

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**STARANJE DELOVNE SILE IN ZAPOSLOVANJE**  
**STAREJŠIH DELAVCEV V EU**  
**TER LIZBONSKI CILJI**

Ljubljana, junij 2007

NINA BOSTNER

## **IZJAVA**

Študentka **Nina Bostner** izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom **prof. dr. Janeza Malačiča** in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 12.06.2007

Podpis: \_\_\_\_\_



6.1.1. Migracije .....	33
6.2. Strategije za državo .....	34
6.2.1. Dvig starostne meje .....	34
6.3. Strategije za sindikate.....	35
6.4. Strategije za nevladne organizacije .....	35
6.5. Strategije za delodajalce.....	36
6.5.1. Razvoj strategije upravljanja s človeškimi viri za starejše delavce .....	36
6.5.2. Starostni management .....	37
6.5.3. Postopno upokojevanje in ponovno zaposlovanje upokojencev.....	39
6.5.4. Ergonomika .....	39
6.5.5. Izobraževanje.....	40
6.6. Strategije za delavce.....	40
<b>SKLEP</b> .....	<b>41</b>
<b>LITERATURA</b> .....	<b>43</b>
<b>VIRI</b> .....	<b>44</b>
<b>PRILOGE</b>	

# UVOD

Staranje prebivalstva v EU ima pomemben negativen vpliv na staranje zaposlenih ljudi. Zaradi staranja ljudi se povečuje število starejših delavcev, na drugi strani pa je zaradi nižje stopnje rodnosti vse manj mlajših delavcev, ki bi nadomestili svoje predhodnike. Posledice bodo občutila predvsem podjetja, ki se bodo soočala z izgubo kadra in vse bolj pomembnega ter potrebnega znanja. Trenutno se večina evropskih podjetij še ne zaveda problematike demografskih sprememb, povezane s staranjem zaposlenih ljudi. Vendar, če bodo podjetja želela preživeti in ostati konkurenčna, bodo morala na ta problem gledati kot na izziv, s katerim se bo potrebno dejavno in učinkovito spopasti. Najpogosteje omenjeni rešitvi vlad in strokovnjakov v državah članicah EU pri problemu staranja delavcev sta zviševanje stopnje zaposlenosti starejših delavcev na trgu dela in podaljševanje delovne dobe.

V diplomskem delu želim prikazati trenutno stanje starejših delavcev na trgu dela in njihove težave pri zaposlovanju ter obdržanju zaposlitve. Z analizo fizičnih in umskih posledic fiziološkega staranja, značilnosti starejših delavcev in primerjavo teh z mlajšimi delavci bom ugotavljala, ali miti o starejših delavcih resnično držijo. Diplomsko delo sestavlja šest poglavij.

V prvem poglavju bom opisala najpomembnejše trenutne demografske trende in predstavila stanje na trgu dela v Evropi, v smislu staranja prebivalstva in staranja zaposlenih ljudi. Drugo poglavje je namenjeno prikazu položaja starejših delavcev. Najprej bom opredelila pojem staranja in pojem starejšega delavca, nato pa predstavila stopnje zaposlenosti starejših delavcev v EU in razloge za njihovo nizko zastopanost na trgu dela v preteklih nekaj desetletjih. Prikazane bodo tudi možne fleksibilne oblike dela starejših delavcev.

V tretjem poglavju bodo prikazane fiziološke in psihološke posledice staranja ter vpliv teh posledic staranja na delovno sposobnost in produktivnost starejših delavcev. Četrto poglavje bo namenjeno problematiki starejših delavcev na trgu dela. Tu bom prikazala primerjavo med značilnostmi starejših in mlajših delavcev ter ugotavljala prednosti in slabosti posamezne starostne skupine. Opisan bo tudi odnos delodajalcev do starejših zaposlenih in njihov odziv na staranje svojega kadra.

V petem poglavju bom povezala problematiko staranja zaposlenih ljudi z Lizbonskimi cilji na področju zaposlovanja starejših delavcev ter prikazala uresničevanje teh ciljev po posameznih državah članicah EU. Zadnje poglavje bo namenjeno možnim ukrepom pri reševanju problematike staranja zaposlenih ljudi in pretečemu pomanjkanju kadra in potrebnega znanja v prihodnosti.

# 1. DEMOGRAFSKI POLOŽAJ

## 1.1. Demografski trendi v Evropi

Staranje prebivalstva je globalni pojav. Svetovno prebivalstvo se bo v naslednjih desetletjih zaradi nadaljnega upadanja števila rojstev in naraščanja življenjskega pričakovanja staralo mnogo hitreje kot v preteklosti (Auer, 2002, str. 3). Najpomembnejši demografski trendi so (Confronting demographic change, 2005, str. 7):

- Nižanje natalitete po generacijah otrok blaginje, rojenih po 2. svetovni vojni: generacije otrok blaginje so imele manj otrok kot prejšnje generacije zaradi večjih težav pri iskanju služb, pomanjkanja in dragih stanovanj, odlaganja rojstev v kasnejša leta, različnih odločitev o študiju in načina dela ter družinskega življenja.
- Podaljšanje življenjske dobe kot posledica očitnega napredka v medicini in kvaliteti življenja v Evropi: življenjsko pričakovanje še vedno narašča – ta trend se bo nadaljeval z vse manjšo razliko med življenjskim pričakovanjem moških in žensk. Ne bo nenavadno videti štiri generacije v neki družini.
- Posledica zgornjih dveh trendov je trend staranja prebivalstva, kar povečuje število starejših delavcev, upokojenih oseb in zelo starih ljudi.

## 1.2. Staranje prebivalstva v Evropi

Po svetu imajo države različne stopnje demografskega staranja. Države v razvoju imajo še vedno dokaj mlado prebivalstvo, medtem ko je prebivalstvo v industrializiranih državah dokaj staro (Auer, 2002, str. 3).

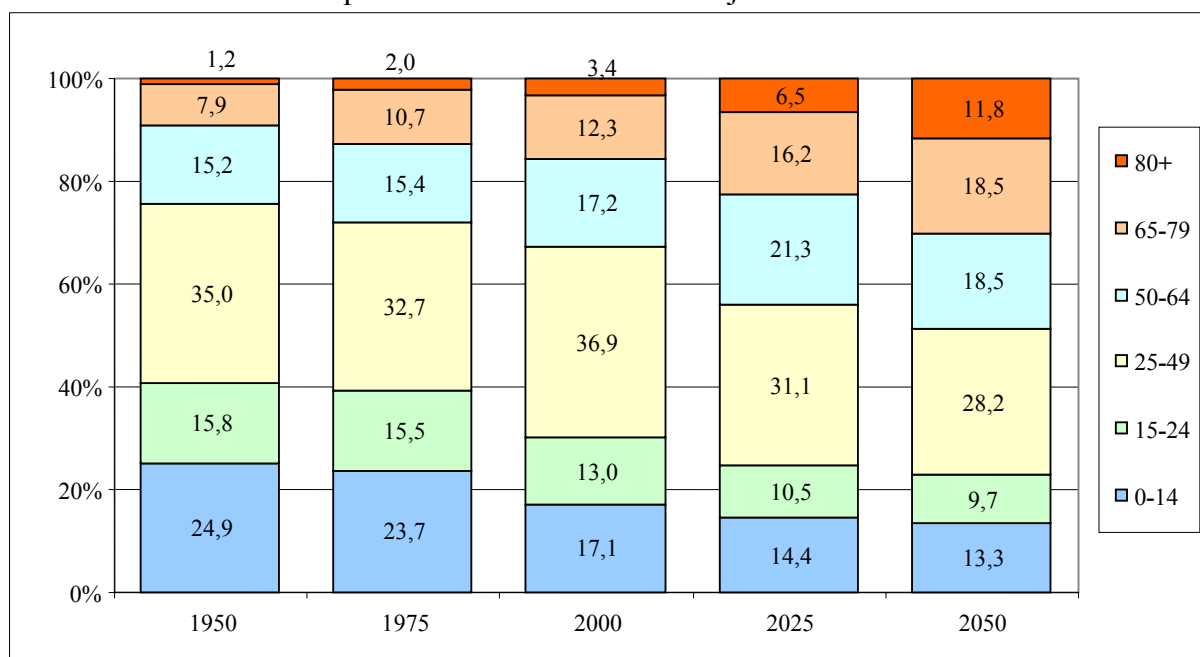
Tabela 1: Povprečna starost v Evropi, EU-15 in EU-25 v letih 1950, 2000 in 2050

Področje	Leto		
	1950 (v letih)	2000 (v letih)	2050 (v letih)
Evropa	29,2	37,7	47,7
EU-15	31,4	38,1	47,0
EU-25	30,0	37,4	47,8

Vir: World Population Prospects, 2005, str. 59-63.

Evropa je del sveta, ki je najbolj prizadet s staranjem, kar bo veljalo tudi v prihodnje. Evropa prestaja dramatične spremembe v velikosti in sestavi svojega prebivalstva. Slika 1 (na str. 3) kaže pomemben vpliv staranja na starostno sestavo evropskega prebivalstva. S pomikanjem generacij otrok blaginje navzgor po starostni piramidi postajajo starejše kohorte številčnejše od mlajših. Celotno prebivalstvo EU-25 je naraslo iz 350 mio v letu 1950 na 450 mio v letu 2000. Do 2025 se pričakuje porast števila ljudi na 470 mio, nato pa se bo število prebivalstva zmanjšalo na 449 mio (Zelena knjiga »Odziv na demografske spremembe«, 2005, str. 16).

Slika 1: Starostna sestava prebivalstva v EU-25 v obdobju od 1950 do 2050



Vir: Eurostat Yearbook 2004, 2004, str. 42.

Čez 50 let bo vsaka evropska država deležna visokega porasta v številu upokojencev pa tudi strmega padca deleža aktivnih ljudi (Waking up to Europe's Demographic Challenge, 2006, str. 5). Odstotek starejših ljudi nad 65 let bo narasel s 16 % v letu 2000 na 30 % v 2050. Takrat bo vsaka tretja oseba starejša od 60 let. Južna Evropa je bila v letu 1998 z 20 % starejših ljudi nad 60 let svetovna regija z najstarejšim prebivalstvom. Do leta 2050 bo ta odstotek dosegel 35 %. V Evropi je imela v letu 1998 Italija najvišji odstotek starejših ljudi, sledile so ji Grčija, Španija in Nemčija. V letu 2050 bo država z najvišjim odstotkom starejših ljudi Španija, tesno ji bo sledila Italija (Auer, 2002, str. 4).

### 1.3. Staranje zaposlenih ljudi v Evropi

Zelo pogosto slišimo, da se pričakovana življenjska doba podaljšuje in da se prebivalstvo stara. Zelo redko pa se sprašujemo o drugem pojavu znotraj staranja prebivalstva, torej o staranju zaposlenih ljudi. Vpliv staranja prebivalstva na zaposlovanje in trg dela je eden izmed najbolj perečih problemov, s katerim se sooča Evropa. Dejstvo je, da so starejši edini rastoči segment znotraj prebivalstva v Evropi. Demografske spremembe se razlikujejo med posameznimi evropskimi državami, vendar se Evropa sooča s staranjem in zmanjševanjem števila zaposlenih ljudi (Buck, 2003, str. 11). Kako hitro bo to potekalo, je odvisno od gibanja rodnosti, smrtnosti in migracij v posamezni državi, vse to pa je težko natančno napovedati (Bertoncelj Popit, 2007, str. 12).

Na eni strani je opazen naraščajoč trend povprečne starosti zaposlenega prebivalstva v EU. V naslednjih desetih letih se bo sestava zaposlenega prebivalstva korenito spremenila, saj bo število mladih ljudi, starih od 15-19 let, padlo za 1 mio (-5 %), število ljudi v starostnem razredu 20-29 bo padlo za 9 mio (-17 %), medtem ko se bo število ljudi, starih od 50-59, povečalo za 5,5 mio

(+12 %) ter od 60-64 let za 1 mio (Walker, 1997, str. 11). Na eni strani napovedujejo, da se današnja kohorta okoli 30 let ne bo več upokojevala (Vistoropski, 2006, str. 26). Na drugi strani pa se ljudje nad 40. letom v resničnem življenju zaradi družbenih stereotipov in starostne diskriminacije na trgu dela približujejo koncu svojega poklicnega življenja.

Prvi vzrok za staranje zaposlenih ljudi je nedvomno podaljševanje študijskih let mlajših in poznejše vključevanje v organizirano delo. Starejši delavci pa ostajajo dlje na delovnem mestu, ker jih v to silijo pokojninske reforme. Statistika kaže, da se bo številčnost delavcev, starih več kot 50 ali več kot 60 let, v prihodnosti povečala. To pomeni, da je temu treba prilagoditi tudi izobraževanje in se ukvarjati s problemi, povezanimi s starejšimi ljudmi in delom (Vistoropski, 2006, str. 26). Staranje prebivalstva in zaposlenih ljudi bo spremenilo podobo naše skupnosti, navade, delo in način razmišljanja (Rupnik, 2006, str. 24). Čeprav evropski oblikovalci politike, managerji, strokovnjaki in mediji že veliko prispevajo k osveščanju ljudi o demografskih spremembah, je bilo presenetljivo malo napisanega o pripravljenosti podjetij na staranje prebivalstva in postavljanju izvedljivih dejanj (Waking up to Europe's Demographic Challenge, 2006, str. 4).

## **2. POLOŽAJ STAREJŠIH DELAVCEV**

### **2.1. Staranje in starejši delavci**

#### *2.1.1. Pojem staranja*

Kronološko staranje se začne z rojstvom ter konča s smrtjo in pomeni višanje koledarskih let (Belwal, 2005). Gre za normalen pojav, ki ne uide nobenemu živemu bitju.

»Staranje prebivalstva« je opredeljeno kot povečanje deleža starega prebivalstva nad neko starostno mejo v celotnem prebivalstvu. Starostna meja je običajno 60. ali 65. leto starosti (Malačič, 2000, str. 23).

Staranje lahko delimo na tri obdobja (Prelec-Lainščak, 2006, str. 35):

- Med 45. in 60. letom je doba spreminjanja.
- Med 60. in 75. je doba senescence ali staranja.
- Po 75. letu je senuim ali prava starost.

#### *2.1.2. Kdo je starejši delavec?*

Vsak delavec na trgu dela je starajoči se delavec. Večina zakonodaje EU opredeljuje kot starejšega tistega delavca, ki ima več kot 55 let, čeprav praksa mnogokrat kaže drugače. Pogosto naletimo na povsem nerazumljivo miselnost, da je starejši delavec že vsak delavec, ki je star nad 40 let. Praviloma pa velja za starejšega vsak, ki je star nad 45 let (Cvahte, 2004). Vendar



opredelitev starejšega delavca na splošno temelji na obdobju, ko se pojavijo večje spremembe v funkcijah, ki so pomembneje povezane z opravljanjem dela v času delovne dobe. Po mnenju zdravnikov je staranje povezano s progresivnim poslabšanjem fizičnih in umskih funkcij ter kopičenjem kroničnih bolezni (Belwal, 2005). Funkcionalne sposobnosti, predvsem fizične, kažejo upad po 30. letu in trend lahko postane kritičen po naslednjih 15. do 20. letih, če fizične zahteve dela ne upadejo. Zato so leta od 45-50 pogosto vzeta kot osnova za izraz starajoči se delavec (Ilmarinen, 2001, str. 546). Zaradi različnih stališč, kaj določa starejšega delavca, tako ne obstaja predpisana opredelitev. Tako so lahko starejši delavci polno zaposleni, zaposleni s krajšim delovnim časom, zaposleni za nedoločen ali določen čas, poslovneži ali delavci in so lahko stari 45, 55, 65, 70 ali še več let (Lockwood, 2003, str. 1).

Nekateri viri navajajo tri starostne skupine starejših delavcev (Tew, 2004, str. 6):

- Mlajši starajoči se delavci: 45-54 let.
- Srednje starajoči se delavci: 55-65 let.
- Starejši starajoči se delavci: >65 let.

### *2.1.3. Generacijske skupine delavcev*

V zadnjih nekaj desetletjih se lahko govori o štirih generacijskih skupinah ljudi. Prva skupina so generacije veteranov, rojene med letoma 1922 in 1943, druga skupina so generacije otrok blaginje, rojene med letoma 1944 in 1960, tretja so generacije X, rojene med letoma 1961 in 1980, in četrta so generacije Y, rojene po letu 1980. Zaradi hitrega staranja zaposlenega prebivalstva Evrope se bodo morala podjetja spopadati z razlikami med generacijami. V kadrovski stroki vse bolj ugotavljajo, da ima vsaka generacijska skupina svoje delovne posebnosti, navade in vrednote, kar zahteva od vodij različne prijeme (Stankovič, 2006, str. 16).

V raziskavi je bilo ugotovljeno, da veterani na delovnem mestu najbolj cenijo zahtevno delo, izziv, potrpežljivost, vztrajnost, čast in osebno rast. Najmanj pa so jim v povprečju blizu vrednote, kot so »delo pred zabavo«, stabilno delo in varnost zaposlitve. Precej drugačno sliko dobimo že pri generacijah otrok blaginje. Ti prav tako najbolj cenijo zahtevno delo in izzive, zatem osebno rast, potrpežljivost in vztrajnost ter urejenost, red in jasna pravila dela. Generacije X so najvišje uvrstile zahtevno delo in izziv, sledita pripadnost podjetju, potrpežljivost in vztrajnost pri delu ter uravnoveženost poklicnega in družinskega življenja. Generacije Y najbolj cenijo nagrado za opravljeno delo, urejenost, red, pravila, lojalnost, šele nato pa zahtevno delo in izziv (Stankovič, 2006, str. 16).

In kaj različne generacije notranje najbolj motivira pri delu? Veterane najbolj motivira delovni izziv, sledita dobro delovno okolje in možnost izobraževanja. Otroci blaginje na prvo mesto postavljajo možnost samostojnega dela in odločanja, sledita izziv pri delu in možnost izobraževanja. Generacije X najbolj motivirajo možnost samostojnega dela in odločanja, pohvale nadrejenih ter delovni izziv. Generacije Y pa najbolj motivirajo možnost samostojnega dela in

odločanja, možnost izobraževanja in izzivi. Vse generacije pa najmanj motivira tekmovanje s sodelavci (Stankovič, 2006, str. 16).

Med generacijami je opazna tudi razlika v priljubljenosti različnih sistemov plač. Med veterani si večina želi fiksnega sistema plač. V vsaki nadaljnji generaciji pa je višja privrženost variabilnemu sistemu plač (Stankovič, 2006, str. 16).

Razlikujejo se tudi želje o delovnem času. Veterani in otroci blaginje bi najraje delali med 8. in 16. uro. Generacije X bi najraje hodile na delo med 7. in 15. uro in imele več prostega časa popoldne, veliko pa si jih želi delati doma. Generacije Y pa bi najraje delale med 6. in 14. uro ter imele prosto popoldne, visoka pa je tudi privrženost delu doma (Stankovič, 2006, str. 16).

Opazna je tudi razlika v pojmovanju napredovanja med generacijami. Med veterani si jih polovica še vedno želi napredovati, in sicer vertikalno (da bi vodili več ljudi). Med otroki blaginje si jih le še manjšina želi vertikalnega napredovanja, večina si želi horizontalnega napredovanja (v svoji stroki). Med generacijami Y pa si skoraj vsi želijo napredovati zgolj horizontalno (Stankovič, 2006, str. 16).

## **2.2. Položaj starejših delavcev na trgu dela**

Danes v življenjsko obdobje uživanja sadov minulega dela vstopajo številčno šibke generacije, rojene med drugo svetovno vojno ali tik po njej, zato se na drugi strani ne pozna manjši priliv mladih na trg dela. Po letu 2012 pa se bodo začele upokojevati izredno številčne generacije otrok blaginje. Problem se pojavi, ko na drugi strani življenjskega ciklusa ne bo dovolj mladih, ki bi s svojim delom polnili pokojninsko blagajno. Po predvidevanjih evropske statistične agencije Eurostat tudi dokaj visoko priseljevanje (ocenjeno na 7000 oseb letno) ne bo moglo ustaviti negativnega trenda (Caharijas, 2007, str. 4).

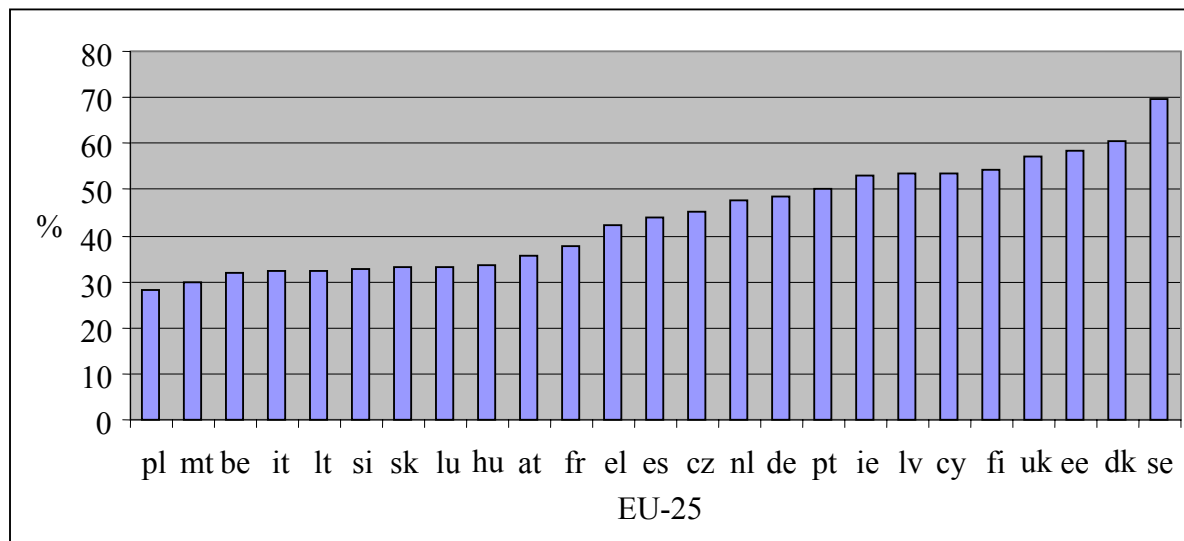
V zadnjih nekaj letih se veliko govori o pretečem pomanjkanju delavcev zaradi upokojevanja generacij otrok blaginje. Napoveduje se, da bo upokojitev generacij otrok blaginje v celotni ponudbi dela povzročila izpad znanja in izkušenj. V nedavni gospodarski krizi se večina podjetij ni osredotočala na ta problem. S pojavom gospodarskega okrevanja pa je razprava z večjo močjo prišla v ospredje. Generacije otrok blaginje so sedaj še z visokim deležem zastopane med zaposlenimi, a se hitro približujejo upokojitvi. Prvi val generacij otrok blaginje bo dosegel tradicionalno starost za upokojitev leta 2011. Generacije X so delavci, ki naj bi nadomestili generacije otrok blaginje, vendar pa zajemajo manjši delež med zaposlenimi. Končni rezultat je, da ne bo dovolj delavcev, ki bi zadostili povpraševanju po delu (Gornick, 2004, str. 1).

### **2.2.1. Stopnja zaposlenosti starejših delavcev**

V večini evropskih držav je stopnja zaposlenosti starejših delavcev (nad 55 let) v 80. letih 20. stoletja očitno upadla. Stopnja upadanja se je občutno razlikovala med državami, še posebno med severnim in južnim delom EU. Upad stopnje zaposlenosti starejših delavcev je bil povezan s

trendom zgodnjega upokojevanja in naraščajočega nacionalnega dohodka per capita (Auer, 2002, str. 5). V 90. letih prejšnjega stoletja se je začela stopnja zaposlenosti starejših delavcev predvsem zaradi omejevanja politike zgodnjega upokojevanja višati. Iz Slike 2 je razvidno, da je imela v letu 2006 z 69,6 % najvišjo stopnjo zaposlenosti starejših delavcev Švedska, najnižjo pa Poljska z 28,1 %.

Slika 2: Stopnja zaposlenosti starejših delavcev v starostnem razredu 55-64 let v EU-25 v letu 2006



Legenda za razumevanje kratic posameznih držav EU-25 je v Prilogi 2.

Vir: Labour Force Survey, 2006.

Stopnja zaposlenosti žensk se povečuje, celo med starejšimi ženskami, kar deloma nadomešča upad stopnje zaposlenosti starejših moških. Pri ženskah v starostnem razredu 55-64 let je ostala stopnja zaposlenosti stabilna ali je celo narasla, medtem ko je povprečna starost upokojitve padla. Stopnja zaposlenosti starejših žensk je posebno visoka v skandinavskih državah. Na Švedskem je od leta 1950 opazna konstantna rast stopnje zaposlenosti starejših žensk (Auer, 2002, str. 4-5). V letu 2006 je imela Švedska najvišjo stopnjo zaposlenosti starejših žensk (66,9 % v starostnem razredu 55-64). Malta, Poljska in Slovaška pa so imele v letu 2006 na drugi strani najnižjo stopnjo zaposlenosti starejših žensk (med 10-20 % v starostnem razredu 55-64 let) (Labour Force Survey, 2006).

### 2.3. Zgodnje upokojevanje

Staranje delovne sile je povzročilo mnogo razprav. Ena od njih je pomembnost upokojevanja starejših delavcev. Vlade spodbujajo starejše delavce, naj nadaljujejo z delom in odložijo upokojitev, da zmanjšajo odvisnost od vse manjšega števila mlajših delavcev (Brunetto, 2005, str. 740). V državah ni nekega očitnega vzorca, ki bi pojasnjeval razloge, zakaj so nezaposleni moški v starostnem razredu 55-64 zapustili svoje zadnje delo. Odnos starejših ljudi pri nadaljevanju dela je doživljal velike obrate v zadnjih 30. letih (Patrickson, 2005, str. 733). Nedavna raziskava EU je pokazala, da je približno tretjina vseh upokojenih posameznikov med 55-64 let zapustila svoje zadnje delo v skladu s pogoji običajnega upokojevanja, skoraj 20 % (ali

tri milijone na leto) pa je kot glavni razlog za odhod iz službe navedlo zgodnjo upokožitev (Addressing the challenges of an aging workforce, 2005, str. 3). Država z najvišjim deležem je Avstrija, kjer je skoraj 80 % starejših moških zapustilo svojo zadnjo službo zaradi zgodnje ali pravočasne upokožitve. Na Švedskem, Finskem, v Veliki Britaniji in Španiji (te so v zgodnjih 90. letih doživele globoko krizo) pa so bili vzroki drugi. V teh državah je bila visoka stopnja neprostovoljnega odhoda iz službe enakomerno razdeljena na odpust, nezmožnost opravljanja dela in bolezni. Tabela 2 kaže rezultate osemletne raziskave v nekaterih članicah EU (Auer, 2002, str. 8). S kratkoročnega vidika izgleda, da so oboji, delodajalci in delojemalci, imeli koristi od zgodnjega upokojevanja, saj so bili upokojeni delavci deležni koristi, medtem ko so se delodajalci izognili visokim stroškom neprostovoljnega odpuščanja in so tako dobili možnost nadomestiti te delavce s cenejšimi delavci. Vendar je lahko na dolgi rok zgodnja upokožitev škodljiva, saj so posamezniki z mnogimi pomembnimi izkušnjami in sposobnostmi spodbujeni zapustiti delo, pogosto brez pomisleka, kako bi se njihovo znanje lahko ohranilo (Addressing the challenges of an aging workforce, 2005, str. 3). Nekatero evropske države, Avstrija, Finska, Francija in Nemčija, trenutno odvezemajo javno podporo, ki so jo prej namenjale spodbujanju zgodnje upokožitve, in iščejo poti za zmanjševanje možnosti zgodnjega upokojevanja (Walker, 1997, str. 11).

Tabela 2: Glavni razlogi za odhod iz službe pri moških, starih od 55-64 let, v nekaterih državah EU v letu 1995

Razlog	Nekatero države EU-25									
	at	be	dk	fr	de	ie	it	es	se	uk
Odpustitev	5,1	3,7	23,4	10,7	9,5	8,8	2,0	10,2	30,2	22,0
Osebni razlog	0,2	1,3	0,2	0,4	0,6	1,4	1,2	0,2	2,0	1,6
Bolezen	2,6	7,7	9,5	7,3	22,9	15,1	5,2	18,3	7,0	22,8
Zgodnja upokožitev	49,0	30,6	37,2	16,9	33,1	15,9	9,2	13,0	25,9	14,7
Normalna upokožitev	30,2	19,6	2,3	38,6	10,9	12,0	53,4	17,8	12,5	4,8
Končana dela	0,2	0,7	7,0	1,5	0,7	3,1	1,7	11,1	8,2	3,6
Ostali razlogi	12,8	36,4	20,3	24,5	22,3	43,7	27,5	29,5	14,2	30,6
Skupaj	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Vir: Auer, 2000, str. 9.

V poznih 70. in zgodnjih 80. letih prejšnjega stoletja je bila velika stopnja soglasja med socialnimi partnerji o podpori politike zgodnjega upokojevanja. To ne pomeni, da so se vlade na svojih nacionalnih trgih dela zavzele v enakem obsegu, vendar je bilo razširjeno sprejemanje zgodnjega upokojevanja izredno. Glavni dejavniki rasti zgodnjega upokojevanja v EU so bili povezani s povpraševanjem po delu, s krizo, z nezaposlenostjo (še posebno naraščajočo nezaposlenostjo mladih), odpuščanjem (delodajalci so lahko tako zmanjšali število svojih delavcev ali pa pomladili svoje zaposlene s pomočjo javnih subvencij) (Walker, 1997, str. 22) in kombinacijo državnih načrtov pokojnin, povezanih z zgodnjim upokojevanjem, ter ostalimi socialnimi programi, kar je bilo privlačno za posameznike, da so se zgodaj upokojili. Prav tako so podjetja v EU za namen zmanjševanja zaposlenih ponujala zgodnje upokojevanje kot način izogibanja začasne brezposelnosti. Iz več zornih kotov se je zdela zgodnja upokožitev s strani vlad in podjetij način lajšanja visoke nezaposlenosti, da so delovna mesta starejših delavcev

lahko zasedli cenejši mlajši delavci (Addressing the challenges of an aging workforce, 2005, str. 3). V razvijajočih se državah so mnogi mlajši nezaposleni težko našli delo, zato je bilo v teh državah zgodnje upokojevanje pogosto spodbujeno z upanjem, da bo to izboljšalo njihove možnosti pri iskanju službe. Vendar je dvomljivo, ali zgodnje upokojevanje resnično ustvarja prosta delovna mesta za mlajše nezaposlene. Razlog za to je, da se vstopi in izstopi s trga dela običajno ne pojavijo v istem sektorju, podjetjih in poklicih. Zgodnje upokojevanje je bilo privlačno v industrijski panogi, medtem ko so bili vstopi novih delavcev na trg dela pogostejši v storitvenem sektorju in manjših podjetjih (Vistoropski, 2006, str. 26). Zato podaljševanje delovne dobe ne bi vodilo do višje nezaposlenosti med mlajšimi iskalci zaposlitve (An inclusive society for an ageing population, 2002, str. 7).

Žal je imela politika zgodnjega upokojevanja nepredvidene posledice in, če gledamo nazaj, lahko rečemo, da je šlo za kratkoročno rešitev velikega problema nezaposlenosti, pri kateri se o socialnih in ekonomskih stroških ni nikoli javno govorilo. Prav tako je bila zaradi hitrih sprememb časovno neprimerna. Prvič, rast zgodnjega upokojevanja je zmanjšala vlogo javnih pokojninskih sistemov kot ključnih regulatorjev upokojevanja in s tem povečala negotovost mnogih starejših ljudi na trgu dela. Zato je bila za blaženje posledic politike zgodnjega upokojevanja in premostitve vedno večje luknje med zaposlenostjo in upokojitvijo k sistemom socialne varnosti severnih EU držav dodana cela vrsta za to namenjenih institucionalnih mehanizmov in ugodnosti. Vendar te ugodnosti niso krile vseh starejših delavcev in zato so mnogi ostali le s socialno pomočjo. Drugič, upravičenost do socialnih pravic ni bila več avtomatična. Narava načela prispevanja je bila spodkopana. Včasih so ljudje vedeli, da bodo samodejno upravičeni do polne pokojnine toliko časa, kot so prispevali. Sedaj pa fleksibilnost različnih metod za zgodnjo upokojitev in še posebno uporaba zavarovanja za nezaposlenost in nezmožnost ne zagotavljajo nujno, da oseba prejme pokojnino po upokojitvi (Auer, 2002, str. 20). Tretjič, rast zgodnjega upokojevanja je povzročila razvrednotenje starejših delavcev na trgu dela. Posledice znižanja starostnega praga zaradi zgodnjega upokojevanja so čutili predvsem preostali starajoči se delavci na trgu dela, saj je to vplivalo na dojemanja starosti delodajalcev, pri kateri so bili delavci opredeljeni za prestare. Posledično so bili delavci v zrejših letih pogosto diskriminirani pri iskanju službe, napredovanju in usposabljanju. Četrtrič, prehod iz običajne v zgodnjo upokojitev je pripeljal do posameznikove izgube nadzora procesa upokojevanja in omejitve moči pričakovanja tega. Pogosto je bil delodajalec tisti, ki je določil starost, pri kateri je bilo možno upokojevanje. To je privedlo do manjših pravic delavca na delu (Walker, 1997, str. 22-23). Petič, če bodo velike skupine generacij otrok blaginje, ki so tri desetletja zagotavljale nadvse visok delež zaposlenih ljudi, sledile vzorcu zgodnjega upokojevanja, bo imelo to negativne posledice na celotno ponudbo dela, saj bo prišlo do pomanjkanja delavcev in vse pomembnejšega znanja (Buck, 2003, str. 11).

Nedavno je prišlo do občutne spremembe v odnosu do zgodnjega upokojevanja v večini držav članic EU. Večina držav, ki so imele programe zgodnjega upokojevanja, je sprejela dejanja, s katerimi so zmanjšale ali omejile uporabo teh. Glavni dejavniki te spremembe v odnosu so skupni večini držav. Na eni strani vodijo demografske spremembe do staranja delovne sile in večanja stroškov pokojnin, na drugi strani pa so gospodarske krize, dokaj visoka nezaposlenost

in deflacijske spodbude ekonomskih Maastrichtskih kriterijev. Vsi ti pritiski so v različnih državah EU že omejili obseg zgodnjega upokojevanja (Walker, 1997, str. 23).

Med dejavniki, ki govorijo v prid spreminjanja politike, so trije še posebno pomembni (Buck, 2003, str. 10):

- Splošen obrat v politiki zaposlovanja od pasivne v aktivno je ožigosal zgodnje upokojevanje kot najbolj pasiven odgovor na probleme zaposlovanja. Zdaj se jasno kaže, da bi se morale politike osredotočiti na obdržanje in ponovno vključitev starejših delavcev na trg dela, namesto da se jim kot nadomestilo ponuja prezgodnje upokojevanje.
- V večini držav članicah EU se je splošna zaposlenost močno popravila in kaže se nadaljnji zanesljiv potek izboljšav. Pojav problema pomanjkanja delavcev v nekaterih državah članicah povečuje pomembnost in priložnost za reševanje problemov dolgoročne zaposlenosti starejših delavcev.
- Posledice demografskih sprememb so postale vse bolj očitne, časa za odziv pa je vse manj.

Kljub očitnemu spremenjenemu odnosu držav članic do zgodnjega upokojevanja in številnim primerom dobre prakse še vedno veliko število starejših delavcev doživlja nadaljnjo izključitev s trga dela. V večini držav imajo starejši delavci dokaj slab položaj na trgu dela, so žrtve diskriminacije pri iskanju dela ter usposabljanju in so v večji meri zastopani v dolgoročni nezaposlenosti (Walker, 1997, str. 27).

### 2.3.1. Leta upokojevanja

V zadnjih desetletjih so se evropske države predvsem zaradi zgodnjega upokojevanja soočale z velikim padcem povprečne starosti, pri kateri so se posamezniki upokojevali. Leta 1950 je bila v večini evropskih državah povprečna starost za upokojitev moških nad 65 let. Leta 1995 je to povprečje padlo na 59 let, z velikimi razlikami med posameznimi državami. Kljub temu, da je dejanska starost upokojitve za ženske nižja kot za moške, je možno v zadnjih desetletjih zaslediti enak vzorec kot pri moških. Iz Tabele 3 pa je razvidno, da se je začela povprečna starost ob upokojitvi v zadnjih letih dvigovati, tako pri moških kot ženskah (Auer, 2002, str. 10).

Tabela 3: Povprečna starost delavcev ob upokojitvi po spolu v EU-25 v letih 2001 in 2005

Spol	Leto	
	2001 (v letih)	2005 (v letih)
Moški	60,4	61,4
Ženske	59,3	60,4
Skupaj	59,9	60,9

Vir: Labour Force Survey, 2006a.

## 2.4. Delo po tradicionalni starostni meji za upokojitev

Vprašanje je, ali bo odhod generacij otrok blaginje hiter ali postopen. Raziskave kažejo, da se vedno večje število starejših delavcev odloča delati čez dejansko starostno mejo za upokojitev. Zaradi boljše zdravstvene oskrbe in daljše življenjske dobe je verjetneje, da bodo ostali starejši delavci aktivni in produktivni po dejanski starostni meji za upokojitev (Gornick, 2004, str. 1).

Vedno več ljudi nadaljuje z delom po 65. letu. Na upokojitev redko vpliva le en dejavnik, ponavadi vpliva več razlogov (Brunetto, 2005, str. 742). Razlogi so lahko uživanje v delu, finančna potreba (nezadostna pokojnina), pomanjkanje zaupanja v finančni sektor, naraščajoča življenjska doba, zakonodaja, ki ščiti starajoče se delavce, manjša ponudba mlajših delavcev – starejši delavci so naprošeni s strani delodajalcev, naj ostanejo v službi (Tew, 2004, str. 13), želja ostati aktiven in produktiven, socialno druženje z ostalimi, samostojno odločanje, zadovoljstvo na delu in ponos ter samospoštovanje, ki sta povezana z mnenjem, da prispevajo k družbi (Brunetto, 2005, str. 742).

Analize kažejo, da ima starost pomemben vpliv na način, kako delavci dojemajo štiri glavne dejavnike upokojevanja. Glavni dejavniki, ki vplivajo na odločitve o upokojitvi, so (Brunetto, 2005, str. 740-744):

- Finančne okoliščine – Eden pomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na odločitev o upokojitvi, so finančne okoliščine. Individualno finančno stanje vključuje področje varčevanja, višine pokojnine, investicije, odvisnost od drugih (otrok, staršev, bolnih sorodnikov) in primernost zdravstvenega zavarovanja. Če ima posameznik dober finančni položaj, lahko odločitev o upokojitvi sprejme kadarkoli. Če pa ima posameznik neugoden finančni položaj, možnost upokojitve ni uresničljiva kadarkoli. Ena izmed posledic daljše življenjske dobe je tudi, da ljudje postanejo starši kasneje v življenju in so zato še vedno finančno odgovorni za otroke pri dejanski starostni meji za upokojitev. Prav ti ljudje imajo najverjetneje tudi še žive starše, za katere morajo finančno skrbeti. Če upoštevamo še dejstvo, da si bodo morali sedanji zaposleni sami privarčevati pokojnino, bodo nekateri starejši delavci celo prisiljeni ostati zaposleni, saj bodo drugače nesposobni dostojno živeti od svojih nakopičenih prihrankov.
- Politika in praksa podjetja – Drugi pomemben razlog je politika podjetja. V preteklosti politika podjetja običajno ni spodbujala delavcev, da ostanejo zaposleni po starostni meji za upokojitev. Managerji upravljanja s človeškimi viri še danes pogosto ne podpirajo starejših delavcev in so bolj naklonjeni mlajšim delavcem. Izkušnje kažejo, da so se mnogi starejši delavci upokojili proti lastni volji zaradi razlogov, povezanih s starostnim šikaniranjem na delovnem mestu in dojetjem, da starejši delavci slabo opravljajo svoje delo. Zato je odgovornost podjetja, da spremeni to mišljenje in zagotovi ustrezne delovne razmere svojim starejšim delavcem.
- Zdravje – Slabo zdravje ali poškodba sta velika motivatorja za zgodnjo upokojitev. Slabo zdravje je lahko posledica stresa, občutka manjvrednosti ali negativno vplivajočega delovnega okolja. Tu je pomemben dejavnik tudi zdravje delavčevega partnerja.

Ugotovitve kažejo, da bo moški v primeru slabega zdravja svoje žene nadaljeval z delom, da bo zagotovil večji finančni vir, če pa je slabega zdravja ženin mož, bo ženska zapustila delo, da bo osebno skrbela za svojega partnerja.

- Osebni dejavniki – Raziskave kažejo, da so nekateri starejši delavci, posebno tisti, ki so zaposleni v strokovnih poklicih, zainteresirani, da delajo nad starostno mejo za upokojitev preprosto zato, ker uživajo v svojem delu in v družbi svojih sodelavcev. Na drugi strani pa nezadovoljni starejši delavci iščejo alternativne načine nagrajevanja, vključujoč odločitve življenjskega sloga in zadovoljstva zunaj dela.

## 2.5. Fleksibilne oblike dela

Starejši delavci se počasi vedno bolj zaposlujejo v nanovo oblikovanih delovnih mestih (npr. delo s krajšim delovnim časom,časne pogodbene oblike dela) in ta visoka rast v fleksibilnih oblikah dela se predvideva tudi v prihodnje. Netradicionalne oblike dela so bile pozdravljene s strani spodbujevalcev vladne deregulacije trga dela, saj so v njih videli velike priložnosti za spodbujanje novih kariernih možnosti in fleksibilnih delovnih pogojev, prav tako pa rast povpraševanja po začasnih oblikah dela prikrije obseg kratkoročne in dolgoročne nezaposlenosti. Vendar pa ta manj plačana in zagotovljena dela lahko delujejo zelo neprivlačno mnogim delavcem. Nekaterim te nove oblike dela ustrezajo (npr. študentom), drugim ne. Lastnosti začasnih in priložnostnih oblik dela so namreč slabe delovne razmere, ki vključujejo manjšo zagotovljenost službe, zmanjšanje delovnih ur, nižje urne postavke, pomanjkanje ugodnosti (npr. bolniška, dopust), nezanesljivost dohodkov in omejene možnosti profesionalnega razvoja, usposabljanja ter napredovanja. Širitev nestandardnih del je povzročila delitev dela na dobro plačano ter zagotovljeno delo in slabo plačano ter nezagotovljeno delo. Delavci se lahko tako ujamejo v začaran krog nizkih plač in periodične nezaposlenosti, kar vodi do finančne stiske in ogrožanja dolgoročne finančne stabilnosti. Razlike v delu povečujejo razlike in revščino med ljudmi, med katerimi je mnogo ranljivih starejših delavcev. To povzroča skrb, saj veliko starejših delavcev opravlja slabše plačana dela in zato jih veliko ostaja na obrobju zaposlenega prebivalstva. Takšni delavci doživljajo večje težave pri obdržanju službe – in ko jo, je večja verjetnost, da gre za začasno delo. Še več, starejši delavci, ki ostanejo brez službe, doživljajo velike težave pri ponovnem vključevanju na trg dela (Kossen, 2005, str. 699).

Ameriški in nemški strokovnjaki ugotavljajo, da imajo starejši kandidati za zaposlitev (redno službo) ugodne možnosti za sprejem na želeno delovno mesto, predvsem če so pripravljeni sprejeti slabše pogoje in se sprijaznijo z nižjo plačo ter drugimi finančnimi nadomestili. A uveljavljeni delavci v zrelih letih niso pripravljeni prijeti za vsako delo. Namesto da bi se dodatno izobraževali, izpopolnjevali in usposabljali, nekateri precenjujejo svoje zmožnosti in sposobnosti ter svoj ugled gradijo na preteklih dosežkih. Številni delodajalci se zato otepajo starejših kandidatov in se nazadnje raje odločijo za mlajšega prosilca (Volk, 2006, str. 17).

Starejši delavci so med dvema poloma. Na eni strani je vlada, ki stremi k čim večji zaposlenosti starejših delavcev. Na drugi strani pa so delodajalci, ki se starejših delavcev otepajo (Patrickson, 2005, str. 733). Raziskava v uspešnih nemških podjetjih je pokazala na razširjeno prepričanje, da



so delavci v zrelih letih dražji od svojih mlajših kolegov. Višji stroški naj bi nastali zaradi zahtev starejših delavcev po (pre)visokih dohodkih in dodatkih ter številnih ugodnostih, ki mlajšim (še) ne pridejo na misel (Volk, 2006, str. 17). Problematično je splošno prepričanje, da so starejši delavci »nebodigatreba«, da so neproduktivni, da imajo zastarele zamisli, ter so pogosteje odsotni zaradi zdravstvenih težav (Caharijas, 2007, str. 4).

Zaradi različnih mnenj obeh strani so starejši delavci zmedeni. Delavci morajo pretehtati, ali njihove želje in potrebe sovpadajo s pričakovanji vlad in delodajalcev, in se nato odločiti, ali nadaljevati z delom (s polnim delovnim časom ali krajšim delovnim časom) ali pa se upokojiti. Odločitve so posledica zdravja, finančnega stanja in motivacije do dela. Verjetneje je, da bodo tisti, za katere se domneva, da so dobrega zdravja, in tisti, ki potrebujejo denar, še naprej delali. Delavci, ki imajo znanja, po katerih je veliko povpraševanja in malo ponudbe, bodo imeli večjo možnost ostati na trgu dela (Patrickson, 2005, str. 733).

### **3. POSLEDICE STARANJA ZAPOSLENIH**

#### **3.1. Fiziološke in psihološke posledice staranja**

Naše telo se s staranjem spreminja in te spremembe so normalne. Posameznik doseže polno fizično zrelost okoli 25. leta. Po 15-25-letnem obdobju relativne stabilnosti začnejo telesa kazati znake staranja. Prvi resnejši znaki staranja se začnejo običajno pojavljati pri starosti 40 ali 50 let. (McDonald, 2004).

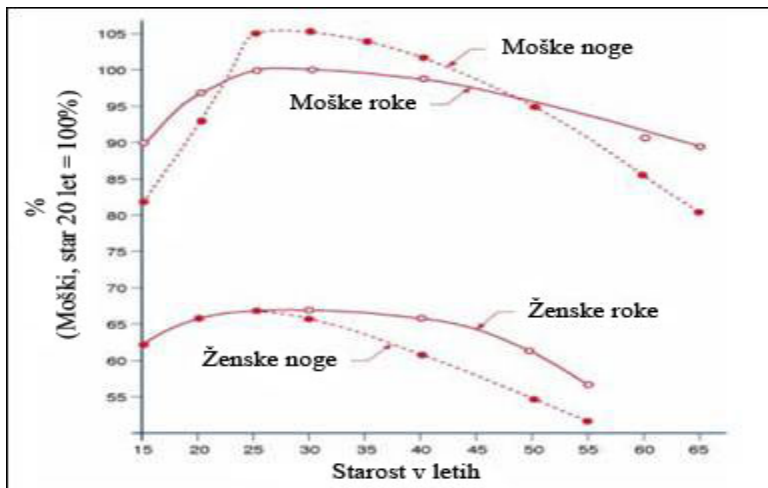
Nekateri pričakovani upadi fizičnih in umskih sposobnosti:

##### **a) Mišična moč in prožnost sklepov**

V povprečju ljudje zgubijo med 15 in 20 % svoje mišične moči od 20. do 60. leta (McDonald, 2004). V povprečju je fizična moč pri 65. letih na ravni 80 % moči, ki jo je imel posameznik pri dvajsetih letih. Izguba moči nastane zaradi zmanjšane mišične mase, ki je posledica krčenja mišic. Mišice s staranjem potrebujejo daljši odzivnejši čas na akcijo in se hitreje utrudijo. Povprečni reakcijski čas starejših starostnih skupin (66-87 let) je 30 % počasnejši kot pri mlajših starostnih skupinah.

Prav tako telo s staranjem izgublja prožnost gibanja in fleksibilnost. Gibljivost sklepov se začne postopno zmanjševati od 20. leta. Medtem ko so starejši delavci še vedno sposobni opravljati enake naloge kot mlajši delavci, delajo starejši delavci bližje svojemu maksimalnemu pragu moči. Delodajalec naj za preprečevanje poškodb uvede rešitve, kot so zmanjšanje dela, ki zahteva statični napor mišic (npr. nespremenjena drža), povečanje uporabe mehaničnih dvigal, izogibanje nenadnemu obračanju trupa, večkratno dnevno raztezanje telesa in redni programi telovadbe. Seveda so stroški vpeljave novih idej visoki, vendar zanesljivo nižji kot stroški poškodb in okrevanja (Roth, 2005, str. 38).

Slika 3: Gibanje mišične moči po spolu in starosti



Vir: Wynn, 2005.

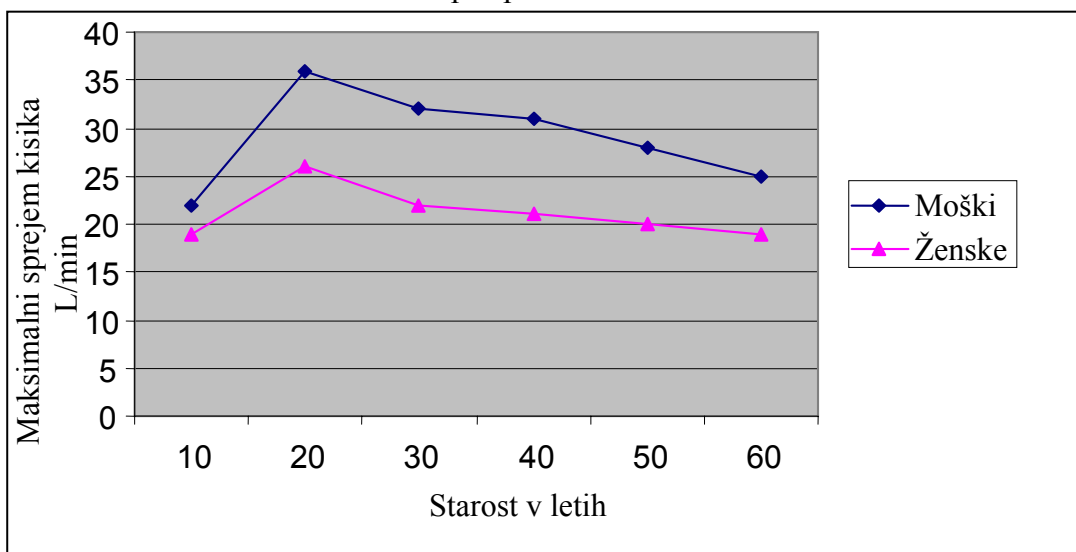
b) Telesna drža in ravnovesje

S staranjem se lahko pojavijo težave z vzdrževanjem pravilne drže in ravnovesja. Slaba drža vpliva na delo, ki zahteva velik mišični napor (dviganje in prenašanje), pretirano gibanje sklepov in opravljanje dejanj na drseči in nestabilni površini. Prav tako pride s starostjo pogosteje do nesreč, ki so posledica izgube ravnotežja (McDonald, 2004).

c) Srčno-dihalne funkcije

Z leti pride do upada srčnega outputa in oskrbe telesa s krvjo, kar vodi do upada v fizičnih sposobnostih starejših delavcev. Zmanjša se zmogljivost opravljanja fizičnega dela v daljšem časovnem obdobju in poveča zasoplost pri fizičnem delovanju (Tew, 2004, str. 22). Vendar pa je sedaj le malo del, ki zahtevajo tako visok nivo aerobne energijske porabe (Belwal, 2005).

Slika 4: Maksimalna aerobna moč po spolu in starosti



Vir: Attwood, 2005.

### č) Ritem spanja

Starejši ljudje in s tem starejši delavci, imajo v večji meri težave s spanjem (McDonald, 2004). Običajno je krajše nočno spanje – značilna so zgodnja vstajanja. Pri staranju se običajno zmanjšuje strpnost do izmenskega dela. Pri starejših delavcih se zaradi izmen in nočnega dela pojavi moten življenjski ritem in posledično nižja storilnost. Starejši delavci večinoma potrebujejo med izmenami ali podaljšanimi delovnimi dnevi daljši čas okrevanja (Tew, 2004, str. 28).

### d) Telesna temperatura

Zaradi težav s spanjem in slabšega delovanja ščitnice lahko starejši delavci opazijo, da so njihova telesa manj sposobna vzdrževati temperaturo. Ta sprememba pomeni, da se starejši delavci težje prilagajajo vročini ali mrazu kot pa mlajši delavci. Nenaden temperaturni porast je še posebno resen, ker lahko povzroči preveliko obremenjenost srca in ožilja, še preden se lahko telo privadi (McDonald, 2004). Klimatske naprave lahko zagotovijo dobro zaščito pred visokimi temperaturami. Dobre rešitve so tudi ventilatorji, ki čez dan mešajo notranji zrak. Telo potrebuje v vročem okolju tudi vodo. Delavci naj nikar ne čakajo na občutek žeje, saj je to že znak dehidriranosti. Prav tako naj se izogibajo pekoči hrani in težkim obrokom, ki dodajajo telesu vročino. Delavci, ki delajo zunaj, so velikokrat izpostavljeni mrazu. Daljša izpostavljenost nizkim temperaturam lahko povzroči zdravstvene probleme, kot so ozeblina in podhladitve. Pri izpostavljenosti mrazu se lahko uporabi osebna zaščitna oprema. Sicer pa je preprečevanje daljši izpostavljenosti vročemu ali mrzlemu okolju najboljši način zaščite starejših in ostalih zaposlenih (Roth, 2005, str. 40).

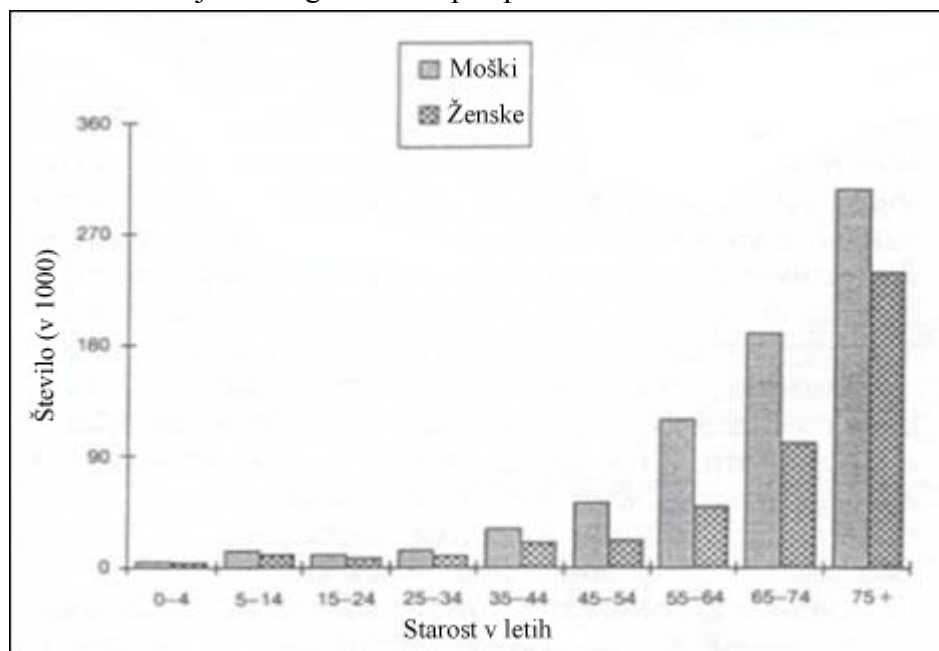
### e) Vid

S staranjem začne pešati tudi vid. Starejši delavci velikokrat opazijo, da ne morejo več brati z določene razdalje kot nekoč. Ta težava se lahko hitro reši z uporabo očal. Prav tako lahko opazijo, da se spremembe pojavijo v obrobem vidnem polju, ostrini vida in občutljivosti na svetlobo ter bleščanje. Slabšanje vida se lahko izboljša s prilagoditvijo delovnega mesta. Ko starejši delavci opazijo, da med branjem ne vidijo več tako dobro majhno velikost pisave ali ko je slab kontrast med tekstom in ozadjem, sta preprosti prilagoditvi, kot na primer primerna boljša osvetljava in uporaba večjih črk na dokumentih, zelo pomembni (McDonald, 2004).

### f) Sluh

Zaradi staranja se pojavi tudi slabši sluh. Starejši delavci lahko opazijo, da slabše slišijo višje frekvence. Najpogosteje se ta sprememba opazi kot nezmožnost osredotočiti se na poslušanje določenih glasov ali zvokov v hrupnem okolju. Rešitev pri slabem sluhu so lahko slušni aparati, težje pa je popraviti izgubo sposobnosti razlikovanja visokih frekvenc (McDonald, 2004).

Slika 5: Razširjenost izgube sluha po spolu in starosti v EU v letu 1992



Vir: Freeman, 1992, str. 13.

#### g) Spremembe v umskem delovanju

Poleg neizogibnega upada telesnih zmožnosti se pojavijo spremembe tudi v umskih sposobnostih. Staranje je povezano s postopnim odmiranjem nevronov. In ker se te celice ne obnavljajo, je posledično možno pričakovati upadanje umskih funkcij. Običajno bolj upade umska hitrost kot moč, se pa sposobnosti slabšajo v različnih stopnjah. Starejši delavci v večini ne mislijo več tako hitro in jasno kot v mlajših letih (McDonald, 2004). Tudi odločitve sprejemajo počasneje kot mlajši ljudje. Čas je še daljši, če je prisoten pritisk. Kljub dosedanjemu netemeljitemu raziskovanju na tem področju se predvideva, da se ob podaljšanem času za sprejemanje odločitev za dodatnih 30-45 sekund večja verjetnost, da bodo starejši delavci naredili manj napak ali pa sploh nobene (Belwal, 2005). Kratkoročni spomin, razmišljanje, selektivna pozornost, opravljanje več nalog hkrati in procesiranje informacij začnejo upadati po 20. letu, medtem ko dolgoročni spomin, kvantitativno znanje, globina in širina znanja ter besedni zaklad (govorjenje in izražanje samih sebe) ostajajo na enaki ravni ali pa se izboljšajo. Na splošno velja, da potrebujejo starejši delavci za naloge, ki temeljijo na kratkoročnem spominu, več časa. Težave s spominom lahko rešujemo z uporabo koledarjev, papirjev in ostalih pripomočkov. Prav tako ostane sposobnost učenja novih nalog, vse je odvisno le od stopnje ugodja, motivacije, pozornosti in zdravstvenega stanja. Zaradi prisotnosti zunanjih dražljajev so lahko starejši delavci manj zmožni osredotočiti se le na informacije, pomembne za določeno nalogo. To še posebno velja v novih razmerah, kjer zaradi množice informacij niso zmožni hitro in učinkovito določiti pomembnih podatkov (McDonald, 2004). Minimalne spremembe v intelektualnem delovanju so običajnejše pri zdravih delavcih, ki so deležni višjih nivojev izobrazbe, usposabljanj in so izpostavljeni primernim izzivom. Da ostanemo umsko zdravi, lahko izvajamo redne fizične vaje, ki oskrbujejo možganske celice s kisikom in krvjo, se pravilno prehranjujemo, pazimo na ustrezno raven holesterola in krvnega pritiska, se izogibamo stresu, depresijam,

alkoholu in ostalim poživilom, skratka živimo čimbolj zdrav življenjski slog (Roth, 2005, str. 52a).

### **3.2. Delovna sposobnost**

Delovna sposobnost je odnos človeških virov do dela. Človeški viri vključujejo 1) zdravje in funkcionalne sposobnosti (fizične, umske, socialne), 2) izobrazbo in znanja, 3) vrednote in stališča ter 4) motivacijo in zadovoljstvo na delu. Ko je ta nabor posameznih dejavnikov povezan s 5) zahtevami dela (fizične, umske), 6) delovno skupnostjo in managementom ter 7) delovnim okoljem, je izid vsega tega osebna delovna sposobnost. Delovna sposobnost je proces, ki se zaradi več razlogov v posameznikovem delovnem življenju zelo spreminja. Eden izmed glavnih dejavnikov je staranje in njegov vpliv na človeške vire. Drugi velik vir sprememb, s katerimi se morajo soočiti starejši delavci, je sprememba narave dela. Delovna organizacija, delovne metode in delovna orodja se dandanes spreminjajo hitreje, kot se lahko hitro prilagajajo človeški viri (npr. vpeljava nove tehnologije je pogosto povzročila več problemov kot pa pozitivnih izzivov za starejše delavce). Zaradi nerazvitih prilagoditev človeških virov novim delovnim razmeram je pogosto prišlo do odpustitve mnogih delavcev, starih nad 55 let. Starejši delavci so bili pogosto neupravičeno obdolženi, da njihove sposobnosti niso več zadostne in da so njihove izkušnje manj vredne. Namesto obsojanja delavcev bi morali za razmere odgovarjati nadrejeni. Ti so spregledali potrebo po planiranju in izvajanju sprememb na delu. Takoj ko bo pomanjkanje delavcev kritično, se bo odnos do starejših delavcev spremenil in zahtevane bodo praktične rešitve (Ilmarinen, 2001, str. 549).

Zaposljivost je nov izraz, ki opisuje delovanje, potrebno za izboljšanje stopnje zaposlenosti. Vključuje politike zaposlovanja, izobraževanja in upokojevanja na trgu dela ter raznolikost socialnih in zdravstvenih storitev ter splošno preprečevanje starostne diskriminacije. Zamisel zaposljivosti se še razvija, vendar je trenutno opisana večinoma z lastnostmi, ki so potrebne na ravni družbe za boljšo zaposlenost vseh starostnih skupin. Vendar pa je mnenje, da lahko zaposljivost samostojno reši probleme zaposlovanja, napačno, vsaj za starejše delavce. Zadnje izkušnje kažejo, da obstajata dva procesa, ki vplivata na stopnjo zaposlenosti starejših delavcev. Prvi je izboljšanje delovne sposobnosti, drugi je razvoj zaposljivosti (glej Sliko 6, str. 18). Izboljšanje delovne sposobnosti je osnovni proces, potreben preden se značilnosti zaposljivosti lahko koristijo. Boljšo delovno sposobnost lahko dosežemo z izboljšanjem delovnega okolja (npr. primerno opremljeno delovno mesto, varnost in higiena na delu) in delovanja managerjev (npr. primernejše vodenje, razvoj ljudi in komunikacija z njimi). Posledice izboljšane delovne sposobnosti so boljša produktivnost in kakovost dela, večje blagostanje in boljša kakovost življenja starejšega delavca ter boljše možnosti upokojevanja. Osnovna zamisel za izboljšanje delovne sposobnosti je enaka za vse starostne skupine. Vendar so potrebne prilagoditve in izvedena delovanja odvisna od starosti. Izboljšanje delovne sposobnosti ustvarja osnovo za razvoj zaposljivosti. Skupaj sta lahko močno orodje za izboljšanje zaposlenosti v vseh starostih, še posebno v starejših letih (Ilmarinen, 2001, str. 549).

Slika 6: Odnos med delovno sposobnostjo, zaposljivostjo in zaposlenostjo



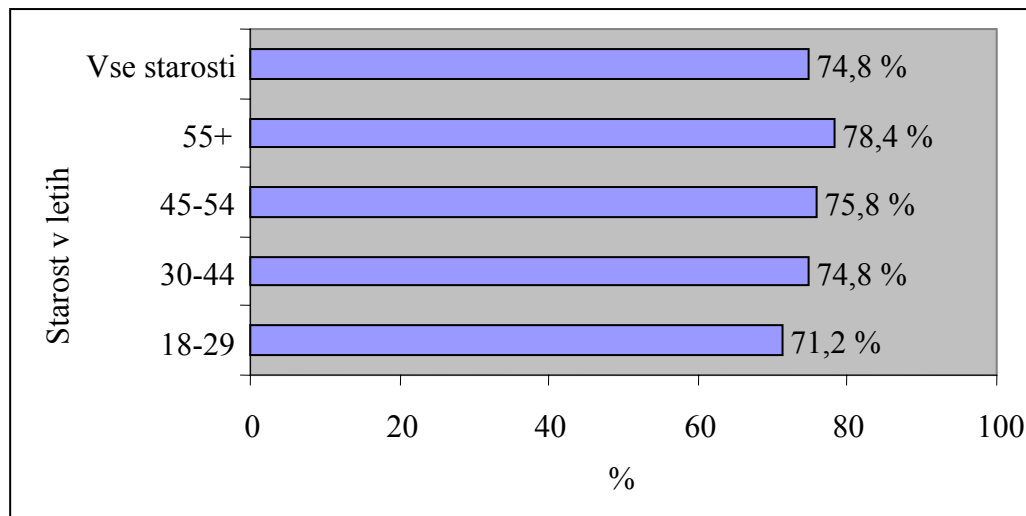
Vir: Ilmarinen, 2001, str. 549.

Predanost delavca je pojem, ki postaja za podjetja vse pomembnejši. Predanost je opredeljena kot volja in sposobnost delavca, da prispeva k uspehu podjetja. Je vložek časa, energije in zvestobe delavca. Za merjenje predanosti se uporablja nabor vprašanj, oblikovanih za merjenje čustvenih vidikov dela, vključujoč osebni ponos, dosežek, zvestobo in energijo. Raziskava je potrdila, da so podjetja z bolj predanimi delavci uspešnejša kot podjetja z manj predanimi delavci. Bolj predani delavci namreč bolj trdo delajo, da proizvedejo visoko kakovostne izdelke in storitve. Prav tako je višja predanost povezana z nižjo fluktuacijo. Zato je pri ocenjevanju delovne sile in stroškov predanost ključni element v analizi (The Business Case for Workers Age 50+, 2005, str. 34).

Kako predani so starejši delavci? Raziskava je pokazala, da motivacija in predanost naraščata z leti. Slika 7 (na str. 19) kaže, da so najbolj motivirani delavci nad 55 let, medtem ko so mlajši delavci najmanj motivirani. Tako bi lahko podjetje, pri vseh drugih nespremenjenih stvareh, izboljšalo motivacijo in stopnjo predanosti ter posledično finančno stanje podjetja, če bi se samo osredotočalo na starejše delavce. To pomeni zaposlovanje novih delavcev z mnogimi profesionalnimi izkušnjami ali pa obdržanje tistih, ki bi se drugače upokojili. Prav tako je tu pomemben vidik kupcev. S staranjem prebivalstva se starajo tudi kupci podjetja. Podjetja s starejšimi delavci imajo prednost v tem, ker imajo starejši delavci in starejši kupci enake potrebe in stališča. Podjetja, ki ciljajo na kupce, starejše od 50 let, verjetneje bolj privlačijo in imajo večjo možnost obdržanja delavcev, ki odsevajo starostni profil svojih kupcev. Fluktuacija zaposlenih je še ena stvar, o kateri mora podjetje misliti pri maksimiziranju investicij v svoje delavce. Delavci postajajo v svojem delu vedno bolj izurjeni in več prispevajo k uspehu podjetja, dlje ko so v podjetju, saj bolje poznajo organizacijo, stranke in konkurenco. Vsak zaposleni pomeni tveganje fluktuacije. Od dneva zaposlitve do zadnjega dneva lahko posameznik kadarkoli odide iz podjetja. Podatki kažejo, da je največja verjetnost fluktuacije v prvih letih zaposlitve, v prvem letu je največja in ostane visoka do treh let. Delodajalci, ki so zaskrbljeni glede previsoke fluktuacije, naj mislijo na povezanost med fluktuacijo in starostjo. Delavci srednjih let so zvestejši podjetju kot mlajši delavci, ki še vedno iščejo pravo službo, podjetje in

možnosti razvoja kariere. Zato naj se delodajalci držijo motiviranih in visoko delovno storilnih starejših delavcev (The Business Case for Workers Age 50+, 2005, str. 37).

Slika 7: Stopnja motivacije pri delavcih različnih starostnih skupin v EU-25 v letu 2005



Vir: The Business Case for Workers Age 50+, 2005, str. 37.

### 3.3. Vpliv staranja delavcev na produktivnost

#### 3.3.1. Staranje delavcev in nacionalna ekonomska blaginja

Velja, da so mlajši delavci bolj izobraženi kot njihovi predhodniki. To pomeni, da bo udeležba prihodnjih starejših delavcev v ponudbi dela višja od udeležbe sedanjih starejših delavcev, saj so bolj izobraženi ljudje na trgu dela udeleženi v višji stopnji. Drugi razlogi za večjo udeležbo prihodnjih generacij starejših delavcev na trgu dela so lahko večja naklonjenost do starejših delavcev zaradi najvišje zastopanosti v celotni ponudbi dela, delovna mesta se bodo preoblikovala, da bodo bolj ustrezala starejšim delavcem in starejši delavci bodo verjetneje boljšega zdravja ter bodo zato zmožni delati dlje (Guest, 2005, str. 720).

Obstaja nekaj povezav med staranjem in produktivnostjo, nekatere so pozitivne, nekatere negativne. Na pozitivni strani nekateri ekonomisti trdijo, da se podjetja zaradi pomanjkanja delavcev soočajo z močnimi spodbudami za inovativnost, kar vodi v višjo produktivnost. Ker je staranje delavcev deloma posledica nizke rodnosti, lahko pride do višje vrednosti človeškega kapitala in posledično višje produktivnosti. Pojasnilo tukaj je, da je nižja rodnost – in s tem manj otrok v družini – povezana s povprečno večjo investicijo staršev v otrokovo izobrazbo. Možne slabosti staranja prebivalstva na rast produktivnosti lahko izhajajo iz izgube ekonomij obsega in manjšega števila zaposlenih starejših delavcev (Guest, 2005, str. 721).

#### 3.3.2. Opredelitev produktivnosti

Preden poskušam odgovoriti na vprašanje, kaj bo staranje delavcev pomenilo za prihodnjo evropsko rast produktivnosti, se je potrebno vprašati, kaj produktivnost pravzaprav je.

Produktivnost opisuje razmerje med outputom in inputi, ki so potrebni za proizvodnjo. Gospodarstvo lahko poveča svoj output ali s povečanjem proizvodnih dejavnikov ali z učinkovitejšo uporabo inputov. Lahko gre za enofaktorsko produktivnost, kjer je output povezan le z enim inputom, ali za večfaktorsko produktivnost, kjer je output povezan z več inputi (Lindh, 2006, str. 3).

Če delavec proizvaja fizični končni proizvod, je možno neposredno meriti produktivnost. Enostavno se matematično izračuna kot

$$\text{produktivnost} = \frac{\text{št. proizvodov}}{\text{čas}}$$

Produktivnost delavca je tako izražena s številom končnih proizvodov na uro.

Dandanes je večina končnih proizvodov proizvedena kot posledica truda timov mlajših in starejših delavcev. Zato je težko pripisati določeno produktivnost posameznemu delavcu. Produktivnost je prav tako odvisna od vrste dela/poklica, uspešnosti (delati prave stvari) in učinkovitosti (delati stvari na pravi način) (Belwal, 2005).

### 3.3.3. Ali so starejši delavci manj produktivni?

Čeprav je v dosednji literaturi le malo govora o odnosu med staranjem in delovno zmogljivostjo, raziskovalci predvidevajo, da produktivnost na sredini posameznikovega poklicnega življenja doseže vrh, nato pa začne upadati. Kakorkoli, slabše zdravje v starejših letih je navedeno kot eno izmed glavnih razlogov nižje produktivnosti. Mnogo delodajalcev verjame, da nezadostna produktivnost povprečnega starejšega delavca narašča zaradi slabšega srčno-žilnega delovanja, manjše mišične moči, zmanjšanja možganskega delovanja in pogoste odsotnosti od dela. Upokojitev je tako zahtevana, ko oseba doseže določeno starost, pri kateri ne more več ustrezati določenim fizičnim in umskim standardom (Belwal, 2005). Vendar je vseeno vpliv na produktivnost v starosti 65 ali celo 70 let težko določiti. Naraščajoča življenjska doba je namreč posledica očitnega boljšega zdravja v starejših letih, bolj zdravega življenjskega sloga in redne rekreacije. Prehod dela od ročnih poklicev je prav tako zmanjšal vpliv s starostjo povezanih zdravstvenih problemov na delovno zmogljivost. Dokazi kažejo, da se delovna zmogljivost starejših delavcev s staranjem sama po sebi ne poslabša veliko. Upad v opravljanju dela verjetneje nastane zaradi zastarelih veščin ali pojavom izgorelosti, ki se lahko pojavi v katerikoli starosti in se ga lahko popravi z vajami (Auer, 2002, str. 18-19).

Pomemben vidik glede vplivov staranja na produktivnost je, ali imajo starejši delavci večje težave pri učenju novih veščin. Tudi če staranje običajno ne zmanjšuje delovne sposobnosti opravljanja že znanih delovnih opravil, bi manjša sposobnost učenja in prilagajanja spreminjajočim se zahtevam veščin skozi čas težila k nižanju njihovih prispevkov k produktivnosti. Pospešen tehnološki napredek lahko poveča pomembnost sposobnosti učenja in prilagodljivosti novim načinom dela, medtem ko dolgoletne izkušnje postajajo manj pomembne. To je še posebno problematično za starejše delavce zaradi upada v umski hitrosti in sposobnostih učenja. Starejšim delavcem je ponujenih manj priložnosti usposabljanj kot mlajšim delavcem,



kar vodi v zmanjšanje vrednosti starejših delavcev in ravni produktivnosti. Dejavnik, ki vpliva na odločitev podjetja, ali investirati v človeški kapital, je pričakovano število preostalih let do upokojitve. Ker starejšim delavcem ostane krajši čas za odplačilo investicije podjetja v človeški kapital in produktivnost, jim je posledično manjkrat ponujena možnost usposabljanj. Vendar, če se starostna meja za upokojitev poviša, potem se bo preostali čas starejših delavcev pred upokojitvijo podaljšal, to pa bo povečalo priložnosti usposabljanj starejših delavcev in s tem njihovo vrednost. Starejši se običajno počasneje učijo kot mlajši, še posebno če se učijo stvari, ki niso neposredno povezane s prejšnjim znanjem. Starejši delavci lahko ostanejo visoko produktivni v okviru svojega področja, ki ga dobro poznajo in kjer so njihove dolgoletne izkušnje koristne. Ko pa delavci opravljajo nepoznano delo, se morajo zanesti na sposobnosti učenja in prilagajanja, kar pa so točno tiste sposobnosti, ki upadajo z leti. Zato imajo lahko starejši delavci večje probleme pri opravljanju novih del in reševanju neobičajnih problemov. Delovne izkušnje izboljšajo produktivnost nekaj let, vendar obstaja točka, kjer dodatne izkušnje ne prinašajo dodatnega učinka. Delovno usposabljanje poveča produktivnost do točke, kjer dodatne izkušnje ne povečajo več produktivnosti (Skirbekk, 2004, str. 136).

### *3.3.4. Produktivnost starejših in mlajših delavcev – starostna sestava delavcev*

Eden izmed kanalov, skozi katerega lahko starostno mešani delavci vplivajo na output podjetja, je, da se stopnja produktivnosti delavcev razlikuje glede na starost. Razlogi za to so, da delavci potrebujejo čas za doseg določene stopnje izobrazbe in kopičenje izkušenj in znanj preko učenja z delom. S tega vidika so starejši delavci bolj produktivni kot mlajši delavci. Dokaz za to je lahko višja plača starejših delavcev, čeprav višjo plačo od plač mlajših delavcev poleg produktivnosti sestavljajo tudi drugi dejavniki (npr. delovna doba). Se pa dogaja, da plačilo na delovno uro po doseženem 60. letu upada. Iz tega lahko sklepamo, da se začne produktivnost zmanjševati malo čez srednja leta. Seveda pa ima današnja skupina mlajših delavcev, še posebno ženske, mnogo višjo izobrazbo kot njihovi predhodniki. Zato bi pričakovali višjo produktivnost starejših delavcev v prihodnosti od produktivnosti sedanjih starejših delavcev. Nekatero opažene razlike v plačilih med starejšimi in mlajšimi delavci so danes lahko preprosto zaradi različnih značilnosti znotraj skupin. Zato lahko predvidevamo, da se v prihodnosti plačila po 60. letu ne bodo tako znižala kot sedaj. Posledično bo prihodnja starejša starostna sestava delavcev prispevala k višji produktivnosti podjetja. To je en učinek starostne porazdelitve delavcev na produktivnost. Obstaja še en možni učinek starostne porazdelitve, vendar je bil ta šele nedavno ugotovljen. Osnovan je na ideji, da so si delavci različnih starosti do določene mere dopolnjuječi med seboj, ne pa popolnoma nadomestljivi, kot je bilo mišljeno v preteklosti. Mlajši delavci prispevajo fizično moč, višjo izobrazbeno raven in veljavnost znanj, starejši delavci pa dolgoletna znanja in izkušnje, zrelost presoje, zanesljivost ter mentorstvo mlajšim delavcem. Zato je na primer donosnejše zaposliti enega 35-letnika in enega 65-letnika kot pa dva iz iste starostne skupine. Pojem komplementarnosti različno starih delavcev postavlja možnost najustreznejše starostne sestave delavcev podjetja. Med drugim se mora podjetje odločiti, kakšen output proizvesti in kakšno raven delovnega inputa zaposliti, da se bo proizvedel ta output. Zato je priporočljivo najti takšno starostno sestavo delavcev, ki lahko proizvede določen output po

najnižjih stroških. To bo starostna sestava, ki prinaša najvišjo delovno produktivnost in je opisana kot najustreznejša starostna sestava delavcev podjetja (Guest, 2005, str. 721).

#### 3.3.4.1. Obrazec najustreznejše starostne sestave delavcev

Obrazec najustreznejše starostne sestave delavcev je vzet po avtorju Lam 1989 (Guest, 2005, str. 723):

$$\frac{\pi_j}{\pi_i} = \left( \frac{\alpha_j}{\alpha_i} \right)^\sigma$$

$\sigma$  – elastičnost nadomestitve

$\pi_j$  in  $\pi_i$  – najustreznejša deleža delavcev določene starostne skupine j in i

$\alpha_j$  in  $\alpha_i$  – mejna produktivnost delavcev starostne skupine j in i.

#### 3.3.4.2. Ali se bližamo najustreznejši starostni sestavi delavcev ali se od nje oddaljujemo?

Zaradi staranja delavcev bodo podjetja v prihodnje zaposlovala več starejših delavcev. To bo pripeljalo do prilagoditve v relativnih plačah starejših in mlajših delavcev. Pomanjkanje mlajših delavcev bo povišalo njihove plače. To bo povzročilo, da bodo podjetja bolj zaposlovala cenejše starejše delavce kot pa dražje mlajše delavce. Relativne plače se bodo prilagodile z namenom, da bodo razpoložljivi starejši delavci našli zaposlitev. Brezposelnost bo verjetno še vedno obstajala, čeprav je verjetno, da bo nižja kot danes, saj bo ponudba dela padala zaradi staranja prebivalstva. Vprašanje pa je, ali je starejša ponudba dela bližje najustreznejši starostni sestavi ali dlje. Bližanje najustreznejši starostni sestavi pomeni večjo celotno delovno produktivnost in posledično večjo blaginjo brez dodatnih stroškov. Oddaljevanje od najustreznejše starostne sestave pa povzroči nizko delovno produktivnost in manjšo blaginjo, kar predstavlja stroške za družbo. Magnituda posledic bližine/oddaljenosti od najustreznejše starostne sestave je odvisna od dveh dejavnikov, ugotovljenih v obrazcu za najustreznejšo starostno sestavo delavcev. Prvi je stopnja medsebojne nadomestitve mlajših in starejših delavcev pri proizvodnji outputa, drugi pa je mejna produktivnost mlajših in starejših delavcev (Guest, 2005, str. 723).

#### 3.3.5. Načini merjenja produktivnosti

Delavci različnih starosti imajo različne ravni produktivnosti (kot tudi sposobnosti učenja), čeprav je natančna oblika še vedno močno odvisna od poklica in tehnološkega napredka. Obstajajo alternativne metode za merjenje produktivnosti (Lindh, 2006, str. 25):

- Gibanje zaslužkov po starosti: ta metoda daje informacije o produktivnosti, kjer plača odseva trenutno produktivnost. Opravljene raziskave kažejo, da produktivnost ostaja stalna skozi življenjski cikel. Višja plača starejšega delavca je posledica višje delovne dobe, ne pa višje produktivnosti. Obstaja neskladje med produktivnostjo in plačami, kjer so plače nižje kot produktivnost v mlajših letih in višje pri starejših letih. Starejši delavec prav tako lahko dobi višjo plačo kot nagrado za preteklo produktivnost, s tem pa se

poveča zvestoba mlajšega delavca do podjetja, saj si tudi sam v prihodnje želi dodatka za dolgo služenje. Obstaja vprašanje, ali je razumno za podjetje, da plačuje višje plače. Podjetje teži k najvišjemu dobičku in nepotrebna nadomestila zmanjšujejo dobiček. Podjetje poskuša zato postaviti plačo na tako raven, da ima najustreznejšo in spodbujevalno sestavo delavcev, ki ohranja potreben delovni trud.

- Ocenitev s strani nadrejenih: rezultati te metode običajno ne najdejo dosledne povezave med starostjo delavca in njegovo produktivnostjo. Splošna slabost te metode je, da želi manager nagraditi delavca za njegovo zvestobo in pretekle dosežke. To lahko napihne vrednotenje starejšega delavca, posledica pa so pristranski rezultati.
- Delo po normi: ta metoda temelji na merjenju kvantitete in kvalitete outputa delavca. Tu se običajno ugotovi nižja produktivnost starejšega delavca. Ti testi kakovosti in hitrosti so lahko bolj nepristranski, saj temeljijo manj na pristranskih ocenah managerjev. Slabost pa je, da so delavci izbrani po starostnih skupinah in vrstah poklicev. Prav tako lahko časovna omejitev pristransko vpliva na rezultate (npr.: delavec lahko vzdržuje visoko delovno hitrost v kratki dobi opazovanja, v normalnih delovnih pogojih pa se ta hitrost zmanjša).
- Nizi podatkov, ki ustrezajo delodajalcem in delojemalcem: tu je posamezna produktivnost merjena kot mejni vpliv delavca na dodano vrednost podjetja. Ta metoda daje informacije tako o plačah kot o produktivnosti, kar dovoljuje primerjavo med ocenami produktivnosti in posameznimi plačami. Ta metoda je manj pristranska kot metoda ocenitve s strani nadrejenih ter ima manj problemov izbora kot pri metodi dela po normi. Glavna slabost je osamiti starost delavcev od drugih vplivov na dodano vrednostjo podjetja, kar vodi do postavljanja domnev. Prav tako zahteva visoko kakovostne dolgoročne podatke o podjetju in osebnih lastnostih. V večini je rezultat te metode obrnjena U-krivulja delovne storilnosti. Ta kaže, da ima posameznik pri 30. in 40. letih najvišjo produktivnost. Delavec nad 50 let ima kljub višji plači nižjo produktivnost kot mlajši delavec. Slabost te metode je tudi, da lahko uspeh podjetja poveča število novih delavcev, kar vodi v mlajšo starostno sestavo. To pa lahko vodi v napačne ugotovitve, saj je mlajša starostna skupina delavcev posledica, ne pa vzrok uspeha podjetja.

## **4. PROBLEMATIKA STAREJŠIH DELAVCEV**

### **4.1. Mlajši in starejši delavci**

#### *4.1.1. Problem starejših delavcev*

V zahodni družbi, ki jo ženejo predvsem gospodarstvo in koristi, so starejši pogosto obravnavani kot breme in ne kot korist skupnosti. Nanje ne gledamo več kot na koristne in produktivne ljudi, ampak kot povzročitelje rasti stroškov zdravstvenih in socialnih storitev. Zdi se, da dlje ko ljudje živijo, večja je politična težnja za zmanjševanje njihovih ugodnosti in storitev. To vsekakor ogroža etične vrednote, solidarnost, odgovornost in povezanost družbe. Izkušnje kažejo, da so starejši neupravičeno potisnjeni iz družbenega dogajanja ter da so njihove pravice z vidika

vključenosti v družbi in upoštevanja njihovih izkušenj prepogosto spregledane, in to v škodo njih kot posameznikov ter družbe kot celote (Varovanje človekovih pravic starejših, 2006, str. 4).

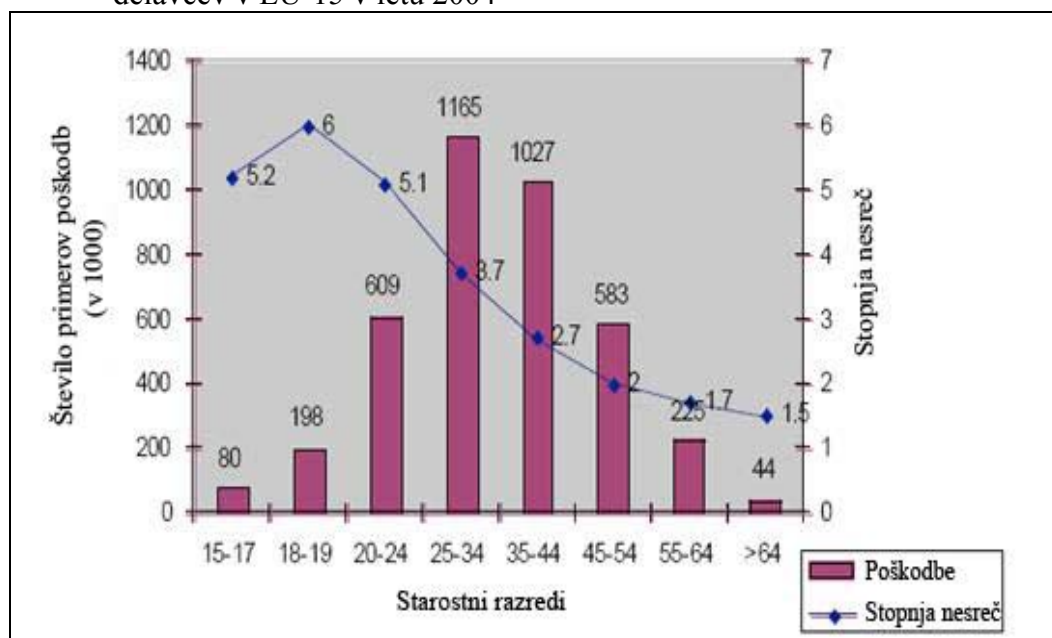
#### 4.1.2. Dela za mlajše in starejše delavce

Raziskave o prednostih in slabostih starejših in mlajših delavcev kažejo, da obstajajo med njimi velike razlike. In to ne le po načinu razmišljanja, vedenju in čustvovanju, marveč tudi po znanju, izkušnjah in sposobnostih. Izsledki ameriških raziskav potrjujejo, da premorejo mlajši delavci manj praktičnih izkušenj in znanja, pridobljenega na delu, manjka jim tudi življenjske modrosti. Starejšim delavcem pa manjka domiselnosti, prilagodljivosti, inovativnosti in določenega znanja – zlasti na področjih tujih jezikov, vodenja in upravljanja ter računalništva (Volk, 2006, str. 17).

Mlajši delavci se bolje znajdejo na delu, ki vključuje naporno obdelovanje podatkov ali fizično naporene naloge. Delo pod pritiskom zahteva hitre odzive in psihomotorične sposobnosti, te pa običajno upadejo z leti (Tuomi, 1999, str. 11). Starejši delavci pa so boljši v analitičnih delih in proizvajanju informacij, a pod pogojem, da časovne omejitve ne postanejo vir pritiska.

Starejši delavci običajno manj izostajajo od dela, njihova fluktuacija je nižja, so zadovoljnejši na delu in imajo pozitivnejše delovne vrednote kot mlajši delavci. Prostovoljna odsotnost (brez zdravniškega dovoljenja ali dovoljenja podjetja) je redkejša pri starejših delavcih, je pa za njih značilnejša odsotnost iz zdravstvenih razlogov (Auer, 2002, str. 19).

Slika 8: Število in stopnja poklicnih neusodnih poškodb in bolezni po starostnih skupinah delavcev v EU-15 v letu 2004



Vir: Belwal, 2005.

Podatki kažejo, da so poškodbe pogostejše pri delavcih v starostnem razredu od 15 do 24 let, medtem ko imajo starejši delavci manj nesreč, so pa njihove poškodbe težje. Zato potrebujejo po večini dlje časa za okrevanje. Dolžina okrevanja je odvisna predvsem od zadovoljstva v službi,

splošne kondicije, podpore družine in razmer na delovnem mestu. Empirični podatki potrjujejo povezavo med dolžino okrevanja in starostjo ter starostjo in verjetnostjo poškodbe, vendar kronološka starost ne določa natančne fizične in umske sposobnosti delavca. Glavni vzroki poškodb na delu so fizično gibanje in prevelika utrujenost. Zaradi naravnega procesa staranja so starejši delavci izpostavljeni večjemu tveganju poškodb mehkega tkiva (izvini in izpahi) in še posebno poškodbam hrbta. Prav tako s staranjem narašča število civilizacijskih in kroničnih bolezni, kot so bolezni srca in ožilja, rak, artritis, bolezni pljuč, bolečine hrbta, sladkorna bolezen in nevrološke motnje. Mlajši delavci pa si pogosteje poškodujejo oči ali roke in se opečejo ter porežejo (McDonald, 2004).

#### **4.1.3. Neto stroški starejših delavcev**

Splošno prepričanje je, da starejši delavci zaradi višjih plač stanejo več, se težje ponovno usposobijo in se prezgodaj upokojijo. A nove raziskave zaključujejo, da koristi pretehtajo stroške zaposlovanja starejših delavcev. Predvideva se, da se neto koristi (vsota koristi minus stroški starejših delavcev, starih nad 45 let) delodajalcev pojavijo zaradi višjih stroškov novačenja in izobraževanja mlajših delavcev od stroškov odsotnosti in poškodb starejših delavcev (Guest, 2005, str. 719).

Vsaka starostna skupina ima svoje probleme. Mlajši delavci so večinoma žrtve stresnega načina življenja in časovnih rokov, delavci srednjih let imajo težave s spremljanjem nenehnih dotokov novih informacij, starejšim delavcem pa se znižajo storilnost in sposobnosti sprejemanja novih informacij (Tuomi, 1999, str. 11).

## **4.2. Delodajalci in starejši delavci**

### **4.2.1. Mnenje delodajalcev o starejših delavcih**

Managerji so še v posebno težkem položaju, kar se tiče starejših delavcev. Na splošno imajo radi in cenijo svoje starejše delavce zaradi različnih znanj, zvestobe, zanesljivosti in natančnosti. Prav tako cenijo njihovo dobro opravljeno delo, nizko odsotnost in fluktuacijo. Manj pa cenijo njihovo manjšo prilagodljivost, sprejemanje novih tehnologij, sposobnost učenja novih znanj ter veččin in fizično sposobnost opravljanja napornih del. Managerji imajo odgovornost vzdrževati produktivnost in učinkovitost svojih podjetij. Kaže se, da sta inovativnost in podjetništvo – lastnosti, ki sta cenjeni v današnji ekonomiji – verjetneje povezana z mladostjo. Čeprav veliko delodajalcev meni, da so njihovi trenutni starejši delavci produktivni, je možni nov starejši delavec neznanka, in če delodajalec globoko v sebi misli, da so potrebni v podjetju nove ideje in nova znanja, se zdijo mlajši delojemalci boljše investicija. Žal imajo starejši delavci v očeh delodajalcev vseeno veliko manj zaželenih lastnosti. Ti negativni stereotipi so napačni, saj naraščajoči dokazi kažejo, da so starejši delavci prav tako prilagodljivi in inovativni kot mlajši delavci. Vendar stereotipi vplivajo na dojemanje managerjev, samo dojemanje pa vpliva na obnašanje. Zato se morajo managerji informirati o novih zanesljivih dokazih, drugače ne bodo dobili tistega, kar lahko dobijo od svojih starejših delavcev (Patrickson, 2005, str. 732).

#### 4.2.2. Vrednostna in stroškovna stran enačbe

Razumevanje problematike starejših delavcev zahteva pazljivo analizo vrednostne in stroškovne strani enačbe. Delodajalci želijo povračilo svojih investicij v zaposlene. V nekaterih primerih je povračilo enostavno ugotoviti, pri drugih ne. Medtem ko je stroškovna stran enačbe jasna, je vrednostna stran enačbe za posameznega delavca mnogo bolj obsežna (The Business Case for Workers Age 50+, 2005, str. 33).

##### 4.2.2.1. Vrednostna stran enačbe

Kot že rečeno, imajo starejši delavci običajno več izkušenj, so predanejši in zanesljivejši in več prispevajo k delu kot mlajši delavci. Vendar je še vedno prisoten mit, da storilnost starejših delavcev upada. A dandanašnji svet zahteva veliko znanja in obvladanje storitev. Obdobje, kjer produktivnost zahteva veliko fizične kondicije, mineva, nadomešča ga obdobje, kjer sta predanost delavcev in izkustveno znanje mnogo pomembnejša dejavnika prispevanja k uspehu podjetja (The Business Case for Workers Age 50+, 2005, str. 33).

Poznamo dve vrsti inovativnosti. Prva je konceptualna inovativnost – nova ideja, ki razbije kalup sedanje prakse. Druga je eksperimentalna inovativnost – nova ideja, ki ustvari in razširi sedanje načine izvajanja stvari. Čeprav se prva oblika lahko pojavi v vseh starostih, je najbolj pogosta zgodaj v posameznikovem poklicnem življenju (npr.: dosežki v poeziji, teoretični matematiki in fiziki). Druga oblika ustvarjalnosti se izrazi kasneje v poklicnem življenju posameznika, v njegovih 40., 50. ali 60. letih (na primer medicina in izobraževanje). Ta ustvarjalnost se osredotoča manj na novosti in bolj na sintezo, razglabljanje, modrost in prenavljanje obstoječih vzorcev. To kaže, da se možgani kljub staranju razvijajo. Seveda imajo podjetja koristi od konceptualne inovativnosti, vendar vseeno potrebujejo ljudi, ki lahko preoblikujejo obstoječe vzorce in z namenom iskanja novih načinov opravljanja stvari prenesejo izkušnje z enega področja na drugega (The Business Case for Workers Age 50+, 2005, str. 33).

##### 4.2.2.2. Stroškovna stran enačbe

Tu se ugotavljajo letni in enkratni stroški podjetja.

Letni stroški so (The Business Case for Workers Age 50+, 2005, str. 49):

- Stroški plač: razlike v plačah bolj izhajajo iz vrste poklica, položaja v podjetju in uspešnosti opravljanja dela kot pa iz starostnih razlik. Na novo zaposleni delavec bo običajno imel nižjo plačo kot na primer delavec, ki dela v podjetju že 25 let. Seveda pa bo ta delavec svojo višjo plačo upravičil z večjo odgovornostjo in višjo storilnostjo.
- Stroški zdravstvenega zavarovanja: ti vedno bolj naraščajoči stroški so kritični tako za delodajalce kot delojemalce. S staranjem je verjetneje, da bodo delavci potrebovali zdravstvene storitve. Je pa potrebno tu poudariti, da se dejanski stroški razlikujejo med posamezniki – celo v isti starostni skupini. Mnogi delodajalci so za svoje delavce za

namen zmanjševanja tveganja nastanka bolezni vpeljali wellness programe (npr. programi sproščanja, odvajanja od kajenja). Ti ukrepi so uspeli zmanjšati stroške zdravstvenega zavarovanja tako za podjetja kot za delojemalce.

- Stroški pokojninskega zavarovanja: ti stroški so prav tako pomemben del v celotnih stroških. Se pa zmanjšuje pomembnost osnovnega obveznega pokojninskega zavarovanja in povečuje pomembnost prostovoljnega dodatnega pokojninskega zavarovanja.

Enkratni stroški so (The Business Case for Workers Age 50+, 2005, str. 47):

- Stroški odhoda delavca iz podjetja (npr.: stroški zmanjšane produktivnosti zaradi izgube delavca).
- Stroški zaposlovanja novega delavca (npr.: stroški oglaševanja, izbiranja, uvajanja, usposabljanja, stroški začetne manjše produktivnosti).

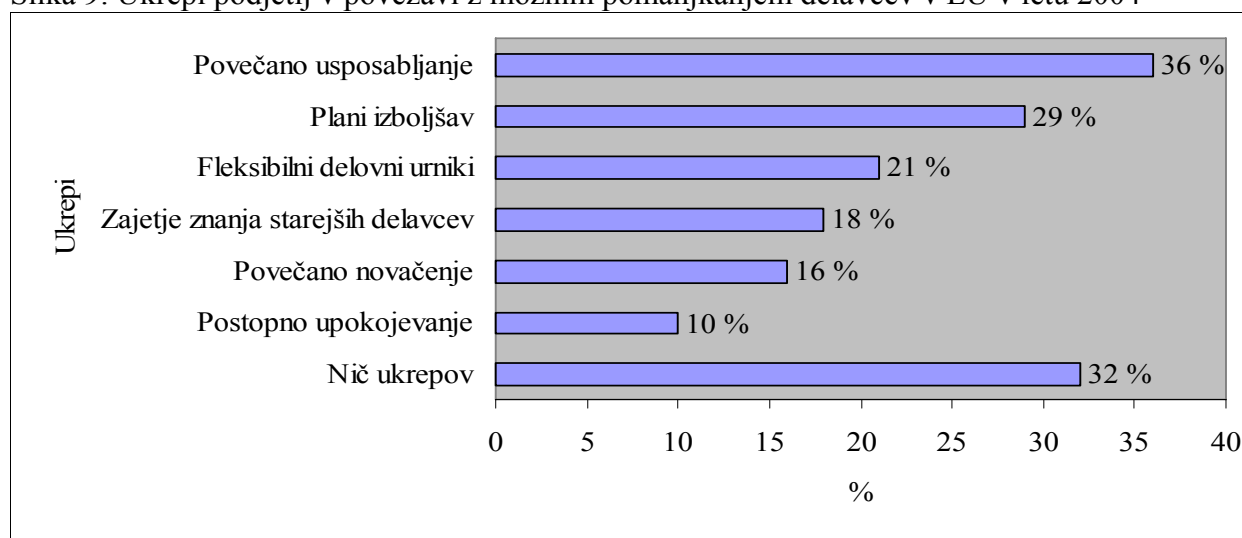
#### 4.2.3. Odziv podjetij na staranje delavcev

Čeprav veliko podjetij že izvaja določene ukrepe, je še vedno mnogo takih, ki se s to tematiko ne ukvarjajo (glej Sliko 9). Če tudi v prihodnje ne bodo hitro ukrepala, jim grozi možna izguba ključnega kadra in znanja.

Podjetja, ki že izvajajo ukrepe, so se osredotočila na (The Business Case for Workers Age 50+, 2005, str. 75):

- Povečevanje števila starejših delavcev z novačenjem in novim zaposlovanjem. Delodajalci delavcem nudijo fleksibilne delovne pogoje, usposabljanja, postopno upokojevanje, rotacijo dela in zmanjševanje izmenskega dela.
- Ponovno oblikovanje bazena znanja in obdržanje ključnega znanja z agresivnim novačenjem novih delavcev, investiranjem v uspešno planiranje in razvojem vodij.

Slika 9: Ukrepi podjetij v povezavi z možnim pomanjkanjem delavcev v EU v letu 2004



Vir: The Business Case for Workers Age 50+, 2005, str. 75.

#### 4.2.4. Medgeneracijska sinergija

Zamisel starostne sestave delavcev nakazuje, da bodo morali delodajalci povzeti prednosti tako starejših kot mlajših delavcev. Zaposlovanje starejših delavcev je edina rešitev in možno orodje za rešitev problema pomanjkanja delavcev. Vendar pa je upravljanje medgeneracijskih razmerij delavcev tudi izziv. Delodajalci bodo morali v prihodnje zaradi staranja delavcev upravljati štiri generacijske skupine delavcev. Izzivi za bodoči management izvirajo iz medgeneracijskih razlik v življenjskih slogih, družinskih razmerah, kariernih izkušnjah in pričakovanjih, ki jih bo potrebno upravljati in usklajevati. Hkrati pa bodo morali ceniti posameznike in njihove različne prispevke ter vzdrževati učinkovite time različnih starosti (Guest, 2005, str. 719).

#### 4.3. Izobraženost starejših delavcev

Starejši delavci imajo večinoma nižjo izobrazbo kot mlajši delavci. Najbolj kritični so tisti brez šolske izobrazbe in s srednješolsko izobrazbo. Velik problem je tudi zastarevanje znanja starejših delavcev. Kar so se naučili v mlajših letih, ne velja nujno več. Zato je potrebo znanje nenehno obnavljati in ga dopoljevati (Golc, 2003, str. 33).

Tabela 4: Stopnja izobrazbe po starostnih skupinah v EU v letu 2002

Izobrazba	Starostna skupina					
	25-29	45-49	50-54	55-59	60-64	45-64
Osnovnošolska	17,2	25,8	29,3	40,3	65,3	37,9
Srednješolska	67,3	59,0	57,1	46,1	23,3	48,5
Univerzitetna	15,5	15,2	13,6	13,6	11,4	13,6
Skupaj	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Vir: Annual Report, 2005.

Problem se pojavi, ko podjetja starejšim delavcem običajno ne omogočajo dovolj širokega izbora celovitega izobraževanja, delavnic ustvarjanja timskega duha, svežih in inovativnih metod učenja, mentorskih programov, nadgrajevanja znanja in prekvalificiranja. Preveč posegajo po ustaljenih načinih usposabljanja na delovnem mestu. Še vedno je prisotno mišljenje, da se v starejše delavce ne splača vlagati, saj se zaradi krajšega časa do upokojitve investicija podjetij ne povrne. Po drugi strani pa obstajajo nekatera podjetja, ki tovrstne nove metode učenja svojim zaposlenim omogočajo, se pa zaposleni po 45. letu zanje ne odločajo dovolj številno (Rupnik, 2006, str. 24).

Pri starejših delavcih, ki so zaradi nezadostnega znanja izgubili delo in ga sedaj iščejo, se lahko pojavita dva problema. Prvič, starejši delavci večinoma ne želijo vlagati v svojo izobrazbo, saj jim bo novo znanje prinašalo donos kratek čas. Drugič, starejši delavci se velikokrat niso več pripravljene dodatno izobraževati, saj menijo, da se njihovo poklicno življenje izteka. Torej bo tudi v tem smislu treba vložiti mnogo več energije in truda v motivacijo ter zavzetost starejših delavcev (Golc, 2003, str. 34).

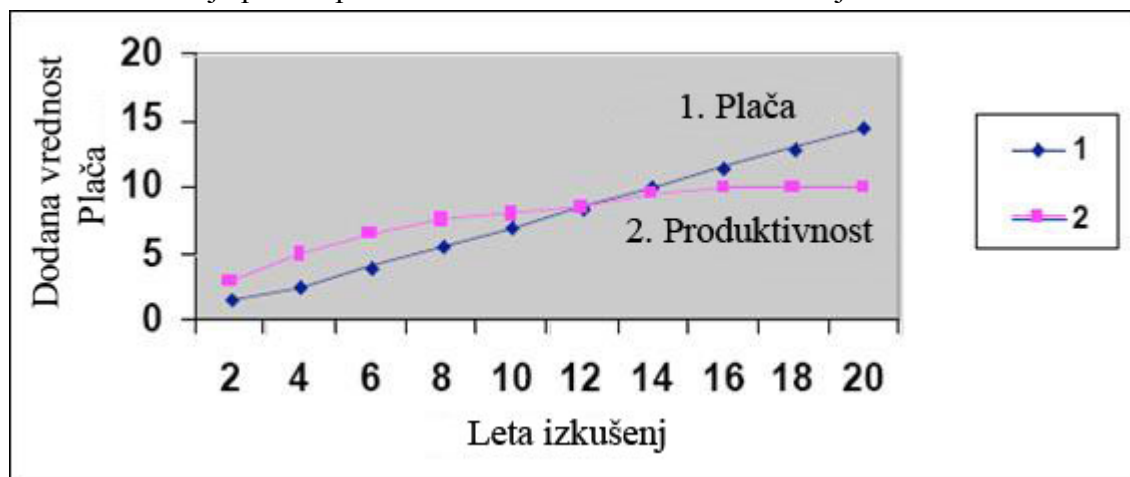


#### 4.4. Plače starejših delavcev

Plača se v delovni dobi delavca spreminja. V mlajših letih je nižja, nato pa s staranjem narašča. To je posledica daljše delovne dobe, pomembnega znanja, izobraževanja ob delu, mnogih izkušenj, napredovanja in različnih bonusov. To običajno velja v vseh panogah. Zaradi prej omenjene slabše izobrazbe starejših delavcev pa bi lahko veljalo, da bi se s starostjo plače znižale. Veliko starejših delavcev se namreč ne izobražuje in usposablja v taki meri kot mlajši delavci, s tem pa njihovo znanje zastareva (Golc, 2003, str. 34).

Slika 10 prikazuje gibanje plač in produktivnosti v letih zaposlitve v podjetju. V mlajših letih je produktivnost delavca relativno visoka, plača pa relativno nizka. V določeni točki se stanje obrne in produktivnost postane relativno nižja, plača pa relativno visoka (Golc, 2003, str. 34).

Slika 10: Gibanje plač in produktivnosti v letih delovnih izkušenj



Vir: Belwal, 2005.

#### 4.5. Starostna diskriminacija

»Starostno diskriminacijo bi lahko opredelili kot posebno in s tem diskriminatorno obravnavanje oziroma odnos do starejših ljudi, ki sloni na negativno usmerjenih predsodkih in stereotipih.« (Medvedšek, 2002, str. 29).

Starostna diskriminacija se običajno pojavlja v treh oblikah (Golc, 2003, str. 29):

- Zavrnitev kandidatov pri zaposlovanju zgolj zaradi njihove starosti, ne glede na njihove ostale značilnosti.
- Zanemarjanje pri napredovanju, izpopolnjevanju in dodatnem izobraževanju.
- Delavci, ki so v nezaželeni starostni skupini, so prvi v vrsti pri odpuščanju.

Posledica navedenih oblik diskriminacije je brezposelnost starejših delavcev. Pri prvi in tretji obliki pride do brezposelnosti neposredno, pri drugi obliki pa posredno, saj delavci z zastarelim znanjem izgubljajo svojo vrednost, s tem pa postanejo manj zanimivi za delodajalce, ki se jih

hočejo posledično čimprej znebiti. Starejši delavci, ki so žrtve starostne diskriminacije na delovnem mestu, namreč zaradi občutka manjvrednosti in nezaželenosti težko opravljajo svoje delo učinkovito. Prav tako preteče kar nekaj časa, da ti delavci ponovno najdejo zaposlitev, ko so enkrat odpuščeni (Golc, 2003, str. 30).

V praksi je težko najti jasne dokaze o starostni diskriminaciji, saj jo je zaradi pristranskosti težko meriti. Toda večina strokovnjakov v EU meni, da obstaja. Zato so v EU leta 2006 sprejeli protidiskriminacijsko direktivo EU, ki prepoveduje diskriminacijo vseh oblik.

## **5. LIZBONSKI CILJI IN STARANJE DELAVCEV**

### **5.1. Nastanek Lizbonskih ciljev**

Evropski svet je marca 2000 v Lizboni začel čistiželjen program reform, ki vključuje visoke cilje za gospodarsko rast in zaposlovanje. Namen Lizbonske strategije je ustvariti EU kot najbolj konkurenčno in dinamično, na znanju temelječe gospodarstvo na svetu, sposobno trajne gospodarske rasti, z več in boljšimi delovnimi mesti ter večjo socialno povezanostjo (Trg dela, 2006, str. 3). Edinstvena stvar Lizbonske strategije je namen, da naj se rast oblikuje na ekonomski, socialni in ekološki osnovi. Vendar pa Evropa ne bo čez noč postala najbolj dinamična in varna. Vse države članice morajo pri tem pomagati in opraviti svoj del.

### **5.2. Cilji Lizbonske strategije na področju zaposlovanja**

Na področju politike zaposlovanja naj bi Lizbonska strategija na novo spodbudila evropsko strategijo zaposlovanja. Aktivna politika zaposlovanja naj bi bolj prispevala k boju proti revščini, spodbujanju podjetništva kot pomembnega gibalca za rast ter zaposlovanje in prek količinske določitve ciljev povečala delež zaposlenega prebivalstva v celotni EU. Tako naj bi se od 2000 do 2010 povprečna kvota celotne zaposlenosti v EU zvišala z 61 % na 70 %, zaposlenost žensk pa z 51 % na 60 %. Leto kasneje so bili v Stockholmu določeni vmesni cilji (kvota celotne zaposlenosti pri 67 % in kvota zaposlenosti žensk pri 57 % do leta 2005). Pri postavljanju potrebnih dejanj za doseg te ciljev je kmalu postalo jasno, da bodo države članice zahtevi izpolnile le, če bodo povišale stopnjo zaposlenosti starejših delavcev. Na podlagi tega je bil določen nov cilj za zvišanje zaposlitvene kvote za osebe med 55. in 64. letom starosti, ki naj bi leta 2010 znašala 50 % (Mnenje EESO o politiki zaposlovanja, 2005, str. 5).

### **5.3. Uresničevanje Lizbonskih ciljev**

Širitev EU je prinesla novo gospodarsko dinamiko za celotno Evropo in zaznamovala tudi razvoj zaposlovanja, saj so stopnje zaposlenosti v novih državah članicah precej zaostajale za stopnjami v EU-15. Po drugi strani pa je bil trenuten gospodarski razvoj v novih državah članicah občutno bolj dinamičen. EU je morala pri oblikovanju svoje strategije zaposlovanja posvetiti posebno pozornost potrebam novih držav članic, da so lahko te izpolnile zaposlitvene cilje širše skupnosti (Mnenje EESO o politiki zaposlovanja, 2005, str. 2).

Kljub nekaterim uspehom je bila Evropa v začetku leta 2005 še precej oddaljena od svojih visokih ciljev. Ti cilji so bili sprejeti v času visoke rasti BDP-ja (3-odstotna letna rast) in nižanja brezposelnosti. Namesto pričakovanega vzpona se je gospodarski položaj od leta 2000 hitro slabšal. Tako so bile stopnje rasti v naslednjih letih zelo nizke: 1,7 % leta 2001, 1 % leta 2002 in samo 0,8 % leta 2003. Gospodarsko oživljanje poteka počasi in je glede na visoke cene nafte in svetovnega neravnotežja zelo občutljivo. Vmesna bilanca je jasno pokazala, da Lizbonskih zaposlitvenih ciljev s precejšnjo gotovostjo ne bo mogoče doseči do leta 2010 (Mnenje EESO o politiki zaposlovanja, 2005, str. 2).

### *5.3.1. Uresničevanje ciljev na področju zaposlovanja*

Nizka rast novonastalih služb ovira doseg 70 % celotne zaposlenosti v 2010. Stopnja celotne zaposlenosti se razlikuje znotraj EU. Danska, Nizozemska, Švedska in Velika Britanija so dosegle začrtan cilj, Finska, Portugalska in Avstrija pa so dosegle vmesni cilj 67 %. Italija pa je bila v 2002 z le 55,5-odstotno stopnjo na samem repu evropskih držav. Ostale mediteranske države imajo podobne nizke stopnje zaposlenosti, vendar pa je pri njih vidna visoka rast služb v zadnjih letih. Še slabše stanje je v državah centralne in vzhodne Evrope (Bolgarija, Poljska in Romunija), kjer znaša povprečna stopnja nezaposlenosti 15 %. Je pa opazen nenehen napredek pri stopnji zaposlenosti žensk. Leta 2002 je znašala stopnja zaposlenosti žensk za EU-15 55,6 %, vmesni cilj za leto 2005 pa 57 %. Švedska je imela najvišjo stopnjo, 72,2 %, Italija pa najnižjo, 42 % (Murray, 2004, str. 44).

Rezultat pri doseganju 50-odstotne stopnje zaposlenosti starejših delavcev v starostnem razredu od 55-64 let je bil mnogo bolj nezadovoljiv. Ocenjuje se, da bi morala EU zaposliti sedem milijonov starejših delavcev, da bi dosegli ta cilj. V večini držav se je stopnja zaposlenosti starejših oseb v zadnjih letih sicer zvišala, a je še vedno nizka v primerjavi s cilji Lizbonske strategije. Leta 2006 je v EU-25 znašala stopnja le 43,6 %. V Belgiji, Italiji, Luksemburgu in Avstriji je le eden od treh starejših delavcev zaposlen. Več kot 60 % sta dosegli samo Švedska in Danska. Stopnja zaposlenosti starejših delavcev v novopristopnih državah je mnogo slabša, saj je le četrtina starejših delavcev zaposlenih (npr. Slovenija, Slovaška). V mnogih državah se prebivalci dejansko upokojijo dve do tri leta pred zakonsko določeno mejo upokojevanja zaradi možnosti, ki omogočajo predčasni izstop s trga dela (Murray, 2004, str. 44).

Posledično so številne države članice v svojih pokojninskih reformah najbolj poudarjale zvišanje zakonske upokojitvene starosti, pri čemer pa so večinoma splošno omejile ali celo odpravile možnost predčasne upokojitve. Pri tem naj bi države članice spodbujale delojemalce, naj prostovoljno odložijo odhod s trga dela v okviru zakonsko določene starosti za upokojitev ter hkrati podpirale podjetja, da bodo lahko uresničila ustvarjanje ustreznih delovnih mest in pogojev na delovnih mestih (Murray, 2004, str. 44).

Tabela 5: Stopnja zaposlenosti starejših delavcev in Lizbonski cilji v EU-25 v letih 2000 in 2006

Stopnja zaposlenosti starejših delavcev v EU			
Država EU-25	2000 (v %)	2006 (v %)	Oddaljenost od cilja (50 % v 2010)
Avstrija	28,8	35,5	14,5
Belgija	26,3	32,0	18,0
Češka	36,3	45,2	4,8
Ciper	49,4	53,6	že dosežen cilj
Danska	55,7	60,7	že dosežen cilj
Estonija	46,3	58,5	že dosežen cilj
Finska	41,6	54,5	že dosežen cilj
Francija	29,9	37,6	12,4
Grčija	39,0	42,3	7,7
Irska	45,3	53,1	že dosežen cilj
Italija	27,7	32,5	17,5
Latvija	36,0	53,3	že dosežen cilj
Litva	40,4	49,6	0,4
Luksemburg	26,7	33,2	16,8
Madžarska	22,2	33,6	16,4
Malta	28,5	30,0	20,0
Nemčija	37,6	48,4	1,6
Nizozemska	38,2	47,7	2,3
Poljska	28,4	28,1	21,9
Portugalska	50,7	50,1	že dosežen cilj
Slovaška	21,3	33,1	16,9
Slovenija	22,7	32,6	17,4
Španija	37,0	44,1	5,9
Švedska	64,9	69,9	že dosežen cilj
Velika Britanija	50,7	57,4	že dosežen cilj
EU-25	36,6	43,6	6,4

Vir: Labour Force Survey, 2006.

## 6. MOŽNI UKREPI PRI PROBLEMU STARANJA DELAVCEV

### 6.1. Reševanje demografskih sprememb

Mogoče je prepozno zaustaviti demografske spremembe s politikami povečevanja migracij, stopenj rojstev in produktivnosti, vendar lahko izvedemo druga politična in strateška dejanja za rešitev demografskega problema (Waking up to Europe's Demographic Challenge, 2006, str. 5).

Najprej, hitro starajoča se Evropa bo morala izkoristiti ves svoj človeški kapital. Upad mladih že sedaj pomeni manj diplomantov in iskalcev služb, to pa še spremlja odhod produktivnih delavcev zaradi dobro premišljenih javnih politik ali predsodkov delodajalcev. Oba dejavnika

močno zmanjšujeta količino prostega človeškega kapitala v Evropi (Waking up to Europe's Demographic Challenge, 2006, str. 5).

Drugič, staranje prebivalstva pomeni, da bodo zreli delavci postali eden večjih virov znanja. Ker bo mlajših delavcev vse manj, se bodo vse evropske države srečevale z resnim pomanjkanjem znanja. Tu ne bodo dovolj niti sposobni in izučeni ljudje, ki bi se priseljevali v določena mesta ali regije (npr. velika masovna gibanja Poljakov, Čehov in ostalih narodov novih članic EU) niti izobraženi migrantje iz neevropskih držav in razvijajočih se regij. Podjetja se bodo lahko le z zaposlovanjem in obdržanjem starejših delavcev uspešno soočila s pomanjkanjem znanja, izzivi novačenja, nezaželjeno fluktuacijo zaposlenih ter s tem povečala delovno storilnost (Waking up to Europe's Demographic Challenge, 2006, str. 5).

Tretjič, delodajalci bodo morali privabiti primerno izučene starejše delavce, poleg tega pa investirati v njihovo prihodnje usposabljanje. Večji delež starejših delavcev bo pomenil dodatne investicije v delovno okolje, vseživljenjsko učenje, odločitve o delovnem času in oblikovanje organizacije. Če se bodo delodajalci obnašali na ta način, bodo podjetja lahko obdržala znanje in izkušnje, ki so se izgubili z zgodnjo upokojitvijo, vzdrževala medgeneracijsko mentorstvo ter usposabljanje in nenazadnje bolje razumela ter komunicirala s svojimi podobno starimi strankami na ključnih trgih (Waking up to Europe's Demographic Challenge, 2006, str. 6).

Četrtič, v zvezi s staranjem delavcev se v zaposlovanju izvajajo druge velike spremembe. V prihodnosti bo v ponudbi dela vse več žensk, odstotek strokovnjakov in managerjev bo narasel, zaposlovanje v storitvenem sektorju se bo povečalo in v spreminjajočem se delovnem okolju bodo postale zahteve po ravnovesju med zaposlitveno fleksibilnostjo in varnostjo (»flexicurity«) zelo pomembne. Standardne delovne značilnosti, kot so dolgoročna navezanost na podjetje, zjamčena služba in možnost napredovanja ter razvoja kariere znotraj podjetja so v zadnjem desetletju obledele. Demografske spremembe bodo povzročile skrb mnogim posameznikom in podjetjem. Vendar prava delovna fleksibilnost ni v zaposlovanju in odpuščanju, ampak v spretnosti, prilagodljivosti in zaposljivosti (Waking up to Europe's Demographic Challenge, 2006, str. 6).

### **6.1.1. Migracije**

Nekateri analitiki verjamejo, da bi lahko bile migracije rešilna bilka, ki bi v določeni meri rešila evropski trg dela in probleme blaginje držav. Eden od razlogov za navdušenje nad migracijami je vse nižja stopnja rasti prebivalstva v EU. Drugi razlog za migracije je naraščajoča povprečna starost prebivalstva. A od kod naj pridejo imigranti? Ali naj članice EU začnejo pridobivati delavce iz Centralne in Vzhodne Evrope? Dokazi kažejo, da ne. Malo preveč optimistično je predvidevati, da tisoče delavcev preprosto sedi na svojih kovčkih in čaka na selitev. Medtem ko se je rast prebivalstva upočasnila v razvitih evropskih državah, obstaja visoka rast v razvijajočem se svetu. To je povzročilo veliko globalno neravnovesje in razvite evropske države morajo razlikovati med dobrimi in slabimi imigranti. EU poskuša namreč zapreti vrata imigrantom iz razvijajočega se sveta, ki so ilegalni imigrante ali pa iskalci azila (Geddes, 2002).

Evropa nima točnega odgovora, ali so migracije dobre ali ne. Dejstvo je, da je migracija neizbežna. Ljudje se odseljujejo in priseljujejo v EU in znotraj nje zaradi različnih ekonomskih, socialnih in političnih razlogov. Vendar je preveč optimistično pričakovati, da imigracije lahko čudežno rešijo probleme na trgu dela in probleme blaginje EU članic. Ko se enkrat imigrantje namestijo, prevzamejo namreč vzorce rodnosti države, v katero so se preselili (Geddes, 2002).

## **6.2. Strategije za državo**

Nekatere državne politike v EU izvajajo projekte, ki opozarjajo delodajalce na posledice staranja delavcev in na možnosti, ki jih imajo za reševanje tega vedno bolj perečega problema. Vlada lahko na številnih področjih, kot so zakonodaja, pravila na trgu dela, izobraževanje in obveznosti delodajalcev, zagotovi možnost za vključevanje starejših delavcev, kar bi povzročilo obnovitev lokalne in nacionalne ekonomije. Zato mora financirati vse dobre spodbude, ki se pokažejo za premostitev starostnih ovir, s predpisi urejati odnose na trgu dela in spremeniti družbene stereotipe tako, da bodo ovire glede starosti delavcev presežene (Cvahte, 2004).

Z izobraževanjem mora država vzpodbuditi zavedanje delodajalcev o skritih stroških pri izgubi znanja in veščin starejših delavcev ter poskušati preko javnih medijev osvestiti javnost o nesprejemljivosti negativnega slovesa starejših delavcev, pokazati na neutemeljene stereotipe in širiti ter podpirati dobro prakso (Cvahte, 2004).

Na področju politike zaposlovanja naj država ne sprejme nobenega ukrepa ali programa, ki je v nasprotju s spodbudo delodajalcev, da obdržijo starejše zaposlene. Državna zaposlitvena politika mora preprečevati nastajanje dodatne brezposelnosti in vzpodbujati starejše, da obdržijo zaposlitev. Prav tako mora posvetiti posebno pozornost kratkoročnim subvencijam za delodajalce, ki zaposlijo starejšega delavca in zakonsko odstraniti starostne ovire pri planiranju zaposlovanja in načrtovanju izobraževanja. Poudarek je na razvoju varnostnih ukrepov za tiste starejše delavce, ki so še zaposleni, kot za tiste izven zaposlitve (Cvahte, 2004).

Na področju politike socialne varnosti mora država na eni strani podrobno analizirati razmerja med pokojninskimi, socialno-varstvenimi in drugimi socialnimi transferji ter zaposlitvenimi možnostmi starejših delavcev na drugi strani. Pogosto namreč neskladja na tem področju izničijo prizadevanja za dobro prakso (Cvahte, 2004).

### **6.2.1. Dvig starostne meje**

Ljudje živimo vse dlje, zato je smiselno tudi dlje delati. Pričakovana življenjska doba se daljša tudi v starejših letih. 65 let star moški je leta 1980 pričakoval še 12 let, ženska pa 15 let življenja. Leta 2004 pa sta ta dva podatka narasla že na nekaj čez 15 in 19 let (Bertoncelj Popit, 2007, str. 12).

Zaradi daljše življenjske dobe so vlade uvedle ukrepe, ki dvigujejo starost ob upokojitvi. Da je to nekaj normalnega, nazorno kažejo statutarne starostne meje za upokojitev. Najbolj napredni v

tem pogledu so Švedi, ki so že pred leti starostno mejo ob upokojitvi dvignili na 65 let. Čeprav Švedi dopuščajo predčasno upokojitev pri 61. letih, pa sistem delavcev v to ne spodbuja, saj se v izračunu pokojninske osnove upoštevajo vsi življenjski zasluški, višina pokojninske osnove pa se izračuna na podlagi življenjskega pričakovanja starostne kohorte. To pomeni, da se ob podaljšanju življenjske dobe višina pokojnine samodejno prilagodi. Čeprav so se številne druge države pokojninske reforme lotile manj celovito kot Švedska, so vseeno uvedle pomembne spremembe. Dvig starostne meje na 65 let (ali več) so uvedli v Avstriji (zgolj za moške), na Danskem (za rojene po letu 1939 je ta 67 let), Finskem, Irskem (66 let), v Grčiji, Nemčiji (67 let), Nizozemski, Španiji, Švici (64 let za ženske) in Veliki Britaniji (zgolj za moške) (Ahčan, 2007, str. 7).

### **6.3. Strategije za sindikate**

Sindikati se morajo soočiti z dilemo, ali bodo branili trenutne interese svojih članov ali pa odigrali dejavno vlogo pri ustvarjanju in širjenju njihovih prihodnjih interesov. Pri odločitvah naj jim bodo v pomoč predlogi, kot sta zastopanje interesov vseh delavcev ne glede na starost in svetovanje v kariernem napredovanju (Cvahte, 2004).

Prav tako je pomembno, da sindikati poudarjajo pomembnost odnosa med starostjo in zaposlitvijo ter izkoristijo svoje možnosti za širjenje dobre prakse. To lahko storijo preko izobraževanja in osveščanja svojih članov kot tudi delodajalcev. Prav tako lahko postanejo pretočni kanal pomembnih informacij za vpeljavo dobre prakse med državami EU (Cvahte, 2004).

### **6.4. Strategije za nevladne organizacije**

Na področju zaposlovanja ne smemo pozabiti tudi na pomembnost nevladnih organizacij. Ustvarjanje novih zaposlitvenih možnosti je izredno pomembno zlasti za starejše nezaposlene. Zato je potrebno v vsaki družbi vzpodbujati in podpirati razvoj nevladnih organizacij ter skupin za pomoč različnim skupinam prebivalstva, med katerimi so tudi starejši brezposelni.

Nevladne organizacije si morajo prizadevati, da si ustvarijo in utrdijo svoj položaj znotraj družbe. To bodo najlažje storile, če pridobijo ugledne člane iz različnih področij družbenega življenja, ki s svojo človeško in moralno veljavo pomagajo pri različnih oblikah dejavnosti za doseg skupnega cilja – ohraniti zaposlitev ali ponovno zaposlitev starejših delavcev. Potrebno je pridobiti finančno (državno in dobrodelno) in moralno pomoč pri uveljavljanju svojih projektov. In nenazadnje lahko nevladne organizacije veliko storijo na ravni družbe, pri osveščanju ljudi o starosti, kar bi lahko v izdatni meri pomagalo pri premagovanju negativnih stereotipov o starejših delavcih (Cvahte, 2004).

## 6.5. Strategije za delodajalce

### 6.5.1. Razvoj strategije upravljanja s človeškimi viri za starejše delavce

Čeprav postajajo delodajalci bolj ozaveščeni o možnem vplivu staranja delavcev, jih ima le malo vpeljane splošne politike, večina ima raje posamično reševanje. Večina delodajalcev ponuja možnosti ostati na delu ali iti kot pa izvirnejše načine obdržanja in koriščenja svojih delavcev. Za nekatere delodajalce je staranje manj pomemben problem kot v prihodnosti viden problem pomanjkanja talenta, ki ga bodo morali rešiti, če bodo želeli ostati konkurenčni. Le nekateri vidijo ti dve zadevi povezani. Možnosti, ki so trenutno na voljo za rešitev pomanjkanja talenta, so delo s krajšim delovnim časom in možnosti kratkoročnih pogodb. Ranljive skupine, starejši delavci, nekvalificirani delavci in neizkušeni delavci bodo morali pristati na te možnosti (Patrickson, 2005, str. 733).

Managerji se v današnjih časih soočajo s pomanjkanjem talenta na vseh ravneh podjetja, to pa spremlja nenehen pritisk na storilnost v vse bolj konkurenčnem okolju. Ne glede na leta je pomembno ugotoviti, kdo je talentiran in sposoben delavec. Pomembno je, da delodajalec ne gleda na starejše delavce kot eno homogeno skupino. Podjetja morajo zbrati informacije o namerah, pričakovanjih in prizadevanjih vsakega starejšega delavca ter najti vrsto zaposlitvenih možnosti, ki bi jih lahko vpeljali v prakso. Managerji morajo vpeljati osebne pogovore s starejšimi delavci, da najdejo drugačne možnosti in mogoče nove vloge. Raznolikost delovnih izkušenj je ključna. Zato je pri starejših delavcih potrebno najprej premisliti o naravi dela. Pri nekaterih delih je starejši delavec lahko še produktivnejši kot mlajši. Ko so talentirani delavci ugotovljeni, jih je potrebno obdržati, čeprav lahko delajo z zmanjšano delovno sposobnostjo. Starejši delavci, ki imajo talent in sposobnosti, bodo lažje našli delo, ki je bilo sorodno njihovemu prejšnjemu delu in bodo v boljšem položaju pri postavljanju pogojev zaposlitve. Manj kvalificirani delavci pa se lahko le prilagodijo značilnostim delovnega mesta, se ponovno usposobijo, spremenijo delo ali odidejo iz podjetja. A nobena od teh možnosti ni lahka (Patrickson, 2005, str. 733).

Podjetja naj bi sprejela naslednjih šest strategij za reševanje izziva starajočih se delavcev (Addressing the challenges of an aging workforce, 2005, str. 4-9):

- Vključitev starejših delavcev v novačenja: glede na demografske spremembe v ponudbi dela podjetja opažajo manjšo ponudbo mlajših delavcev. Potrebno bo mlajše delavce nadomestiti s starejšimi.
- Obdržati kvalificirane starejše delavce s pomočjo alternativnih delovnih dogovorov: medtem ko nekatera podjetja novačijo starejše delavce, druga podjetja razvijajo alternativne delovne dogovore z namenom obdržanja delavcev, preden zapustijo podjetje. Tako se delavcem omogoča delo s krajšim delovnim časom ali delo na domu.
- Ohraniti ključno znanje, preden odide iz podjetja: podjetje izgubi pomembna znanja in izkušnje ob odhodu delavca iz podjetja. Prepogosto to znanje odide iz podjetja brez poskusa ugotovitve, shranitve in deljenja tega znanja z ostalimi. Posledično delavci, ki so



ostali v podjetju, pogosto neuspešno iščejo odgovore na vprašanja, na katera so že bili dani odgovori, ponovno ustvarjajo že prej narejene analize ali pa preprosto neuspešno upoštevajo prej pridobljene lekcije. Veliko podjetij se je usmerilo v rešitve tega problema v podjetju. En del tehnik se osredotoča na izvabljanje izkušenj delavcev. V podrobnem pogovoru in/ali dokumentaciji skušajo podjetja zajeti to znanje in ga shraniti v obliki, primerni za prihodnjo uporabo. Druga podjetja pa spodbujajo starejše delavce, naj svoje znanje prenesejo na mlajše delavce. Ta način zamenjave znanja je lahko še posebno uporaben, ko izkušenj in pravil za odločanje ni lahko določiti.

- Omogočiti delavcem nenehno nadgrajevanje svojih znanj: vodje spoznavajo potrebo za obnovo znanja tistih delavcev, katerih formalno usposabljanje se je končalo že pred leti, če ne pred desetletji.
- Olajšati sožitje večgeneracijskih delavcev: stališča in dojemanje različnih starostnih skupin lahko predstavljajo pomembne ovire v ponudbi dela, kjer je lahko starostni razpon tudi 40 ali več let. Kot primer, vnaprej ustvarjen predsodek o pripravljenosti starejših delavcev za učenje in sprejem nove tehnologije lahko omejuje njihove možnosti in odvzema pogum starejšim delavcem za obnovo svojih znanj. To lahko zavira navdušenje novih zaposlenih in povzroči nižjo moralo ter zgodnejšo izčrpanost.
- Pomoč starejšim delavcem pri učinkovitejši uporabi tehnologije: eden izmed glavnih mitov je, da imajo starejši delavci več težav z učenjem in sprejemanjem nove tehnologije. Vendar je veliko raziskav ugotovilo, da starost sama po sebi ni neposredno povezana s sprejemom uporabe tehnologije na delu. Se pa morajo podjetja zavedati dveh stvari pri uporabi tehnologije s strani starejših delavcev. Prva je, da morajo podjetja upoštevati zahteve starejših delavcev (npr. težje razločevanje majhnih črk na ekranu). Druga pa je, da morajo podjetja oceniti strategije pri usposabljanju starejših delavcev na novih aplikacijah.

### **6.5.2. Starostni management**

Delodajalci morajo usposobiti svoj management za ustvarjanje in uvajanje dobre prakse pri delu s starejšimi delavci in ga usposobiti za ravnanje s človeškimi viri – starostni management (Cvahte, 2004).

Kaj je dobra praksa v starostnem managementu? Najbolj preprosto povedano – spoštovanje posebnih politik. Dobra praksa v zaposlovanju starejših delavcev vsebuje neposredno in posredno premagovanje starostnih ovir ter zagotavljanje okolja, kjer je vsak zaposlen sposoben pokazati svoje sposobnosti, ne da bi bil starostno diskriminiran. Iz različnih raziskav je razvidno, da ima kultura določenega podjetja pomemben vpliv na razvoj dobre prakse. Najpomembnejše vprašanje je, koliko lahko tradicija človeških virov in sedanje politike prispevajo k razvoju dobre prakse. Včasih dolgoročna kulturna tradicija podjetja zagotavlja osnovo za dobro prakso, včasih pa sprememba kulture izhaja iz spremembe managementa. Tako je lahko kultura, ki je prijazna starejšemu delavcu, ustvarjena s starimi in novimi managerskimi načini (Walker, 1997, str. 82).

Pet glavnih dimenzij starostnega managementa v podjetju opredeljuje dobro prakso (Walker, 1997, str. 14):

- Novačenje: tu dobra praksa pomeni zagotovilo, da imajo starejši delavci ali enak ali poseben dostop do prostih del in da možni kandidati niso niti neposredno niti posredno diskriminirani. Primer tega je odsotnost starostnih ovir in drugih diskriminativnih mehanizmov v oglasih in ostalih metodah pridobivanja novega kadra. Dobra praksa lahko vključuje tudi samozaposlovanje. Prav tako lahko pomeni nudenje podpore samopomagajoči si skupini starejših ljudi, ki je bila oblikovana za širjenje svoje lastne zaposljivosti ali drugih ljudi v zrelejših letih.
- Usposabljanje in razvoj: tu dobra praksa pomeni, da starejši delavci niso izpuščeni iz usposabljanja in napredovanja, da so možnosti za učenje ponujene skozi celotno delovno dobo in da so pozitivna dejanja izpeljana, kjer je to potrebno, da se popravi pretekla diskriminacija. Primeri politik in praks, narejenih za doseg te ciljev, vključujejo ustvarjanje učečega delovnega okolja, razvijanje zanimanja za učenje, zagotavljanje, da je usposabljanje na voljo delavcem vseh starosti, in prilagoditev učnih metod usposabljanja starejših ljudi njihovim sposobnostim.
- Fleksibilna delovna praksa: tu se lahko dobro prakso omogoča z nudenjem večje fleksibilnosti v delovnem času pri starejših delavcih ali načinu upokojevanja. Takšna fleksibilnost lahko koristi tudi mlajšim, vendar so koristi večje pri starejših delavcih. Fleksibilnost je lahko posledično pomembna metoda obdržanja starejših delavcev v službi ali pa zagotavlja privlačne dejavnike za pridobivanje novega kadra. Primer takšne fleksibilnosti je postopna upokojevanje.
- Ergonomika: tu je dobra praksa v tem, da se postavijo varovalni ukrepi ali tisti, ki nadomestijo fizični upad. Med ukrepe štejemo širok nabor načinov, s katerimi se bolezni in nesposobnosti, nastale zaradi dela in staranja, preprečijo z izboljšanjem delovnega mesta.
- Spreminjanje odnosa znotraj podjetja: uvajanje dobre prakse v pridobivanju kadra in usposabljanju je odvisno od predanosti ključnega osebja, kot so managerji in kadrovniki. Zato je za razvoj dobre prakse pri starejših delavcih najprej potrebno spremeniti odnos teh oseb do starejših delavcev. Dobra praksa na tem področju vključuje pozitiven način premagovanja starostne diskriminacije.

Obstajajo trije glavni dejavniki, ki vplivajo na odločitev podjetja o razvoju dobre prakse pri premagovanju starostnih ovir. Se pa točen vrstni red razlikuje med podjetji. Prvič, obstaja določen okvir trga dela, v katerem podjetje deluje. Drugič, obstajajo spremembe v javni politiki, kot so prenehanje subvencij, ki spodbujajo zgodnje upokojevanje ali zagotovitev podpor za posebna usposabljanja. Tretji dejavnik je organizacijska kultura. S tem se misli na tradicijo npr. človeških virov ali sloga managementa. Vsi dejavniki skupaj lahko podpirajo in spodbujajo razvoj dobre prakse ali pa ohranjajo starostne ovire. Vsako podjetje izvršuje dobro prakso na svoj način, zato so nekateri spremljajoči problemi podjetij edinstveni, nekateri pa splošni (Walker, 1997, str. 126-127).

### *6.5.3. Postopno upokojevanje in ponovno zaposlovanje upokojenecv*

Programi postopnega upokojevanja so pogosto omenjeni kot možen način obdržanja starejših delavcev v podjetju. Postopno upokojevanje pomeni postopen prehod v upokojitev s postopnim zmanjševanjem delovnih nalog ob nadaljnjem prejemanju dela plač. Čeprav je nekaj podjetij že uvedlo ta program, je razširjenost postopnega upokojevanja dokaj nizka. Zaradi sedanjih zakonskih zadržkov pri postopni upokojitvi veliko podjetij razvija strategije za ponovno zaposlovanje že upokojenih delavcev (The Business Case for Workers Age 50+, 2005, str. 77).

### *6.5.4. Ergonomika*

Beseda ergonomika izhaja iz grških besed ergos, ki pomeni »delo«, in nomos, ki pomeni »zakon«. Ergonomika se torej ukvarja z ustreznim delovnim okoljem. Ergonomika bo igrala vedno pomembnejšo vlogo. Zaradi staranja se običajno pojavijo telesne in umske spremembe, zato lahko starejši delavci težje opravljajo fizična dela in so lahko bolj podvrženi poškodbam. Z različnimi ergonomskimi prilagoditvami se lahko starejši delavci hitreje vrnejo na delo in možnosti za prihodnje poškodbe se zmanjšajo (McDonald, 2004).

Smiselno bi bilo pospešiti vrnitev poškodovanega delavca na delo s pomočjo prehodnega delovnega programa. Učinkovit prehodni delovni program je program, kjer se poškodovanemu delavcu dodelijo določene enostavnejše delovne naloge. Ko se posameznikova zmožnost opravljanja del poveča, je delavec prestavljen na naslednjo zahtevnejšo raven dela. Pri tem se delavec na delu postopoma utrjuje in hkrati pri prestopu na višjo raven zahtevnosti dela odstopi delovno mesto naslednjemu poškodovanemu delavcu. Posledično bodo delavci začeli hitreje produktivnejše opravljati svoje delo in se bodo možnosti prihodnjih poškodb zmanjšale (McDonald, 2004).

Delodajalci bi lahko vpeljali fitness programe, ki bi jih vodili usposobljeni fizioterapevti, lahko bi uvedli telovadbo preko športnih timov, sponzoriranih s strani podjetja, in rekreacijskih dejavnosti. Starejši delavci bi imeli koristi od organiziranih odmorov za razgibanje in sprehode. Delodajalci bi prav tako lahko vpeljali diagnostične programe in programe usposabljanja, namenjene preprečevanju določenih bolezenskih stanj. Kot primer, nekatera podjetja zahtevajo od svojih delavcev, da se udeležijo »šole hrbta« kot del njihovega programa preprečevanja poškodb. Namen programov preprečevanja poškodb naj bi bil vzpostavitev psihološko zdravega okolja za delavce vseh starosti. Rezultat oblikovanja sproščenega delovnega okolja za zmanjšanje stresa na delu bo povečana produktivnost in zmanjšanje poškodb ter odsotnosti zaradi bolezni (McDonald, 2004).

Za starejše delavce, ki se soočajo s fizično oslabiljenostjo, je možno delovno mesto prilagoditi na način, ki jim bo pomagal vzdrževati svojo raven produktivnosti. Starejši delavci imajo običajno težave s sluhom in imajo zato lahko težave pri razumevanju navodil ali razumevanju, kaj so bili vprašani. Zato je enostavna rešitev, da se govori glasneje in počasneje. Pri slabšem vidu je hitra rešitev prilagoditev osvetljave in uporaba očal. Prav tako so priporočljive ergonomske rešitve, če

gre za delo, kjer se zahteva gibanje in moč. Pozornost se lahko nameni tudi dejavnikom okolja, kot sta hrup ali glasba, ali celo delovni kulturi, v kateri se starejši delavci ne počutijo dobro (Patrickson, 2005, str. 734).

### **6.5.5. Izobraževanje**

Delodajalci morajo zagotoviti delavcem srednjih let in starejšim delavcem možnosti usposabljanja. Do začaranega kroga pride, ko delodajalci izključijo delavce srednjih let in starejše delavce iz usposabljanja in jim onemogočajo opravljati nova dela. Posledično pride do napačnega mnenja, da so ti delavci nesposobni prilagajanja. Zato morajo delavci narediti vse, kar je v njihovih močeh, da prepričajo delodajalce, da bo njihovo usposabljanje investicija, ki bo vredna vseh stroškov.

Pomemben vidik je, ali koristi investicije v usposabljanje starejših delavcev pretehtajo stroške časa, denarja in ostalih virov. Mnenje delodajalcev je, da se investicija v usposabljanje starejših delavcev ne bo povrnila v času, ki jim je še ostal v podjetju. Dokazi pa kažejo, da bodo starejši delavci, celo tisti v 50. letih, verjetneje ostali v podjetju dlje kot mlajši delavci, ki so mišljenja, da je primerno menjavati službo na tri leta (Patrickson, 2005, str. 735).

Vseživljenjsko učenje je dolgoročna preventivna strategija, ki je dosti več kot samo zagotavljanje drugo možnost izobraževanja za tiste odrasle, ki niso prejeli kakovostne izobrazbe in usposabljanja v preteklosti. Vključitev starejših delavcev v vseživljenjsko izobraževanje omogoča, da le-ti dobijo potrebne veščine in znanje o tem, kako jih obnoviti (An inclusive society for an aging population, 2002, str. 12).

## **6.6. Strategije za delavce**

Primarna dolžnost delodajalcev je, da ustvarijo priložnosti, v katerih si posamezniki lahko sami postavijo cilje ob predvidenju staranja. Naslednji korak pa je na starejših delavcih. Ti morajo izkoristiti prednosti take priložnosti. Brezposelni si morajo med seboj nuditi podporo in se opogumljati, da sami prevzamejo nekatere odgovornosti za izboljšanje svojih zaposlitvenih možnosti. Nujno potrebno pa je, da starejši delavci in starejši brezposelni prepoznajo potrebe po izpopolnjevanju svojih znanj, dorečejo potrebe po izpopolnjevanju s svojimi nadrejenimi, izkoristijo vse priložnosti za izpopolnjevanje, delujejo kot mentorji mladim delavcem in prilagajajo kasnejše premike v karieri bolj horizontalnim kot vertikalnim možnostim (Cvahte, 2004).

Delavci naj dejavno spremljajo najnovejše tehnologije ter inovacije na delovnih mestih, obiskujejo usposabljanja in se vključujejo v time, ki so bili oblikovani za razvoj in izpeljavo novih metod opravljanja dela. S tem se lahko izognejo stereotipom delodajalcev o starejših delavcih (Cvahte, 2004).

Starejši delavci bi morali ustanoviti združenja, s pomočjo katerih bi po eni strani izvajali pritisk na vlado, delodajalce in sindikate, da bi ti čimprej ustvarili pogoje za njihovo zaposlovanje in potrebno izobraževanje, po drugi strani pa vzpodbujali lastne člane, da si pridobijo potrebno samozaupanje in motive, tako za izobraževanje kot lastno uveljavljanje (Cvahte, 2004).

## **SKLEP**

Posledica nizke stopnje rodnosti in naraščajoče življenjske dobe v vseh razvitih državah EU je staranje prebivalstva in posledično staranje ponudbe dela. V prihodnosti nas tako čaka vedno večje število starejših zaposlenih ljudi. Posledice staranja prebivalstva na zaposlovanje in trg dela so ene izmed najbolj pomembnih zadev, s katerimi se soočajo in se bodo soočale evropske družbe. Čeprav se vlade in podjetja že nekaj desetletij zavedajo nenehnega staranja ljudi, je bilo izpeljanih le malo rešitev. Vlada je prepoznala problem, vendar je bila takšna ugotovitev bolj spodbodena s potrebo zmanjšanja prihodnjih pokojninskih obveznostih za starejšo nezaposleno prebivalstvo kot pa z željo širjenja boljšega življenja ljudi ali iskanja alternativnih možnosti zaposlitve. Delodajalci so prav tako zaznali grožnjo pomanjkanja ključnega kadra in znanja v prihodnosti, a še vedno večinoma dvomijo v sposobnosti starejših delavcev. Pogosto imajo tako starejši delavci težave pri obdržanju in dobivanju zaposlitev, saj dajejo delodajalci pri zaposlovanju prednost mlajšim delavcem, ki so povezani s pojmom inovativnost in fleksibilnost.

Evropske vlade, delodajalci in sindikati se morajo vedno bolj prilagoditi novemu protislovju, ki je nastalo z demografsko spremembo in socialno politiko. Medtem ko se je povprečna starost zaposlenega prebivalstva povišala, se je starost, pri kateri ljudje zapuščajo trg dela, znižala.

Na politični ravni je treba spremembe v politiki v zvezi s predčasnim prenehanjem delovnih razmerij in upokojevanjem uskladiti z naložbami v starajoče se delavce. Evropske vlade naj spodbujajo starejše zaposlene, naj nadaljujejo z delom in nagovarjajo delodajalce, naj obdržijo starejše delavce. Prav tako naj vlade namenjajo vedno več pozornosti odpravljanju starostne diskriminacije in tako vzpostavijo enakopraven trg dela. Delodajalci bodo morali preseči negativne stereotipe o starejših delavcih in rajši svoj denar, energijo in čas vložiti v dodatno izobraževanje svojega starejšega kadra in prilagoditve za ustreznejše razmere na delovnem mestu. Delodajalci bodo morali skrbeti za starajoče se delavce in zagotavljati prosta delovna mesta. Morali bodo spoštovati ergonomični pristop pri reševanju problema zaposlovanja in ohranjanja delovnih mest za starejše delavce. Pomembno je, da so delovna mesta pripravljena za prihodnost, kar pomeni, da moramo posvetiti več časa raziskovanju človekovih telesnih in psiholoških zmožnosti in ustreznega prilagajanja delovnih obremenitev. Delojemalci pa naj na drugi strani s svojim trudom in delom ter željo po dodatnem izobraževanju prepričajo delodajalce, da so enako pomembni kot mlajši delavci.

V EU je bilo narejenih veliko raziskav o koristih starejših in mlajših delavcev. Vendar je do jasnih in nedvoumih zaključkov težko priti, saj imata obe starostni skupini delavcev svoje prednosti in slabosti. Mlajši delavci delajo hitreje, a naredijo več napak, starejši delavci pa

potrebujejo običajno več časa za učenje in usposabljanje, vendar opravijo delo kakovostnejše. Starejši delavci imajo več izkušenj, vendar sta pomembni primernost in veljavnost teh izkušenj, mlajši delavci pa imajo na drugi strani višjo izobrazbo, a manj izkušenj. Pomembnejši zaključek je, da vsak posamezni delavec deluje na svoji ravni in na svoj način. Prav tako se delavci ne starajo enakomerno. Ne velja namreč dejanska, temveč fiziološka starost, ki je v tej dobi. Zato moramo biti pazljivi pri postavljanju splošnih ugotovitev o prednostih in slabostih starejših ter mlajših delavcev. Starejši in mlajši delavci med seboj niso nadomestljivi, temveč se dopolnjujejo. Stremeti je potrebno k oblikovanju najustreznejše starostne sestave delavcev, ki bo prinašala podjetjem najvišjo delovno produktivnost.

Z vidika predvidenih demografskih gibanj naj bi se starejšim delavcem v EU obetali boljši časi. Potrebno pa se je s tem problemom soočiti že danes in takoj pristopiti k oblikovanju dejanj in ukrepov za izobraževanje in usposabljanje starejših delavcev za nove delovne izzive, za motivacijo in vztrajanje na delu. Izobraževanje, treniranje in usposabljanje morajo biti dostopni vsakemu delavcu, ne glede na to, ali je njegovo delo intelektualno ali fizično. Dokazano je namreč, da starejši delavci lahko prispevajo k produktivnosti podjetja in lahko celo presežejo mlajše delavce v zanesljivosti in doslednosti, če hodijo na usposabljanja, s katerimi vzdržujejo, posodablajo in dopolnjujejo svoja znanja. Še vedno ostajajo določeni miti o starejših delavcih, vendar je ideja, da se ustvarijo delovna mesta, ki izkoriščajo njihove izkušnje in znanje ter omogočajo starejšim delavcem tekmovati z mlajšimi sodelavci.

## LITERATURA

1. Ahčan Aleš et al.: Nehajmo si zatiskati oči. Dnevnik, Ljubljana, 27. 01. 2007, str. 7.
2. Auer Peter, Fortuny Mariangels: Ageing of the Labour Force in OECD Countries. Geneva : International Labour Organization, 2000. 46 str.
3. Bertonceelj Popit Vesna: Manj ko bo Slovencev, več bo priseljencev. Delo FT, Ljubljana, 22. 01. 2007, str. 12.
4. Brunetto Yvonne, Shacklock Kate: Employees' perceptions of the factors affecting their decisions to retire. International Journal of Organisational Behaviour, Queensland, (5)2005, 10, str. 740-756.
5. Buck Hartmut, Dworschak Bernd: Ageing and work in Europe. Stuttgart : Federal Ministry of Education and Research, 2003. 117 str.
6. Caharijas Domen: Čez desetletje nas čaka pristanek v revščini. Vlada menca. Dnevnik, Ljubljana, 27. 01. 2007, str. 4.
7. Freeman Elizabeth et al.: Sensory loss and successful ageing: Australian evidence. The British Journal of Visual Impairment, London, 1(1992), 10, str. 11-14.
8. Golc Mojca: Diskriminacija na trgu dela v Sloveniji. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 50 str.
9. Gornick Mary Ellen: The Aging Workforce: A strategic Approach To Determining The Impact On Your Organization. Workplace options: Press releases Archives, Raleigh, 2004, 4 str.
10. Guest Ross, Shacklock Kate: The impending shift to an older mix of workers: Perspectives from the management and economics literature. International Journal of Organisational Behaviour, Queensland, 3(2005), 10, str. 713-728.
11. Ilmarinen E. Juhani: Aging workers. Occupational and Environmental Medicine, London, 8(2001), 58, str. 546-552.
12. Kossen Chris, Wilkinson Roger: »Gold collar« workers: golden or impoverished futures? International Journal of Organisational Behaviour, Queensland, 2(2005), 10, str. 698-712.
13. Lindh Thomas, Prskawetz Alexia: The impact of Ageing on Innovation and Productivity Growth in Europe. Vienna : Institute of Demography, 2006. 152 str.
14. Lockwood R. Nancy: The aging workforce. Alexandria : The society for Human Resource Management, 2003. 10 str.
15. Malačič Janez: Demografija – teorija, analiza, metode in modeli. Četrta izdaja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 378 str.
16. Medvedšek Blaž: Staranje prebivalstva in prehod iz zaposlenosti v upokojitev. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 42 str.
17. Murray Alasdair: The Lisbon Scorecard IV. London : Centre for European Reform, 2004. 71 str.
18. Patrickson Margaret, Ranzijn Rob: Workforce ageing: The challenges for 21<sup>ST</sup> century management. International Journal of Organisational Behaviour, Queensland, 4(2005), 10, str. 729-739.

19. Prelec-Lainščak Jolanda: Dober tek, dedki in babice. Nedeljski dnevnik, Ljubljana, 06. 11. 2006, str. 35.
20. Roth Cynthia: How to Protect the Aging Work Force. Occupational hazards, Cleveland, 1(2005), 67, str. 38-40.
21. Roth Cynthia: How to Protect the Aging Work Force. Occupational hazards, Cleveland, 2(2005a), 68, str. 52-54.
22. Rupnik Martina: Staranje delovne sile naj bo izziv. Dnevnik, Ljubljana, 18. 11. 2006, str. 24.
23. Skirbekk Vegard: Age and Individual Productivity: A Literature Survey. F.G., ed., Vienna Yearbook of Population Research. Vienna : Austrian Academy of Sciences Press, 2004, str. 133-153.
24. Stanković Tanja: Tekmovanje s sodelavci ne motivira ne mladih ne starih. Delo, Ljubljana, 10. 01. 2006, str. 16.
25. Tew Michelle: The Aging Worker. Ontario : Occupational Health Clinics for Ontario Workers Inc. Hamilton, 2004. 56 str.
26. Tuomi Kaija: Ageing workers and age mix at the workplace. Työterveys Journal, Helsinki, 1999, 3, str. 11-13.
27. Vistoropski Nika: Starost je družbeni konstrukt. Ona (Priloga Dela), Ljubljana, 05. 09. 2006, str. 26.
28. Volk Linda: Znanje starejših zastari, ker podjetja ne vlagajo več vanje. Delo, Ljubljana, 19. 09. 2006, str. 17.
29. Walker Alan: Combating age barriers in employment. Luxembourg : European foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 1997. 160 str.

## VIRI

1. Addressing the challenges of an aging workforce. Somers (N.Y.) : IBM Business Consulting Services, 2005. 13 str.
2. An inclusive society for an ageing population: The employment and social protection challenge. Madrid : Second World Assembly on Ageing, 2002. 21 str.
3. Annual report. Eurofound.  
[URL: <http://www.eurofound.europa.eu/ewco/2005/09/HU0509NU01.htm>], 2005.
4. Attwood A. Dennis: Ergonomic Solutions for the Aging Worker in the Process Industries.  
[URL: <http://www.safetycouncil.com/pdf/501Attwood.pdf>], 14. 11. 2006.
5. Belwal Umang, Haight M. Joel: Designing for an Aging Workforce.  
[URL: <http://www.asse.org/aging%20popHaight05PDC1105.pdf>], 14. 11. 2006.
6. Confronting demographic change: a new solidarity between the generations – Green paper. Bruselj : European Commission: employmnet & social affairs, 2005. 29 str.
7. Cvahte Bojana: Položaj starejših oseb na trgu delovne sile.  
[URL: [http://www.varuh-rs.si/index.php?id=106&tx\\_ttnewsnews\[pointer\]=13&tx\\_ttnews\[ttnews\]=470&tx\\_ttnews\[backPid\]=48](http://www.varuh-rs.si/index.php?id=106&tx_ttnewsnews[pointer]=13&tx_ttnews[ttnews]=470&tx_ttnews[backPid]=48)], 23. 06. 2004.



8. Eurostat Yearbook 2004: The statistical guide to Europe. Luxembourg : Official Publications of the European Communities, 2004. 280 str.
9. Geddes Andrew: Europe's ageing workforce.  
[URL: <http://news.bbc.co.uk/1/hi/world/europe/2053581.stm#text>], 20. 6. 2002.
10. Labour Force Survey. Eurostat.  
[URL: [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?\\_pageid=1996,39140985&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL&screen=detailref&language=en&product=STRIND\\_EMPLOI&root=STRIND\\_EMPLOI/emploi/em014](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?_pageid=1996,39140985&_dad=portal&_schema=PORTAL&screen=detailref&language=en&product=STRIND_EMPLOI&root=STRIND_EMPLOI/emploi/em014)], 2006.
11. Labour Force Survey. Eurostat.  
[URL: [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?\\_pageid=1996,39140985&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL&screen=detailref&language=en&product=STRIND\\_EMPLOI&root=STRIND\\_EMPLOI/emploi/em021](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?_pageid=1996,39140985&_dad=portal&_schema=PORTAL&screen=detailref&language=en&product=STRIND_EMPLOI&root=STRIND_EMPLOI/emploi/em021)], 2006a.
12. McDonald Todd: Older Workers and Disability Management. International Journal of IJDCR.  
[URL: [http://www.ijdc.ca/VOL03\\_03\\_CAN/articles/harder3.shtml](http://www.ijdc.ca/VOL03_03_CAN/articles/harder3.shtml)], 20. 12. 2006.
13. Mnenje Evropskega ekonomsko-socialnega odbora o politiki zaposlovanja: vloga EESO po širitvi in z vidika lizbonskega procesa. Bruselj : Evropski ekonomsko-socialni odbor, 2005. 18 str.
14. Trg dela. Statistične informacije 7, Ljubljana, 2006, 14, 23 str.
15. The Business Case for Workers Age 50+. Washington : AARP, 2005. 96 str.
16. Varovanje človekovih pravic starejših. Brezplačni bilten Varuha človekovih pravic Republike Slovenije, Ljubljana, 2006, 8, str. 4-5.
17. Zelena knjiga »Odziv na demografske spremembe: nova solidarnost med generacijami«. Bruselj : Komisija Evropskih skupnosti, 2005. 24 str.
18. Waking up to Europe's Demographic Challenge: The demographic Fitness Survey. Adecco Institute White Paper 1. London : Adecco institute, 2006. 18 str.
19. World Population Prospects: The 2004 Revision. New York : United Nations, 2005. 91 str.
20. Wynn Mike: Designing for the Aging Worker. Humantech.  
[URL: <http://www.humantech.com/PDFs/AEC%202005.MW:Aging.pdf>], 19. 12. 2006.



# PRILOGE

## Priloga 1: Slovarček nekaterih pojmov

<i>age management</i>	starostni management
<i>casual job</i>	priložnostno delo
<i>engagement</i>	predanost
<i>iniciativa</i>	spodbuda
<i>integracija</i>	vključitev
<i>kohorta</i>	skupina oseb (prebivalcev), ki so doživele kakšen dogodek v istem časovnem obdobju ali v istem trenutku
<i>learning by doing</i>	učenje z delom
<i>median age</i>	srednja starost
<i>metoda age earnings profiles</i>	metoda gibanj zaslužkov po starosti
<i>metoda employer employee matche data sets</i>	metoda nizov podatkov, ki ustrezajo delodajalcem in delojemalcem
<i>metoda piece rates</i>	metoda dela po normi
<i>metoda supervisors' ratings</i>	metoda ocenitve s strani nadrejenih
<i>part time work</i>	delo s krajšim delovnim časom
<i>rekrutirati</i>	novačiti
<i>retirement age</i>	starostna meja za upokojitev
<i>secure job</i>	zagotovljeno delo
<i>team building</i>	ustvarjanje timskega duha
<i>working life</i>	poklicno življenje

## Priloga 2: Seznam kratic držav članic EU-25

Država članica EU-25	Kratica države članice EU-25
Avstrija	at
Belgija	be
Ciper	cy
Češka	cz
Danska	dk
Estonija	ee
Finska	fi
Francija	fr
Grčija	el
Irska	ie
Italija	it
Latvija	lv
Litva	lt
Luksemburg	lu
Madžarska	hu
Malta	mt
Nemčija	de
Nizozemska	nl
Poljska	pl
Portugalska	pt
Slovaška	sk
Slovenija	si
Španija	es
Švedska	se
Velika Britanija	uk

Vir: Labour Force Survey, 2006.

## Priloga 3

Tabela 1: Povprečna starost v državah članicah EU-25 v letih 1950, 2000 in 2050

EU-25	Povprečna starost v letu 1950 (v letih)	Povprečna starost v letu 2000 (v letih)	Povprečna starost v letu 2050 (v letih)
Avstrija	35,8	38,3	50,3
Belgija	35,6	39,1	46,3
Ciper	23,7	33,4	44,1
Češka	32,7	37,6	51,7
Danska	31,8	38,7	45,3
Estonija	29,9	37,9	52,3
Finska	27,7	39,4	45,8
Francija	34,5	37,6	45,1
Grčija	26,0	39,1	51,3
Irski	29,6	31,9	43,3
Italija	29,0	40,2	52,4
Latvija	30,5	37,8	53,0
Litva	27,8	36,0	44,4
Luksemburg	35,0	37,0	43,0
Madžarska	29,9	38,1	49,6
Malta	23,7	36,5	46,0
Nemčija	35,4	39,9	51,3
Nizozemska	28,0	37,6	44,9
Poljska	25,8	35,2	48,9
Portugalska	25,2	37,0	48,5
Slovaška	27,3	34,0	47,6
Slovenija	27,7	38,1	53,1
Španija	27,7	37,4	51,9
Švedska	34,3	39,6	46,3
Velika Britanija	34,6	37,7	43,8

Vir: World Population Prospects, 2005, str. 59-63.

## Priloga 4

Tabela 2: Stopnja zaposlenosti starejših delavcev v starostnem razredu 55-64 let v EU-25 v letih 1996 in 2006

Država EU-25	Leto 1996 (v %)	Leto 2006 (v %)	Razlika v % točkah (2006-1996)
Avstrija	29,1	35,5	6,4
Belgija	21,9	32,0	10,1
Ciper	ni podatka	53,6	/
Češka	37,4	45,2	7,8
Danska	49,1	60,7	11,6
Estonija	47,4	58,5	11,1
Finska	35,4	54,5	19,1
Francija	29,4	37,6	8,2
Grčija	41,2	42,3	1,1
Irska	39,7	53,1	13,4
Italija	28,6	32,5	3,9
Latvija	36,5	53,3	16,8
Litva	40,8	49,6	8,8
Luksemburg	22,9	33,2	10,3
Madžarska	17,7	33,6	15,9
Malta	28,3	30,0	1,7
Nemčija	37,9	48,4	10,5
Nizozemska	30,5	47,7	17,2
Poljska	31,8	28,1	-3,7
Portugalska	47,3	50,1	2,8
Slovaška	22,2	33,1	10,9
Slovenija	19,1	32,6	13,5
Španija	33,2	44,1	10,9
Švedska	63,4	69,6	6,2
Velika Britanija	47,7	57,4	9,7

Vir: Labour Force Survey, 2006.

## Priloga 5

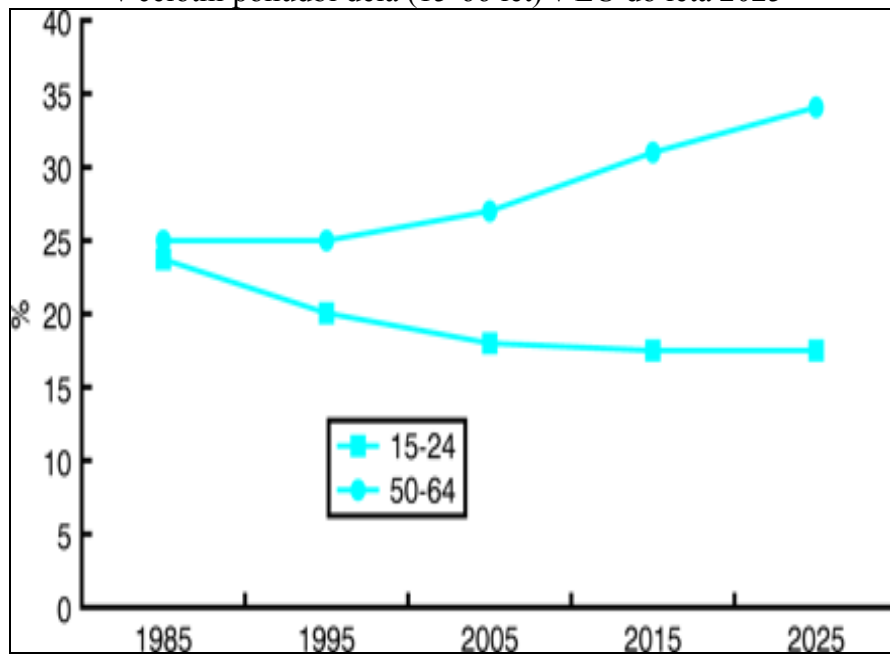
Tabela 3: Povprečna starost moških in žensk ob upokojitvi v EU-25 v letu 2005

Država EU-25	Povprečna starost moških	Povprečna starost žensk
Avstrija	60,3	59,4
Belgija	61,6	59,6
Ciper	ni podatka	ni podatka
Češka	62,3	59,1
Danska	61,2	60,7
Estonija	ni podatka	ni podatka
Finska	61,8	61,7
Francija	58,8	59,1
Grčija	62,5	61,0
Irska	63,6	64,6
Italija	60,7	58,8
Latvija	ni podatka	ni podatka
Litva	ni podatka	ni podatka
Luksemburg	ni podatka	ni podatka
Madžarska	61,2	58,7
Malta	ni podatka	ni podatka
Nemčija	61,4	61,1
Nizozemska	61,6	61,4
Poljska	62,0	57,4
Portugalska	62,4	63,8
Slovaška	61,1	57,6
Slovenija	ni podatka	ni podatka
Španija	62,0	62,8
Švedska	64,3	63,0
Velika Britanija	63,4	61,9

Vir: Labour Force Survey, 2006a.

## Priloga 6

Slika 1: Pričakovano razmerje dveh različnih starostnih skupin delavcev (15-24 let in 50-64 let) v celotni ponudbi dela (15-66 let) v EU do leta 2025



Vir: Ilmarinen, 2001, str. 547.



## Priloga 7

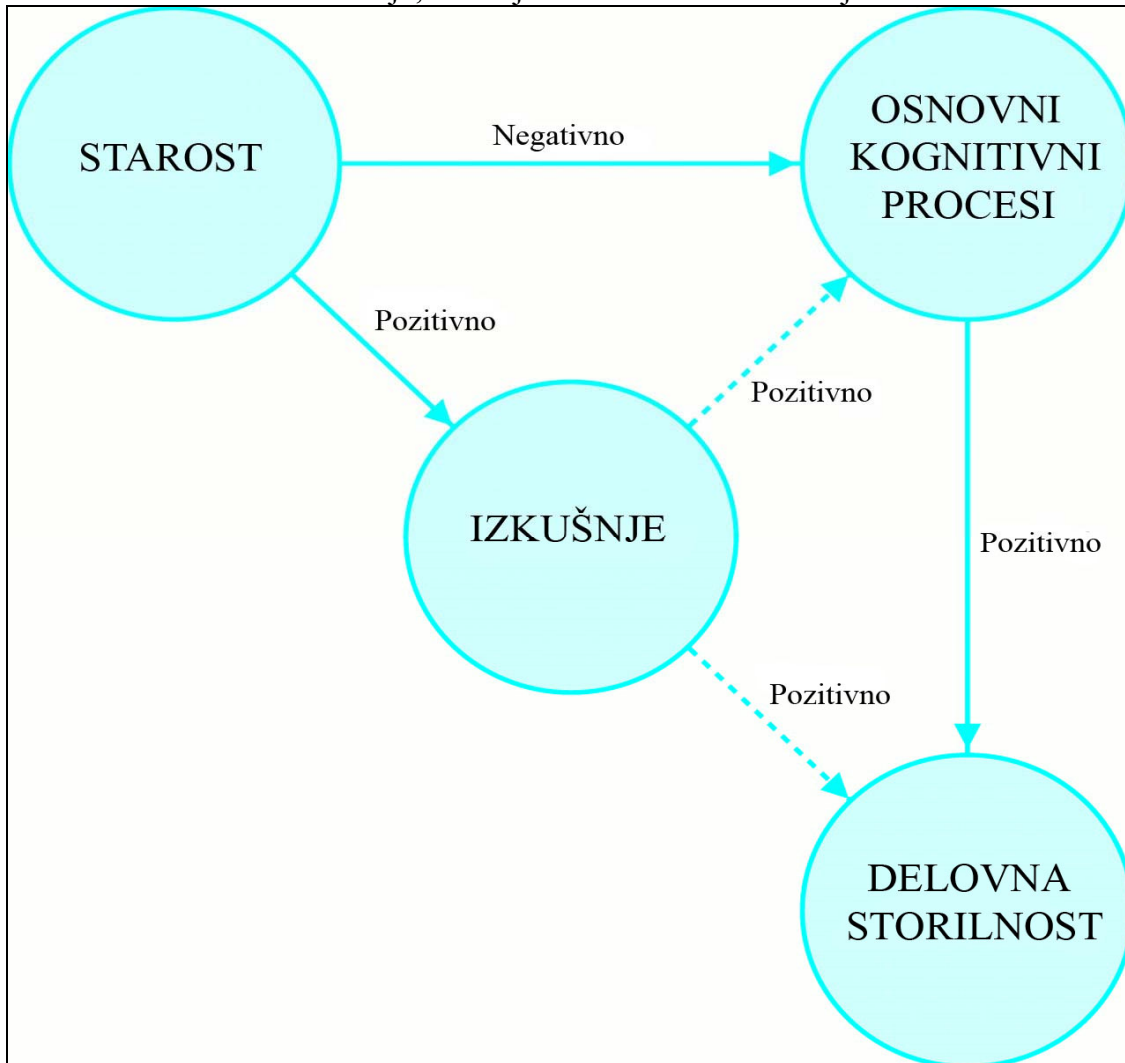
Slika 2: Koncept delovne sposobnosti



Vir: Ilmarinen, 2001, str. 549.

## Priloga 8

Slika 3: Povezava med starostjo, izkušnjami in delovno storilnostjo



Vir: Ilmarinen, 2001, str. 549.