manj pa je bilo v ta program vključenih leta 2015, in sicer **647 starejših brezposelnih** (glej prilogo B). V naslednjih letih se ta program ni več izvajal.

d) Vključitev brezposelnih oseb v podporne in razvojne programe

Namen programa Vključitev brezposelnih oseb v podporne in razvojne programe je vključiti brezposelne osebe v projekte, sofinancirane iz drugih virov sredstev, kjer bodo imeli možnost izboljšati zaposlitvene možnosti, odpraviti ovire pri iskanju zaposlitve in pridobiti dodatna znanja, veščine in spretnosti (ZRSZe, str. 2). Leta 2014 je bilo v ta program vključenih **107 starejših brezposelnih**, leta 2015 **111**, leta 2016 pa **61 starejših brezposelnih**. Veliko več, **937 starejših brezposelnih**, je bilo v ta program vključenih v letu 2017 (glej prilogo B).

e) Za Pokolpje – aktivno in dejavno

Namen tega projekta je motiviranje, izobraževanje, usposabljanje in spodbujanje zaposlovanja brezposelnih oseb in iskalcev zaposlitve, katerih zaposlitev je ogrožena, s stalnim prebivališčem na območju Pokolpja ter identificiranje in aktivacija oseb na območju Pokolpja, ki so neaktivne oziroma niso zaposlene niti vpisane v evidenco brezposelnih. V okviru programa je potekalo tudi sodelovanje z delodajalci, kjer se je identificiralo njihove potrebe in priložnosti novega zaposlovanja (ZRSZe, str. 2). Leta 2014 je bilo v ta program vključenih **28 starejših brezposelnih**, leta 2015 pa **79 starejših brezposelnih**.

f) Usposabljanje na delovnem mestu

Program usposabljanje na delovnem mestu se izvaja pri delodajalcih na konkretnem delovnem mestu. V ta program se vključujejo brezposelne osebe, katerih obstoječa znanja oziroma delovne izkušnje ne omogočajo neposredne zaposlitve. Namen tega programa je

izboljšanje zaposlitvenih možnosti vključenih brezposelnih oseb in povečanje njihove konkurenčnosti na trgu dela ter pridobitev novih ter krepitev obstoječih sposobnosti, znanj, veščin in spretnosti (ZRSZe, str. 3). Največ starejših brezposelnih je bilo v ta program vključenih leta 2016, in sicer **331**. Leta 2014 je bilo v program vključenih **291 starejših brezposelnih**, leta 2015 **285 starejših brezposelnih**, leta 2017 **218** in v januarju 2018 **33 starejših brezposelnih** (glej prilogo B).

g) Programi formalnega izobraževanja

Gre za program javnoveljavnega izobraževanja za odrasle, katerega namen je pridobitev osnovnošolske izobrazbe. Udeleženci formalnega izobraževanja po uspešno zaključenem programu pridobijo javno veljavno formalno izobrazbo in si tako povečajo zaposlitvene možnosti in fleksibilnost na trgu dela (ZRSZe, str. 3). Izpeljanih je bilo več programov formalnega izobraževanja. Leta 2014 je bilo v formalno izobraževanje vključenih **22 starejših brezposelnih**, leta 2015 **14**, leta 2016 **11** in leta 2017 **7 starejših brezposelnih** (glej prilogo B).

h) Programi neformalnega izobraževanja in usposabljanja

Brezposelne osebe iz ciljnih skupin (med njimi so tudi brezposelni, stari 50 let in več) se v okviru tega programa vključujejo v različne programe neformalnega izobraževanja in usposabljanja za pridobitev spretnosti, veščin in ključnih kompetenc, ugotovljenih na podlagi povpraševanja delodajalcev. S pridobljenimi kompetencam se tem osebam bistveno povečajo zaposlitvene možnosti in s tem dostop do trga dela. Program se izvaja v obdobju med letoma 2016 in 2022 in predvideva se, da se bo vanj vključilo 6.288 brezposelnih oseb iz zahodne kohezijske regije ter 9.432 iz vzhodne kohezijske regije (ZRSZf). V letu 2016 je bilo v ta program vključenih **145 starejših brezposelnih**, leta 2017 **587 starejših brezposelnih** in januarja 2018 **59 starejših brezposelnih** (glej prilogo B).

i) Delovni preizkus

Delovni preizkus delodajalcem omogoča, da brezposelne osebe iz ciljne skupine (med njimi so tudi brezposelni, stari 50 let in več) preizkusijo in spoznajo na konkretnem delovnem mestu, še preden se odločijo glede njihove zaposlitve. V tem primeru ZRSZ povrne upravičene stroške delovnega preizkusa, udeležencem pa izplačajo dodatek za aktivnost in za prevoz. Program traja od najmanj 100 ur do največ 1 meseca, udeleženec pa se na konkretnem delovnem mestu ob zagotovljenem mentorstvu preizkuša predvidoma polni delovni čas (ZRSZ, 2017e). Leta 2016 je bilo v delovni preizkus

vklučenih **102 brezposelnih starejših**, leta 2017 **228 brezposelnih starejših** in januarja 2018 **24 brezposelnih starejših** (glej prilogo B).

j) Zmorem, ker znam

Program Zmorem, ker znam je sestavljen in dveh sklopov. V prvem sklopu so se brezposelne osebe vključile v program izpopolnjevanja in usposabljanja ter priprav na potrjevanje nacionalnih poklicnih kvalifikacij, ki so ga izvajali medpodjetniški izobraževalni centri in Ljudske univerze. Osebe, ki ta prvi sklop uspešno zaključile, so se lahko vključile še v usposabljanje na delovnem mestu pri delodajalcih, izbranih na javnem povabilu, kar predstavlja 2. sklop programa. Program je namenjen dvigu usposobljenosti in neformalno pridobljenih veščin, s čimer se povečujejo zaposlitvene možnosti brezposelnih oseb in njihova konkurenčnost na trgu dela (ZRSZ, 2016b, str. 3-5). Leta 2016 je bilo v program Zmorem, ker znam vključenih **205 starejših brezposelnih**, leta 2017 pa zgolj **trije starejši brezposelni** (glej prilogo B).

k) Lokalni programi neformalnega izobraževanja in usposabljanja

V okviru tega programa so brezposelnim osebam na voljo različna izobraževanja in usposabljanja za dela in naloge, po katerih povprašujejo delodajalci. Brezposelni s pomočjo tega programa pridobijo dodatne znanja in veščine, ki jih lahko nato uporabijo na konkretnem delovnem mestu (ZRSZ, 2017f). V ta program je bilo leta 2017 vključenih **8 starejših brezposelnih** (glej prilogo B).

l) Praktični programi za spodbujanje zaposlovanja (MIC)

Program se najprej izvaja v obliki teoretičnega in praktičnega usposabljanja pri izbranem izvajalcu v medpodjetniškem izobraževalnem centru, kjer imajo udeleženci možnost pridobiti dodatna znanja in poglobiti pridobljena znanja, veščine in spretnosti. Nato pa to osvojeno znanje preizkusijo pri delu na konkretnem delovnem mestu v obliki trimesečnega praktičnega usposabljanja pri delodajalcu, ki traja praviloma 8 ur na dan in največ 5 dni na teden (ZRSZ, 2017g). Program se je začel izvajati leta 2018. Januarja 2018 je bilo v ta program vključenih **9 starejših brezposelnih** (glej prilogo B).

4.1.9 Vključevanje starejših v programe podaljševanja delovne aktivnosti

V Sloveniji je zaposlenost starejših delavcev v primerjavi z drugimi državami EU **precej nizka**. Stopnja delovne aktivnosti se v starostni skupini med 50 in 64 let sicer počasi povečuje, a predvsem na račun tistih, ki so mlajši od 55 let. Eden izmed razlogov za nizko zaposlenost te

generacije je zagotovo tudi **tradicija zgodnjega upokojevanja**, k temu pa veliko prispevajo tudi specifične razmere na trgu dela. Pri tej starostni skupini se namreč:

- zelo težko uveljavljajo fleksibilne oblike zaposlovanja,
- starejši se redko odločijo za delno upokožitev,
- v podjetjih zelo redko posegajo po novih oblikah zaposlovanja, ki bi starejšim omogočila zaposlovanje in ohranjanje zaposlitve starejšim delavcem (Pavlin, 2012, str. 10).

Podatki sicer kažejo, da **število delovno aktivnih narašča v vseh starostnih kategorijah**, a kljub spodbudnim trendom starejši ostajajo ranljiva ciljna skupina. Ti se v primerjavi z drugimi starostnimi skupinami **počasneje zaposlujejo in dlje časa ostajajo brezposelni**. Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti je za to okrepilo **izvajanje ukrepov za višanje delovne aktivnosti starejših v Sloveniji**. Poleg ukrepov aktivne politike zaposlovanja, ki so namenjeni brezposelnim osebam, se izvajajo tudi ukrepi, ki so namenjeni zaposlenim (MDDSZ, 2017):

a) Celovita podpora podjetjem za aktivno staranje delovne sile

Program izvaja Javni štipendijski, razvojni, invalidski in preživninski sklad in se bo izvajal **v obdobju 2016 do 2022**. V okviru programa bo izvedenih več aktivnosti, ki bodo usmerjene v izboljšanje kompetenc starejših zaposlenih, podporo delodajalcem pri uvajanju ukrepov za podaljševanje delovne aktivnosti starejših in spreminjanje stališč in negativnih stereotipov o starejših zaposlenih. V okviru projekta je bil pripravljen katalog ukrepov za učinkovito upravljanje s starejšimi zaposlenimi¹, ki služi kot pripomoček za pripravo in izvedbo aktivnosti in ukrepov v podjetjih. V času trajanja projekta bo objavljenih več javnih razpisov za financiranje, kjer bodo lahko podjetja pridobila sredstva za usposabljanja za krepitev kompetenc starejših in sredstva za pripravo strategij in načrtov za učinkovito upravljanje s starejšimi zaposlenimi. Cilj projekta je do leta 2022 vključiti v program **12.500 starejših zaposlenih** in zvišati delež starejših delavcev, ki so pripravljeni delati dlje (Javni štipendijski, razvojni, invalidski in preživninski sklad Republike Slovenije, 2016).

b) Ukrepi v okviru promocije zdravja na delovnem mestu

K podaljševanju delovne aktivnosti prispeva tudi promocija zdravja na delovnem mestu. V okviru promocije zdravja na delovnem mestu se izvajajo sistematične ciljne aktivnosti in ukrepi, namenjeni vsem zaposlenim z namenom ohranjanja in krepitev telesnega in

¹ http://www.sklad-kadri.si/fileadmin/user_upload/e-Katalog_ukrepov_za_UUSZ/index.html

duševnega zdravja zaposlenih. Pri tem gre za aktivno sodelovanje delodajalcev, delavcev in družbe za izboljšanje zdravja in dobrega počutja ljudi pri njihovem delu (MZ, 2015, str. 4). Uspešna organizacija namreč temelji na zdravih delavcih, ki delajo v spodbudnem okolju. Promocija zdravja na delovnem mestu prispeva k boljšemu počutju in zdravju delavcev, s čimer se doseže:

- zmanjšano izostajanje od dela,
- večja motivacija,
- izboljšana produktivnost,
- lažje zaposlovanje,
- manjša fluktuacija zaposlenih,
- pozitivna in skrbna podoba (OSHA).

Trenutni demografski trendi zahtevajo hitre ukrepe v smislu **managementa starejših v organizacijah – model aktivnega staranja na organizacijski ravni, re-aktivacije starejših na trg dela, ohranjanja zaposlitev te ciljne skupine in vzpostavljanje delovnih pogojev, ki so prilagojeni starejšim**. Pomembno je, da slovenski delodajalci **prepoznajo in kot svoj strateški cilj definirajo podaljšanje in izboljšanje delovne aktivnosti starejših**, zmanjšanje upokojevanja in doseganje višje kakovosti življenja zaposlenih, kar bo posledično prispevalo tudi k trajnostnemu gospodarskemu in družbenemu razvoju Slovenije (MDDSZa, str. 6).

Države članice EU se močno razlikujejo v izvajanju strategij aktivnega staranja. Se pa večina držav čedalje bolj zaveda pomena programov aktivnega staranja kot celovitega pristopa k dvigu delovne aktivnosti starejših. Največjo pozornost posvečajo temu **Nizozemska, Finska, Velika Britanija, Španija in Poljska** (Kavaš in drugi, 2015a, str. 30).

Celovita strategija aktivnega staranja vključuje naslednje elemente:

- fokus na ustrezne delovne pogoje (zdravje, varnost pri delu),
- prilagodljivost podjetij in podpora podaljšanemu zaposlovanju,
- izboljšanje odzivnosti zavodov za zaposlovanje za potrebe starejših delavcev,
- izboljšanje zaposljivosti starejših z vseživljenjskim učenjem, karierno orientacijo in izboljšanjem mnenja javnosti o starejših (Kavaš in drugi, 2015a, str. 30).

Tudi Slovenija je na področju podaljšanega zaposlovanja in odloženega upokojevanja sprejela določene ukrepe. Slovenija za starejše zaposlene in brezposelne že izvaja ukrepe v okviru Aktivne politika zaposlovanja, in sicer:

- ukrep Usposabljanje in izobraževanje zaposlenih,

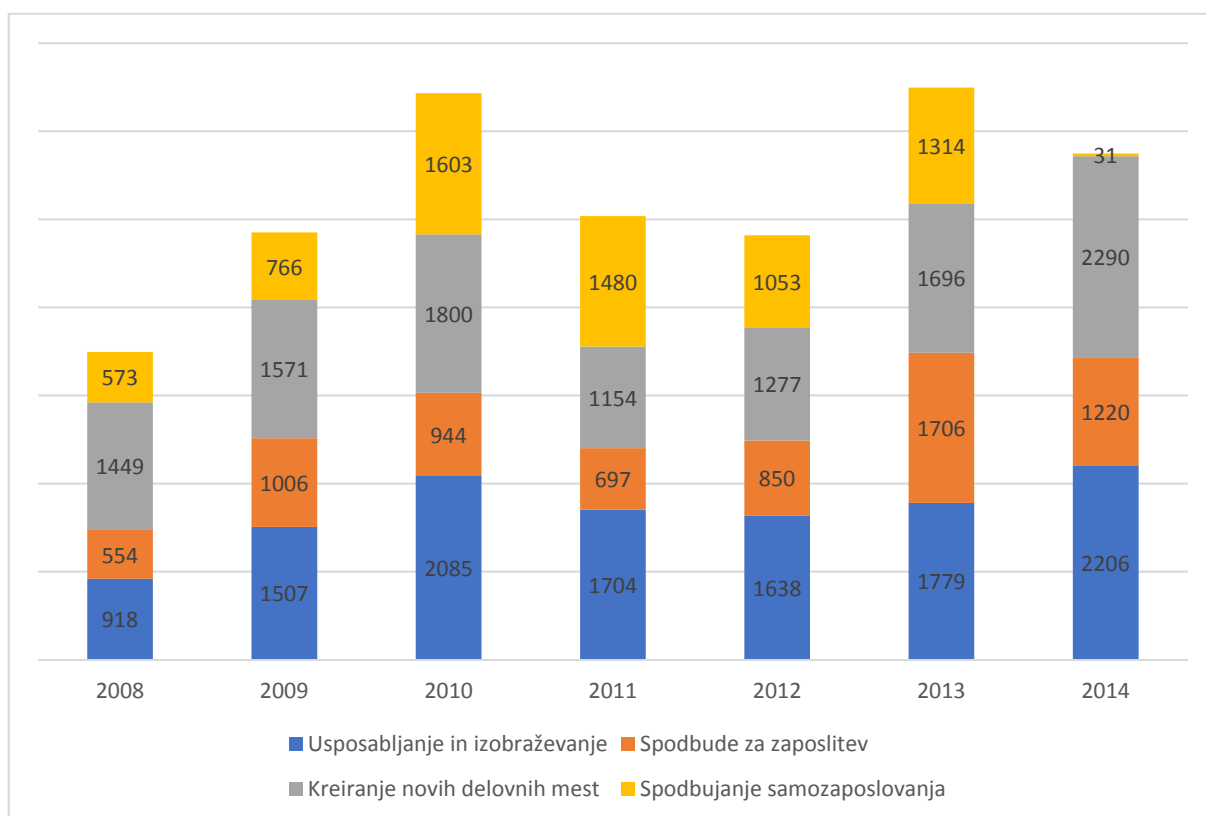
- usposabljanje na delovnem mestu,
- spodbujanje zaposlovanja starejših,
- povračilo prispevkov delodajalca, ki zaposli starejšega delavca na določenih območjih (Kavaš in drugi, 2015b, str. 10).

Poleg tega pa je Slovenija tudi v zakonodajo vključila določbe, ki zasledujejo cilj podaljšanega zaposlovanja in odloženega upokojevanja. Zakon o delovnih razmerjih na primer **zvišuje starost delavcev, ki jim je zagotovljeno posebno varstvo pred odpovedjo in znižuje zakonsko določen strošek dela starejših delavcev** (Kavaš in drugi, 2015b, str. 10).

Eden izmed izzivov staranja prebivalstva je med drugim tudi **negativni vpliv na pokojninski sistem**, ki se kaže v višanju izdatkov za pokojnine. Leta 2013 je zato v veljavo stopila **pokojninska reforma**, ki je okrepila povezanost med vplačanimi prispevki in prejetimi pokojninami ter izenačila zakonsko upokojitveno starost za moške in ženske. Reforma je tudi povečala maluse za zgodnje upokojevanje (v obliki zmanjšanja pokojnine) in **uvedla bonuse za nadaljevanje dela** (v obliki povečanja pokojnine). Ti ukrepi so prispevali k **upočasnitvi pritoka novih upravičencev v pokojninski sistem**, pri čemer pa je potrebno upoštevati hitro povečevanje števila upokojencev pred uveljavitvijo zadnje reforme pokojninskega sistema (Kavaš in drugi, 2015a, str. 39).

Spodnji graf 4.23 prikazuje število starejših, ki so bili v obdobju med letoma 2008 in 2014 vključeni v ukrepe APZ, graf 4.24 pa delež starejših med vključenimi v ukrepe APZ.

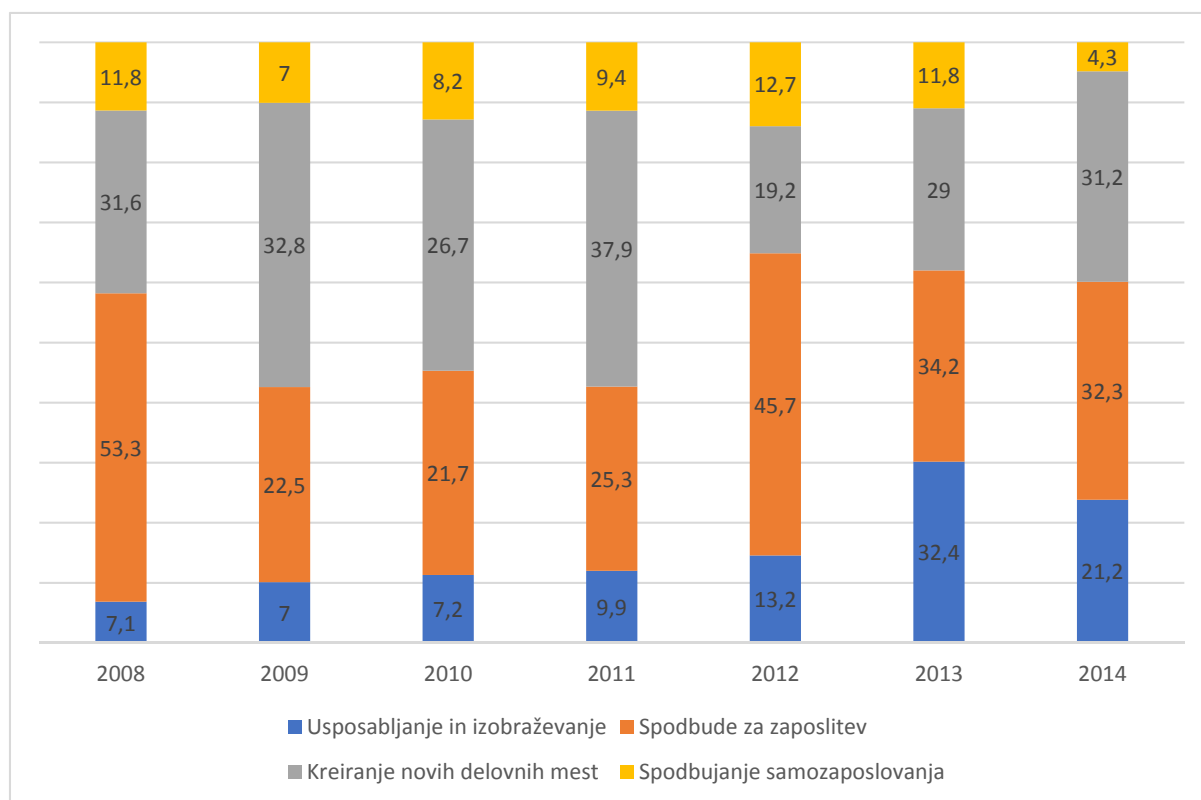
Graf 4.23 Število starejših, vključenih v ukrepe APZ.



Vir: ZRSZ

Največ starejših je bilo v ukrepe aktivne politike zaposlovanja vključenih leta 2013, in sicer 6.495 starejših. V tem letu so bili starejši glede na število podobno vključeni v vse štiri ukrepe, v Usposabljanje in izobraževanje je bilo vključenih 1.779 starejši, v ukrep Spodbude za zaposlitev 1.706, v ukrep Kreiranje novih delovnih mest 1.696, v ukrep Spodbujanje samozaposlovanja pa 1.314 starejših. Najmanj starejših je bilo v ukrepe APZ vključenih leta 2008, zgolj 3.494, od teh največ v ukrep Kreiranje novih delovnih mest.

Graf 4.24 Delež starejših med vključenimi v ukrepe APZ



Vir: Kavaš in drugi, 2015b, str. 46

Delež starejših med vključenimi v ukrepe APZ je skozi leta naraščal in leta 2014 dosegel 23,7 %. Leta 2012 je delež starejših, vključenih v ukrepe APZ, znašal dobrih 16 %, v letu 2013 28 % in v 2014 23,7 %. Starejši, stari 50 let ali več, so najbolj zastopani v ukrepu Spodbude za zaposlitev. Leta 2008 je njihov delež v tem ukrepu znašal 53,3 %. Visok delež predstavljajo tudi v ukrepu Kreiranje novih delovnih mest, največ leta 2011, ko je njihov delež znašal 37,9 %. Starejši so v ostalih dveh ukrepih zastopani z manjšim deležem. V obdobju med letoma 2008 in 2012 je bil v ukrep Usposabljanje in izobraževanje vključenih zgolj majhen delež starejših. Je pa njihov delež narasel leta 2013 in 2014, ko je bilo med vključenimi 32,4 % oziroma 21,2 % starejših. Starejši predstavljajo najmanjši delež v ukrepu Spodbujanje zaposlovanja.

V letih 2008 in 2014 se je kar 30.487 starejših brezposelnih zaposlilo s pomočjo ukrepov APZ, od tega se je 5.453 starejših zaposlilo med izvajanjem programov izobraževanja in usposabljanja ali v obdobju šest mesecev po zaključku le-teh, 25.034 pa se je zaposlilo s pomočjo programov subvencioniranja zaposlitev in samozaposlitev. Glede na vse odjave iz evidence brezposelnih zaradi zaposlitve v tem obdobju, predstavljajo zaposlitve s pomočjo ukrepov APZ 56,6 % vseh zaposlitev starejših (Kavaš in drugi, 2015b, str. 46).

4.1.10 Analiza specifičnih potreb starejših v zaposlovanju

V številnih organizacijah se srečujejo s pojavom staranja delovne sile, v drugih pa se bodo s tem problemom zagotovo soočili v bližnji prihodnosti. Stalno zniževanje rodnosti in podaljševanje življenjske dobe v zadnjih desetletjih je privedlo do močno spremenjene starostne sestave prebivalstva, ki postaja vse starejše. Slovenija je v primerjavi s članicami EU glede na demografske trende temu najbolj izpostavljena. Leta 1991 so bili v Sloveniji ljudje **povprečno stari 36,4 leta**, konec leta 2006 pa se je **povprečna starost prebivalstva zvišala na 40,8 leta** (Skupina IRI Ljubljana).

Podjetja so se v zadnjih tridesetih letih le začela zavedati potrebe po prilagoditvi na staranje delovne sile, zato so nekatere njihove strategije še posebej usmerjene na starejše delavce (Mlakar, 2016, str. 3). Nekatera **podjetja so že pričela z uvajanjem ukrepov za izboljšanje zdravja in dobrega počutja zaposlenih**, saj so zdravi in zadovoljni zaposleni veliko bolj produktivni in manj izostajajo z dela. Tako se za delodajalca znižajo stroški bolniških odsotnosti in se hkrati poveča uspešnost in konkurenčnost organizacije (Skupina IRI Ljubljana).

Starejši zaposleni na trgu dela predstavljajo zelo ranljivo skupina, saj imajo večinoma nižjo formalno izobrazbo kot mlajši iskalci zaposlitve, hkrati pa se med delom veliko manj izobražujejo. Mnogi **starejši so zaposleni v industriji**, ki pa ob naraščanju storitvenega sektorja izgublja pomen ali se prestrukturira. **Storitveni sektor narekuje nove zahteve glede znanj in sposobnosti, ki pa jih starejši ne izpolnjujejo**, kar jim dodatno niža vrednost na trgu dela. Mnogi delodajalci so tudi mnenja, da so **starejši zaposleni dražji od mlajših**, k njihovem slabemu položaju na trgu dela pa prispevajo še miti v zvezi s slabšimi sposobnostmi in nižjo produktivnostjo starejših (Žnidaršič, 2014, str. 6).

Prepričanje, da so starejši manj sposobni za delo, še vedno močno prevladuje. To pa ne drži vedno. Velikokrat je mogoče že s preprostimi ukrepi delovno mesto prilagoditi starejšemu zaposlenemu na tak način, da bo lahko uspešno opravljal svoje delo (Skupina IRI Ljubljana). Starejši zaposleni se razlikujejo od mlajših tako v fizičnih kot tudi psiholoških značilnostih. V nekaterih primerih lahko te razlike delujejo kot slabost za starejše delavce, saj se njihova delovna sposobnost zmanjšuje v primerjavi z mlajšimi delavci. To posledično negativno vpliva na produktivnost in sposobnost učenja pri starejših delavcih. Poleg upada fizičnih sposobnosti prihaja tudi do določenih sprememb v umskih sposobnostih starejših delavcev. Ti niso več zmožni tako hitrega in jasnega razmišljanja kot v mlajših letih, kar vpliva na to, da potrebujejo več časa, da se naučijo novih veščin, potrebnih za opravljanje njihovega poklica,

težje pa tudi opravljajo več nalog hkrati. V primeru zunanjih dražljajev se težje osredotočijo samo na informacije, ki so pomembne za dokončanje neke naloge, kar pomeni, da v novih situacijah niso sposobni hitro in učinkovito določiti prioritete ter ne zmorejo prepoznati informacij, ki jih lahko ignorirajo. Po drugi strani ljudje s staranjem po navadi **izboljšajo svoj besednjak** tako, da se njihova sposobnost govora in izražanja izboljša, hkrati pa s starostjo tudi pridobivajo pri širini znanja in izkušenj (Javornik, 2010, str. 11-13).

Tabela 4.1 Najpogostejši stereotipi o mlajših in starejših zaposlenih

STAREJŠI ZAPOSLENI		MLAJŠI ZAPOSLENI	
pozitivni	negativni	pozitivni	negativni
lojalnost	investicija v trening se ne povrne	inovativnost	nizka stopnja lojalnosti
zanesljivost	nezmožnost sprejemanja novih idej	poznavanje novih tehnologij	nezrelost in nezanesljivost
razvita socialna mreža	pomanjkanje kreativnosti	energičnost	pomembnejše družbeno življenje

Vir: Rožman in Tominc, 2014, str. 5

Kot je bilo že omenjeno, se v prihodnosti pričakuje vedno večji delež starejše populacije in posledično tudi vedno več starejših zaposlenih. Človeško telo se v procesu staranja začne spreminjati; postopno začne pešati delovanje vseh organskih sistemov, od srčno-žilnega, dihalnega in mišično-skeletnega do kognitivnih funkcij možganov. Tudi inteligentnost začne po 30. letu najprej postopno, nato pa vse hitreje upadati. Hitrost pešanja se med posameznimi funkcijami inteligentnosti razlikuje. Skladno s tem se spreminjajo tudi posameznikove zmožnosti za delo. Starejši zaposleni se v povprečju slabše odrežejo od mlajših predvsem pri delih, ki zahtevajo hitrost, dolgotrajno zbranost, pozornost za podrobnosti, hitro prilagajanje in izjemne telesne napore, vendar jih prekašajo v poklicih, ki zahtevajo znanje, natančnost in premišljenost. Pomembno je, da se zaposleni zavedajo, kako pomembni so njihovo zdravje in psihofizične lastnosti, saj bodo zaradi nenehnega podaljševanja delovne dobe morali delati vedno dlje in bodo to še kako potrebovali. Smiselno je, da se določene **specifične lastnosti starejših zaposlenih upoštevajo v izjavi o varnosti** in v procesu ocenjevanja tveganj za delovna mesta, ki jih opravljajo starejši zaposleni. Tukaj je pomembno upoštevati predvsem počasno upadanje fizičnih lastnosti, kot so telesna moč, sluh, vid, refleksi, spretnosti in tudi

spreminjanje psihofizičnih lastnosti. Pri fizičnih lastnostih slabi predvsem spomin, upada sposobnost koncentracije in učenja, prihaja pa tudi do porasta nekaterih slabih lastnosti, kot so razdražljivost, konfliktnost, trma in podobno. Praviloma se s staranjem slabša tudi splošno zdravstveno stanje, kar lahko povečuje pojav stresnih situacij, tudi v zvezi z delom. Na drugi strani se s starostjo izboljšujejo tudi dobre osebnostne in druge lastnosti, na primer **preudarnost, previdnost, stalnost, strokovnost in delovne izkušnje**. Starejši zaposleni **poznajo tudi precej širši krog ljudi**, kar je lahko v določenih dejavnostih zelo pomembno (Lubej, 2016, str. 9, 12).

Starejši zaposleni lahko razvijejo določene omejitve, ki zahtevajo prilagoditve za opravljanje njihovega dela. Iz dokumenta »**Standardi usposabljanj in znanj za prilagoditve delovnih mest**«, ki ga je leta 2010 izdal Razvojni center za zaposlitveno rehabilitacijo izhajajo naslednje možne omejitve, ki jih lahko razvijejo starejši zaposleni in prilagoditve za njih:

1. Utrujenost, slabotnost

Starejši zaposleni lahko hitreje postanejo slabotni in utrujeni, zaradi česar je potrebno na delovnem mestu zmanjšati fizično izčrpavanje in stres ter določiti periodične premore za počitek. Zaradi omenjene omejitve, je dobro, če organizacije starejšim zaposlenim omogočijo fleksibilen urnik oziroma fleksibilen čas odhoda ter individualno odločitev o delovni obremenitvi. Velik prispevek k zmanjšanju te omejitve prispeva tudi parkirni prostor blizu dela, ki je namenjen le starejšim zaposlenim, namestitev avtomatskih vrat in dostopna pot do drugih delovnih prostorov (Tabaj in drugi, 2010, str. 64).

2. Večja gibalna oviranost

Zaradi večje gibalne oviranosti določenih starejših zaposlenih, je dobro, da se v podjetju delovno mesto prilagodi tako, da jim bo lahko odstopno. Takšnim starejšim zaposlenim je potrebno omogočiti parkiranje blizu delovnega mesta, dostopen vhod in namestiti avtomatska vrata. Prilagojeni morajo biti tudi toaletni prostori in prostori za odmor, da jim bodo lažje dostopni. V primeru, da je starejši zaposleni zaradi gibalne oviranosti na vozičku, je potrebno prilagoditi višino mize in opremo ter materiale postaviti v višino dosega invalida, prav tako je v tem primeru potrebno omogočiti uporabo naprav za dviganje vozičkov (Tabaj in drugi, 2010, str. 64).

3. Omejitev sluha

S starostjo se slabša tudi sluh, delavci opazijo, da slabše slišijo predvsem visoke frekvence. To se najbolj opazi v hrupnem okolju, ko delavec ne more prepoznati določenih posameznih

glasov (Javnornik, 2010, str. 12). Podjetja se na to omejitev lahko prilagodijo tako, da priskrbijo vizualne ali tipne naprave za opozarjanje, slušne aparate, dostopnost do klicnega centra, zapisovanje s pomočjo računalnika, v izjemnih primerih tudi tako, da priskrbijo tolmača, konstantno zapisovanje in programsko opremo za prepoznavanje govora. Upoštevati je potrebno tudi faktorje okolja, na primer hrup v okolici in osvetlitev. Za sestankovanje se lahko za zaposlene z omejitvami sluha uporabijo tudi video konference in prilagojeni spletni programi (Tabaj in drugi, 2010, str. 65).

4. Olajšave, ki se navezujejo na zdravljenje (terapije in podobno)

Starejši zaposleni so lahko zaradi zdravljenj pogosteje odsotni z dela. Temu se lahko v podjetja prilagodijo tako, da se tej skupini starejših zaposlenih, omogoči fleksibilen delovni čas, fleksibilen čas odhoda in individualna odločitev o delovni obremenitvi oziroma se jim ponudi delo za polovični delovni čas. Če narava dela to dopušča, se lahko tem zaposlenim omogoči tudi delo od doma (Tabaj in drugi, 2010, str. 65).

5. Ohranjanje koncentracije

Starost lahko vpliva tudi na upad koncentracije. Tej omejitvi se lahko podjetja prilagodijo tako, da zmanjšajo motnje na delovnem mestu, starejšim zaposlenim priskrbijo lastno pisarno, jim dovolijo poslušanje glasbe preko slušalk, povišajo količino zunanje svetlobe in zmanjšajo stopnjo nereda. Za ohranjanje koncentracije starejših zaposlenih med opravljanjem delovnih nalog, je potrebno več pozornosti nameniti tudi organizaciji delovnega časa. Potrebno je narediti plan delovnega časa, ki naj bo brez motenj. Projekt se lahko razdeli na manjše naloge, ki naj jih zaposleni izvajajo po korakih. Poleg tega se lahko delo prestrukturira tako, da se vključijo le nujne funkcije (Tabaj in drugi, 2010, str. 65).

6. Bolečine v mišicah in otopelost

S starostjo mišice postopoma postanejo šibkejšje. Po navadi se spremembe v mišični masi najprej pojavijo pri ženskah, pri katerih je tudi sama izguba moči večja kot pri moških. Staranje delavcev posledično pomeni tudi manjšo sposobnost opravljanja predvsem težkih fizičnih del, poveča se tudi nevarnost, da pride do poškodb pri delu (Javnornik, 2010, str. 12). Podjetja se tej omejitvi starejših zaposlenih prilagodijo tako, da delovno postajo uredijo po ergonomičnih pravilih. Kot alternativa prevladujoči poziciji pri opravljanju delovnih nalog naj bo mogoče tudi stoječe ali sedeče delo. Zaposleni naj zmanjša količino ponovljenih gibov ali za nekaj časa prekine s svojo nalogo ter vmes poskrbi za kakšne druge dolžnosti. Pomembno je, da podjetje priskrbi delovne vozičke in pomoč pri dvigovanju, prilagodi temperaturo in delovna oblačila ter dovoli delo od doma, ko je vreme ekstremno vroče ali mrzlo (Tabaj in drugi, 2010, str. 65).

7. Psihološki vidiki staranja (depresija in anksioznost)

Zelo pomembno je, da organizacija oblikuje strategije za soočanje z delovnimi problemi, še preden ti nastanejo. Svojim zaposlenim je potrebno nuditi usposabljanja oziroma osveščanja, kjer se bodo seznanili s psihološkimi vidiki staranja. Med delom naj jim bodo omogočeni telefonski klici zdravniku in drugim, ki skrbijo za oporo. Zelo pomembno pa je tudi, da podjetja starejšim zaposlenim omogočijo dovolj časa za zdravljenje (Tabaj in drugi, 2010, str. 66).

8. Težave z dihanjem

Težavam z dihanjem starejših zaposlenih se lahko podjetja prilagodijo z ustreznim prezračevalnim sistemom in tako, da poskrbijo za to, da na delovnem mestu ni prahu, dima in drugih vonjav. Starejši, ki imajo težave z dihanjem, naj se izogibajo ekstremnim temperaturam, prav tako naj bodo stran od njih preusmerjeni izpuhi klime in grelnikov (Tabaj in drugi, 2010, str. 66).

9. Težave z vidom

Starost vpliva na vid, kar lahko povzroča težave pri delu. Delavci pogosto opazijo, da ne vidijo več brati z določene razdalje, pojavljajo pa se lahko tudi težave z vidnim poljem, ostrino in globino vida, občutljivostjo na bleščanje (Javornik, 2010, str. 12). Ko se pri starejših delavcih pojavijo težave z vidom, je pomembno, da se jim pomaga s primerno osvetlitvijo prostora, uporabo ročnih, stoječih in optičnih povečevalnih stekel, z izogibanjem drobnemu tisku in omogočanjem večjega števila počitkov med delom. V izjemnih primerih se lahko uporabi tudi programska oprema za glasno branje z ekrana (Tabaj in drugi, 2010, str. 66).

Prilagajanje delovnih mest starejšim zaposlenim prinaša podjetju ekonomske prednosti. Vsi starejši zaposleni zagotovo ne bodo potrebovali prilagoditev za opravljanje njihovega dela in večina ostalih jih bo potrebovala le nekaj. Podjetja pa se morajo zavedati, da so starejši zaposleni ključni segment današnje delovne sile, saj se bo v prihodnosti njihovo število in delež v delovni sili le še povečevalo (Tabaj in drugi, 2010, str. 62).

4.1.11 Izzivi medgeneracijskega sodelovanja

Medgeneracijsko sodelovanje temelji na medgeneracijskem učenju, ki zagotavlja prenos, izmenjavo znanja in izkušenj na področju dela ter solidarno pomoč med generacijami. Mlajše generacije s prenosom znanja in izkušenj veliko pridobijo ter zato lažje vstopajo na trg dela, starejši pa s pomočjo medgeneracijskega sodelovanja ostajajo dlje časa aktivnejši na trgu dela. Razumemo ga kot izmenjavo izkušenj in spoznanj, druženje, učenje, pomoč ene generacije drugi, ustvarjanje, ohranjanje in širjenje socialne mreže (Wikipedija, 2017).

Strokovnjaki napovedujejo, da lahko v prihodnosti pričakujemo pomanjkanje delovne sile in, da prihaja čas, ko bo pol manj ljudi za dvakrat boljšo plačo moralo narediti trikrat več. Posledično bo zato v prihodnosti izziv sodelovanja različnih generacij veliko večji, saj po mnenju strokovnjakov **razlike med generacijami niso bile še nikoli tako velike**, kot bodo v naslednjih letih. Podjetja se bodo morala z namenom boljšega delovanja s temi razlikami načrtno ukvarjati, in sicer bodo morali zaposlene motivirati za temeljito preobrazbo v mišljenju in jim ponuditi konkretna orodja za boljše medgeneracijsko razumevanje, komuniciranje in sodelovanje. Upravljanje raznolikosti, ki izvirajo iz medgeneracijskih razlik, predstavlja enega največjih izzivov v sodobnih multikulturnih in globalnih organizacijah (Tomšič, 2010, str. 25).

Delovna sila bo postajala vedno bolj raznolika in v sodobni zgodovini se bo prvič zgodilo, da bodo med zaposlenimi kar štiri generacije, in sicer tradicionalisti (rojeni pred letom 1945), generacija baby boom (rojeni med letoma 1946 in 1964), generacija X (rojeni med letoma 1965 in 1980) in generacija Y (rojeni po letu 1980). **Različne generacije v delovnem okolju pomenijo doprinos različnih vrednot, prepričanj in pričakovanj.** Te generacije se razlikujejo v prioritetah, stališčih, komunikacijskih slogih in načinih sodelovanja z vrstniki. Neupoštevanje teh razlik lahko organizaciji škodi, na drugi strani pa lahko organizacija, ki izkoristi te razlike, ustvari dinamično in zainteresirano delovno okolje (Mlakar, 2016, str. 5-6).

Podatki raziskave so pokazali, da več kot **60 % delodajalcev zaznava napetosti med različnimi generacijami zaposlenih**, kar je lahko posledica različnih zgodovinskih izkušenj in stališč. Za boljše sodelovanje med generacijami je pomembno, da se organizacije zavedajo in poznajo specifične značilnosti vsake od njih (Mlakar, 2016, str. 6).

Tradicionalisti, poimenovani tudi veterani in podobno, so generacija ljudi, ki so bili rojeni med letoma 1920 in 1945. **Zaznamovala jih je druga svetovna vojna**, še posebej pa številna pomanjkanja po njej. Gre pravzaprav za ljudi, ki so po drugi svetovni vojni državo spet postavili na noge, za kar je bila potrebna solidarnost in timsko delo med ljudmi. Ti ljudje so zelo privrženi delu, **spoštujejo avtoriteto, cenijo red in pravila**, so potrpežljivi in pripravljeni dlje časa čakati na nagrado, cenijo preprostost in podpirajo socialno pravičnost ter blagostanje. Veterani veljajo za **deloholike**. Pri svojem delu in komuniciranju s sodelavci uporabljajo predvsem **neposredno komunikacijo** – pogovor ter tudi pismo. Pri svoji komunikaciji dajejo sogovorniku **vtis spoštovanja**, njihova prednost pa je tudi aktivno poslušanje ter preverjanje razumevanja posredovanega sporočila (Tomšič, 2010, str. 26).

Generacija baby boom zajema ljudi, ki so bili rojeni v letih 1946 in 1965. Gre za generacijo, ki je svoje delovne vrednote izoblikovala v obdobju številnih priložnosti in razvoja gospodarstva.

So optimistični, zavzemajo se za osebni razvoj, **radi trdo in dolgo delajo in želijo biti pri tem tudi osebno vpleteni**, radi pa imajo tudi timsko delo. Da lahko sledijo vsem spremembam, ki se pojavljajo pri delu, pa potrebujejo veliko izobraževanj. To generacijo baby boom motivirajo predvsem finančne spodbude, a na večjo nagrado pristanejo le, če to hkrati ne pomeni večjega kariernega tveganja. Pri komunikaciji so **racionalni**, kar pomeni, da nimajo radi daljšega razpravljanja. V pogovoru radi uporabljajo **tujke in žargon**, pri sogovornikih pa cenijo jasnost in nedvoumnost. Pri komuniciranju s sodelavci in opravljanju dela opravljajo manj neposredne komunikacije kot veterani, za razliko od slednjih že uporabljajo **sodobna komunikacijska orodja** (Tomšič, 2010, str. 26).

Generacija X predstavlja ljudi, rojene med letoma 1966 in 1985. Ta generacija je odraščala ob starših, ki so si s trdim delom prislužili materialne dobrine, so nenehno delali in pogosto zanemarjali svoje družine, kar se odraža v velikem porastu ločitev. Zaradi takega načina življenja so pri vzgoji in oblikovanju osebnostnih vrednot pomembno vplivali vrstniki ter tudi televizija. Za ljudi v generaciji X je značilno, da so **neodvisni, samostojni in prilagodljivi, želijo si mentorja**, saj avtoritete ne marajo. Cenijo **prijateljstvo, dobre in enakopravne odnose ter timsko delo**. Dobrine so za njih samoumevne, od države in odgovornih veliko pričakujejo, saj se dobro zavedajo svojih pravic. Pripadniki te generacije imajo najboljšo izobrazbo in delovno izkustvo. Bolj kot varno zaposlitev si želijo biti **zaposljivi oziroma konkurenčni na trgu** delovne sile. Pri komuniciranju se omejujejo tako na vsebino kot tudi na predmet komunikacije. Na dan opravijo veliko komunikacije z različnimi ljudmi, a le redko preverijo, ali je bil komunikacijski cilj dosežen. V pogovoru uporabljajo veliko tujk in strokovnih besed, gre tudi za **prvo digitalno pismeno generacijo** (Tomšič, 2010, str. 26-27).

Generacija Y pa je skupina ljudi, ki je odraščala v času informacijske tehnologije. Razmišljajo digitalno in neprestano čutijo potrebo po zabavi, tudi na delovnem mestu. So kreativni, finančno spretni in ciljno orientirani, **probleme pa rešujejo virtualno**. Zavedajo se lastne vrednosti in za opravljeno delo **želijo takojšnje plačilo**. Če jih delodajalci razumejo in znajo delati z njimi, so lahko izjemni delavci. Želijo si izrazito **individualen pristop, osebni stik in komunikacijo z vodjo, fleksibilni delovni čas in veliko svobode pri delu**. Se tudi veliko **samoizobražujejo** in si tako povečujejo svojo vrednost na trgu dela. Ta generacija vse manj uporablja neposredno komunikacijo in se raje poslužuje sodobnih sredstev komuniciranja z več posamezniki hkrati. Jezik te generacije je poln slenga, tujk in sinonimov. Ne preverjajo niti, ali jih je sogovornik razumel, saj jim to ni pomembno (Tomšič, 2010, str. 27).

Tabela 4.2 Najpogostejše vrednote različnih generacij

Generacija Veteranov	»Baby boom« generacija	Generacija X	Generacija Y
Osnovne vrednote			
predanost/žrtvovanje	optimizem	tehnologija	socialna zavest
zvestoba	osebna rast	zabava in sproščenost	moralnost
čast	osebno zadovoljstvo	pragmatizem	usmerjenost k dosežkom
patriotizem	timsko delo	globalno razmišljanje	spoštovanje različnosti
družina	zdravje in dobro počutje	usmerjenost v rezultate	denar
	delo	izzivanje sistema	
Delovne vrednote			
spoštovanje avtoritete	izogibanje konfliktom	hiter tempo	usmerjenost na nalogo
delavnost	formalnost	neodvisnost	možnost izbire
predanost	sledenje protokolom	samozavest	pričakujejo povratno informacijo
poslušnost	delavnost	cenijo osebni čas	upiranje pravilom
	družabnost	zvesti vodji	cenijo ravnovesje med delom in življenjem

Vir: Psihologija dela, 2014

Medgeneracijsko sodelovanje v organizaciji je zelo pomembno, saj lahko le tako starejši zaposleni mlajši generaciji učinkovito posredujejo pomembna znanja, informacije in izkušnje, ki jim lahko v podjetju pridejo še kako prav. Na drugi strani preko medgeneracijskega sodelovanja mlajša generacija posodablja in izpopolnjuje znanja starejše generacije. Mlajši v organizacijo prinašajo svežino in novo znanje, ki starejšim manjka. Starejši pa mlajše

zaposlene uvedejo v že utečene navade in postopke v podjetju. Od medgeneracijskega sodelovanja tako **pridobita korist obe generaciji – starejša in mlajša**. Starejša generacija na ta način **ohranja avtonomijo, individualnost, lastno odgovornost, ustvarjalnost ter tudi stike z okolico**, vrstniki in s pripadniki ostalih generacij. Na tak način imajo dostop do vseh informacij, ki so za njih pomembne. Prednosti medgeneracijskega sodelovanja za mlajšo generacijo so razvoj samozavesti, razvijanje moralnih in etičnih razsežnosti in medčloveških odnosov, učinkovitost lastnega delovanja...itd. Kljub temu da ima medgeneracijsko sodelovanje v organizaciji več prednosti kot slabosti, se v organizacijah pozablja pomen vključevanja vseh generacij v proces medgeneracijskega sodelovanja, zaradi česar organizacije pogosto ne znajo izkoristiti potenciala, ki ga premorejo te generacije (Založnik, 2016, str. 15-16).

Razlike med pripadniki različnih generacij so za organizacijo zelo pomembne, saj v delovno okolje vnašajo različne vrednote, obnašanje, potrebe, načine komuniciranja, delovne vrednote, stališča in podobno. Interakcija med pripadniki različnih generacij lahko na organizacijo vpliva pozitivno kot tudi negativno. Privede lahko do povečane ustvarjalnosti in inovacij zaradi različnih perspektiv razmišljanja, sproži pa lahko tudi različne konflikte med pripadniki različnih generacij. **Največ konfliktov se pojavlja predvsem med generacijama X in Y**. Zaradi velikih generacijskih razlik se pri delu lahko pojavljajo **težave pri komunikaciji med mlajšimi in starejšimi, nespoštovanje in nestrpnost med generacijami, nasprotje med strukturirano in svobodnjaško mentaliteto ter težave v odnosu med mlajšimi vodji in starejšimi podrejenimi**. V izogib negativnim konfliktom bi morale organizacije svojo pozornost usmeriti v to, da medgeneracijske razlike ne bodo izvor medgeneracijskih konfliktov, ampak izvor moči. Da bi to dosegli, Patota in drugi (2007) predlagajo 4 korake:

- Določitev prednosti in slabosti vsake organizacije v okviru delovne sile.
- Identifikacija kompetenc, ki so potrebne za doseg ciljev.
- Primerjava kompetenc s prednostmi in slabostmi posamezne generacije.
- Uporaba primerjave kompetenc s prednostmi in slabostmi različnih generacij pri reševanju medgeneracijskih konfliktov, ustanavljanju timov in razvoju programov za usposabljanje (Tomšič, 2010, str. 28-29).

Tako v tujini, kot tudi v Sloveniji, so se začele razvijati različne teorije in koncepti medgeneracijskega sodelovanja:

1. **Mentorske sheme**: najbolj učinkovit in naraven prenos izkušenj in znanj, ki temelji na mentorstvu in prenosu znanj iz starejše na mlajšo generacijo. Mentorske sheme so

zelo koristne predvsem pri uvajanju novih zaposlenih, razvoju naslednikov in drugih ključnih kadrov, za usposabljanje in razvoj zaposlenih po daljši odsotnosti in spodbujanje medgeneracijskega sodelovanja (Založnik, 2016, str. 17).

2. **Coaching:** proces, v katerem coach (trener) s pomočjo različnih tehnik sproži miselne procese in tako pomaga posameznikom, organizacijam in podjetjem dosegati boljše rezultate. Pozitivna plast coachinga je, da le-ta prinaša trdne in trajne spremembe ter omogoča spoznavanje potreb posameznika (Založnik, 2016, str. 18).
3. **Medgeneracijski management:** funkcija medgeneracijskega managementa je koordinacija in nadzor različnih starostnih skupin zaposlenih v podjetju z namenom uspešnega doseganja zadanih strateških ciljev. Je del organizacijske kulture podjetja in je usmerjen na vse generacijske skupine (Založnik, 2016, str. 18).
4. **Management talentov:** zaveza organizacije, da ohranja, razvija in zaposluje najbolj nadarjene delavce na trgu delovne sile. Gre za pritegnitev najboljših delavcev in ohranjanje že obstoječih zaposlenih za uresničevanje zastavljenih ciljev. Za odkrivanje talentov je odgovoren manager, ki ima pripravljen načrt razvoja in spremljanja talentov, saj je njihov izhod zelo težko preprečiti in ni lahko nadomestiti (Založnik, 2016, str. 19).
5. **Medgeneracijsko učenje:** izobraževanje o drugih generacijah s pomočjo drugih generacij. Gre za pretok znanja med različnimi generacijami in poteka na različnih ravneh (Založnik, 2016, str. 19).
6. **Delitev delovnega mesta:** od tipičnega delovnega mesta se razlikuje po tem, da si isto delovno mesto delita dva delavca. Pri tej delitvi je zelo pomembna dobra komunikacija. Delitev delovnega mesta ima za posameznika pomembne prednosti – manj stresa, fleksibilnost delovnega časa in več prostega časa. Pomembne prednosti pa ima delitev delovnega mesta tudi za podjetje, ki lahko tako zadrži dobre delavce, delavci so boljše volje in zaradi boljše koncentracije bolj produktivni (Založnik, 2016, str. 20).
7. **Krožno zaposlovanje:** menjava delavcev na različna delovna področja. Pri krožnem zaposlovanju se od delavcev pričakuje, da v nekih intervalih rotirajo med delovnimi postajami. S to metodo podjetje prihrani stroške in čas za nadaljnja usposabljanja, zadrži v podjetju delavce, ki se hitro naveličajo istega delovnega mesta, zmanjša izgorelost in slabo voljo delavcev ter dvigne produktivnost in fleksibilnost zaposlenih (Založnik, 2016, str. 21).

4.1.12 Izzivi motiviranja starejših zaposlenih

Motivacija je skupni izraz za dejavnike, ki vplivajo na organizacijo in vodenje človekovega vedenja, delovna motivacija pa je bolj kompleksen sklop vplivov, ki vplivajo na to, da nekdo začne delati in obdrži delo na posameznem delovnem mestu. V literaturi se pojavlja več razlag, ki opredeljujejo pojem delovna motivacija; avtorja Peklar in Boštjančič tako na primer za delovno motivacijo pravita, da je to **usmerjanje človekove aktivnosti k zelenim ciljem s pomočjo njegovih motivov, nastalih v človekovi notranjosti ali v njegovem okolju na osnovi njegovih potreb**. Tudi Pinder je podobno opredelil delovno motivacijo, in sicer kot **množico energijskih sil, ki izvirajo iz samega posameznika kot tudi od zunaj**. Te sile ga usmerjajo, da prične z delom, določi obliko dela, jakost, smer in trajanje. Delovna motivacija je zelo močno podprto področje, saj obstaja veliko teorij delovne motivacije, ki se ukvarjajo predvsem z vprašanjem, zakaj nekateri delo opravljajo bolje kot drugi. V zadnjih štiridesetih letih je bilo opravljenih veliko raziskav, s pomočjo katerih so želeli raziskovalci ugotoviti, kaj bi zaposlene motiviralo, da bi svoje delo čim bolje opravili. Kaj zaposlene motivira morajo vedeti predvsem delodajalci, saj bodo le tako lahko izboljšali produktivnost in v končni fazi tudi uspeh samega podjetja. Delovna motivacija je zaradi pozitivnih posledic, ki jih prinaša, eden **ključnih elementov za dvig konkurenčnosti in učinkovitosti v organizacijah in eno najpomembnejših področij znanosti dela in organizacije** (Polajnar, 2016, str. 18).

Starejši zaposleni lahko v podjetju zagotovo predstavljajo dodano vrednost, še posebej, če so **pravilno motivirani, usmerjeni, če jim znajo vodstveni delavci primerno ponuditi nove izzive in iz njih izvabiti znanje, ki ga imajo** (Fortunat Šircelj in drugi, 2014, str. 46). Kljub temu pa se na starejše zaposlene še vedno gleda kot na oviro, problem, ki ga je treba reševati in ne kot na priložnost, ki jo starejši zaposleni predstavljajo za podjetje, predvsem v smislu prenosa znanj in izkušenj (Rožman in Tominc, 2014, str. 4).

Motiviranje zaposlenih je pomembna sposobnost vodilnega osebja, saj visoko motivirani posamezniki dosegajo boljše rezultate kot nemotivirani. Motivirani zaposleni bodo **opravljali delo kakovostneje in v predvidenem času**, svoje delo bodo opravljali radi, počutili se bodo koristne, za delo se bodo bolj potrudili, ker ga bodo hoteli opraviti sami. Višja bo tudi pripadnost zaposlenih v podjetju, kar bo ustvarilo dobro delovno klimo. Vodje svojo pozornost usmerjajo predvsem v iskanje načinov in metod, s katerimi bi motivirali zaposlene, da bi ravnali v skladu s pričakovanji organizacije. Pomembno je, da se vodstvo v podjetju zaveda, kaj bo pridobilo z motiviranjem in, da razume potrebe posameznikov, saj lahko le tako ustvari dobro delovno vzdušje v podjetju (Rakovec, 2013, str. 5-6).

Za povečanje konkurenčnosti, doseglo ciljev, uspešnosti pri delu, dobro počutje in ustvarjalnost zaposlenih, je potrebno v podjetju **dobro raziskati**, kateri so tisti motivacijski dejavniki, ki motivirajo zaposlene, da so pri delu še uspešnejši in kako se ti dejavniki razlikujejo oziroma spreminjajo s starostjo zaposlenih. Podjetja morajo za doseglo še boljšega počutja in zbranosti pri delu ugotoviti, **kako so mlajši in starejši zaposleni zadovoljni z delom oziroma kakšne razlike se pojavljajo zaradi vpliva starosti**, in jim prilagoditi delovno mesto ali prispevati k morebitnim spremembam na delovnem mestu za izboljšanje delovne klime (Rožman in Tominc, 2014, str. 4).

Še nobena teorija, podprta za empiričnimi dokazi, ni uspela razložiti, zakaj so nekateri starejši delavci še vedno motivirani za delo in si želijo ostati v delovni organizaciji, medtem ko si drugi ne. Splošno velja, da je za večjo motiviranost **potrebno z delovnega mesta odstraniti nepredvidene spremembe in dogodke**. Zaposleni morajo vnaprej vedeti, kaj se od njih pričakuje, kako se bo to merilo in kdaj bodo merjeni. Pomembno je, da se v podjetju ustvari vzdušje, v katerem bodo zaposleni našli osebno zadovoljstvo in občutek, da prispevajo k doseganju ciljev družbe (Polajnar, 2016, str. 25).

Ljudje v različnih življenjskih obdobjih imajo različne potrebe in zato z eno metodo ni mogoče motivirati vse ljudi, kljub temu, da so nekateri motivatorji precej močni ne glede na življenjsko obdobje. Potrebe in vrednote zaposlenih, ki so pri koncu svoje kariere, so drugačne od tistih na začetku ali na vrhuncu kariere. Med **mlajšimi** prevladujejo predvsem vrednote, kot so **ugled, družba, prijatelji, svoboda, neodvisnost in nove izkušnje**. Generacija, ki je danes stara 50 let in več, je rasla, živela in delala v povsem drugačnem vrednostnem sistemu, kjer je bilo **delo** vrednota. Timski **duh in kolektivizem** sta bila bistveno močnejša, pripadnost enemu podjetju od prve zaposlitve do upokojitve pa zelo cenjena. Vrednostni sistem, v katerem so živeli današnji starejši zaposleni, je skrbel za vse, zato je bila stopnja negotovosti v življenju in kariere precej nizka. Pri starejših zaposlenih so, za razliko od mlajših, tudi že zadovoljene osnovne potrebe, kot sta na primer avto in primerno stanovanje. Pri starejših je tudi **manj izrazita težnja po kariernem napredovanju**. Večina ljudi iz te starostne skupine si želi uživati sadove dela, se nekoliko sprostiti in se več ukvarjati s hobiji in vnuki. Zelo pomembna jim je **uravnoveženost zasebnega in poklicnega življenja**, bolj **umirjen ritem dela** in **manj stresno okolje**. Pomembno jim je tudi, da se jih v podjetju ceni in spoštuje zaradi dosežkov in pripadnosti podjetju. Kljub navedenemu, pri motiviranju zaposlenih zagotovo obstajajo neka splošna izhodišča, ki veljajo za večino zaposlenih, ne glede na starost. Načeloma za vse velja, da se **radi počutijo pomembne in cenjene**, prav tako nima nihče nič proti denarju (Kragelj, 2008).

Pet najpomembnejših faktorjev, ki naj bi v splošnem motivirali vse zaposlene so:

- dobra plača,
- spoštovanje za opravljeno delo,
- varnost zaposlitve,
- spodbujanje in rast v organizaciji,
- ter zanimivo delo (Polajnar, 2016, str. 25).

Pri motiviranju zaposlenih iz različnih generacijskih obdobj je vendarle treba upoštevati že omenjene razlike in izhodišča. Eden izmed motivacijskih ključev za dvig motivacije pri starejših zaposlenih, je zagotovo **občutek pomembnosti**, saj ima ta skupina zaposlenih velikokrat občutek, da so odveč, da niso kos tempu mlajših in, da so svoje v podjetju že odslužili. **Ko starejši ne vidijo več smisla v tem, kar počnejo, se nehajo truditi. Že iskrena pohvala in priznanje nadrejenih** jim lahko povrne občutek, da so koristni in cenjeni. **Prispevek za osebno varnost in zdravje** bo imel pri starejših zaposlenih veliko večji motivacijski učinek kot prispevek za karierni razvoj. Ena takih možnosti, ki bo imela velik motivacijski učinek, je na primer **plačilo dodatnega ali nadstandardnega zavarovanja** ter tudi **štipendiranje njihovih otrok** ali vnukov (Kragelj, 2008). Poleg tega sta za produktivnost in motiviranost starejših zaposlenih pomembna visoka stopnja zanimanja za svoje delo in zadovoljstvo na delovnem mestu. Potrebna sta tudi komunikacija in pogovor s starejšimi delavci, v katerem se jim predstavi, kako njihovo delo sodi v proces organizacije. V pogovor morajo biti vključena tudi vprašanja o nadzoru, komunikaciji, delovnih pogojih in nadomestilih. Na splošno pa velja, da se starejši veliko bolje odzovejo na pohvalo, potrepljanje po rami za dobro opravljeno delo ali občutek, da ima njihovo delo nek smisel. Ekstrizične nagrade, kot so **plača, denarna nagrada, promocija, pa so starejšim delavcem v splošnem manj pomembne** (Polajnar, 2016, str. 26).

Za vsako generacijo je torej potrebno izbrati drugačen pristop motiviranja. Priročnik »**Izobraževanje – most med generacijami**« določa priporočila za motiviranje starejših zaposlenih. Pri veteranih je zelo pomemben **osebni pristop**, torej osebni pogovor in rokopisna sporočila. Ponuditi jim je potrebno **delo, ki jim bo v izziv**, bo strokovno zahtevno in bo zahtevalo veliko analitičnega razmišljanja. Pomembno pa je tudi, da se v podjetju skupini zaposlenih iz generacije veteranov večji del proračuna nameni njihovem izobraževanju. To skupino zaposlenih najbolj motivira predvsem **nagrajevanje s tradicionalnimi statusnimi simboli**, recimo navzočnost pri obisku pomembne osebe, priložnost strokovnih predstavitev pred vsemi zaposlenimi v organizaciji...itd. Pomembno je, da jim je jasno sporočeno, da se

spoštuje njihove izkušnje in ceni njihovo lojalnost ter pripadnost organizaciji. Najbolj jih tako motivirajo izjave:

- »Spoštujem vaše izkušnje in jih želim prenesti na druge.«
- »Cenim vašo pripadnost in lojalnost organizaciji.«
- »Pozno zvečer sem opazil, da je gorela luč v vaši pisarni. Zelo sem vam hvaležen, da ste se posebej potrudili in pravočasno končali projekt.«
- »Vaša vztrajnost bo poplačana.«
- »Brez vaših izkušenj nam ne bi uspelo (Tomšič, 2010, str. 30).«

Za pripadnike generacije baby boom pa je pomembno, da si vodstveni delavci vzamejo čas za pogovor in za to, da se z zaposlenimi bolj osebno spoznajo, saj ljudem te generacije vodja predstavlja njihov osebni zgled. Pomembno je, da se jim v podjetju ponudi **priložnost, da se dokažejo in izkažejo**, se jim zaupa zahtevnejše naloge in odločanje v zvezi z njimi. Radi imajo, da jim vodstvo jasno pokaže, da se jim zaupa. Za otroke blaginje oziroma pripadnike generacije baby boom sta pomembna avto in potovanje v poslovnem razredu, dodatno jih motivira tudi razkošna pisarna. Vključitev v timsko delo je dobra zamisel, a je pri tem potrebna previdnost, saj neradi tekmujejo s sodelavci. Tudi v tej skupini zaposlenih je zelo pomembno, da se jim ponudi možnost dodatnega izobraževanja. Iz priročnika »Izobraževanje – most med generacijami (2010)« izhaja priporočilo, da se pripadnike baby boom generacije lahko motivira z motivacijskimi izjavami za veterane, kot so naštetje zgoraj, ter tudi z naslednjimi:

- »Popolnoma vam zaupam in vem, da boste to delo odlično opravili.«
- »S svojim načinom dela ste zgled tudi drugim.«
- »Res potrebujem, da to storite zame (Tomšič, 2010, str. 30-31).«

Gospodarska kriza, ki je prizadela tudi Slovenijo, je od podjetij zahtevala dodatno prilagajanje, hitre spremembe in usvajanje novega znanja. Spremenilo se je tudi mišljenje, saj so se začeli zavedati, da konkurenčne prednosti ne more zagotavljati le svež kapital ali posodobljena tehnologija, temveč tudi motivirani zaposleni. Ti se lažje sprijaznijo z dejstvom, da se je na delovnem mestu treba stalno usposabljanje, da je pomemben njihov strokovni in osebni razvoj, saj lahko le tako pripomorejo k boljši učinkovitosti in uspešnosti podjetja. Ker bodo starejši zaposleni ostajali na svojih delovnih mestih veliko dlje časa, je zelo pomembno, kako pristopiti k motiviranju starejših zaposlenih. Ti so lahko ob novih in drugačnih nalogah lahko pogosto negotovi in prestrašeni, kar terja, da podjetja pri prenosu znanja in uvajanju novih nalog uporabljajo ustrezne metode (Fortunat Šircelj in drugi, 2014, str. 46).

Ena izmed metod za prenos znanja in uvajanje novih nalog je **metoda mentorstva**, ki so jo v preteklosti uporabljali zlasti za prenos znanja z izkušenih na neizkušene zaposlene, zdaj pa se uporablja pri na novo zaposlenih, spremembah delovnih nalog ali, ko se uvajajo nasledstva. Gre za metodo, pri kateri **mentor daje nasvete, deli lastno znanje ter izkušnje in pomaga drugim**, da z njegovo pomočjo pridobijo funkcionalno, konkretno znanje.

Metoda je sestavljena iz štirih faz:

- priprava potrebnih materialov in orodij,
- prikaz dela in razlaga,
- posnemanje in razlaga,
- popravljanje in prakticiranje (Fortunat Šircelj in drugi, 2014, str. 46-47).

Druga metoda prenosa znanja je **metoda coachinga**, kjer coach ne daje konkretnih navodil, temveč s postavljanjem pravih vprašanj spodbudi ostale, da sami poiščejo pot in najdejo rešitve. Pri tej metodi ni pomembna pot, temveč cilj. Coach tudi ni nujno seznanjen s področjem dela zaposlenega, ki ga uvaja v delo, pozna pa metode, ki iz zaposlenih izvabijo pot do cilja. Za razliko od coachinga je mentorstvo usmerjeno v kratkoročne cilje in bolj tehnično znanje. **Coaching je usmerjen v dolgoročni proces in k razvoj osebnostnih lastnosti**, zato rezultati prenosa znanja niso vidni takoj. Druge metode prenosa znanja so še **spremljanje »učitelja« pri običajnih opravilih, uvajanje s klasično predstavitvijo, metoda procesa in opravljanje pripravništva**. Učinkovita metoda prenosa znanja in hitro uvajanje sta ključni pri prevzemanju novih ali drugačnih delovnih nalog. Ko se starejšim v podjetju ponudi nove delovne izzive, je zelo pomembna **sistemizacija delovnih mest**, saj že to, kakšna je sistemizacija delovnih mest, odloča, ali bodo v podjetju pri premeščanju zaposlenega na drugo delovno mesto oziroma v drug oddelek nastale težave (Fortunat Šircelj in drugi, 2014, str. 47).

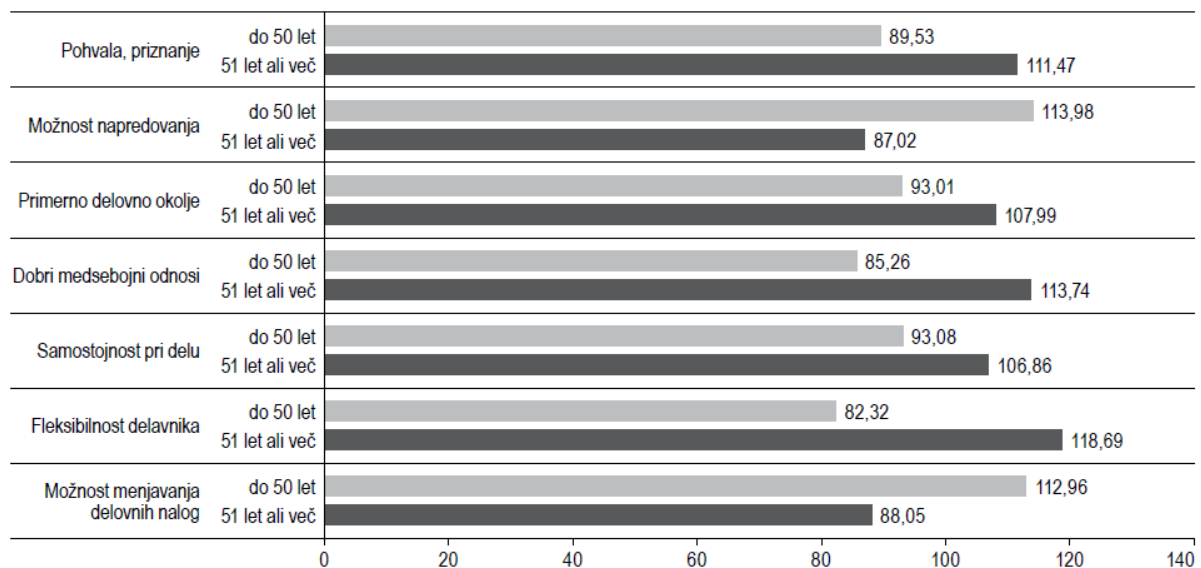
Leta 2013 je bila na območju celotne Slovenije izvedena raziskava, v kateri sta avtorici Maja Rožman in Polona Tominc ugotavljali motivacijske dejavnike med mlajšimi in starejšimi zaposlenimi, razlike v stopnji njihovega zadovoljstva in razlike na drugih področjih, ki so povezani z dinamičnostjo, raznolikostjo in produktivnostjo zaposlenih na delovnem mestu.

V raziskavo so bili vključeni naslednji motivacijski dejavniki:

- pohvala,
- priznanje,
- možnost napredovanja,
- primerno delovno okolje,

- višina plače,
- dobri medsebojni odnosi,
- možnost izobraževanja in usposabljanja,
- samostojnost pri delu,
- fleksibilnost delavnika,
- podaljšan dopust,
- možnost ustvarjalnosti pri delu,
- možnost sodelovanja pri pomembnih odločitvah,
- možnost menjavanja delovnih nalog (Rožman in Tominc, 2014, str. 6).

Graf 4.25 Povprečni rangi motivacijskih dejavnikov



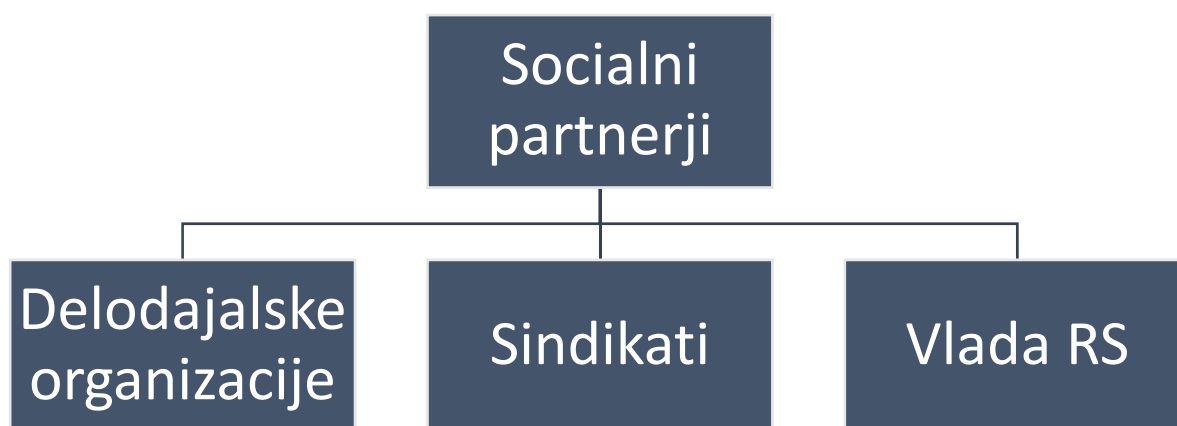
Vir: Rožman in Tominc, 2014, Graf 1, str. 7

Anketiranci, ki so bili razdeljeni v dve starostni skupini (zaposleni, stari do vključno 50 let, in zaposleni, ki so stari več kot 50 let), so v okviru raziskave z ocenami od 1 do 5 ocenili intenzivnost vpliva posameznega dejavnika na njihovo motiviranje za uspešnost pri delu. Kot je razvidno iz grafa 25, iz analize rezultatov izhaja, da **nekateri dejavniki v povprečju bolj motivirajo starejše zaposlene kot mlajše**. Ti dejavniki so: »**pohvala, priznanje**«, »**primerno delovno okolje**«, »**dobri medsebojni odnosi**«, »**samostojnost pri delu**« ter »**fleksibilnost delavnika**«. Dejavnika, ki se nanašata na dinamičnost dela (možnost napredovanja in možnost menjavanja delovnih nalog), pa izrazito bolj motivacijsko vplivata na mlajše zaposlene (Rožman in Tominc 2014, str. 6).

4.1.13 Primeri dobrih praks sodelovanja starejših s socialnimi partnerji

4.1.13.1 Socialni partnerji

Socialni partnerji so posamezne interesne **skupine (delodajalcev, sindikatov), ki predstavljajo in varujejo interese svojih članov.** V Sloveniji socialne partnerje predstavljajo **predstavniki delodajalcev in predstavniki delavcev, Vlada RS** pa predstavlja partnerja v tripartitnem dialogu na ravni Evropsko-socialnega sveta ter delodajalca v javnem sektorju (Vlada RS, 2005, str. 5).



Delodajalske organizacije so predstavnice delodajalskih interesov in so vključene v proces kolektivnih pogajanj na vseh ravneh:

- Gospodarska zbornica Slovenije,
- Obrtno-podjetniška zbornica Slovenije,
- Združenje delodajalcev Slovenije,
- Združenje delodajalcev obrti in podjetnikov Slovenije,
- ter Trgovinska zbornica Slovenije (Vrhovec, 2010, str. 17).

Sindikati na drugi strani predstavljajo interesno organizirano skupino predstavnikov delojemalcev, katere cilji so usmerjeni v zaščito svojih članov in splošnih interesov delavcev. Predhodni pogoj za delovanje tripartitnega modela je **obstoj močnih in neodvisnih ter zakonsko priznanih in demokratično organiziranih sindikatov** (Vrhovec, 2010, str. 17).

V Sloveniji je trenutno 50 **reprezentativnih sindikatov**, med njimi:

- Zveza svobodnih sindikatov Slovenije,
- Neodvisnost – Konfederacija novih sindikatov Slovenije,
- Konfederacija sindikatov Slovenije PERGAM,
- Konfederacija sindikatov javnega sektorja Slovenije,

- Konfederacija sindikatov 90 Slovenije,
- Slovenska zveza sindikatov Alternativa
- in Sindikat delavcev Slovenije – Solidarnost,
- Konfederacija sindikatov javnega sektorja Slovenije
- Svet gorenjskih sindikatov,
- Zveza reprezentativnih sindikatov Slovenije (MDDSZd).

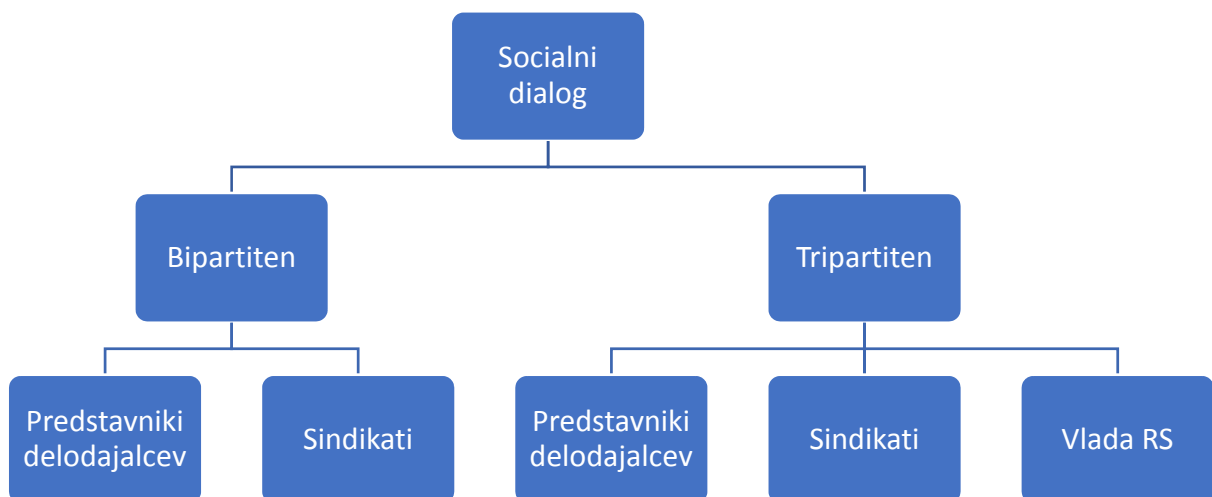
Vlada RS, kot tretje omenjeni socialni partner, ima na področju socialnega dialoga dve vlogi. Na eni strani je **to aktivna vloga v dialogu med delodajalci in delavci**, kjer nastopa kot aktivna tretja stranka v centralnem tristranskem organu na nacionalni ravni (Ekonomsko-socialni svet), hkrati pa Vlada RS nastopa tudi kot **neposredni delodajalec v javnem sektorju**, kjer neposredno odloča o plačni politiki s sklepanjem kolektivnih pogodb in predlaganjem zakonov ter sprejemom drugih aktov, ki urejajo plače. Vlada RS je pomembna tudi zato, ker lahko edina v okviru svojih pristojnosti prenaša skupne partnerske dogovore v zakonodajni postopek (Vrhovec, 2010, str. 18). Iz te dvojne vloge Vlade RS izhajajo določene težave, zaradi česar je pomembno, da je večina aktivnosti namenjena predvsem spodbujanju dvostranskega socialnega dialoga med organizacijami delodajalcev in delojemalcev, vloga Vlade RS ne sme biti preveč poudarjena. Njena naloga naj bi bila predvsem čim bolj spodbujati aktiven in neodvisen socialni dialog (Vlada RS, 2005, str. 8).

Socialni partnerji obravnavajo predvsem vprašanja in ukrepe, ki se nanašajo na ekonomsko in socialno politiko na državnem nivoju, ter druga vprašanja, ki zadevajo posebna področja dogovarjanja socialnih partnerjev. Praviloma gre za pravice, obveznosti in odgovornosti delodajalcev in delavcev, plače in plačne politike, pogoje in politike zaposlovanja, vse vrste socialnih zavarovanj in prispevkov, socialno varnost in varnost zaposlenih, socialne transferje in podobno. Namen zavzemanja stališč, izmenjave mnenj in pogajanj socialnih partnerjev je doseči za vse socialne partnerje sprejemljiv dogovor, saj lahko le takšno delovanje omogoča vzpostavitev in ohranjanje socialnega miru ter zagotovi skladen gospodarski in družbeni razvoj države. Tako **dogovarjanje in usklajevanje socialnih partnerjev se imenuje socialni dialog** (Konfederacija sindikatov 90 Slovenije).

4.1.13.2 Socialni dialog

Socialni partnerji imajo edinstveno vlogo v socialnem in ekonomskem upravljanju. V vseh pogledih predstavljajo interese in probleme sveta dela, od delovnih pogojev do razvoja stalnega usposabljanja in določanja plačnih standardov. Zlasti so socialni partnerji **pooblašteni, da vodijo dialog v imenu svojih članov**, ki lahko privede do sklenitve

kolektivnih pogodb o vseh vprašanjih, ki jih obravnavajo. Socialni partnerji niso zgolj glasniki interesov vodstva in delavcev, temveč **lahko svoje člane obvežejo k določenim dejanjem in pogajanjem**. Ravno po tem se socialni dialog kot širši proces kolektivnih pogajanj in posvetovanj razlikuje od širšega javnega dialoga z drugimi interesnimi organizacijami. **Socialni dialog je zato lahko močan instrument za skupno reševanje problemov**. Tako tristranska posvetovanja vlade s socialnimi partnerji o vprašanjih politike kot tudi dvostranski dialogi med predstavniki organizacij socialnih partnerjev lahko samostojno razrešijo mnoge potencialne spore v svetu dela. **Socialni dialog podjetjem in zaposlenim zagotavlja stabilno okolje**, v katerem lahko uspevajo, precej pa lahko prispeva tudi k prizadevanju in uspešnemu obvladovanju sprememb (Evropska komisija).



Socialni dialog je lahko **bipartiten ali tripartiten**. Bipartiten socialni dialog je vzpostavljen med sindikati in delodajalci, medtem ko je tripartiten med sindikati, delodajalci in državo oziroma vlado. Pri tem je socialni dialog med sindikati javnega sektorja in vlado bipartiten, saj vlada v tem primeru predstavlja delodajalca (Sindikat mladi plus). Socialni dialog in kolektivna pogajanja so eden izmed stebrov evropskega socialnega modela in tudi uspešnosti slovenske družbe ter socialne države. Za učinkovit, usklajen, kakovosten in transparenten socialni dialog, tako na državni ravni kot na ravni posameznega delodajalca, je **potrebno vzpostaviti in razvijati določeno mero medsebojnega zaupanja in spoštovanja socialnih partnerjev, njihovo neodvisnost, oblikovati pogoje za njihovo delo ter oblikovati in vzpostaviti sistem, ki socialnim partnerjem omogoča aktivno udeležbo v procesu družbenega in ekonomskega razvoja države** (ZSSSa). Na ravni države je Ekonomsko-socialni svet

osrednje mesto socialnega dialoga, zato je država dolžna sprejeti ustrezne mehanizme, ki bodo ta dialog omogočali in ga krepili (ZSSS, 2017, str. 17). Kolektivna pogajanja krepijo odnose med delodajalci in sindikati ter omogočajo večjo uspešnost podjetij. Kolektivne pogodbe, ki so rezultat teh pogajanj, so temelj za urejanje odnosov med delavci in delodajalci (ZSSSb).

Za razmerja socialnega partnerstva je torej značilno, da se **lahko vzpostavljajo na različnih ravneh**. Najpomembnejši sta **raven države in raven dejavnosti**. Na ravni države se s pomočjo tripartitnega socialnega sporazuma med delodajalci, delavci in vlado urejajo temeljna ekonomsko-socialna vprašanja. Na to raven se uvrščajo še **bipartitna pogajanja med delodajalci in delavci**, s pomočjo katerih se sklepajo kolektivne pogodbe. Socialno partnerstvo na ravni države se največkrat kaže v **tripartitem organu**, ki se največkrat, tudi v Sloveniji, imenuje **Ekonomsko-socialni svet**. Ta po navadi deluje kot tripartitno posvetovalno telo, odločitve, ki jih sprejme, pa so dosežene s soglasjem in zavezujejo vse socialne partnerje (Vlada RS, 2005, str. 1). Ekonomsko-socialni svet je bil ustanovljen zato, da se obravnava vprašanja in ukrepe, povezane z ekonomsko in socialno politiko ter druga vprašanja, ki se nanašajo na posebna področja dogovarjanja partnerjev. Tristranska sestava Ekonomsko-socialnega sveta kaže na enakopravno zastopanost treh partnerjev (predstavnikov delavcev, delodajalcev in Vlade RS). Vsak od partnerjev imenuje v ESS svoje predstavnike, in sicer največ 8 članov (ESS).

4.1.13.3 Dobri praks sodelovanja starejših v socialnem dialogu

Primer dobre prakse sodelovanja s starejšimi in zastopanja njihovih interesov je zagotovo **Zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju**, saj predstavlja prvi sistemski zakon, ki je bil sprejet z dogovarjanjem socialnih partnerjev. Zasnova pokojninske reforme je bila na ESS prvič predstavljena leta 1996, zahtevna usklajevanja pa so nato trajala skoraj štiri leta. Že na prvi seji se je pokazalo, da bodo sindikati najbolj nasprotovali predlogom za podaljšanje delovne dobe in upokojitvene starosti, sporna je bila tudi izenačitev delovne dobe za moške in ženske. Kljub številnim zapletom so nato 28. aprila 1999 vsi štirje sindikati z ministrstvom za delo podpisali dogovor o usklajenosti pokojninske reforme in vanj zapisali rešitve, ki jih tudi poslanci ne bi smeli spreminjati. Uzakonitev tega zakona predstavlja eden izmed pomembnejših projektov ESS (Vlada RS, 2005, str. 13).

Sindikati so bili prvi glasniki starejših zaposlenih tudi pri sprejemu **pokojninske zakonodaje leta 2010**, ki je predvidevala dvig upokojitvene starosti. V sindikatu Pergam so sprejemu predlagane pokojninske zakonodaje močno nasprotovali, ker daljše ostajanje na delu in

zaposlovanje starejših v Sloveniji še ni bilo ustrezno urejeno. Prepričani so, da bi morali tako država kot delodajalci, preden zahtevajo sprejem zakonodaje, ki določa višjo upokojitveno starost oziroma daljše ostajanje na delovnem mestu, urediti pogoje za ustrezno zaposlovanje starejših. Po njihovem mnenju zgolj višanje upokojitvene starosti ne bo prispevalo k podaljšanju delovne aktivnosti starejših, saj delodajalci, kot kaže praksa, odpuščajo predvsem starejše delavce in jih tudi niso pripravljene na novo zaposlovati. Pri tem se jim je pridružila tudi Zveza svobodnih sindikatov Slovenije. **Sindikati glede višanja upokojitvene starosti opozarjajo, da se je treba pri tem zavedati, da gre veliko ljudi v pokoj ob izpolnitvi prvih pogojev za upokožitev zaradi zgaranosti, kostno-mišičnih poškodb in tudi zaradi posledic mobinga na delovnem mestu.** Delodajalci bi morali zato pokazati več skrbi glede pogojev dela na delovnih mestih, da bi bila ta prilagojena starejšim zaposlenim. Na drugi strani bi morala tudi **država ustvarjati takšne zakonske pogoje, zlasti na področju prispevkov in davkov, ki bi spodbujali delodajalce, da bi omogočili starejšim delavcem, da bi delali nekoliko dlje** (Petkovšek Štakul, 2010).

Primer dobre prakse delovanja socialnih partnerjev na področju starejših zaposlenih predstavlja **projekt Gospodarske zbornice Slovenije z naslovom »MEET Change«**. Projekt v ospredje postavlja starejše zaposlene in izzive s katerimi se spopadajo. V okviru tega projekta so evropski partnerji iskali rešitve za izboljšanje motivacije starejših zaposlenih za iskanje novih delovnih priložnosti, za iskanje novega znanja ter soočanje s spremembami v delovnem okolju. Močna stran projekta je aktualnost problematike na področju odraslih, s katero se soočajo številne evropske države ter iskanje konkretnih rešitev predvsem na področju zaposlovanja in usposabljanja manj kvalificiranih starejših oseb (MEET Change).

4.1.14 Primeri dobrih praks upravljanja s starejšimi zaposlenimi

Stereotipi, da so starejši pozabljivi, da se težje in počasneje učijo novih veščin, da intelektualno nazadujejo, da ne sprejemajo novih idej in tehnologij pogosto ne držijo več. Imajo pa starejši zagotovo veliko drugih prednosti, na primer pogajalske izkušnje, več življenjskih in profesionalnih izkušenj, razvite mreže socialnih kontaktov, boljše verbalne in komunikacijske spretnosti in bolj razvite klasične vrednote, kot so vztrajnost, točnost, natančnost pri delu (Zavod ZAPOSILISE). Ta potencial starejših zaposlenih je lahko zagotovo eden izmed odgovorov na demografske izzive dolgožive družbe, zato je **pomembno, da se podjetjem nudi oporo pri učinkovitem upravljanju starejših zaposlenih.** Javni študentski, razvojni,

invalidski in preživninski sklad Republike Slovenije je v ta namen oblikoval **katalog ukrepov**², ki bo pomagal podjetjem učinkovito upravljati s to skupino zaposlenih. Katalog vsebuje koristne napotke ter primere dobrih praks in lahko služi kot pripomoček delodajalcem za načrtovanje strategij in ukrepov za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih v svojem podjetju. Ukrepi, zajeti v katalogu, se nanašajo na pet ključnih vsebinskih področij, ki zahtevajo načrtno upravljanje starejših zaposlenih:

1. Promocija in varovanje zdravja

Na zdravstvenem področju je pomembno, da podjetja starejšim zaposlenim zagotovijo **pogostejše krajše odmore**, kjer si lahko spočijejo od težjih aktivnosti. To pozitivno vpliva na boljšo koncentracijo, produktivnost, manj napak, poškodb ter nesreč pri delu. K boljši koncentraciji pri delu lahko prispeva tudi **krajša telovadba** na delovnem mestu, ki zaposlene razbremeni med prisilno držo in omogoči manj okvar gibalnega sistema. Podjetja lahko enkrat letno izberejo zaposlenega, ki dobi kot **nagrado za posebne dosežke** vikend v zdravilišču. Prav tako je priporočljivo, da organizacije zaposlenim omogočijo **individualne posvete** s strokovnjaki s področja psihoterapije, zdrave prehrane, odvajanje od raznih odvisnosti, delovne terapije in podobno, kar bo pripomoglo k boljši čustveni stabilnosti in večji osredotočenosti na delovne izzive. Majhno, a pomembno spremembo, lahko prispeva tudi prilagoditev prehrane za zaposlene, ki imajo posebne prehranjevalne navade (Planko in drugi, 2017, str. 20-37).

2. Ergonomija, prilagoditev dela in delovnega časa

Dobro je, da se starejšim zaposlenim v podjetju zagotovi **preglednejše ikone in večjo pisavo**, saj bodo lahko tako z manj truda in naprežanja uporabljali računalnik in obenem zmanjšali število napak pri delu. V nekaterih podjetjih parkirni prostori predstavljajo omejeno dobrino, zato je pomembno da se le-ti zagotovijo starejšim zaposlenim in se jim na ta način olajša dostop do delovnega mesta. Na ta način se spodbudi tudi večjo zavzetost in pripadnost organizaciji. V hrupnih okoljih je dobro, da se starejšim zaposlenim **omogoči, da so zvočne naprave in medsebojna komunikacija, dovolj na glas**, saj se tako lahko zagotovi manj napak zaradi komunikacijskih nesporazumov. Zaposleni cenijo tudi dodatna izobraževanja in pomoč pri razvijanju njihove poklicne kariere. To je mogoče zagotoviti s prekinitvijo opravljanja rutinskega dela z **rotacijo delovnih mest**. Starejšim zaposlenim se lahko ponudi tudi delo na domu, prožno delo ali prerazporeditve (Planko in drugi, 2017, str. 42-63).

² http://www.sklad-kadri.si/fileadmin/user_upload/e-Katalog_ukrepov_za_UUSZ/index.html

3. Kadrovski razvoj, kompetence in usposabljanje:

Na tem področju lahko podjetja svojim zaposlenim ponudijo **letni razgovor z vodjo**, ki je prilagojen starejšim zaposlenim in je usmerjen v to, da se poišče močne točke zaposlenega ter v to, kako bi lahko na primer s svojimi bogatimi izkušnjami in znanji pripomogli k razvoju in rasti podjetja. Za starejše zaposlene se lahko izdelajo tudi specifični razvojni načrti, ki predvidevajo individualni razvoj zaposlenega. Pomemben dejavnik za razvoj poklicnih, procesnih in osebnostnih kompetenc je tudi vseživljenjsko učenje, kar lahko podjetje predvidi z **načrtom za izvajanje strategij vseživljenjskega učenja**. Izvedejo se lahko tudi prilagojena usposabljanja za razvoj in pridobitev manjkajočih kompetenc starejših zaposlenih. Te se lahko v podjetju tudi ciljno usposablja kot notranje trenerje (Planko in drugi, 2017, str. 66-77).

4. Medgeneracijsko povezovanje in ozaveščanje:

Podjetja, ki uspešno sodelujejo s šolami in fakultetami, lahko v podjetju določijo nekoga, da sodeluje s študenti in dijaki, jih usmerja pri praktičnih vprašanjih in vodi skozi proces praktičnega poučevanja določene tematike. Prav tako lahko podjetje, ki ima heterogeno starostno strukturo, določi **mlade mentorje**, ki imajo določena znanja in jih posredujejo svojim starejšim sodelavcem. V primeru, da se podjetje poslužuje timskega dela, je dobro, da se time oblikuje na način, da ga sestavljajo **člani različnih starostnih generacij** in se na tak način spodbuja medgeneracijsko povezovanje in učenje. Za medgeneracijsko povezovanje je dobro organizirati redna tematska srečanja mlajših in starejših zaposlenih glede na delovno področje, v okviru katerega si udeleženci do dve uri izmenjujejo mnenja in izkušnje. Znotraj določenega organizacijskega področja se lahko oblikujejo tudi pari različnih generacij. Partnerja si na tak način razdelita delo, kjer je vsak zadolžen za določene delovne naloge, ki so v skladu z njegovimi zmožnostmi in morebitnimi omejitvami. Starejšim zaposlenim lahko dobro dene tudi sestanek z vodstvom enkrat letno, kjer lahko povedo, kaj jih najbolj teži in ovira pri delu ter kakšno so njihovi predlogi za izboljšave (Planko in drugi, 2017, str. 80-98).

5. Zavzetost in vključenost:

Za večjo zavzetost in vključenost starejših zaposlenih, se lahko službene poti, konference ali usposabljanja organizira tako, da se izbere zaposlene iz različnih generacij. Na ta način se ne krepí le medgeneracijsko sodelovanje, temveč se starejši zaposleni počutijo vključene in pomemben del kolektiva, mlajši pa lahko na ta način ovržejo kakšen stereotip o starejših zaposlenih. Starejši zaposleni, ki so že stari starši, lahko enkrat na leto v podjetje pripeljejo tudi svoje vnuke, da spoznajo podjetje, njihovo delovno mesto in njihove sodelavce. Za starejše zaposlene, ki so v podjetju že dlje časa, je dobro, da se jih ob posebnih priložnostih

vkluči kot aktivne predstavnike podjetja. Tako lahko iz prve roke povedko kako je bilo nekoč, saj so tudi oni sooblikovali razvojno pot podjetja. Predvsem je pomembno, da podjetje že pri načrtovanju strategij in spodbud za upravljanje starejših zaposlenih vključi generacijo starejših, da s skupnimi idejami, predlogi, izkušnjami in različnimi pogledi na zadevo, izoblikujejo strategijo učinkovitega upravljanja starejših zaposlenih (Planko in drugi, 2017, str. 102-112).

Nekatera podjetja so se že lotila učinkovitega upravljanja s starejšimi zaposlenimi in se lahko predstavijo s primeri dobrih praks.

Primer dobre prakse s Preventivnimi programi varnosti in promocije zdravja za zaposlene predstavlja podjetje **UNIOR d.d.**. V podjetju so pred leti ugotovili, da imajo **največ zdravstvenega absentizma zaradi kostno-mišičnih obolenj**. Ta bolezen zajema predvsem starejšo populacijo, saj ima podjetje zrelo starostno strukturo. Za zmanjšanje absentizma je podjetje v sodelovanju z njihovim turistično-zdravstvenim programom in zdravnico medicine dela pripravilo **dva preventivna programa**:

- terapije gibal za najbolj zahtevna delovna mesta, kjer je bil kriterij starost, delovna doba in zdravstveni absentizem,
- pregled kostno-mišične gostote za ženske nad 52. letom starosti.

Po treh letih uspešnega izvajanja programa ugotavljajo, da se je zdravstveni absentizem na področju kostno-mišičnih obolenj zmanjšal, čeprav naj bi bila preventiva na tem področju vidna šele po desetih letih. Leta 2013 so pričeli tudi s projektom »**Ergonomija in osveščanje zaposlenih o ergonomiji**«. S pomočjo analize so določili neustrezna ergonomska delovna mesta ter pričeli z ozaveščanjem zaposlenih ter promocijo ergonomije dela. Pripravili so gradiva za interne časopise podjetja, poskrbeli pa so tudi za distribucijo plakatov in publikacije, ki se nanaša na ergonomijo v njihovem delovnem okolju, leta 2014 pa so začeli tudi z dodatnim izobraževanjem o ergonomiji za zaposlene na delovnem mestu. Projekt prispeva k uresničevanju ozaveščenosti delavcev o koristih, ki jih prinaša projekt. Že manjše ergonomske spremembe lahko pozitivno vplivajo na opravljanje dela, telo, boljše počutje in rezultate, posledično se poveča vzdržljivost zaposlenih, izboljšata se povezanost med zaposlenimi v skupini in medosebni odnosi (Planko in drugi, 2017, str. 34).

V podjetju **ADRIA MOBIL d.d.** so v zadnjem obdobju zaposlili več kot 300 novih mlajših sodelavcev in tako pomladili starostno strukturo zaposlenih na povprečno starost 39 let. Sprejem mlajše generacije je hkrati zahteval tudi medgeneracijsko sodelovanje, ki vključuje zavesten in neposreden prenos znanja in izkušenj starejše generacije na mlajšo, in obratno.

Medgeneracijsko sodelovanje mladim sodelavcem omogoča, da se čim hitreje uvedejo v delo, prav tako pa tudi starejšim omogoča, da z vrsto rednih internih izobraževanj pridobijo vsa potrebna nova znanja z različnih področij delovanja, od strogo strokovnih do širših, ekonomskih, trženjskih, informacijskih. V Adrii Mobil posebno skrb namenjajo pomenu zdravja na delovnem mestu, o čemer vse sodelavce redno obveščajo in jih spodbujajo k aktivni skrbi za lastno zdravje v delovnem času in izven njega. Poleg tega skrbijo tudi za ergonomsko optimalno urejena delovna mesta, v prostem času pa preko Športnega društva vse zainteresirane aktivno vključujejo v različne športne aktivnosti. V okviru podjetja je organizirana tudi psihosocialna pomoč za vse, ki se znajdejo v stiski in potrebujejo pogovor in nasvet. Prav tako pa v dejavnost družbe še vedno vključujejo že upokojene sodelavce, ki prenašajo svoje izjemne izkušnje na mlajše rodove (Planko in drugi, 2017, str. 39).

V korporaciji **Hidria** se zavedajo, da medgeneracijske razlike ne pomenijo nujno le zahtevnejših odnosov in so lahko prav te pogoj za boljši uspeh celotne družbe. Različne generacije zaposlenih namreč prinašajo na delovna mesta raznovrstne vrednote, življenjske stile, poglede in razmišljanja. V podjetju so svoje aktivnosti, ki so neposredno vezane na starejše generacije zaposlenih, usmerili v različne projekte. Skrbijo za to, da v zadnjih letih pred zaključkom delovne kariere **zaposleni svoje znanje širijo na mlajše generacije**. Starejši zaposleni v korporaciji Hidria so tako vse bolj vključeni v različne oblike mentorstev, s čimer jim dajejo tako formalno kot neformalno potrditev njihovega dosedanjega uspešnega dela. Posebne aktivnosti se vodijo tudi pri **upravljanju nasledstev**, saj imajo v korporaciji po posameznih poslovnih enotah izdelane načrte predvidenih upokojitev v naslednjih petih letih. Pri tem upoštevajo, da mora imeti vsak določenega naslednika, ki ga daljše obdobje pred zaključkom delovne kariere uvaja v svoje delo. Na ta način se starejše postopoma razbremenjuje operativnih nalog, hkrati pa je to pomembno tudi za sam prehod v tretje življenjsko obdobje, saj zaključek delovne kariere v tem primeru ni nenaden in posamezniku omogoča počasnejši miselni preskok. Starejšim v korporaciji pripada tudi dodatno število dni dopusta, ki je nad minimumom, določenim po panožni kolektivni pogodbi. Poleg tega poskušajo v korporaciji spremembe delovnih mest čim bolj ergonomsko uskladiti z zaposlenimi, zaradi česar je tudi več izobraževanj za kreatorje delovnih mest usmerjenih prav v poglobljeno poznavanje ergonomije in vplivu staranja delovne sile na psihofizične zmožnosti zaposlenih. Poseben poudarek namenjajo tudi vadbam, ki so še posebej primerne za starejšo populacijo. Tem na primer nudijo brezplačno udeležbo na pilatesu, sofinancirano udeležbo na plavanju, igranju namiznega tenisa in podobno. V korporaciji Hidria se potrjuje dejstvo, da nekaj dodatno vložene energije na področju ohranjanja vitalnosti zaposlenih pozitivno vpliva

na večjo pripadnost, splošno zadovoljstvo in dobro fizično počutje vseh zaposlenih. Tovrstne aktivnosti, ki se izvajajo na delovnem mestu v okviru korporacije, so nenazadnje tudi naložba v kakovostno življenje po zaključku aktivne delovne dobe (Planko in drugi, 2017, str. 44-45).

V skupini **DOMEL** se poslužujejo **rotacije delavcev po različnih nalogah** in vključenosti vodij, saj so po njihovem mnenju prav vodje delavcev tisti, ki zaznajo, da starejši delavci dela ne zmorejo in jim zato poskušajo preko razporejanja delovnih nalog omogočiti lažje delo. Glede na delovne zmožnosti se zaposleni rotirajo na dve uri, po različnih delovnih nalogah. Največkrat kar zaposleni sami povedo, kje lahko delajo in kje ne. Osnova vsemu je komunikacija in odnosi med zaposlenimi. V podjetju s tem načinom prav tako aktivno zasledujejo idejo promocije zdravja pri delu in se zavedajo, da je pomembno in temeljno vprašanje: »**Kaj lahko delam, da se mi zdravstveno stanje ne poslabša?**« (Planko in drugi, 2017, str. 53).

Zavarovalnica Triglav je k izzivom medgeneracijskega sodelovanja aktivno pristopila že v letu 2013, ko je bil sprejet nov Zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju. Ob zavedanju prihajajočih sprememb je bil v prvi polovici leta 2015 sprejet **programski dokument Medgeneracijsko sodelovanje – sobivanje generacij, kjer so opredeljeni dolgoročni vidiki procesa staranja zaposlenih z akcijskim načrtom**. V okviru priprave tega programa je bila izvedena tudi anketa na temo medgeneracijskega sodelovanja, ki je bila zavarovalnici v pomoč pri načrtovanju aktivnosti. V letu 2015 sta bili izvedeni dve pilotni delavnici – »**Staranje in učinkovito sodelovanje med mlajšimi in starejšimi na delovnem mestu**« in »**Usposabljanje vodij za učinkovitejše delo s starejšimi zaposlenimi**«. Leto kasneje je bil poudarek na področju prodaje; izvedli so raziskavo o smiselnih zaposlitvenih možnostih za starejše zavarovalne zastopnike v družbi. Na temo iskanja zaposlitvenih možnosti za starejše zavarovalne zastopnike so v letu 2017 izvedli tudi dvodnevno Design Thinking delavnico. Od leta 2015 v podjetju potekajo tudi **intervjuji s starejšimi zaposlenimi**, ki dajejo informacije o vidikih motiviranosti za delo v podjetju v času do upokojitve. Starejšim zaposlenim je na voljo tudi nabor izobraževanj s področja spletnih rešitev, ki so dostopna zaposlenim tako v službi kot tudi v zasebnem življenju. V okviru projekta DDP je bil sprejet ukrep o pogostejših preventivnih zdravniških pregledih za starejše zaposlene, in sicer se pregledi opravljajo na 3 leta (Planko in drugi, 2017, str. 68).

Skupina **CESTIS** si s številnimi aktivnostmi na področju kadrovske politike in zadovoljstva zaposlenih prizadeva ustvariti spodbudno delovno okolje za vse zaposlene, v katerem lahko izkoristijo svoje talente in tako strokovno kot osebnostno rastejo ter se razvijajo. Tako aktivno prispevajo k uspešnemu delovanju podjetja in posledično k ustvarjanju novih delovnih mest.

V te aktivnosti so vključene prav vse generacije zaposlenih, tudi starejše. Za panogo podjetja so izjemno dragocene izkušnje, ki prehajajo iz generacije na generacijo, saj formalna izobraževanja na področju tiskarstva ne obstajajo več. To je tudi razlog, da v podjetju velik poudarek dajejo **stalnemu pridobivanju znanj in internemu prenosu znanj**. V procese izobraževanja in usposabljanja je bilo v letu 2016 vključenih skoraj 96% zaposlenih v matični družbi CESTIS, d.d.. Posebno pozornost pa posvečajo tudi prenosu znanj sodelavcev pred odhodom v pokoj. Redno izvajajo tudi letne razgovore med vodjem in sodelavci na ravni celotnega podjetja. Zaposlenim pa omogočajo povezovanje in tkanje vezi tudi izven delovnega časa, v okviru različnih športnih in družabnih aktivnosti. Redno merijo organizacijsko klimo, rezultate nato predstavijo zaposlenim in skupaj z njimi sprejmejo ukrepe za izboljšanje, kar se pozitivno kaže v uresničenih ukrepih in v izboljšanju organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih (Planko in drugi, 2017, str. 70).

Ministrstvo za obrambo Republike Slovenije za pripadnike Slovenske vojske, ki bodo v tekočem in naslednjem letu izpolnili pogoje za pridobitev pravice do poklicne ali starostne pokojnine, organizira **Predupokojitveni seminar**. S pomočjo predavanj strokovnjakov s področja gerontologije, zdrave prehrane, odvisnosti, medsebojnih odnosov, finančno nepremičninskega svetovanja ter stanovskih organizacij nekdanjih pripadnikov MORS, udeleženi seminarja predstavijo priložnosti in pasti, ki jih nudi tretje življenjsko obdobje. Poseben poudarek je namenjen tudi druženju udeležencev in izmenjavi medsebojnih izkušenj, načrtov, pričakovanj ter idej o kakovostnem prehodu v tretje življenjsko obdobje. S temi predupokojitvenimi aktivnostmi potekajo priprave na aktivno in zdravo starost ter prispevajo k podaljševanju pričakovanih let zdravega življenja, hkrati pa z njimi tudi delavec pridobi ustrezna znanja za načrtovanje tretje življenjske kariere, uspešen prehod v pokoj in prilagoditev življenja po upokojitvi (Planko in drugi, 2017, str. 77).

V **Steklarni Hrastnik** želijo z **vlaganjem v posodobitev proizvodnih procesov** zmanjšati obseg nočnega in izmenskega dela ter vzpostaviti prijazno in varno delovno okolje. Poleg tega pa za zaposlene skrbijo na več področjih. Že sedmo leto izvajajo **petdnevne preventivne programe v zdraviliščih**, ki imajo poudarek na zdravem načinu življenja, organizirajo strokovno rekreacijo ter subvencionirajo ceno obiska bazena in savne. Eno pomembnejših področij, ki so se jih lotili v podjetju, je področje učinkovitega, **strukturiranega prenosa znanja s področja steklarstva**. V sodelovanju s starejšimi delavci so znanja, pridobljena skozi leta, prelevili v organiziran sistem izobraževanja in usposabljanja. Pripravili so ustrezno strokovno literaturo, uvedli sistem uvajanja v delo, v katerega so vključeni vsi novo zaposleni in uvedli mentorski sistem prenosa znanj. Starejše delavce na tak način postopoma umikajo

iz izmenskega dela in hkrati prevzemajo vlogo mentorjev. Rezultati se kažejo v zavzetem in učinkovitem delu, lojalnih zaposlenih ter doseganju ambicioznih ciljev podjetja. Sistematično so uredili kompetence za vsa delovna mesta in usposobili več kot 70 mentorjev, ki skrbijo za usposabljanja in prenos znanja (Planko in drugi, 2017, str. 94).

S sistematičnim prenosom znanja in izkušenj med sodelavci se ukvarjajo tudi v podjetju **Petrol**. To poslanstvo izpolnjujejo v okviru Poslovne akademije Petrol, sproti bogatijo e-učilnico na Petrolovem Portalu, organizirajo interna izobraževanja in podobno. Za še več priložnosti pa so v podjetju v letu 2016 uvedli **sistematičen prenos znanja in izkušenj med sodelavci - mentorstvo**. Gre za proces, v katerem se učijo vsi; mentoriranci, mentorji in celotna organizacija. Mentor s svojim znanjem obogati tako mentoriranca kot tudi celo organizacijo. Mentor je izkušena oseba v organizaciji, ki razpolaga z veliko znanja, izkušenj in kompetenc. Zanj je mentorstvo priznanje, da je v organizaciji cenjen, da ima znanje in izkušnje, ki jih bodo delili z mlajšimi sodelavci. Program mentorstva ni pomemben le za prenos znanja in bogatih izkušenj starejših zaposlenih na mlajše generacije zaposlenih, ampak se s pomočjo mentorstva pri starejših zaposlenih prepozna tudi, kaj vse lahko še prispevajo k razvoju zaposlenih in podjetja. V Petrolu so opazili, da se s pomočjo mentorstva znanja in izkušnje starejših zaposlenih prenašajo bolj sistematično in z večjo vnemo. Izvajanje mentorskega načrta je mogoče spremljati tudi v posebni aplikaciji, kjer mentor in mentoriranec zapisujeta vsebino in terminski načrt srečanj, pripenjata gradiva, povezave in na ta način gradita svoj arhiv (Planko in drugi, 2017, str. 97).

Pomena varnosti in zdravja svojih zaposlenih se dobro zavedajo tudi na **Policijski upravi Murska Sobota**, kjer so leta 2015 začeli s projektom **Promocija zdravja na delovnem mestu**, katerega cilj je izboljšanje delovnega in bivalnega okolja zaposlenih in posledično spodbuditi zdravo staranje. V okviru projekta so ustanovili delovno skupino, v katero so vključili tudi predstavnico Nacionalnega inštituta za javno zdravje Republike Slovenije. V delovnem času se lahko zaposleni udeležijo različnih predavanj in delavnic, ki obravnavajo različne teme, kot so stres na delovnem mestu, nalezljive in nenalezljive bolezni, razgibalne vaje, pomen ergonomsko urejenega delovnega mesta s poudarkom aktivnih odmorov med sedenjem, pomen zdravega prehranjevanja... Organizirani so tudi aktivni pohodi in športne igre. Prvi rezultati projekta so spodbudni, saj zaposleni poročajo o večji ozaveščenosti glede zdravega načina življenja in spreminjanja življenjskega sloga, ki vključuje bolj zdravo prehrano in telesno aktivnost (Planko in drugi, 2017, str. 38).

4.2 Stari na trgu dela v EU in tujini

4.2.1 4.2.1 Stanje na trgu dela

Staranje delovne sile je eden izmed pomembnih trendov na svetovnem trgu delovne sile. S težavami, ki so posledica staranja delovne sile, se soočajo tako razvite države kot tudi države v razvoju. Trenutno je v razvitih državah delež starejših med delovno silo sicer relativno višji v primerjavi z državami v razvoju, vendar se pričakuje, da se bo ta delež starejših do leta 2020 povečal tudi v državah v razvoju. Tako razvita gospodarstva kot tudi tista v razvoju, se zaradi staranja delovne sile soočajo s številnimi izzivi. Med razvitimi narodi naj bi se v prihodnosti predvsem **Japonska in Nemčija soočili s pomanjkanjem ponudbe delovne sile kot posledico padca stopnje rodnosti**. Tudi v ZDA nižja stopnja rodnosti in daljša življenjska doba predstavljata grožnjo delovni sili, ki naj bi se zaradi navedenih dejavnikov v prihodnosti močno zmanjšala. Takšen scenarij je mogoče pričakovati tudi na Novi Zelandiji in Švedskem. V nasprotju s temi državami **Avstralija beleži višanje stopnje zaposlenosti starejših**. Ta trend kaže na višjo stopnjo delovno aktivnih, nizko brezposelnost in pozitivne trende na trgu dela. Tudi na Irskem je mogoče upravičeno pričakovati, da se še nekaj časa ne bo soočala s problemom pomanjkanja delovne sile, saj je v tej državi kar 35 % delovne sile mlajše od 25 let. Trgi v razvijajočih se državah, kot so na primer Indija, Kitajska in Brazilija, pa se soočajo z nizkim do srednjim tveganjem staranja delovne sile, kar jim zagotavlja relativno trajnost delovne sile (Ranjani, 2012).

V splošnem se **delež starih ljudi hitro veča po vsem svetu**, v deželah evropske in zahodne kulture pa postaja ta delež tako visok, da s seboj prinaša izjemno zahtevne naloge za urejeno delovanje družbe in države. Kot vsak problem in vsaka naloga prinaša staranje prebivalstva s seboj tudi nove možnosti. V naslednjih desetletjih se bodo države članice Evropske unije tako soočile z neizbežnim pojavom pospešenega staranja prebivalstva, kar je predvsem posledica upokojitev »baby boom« generacije, dviga pričakovane življenjske dobe in zmanjšane stopnje rodnosti. Po projekcijah nacionalnega prebivalstva v EU 27 je bil izdelan scenarij, po katerem naj bi prebivalstvo Evropske unije postopoma naraščalo od 495,4 milijona leta 2008 do 520,7 milijona leta 2035 in potem postopoma upadalo na 505,7 milijona leta 2060. Povprečna starost prebivalstva EU naj bi se dvignila s sedanjih 40,4 leta na 47,9 leta 2060. Delež ljudi, ki so stari 65 let in več, naj bi se povečal s 17,1 % na 30,0 %. Podobno pa naj bi se povečal tudi delež ljudi, starih 80 let in več (Struna, 2009, str. 12). Še do nedavnega je bilo tudi v Evropi zgodnje upokojevanje prevladujoča rešitev za starejše delavce; v osemdesetih letih prejšnjega stoletja so se podjetja odločala za zgodnje upokojevanje starejših delavcev predvsem zaradi

recesije in prestrukturiranja. Podobna situacija je nastala tudi zaradi gospodarske krize, ki je prinesla številna odpuščanja in brezposelnost. Gospodarska kriza je kasneje močno prispevala k temu, da je brezposelnost delovno aktivnih starejših iz 5,0 % v letu 2008 narasla na 7,7 % v letu 2013 (Felc, 2016, str. 19).

Zaradi podaljševanja življenjske dobe in staranja prebivalstva se bodo morale države čim prej pripraviti na različne posledice, ki jih staranje prebivalstva prinaša. Obdobje delovne aktivnosti se bo moralo podaljševati že zaradi ekonomskih razlogov, pravna ureditev delovnih razmerij in s tem sistem pokojninskega zavarovanja pa bosta morala biti prilagojena novi demografski in zaposlitveni situaciji. Države bodo morale z nacionalno zakonodajo in tudi delodajalci, v skladu s konceptom aktivne starosti, spodbujati starejše delavce, da ostanejo čim dlje delovno aktivni, kljub temu, da večina delodajalcev v starostnikih še vedno pogosto breme za mlajše delovno aktivne ljudi (Hojnik Šlamberger, 2016, str. 2).

Na trg dela je močno vplivala predvsem gospodarska kriza, ki se je začela v drugi polovici leta 2008 in je v večini držav članic EU povzročila padec gospodarske aktivnosti. Takšne razmere so precej negativno vplivale na trg dela, posledice pa se kažejo še danes. Leta 2009, leto kasneje po začetku krize, se je gospodarska kriza le še poglobila in močno vplivala na znižanje gospodarske aktivnosti tudi v razvitih državah. Skupni BDP EU se je leta 2009 zmanjšal za kar 4,2 %, veliko večji padec gospodarske aktivnosti pa so občutile baltiške države – Latvija (-18 %), Litva (-14,7 %) in Estonija (-13,9 %). V obdobju od 2010 do 2011 je večina držav sicer že beležila nizko gospodarsko rast, vendar še niso popolnoma nadoknadile izgubljene gospodarske aktivnosti, nastale zaradi krize, kar je še vedno vplivalo na trg dela. Trg dela se je na zmanjšano gospodarsko aktivnost odzval z zmanjševanjem zaposlenosti, ta trend pa je bil viden tudi leta 2010. Kljub temu, da je bil leta 2011 v EU beležen povprečni porast števila delovno aktivnih za 0,3 %, je bila zaposlenost še vedno za 2 % nižja v primerjavi z letom pred oziroma z začetkom krize leta 2008. Najbolj drastičen upad števila delovno aktivnih v obdobju od leta 2008 do 2011 se je zgodil na Irskem, kjer je v omenjenem obdobju močno upadla tudi gospodarska aktivnost (Kofalt, 2015, str. 8-9).

Kako se je v obdobju med letoma 2008 in 2013 gibala stopnja brezposelnosti oseb, starih med 55 in 64 let, je mogoče razbrati iz spodnje tabele 4.3.

Tabela 4.3 Stopnja brezposelnosti oseb, starih 55-64 let, v izbranih državah

Leto \ Država	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Avstralija	2,6	3,3	3,3	3,3	3,5	3,8

Avstrija	2,1	2,4	2,2	3,2	3,1	3,5
Belgija	4,3	5,1	4,6	4,1	4,5	5,4
Kanada	5,4	7	6,6	6,6	6,2	6,3
Čile	3,7	5,3	4,3	3,9	3,5	2,9
Češka	3,9	5,7	6,5	5,8	5,8	5,8
Danska	2,6	4,1	5,5	5,8	5,5	5,2
Estonija	..	9,3	16,3	11,5	7,2	6,1
Finska	5,4	6,2	6,5	6,4	6,6	7
Francija	4,6	6,2	6,6	6,5	7,1	7
Nemčija	8,5	8	7,7	6,4	5,9	5,7
Grčija	3,2	4,6	6,2	8,4	13,5	16,2
Madžarska	5	6,3	7,8	8,7	7,9	7,7
Islandija	4,4	5,5	..	3,2
Irska	3,3	6,5	8,8	9,6	10,5	10,6
Izrael	4,5	5,4	4,8	4,2	4,8	4,4
Italija	3,1	3,4	3,6	3,9	5,3	5,7
Japonska	3,6	4,7	5	4,5	4,1	3,7
J. Koreja	2	2,4	2,9	2,5	2,5	2,2
Luksemburg	2,9	2,9	2,3	2,8	2,2	4,6
Mehika	2,1	3	3,1	2,9	2,8	2,7
Nizozemska	3,2	3,1	4,1	4,2	4,7	6,3
Nova Zelandija	2	3,2	3,4	3,3	4	4
Norveška	1	1,1	1,4	1,2	1,3	1,3
Poljska	5,3	6,3	7,2	6,9	7,5	7,8
Portugalska	6,6	7,6	8,9	10,8	12,8	13,7
Slovaška	6,5	7,7	10,1	10,1	11,2	11,1
Slovenija	4	3,6	4	6,2	6,2	7
Španija	7,3	12,1	14,2	15,1	18	20
Švedska	3,8	5,3	5,8	5,2	5,2	5,1
Švica	2,6	2,7	3,5	3,3	3,1	3
Turčija	4,4	5,7	5	4,4	3,9	4,7
UK	3,1	4,6	4,8	5	4,9	4,8
ZDA	3,7	6,6	7,1	6,6	6	5,3
EU (28)	5,1	6,2	6,9	6,8	7,4	7,7

OECD	4,1	5,7	6,1	5,8	5,7	5,6
------	-----	-----	-----	-----	-----	-----

Vir: Zaveznštvo liberalcev in demokratov za Evropo, 2015, str. 3-4

Izbrane države v obdobju med letoma 2008 in 2013 načeloma beležijo trend zviševanja stopnje brezposelnosti oseb, ki so stare med 55 in 64 let. Rahel trend nižanja stopnje brezposelnosti teh oseb je mogoče zaznati v Čilu (od 4,3-odstotka v letu 2010 na 2,9-odstotka v letu 2013), Estoniji (v letu 2010 je bila 16,3 % stopnja brezposelnosti starejših, leta 2013 pa je padla na 6,1 %) ter tudi v Nemčiji (postopno nižanje stopnje brezposelnosti starejših od 8,5 % v letu 2010 do 5,7 % v letu 2013). Največji porast stopnje brezposelnosti v obdobju 2008-2013 pa so od izbranih držav doživele Grčija (leta 2008 je bila stopnja brezposelnosti 3,2 %, 2013 pa je narasla na kar 16,2 %), Irska (iz 3,3 % leta 2010 je stopnja brezposelnosti starejših v letu 2013 narasla na 10,6 %), Portugalska (v obdobju 2008-2013 je stopnja brezposelnosti starejših narasla za skoraj 7 %), Slovaška (stopnja brezposelnosti je bila leta 2008 6,5 %, leta 2013 pa 11,1 %) in Španija (v obdobju 2008-2013 je stopnja brezposelnosti starejših narasla za skoraj 13 %). Izrazito nizko stopnjo brezposelnosti v tej ciljni skupini je mogoče opaziti na Norveškem, kjer se je stopnja brezposelnosti v letih med 2008 in 2013 gibala med 1 % in 1,3 %. V primerjavi z ostalimi državami relativno nizko stopnjo brezposelnosti beležijo tudi v Čilu (leta 2013 je bila stopnja brezposelnosti starejših 2,9 %) in v Mehiki (2,7 % stopnja brezposelnosti starejših). Še nižjo stopnjo brezposelnosti imajo v Južni Koreji, in sicer je ta leta 2013 znašala 2,2 %. Med evropskimi državami, poleg Norveške, nizko stopnjo brezposelnosti v tej ciljni skupini beležijo tudi na Islandiji (3,2 %) in v Švici (3 %). V ZDA je stopnja brezposelnosti starih med 55 in 64 let naraščala do leta 2010 in dosegla 7,1 %. Po letu 2010 pa je mogoče opaziti trend padanja števila brezposelnih starejših, v letu 2013 so beležili 5,3-odstotno stopnjo brezposelnosti v tej skupini. Povprečna stopnja brezposelnosti starejših pa v evropskih državah postopno narašča, leta 2008 je znašala 5,1 %, leta 2013 pa je narasla na 7,7 %.

4.2.2 Zaposlovanje starejših

Vzorci zaposlovanja starejših delavcev se razlikujejo od vzorcev zaposlovanja mlajših delavcev in tistih, ki prvič vstopajo na trg dela. **Verjetnost, da starejši delavci izgubijo zaposlitev, je načeloma manjša kot pri mlajših delavcih, saj je med njimi več takih, ki imajo sklenjeno pogodbo za nedoločen čas.** V primeru izgube zaposlitve ti delavci v primerjavi z mlajšimi kolegi težje najdejo novo zaposlitev. Deloma je to posledica njihove slabše prilagodljivosti na novo področje zaposlitve ter tudi njihove pripravljenosti za medkrajevno mobilnost. Za starejše delavce je prav tako značilno, da v manjši meri

pridobivajo nova znanja v okviru formalnega izobraževanja in tudi v okviru različnih manj formalnih usposabljanj znotraj podjetij (Kofalt, 2015, str. 39).

Dolgotrajna težava, ki otežuje položaj starejših delavcev na trgu dela in je značilna za večino držav, je tudi **diskriminacija starejših zaposlenih**. Starejši delavci so bili pravzaprav tarča diskriminacije že v t.i. »zlati dobi« polne zaposlitve v Evropi v letih po vojni, ta diskriminacija se je z leti le še stopnjevala. Starejši delavci so pogosto diskriminirani tako pri zaposlovanju in varnosti zaposlitve kot tudi pri dohodku. Starostna diskriminacija je prisotna tako v javnem kot zasebnem sektorju, v državnih politikah kot tudi politikah zaposlovanja na ravni podjetja. Pojavlja se lahko v posredni ali neposredni obliki kot na primer slabša obravnava starejših delavcev v primerjavi z drugimi, mlajšimi delavci (Samorodov, 1999, str. 15). Najpogostejša napačna prepričanja o značilnostih starejših so, da so vsi starejši odrasli enaki, da se moški in ženske starajo na enak način, da so starejši odrasli šibki in nebogljeni, zaradi česar potrebujejo pomoč in počitek, da odrasli nimajo več česa prispevati družbi in predstavljajo le ekonomsko breme ter, da niso tako pametni kot mlajši. Ta prepričanja se pogosto izkažejo za napačna. Da so vsi starejši odrasli zagotovo ne drži, saj se od vseh starostnih skupin prav starejši odrasli med seboj najbolj razlikujejo. Zato tudi ni mogoče posploševati, da so vsi starejši odrasli šibki in nebogljeni, saj je starejša populacija, razen najstarejše starostne skupine, v veliki meri sposobna skrbeti zase. Prepričanje, da starejši odrasli predstavljajo družbi ekonomsko breme se pojavlja predvsem v družbah v tranziciji, kjer imajo resne težave pri zaposlovanju in beležijo velik delež mlajših upokojujencev, čeprav bi jih precej med njimi lahko še vedno redno delalo. To prepričanje je zato v večini primerov povezano z bremenom plačevanja pokojnin in dragim zdravstvenim sistemom, ki ga pretežno koristijo starejši odrasli. Tudi prepričanje, da odrasli niso tako pametni kot mlajši, je zmotno, saj se mnoge izgube mentalnih ali psihičnih zmogljivosti dogajajo pri zelo starih ljudeh (Hlebec in drugi, 2013, str. 27-28).

V zadnjih 15 letih je Evropska unija v primerjavi z Združenimi državami Amerike zabeležila večjo rast v zaposlenosti starejših. Je pa v tem obdobju ZDA uspelo ohraniti višjo stopnjo zaposlenosti starejših. Stopnja zaposlenosti starejših se je v Evropski uniji v obdobju med letoma 1997 in 2012 zvišala za kar 13 %, in sicer s 36 % na 49 %. Na drugi strani pa se je v istem obdobju v ZDA stopnja zaposlenosti v tej starostni skupini zvišala le za 4 odstotne točke, iz 57 % na 61 % (Gullo, 2015). Podatke o stopnji zaposlenosti oseb, starih med 55 in 64 let, v izbranih državah v obdobju med letoma 2008 in 2013 prikazuje spodnja tabela 4.4.

Tabela 4.4 Stopnja zaposlenosti oseb, starih 55-64 let, v izbranih državah.

Leto Država	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Avstralija	57,3	59	60,6	61,2	61,5	61,5
Avstrija	41	41,1	42,4	41,5	43,1	44,9
Belgija	34,5	35,2	37,4	38,7	39,5	41,7
Kanada	57,2	57,3	58,1	58,4	59,4	60,3
Čile	55,7	55,4	58	59,7	62,7	63,9
Češka	47,6	46,9	46,5	47,7	49,3	51,6
Danska	58,4	58,3	58,5	59,6	60,9	61,6
Estonija	62,4	60,3	53,8	57,5	60,5	62,6
Finska	56,5	55,5	56,3	57	58,2	58,6
Francija	38,2	39	39,8	41,5	44,5	45,6
Nemčija	53,8	56,1	57,7	60	61,6	63,6
Grčija	43	42,4	42,4	39,5	36,5	35,6
Madžarska	31,5	32,8	34,4	35,8	36,9	38,5
Islandija	82,9	80,2	79,8	79,2	79,1	81,2
Irska	53,7	51,3	50,2	50	49,3	51,3
Izrael	58,4	58,8	59,8	61,3	63,1	64,6
Italija	34,4	35,7	36,6	38	40,4	42,7
Japonska	66,7	66,1	66	66,2	65,4	66,9
J. Koreja	60,6	60,4	60,9	62,1	63,1	64,2
Luksemburg	34,1	38,2	39,7	39,3	41	40,5
Mehika	53,7	53,4	53,5	53,8	55	55
Nizozemska	53	55,1	53,7	56,1	58,6	60,1
Nova Zelandija	71,7	72,1	73,3	73,7	73,9	74,4
Norveška	69,2	68,8	68,6	69,6	70,9	71,1
Poljska	31,6	32,3	34,1	36,9	38,7	40,6
Portugalska	50,7	49,7	49,5	47,8	46,5	46,9
Slovaška	39,2	39,5	40,6	41,4	43,1	44,1
Slovenija	32,8	35,6	35,1	31,2	32,9	33,5
Španija	45,5	44	43,6	44,5	43,9	43,3
Švedska	70,1	70	70,5	72	73	73,6
Švica	68,4	68,3	68	69,5	70,5	71,7

Turčija	27,5	28,2	29,6	31,3	31,9	31,5
UK	58	57,5	57,1	56,8	58,1	59,8
ZDA	62,1	60,6	60,3	60	60,6	60,9
EU (28)	45,5	46	46,2	47,3	48,7	50,2
OECD	54	53,8	54	54,7	55,5	56,4

Vir: Zavezništvo liberalcev in demokratov za Evropo, 2015, str. 5-6

V vseh izbranih državah je mogoče zaznati dvig stopnje zaposlenosti starejših, razen v Grčiji (padec stopnje zaposlenosti starejših za 7,4 %), Španiji (padec stopnje zaposlenosti iz 45,5 % leta 2008 na 43,3 % leta 2013), na Portugalskem (leta 2008 je bila stopnja zaposlenosti starejših 50,7 %, leta 2013 pa 46,9 %), Islandiji (v obdobju 2008-2013 so zabeležili padec zaposlenosti starejših za 1,7 %) in ZDA (padec iz 62,1 % v letu 2008 na 60,9 % v letu 2013). Med državami, ki so v obdobju med letoma 2008 in 2013 beležile največji porast stopnje zaposlenosti starejših oseb, lahko omenimo Belgijo (porast za 7,2 %), Čile (porast za 8,2 %), Francijo (porast za 7,4 %), Nemčijo (porast za 9,8 %), Madžarsko (porast za 7 %), Italijo (porast za 8,3 %) Nizozemsko (porast za 7,1 %) in Poljsko (porast za 9%). Največjo stopnjo zaposlenosti oseb, ki so stare med 55 in 64 let, beležijo na Islandiji, in sicer je zaposlenih kar 81,2 % odstotka vseh starejših v starostni skupini med 55 in 64 let. Visoka stopnja zaposlenosti je tudi na Norveškem, Švedskem in v Švici. Na Švedskem je stopnja zaposlenosti starejših 73,6 %, v Švici 71,7 %, na Norveškem pa 71,1. Visoka stopnja zaposlenosti na Norveškem je lahko tudi posledica prilagojenih pokojninskih predpisov na Norveškem, ki omogočajo upokojujencem, da združijo umik iz upokojitve s polnim ali krajšim delovnim časom. Ta pokojninska reforma iz leta 2011 omogoča, da lahko upokojenec hkrati opravlja določeno delo in prejema pokojnino (Internetni vir 61). Vse tri države so občutno pred ostalimi izbranimi državami, predvsem pred evropskimi. Sledi jim Japonska s 66,9 % stopnjo zaposlenosti starejših. V Avstraliji ta stopnja znaša 61,5 %, v ZDA pa 60,9 %. Povprečje 28 evropskih držav pa znaša 50,2 %. Najnižjo stopnjo zaposlenosti oseb, ki so stare med 55 in 64 let, beležijo v Turčiji, in sicer je zaposlenih zgolj 31,5 % starejših. Sledi ji Slovenija z drugo najnižjo stopnjo zaposlenosti med izbranimi državami, ki znaša 33,5 %. Nizko stopnjo zaposlenosti starejših beležita še Grčija (zaposlenih je 35,6 % vseh, ki so stari med 55 in 64 let) ter Madžarska (stopnja zaposlenosti starejših znaša 38,5 %).

Položaj starejših zaposlenih delavcev na mednarodni ravni ureja **Priporočilo Mednarodne organizacije dela številka 162 o starejših delavcih iz leta 1980** (MOD). MOD v tem priporočilu starejšega delavca definira kot delavca, ki utegne imeti zaradi staranja težave pri zaposlovanju in delu v svojem poklicu. Ureditev poudarja načelo, da je mogoče probleme

starejših delavcev reševati le na ravni delodajalca, in sicer v okviru politike polne zaposlenosti ter splošne in uravnotežene socialne politike. V priporočilu so obravnavane določene pravice starejših delavcev in različni ukrepi za zagotavljanje enakih možnosti starejših delavcev. Nanaša se predvsem na varstvo starejših delavcev v času zaposlitve, pripravo na upokojitve in upokojevanje. Drugi mednarodni atki, ki urejajo položaj starejših delavcev so še **Priporočilo Mednarodne organizacije dela št. 122 o politiki zaposlovanja, Priporočilo št. 150 o poklicnem usmerjanju in strokovnem usposabljanju za razvoj človekovih sposobnosti** (Struna, 2009, str. 33-34).

Na evropski ravni je Evropska komisija leta 1999, ki je bilo tudi razglašeno za mednarodno leto starejših, v sporočilu z naslovom *Towards a Europe of all Ages* predstavila novo paradigmo v politiki staranja, s katero je želela spodbuditi razpravo v članicah EU o posledicah staranja prebivalstva na področju zaposlovanja, socialne varnosti, zdravja in socialnih politik in hkrati predlagala strategijo za učinkovit odziv ekonomske politike na teh področjih. S tem sporočilom in predlaganimi ukrepi se je začel uveljavljati strateški koncept aktivnega staranja, koherentna strategija, ki omogoča dobro staranje v starajoči se družbi. Evropska unija določa skupne cilje glede politike zaposlovanja in natančne smernice za razvoj politik zaposlovanja držav članic z Evropsko strategijo za zaposlovanje. V program strategije sodi načrtovanje, spremljanje, raziskovanje in prilagajanje politik, ki jih sprejemajo države članice. Leta 2000 je bila sprejeta **Lizbonska strategija**, ki je v okviru Evropske strategije zaposlovanja sprejela prioritete cilje za podaljšanje delovne dobe in izboljšanje možnosti za starejše delavce. Eden izmed osrednjih ciljev te strategije je doseganje polne zaposlenosti, ki je opredeljena z več kvalificiranimi cilji: **70 % zaposlenost prebivalstva v starosti od 15 do 64 let do leta 2010**, pri čemer naj bi stopnja zaposlenosti žensk dosegla 60 %, stopnja zaposlenosti starejših pa naj bi se povečala na 50 % (Struna, 2009, str. 28). Naslednica Lizbonske strategije je **Evropa 2020**, strategija EU, ki si prizadeva ustvariti večje število delovnih mest in boljša delovna mesta po vsej EU in pomagati nekaterim prikrajšanim skupinam, ko so ženske, starejši delavci in dolgotrajno brezposelni, da ostanejo na trgu dela ali se vrnejo nanj (AGE, 2012, str. 29).

Radikalen preobrat do politike zgodnjega upokojevanja je bil predlagan v poročilu posebnega telesa Evropske komisije z naslovom *Jobs, Jobs, Jobs – Creating more employment in Europe*³. Države članice so bile pozvane k takojšnjemu sprejemu ukrepov za večji delež zaposlenih starejših in njihovem ohranjanju na trgu delovne sile ter k dvigu starosti ob

³ <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/eba3e718-ec56-4da4-8b01-0c9101c8d4ac/language-en>

upokojitvi. Države članice naj bi tako izboljšale celotno strategijo aktivnega staranja s poudarkom na:

- pripravi zakonske in finančne vzpodbude za delavce, da se upokojijo kasneje, in za delodajalce, da zaposlujejo starejše delavce,
- povečanju dostopa do usposabljanja za vse ne glede na starost in pospeševanje razvoja strategije vseživljenjskega učenja,
- izboljšanju delovnih pogojev in kakovosti dela (Struna, 2009, str. 29).

4.2.3 Upravljanje s starejšimi zaposlenimi

Dejstvo je, da se s staranjem prebivalstva stara tudi delovna sila. V ZDA starejši zaposleni, ki so stari 65 let in več, prvič po letu 1948 predstavljajo med delovno silo večji delež kot mlajši od 20 let. V letu 2002 so delavci, stari 50 let in več, predstavljali 24,6 % delovne sile, do leta 2012 je ta delež narasel na 32,3 %, do leta 2022 pa naj bi bil njihov delež med celotno delovno silo še višji, in sicer 35,4 %. Menedžerji, ki so nekoč zmotno domnevali, da bodo lahko starejše delavce nadomestili z izobraženo mlajšo delovno silo, morajo danes zaradi demografskih sprememb razmišljati o inovativnih načinih za spodbujanje starejših delavcev, da ostanejo na delovnem mestu tudi po izpolnjeni upokojitveni starosti (Aon Hewitt, 2015, vii).

Staranje delovne sile je torej pomembno področje za vse, ne le za države v Evropski uniji. Prihodnja gospodarska rast, konkurenčnost in učinkovitost bodo vse bolj odvisni od tega, kako učinkovito bodo delodajalci izkoristili svojo starajočo delovno silo. Staranje in krčenje delovne sile bosta v Evropski uniji v prihodnjih dvajsetih letih zahtevala nove pristope pri upravljanju s starejšimi, ne le na delovnem mestu, temveč tudi v ekonomski in socialni politiki. Starejši, stari 50 let in več, že danes predstavljajo enega od petih zaposlenih, kmalu se bo ta delež povečal na enega od štirih. Če so do zdaj evropski delodajalci spodbujali starejše delavce k upokojitvi, bodo morali zdaj, ob zmanjšanju števila mlajših, ki vstopajo na trg dela, tudi evropski delodajalci sprejeti ukrepe, ki bodo ohranjali in spodbujali produktivnost starejših delavcev (Naegele in Walker, 2006, str. 1).

Mnogi delodajalci so že začeli izvajati inovativne prakse, ki bi lahko prispevale k ohranjanju zaposlenosti starejših od 50 let. Drugi delodajalci pa se spreminjajoči delovni sili prilagajajo počasneje, kar je lahko posledica negativnih stereotipov in zastarelih miselnosti o vrednosti starejših delavcev. Eno izmed napačnih prepričanje je na primer, da starejši delavci za delodajalca predstavljajo večje finančno breme predvsem na račun izkušenj in dodatnih stroškov nadomestil. Četudi se stroški povečujejo s starostjo (zlasti stroški zdravstvenega zavarovanja) pa je ta vpliv na delodajalca minimalen. Se pa vodilni delavci v vseh panogah

čedalje bolj zavedajo, kako pomembne so izkušnje in strokovno znanje, ki ga premorejo starejši zaposleni in, da bodo z ohranjanjem zaposlitve te skupine zaposlenih prispevali k boljšim poslovnim rezultatom podjetja. Starejše delavce odraža predvsem močna delovna etika, zvestoba, zanesljivost, znanje in izkušnje, poleg tega so lahko zaradi bogatih izkušenj in širokega nabora znanj tudi dobri mentorji mlajšim. Pri starejših delavcih je v primerjavi z mlajšimi tudi manj verjetno, da bodo nepričakovano zapustili svoje delovno mesto (Aon Hewitt, 2015, viii).

Dobro prakso pri upravljanju s starostjo predstavljajo tisti ukrepi, ki rušijo starostne ovire in/ali spodbujajo starostno raznolikost. Ti ukrepi lahko zahtevajo še dodatne pobude in vključujejo več splošnih politik zaposlovanja ali kadrovske politik, ki pomagajo ustvariti okolje, v katerem posamezni zaposleni dosežejo svoj potencial ne glede na starost. Dobra praksa pri upravljanju s starostjo lahko v isti organizaciji sovpada z zanemarjanjem drugih področij in je le redko del celovite kadrovske politike upravljanja s starejšimi zaposlenimi. Učinkovito upravljanje s starejšimi pa za organizacije ne pomeni nujno znatnih stroškov, saj je mogoče že z manjšimi in cenovno ugodnimi ukrepi v organizaciji uveljaviti določene spremembe, ki prinašajo koristi starejšim delavcem in pozitivno vplivajo na njihovo produktivnost. V primeru, da se takšna manjša pobuda izkaže za koristno, je smiselno na njej graditi v smeri bolj celovite strategije za upravljanje s starejšimi zaposlenimi (Naegle in Walker, 2006, str. 3).

4.2.3.1 Primeri dobrih praks upravljanja s starejšimi zaposlenimi

Primer dobre tuje prakse na področju promocije in varovanja zdravja predstavlja špansko podjetje **PSA**, kjer so zaposlenim v proizvodnji prilagodili delovna mesta z namenom povečanja zaposljivosti. V podjetju so ugotovili, da se s staranjem delovne sile povečuje možnost razvoja psiholoških in fizičnih omejitev zaposlenih in, da se s podaljševanjem delovnega obdobja povečuje izpostavljenost tveganju za zaposlene. V podjetju PSA so se odločili za osebni pristop glede na posamezne zaposlene in njihove fizične zmožnosti. Predstavili so program kroženja zaposlenih in s spremembami strukture dela zagotovili, da je vsaka naloga dokončana s kar največjim možnim številom delavcev ne glede na fizične omejitve. Takšna vsestranskost delavcem omogoča vzdrževanje spretnosti in njihovo boljšo zaposljivost. Rezultat projekta je bil tudi natančen pregled in popis delovnih mest, ki je kadrovske službi omogočil, da najde primerno delovno mesto za kateregakoli delavca, ki ima delovne omejitve zaradi fizičnih ali psihosocialnih dejavnikov (Planko in drugi, 2017, str. 22).

Madžarsko podjetje **MAVIR ZRt** je ugotovilo, da je kar 60 % zaposlenih, ki delajo na distribucijskih postajah, starih več kot 50 let. Pozornost so zato usmerili na ukrepe, ki bodo

dolgoročno izboljšali zdravstveno stanje in dobro počutje vseh zaposlenih ter s tem vzdrževali zaposlenost starejših delavcev in ščitili zdravje mlajših. Investirali so v posebne luči za boljšo zaščito oči (t.i. Balloon Lights), v čelade z nameščenimi mikrofoni za boljšo komunikacijo, v vsa vozila so namestili defibrilatorje in osebni pozivnik GPS za prvo pomoč. Zaposlenim je na voljo tudi 24-urna brezplačna zdravstvena pomoč, uvedli pa so tudi Dan zdravja, kjer promovirajo sodelovanje pri športnih aktivnostih in redne zdravstvene preglede. Rezultati aktivnosti so pozitivni in se kažejo predvsem v zmanjšanem številu bolniških odsotnosti, vedno več zaposlenih tudi koristi možnost brezplačnega pregleda na Dan zdravja (Planko in drugi, 2017, str. 49)

Zveza finskih tehnoloških industrij se srečuje z izzivom starajočih zaposlenih, saj je njihova povprečna starost 49 let. Z namenom obdržati zaposlene in minimizirati zgodnje upokojevanje so identificirali številne dejavnike, ki prispevajo k duševnim naporom in ustanovili skupino za dobro počutje pri delu. Ugotovili so, da je potrebno izboljšati področje delovnega časa in v ta namen uvedli fleksibilnejši sistem dela, ki zaposlenim omogoča, da v določenih primerih delajo tudi od doma. Področje, ki so ga želeli izboljšati je bilo tudi nekonsistentno vodenje, kar so izboljšali z uvedbo programa za sistematičen razvoj vodij (Planko in drugi, 2017, str. 56).

Pri največjem britanskem trgovcu **ASDA** so prepoznali vrednost starejše delovne sile, ki jo lahko v organizacijo vključijo na osnovi polovičnega delovnega časa. Na zaposlitvenih centrih v Veliki Britaniji so organizirali več kot 50 delavnic za vse, ki bi želeli nadaljevati delo, ne nujno pri ASDA. Za starejše so uvedli zanimive ugodnosti, in sicer možnost trimesečnega neplačanega dopusta med januarjem in marcem ter dopust za stare starše (teden neplačanega dopusta ob rojstvu vnukov). Rezultat prizadevanj je opazen v manjšem odstotku bolniških odsotnosti v trgovinah, kjer je zaposlenih več starejših. Leta 2003 je bila ASDA izbrana tudi kot ena izmed desetih najbolj zelenih britanskih zaposlovalcev (Planko in drugi, 2017, str. 56).

Nizozemski dobavitelj jedilnih olj, **Loders Croklaan**, je zaradi svoje 24-urne dejavnosti in starajoče delovne sile ugotovil potrebo po izboljšanju ravnovesja pri delu. Glede na potrebe so uvedli delo s krajšim delovnim časom in delitev delovnih mest, s čimer so izmenskimi delavcem zagotovili več časa med izmenami in jim omogočili daljši počitek. Spremembe so doživele pozitiven odziv med delavci, delitev delovnih mest in krajši delovni čas pa sta zmanjšala tveganja, ki so povezana z večizmenskimi delom (Planko in drugi, 2017, str. 59).

Nemški letalski prevoznik **Lufthansa** je primer dobre prakse vključevanja starejših v dodatna izobraževanja. V podjetju so namreč ugotovili, da veliko starejših zaposlenih ne sodeluje pri izobraževalnih aktivnostih. Tudi letno poročilo treningov je pokazalo, da podjetje že več kot 10 let starejšim zaposlenim ni ponudilo možnosti sistematičnega izobraževanja. Zato so za vodje, stare nad 45 let, začeli izvajati Program dodatnih izkušenj, katerega cilj je bil prenos neformalnih znanj, ki so nujna v delovnem okolju. Program traja eno leto in je sestavljen iz več enotedenskih modulov. S tem ko udeleženci ostanejo v isti skupini skozi vse leto, se gradi zaupanje, ki je potrebno, da se podelijo naučena znanja in dobre prakse (Planko in drugi, 2017, str. 85).

V podjetju **Bosch** iz Nemčije so ugotovili, da z odhodom starejših delavcev izgubljajo ključna znanja v podjetju. Starejši delavci pred upokojitvijo so bili zato povabljeni k sodelovanju v posebnem specializiranem programu, kjer so izpolnili poseben obrazec o znanjih, ki so jih pridobili v času svoje kariere. Te informacije so se zbirale in sintetizirale v posebni podatkovni bazi, ki so jo nato uporabljali projektni managerji povsod po svetu. V primeru, da je določen projekt zahteval specifična znanja, so lahko s pomočjo baze ugotovili, katero od upokojenih sodelavcev ustreza potrebam in ga povabili, da se vrne za kratko obdobje in s svojim znanjem nudi pomoč pri projektu. Na ta način so v podjetju uspeli povezati znanja in poskrbeli za vključenost starejših delavcev pred in tudi po upokojitvi, kar je prineslo uspeh tako podjetju kot posameznemu sodelavcu (Planko in drugi, 2017, str. 93).

4.2.4 Primeri dobrih praks spodbujanja zaposlovanja starejših

Staranje populacije v večini razvitih držav je spodbudila te države, da so začele iskati in uvajati politike, ki bi prispevale k povečanju zaposlenosti starejših delavcev in ponovni vključitvi starejših brezposelnih na trg dela. Ena izmed učinkovitih politik je tudi uvajanje subvencij za zaposlovanje starejših in ohranjanje njihove zaposlitve. Te so namenjene zapolnitvi vrzeli, ki naj bi nastala med produktivnostjo starejših delavcev in njihovo plačo, kar lahko zagotovo pozitivno vpliva na odločitev delodajalca o zaposlitvi starejših (Boockmann, 2015, str. 1).

Kot primere dobrih praks spodbujanja zaposlovanja starejših lahko navedemo prakse iz Avstrije, Finske in Nizozemske, ki se nanašajo na vladne politike, programe in pobude za spodbujanje zaposljivosti starejših delavcev in odloženega upokojevanja. Dober primer za Slovenijo predstavljajo predvsem izkušnje Avstrije, saj se ta sooča z določenimi podobnimi demografskimi in gospodarskimi izzivi kot Slovenija, uporablja pa tudi številne primerljive instrumente in programe socialne politike (Zolyomi in drugi, 2015, str. 1).

V **Avstriji** je raven brezposelnosti v mednarodnem merilu nizka, med državami EU-28 je s 5,1 % na drugem mestu za Nemčijo. Med osebami, ki so stari 50 let in več, je bilo leta 2013 69.227 registriranih brezposelnih oseb, kar je 10.015 oseb oziroma 16,9 % več v primerjavi s predhodnim letom. Tveganja za odpoved delovnega razmerja in neprostovoljno brezposelnost so za starejše od 50 let sicer res nižje kot za mlajše delavce, vendar se morajo starejši, ki so izgubili službo, sprijazniti z bistveno dolgotrajnejšim iskanjem nove zaposlitve in precej slabšimi priložnostmi za ponovno zaposlitev kot njihovi mlajši iskalci zaposlitve. Prisotna sta starostna segregacija in slabo delovanje trga dela, ki se odražata v starostno specifični delitvi na vključene in izključene kot tudi v starostni diskriminaciji na delovnem mestu. Starejši so za delodajalce manj privlačni tudi zaradi krivulje razmerja med starostjo in plačami skozi delovno dobo, ki je v Avstriji med najbolj strmimi v Evropi. Plače so zato ob koncu poklice poti dva- do trikrat višje kot ob prvi zaposlitvi (Zolyomi in drugi, 2015, str. 22).

Avstrijska politika trga dela za starejše ljudi sloni na treh osnovnih načelih: 1. določitev, ohranitev in izboljšanje delovnih zmožnosti; 2. posodobitev in razširitev potrebnih kvalifikacij; 3. ponovna vključitev v delovno razmerje. Primarni pristop je neposredno vključevanje v primarni trg dela s pomočjo spodbujanja zaposlovanja. Politika trga dela si prizadeva za spodbujanje tistih področij in vrst dela, ki so primerne za posamezne starostne skupine. Leta 2014 je bila uveljavljena »**Zaposlitvena iniciativa 50+**«, ki je osredotočena na vključevanje starejših, ki so brezposelni več kot pol leta, na trg dela. Za doseganje tega cilja je država preko aktivacije sredstev pasivnega spodbujanja Zavoda za zaposlovanje (AMS⁴) zagotovila dodatnih 370 milijonov evrov in jih namenila za prilagojene zaposlitvene in spodbujevalne programe za starejše ljudi. Uporabljajo pa se tudi drugi instrumenti politike dela, kot so na primer subvencije za vključevanje ter kombinirane plače, pa tudi razširitev oziroma nadaljnji razvoj sekundarnega trga dela preko socialno vključujočih podjetij ali predhodnih delovnih mest v socialnih podjetjih (Zolyomi in drugi, 2015, str. 23).

Primer dobre prakse iz Avstrije predstavljajo tudi **lokalni pakti zaposlovanja** (LPZ), ki so namenjeni izboljšanju položaja na področju zaposlitev s pomočjo programov in projektov, ki so jih razvrstili, usklajevali in uveljavljali v obliki javno-zasebnih partnerstev na regionalni in lokalni ravni. Lokalni pakti zaposlovanja se načeloma sklepajo na regionalni ravni in si prizadevajo za boljšo povezavo med zaposlovalno politiko in drugimi področji, kot so na primer izobraževanje, socialna politika, regionalni razvoj. Spodaj je navedenih nekaj primerov ukrepov, ki so jih lokalni pakti zaposlovanja uvedli za starejše zaposlene in brezposelne osebe:

⁴ <http://www.ams.at/>

- V Spodnji Avstriji so posebej za starejše zaposlene razvili podporni program »**Job Konkret 45+**«, ki je namenjen zaposlovanju in usposabljanju. Projekt so izvedli kot javno-zasebno partnerstvo, kjer je AMS (Zavod za zaposlovanje) nudila pomoč pri iskanju prostih delovnih mest in podporo, medtem ko so vključena podjetja prevzela stroške usposabljanja udeležencev.
- Štajerski pakt (STEBEP⁵) je izvedel regionalni zaposlovalni program za starejše brezposelne osebe. To so združili z dejavnostmi za dvig osveščenosti, ki so ciljale zlasti na majhna in srednje velika podjetja.
- LPZ Salzburg je uvedel in nudil podporo številnim ukrepom z namenom spodbujanja zaposlovanja starejših ljudi. Pri ponovnem vključevanju starejših brezposelnih je bila še posebej uspešna rešitev tako imenovanega trenerja za starejše. Ta osvešča podjetja o potencialu starejših ljudi in jim nudi podporo pri iskanju zaposlitev in podajanju prošenj (Zolyomi in drugi, 2015, str. 24-25).

Finska je ena od peščice držav OECD, ki so uvedle dodatne sankcije za delodajalce, ki odpuščajo starejše delavce in tako zmanjšujejo verjetno zaposljivost starejših delavcev, in sicer v obliki davka oziroma **višjih prispevkov za socialno varnost**. Za primerjavo, Belgija in Koreja od takih podjetij zahtevata, da plačajo vse ali del stroškov ustanov za iskanje zaposlitve, ki bodo takim delavcem pomagale najti novo zaposlitev. Za aktivacijo starejših delavcev pa je začela Finska januarja 2006 izvajati ukrep subvencije nizke plače, ki je namenjen predvsem podpori starejših delavcev, ki spadajo v skupino zaposlenih z nizkimi prihodki. Ta subvencija se je plačevala delodajalcem in je znašala 44 % dela plače, ki je presegal 900 evrov, lahko pa je znašala 16 % bruto plače oziroma 13 % stroškov dela iz obdobja pred reformo. Dobro prakso s Finske predstavljajo načini, s katerimi so finske vlade poskušale ob uporabi zelo širokih in vključujočih programov ter tripartitnih pogajanj in razprav spremeniti kulturne norme in mišljenje o starejših delavcih. Finski je že v obdobju med sredino devetdesetih let in letom 2010 uspelo povečati stopnjo dejavnosti starejših delavcev, in sicer za kar 19 odstotnih točk. To povečanje sovпада tudi z začetkom nove splošne strategije za izboljšavo zaposljivosti starših delavcev – finski nacionalni program za starejše delavce, katerega namen je bilo spodbujanje vključevanja starejših delavcev na trg dela, izboljšanje delovnih pogojev, povečanje pripravljenosti delodajalcev obdržati starejše delavce ter na splošno doseganje bolj naklonjenega mišljenja in odnosa družbe do starejših delavcev. Med petletnim trajanjem programa so izvedli okoli 40 projektov, povezanih z upravljanjem človeških virov ob upoštevanju starosti, izobraževanjem odraslih in spodbujanjem zdravja. Na

⁵ <http://www.bab.at/referenzprojekt-STEBEP.php?fs=75>

osnovi uspešnosti finskega nacionalnega programa za starejše delavce so nato uvedli še številne druge programe, ki so ga dopolnjevali. To so bili NOSTE⁶ za krepitev veščin, znanj in usposabljanje starejših odraslih, VETO (prakse znotraj podjetij za podaljševanje delovne dobe) in TYKES za izboljšanje organizacije dela (Zolyomi in drugi, 2015, str. 26-29).

Večina sprejetih aktivnih programov s področja trga dela na **Nizozemskem** se sicer osredotoča na splošno delovno silo, vendar vseeno obstajajo določeni primeri na starost vezanih ukrepov, ki so spodbuda delodajalcem za zaposlovanje in zadržanje starejših delavcev. Tak primer je na primer **bonus za mobilnost**, katerega namen je pospeševati povpraševanje po starejših delavcih. Tako delodajalec v primeru, da najame delavca, ki je star 50 let ali več, plača zmanjšane prispevke. Eden izmed teh ukrepov je tudi politika zaposlovanja brez tveganja – če delavec, starejši od 55 let, ki je bil prej brezposeln najmanj eno leto, zboli v prvih petih letih opravljanja nove službe, potem zavarovanje za primer bolezni namesto delodajalca v celoti plačuje Javni zavod za zaposlovanje. Drugi ukrepi vključujejo podaljšano poskusno dobo, kjer je standardno poskusno dobo treh mesecev v primeru delavcev, starejših od 55 let, mogoče podaljšati na šest mesecev. Ta ukrep je na voljo v vseh primerih, ki vključujejo kogarkoli, ki prejema nadomestilo za brezposelnost ali invalidnost. Omenjeni ukrepi naj bi imeli znatne pozitivne učinke, le politika zaposlovanja brez tveganja naj bi imela po podatkih raziskav manjši in dokaj nepomemben učinek na ravnanje delodajalcev pri zaposlovanju starejših delavcev. Ne glede na te ukrepe, na zaposlovanje in zadrževanje starejših delavcev še vedno vplivajo stereotipi nizozemskih delodajalcev, ki so vezani na starost. Pobuda, ki bi lahko vplivala na ravnanje delodajalcev in njihovo zaposlovalno politiko, so tako imenovani **hitri zmenki**. Ti so sicer na voljo vsem iskalcem zaposlitve, vendar je ta pristop nadvse primeren in še posebej uspešen prav v primeru starejših iskalcev zaposlitve, predvsem zaradi osebnega stika med delodajalci in iskanci zaposlitve. Ta neposredni stik prinaša večjo verjetnost, da bo starejša oseba dejansko prišla v poštev za določeno delo, hkrati pa izboljšuje mehke veščine in predstavitve starejših iskalcev zaposlitve. Primer dobre prakse so tudi **regionalni centri mobilnosti**, ki omogočajo lažje prehajanje z enega na drugo delovno mesto in tako preprečujejo izgubo zaposlitve. Program je bil zasnovan kot poseben začasni program, kot odgovor na gospodarsko krizo leta 2008, od leta 2011 pa so ga vključili v redne javne službe za zaposlovanje. Ta pristop je omogočal pravočasno in dejanskemu stanju prilagojeno podporo podjetjem, ki so odpuščala

⁶ http://www.elgpn.eu/meetings/meetings-2007-2008/finnish-eu-presidency-conference-on-lifelong-guidance-policies/post-conference-materials/haapasaaari-the-noste-project-of-central-finland.pdf/at_download/file

delavce, in pomagal preprečevati brezposelnost s pomočjo iskanja zaposlitve za ljudi, ki jih je ogrožala odpoved delovnega razmerja, še preden bi do tega prišlo. Ta ukrep je še posebej pomemben, če se upošteva relativna togost trga dela na Nizozemskem, kadar se gre za starejše delavce. Ne samo, da je le malo verjetno, da bodo starejši brezposelni našli delo, temveč je težava tudi v tem, da se mobilnost delovne sile po 55. letu starosti močno zmanjša (Zolyomi in drugi, 2015, str. 30-33).

V nadaljevanju bodo predstavljeni še določeni ukrepi za spodbujanje aktivnega staranja v drugih državah Evropske unije. Podatki slovenskega ministrstva za delo, družino in socialne zadeve kažejo, da so določene države članice EU s pravočasnimi in pravilno načrtovanimi ukrepi, programi ter promocijami aktivnega staranja dosegle znaten dvig zaposlovanja starejših oseb, njihove reintegracije na trg dela, dvig njihovega znanja in kompetenc, spremembo splošno zakoreninjenega mnenja o starejših ter zmanjšanje diskriminacije starejših oseb na trgu dela (MDDSZb, str. 10).

V **Veliki Britaniji** je bila organizirana Ministrska skupina za starejše ljudi (Ministerial Group for Older People), uvedla pa je tudi tako imenovan »Code on Practice on Age diversity«, ki predstavlja kodeks postavljenih okvirov zaposlovalnih praks ne glede na starost. Za široko promocijo zaposlovanja starejših oseb na podlagi njihovih izkušenj ter prednosti na trgu dela je bila uveljavljena kampanja »**Age positive Campaign**»⁷. Kampanja »**New Deal 50 plus**« nudi starejšim osebam osebno svetovanje in pomaga osebam s posebnimi potrebami. V sklopu te kampanje se izvajajo usposabljanja, preizkusi dela, povrnejo se tudi stroški za intervjuje. Zakon o nediskriminatornosti pokriva direktno/indirektno diskriminacijo tudi na področju zaposlovanja, usposabljanja, upokojevanja, pripravništva in izbora, promocije, plačila in drugih ugodnosti, nepravilno odpuščanje in presežne delavce (MDDSZb, str. 10).

V **Franciji** je osebam z 20 let delovne dobe in osebam nad 45 let omogočen preizkus znanja oz t.i. »**skills audit**« za priznavanje njihovih kvalifikacij in še dodatnih 20 ur letno za izobraževanja. Ukrepi, ki so v Franciji uveljavljeni za starejše od 50 let, poenostavljajo kombiniranje med prihodkom iz zaposlitve ter socialnimi nadomestili, vzpodbujajo starejše k ustanavljanju malih podjetij s pomočjo svetovanj in vzpodbujajo vključevanje starejših strokovnjakov v podjetja za razvoj in izobraževanje, kar omogoča kreiranje mreže za izmenjavo izkušenj in dobrih praks (MDDSZb, str. 11).

⁷ <https://www.gov.uk/government/collections/age-positive>

Nemčija je izredno pozornost namenila iniciativi INQUA⁸ (Initiative Neue Qualität der Arbeit), ki vsebuje različne ukrepe: fleksibilni delovni pogoji, vseživljenjsko učenje, zaščita zdravja, izboljšave delovnih mest ter omogočanje zaposljivosti starejših delavcev. Iniciativa omogoča vrsto aktivnosti za podjetja in posameznike, svetuje malim in srednjim podjetjem pri upravljanju s starejšimi delavci. Dodaten ukrep v Nemčiji predstavlja **subvencija za plače starejšim od 50 let**, če so njihove plače nižje kot v predhodni zaposlitvi. Pri starejših od 55 let pa delodajalci ne plačajo svojega dela stroškov strokovnega razvoja delavca (torej stroške izobraževanja). Redno se uvajajo tudi revizije delovnih pogojev starejših delavcev, uveljavljen pa je tudi »**program 50plus**«, ki omogoča integracijo starejših oseb s pomočjo regionalnih zaposlovalnih agencij. Zanimiv pa je tudi projekt »Demographic change – public relations and marketing strategy«, ki omogoča distribucijo znanja med delodajalci (MDDSZb, str. 11).

Švedska izredno poudarja pomen mobilnosti delovnih mest kot možnost razvoja novih znanj in izboljšanja zaposljivosti. Pomembna iniciativa, ki so jo uvedli na Švedskem je tako imenovana »Career transition agreement« in predstavlja aktivno pomoč presežnim delavcem pri iskanju novega dela. Zelo zanimiv je tudi pristop »active Guarantee« v obliki aktivnosti za polni delovni čas dokler oseba ne najde dela. V sklopu teh aktivnosti se izvajajo usposabljanja, rehabilitacija in se pridobivajo delovne izkušnje. Vzpostavljen je tudi »Forum 50⁹«, nevladna organizacija, ki se ukvarja s projekti za brezposelne osebe nad 50 let v sodelovanju z zavodi za zaposlovanje in s socialnimi partnerji (MDDSZb, str. 11).

Španija ob zaposlitvi starejših omogoča možnost pridobivanja (zmanjšanega) denarnega nadomestila za čas brezposelnosti tudi v času zaposlenosti oziroma možnost pridobivanja pokojnine (ob zadostitvi pogojev), kljub zaposlitvi za skrajšani delovni čas. Dodatni ukrepi pa so v Španiji usmerjeni v zmanjšanje prispevkov delodajalca za socialno varnost že po 45. letu delavca, in sicer progresivno glede na starost. Vlada nudi finančno pomoč za starejše osebe tudi, ko ti želijo sodelovati v poklicnem usposabljanju (MDDSZb, str. 11).

Madžarska delodajalcem, ki zaposlujejo starejše nad 50 let, krije prispevke zdravstvenega zavarovanja, **Italija** pa promovira tako imenovan »social solidarity services« v obliki lokalnih zaposlitvenih programov za starejše (MDDSZb, str. 11).

Češka pa je v letu 2000 predložila Nacionalni program aktivnega staranja za obdobje med letoma 2003 in 2007, ki med drugim zajema možnosti individualnega obravnavanja

⁸ https://www.inqa.de/DE/Startseite/start_node.html

⁹ <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/case-studies/egs/forum-50-work-marketplace-for-older-workers-sweden>

strokovnega razvoja, mentorstvo starejših oseb mlajšim, opredeljuje možnosti za zmanjšano odpuščanje starejših delavcev in socialno integracijo starejših ter posebna usposabljanja, ki so namenjena starejšim osebam (MDDSZb, str. 11).

4.2.5 Primeri dobrih praks sodelovanja starejših s socialnimi partnerji

Socialni dialog je oziroma mora biti veliko več kot le polje soočanja interesov skupin pritiska, lahko je tudi inkubator družbenega razvoja. Razmerja med socialnimi partnerji in učinki njihovega sodelovanja, ki so se razvili v različnih državah, imajo različne značilnosti. Če se omejimo na evropski prostor, ga lahko razdelimo na štiri skupine držav – **države konsenza, države blagostanja, južnoevropske države in države v prehodu**. Za te omenjene družbe so značilni trije različni koncepti oziroma oblike in vsebine konsenza, ki se med seboj delijo glede na doseganje partnerskega konsenza oziroma kakovosti sodelovanja med socialnimi partnerji. Za večino držav prehoda je pri odločitvah o ekonomsko – socialnih politikah značilen model A, katerega lastnost je, da pri določanju razvojnih usmeritev prevladujejo odločitve političnega menedžmenta. Strukture socialnega partnerstva so sicer prisotne, vendar je njihova pozicija šibka in podrejena politiki. Ponekod se organizacija partnerskih struktur šele prilagaja temeljnim zahtevam mednarodno sprejetih načel organiziranja socialnih partnerjev. Model B je značilen za veliko število držav članic Evropske unije, še posebej za države blaginje. V tem modelu so strukture socialnega partnerstva dobro razvite in predstavljajo tradicionalen način urejanja ekonomsko socialnih politik, vendar socialni dialog še vedno temelji na kontrapozicijah dela, kapitala in države. Kljub močni umeščenosti partnerjev v procese odločanja je njihova razvojna moč zaradi statičnega partnerstva šibka. Ta model je značilen predvsem za Veliko Britanijo, Nemčijo, Francijo in Belgijo. Tretji model, model C, pa prikazuje optimalnejši način komuniciranja med socialnimi partnerji, ki temelji na dolgoročnem razvojnem dogovoru. Njihova strategija je usmerjena v doseganje čim večjega soglasja o naraščanju vlaganj v trajno krepitev razvojnih zmogljivosti podjetij, gospodarstva in družbe. Ta model partnerstva je značilen predvsem za severnoevropske države, kot so Irska, Nizozemska, Švedska, Finska in Danska (Zidar in Mesec, 2010, str. 10-11).

Socialni dialog poteka tudi na ravni Evropske unije. Temelji evropskega socialnega dialoga so podani v Pogodbi o Evropski uniji, v Pogodbi o delovanju Evropske unije ter v drugih dokumentih, aktih in direktivah, ki so jih sprejeli pristojni organi Evropske unije. Velik poudarek socialnemu dialogu in dogovarjanju med socialnimi partnerji se daje tudi v okviru raznih konvencij, aktov, priporočil, ki so jih sprejele druge evropske institucije, na primer Svet Evrope. Kot del Pogodbe o Evropski uniji je evropski socialni dialog temeljni del evropskega

socialnega modela. Ta zaobjema razpravo, pogajanja in skupne aktivnosti evropskih socialnih partnerjev. Na ravni Evropske skupnosti delavce predstavlja Evropska konfederacija sindikatov. Evropske delodajalce pa predstavljajo tri različne organizacije, in sicer Evropski center podjetij v javnem solastništvu in podjetij splošnega gospodarskega interesa, BUSINESSEUROPE ter v okviru delegacije BUSINESSEUROPE Evropska zveza obrtnih, malih in srednje velikih podjetij. Evropski socialni partnerji se vključujejo v tri tipe različnih dejavnosti:

- tristranska posvetovanja med socialnimi partnerji in evropskimi javnimi organi,
- posvetovanje s socialnimi partnerji v skladu s členom 153 Pogodbe o delovanju Evropske unije
- evropski socialni dialog v obliki dvostranskega delovanja evropskih socialnih partnerjev tako izven kot tudi znotraj postopkov po členih 153 in 154 Pogodbe o delovanju Evropske unije (Böhm, 2010, str. 75).

Socialni partnerji na ravni Evropske unije imajo pomembno vlogo pri sprejemu ukrepov na področju socialnih politik. Na podlagi pogodbe o EU se je Evropska komisija kot predlagatelj v zakonodajnem postopku dolžna posvetovati s socialnimi partnerji, preden poda določen predlog s področja socialne politike. Pogodba tako zagotavlja dvofazni posvetovalni postopek: v prvi fazi se komisija posvetuje s socialnimi partnerji o možnih usmeritvah svojega predloga, v drugi pa o njegovi vsebini. Po zaključku posvetovanja lahko socialni partnerji, s katerimi je bilo to posvetovanje opravljeno, komisiji predložijo mnenje ali priporočilo ali jo obvestijo, da imajo namen sprožiti pogajanja glede predmeta posvetovanja. Evropski socialni partnerji se lahko pogajajo in sklepajo sporazume ter zaprosijo komisijo, da se ti sporazumi sprejmejo prek zakonodajnega postopka unije v obliki direktive, ali pa se odločijo, da se bodo izvajali prostovoljno prek lastni postopkov socialnih partnerjev (Vrhovec, 2010, str. 19).

Vloga socialnih partnerjev, predvsem sindikatov, je lahko glede starejših zaposlenih precej dvoumna. **V mnogih državah prihaja do mešanice nasprotujočih si strategij na različnih ravneh posredovanja sindikatov.** Na eni strani sindikati močno nasprotujejo dvigu upokojitvene starosti, medtem ko se na drugi strani pogajajo in spodbujajo sprejem ukrepov, ki bi povečali delovno sposobnost starejših zaposlenih in prispevali k podaljševanju delovne aktivnosti. Vloga socialnih partnerjev pri upravljanju s starejšimi je odvisna predvsem ob možnosti posredovanja tako na makro ravni kot ravni podjetja (Lindly in Duell, 2006, str. 163-164). Njihova vloga je zelo pomembna, saj imajo pomembno vlogo pri oblikovanju in izboljšanju delovnih pogojev za starejše zaposlene. Kljub temu, da se države članice ne soočajo s povsem enakimi demografskimi spremembami in z njimi povezanimi posledicami

na trgu dela, je mogoče zaznati določene podobnosti med pogledi socialnih partnerjev iz različnih evropskih držav. Demografske spremembe so že nekaj časa vroča tema v večini evropskih držav, posledic teh sprememb in potrebnost ukrepov pa se vse bolj zavedajo tudi socialni partnerji in vlade, še posebej po gospodarski krizi. Španija je na primer država, kjer sindikati in delodajalske organizacije še do pred kratkim niso spodbujali strategij za aktivno staranje in so v primerih prestrukturiranja družbe večinoma podpirali ukrepe za predčasno upokojevanje. Sindikati in združenja delodajalcev se na splošno strinjajo, da je za podaljšanje delovne dobe starejših zaposlenih pomembno izboljšati delovne pogoje. V nekaterih državah glede tega obstajajo močna soglasja med sindikati in predstavniki delavcev. Kot takšen primer dobre prakse lahko izpostavimo Norveško, kjer so socialni partnerji vključeni v ključni vidik »politike starejših« preko dejavnosti tristranskega centra za politiko starejših in izvajanja Sporazuma o sodelovanju glede bolj vključujočega delovnega življenja. V poročilu iz leta 2011 je norveška Konfederacija sindikatov (Landsorganisasjonen, LO¹⁰) poudarila potrebo po tem, da morajo biti menedžerji seznanjeni s tem sporazumom, hkrati pa morajo dobro poznati posameznega starejšega delavca in njegove potrebe po poklicnem usmerjanju in razvoju kompetenc. Konfederacija norveških podjetij (Nóringsslivets Hovedorganisasjon, NHO¹¹) poudarja, da mora biti politika starejših na ravni podjetja fleksibilna in prilagojena vsaki osebi ter, da je motivacija in prilagajanje delovnega okolja potrebam starejših delavcev enako pomembna kot večja plača ali dodatni dnevi dopusta. Podobne poglede so izrazili tudi socialni partnerji, ki so na Finskem vključeni v tripartitni dialog o vlogi izboljšanih delovnih pogojev pri podaljševanju delovne aktivnosti. Na Nizozemskem pa so se socialni partnerji dogovorili o skupnem cilju boja proti negativnim stereotipom, ki vplivajo na starejše delavce (Eurofund, 2013, str. 38-39).

Na splošno za celotno Evropsko unijo velja, da sindikati bolj kot delodajalske organizacije opominjajo na potrebo po izboljšanju delovnih pogojev, ki bodo omogočili podaljševanje delovne aktivnosti starejših zaposlenih. Sindikati bolj dosledno in ostreje kritizirajo »samodejno« višanje upokojitvene starosti in pozivajo k bolj diferenciranemu pristopu, ki bo upošteval individualne, sektorske in poklicne posebnosti skupaj z leti delovne dobe in zdravstvenim statusom posameznika. Nemški sindikat DGB¹² opozarja, da je v prvi vrsti potrebno izboljšati razmere na delovnem mestu, ki bodo posameznikom dejansko omogočile, da bodo lahko svoje delo opravljali dlje časa. Na Švedskem je Konfederacija sindikatov LO¹³

¹⁰ <https://www.lo.no/language/English/?tabid=1735>

¹¹ <https://www.nho.no/en/>

¹² <http://www.dgb.de/>

¹³ <http://www.lo.se/>

podvomila v zvišanje upokojitvene starosti, saj je na podlagi njihove raziskave ugotovila, da je med njihovimi člani kar nekaj takih, ki zaradi utrujenosti ali slabega zdravja ne bi mogli nadaljevati kariere do zakonsko zvišane upokojitvene starosti. Tudi na Finskem so bili sindikati skeptični, ali je samodejno povečanje upokojitvene starosti ustrezen in učinkovit način za podaljševanje delovne dobe zaposlenih. Na Poljskem sindikati opozarjajo, da spremembe pokojninskega sistema ne bodo zadoščale za povečanje števila ljudi, starih 50 let in več, na trgu dela. Portugalska Konfederacija sindikatov CGTP¹⁴ pa poudarja, da mora biti odločitev delavca, ki je dosegel upokojitveno starost, da ostane na trgu dela, odvisna samo od njegove volje in ne materialnih potreb. Tudi na Madžarskem se sindikati zavedajo potrebe po vključevanju starejših ljudi na trg dela, a zaenkrat menijo, da njihovi delovni pogoji in zdravstvene razmere ne omogočajo, da ostanejo dlje časa zaposleni (Eurofund, 2013, str. 39)

Ne le na strani delavcev, tudi določene organizacije na strani delodajalcev nasprotujejo posameznim ukrepom, ki kaznujejo predčasne odhode s trga dela. A teh nestrinjanj pogosto ne spremljajo dodatne spodbude in ukrepi za podaljševanje delovne aktivnosti zaposlenih. Irska Konfederacija podjetništva in delodajalcev (IBEC¹⁵) na primer zagovarja politični pristop, ki spodbuja in prispeva k podaljševanju delovne dobe tistih, ki so sposobni delati dlje, hkrati pa izraža zaskrbljenost nad tem, da država zvišuje upokojitveno starost brez upoštevanja delovnih pogojev in preprek pri zaposlovanju starejših delavcev. Podobno je tudi Konfederacija finskih industrij (EK¹⁶) na Finskem poudarila, da je za podaljšanje delovne aktivnosti zaposlenih potreben paket strategij, ki med drugim vsebujejo tudi ukrepe za dobro počutje zaposlenih na delovnem mestu. Kljub temu pa pri organizacijah delodajalcev glavni poudarek ni na ustreznih delovnih pogojih, temveč na drugih vidikih, ki lahko vplivajo na zaposlitvene možnosti starejših delavcev. Na zaposlitvene možnosti starejših delavcev lahko na primer precej vpliva togost trga dela, ki je posledica močno uzakonjene varnosti zaposlitve in plače na delovnem mestu. Konfederacija nemških združenj delodajalcev (BDA¹⁷) na tem področju priporoča, da se opustijo plače in koristi vezane na starejše zaposlene, ki so formalno vključene v kolektivne pogodbe ali sporazume med podjetji. Takšne določbe namreč pomembno vplivajo na zaposlovanje in ohranjanje zaposlitve starejših delavcev. Tudi na Nizozemskem predstavniki delodajalcev poudarjajo, da so starejši zaposleni relativno draga delovna sila. V Italiji in na Portugalskem pa so delodajalci mnenja, da delovna zakonodaja, ki

¹⁴ <http://www.cgtp.pt/>

¹⁵ <https://www.ibec.ie/>

¹⁶ <https://ek.fi/en/>

¹⁷ <https://www.arbeitgeber.de/www/arbeitgeber.nsf/ID/home>

običajno bolj ščiti starejše delavcev, to skupino zaposlenih močno ovira pri iskanju zaposlitve (Eurofund, 2013, str. 40).

Področja, ki po mnenju socialnih partnerjev zahtevajo izboljšave, so predvsem nediskriminacija, fleksibilnost dela, izboljšave v ergonomiji in razvoj sposobnosti. Predstavniki delodajalcev in delavcev so najbolj soglasni glede vprašanj, ki se nanašajo na vseživljenjsko učenje in izboljšanje zdravstvenega stanja zaposlenih, medtem ko se največ nesoglasji pojavlja pri pogajanjih glede plač zaposlenih. Po mnenju socialnih partnerjev naj bi bilo za podaljševanje delovne aktivnosti zaposlenih ključno predvsem spodbujanje fleksibilnih oblik dela. Na Irskem je tako Irski kongres sindikatov (ICTU¹⁸) predlagal, da podjetja uvedejo prožnejše vzorce dela, predvsem za tiste ki so na koncu svoje poklicne poti, in jim omogočijo delo s krajšim delovnim časom. Pomembne razprave, ki se nanašajo na zmanjševanja delovnega časa starejših zaposlenih, pa se med predstavniki delavcev in delodajalcev odvijajo tudi v Belgiji (Eurofund, 2013, str. 40).

¹⁸ <https://www.ictu.ie/>

5 PRIPOROČILA

5.1 Priporočila za vsebinsko pripravo usposabljanj in način izvedbe usposabljanj socialnih partnerjev

5.1.1 Delovno-pravna zakonodaja

Eden izmed pogojev za uspešno vodenje socialnega dialoga, tako dvostranskega kot tristranskega, ki se kaže v sklenitvi socialnih sporazumov in pri oblikovanju zakonodaje s področja pravic in obveznosti delavcev, pokojninske in zdravstvene zakonodaje, je zagotovo temeljito poznavanje vsebinskih podlag, zlasti veljavne zakonodaje z delovnopravnega področja, v tem primeru **zakonodaje, ki se nanaša na položaj starejših zaposlenih**. Za uspešno pravno formalno urejanje določenega področja in ustrezno sodelovanje med socialnimi partnerji je zelo pomembno, da vsi sodelujoči dobro poznajo zakonodajo s področja urejanja, saj se le na ustrezni in pravno formalno pravilni bazi lahko gradi uspešen socialni dialog. Vodenje socialnega dialoga ni edina dejavnost socialnih partnerjev, ti prispevajo tudi k večji splošni pravni varnosti prebivalstva in svojim članom zagotavljajo pravno svetovanje.

Za uspešno vodenje socialnega dialoga na področju starejših zaposlenih na trgu dela in sprejem ustreznih politik, je pomembno, da socialni partnerji v prvi vrsti dobro poznajo zakonodajo, ki se dotika **ureditve socialnega dialoga in kolektivnega pogajanja**. Pomembno je, da usposabljanja za socialne partnerje vsebinsko zajemajo **zakonodajo, ki direktno in indirektno ureja socialni dialog in kolektivna pogajanja v RS, to so predvsem določbe Zakona o kolektivnih pogodbah, Ustava RS in ostali viri mednarodnega delovnega prava in mednarodnega prava socialne varnosti, zlasti konvencije in priporočila Mednarodne organizacije dela**. Usposabljanja o teh zakonskih podlagah naj bodo smiselno namenjena tako predstavnikom delavcev kot tudi predstavnikom delodajalcev. **Predstavniki delavcev** morajo poleg Zakona o kolektivnih pogodbah, ki določa postopek sklenitve kolektivne pogodbe, obliko, veljavnost in reševanje kolektivnih delovnih sporov, poznati še določbe **Zakona o reprezentativnosti sindikatov ter tudi določbe Zakona o stavki**. Usposabljanja naj bodo izvedena v obliki **teoretičnih predavanj in končnega preverjanja znanja**. Pri obeh predstavnikih naj se vprašanja nanašajo na **obliko kolektivnih pogodb, postopek sklepanja, veljavnost in prenehanje kolektivnih pogodb ter reševanje kolektivnih delovnih sporov**. Dodatno naj bodo za predstavnike delavcev v teh vprašanjih zajeta tudi **Zakon o reprezentativnosti sindikatov in Zakon o stavki**, ki določata način

pridobitve lastnosti pravne osebe in reprezentativnosti sindikatov ter pogoje za organiziranje stavke, kjer se sindikat eden najpomembnejših akterjev.

Pomembna dejavnost predstavnikov delavcev je tudi **nudenje pravne pomoči svojim članom**. Za **predstavnike delavcev** naj bodo zato organizirana usposabljanja, kjer se bodo **opolnomočili s poznavanjem pravic in obveznosti starejših delavcev**. Po dopolnjenem 55. letu starosti starejši delavci uživajo posebno varstvo in veljajo za njih določene omejitve, kar izhaja iz Zakona o delovnih razmerjih (ZDR-1). **Posebno varstvo velja tudi za starejše zaposlene, ki so dopolnili 58 let** oziroma jim za starostno upokožitev manjka do pet let pokojninske dobe. Starejši zaposleni pogosto niso seznanjeni s svojimi pravicami in tudi dolžnostmi, zato je glava naloga sindikatov, da se na tem področju konstantno izobražujejo in so svojim članom na voljo, ko pride do izkoriščanja zaposlenih in opuščanja zakonskih pravic. Usposabljanje za zaposlene, ki nudijo pravno pomoč svojim članom, naj vsebino zajema predvsem **določbe 5. poglavje 4. dela Zakona o delovnih razmerjih**, ki se nanašajo na varstvo starejših delavcev ter ostale relevantne določbe, ki se nanašajo na starejše zaposlene (114. člen ZDR-1, 226. člen ZDR-1). Usposabljanja naj se izvedejo v obliki **teoretičnih predavanj in končnega preizkusa znanja**. Pomembno je, da so v okviru teoretičnih predavanj udeleženci seznanjeni tudi **s primeri izzivov, ki se pojavljajo v praksi** ter se jih aktivno spodbuja k iskanju rešitev na področju problematike izkoriščanja starejših zaposlenih.

5.1.2 Soupravljanje v podjetjih

Sodelovanje delavcev pri upravljanju je Anže Hiršl (2016, str. 4) v publikaciji Vključevanje zaposlenih v procese odločanja opredelil kot »sodelovanje pri upravljanju s spremembami, in sicer v delu, ki se nanaša na bodoči položaj oziroma na bodoče pravice delavcev«. Za doseganje čim večje produktivnosti in ekonomske uspešnosti podjetja v gospodarskem svetu je pomembno **spodbujati in pritegniti delavce k sodelovanju**. Delavci naj bodo **v podjetjih upoštevani kot sodelavci**, ki ustvarjajo novo vrednost. Sodelovanje sindikatov in drugih oblik delavskih predstavništev je predpogoj za učinkovito in uspešno zastopanje interesov zaposlenih v podjetju in organizacijah, kjer so zaposleni (ZSSSc). Sodelovanje delavcev pri upravljanju je urejeno z **Zakonom o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU)**, ki je fakultativne narave. Zakon z izjemo postopkovnega dela v celoti napotuje na različne oblike socialnega dialoga med predstavniki delavcev in delodajalcem. Soupravljanje je eno izmed mnogih področij, kjer se kaže potreba po širitvi socialnega dialoga. Ta se sicer izvaja predvsem v oblikah in vsebinah, predpisanih z zakonom:

- pravica do pobude in pravica do odgovora na pobudo,
- pravica do obveščeniosti,
- pravica do dajanja mnenj in predlogov ter pravica do odgovora nanje,
- možnost ali obveznost skupnih posvetovanj z delodajalcem,
- pravica do soodločanja, pravica do zadržanja odločitve.

Je pa smiselno v prihodnje bolj izkoriščati možnosti tam, kjer zakon le dopušča oziroma daje možnost vodenja socialnega dialoga (Lukič in Urbanč, 2010, str. 52).

Usposabljanja, namenjena tako predstavnikom delavcev kot predstavnikom delodajalcev, naj bodo usmerjena predvsem **v iskanje novih možnosti za krepitev socialnega dialoga na področju soupravljanja**. Na usposabljanjih naj bodo predstavljena področja, **kjer je socialni dialog možen in področja**, kjer se socialni dialog ob upoštevanju zakona konča, predstavljeni naj bodo **različni načini za izvajanje socialnega dialoga na tem področju**. Smiselno bi bilo predstaviti **možnost socialnega dialoga pri sklepanju kakovostnih dogovorov**, s katerimi bi se razširile pravice, ki jih delavcem daje zakon, ali pa odprla nova področja delovanja sveta delavcev, ki po zakonu sicer niso obvezna. Predstavnikom delavcev naj bodo predstavljene **možnosti tesnejšega sodelovanja sindikatov na področju soupravljanja**, saj je kar nekaj področij, kjer delujeta tako svet delavcev kot sindikati. Sodelovanje se lahko izvaja v obliki vabljenja predstavnikov na seje, izmenjave informacij, usklajevanja stališč in skupnega nastopa do delodajalca in lahko prispeva k reševanju situacij, ko sindikat ne dobi ustreznih informacij od delodajalca (ker mu jih ta ni dolžan dati), dobi pa jih lahko svet delavcev, ki se o določenih pravicah zaposlenih ne sme pogajati, lahko pa jih izpogaja sindikat (Lukič in Urbanč, 2010, str. 53).

Za **predstavnike delodajalcev** naj bodo skozi usposabljanja predstavljene **koristi sodelovanje delavcev v postopkih odločanja**, saj iz povzetka analize ankete o razumevanju in odnosu do sodelovanja delavcev pri odločanju, ki so jo leta 2016 med delodajalci izvedli Hiršl in drugi (Hiršl, 2016, str. 38), izhaja, da znanje o koristih sodelovanja delavcev v postopkih odločanja temelji na teoretičnih koristih. Iz analize izhaja, da je očitno, da delodajalci nimajo predstave o tem, kako izvajati sodelovanje delavcev v postopkih odločanja v skladu z načelom »maksimalne koristi za podjetja«. Usposabljanja naj bodo tako namenjena predvsem k **zmanjšanju razkoraka med teoretičnim pristopom k sodelovanju delavcev pri upravljanju in dejanskim odnosom do njega**.

5.1.3 Uporaba računalniških orodij

Leta 2006 sta Svet in Evropski parlament sprejela evropski okvir ključnih kompetenc za vseživljenjsko učenje, kamor spada tudi digitalna pismenost (Glažar in Štupar, 2016, str. 2).

Praktična usposabljanja, kjer se bodo predstavniki delodajalcev in delavcev seznanili z različnimi računalniškimi orodji, naj bodo **sistematično pokrivajo različna digitalna orodja**. Nujno je, da usposabljanja potekajo v računalniških učilnicah, saj bodo udeleženci s prakso hitreje osvojili nova znanja. Smiselno je, da se določene delavnice razdelijo na **dve stopnji glede na obstoječe znanje udeležencev**. Usposabljanja naj pokrivajo naslednja računalniška orodja:

- **Microsoft Excel**

Vsebina osnovne praktične delavnice naj v prvi vrsti zajema spoznavanje s tem računalniškim orodjem. Udeleženci osnovne delavnice naj se najprej spoznajo z **osnovnimi opravili** kot so spoznavanje preglednice, premikanje po listih, vnos različnih tipov podatkov, brisanje vsebine celice, spreminjanje podatkov, označevanje podatkov. Predstavi se jim lahko tudi delo s stolpci in vrsticami, skrivanje in razkrivanje stolpcev in vrstic, kopiranje in premikanje podatkov. Ko osvojijo osnove Excela, se jim lahko predstavi še **osnovne vrste grafikonov in njihovo namembnost**, pravilno označevanje podatkov za prikaz na grafikonu, namen uporabe funkcij in formul, vnos zaporednih vrednosti, pripravo strani za tiskanje.

Na **naprednejših delavnicah** se udeleženci lahko seznanijo z Excelovimi seznamami, ki so običajno osnova za izdelavo vrtilnih tabel in se nato naučili izdelave vrtilne tabele ter se seznanili z možnostmi, s katerimi lahko vrtilno tabelo prilagodijo svojim zahtevam. Naprednejša delavnica bo prispevala k temu, da se bodo udeleženci učinkovito in premeteno lotili izračunov v Excelu, v svoje tabele bodo znali vpeljati pogojne izračune, ki se bodo samodejno prilagodili vhodnim podatkom. Naučili se bodo tudi z eno funkcijo povezati med sabo več podatkovnih tabel na podlagi skupnega šifrantu in tako uporabiti ločene podatke kot eno celoto.

- **Microsoft Word:**

Osnovna delavnica naj bo namenjena **nezahtevnim uporabnikom**, ki naj se na začetku na splošno seznanijo z urejevalnikom besedil Word, z vnašanjem besedila, popravljanjem in brisanjem besedila, s kreiranjem novih dokumentov in shranjevanjem obstoječih. Naučili se bodo oblikovati znake, razveljaviti narejena dejanja in kopiranja besedil. Ko bodo osvojili

osnovne korake, se bodo naučili oblikovanja odstavkov, strani, številčenja strani, kako oblikovati glavo in nogo besedila.

S pomočjo **naprednejše delavnice** se bodo udeleženci lahko naučili **spajati dokumente** in kako s pomočjo spajanja dokumentov izdelati pisma in izdelati ter natisniti naslovne nalepke. Naprednejša delavnica je lahko namenjena tudi izdelavi kazala, ki v praksi predstavlja precej zamudno opravilo.

- **Microsoft Outlook:**

Microsoft Outlook je računalniško orodje, ki omogoča pošiljanje elektronske pošte in lahko služi **tudi kot organizator**. Gre za zelo razširjeno računalniško orodje, ki je v uporabi v večini podjetij in organizacijah, zato je pomembno, da zaposleni znajo uporabljati to računalniško orodje. V ta namen je priporočljivo zaposlene vključiti v **praktične delavnice**, kjer se bodo naučili veščin, ki jih mora pri uporabi programa Microsoft Outlook poznati vsak izobražen poslovni uporabnik. Obisk praktične delavnice bo prispeval k temu, da bodo imeli zaposleni **pregled nad prostimi termini** sodelavcev in bodo lahko zato hitreje in enostavneje organizirali sestanke, spoznali bodo postopke in orodja za skupno rabo e-pošte, e-poštne predalov, koledarjev in stikov.

- **PowerPoint:**

PowerPoint je računalniško orodje, ki se uporablja za pripravo prezentacij. Praktične delavnice bodo prispevale k **izboljšanim prezentacijam**, kar bo prispevalo k še bolj prepričljivim predstavitev predstavnikov delavcev in delodajalcev. Svoje prezentacije bodo znali opremiti s slikami, grafi in animacijami, naučili se bodo izbrati barve, različne pisave in prehode med diapozitivi. Boljša prezentacija bo zagotovo prispevala k samozavestnejši predstavitvi in boljši argumentaciji svojih stališč.

5.1.4 Tuji jeziki

Globalizacija in informacijska povezanost na vseh področjih sta prispevala k temu, da se kot vse bolj nujna spretnost poudarja znanje tujih jezikov delovno aktivnih starejših (Letnar in Širok, 2014, str. 41). Za predstavnike delavcev in delodajalcev je znanje različnih tujih jezikov še kako pomembno, **saj jim ta omogoča obisk konferenc in srečanj v tujini ter navezavo stikov s tujimi socialnimi partnerji**, kar se pozitivno odraža v izmenjavi znanj in izkušenj med njimi. Poleg tega pa imajo predstavniki delavcev pogosto opraviti z delavci migranti, ki največkrat prihajajo predvsem iz držav bivše Jugoslavije.

Smiselno je, da je zaposlenim na voljo **več jezikovnih tečajev in na različnih stopnjah**, saj se znanje zaposlenih razlikuje in jih ni mogoče združiti v eno skupino tečajnikov. Najpogosteje uporabljena jezika sta **angleščina** in **srbohrvaščina**, zato je najbolj smiselno svoje zaposlene vključiti v jezikovna tečaja teh dveh jezikov. Da bodo tečaji učinkoviti, je priporočljivo, da se izvajajo **v manjših skupinah**, saj bo to spodbudilo tečajnike k aktivnejšemu sodelovanju. Učinkoviti načini učenja tujih jezikov so predvsem igranje vlog, učenje s pomočjo družabnih iger, vodenje dialogov, uporaba avtentičnih, aktualnih novic, ki spodbujajo pogovor...itd. S pomočjo tečaja bodo zaposleni **razvijali štiri veščine**: govor, slušno razumevanje, bralno razumevanje in pisanje. Tečaj naj bo zasnovan tako, da bodo tečajniki osvojili osnove tujega jezika ter besedišče z njihovega področja delovanja.

5.1.5 Zdravje in zadovoljstvo na delovnem mestu

Mag. Martin Toth, dr. dent. med., strokovnjak s področja zdravstvenih sistemov v Evropi v enem izmed intervjujev opozarja, da bo trend staranja prebivalstva in porasta kroničnih degenerativnih bolezni zahteval vse večja vlaganja v socialno varnost prebivalstva. Povečanje števila starejših zaposlenih pomeni za delodajalce velike spremembe in jim nalaga odgovornost pri načrtovanju ukrepov promocije zdravja na delovnem mestu (Zdravi in uspešni, 2016, str. 4). Na zdravje vplivajo tako obremenitve na delovnem mestu kot tudi škodljivosti, ki so posledica slabih medosebnih odnosov v organizaciji oziroma pomanjkljive poučenosti delavcev o zdravem in varnem načinu dela (Matjac, 2014, str. 15).

Starejši zaposleni naj bodo zato vključeni v različne delavnice in usposabljanja, katerih cilj je **ozaveščanje zaposlenih in zmanjšanje nezdravega življenjskega sloga**. Boljša osveščenost zaposlenih o procesih staranja in zdravem načinu življenja bo zagotovo prispevala k izboljšanju fizičnega in mentalnega zdravja. Na praktičnih delavnicah se bodo udeleženci seznanili s **procesu staranja in prilagoditvami na to življenjsko obdobje**. Naučili se bodo tudi **učinkovitih tehnik za obvladovanje stresa**, kar bo prispevalo k večjemu zadovoljstvu in motiviranosti zaposlenih, ti pa se bodo tudi lažje prilagodili na spremembe v podjetju. Na delavnicah se bodo tudi seznanili z **zdravo prehrano**, poizkusijo lahko tudi različne recepte za hiter, a zdrav obrok. Del delavnice pa naj bo namenjena tudi starosti primerni rekreaciji, s katero bodo zaposleni krepili motorične sposobnosti in kondicijo. Od psiho-fizične kondicije zaposlenosti je namreč odvisna tudi njihova produktivnost in izdatki delodajalca zaradi bolniških odsotnosti. Vključenost zaposlenih v programe za zdravje na delovnem mestu bo zagotovo prispevala k večji produktivnosti zaposlenih, izboljšanju zdravstvenega stanja in posledično zmanjšanju absentizma.

5.2 Priporočila za vsebinsko pripravo e-gradiv

5.2.1 Delovno-pravna zakonodaja

E-gradiva bodo prispevala k še večji informiranosti socialnih partnerjev. Zakoni so lahko dolgi, nepregledni in bralcu zato pogosto tudi nerazumljivi. Ravno zato je pomembno, da bodo **e-gradiva pregledna, razumljivo napisana in vsebovala zgolj relevantne določbe**, ki bodo socialnim partnerjem v pomoč in jih bodo lahko uporabili v konkretni situaciji.

Del e-gradiv, namenjenih **predstavnikom delodajalcev**, naj vsebujejo splošne določbe, ki se nanašajo na kolektivna pogajanja in socialni dialog. Ta bodo na eni strani zagotavljala, da bo postopek sklepanja kolektivnih pogodb in socialnih sporazumov v skladu z zakonom in zato formalno pravilen, na drugi strani pa bodo v pomoč pri kolektivnih delovnih sporih. Ta gradiva naj **bodo napisana razumljivo in naj ne vsebujejo zgolj golega navajanja zakonskih določb**. Zakonske določbe naj bodo na primernih mestih razložene, da bodo uporabniku e-učilnice razumljive. Namen gradiv je namreč v tem, da so predstavnikom delodajalcev v pomoč v konkretnih situacijah, zato je pomembno, da so nadgrajena tudi s primeri iz prakse.

E-gradiva za **predstavnike delavcev** naj vsebujejo določbe, ki se nanašajo na **kolektivna pogajanja, socialni dialog in urejajo status sindikatov**. Te določbe bodo zagotavljale, da bodo sindikati organizirani v skladu z zakonom in bo formalno pravilen postopek sklepanja kolektivnih pogodb in socialnih sporazumov z drugimi socialnimi partnerji. Poleg tega naj bodo v obliki e-gradiv povzete tudi **določbe Zakona o delovnih razmerjih (ZDR-1)**, ki določajo aktivno vlogo sindikata glede odpuščanja, posvetovanja in informiranosti. E-gradiva pa bodo prav tako v pomoč pri reševanju kolektivnih delovnih sporih. Za boljšo pravno pomoč svojim članom, naj bodo v e-učilnici na voljo e-gradiva, ki bodo vsebinsko zajemala **pravice in obveznosti delavcev ter njihovo pravno varstvo** kot izhaja iz Zakona o delovnih razmerjih ter določbe za postopek v delovnih in socialnih sporih iz Zakona o delovnih in socialnih sodiščih. E-gradiva naj bodo na voljo vsem udeležencem usposabljanj, ki jih bodo lahko koristili tako za reševanje konkretnih situacij kot tudi za obnovo in nadgradnjo njihovega znanja. Prednost teh e-gradiv je tudi ta, da jih je mogoče ob spremembah hitro ažurirati.

Na spletni strani socialnih partnerjev je smiselno vzpostaviti tudi **»forum«**, prostor za izmenjavo mnenj in izkušenj, kjer bi uporabniki e-učilnice za mnenje ali nasvet o konkretnem problemu lahko povprašali člane drugih sindikatov. Skozi vprašanja in odgovore bi tako gradili lastno bazo primerov dobrih praks, ki bo v pomoč ob reševanju konkretnih težav.

5.2.2 Varstvo pri delu

Poškodbe pri delu predstavljajo resen problem tako v Sloveniji kot tudi po svetu. Posledično je zato spremljanje zdravja v povezavi z delom nujno in vedno bolj deležno velike pozornosti. Po podatkih Nacionalnega inštituta za javno zdravje je bilo leta 2013 pri delu poškodovanih 1.137 starejših zaposlenih, od teh se je 987 oseb lažje poškodovali, 144 huje, 4 nesreče pa so se končale s smrtnim izidom (NIJZ, str. 2).

Leta 2006 so bili med najpogostejšimi vzroki za nezgodo pri delavcih, starejših od 50 let (Ružič, 2007, str. 7):

- Zdrs, spotik in padec
- Izguba nadzora nad predmetom dela
- Izguba nadzora nad strojem, transportnimi sredstvi ali pri ravnanju z opremo, ročnim orodjem, predmeti, živalmi
- Zdrs, padec, rušenje materiala

Zakon, ki ureja varnost in zdravje pri delu je Zakon o varnosti in zdravju pri delu, ki delodajalca obvezuje k zagotavljanju varnosti in zdravja delavcev v vseh pogledih, povezanih z delom. V okviru te dolžnosti je delodajalec dolžan izdelati oceno tveganja za varnost in zdravje delavcev ter prilagoditi delo posamezniku (EU-OSHAa).

V e-učilnici naj bo na voljo **starosti primerna ocena tveganja**. To je ocena, pri kateri se upoštevajo značilnosti različnih starostnih skupin, povezane s starostjo, vključno z morebitnimi spremembami funkcionalnih zmožnosti in zdravstvenega staja (EU-OSHAb). V e-učilnici naj bodo zaposlenim **dostopni podatki o tveganjih na različnih delovnih mestih in kako lahko prispevajo k zmanjšanju teh tveganj**. Natančno je torej potrebno raziskati, kaj bi lahko na določenem delovnem mestu povzročilo poškodbo in predlagati preventivne in varnostne ukrepe, s katerimi bi se zaposleni lahko izognili tem poškodbam oziroma bi jih močno zmanjšali. Smiselno je tudi, da so v obliki e-gradiv na enem mestu zbrane informacije, **kako postopati v primeru delovne nezgode ali požara**. V obliki animacije je lahko predstavljeno **nudenje prve pomoči**, ko pride do nezgode pri delu. Zaposlenim mora biti na voljo tudi **načrt evakuacije**.

5.2.3 Soupravljanje delavcev

E-gradiva za soupravljanje delavcev naj vsebuje bistvene določbe **Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju**, predvsem določbe ki se nanašajo na načine sodelovanja delavcev pri upravljanju, način oblikovanja in delo sveta delavcev. Zakon dopušča, da se poleg navedenih načinov sodelovanja delavcev pri upravljanju, z dogovorom med svetom delavcev in delodajalcem določijo tudi drugi način sodelovanja. V e-gradivih naj bodo predstavljene »nadstandardne« **ravni sodelovanje delavcev pri upravljanju v praksi**, ki jih zakon sicer ne našteva, a jih izrecno sugerira. Eno izmed načel ZSDU je namreč »načelo zakonskega minimuma«, ki pomeni, da so participacijske oblike, načini in pravice, ki jih določa zakon, le obvezni minimum, ki pa ga je mogoče in tudi priporočljivo nadgraditi (Dimovski, 2007a, str. 5).

Nadstandardno raven participacije zaposlenih lahko družba uveljavlja predvsem na naslednje štiri načine:

- širjenje nabora konkretnih poslovnih odločitev, ki jih zakon neposredno določa kot predmet obvezne participacije sveta delavcev; to pomeni, da je svet delavcev preko obveščanja, skupnega posvetovanja ali soodločanja, vključen v sprejemanje tudi tistih odločitev, ki jih zakon neposredno ne določa kot predmet obvezne participacije. To so na primer odločitve o obsegu nadurnega, nočnega in nedeljskega dela, odločitve o razvoju kadrov, ter tudi odločitve o ustanavljanju in ukinjanju hčerinskih družb ali podružnic;
- relativna krepitev »participacijskega vpliva« sveta delavcev pri posameznih poslovnih odločitvah v primerjavi z zakonskim minimumom predvsem pri odločitvah, kjer obstaja neposreden interes zaposlenih;
- uveljavljanje novih oblik in načinov participacije delavskih predstavnikov pri poslovnem odločanju v primerjavi z zakonsko določenimi. V ta namen se lahko oblikujejo različni skupni odbori, komisije, komiteji ali druga delovna telesa za proučevanje določenih vprašanj, usklajevanje stališč in odločanje v okviru svojih pristojnost;
- prepuščanje določenih odločitev v zvezi z zaposlenimi v izključno pristojnost sveta delavcev; na podlagi dogovora lahko svet delavcev na primer samostojno odloča o uporabi sredstev, ki jih nameni za potrebe standarda zaposlenih in sociale (Dimovski, 2007a, str. 8).

Glede na to, da velja neko splošno dejstvo, da sodelovanje delavcev služi predvsem interesom delavcev, je dobro, da so v e-gradivih pregledno predstavljene prednosti, ki jih prinaša delavska participacija tako za zaposlene kot tudi za delodajalce.

Prednosti delavske participacije za zaposlene so naslednje:

- boljša informiranost zaposlenih o vseh zadevah, ki so pomembne za zaposlene;
- možnost vplivanja zaposlenih na določene poslovne odločitve;
- delodajalec brez sodelovanja s svetom delavcev ne more ukrepati - če pa to stori, je v moči sveta delavcev, da zadrži odločitev delodajalca;
- možnost vplivanja zaposlenih z delavskim direktorjem, kar pripomore k odločitvam, ugodnejšim za zaposlene
- vplivanje sveta delavcev na odločitve z lobiranjem;
- svet delavcev si lahko dogovori večje pristojnosti v participacijskem dogovoru, kar lahko zelo izboljša sodelovanje delavcev pri upravljanju (Oman, 2002, str. 9).

Delavska participacija pa ima določene prednosti tudi za delodajalce:

- povečanje uspešnosti podjetij oziroma družb in skrb za zadovoljstvo zaposlenih, kupcev, delničarjev in okolja
- delavska participacija posredno povečuje produktivnost
- izboljšanje odnosov med zaposlenimi in vodilnimi, kar bo prispevalo k zmanjšanju trenj in zastojev pri delu
- izboljšanje organizacijske kulture, ki prispeva k zadovoljstvu zaposlenih
- skrb za varnost in zdravje pri delu
- svet delavcev je pomembna vez pri komuniciranju z zaposlenimi
- s procesom soupravljanja se dvigne nivo pripadnosti družbi in zavest zaposlenih, da so aktivni in kreativni člani kolektiva (Oman, 2002, str. 10-11).

5.2.4 Starejši na trgu dela in prilagajanje delovnih mest starejšim delavcem

Telo se v procesu staranja spreminja: postopno začne pešati delovanje vseh organskih sistemov, od srčno-žilnega, dihalnega in mišično-skeletnega do kognitivnih funkcij možganov. Sočasno s temi spremembami telesa se spreminjajo tudi posameznikove zmožnosti za delo. Poznavanje procesov staranja in prilagajanje delovnih mest starejšim delavcem je zato izrednega pomena za doseganje večje uspešnosti starejših delavcev. Teh bo, zaradi vedno večjega deleža starejše populacije, čedalje več. Ukrepi v podjetju naj bodo zato usmerjeni v **prilagajanje delovnega okolja, organiziranost dela, delavčevo zdravje in socialni okvir** (Šet, 2015, str. 37).

V e-gradivih naj bodo predstavljeni procesi staranja, da bodo delodajalci in tudi zaposleni lažje razumeli določene omejitve starejših zaposlenih, ki so jih ti razvili s starostjo. Hkrati naj bodo predlagani ukrepi za izboljšanje in prilagoditev delovnih mest glede na te omejitve. Starejšim zaposlenim se lahko, kot je bilo že ugotovljeno zgoraj v analizi, na primer poslabša vid, sluh, telesna zmožnost...itd. Zato je pomembno, da se takim zaposlenim **prilagodi delovno mesto** in se jim omogoči nadaljnjo učinkovito opravljanje delovnih nalog. Slabovidnim je tako na primer v delovnem okolju potrebno povečati jakost osvetlitve, tiskana besedila naj bodo napisana v večji velikosti, na robnikih in stopnicah naj bodo robovi obarvani v kontrastnih barvah in podobno. Zaposlenim s slabšim sluhom naj bo omogočeno delo v mirnem okolju, navodila naj bodo jasna, razločna in dovolj glasna. Zaradi poslabšane telesne zmožnosti naj bo starejšim zaposlenim omogočenih več kratkih odmorov, za dvigovanje je potrebno priskrbeti vozičke ali druge naprave. **E-gradiva bodo vplivala na prilagoditev delovnih mest in bodo v pomoč ne le starejšim zaposlenim, temveč tudi mlajšim, ki določenih omejitev še niso razvili, je pa velika verjetnost, da jih bodo v zrelejših letih.** Prilagoditev delovnih mest tako ne bo v korist le starejšim zaposlenim, temveč tudi mlajšim, ki bodo s prilagoditvijo delovnih mest zmanjšali verjetnost za razvoj določenih zdravstvenih težav, povezanih z delom.

5.3 Priporočila za vsebinsko pripravo priročnika za delodajalce

5.3.1 Priporočila za priročnik s področja delovnopravne zakonodaje s poudarkom na pravicah in obveznostih zaposlenih ter pravnih sredstev

Glede pravic zaposlenih, zakon določa le minimalne pravice, ki se zato lahko v praksi za delavce bolj ugodno urejajo s kolektivnimi pogodbami, splošnimi akti delodajalca ali pogodbami o zaposlitvi. Omejitev je zgolj ta, da pravice za delavce ne smejo biti manj ugodne od zakonsko določenih, razen v izjemnih primerih, ko zakon to izrecno dopušča. Pri minimalnih zakonskih pravicah iz delovnega razmerja gre za korpus obvezujočega prava, ki ga tudi pogodbeni strani ne moreta s pogodbo o zaposlitvi urejati za delavca manj ugodno ali ga v praksi obiti (Internetni vir 81).

Smisel priročnika za delodajalce s področja delovnopravne zakonodaje je, da imajo na **enem mestu zbrane vse relevantne informacije tega področja**. Poudarek naj bo na pravicah in obveznostih zaposlenih ter pravnih sredstvih, ki so jim na voljo. V priročniku naj bo predstavljena tudi **vloga, ki jo ima sindikat glede obveščanja in posvetovanja**, v postopku odpovedi pogodbe o zaposlitvi, glede uvedbe nočnega dela, v disciplinskem postopku.

Sicer je pomembno, da je priročnik **napisan enostavno, a dovolj strokovno**, da vsebuje vse relevantne določbe. Priročnik je smiselno razdeliti na več temeljnih poglavij:

- Osnove delovnopravne zakonodaje (temeljne pravne podlage, ki jih mora delodajalec poznati – drugi zakoni in kolektivne pogodbe, opredelitev delovnega razmerja);
- Oblike delovnih razmerij (predstavitev različnih pogodb o zaposlitvi in njihove posebnosti);
- Postopek sklenitve delovnega razmerja (obveznost objave prostega delovnega mesta, izbira kandidata);
- Obvezne sestavine pogodbe o zaposlitvi;
- Pravice in obveznosti iz delovnega razmerja (obveznosti delavca in delodajalca, možnost konkurenčne klavzule);
- Sprememba pogodbe, sklenitev nove pogodbe, suspenz pogodbe (predstavitev okoliščin, ki to upravičujejo);
- Plačilo za delo (kako je sestavljeno, kako se določa);
- Prenehanje pogodbe o zaposlitvi (postopek prenehanja pogodbe o zaposlitvi, predstavitev razlogov za odpoved in posebnega varstva pred odpovedjo, višina odpravnine).

Priročnik lahko vsebuje tudi **vzorke pogodb za sklenitev delovnega razmerja**, ki se nanašajo na zaposlitev za polni delovni čas ali skrajšani delovni čas, za določen ali nedoločen čas. Vsebuje lahko tudi **vzorec pogodbe o avtorskem delu in vzorec podjemne pogodbe**.

V praksi se delodajalci srečujejo z različnimi vprašanji, ki jih zaradi pomanjkanja znanja s področja delovnopravne zakonodaje in obširnosti zakona sami težko rešijo. Del priročnika naj bo zato namenjen **tudi predstavitvi konkretnih situacij, v katerih se lahko delodajalec znajde, in možnih rešitvah**. Te konkretne situacije se lahko nanašajo na postopek izbire kandidata, sklenitev pogodbe, posebnosti različnih tipov pogodb, kršitve obveznosti delavca in delodajalca, kršitve pravic delavcev, prenehanje pogodbe in pravno varstvo.

5.3.2 Priporočila za priročnik, namenjen ciljni skupini delodajalcev, s poudarkom na tematikah zdravje in varnost pri delu, prilagajanja delovnih mest starejšim zaposlenim, zaposlovanje in management starejših zaposlenih

Kot je bilo že nekajkrat v analizi omenjeno, staranje prebivalstva v Sloveniji predstavlja enega največjih izzivov za prihodnji razvoj gospodarstva Slovenije, hkrati pa vpliva tudi na procese v organizacijah. Podjetja pogosto premalo pozornosti namenjajo starejšim zaposlenim in zanemarjajo pomen upravljanja starejših zaposlenih na organizacijski ravni. Poledice tega so

odsotnost medgeneracijske sinergije med zaposlenimi, predsodki, stereotipi, diskriminacija s strani delodajalcev ter slabo oblikovanje ustreznih delovnih pogojev za starejše zaposlene (Rožman in Tominc 2014).

Naglo staranje prebivalstva predstavlja izziv in hkrati grožnjo za zagotavljanje konkurenčnosti in doseganje višje ravni zaposlenosti in ekonomske rasti v prihodnosti. Podjetja se soočajo z izzivom, ali in kako naj prilagodijo delovna mesta starejšemu prebivalstvu delavcev, ali naj stimulirajo zaposlitve starejših delavcev in podobno. Te aktivnosti pomenijo **management starejših zaposlenih**, ki pa je še razvijajoča se veda in bo v prihodnosti ponudila rešitve in koncepte, kako se soočiti s starejšimi zaposlenimi v podjetjih. Takšno prilagajanje je v podjetju nujno potrebno, saj spremembe na trgu dela vzpostavljajo drugačna medgeneracijska razmerja ter pritisk na pokojninske in zdravstvene blagajne (Dimovski, 2007b, str. 1).

Priročnik za delodajalce naj bo zasnovan tako, da bo služil kot **pripomoček za načrtovanje ukrepov za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih**, ki bo prispevalo k podaljševanju njihove delovne aktivnosti in razvoju kompetenc. Na začetku je smiselno **predstaviti prednosti, ki jih v podjetje prinašajo starejši zaposleni**, saj se bodo lahko tako delodajalci otresli morebitnih stereotipov in predsodkov do starejših zaposlenih. S starostjo se zagotovo bogatijo delovne izkušnje, ki lahko nadoknadijo slabitev nekaterih kognitivnih procesov, kot so spominske funkcije in psihomotorične spretnosti. Predstavljene naj bodo tudi **specifične potrebe starejših zaposlenih**, njihove vrednote, stališča, prioritete in motivacijski dejavniki, ki seveda razlikujejo od mlajših zaposlenih. Na podlagi tega bodo delodajalci lažje razumeli njihove potrebe in jim prilagodili način dela (ZAPP).

Priročnik je lahko razdeljen na logična poglavja:

1. Zdravje in varnost pri delu

V okviru tega poglavja naj bodo predstavljeni ukrepi, s katerimi lahko delodajalci prispevajo k zdravju in varnosti zaposlenih na delovnem mestu ter posledično k večji produktivnosti. Takšni ukrepi so predvsem:

- *Več krajših odmorov*, s katerimi lahko zaposleni prekinejo delovno rutino in se spočijejo od aktivnosti, ki zahtevajo visoko stopnjo koncentracije, prisilne drže telesa, ponavljajočih se gibov in mentalnih aktivnosti;
- *prijazen povratek na delo*, ki zaposlenemu po daljši bolniški odsotnosti zmanjša stres zaradi vrnitve, saj delodajalec s tem ukrepom poskrbi za čim lažjo prilagoditev zaposlenega in mu omogoči prijazno delovno okolje;

- *telovadba na delovnem mestu* je ukrep, s katerim se zaposlene razbremenijo med prisilno držo, se aktivirajo druge mišice telesa in sprosti med delom;
- *delavnice o pomenu zdravja za ohranjanje fizičnega, socialnega in duševnega razvoja* bodo prispevale k boljši ozaveščenosti zaposlenih, ki se bodo z zdravim slogom življenja lažje soočali z izzivi zrelejših let;
- *organizirane športne aktivnosti*, kjer zaposleni ohranjajo svojo telesno kondicijo in skrbijo za fizično pripravljenost;
- *zdravniški pregledi, individualne fizioterapije*, ki bodo prispevali k hitrejšemu odkrivanju zdravstvenih težav in odpravi kroničnih težav, ki onemogočajo polno delovno sposobnost ter pričakovano produktivnost (Planko in drugi, 2017, str. 19-37).

V tem primeru gre za ukrepe, ki ne zahtevajo velikega finančnega vložka delodajalcev, a lahko pomenijo velik prispevek za bolj zdrave in zadovoljne zaposlene. Da bodo delodajalci dobili občutek o pomembnosti uvedbe teh ukrepov, je pomembno, da so predstavljene dobre prakse podjetij, ki so že uvedla podobne ukrepe za zdravje in varstvo pri delu in že beležijo pozitivne rezultate teh ukrepov.

2. Prilaganje delovnih mest starejšim zaposlenim

Spremenjena starostna struktura prebivalstva vpliva na zmanjšanje ponudbe delovne sile, kar zahteva določene prilagoditve na trgu dela in področju izobraževanja, ki bodo zagotovile daljše ostajanje v aktivnosti in učinkovito izkoriščanje potenciala vseh generacij (Kapitanovič, 2017). Pri prilagoditvi delovnih mest je potrebno upoštevati tudi zdravstveno stanje delavcev. Predlogi ukrepov so naslednji:

- *Preglednejše ikone in večja pisava, ki bo starejšim omogočila, da bodo z manj truda in naprežanja uporabljali računalnik;*
- *Razbremenitev ob delovnih konicah, s katerimi se starejše zaposlene fizično in psihično razbremenijo visokih delovnih pritiskov;*
- *Določitev parkirnih prostorov, ki so namenjeni le starejšim zaposlenim, s čimer se jim olajša dostop do delovnega mesta in prihrani dodaten napor;*
- *Prilagoditev glasnosti, kar bo prispevalo k manj napakam zaradi komunikacijskih nesporazumov;*
- *Dobra osvetlitev, ki je v pomoč predvsem starejšim, ki imajo težave z vidom in prispeva k temu, da svoje delo opravijo natančno in hitro, brez dodatnega napora;*
- *Prilagoditev delovne opreme, kar bo dolgoročno vplivalo na boljše zdravstveno stanje zaposlenih;*

- *Rotacija delovnih mest in delovnih nalog bo prispevala k razvijanju poklicne kariere zaposlenih in prekinitvi opravljanja rutinskega dela;*
- *Delo na domu in prožno delo, če je to mogoče, prispevata k lažjemu usklajevanju dela in družinskega življenja, kar se odraža v višji produktivnosti in zadovoljstvu zaposlenega (Planko in drugi, 2017, str. 42-59).*

Tudi v tem poglavju naj bodo predstavljene dobre prakse podjetij, ki so že izvedla prilagoditve delovnih mest in se lahko pohvalijo s pozitivnimi učinki sprejetih ukrepov.

3. Zaposlovanje

V tem poglavju priročnika naj bodo predstavljene **prednosti zaposlovanja starejših zaposlenih**. Starejši delavci imajo predvsem veliko delovnih izkušenj, so zvesti podjetju, imajo voditeljske in mentorske sposobnosti, imajo večji čut za odgovornost, so bolj predani delu, pri svojem delu so zanesljivi in natančni, poleg tega imajo široko poklicno znanje, socialne kompetence, strokovno znanje ter višje vrednote in etična načela (Oblak, 2012, str. 14).

Pomembno pa je tudi, da je delodajalec **seznanjen s posebnimi pravicami in varstvom**, ki ga za starejše delavce določa Zakon o delovnih razmerjih. Opolnomočenje delodajalcev s temi pravicami bo prispevala k zmanjšanju kršitev zakona. Ta za starejše delavce določa, da je za nadurno in nočno potrebno soglasje delavca. Delodajalec tako ne sme odrediti nadurnega ali nočnega dela starejšemu delavcu brez njegovega pisnega soglasja, kar pa velja tudi za neenakomerno razporeditev in prerazporeditev delovnega časa. Starejšim zaposlenim po zakonu pripadajo najmanj trije dodatni dnevi letnega dopusta. Prav tako uživajo posebno varstvo pred odpovedjo in prepoved diskriminacije pri odpovedi. Zakon določa, da delodajalec ne sme delavcu, ki je dopolnil starost 58 let ali delavcu, ki mu do izpolnitve pogojev za starostno upokožitev manjka do pet let pokojninske dobe, brez njegovega pisnega soglasja odpovedati pogodbe o zaposlitvi iz poslovnega razloga, dokler delavec ne izpolni pogojev za pridobitev pravice do starostne pokojnine. V zakonu je tudi določena pravica do dela na istem ali drugem ustreznem delovnem mestu s krajšim delovnim časom v primeru delne upokožitve (MDDSZc).

Na tem mestu so lahko omenjene tudi **spodbude, ki jih država namenja za spodbujanje zaposlovanja starejših od 55 let**. Te spodbude so namenjene večjemu vključevanju neaktivnih delovno sposobnih prebivalcev na trg dela, čimer želijo prispevati k zmanjšanju negativnih učinkov staranja prebivalstva in k spodbujanju čim poznejšega umika starejših s trga dela. Ciljna skupina teh spodbud so starejši od 55 let, ki so najmanj šest mesecev pred sklenitvijo zaposlitve prijavljeni v evidenci brezposelnih oseb. Izvajajo se v obliki oprostitev

plačila prispevkov delodajalca in veljajo tako za zaposlitev za nedoločen kot določen čas. Do leta 2016 znaša oprostitvev pri zaposlitvi za nedoločen čas 16,10 %, pri zaposlitvi za določen čas pa 16,34 % (Ahačič, 2017).

6 ZAKLJUČEK

Analiza stanja na trgu dela – zaposlovanje starejših ter upravljanje s starejšimi zaposlenimi v Sloveniji in tujini **poda vpogled v obstoječe stanje na trgu dela in položaj starejših na trgu dela v Sloveniji in tujini.**

Starejši predstavljajo na trgu ranljivo skupino, ki težje najde zaposlitev, saj se jim pripisuje manjša fleksibilnost, nižja produktivnost, hkrati pa med starejšimi prevladujejo osebe, ki majo največ osnovnošolsko oziroma srednjo poklicno izobrazbo. Podaljševanje delovne dobe, upad rodnosti, staranje prebivalstva in zgodnje upokojevanje vplivajo na hitro upadanje števila delovno sposobnih prebivalcev. **Dvig stopnje aktivnosti med starejšimi delovno sposobnimi bo zato postal eden ključnih izzivov na slovenskem trgu dela,** ki bo prispeval k premagovanju tega stanja, ki je posledica demografskih sprememb. Zaskrbljujoč je tudi podatek o povprečnem trajanju brezposelnosti oseb, starih 50 let in več. Ta je namreč v letu 2015 v povprečju trajala kar 37,09 mesecev. Dolgotrajna brezposelnost starejšim, ki na trgu dela že tako in tako predstavljajo ranljivo skupino, le še dodatno onemogoča iskanje zaposlitve. Zaposlitvene možnosti brezposelnih se namreč s trajanjem le-te zmanjšujejo, saj brezposelna oseba nima več možnosti uresničevati svojih znanj in kompetenc, poleg tega pa tudi delodajalci med velikim izborom prijavljenih oseb praviloma raje izberejo tiste, ki so ves čas v stiku s trgom dela. Da so starejši brezposelni dolgotrajni brezposelnosti podvrženi v večji meri kot mlajši, je razlog tudi na strani delodajalcev, ki imajo o starejših ustvarjene določene predsodke ali pa se želijo izogniti zaposlovanju starejših zaradi previsokih stroškov in ugodnosti, ki izhajajo iz ZDR-1.

Starejši so zaradi svojega položaja na trgu delu pogosto ciljna skupina ukrepov aktivne politike zaposlovanja, ki so se izkazali za precej uspešne. Kot že omenjeno, se delodajalci izogibajo zaposlovanju starejših predvsem zaradi visokih stroškov in dodatnih ugodnosti, ki starejšim zaposlenim pripadajo že po zakonu. Eden izmed ukrepov aktivne politike zaposlovanja je tudi **spodbuda za zaposlovanje,** ki se izvaja v obliki subvencij za zaposlitev, kar pomeni, da delodajalci v primeru zaposlitve starejših dobijo določena denarna sredstva. V okviru ukrepov aktivne politike zaposlovanja imajo starejši tudi možnost pridobiti nova znanja in kompetence, ki jim lahko omogočijo vstop na trg dela in uspešen razvoj kariere.

Glede na demografske spremembe, ki zahtevajo od starejših zaposlenih, da delajo dlje časa, je zelo pomembno, da se **podjetja zavedajo specifičnih potreb starejših** in glede na te potrebe **prilagodijo delovna mesta.** Le tako bodo lahko starejši svoje delo opravljali dlje časa ter učinkovito in natančno. Včasih lahko na večje zadovoljstvo zaposlenih in posledično tudi

produktivnost vplivajo že malenkostni ukrepi, ki za podjetje ne predstavljajo velikega finančnega vložka, a lahko pomenijo veliko konkurenčno prednost v primerjavi z drugimi podjetji, ki se še niso aktivno lotila upravljanja s starejšimi zaposlenimi. Na produktivnost zaposlenih ter boljšo delovno klimo vpliva tudi izbira pravilne **metode, ki omogoča medgeneracijsko sodelovanje** in sinergijo med sodelavci iz različnih generacij. Razlike med pripadniki različnih generacij so za organizacijo zelo pomembne, saj v delovno okolje vnašajo različne vrednote, obnašanje, potrebe, načine komuniciranja in podobno. Če znajo podjetja dobro upravljati s temi razlikami, lahko to privede do povečane ustvarjalnosti in inovacij zaradi različnih perspektiv razmišljanja. Poznavanje razlik med pripadniki različnih generacij je pomembno tudi z vidika motivacijskih dejavnikov, ki se med generacijami močno razlikujejo. Pri starejših je zelo pomembno, da se najde in uporabi pravilne motivacijske pristope, saj se lahko ta skupina delavcev pogosto počuti nekoristne in zapostavljene.

K izboljšanju problematike zaposlovanja starejših in upravljanja s starejšimi zaposlenimi lahko veliko prispevajo socialni partnerji v okviru socialnih dialogov. Socialni partnerji so, kot glasniki interesov svojih članov, pooblaščen v imenu svojih članov sklepati kolektivne pogodbe in socialne sporazume. Socialni dialog v Sloveniji ni na ravni socialnega dialoga v tujini, kar je mogoče pripisati tudi pomanjkanju usposobljenosti in kompetenc socialnih partnerjev. Z namenom dviga teh kompetenc so pripravljena priporočila za pripravo usposabljanj, e-gradiv in priročnikov. Usposabljanja naj bodo usmerjena **v krepitev usposobljenosti socialnih partnerjev na področju delovno-pravne zakonodaje, soupravljanja v podjetjih, uporabo računalniških orodij, tujih jezikov ter zdravja in zadovoljstva na delovnem mestu**. Vzpostavljena e-učilnica bo omogočila usposabljanje po lastnem urniku in lastnem ritmu, hkrati pa bodo informacije zbrane na enem mestu. Priročnika bosta omogočila vpogled v dobre prakse doma in v tujini in omogočila vpogled nad relevantnimi informacijami, ki so uporabne pri vodenju socialnega dialoga.

7 VIRI IN LITERATURA

AGE, 2012. Aktivni starejši državljani za Evropo: priročnik o EU. [online] Dostopno prek: http://www.age-platform.eu/images/Prirocnik_o_EU.pdf [15.3.2018].

Ahačič, D., 2017. *Spodbude za zaposlovanje starejših do leta 2019*. [online] Dostopno prek: <https://data.si/blog/2017/12/13/spodbude-za-zaposlovanje-starejsih/> [7.2.2018].

Anderlič, J., 2009. *Generaciji X in Y v organizacijah*. Diplomsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.

Andragoški center Slovenije. *Evalvacija programov Institucionalnega usposabljanja ter programov Priprave na potrjevanje NPK in TPK, v okviru prvega ukrepa Aktivne politike zaposlovanja »Usposabljanje in izobraževanje«*. [online] Dostopno prek: http://arhiv.acs.si/publikacije/Evalvacija_UIP.pdf [4.1.2018]

Aon Hewitt, 2015. *A Business Case for Workers Age 50+: A Look at the Value of Experience*. [online] Washington DC: AARP. Dostopno prek: https://www.aarp.org/content/dam/aarp/research/surveys_statistics/general/2015/business-case-workers-age-50plus.doi.10.26419%252Fres.00100.001.pdf [17.1.2018].

Böhm, L., 2010. Evropski socialni dialog. V: Lukič, G. in Urbanč, M. ur. *Smernice za krepitev socialnega dialoga*. Ljubljana: Zveza svobodnih sindikatov Slovenije. 6. Pogl.

Boockmann, B., 2015. *The effects of wage subsidies for older workers*. *IZA World of Labor*. [online] Dostopno prek: <https://wol.iza.org/uploads/articles/189/pdfs/effects-of-wage-subsidies-for-older-workers.pdf> [16.1.2018].

Čuk, J., 2018. *Število delovno aktivnih oseb v novembru 2017 za 0,3 % višje kot v prejšnjem mesecu*. [online] Dostopno prek: <http://www.stat.si/StatWeb/News/Index/7192> [23.1.2018].

Dimovski, V., 2007a. *Kodeks sodelovanja zaposlenih pri upravljanju družb*. [online] Dostopno prek: http://socialnaekonomija.si/wp-content/uploads/2014/11/Kodeks-sodelovanja-zaposlenih_končna-verzija_final-nov-2014.pdf [2.2.2018].

Dimovski, V., 2007b. *Redefinicija koncepta staranja in management starostnikov* [online]. Dostopno prek: http://www.kapitalska-druzba.si/_files/512/kad_zbornik2007_vlado_dimovski.pdf [7.2.2018].

ESS. *Ekonomsko-socialni svet*. [online] Dostopno prek: <http://www.ess.si/> [30.1.2018].

EU-OSHAa. *Varnost in zdravje pri delu v kontekstu starajoče se delovne sile*. [online] Dostopno prek: https://worker.eguides.osha.europa.eu/SL_sl/varnost-zdravje-pri-delu-v-kontekstu-starajo%C4%8De-se-delovne-sile [3.2.2018].

EU-OSHA b. *Upravljanje varnosti in zdravja pri delu glede na staranje delovne sile*. [online] Dostopno prek: <https://osha.europa.eu/sl/themes/osh-management-context-ageing-workforce> [2.2.2018].

Eurofound, 2013. *Role of governments and social partners in keeping older workers in the labour market*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Evropska komisija. *Podpora Evropskega socialnega sklada socialnim partnerjem v obdobju 2007-2013*. [online] Dostopno prek: http://ec.europa.eu/employment_social/esf/docs/tp_socpart02_sl.pdf [29.1.2018].

Felc, Š., 2016. *Delovna aktivnost starejših oseb v Sloveniji*. Diplomsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.

Fortunat Šircelj, N., Florjančič, N., Kralj Tomšič, K., 2014. Ali so starejši zaposleni v podjetjih breme ali dodana vrednost. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 12 (59), str. 46-50.

Glažar, D. in Štupar, C., 2016. *Pomen digitalnega opismenjevanja v izobraževanju odraslih*. [online] Dostopno prek: http://www.ziss.si/files/2016/06/Dragica-Glažar_Pomen-digitalnega-opismenjevanja-v-izobraževanju-odraslih.pdf [2.2.2018].

Golja, G., 2011. *Prožne oblike zaposlovanja in dela pri starejših delavcih*. Diplomsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.

Gullo, J., 2015. *Europe Catches Up: Older-Worker Employment in the EU and USA*. [online] Dostopno prek: <https://www.aarp.org/content/dam/aarp/ppi/2015/aarp-older-worker-employment-in-eu-and-us.pdf> [17.1.2018].

Hiršl, A., 2016. *Vključevanje zaposlenih v procese odločanja*. [online] Ljubljana: ZDS. Dostopno prek: <http://www.zds.si/si/publikacije/> (2. 2. 2018)

Hlebec, V., Kavčič, M., Ogulin Počrvina G., 2013. *Staranje, izziv za izobraževanje in medgeneracijsko sodelovanje. Učbenik programa za usposabljanje strokovnih delavcev v izobraževanju odraslih*. Ljubljana: Zveza ljudskih univerz Slovenije.

Hojnik Šlamberger, A., 2016. *Kako zadržati starejše delavce na trgu dela*. Magistrska naloga. Maribor: Univerza v Mariboru, Pravna fakulteta.

Javornik, Ž., 2010. *Zaposlenost starejših delavcev ter vloga njihove izobrazbenosti in produktivnosti*. Diplomsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.

Kapitanovič, P., 2017. *Zakaj po 50. letu nočemo več delati?. Svet kapitala*. [online] Dostopno prek: <https://svetkapitala.delo.si/trendi/zakaj-po-50-letu-nocemo-vec-delati-2485#> [7.2.2018].

Kavaš, D., Koman, K., Kump, N., Majcen, B., Sambt, J., Stropnik, N., 2015. *Aktivno in zdravo staranje za aktivno in zdravo starost: Analiza politik*. [online] Dostopno prek: http://www.staranja.si/files/upload/images/analiza_politik-koncna_verzija.pdf [18.12.2017].

Kavaš, D., Koman, K., Kump, N., Majcen, B., Sambt, J., Stropnik, N., 2015. *Podaljšano zaposlovanje in odloženo upokojevanje: Delovni sklop 3*. [online] Dostopno prek: http://www.staranja.si/sites/www.staranja.si/files/upload/images/koncni_dokument-ds_3.pdf [10.2.2018].

Kofalt, T., 2015. *Vpliv staranja prebivalstva na trg dela v Sloveniji in Evropski uniji*. Magistrska naloga. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.

Konfederacija sindikatov 90 Slovenije. *Socialni partner za socialni dialog*. [online] Dostopno prek: <http://svoz.si/upload/files/BrosuraSocialniDialog.pdf> [29.1.2018].

Kragelj, R., 2008. *Kako motivirati starejše zaposlene?*. [online] Dostopno prek: kadrovanje.com/o_nas/mi_v_medijih/8/kako_motivirati_starejse_zaposlene/ [10.1.2018].

Lah, L., Svetin, I., Razpotnik, B., 2013. *Starejši na trgu dela*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.

Letnar, M. in Širok K., 2014. *Motivacija delovno aktivnih starejših pri učenju tujih jezikov*. AS. *Andragoška spoznanja: prva slovenska revija za izobraževanje odraslih*, 20 (2), str. 41-54.

Lindly, R. in Duell, N., 2006. *Ageing and employment: Identification of good practice to increase job opportunities and maintain older workers in employment* [online]. Dostopno prek: <http://www.ageingatwork.eu/?i=ageingatwork.en.relevantliterature.32> [29.1.2018].

Lubej, Š., 2016. *Ravnanje s starejšimi zaposlenimi*. Diplomsko delo. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.

Matjac, V., 2014. *Promocija zdravja na delovnem mestu v podjetju X*. Diplomsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.

MDDSZ, 2013. *Spodbude za zaposlovanje starejših*. [online] Dostopno prek: http://www.mddsz.gov.si/si/medijsko_sredisce/novica/7107/ [11.3.2018].

MDDSZ, 2015a. *Smernice za izvajanje ukrepov aktivne politike zaposlovanja za obdobje 2016-2020*. [online] Dostopno prek: http://www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/dokumenti__pdf/zaposlovanje/Smernice_APZ_2016_2020__final.pdf [4.1.2018].

MDDSZ, 2015b. *Katalog ukrepov aktivne politike zaposlovanja (26.11.2015)*. Dostopno prek: http://www.mddsz.gov.si/delovna_podrocja/trg_dela_in_zaposlovanje/zaposlovanje/zutd/katalog_ukrepov_apz_arhiv/ [18.12.2017]

MDDSZ, 2017. *Ukrepi za višjo delovno aktivnost starejših*. [online] Dostopno prek: http://www.mddsz.gov.si/si/medijsko_sredisce/novica/8163/ [5.1.2018].

MDDSZa. *Javni razpis za sofinanciranje projektov podaljševanja delovne aktivnosti in zmanjševanje odsotnosti z dela*. [online] Dostopno prek: http://www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/javni_razpisi/JR_2017/JR_podaljsevanje_delovne_aktivnosti/31_RD_PDA_popravek31032017.pdf [5.1.2018].

MDDSZb. *Ukrepi za spodbujanje aktivnega staranja*. [online] Dostopno prek: http://www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/dokumenti__pdf/21122009_strategija_aktivnega_staranja_21.12corr.pdf [17.1.2018].

MDDSZc. *Vodnik po pravicah iz delovnega razmerja – 1. del*. [online] Dostopno prek: http://www.mddsz.gov.si/si/delovna_podrocja/delovna_razmerja_in_pravice_iz_dela/delovna_razmerja/vodnik_po_pravicah_iz_delovnega_razmerja_1_del/#c18985 [7.2.2018].

MEET Change. *Projekt MEET change*. [online] Dostopno prek: <http://www.meet-change.eu/index.php/sl/> [30.1.2018].

Mlakar, T., 2016. Prilagajanje podjetij na staranje zaposlenih. *Kakovostna starost*, 19 (2), str. 3-16.

Naegele, G. in Walker A., 2006. *A guide to good practice in age management*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

NIJZ. *Zdravstveno stanje prebivalstva*. [online] Dostopno prek: http://www.nijz.si/sites/www.nijz.si/files/uploaded/publikacije/letopisi/2013/2.5.1_poskodbe_pri_delu_7.pdf [3.2.2018].

Oblak, M., 2012. *Problematika zaposlovanja starejših delavcev*. Diplomsko delo. Maribor: Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.

Oman, R., 2002. *Prednosti in slabosti delavske participacije*. [online] Dostopno prek: <http://www.delavska-participacija.com/strokovni->

clanki/?Sklop=%25&besede=oman&letnik=%25&stevilka=%25&sort=1&nacin=1&Submit=Iskanje&search=1 [2.2.2018].

Pavlin, L., 2012. *Ohranjanje delovne aktivnosti starejših zaposlenih in medgeneracijsko sodelovanje pri zaposlovanju*. Diplomsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Pedagoška fakulteta.

Petkovšek Štakul, J., 2017. Starejši zaposleni – izziv ali ovira za podjetja. [online] Dostopno prek: <https://www.dnevnik.si/1042374311/posel/zaposl/1042374311> [30.1.2018].

Planko, S., Drev B., Duralija S., 2017. *Katalog ukrepov za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih*. [online] Ljubljana: Javni štipendijski, razvojni, invalidski in prežिवninski sklad Republike Slovenije. Dostopno prek: http://www.sklad-kadri.si/fileadmin/user_upload/e-Katalog_ukrepov_za_UUSZ/files/assets/common/downloads/publication.pdf [14.1.2018]

Polajnar, G., 2016. *Kako motivirati starejše zaposlene v raziskovalni dejavnosti*. Magistrska naloga. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.

Psihologija dela, 2017. *Učinkovito upravljanje starejših zaposlenih*. [online] Dostopno prek: <https://psihologijadela.com/2017/11/03/ucinkovito-upravljanje-starejsih-zaposlenih/> [14.1.2018].

Rakovec, L., 2013. *Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih na sodišču*. Diplomsko delo. Kranj: Izobraževalni center BB Kranj.

Ranjani, K., 2012. *The Aging Workforce: Trends, Factors, Retention Strategies & Policy Implications*. [online] Dostopno prek: https://www.hr.com/en/app/blog/2012/01/the-aging-workforce-trends-factors-retention-strat_gxmjrj4uf.html [15.1.2018].

Rožman, M. in Tominc P., 2014. Upravljanje starostne raznolikosti na delovnih mestih. *Naše gospodarstvo: revija za aktualna gospodarska vprašanja*, 60 (5/6), str. 3-11.

Ružič, B., 2007. Varnost in zdravje pri delu in staranje delovne sile. *Delo + varnost: revija za varstvo pri delu in varstvo pred požarom*, 52 (3), str. 6-8.

Samorodov, A., 1999. *Ageing and labour markets for older workers. Employment and training papers*. [online] Dostopno prek: http://natlex.ilo.ch/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/documents/publication/wcms_120333.pdf [17.1.2018].

Sindikat mladi plus. *Sindikalni slovarček*. [online] Dostopno prek: <https://www.mladiplus.si/sindikalni-koticek/sindikalni-slovarcek/> [29.1.2018].

Skupina IRI Ljubljana. *Starejši zaposleni: breme ali neizkoriščen potencial*. [online] Dostopno prek: <http://www.iri-lj.si/gradivo/clanki/75-starejsi-zaposleni-breme-ali-neizkoriscen-potencial> [5.1.2018].

Spletni pravnik, 2015. *Programi spodbujanja zaposlovanja*. [online] Dostopno prek: <https://spletnipravnik.wordpress.com/2015/10/02/programi-spodbujanja-zaposlovanja-aktualno/> [11.3.2018].

Struna, E., 2009. *Stanje na trgu delovne sile: med možnostmi in realnostjo*. Diplomsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.

Šet, V., 2015. Starajoči se delavec in delazmožnost. *Delo + varnost: revija za varstvo pri delu in varstvo pred požarom*, 60 (3), str. 37-41.

Tabaj, A., Ponikvar, J., Zupan, A., Dolinšek, T., Korez, S., Bohorč, S., Teržan, M., Švajger, A., Jakopec, Z., 2010. *Standardi usposabljanj in znanj za prilagoditev delovnih mest*. Ljubljana: Univerzitetni rehabilitacijski inštitut Republike Slovenije - Soča

Tomšič, M., 2010. Medgeneracijske razlike, delo in učenje. V: Ličen, N. in Bolčina, B. ur. *Izobraževanje-most med generacijami*. Ajdovščina: Ljudska univerza Ajdovščina. Str. 25-33.

UMAR, 2017. *Poročilo o razvoju 2017*. Ljubljana: UMAR.

Vlada RS, 2005. *Informacija o stanju pri delovanju ekonomsko-socialnega sveta in dosedanjem dogovarjanju socialnih partnerjev v Republiki Sloveniji*. [online] Dostopno prek: www.vlada.si/fileadmin/dokumenti/cns/doc/050415155619A_20sv13.doc [29.1.2018].

Vrhovec, P., 2010. Akterji socialnega dialoga v Sloveniji. V: Lukič, G. in Urbanč, M. ur. *Smernice za krepitev socialnega dialoga*. Ljubljana: Zveza svobodnih sindikatov Slovenije. 3. Pogl.

Vrhovec, P., Urbanič, M., Böhm, L., Rožič, L., Zorko, A., Vrečko, S., Arnuš, A., Kšela, T., Utroša, M., Pernat Lesjak, S., 2010. *Priročnik za usposabljanje promotorjev socialnega dialoga*. Ljubljana: Zveza svobodnih sindikatov Slovenije.

Wikipedija, 2017. *Medgeneracijsko sodelovanje*. [online] Dostopno prek: https://sl.wikipedia.org/wiki/Medgeneracijsko_sodelovanje_na_delovnem_mestu [6.1.2018].

Založnik, L., 2016. *Medgeneracijsko sodelovanje v organizaciji*. Diplomsko delo. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.

ZAPP. *Prednosti starejših delavcev*. [online] Dostopno prek: <http://www.zapp.si/strokovna-javnost/clanki/starajoca-se-delovna-populacija/prednosti-starejsih-elavcev/#vsebina> [7.2.2018].

Zavezništvo liberalcev in demokratov za Evropo, 2015. *Zaposlovanje starejših: 1.del: Analiza stanja in analiza SWOT* [online]. Dostopno prek: http://ivovajgl.eu/wp-content/uploads/2015/06/vajgl_studija_ZaposlovanjeStarejsih_final.pdf [14.12.2017].

Zavod ZAPOSILISE. *Zaposleni – intelektualni kapital podjetja – z usposabljanji do konkurenčnosti*. [online] Dostopno prek: http://www.zavod-zaposlise.si/wp-content/uploads/2015/06/MODUL_D_-_zapisnik.pdf [14.1.2018].

Zdravi in uspešni, 2016. *Ukrepi za aktivno staranje zaposlenih v okviru promocije zdravja na delovnem mestu*. [online] Dostopno prek: <http://www.zdravi-in-uspesni.si/wp-content/uploads/2016/02/newsletter-4.pdf> [3.2.2018].

ZDUS, 2016. *Starejši in trg dela v Sloveniji*. [online]. Dostopno prek: http://www.zdus-zveza.si/docs/STROK.%20SVET/Starejsi_in_trg_dela_v_Sloveniji.pdf [10.2.2018].

Zidar, R. in Mesec B., 2010. *Primerjalna analiza o kakovosti socialnega dialoga v Sloveniji, Nemčiji in na Švedskem*. [online] Dostopno prek: https://www.zsss.si/wp-content/uploads/2017/01/SOCIALNI20DIALOG_PRIMERJALNA_RAZISKAVA.pdf [29.1.2018].

Zolyomi, E., Marin, B., Vanhuysee, P., Gasiar, K., 2015. *Spodbujanje zaposljivosti starejših delavcev in odloženega upokojevanja: Primeri dobrih praks iz Avstrije, Finske in Nizozemske ter predlagani ukrepi*. [online] Dostopno prek: http://www.staranje.si/sites/www.staranje.si/files/upload/images/promotion_of_older_workers_slo-koncna_verzija_k.pdf [16.1.2018].

ZRSZ, 2014a. *Delovna vključenost starejših oseb*. [online] Dostopno prek: https://www.ess.gov.si/delodajalci/financne_spodbude/razpisi/930 [11.3.2018].

ZRSZ, 2014b. *Zaposli me plus*. [online] Dostopno prek: https://www.ess.gov.si/delodajalci/financne_spodbude/razpisi/786 [11.3.2018].

ZRSZ, 2015a. *Strokovna izhodišča za leto 2016*. Ljubljana: ZRSZ.

ZRSZ, 2015b. *Dolgotrajno brezposelne osebe*. [online] Dostopno prek: https://www.ess.gov.si/_files/7100/Analiza_DBO.pdf [13.12.2018].

ZRSZ, 2016. *Novo javno povabilo Zaposli.me za zaposlitev več kot 6.000 brezposelnih*. [online] Dostopno prek: https://www.ess.gov.si/za_medije/sporocila_za_javnost/novo-javno-povabilo-zaposli-me [18.12.2017].

ZRSZ, 2016. *Strokovna izhodišča za leto 2017*. Ljubljana: ZRSZ.

ZRSZ, 2017a. *Strokovna izhodišča za leto 2018*. Ljubljana: ZRSZ.

ZRSZ, 2017b. *Obvestilo za javnost december 2017*. [online] Dostopno prek: https://www.ess.gov.si/_files/10715/Trg_dela_december_2017.pdf [12.1.2018].

ZRSZ, 2017c. *JAVNO POVABILO DELODAJALCEM ZA IZVEDBO PROJEKTA V OKVIRU PROGRAMA Aktivni do upokojitve – Spodbude za zaposlovanje starejših* [online]. Dostopno prek: https://www.ess.gov.si/_files/10375/JP_Aktivni_do_upokojitve.pdf [18.12.2017].

ZRSZ, 2017d. *Zaposli.me 2017/2019*. [online] Dostopno prek: https://www.ess.gov.si/delodajalci/financne_spodbude/razpisi/zaposli-me-2017-2019 [11.3.2018].

ZRSZa. *Stopnja registrirane brezposelnosti*. [online] Dostopno prek: https://www.ess.gov.si/trg_dela/trg_dela_v_stevilkah/stopnja_registrirane_brezposelnosti [23.1.2018].

ZRSZb. *Ukrepi aktivne politike zaposlovanja*. [online] Dostopno prek: https://www.ess.gov.si/_files/410/programi_zaposlovanja.pdf [4.1.2018].

ZRSZc. *Rezultati izvajanja*. [online] Dostopno prek: https://www.ess.gov.si/_files/3111/ESS_Rezultati_2009.pdf [11.3.2018].

ZRSZd. *Povračilo prispevkov delodajalcem na območjih z visoko brezposelnostjo*. [online]. Dostopno prek: https://www.ess.gov.si/delodajalci/financne_spodbude/ugodnosti_pri_zaposlovanju/povracilo_prispevkov_pokolpje_maribor_hrt [11.3.2018].

ZSSS, 2017. *Programske usmeritve Zveze svobodnih sindikatov Slovenije za obdobje 2017-2022*. [online] Dostopno prek: https://www.zsss.si/wp-content/uploads/2017/09/program-zsss_kongres2017.pdf [29.1.2018].

ZSSSa. *Socialni dialog*. [online] Dostopno prek: <https://www.zsss.si/socialni-dialog> [29.1.2018].

ZSSSb. *Kolektivna pogajanja* [online]. Dostopno prek: <https://www.zsss.si/socialni-dialog/kolektivna-pogajanja/> [29.1.2018].

ZSSSc. *Sodelovanje delavcev*. [online] Dostopno prek: <https://www.zsss.si/podrocja-dela/sodelovanje-delavcev/> [2.2.2018].

Žmaher, K. *Starejši na trgu dela in age management*. [online] Dostopno prek: www.kadring.si/info-portal/404 [9.2.2018].

Žnidaršič, J., 2014. *Aktivno staranje v podjetjih: strošek ali doprinos?*. [online] Dostopno prek: www.meet-change.eu/images/Gradiva_iz_konference/Znidarsic_24-9-2014-GZS.pdf [5.1.2018].

Žunko, N., Lužar Šajt, D., Karničnik, M., Marošek, J., Breznik, U.. *Nikoli prestari za učenje: Izzivi pri izobraževanju starejših in spodbujanje medgeneracijskega sožitja*. [online] Dostopno prek: http://www.mizs.gov.si/fileadmin/mizs.gov.si/pageuploads/podrocje/odrasli/Gradiva_ESS/NIO/NIO_10EIMB_Nikoli.pdf [17.1.2018].

8 PRILOGE

Priloga A: Število starejših, starih 50 let in več, ki so bili v obdobju med letoma 2014 in 2018 vključeni v ukrep APZ »Spodbude za zaposlitev«.

Ukrep APZ: Spodbude za zaposlitev	2014	2015	2016	2017	2018	SKUPAJ
Program 50plus	8					8
Zaposli me PLUS	445					445
Zaposli.me	765		1668	2247	140	4819
Spodbujanje zaposlovanja za odpravo posledic žleda	3					3
Povračilo prispevkov na podlagi ZRPPR1015	5	3	94	136	7	245
Povračilo prispevkov - Program Pokolpje 2016	4	1				5
Povračilo prispevkov na podlagi ZSRR-2		46	62	43	8	159
Aktivni do upokojitve - Spodbude za zaposlovanje starejših				108		108
						5792

Vir: ZRSZ

Priloga B: Število starejših, starih 50 let in več, ki so bili v obdobju med letoma 2014 in 2018 vključeni v ukrep APZ »Usposabljanje in izobraževanje«.

Ukrep APZ: Usposabljanje in izobraževanje	2014	2015	2016	2017	2018	SKUPAJ
NPK- Priprave na potrjevanje	215	92				307
NPK Potrjevanje	211	185	133	233	13	775
Institucionalno usposabljanje	1332	647				2040
Vključitev brezposelnih oseb v podporne in razvojne programe	107	111	61	937		1155
Za Pokolpje - aktivno in dejavno	28	79				107
Usposabljanje na delovnem mestu	291	285	331	218	33	1158
Programi formalnega izobraževanja	22	14	11	7		54
Programi neformalnega izobraževanja in usposabljanja			145	587	59	791
Delovni preizkus			102	228	24	354
Zmorem, ker znam			205	3		208
Lokalni programi neformalnega izobraževanja in usposabljanja				8		8
Praktični programi za spodbujanje zaposlovanja (MIC)					9	9
						6952