

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**KRIZA NA TRGU DELA, PODALJŠEVANJE AKTIVNEGA
ŽIVLJENJA**

Ljubljana, junij 2009

UROŠ LIKAR

IZJAVA

Študent UROŠ LIKAR izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. MARKA PAHORJA, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 11. 6. 2009 Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 RAZMERE V RAZVITEM SVETU	2
1.1 Vpliv demografskih sprememb	2
1.2 Staranje zaposlenih	7
1.3 Potrebe po delavcih	8
1.4 Izzivi, ki jih prinašajo spremenjene razmere	8
2 SPREMEMBE V STRUKTURI DELOVNE SILE	9
2.1 Različni vidiki sprememb	9
2.2 Managerski izzivi demografskih sprememb	11
3 POTREBE IN SPOSOBNOSTI ZRELIH DELAVCEV	12
3.1 Portret zrelega delavca	12
3.2 Dejavniki povpraševanja po starejših delavcih	13
3.2.1 Produktivnost pri starejših delavcih	13
3.2.1.1 Merjenje produktivnosti delavcev	15
3.2.2 Diskriminacije in predsodki proti starejšim delavcem	15
3.2.3 Vpliv starosti na stroške dela in na plačo	16
3.2.4 Delovna zakonodaja	16
3.3 Zreli delavci bodo lahko rešitev za podjetja	17
3.4 Štiri generacijske skupine ljudi	17
3.5 Različne karijerne poti	19
3.6 Bistvene lastnosti zrelih delavcev	20
4 UPOKOJEVANJE	20
4.1 Zaposlenost starejših	20
4.2 Politika zgodnjega upokojevanja	21
4.3 Konec zgodnjega upokojevanja	21
4.4 Delo po dopoljnjeni starosti za upokojitev	22
5 ZAPOSLOVANJE ZRELIH DELAVCEV V ZDA	23
5.1 Kako optimizirati zaposlitev zrelih delavcev?	23
5.2 Najemanje zrelih delavcev	23
5.2.1 Prakse najemanja brez predsodkov	23
5.2.2 Starejšim prijazna podjetja	24
5.3 Uvedba fleksibilnega upokojevanja	24
5.3.1 Fleksibilno upokojevanje	25
5.3.2 Rezerve v pripravljenosti v podjetju MITRE	26
5.3.3 Primer družbe Monsanto	26
5.3.4 Variacije fleksibilnega upokojevanja	27
5.4 Področje pokojnin	27
6 ZAPOSLOVANJE STAREJŠIH DELAVCEV V EVROPI	28
6.1 Lizbonski cilji	28
6.2 Doseganje ciljev na področju zaposlovanja	28
6.3 Strategije zaposlovanja starejših delavcev	30
6.3.1 Strategije na ravni države	30
6.3.2 Predlogi za nevladne organizacije	31
6.3.3 Predlogi za sindikate	31
6.3.4 Strategije za delodajalce	31
6.3.5 Predlogi za starejše delavce	32
6.4 Primeri reševanja problematike starejših delavcev v nekaterih državah EU	32

6.4.1 Francija.....	33
6.4.2 Velika Britanija	34
6.4.3 Italija.....	35
SKLEP.....	36
LITERATURA IN VIRI	38

UVOD

Staranje prebivalstva je skupna značilnost razvitega dela sveta. V pričujočem delu se ukvarjam z razmerami v ZDA, EU in Sloveniji, ampak ugotovitve veljajo tudi za ostale države industrializiranega dela sveta, saj so tam razmere zelo podobne. Zaradi padanja rodnosti je v teh državah vse manj mladih ljudi in s tem posledično potencialnih mladih delavcev, zaradi podaljševanja življenjske dobe pa je prebivalstvo vse starejše.

Delodajalci pa imajo, žal v večini primerov, še vedno odklonilen odnos do starejših delavcev. Ne zavedajo se, da so lahko prav starejši ena od rešitev v primeru pomanjkanja delovne sile. Države so sprejele nekatere ukrepe na tem področju, vendar bo potrebno še precej časa preden bodo delodajalci začeli bolj množično zaposlovati starejše delavce. Eden od razlogov zakaj so starejši manj zanimivi za delodajalce je neskladnost med njihovo produktivnostjo, ki prične z leti počasneje naraščati in pri določeni starosti tudi upade, ter plačami, ki skozi življenjski cikel posameznika rastejo. Delodajalci imajo tudi veliko predsodkov do starejših, saj jih označujejo kot nefleksibilne, toge in nepripravljene za učenje in spremembe. Zaradi tega prihaja na trgu dela do starostne diskriminacije. Vendar dejstvo pa je, da bodo morali delodajalci svoj odnos do zaposlovanja starejših tako ali drugače spremeniti, kajti mladih je vse manj in delo bodo pač morali opravljati tudi starejši. Na tem področju lahko veliko pripomorejo tudi države s prilagoditvijo zakonodaje.

Trenutno imamo finančno in gospodarsko krizo, ki je bolj ali manj zajela ves razviti svet. Podjetja povsod bolj ali manj množično odpuščajo delavce in problem pomanjkanja delovne sile ni prisoten. Nasprotno, tako mladi kot stari ostajajo brez služb. Posledica tega je, da se odklonilen odnos delodajalcev do zaposlovanja starejših delavcev ne kaže kot pereč problem. Vendar pa so demografske spremembe dejstvo, s katerim se bodo prej ali slej morali soočiti in spremeniti svoj odnos do zaposlovanja starejših.

V prvem poglavju opisujem demografske razmere v razvitem svetu, za katerega je značilna hitra rast starejše populacije in vse hitrejše upadanje mlajše generacije. Vzrok za takšno stanje je upadanje rodnosti in podaljševanje življenja. Posledica tega pa je, da bodo ljudje morali delati vse dlje.

V drugem poglavju se ukvarjam s spremembami v strukturi delovne sile. Demografska sestava delovne sile je danes bolj raznolika kot kadarkoli prej v zgodovini.

V tretjem poglavju obravnavam potrebe in sposobnosti zrelih delavcev. Opredelim, kdo starejši oziroma zrel delavec sploh je, kakšne so njegove prednosti in slabosti v primerjavi z mlajšim delavcem, ter kako je s produktivnostjo zrelih delavcev. Pišem tudi o diskriminacijah in predsodkih, ki jih imajo delodajalci do starejših in ovirah pri zaposlovanju.

Četrto poglavje je namenjeno upokojevanju. Tako v Sloveniji kot v številnih državah Evrope, je bila s politiko zgodnjega upokojevanja, ki je bila pred leti zelo popularna, narejena velika škoda, katere posledice se kažejo še danes.

V petem poglavju se ukvarjam z zaposlovanjem starejših delavcev v ZDA. Predstavljeni so primeri konkretnih podjetij, ki rade zaposlujejo starejše delavce in ki so si pridobile sloves starejšim prijaznega podjetja.

Šesto poglavje govori o zaposlovanju starejših delavcev v Evropi. Pišem o Lizbonskih ciljih in težavah, ki jih imajo države EU pri doseganju le teh. Na koncu je tudi prikazan primer treh konkretnih držav, problemi s katerimi se srečujejo in njihov pristop k reševanju le teh.

1 RAZMERE V RAZVITEM SVETU

1.1 Vpliv demografskih sprememb

Za razviti svet je značilna hitra rast starejše populacije in vse hitreje upadanje mlajše generacije. V naslednjih desetletjih se bo prebivalstvo po svetu, zaradi upadanja števila rojstev in naraščanja življenjskega pričakovanja ob rojstvu staralo precej hitreje kot je bil to primer v preteklosti (Auer, 2002, str. 3).

Staranje prebivalstva je definirano, kot povečevanje deleža starega prebivalstva nad neko starostno mejo v celotnem prebivalstvu. Za starostno mejo se običajno jemlje 60. ali 65. leto starosti. Proces staranja je vzrok za naraščajoč delež starega prebivalstva med celotnim prebivalstvom. Prikažemo ga lahko z naraščanjem odstotka starega prebivalstva, povečevanjem indeksa staranja ali rastjo srednje starosti prebivalstva. Ločimo mlada, zrela in stara prebivalstva (Malačič, 2000, str. 23).

V razvitem svetu je staranje prebivalstva že nekaj časa aktualna tema značilna za ZDA, Evropo in tudi Slovenija ni nobena izjema, saj se že dlje časa uvrščamo med stara prebivalstva.

Evropa spada med najbolj prizadete dele sveta z vidika staranja prebivalstva in tudi prihodnji obeti niso nič boljši. Število prebivalcev v EU je znašalo 350 mio leta 1950 in se je povečalo za 100 milijonov do leta 2000. Projekcije za naprej kažejo nadaljnje naraščanje. Po projekcijah naj bi delež starejših ljudi nad 65 let zrasel iz 16 odstotkov leta 2000 na zaskrbljujočih 30 odstotkov leta 2050, ko bo delež ljudi starejših od 60 let, znašal kar eno tretjino. Leta 1998 je bil v Južni Evropi 20 odstotni delež ljudi starejši od 60 let, s čimer je bila z vidika starosti prebivalstva najstarejša regija na svetu. Leta 1998 je imela v Evropi najvišji delež starejših ljudi Italija, sledile so ji Španija, Grčija in Nemčija (Auer, 2002, str. 4).

Slovensko prebivalstvo se po demografskih značilnostih ne razlikuje bistveno od drugih razvitih držav, saj že nekaj časa sodi med stara prebivalstva. Staranje prebivalstva se je v Sloveniji začelo v času demografskega prehoda, ki se je začel proti koncu 18. stoletja. Sprva je rodnost padala počasi, ob koncu demografskega prehoda, nekje okrog leta 1953, je sledil prehod zrelega v staro prebivalstvo, saj je delež starih že presegal 7 odstotkov. V začetku 80-ih let prejšnjega stoletja pa se je začelo slovensko prebivalstvo starati še hitreje (Malačič, 1985, str. 128).

Ekonomski in socialni napredek sta povzročila padanje smrtnosti, posebej pri starejših. Rodnost pa ni več zagotavljala obnavljanja prebivalstva, kar pomeni, da novorojeni niso mogli nadomestiti vseh umrlih. Delež starostnikov se je ves čas povečeval, od dobrih 10 odstotkov leta 1990, preko 14 odstotkov leta 2002, pa do predvidenih 20 odstotkov v letu 2021 (Malačič, 2003, str. 178).

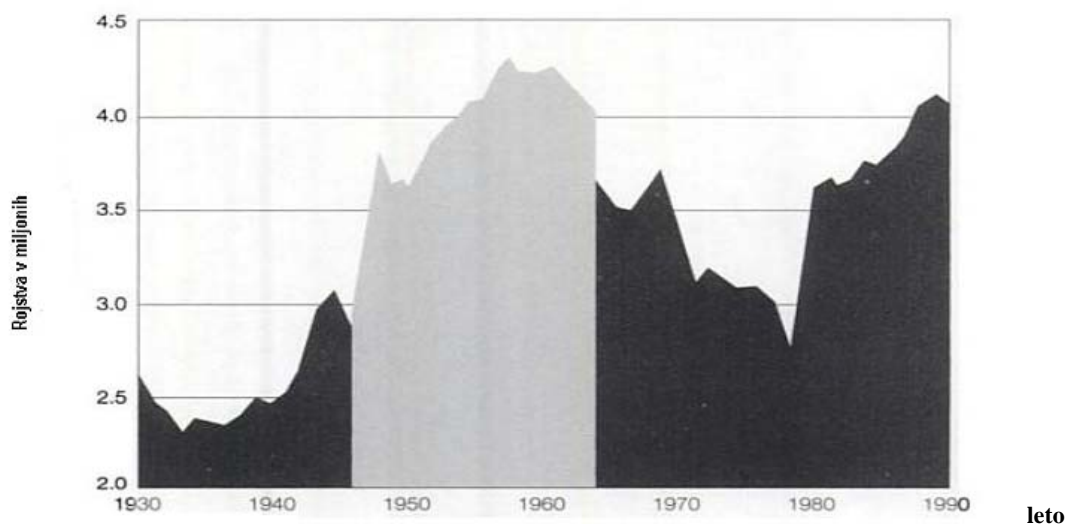
Politiki vsepovsod po svetu še vedno obljublajo, kako bodo rešili obstoječi pokojninski sistem, vendar dejstvo je da se prebivalstvo stara in da bo potrebno delati vse dlje. Vzroki za takšno stanje v razvitem svetu, najbolj v ZDA in Zahodni Evropi, so predvsem rezultat treh demografskih dejstev (Dychtwald, Ericson & Morison, 2006, str. 3) :

1. Zelo številčna 'baby boom' generacija.
2. Podaljševanje življenja.
3. Padanje števila rojstev.

1. 'Baby boom'. Skoraj vsak tretji prebivalec ZDA je bil rojen med letoma 1946 in 1964. Tudi za ostali razviti svet je značilno veliko izstopanje rojstev v tem obdobju, glede na predhodna in kasnejša obdobja, saj je bilo takrat konec druge svetovne vojne in z njim se je življenje začelo spet vračati v neke normalne okvirje. Ta generacija, ki je več desetletij skrbela za blaginjo, je sedaj s svojimi najstarejšimi predstavniki v zrelih letih za odhod v pokoj. Veliko vprašanje pa je, kako bodo podjetja preživela tako množičen odhod sposobnosti, izkušenj in znanja.

Slika 1 prikazuje velik porast rojstev po letu 1946, ki nato konstantno naraščajo. Konkretno upadati začnejo po letu 1964. Kot že rečeno temu, z otroci zelo bogatemu obdobju pravimo 'baby boom'.

Slika 1: 'Baby boom' med letoma 1946 in 1964 v ZDA

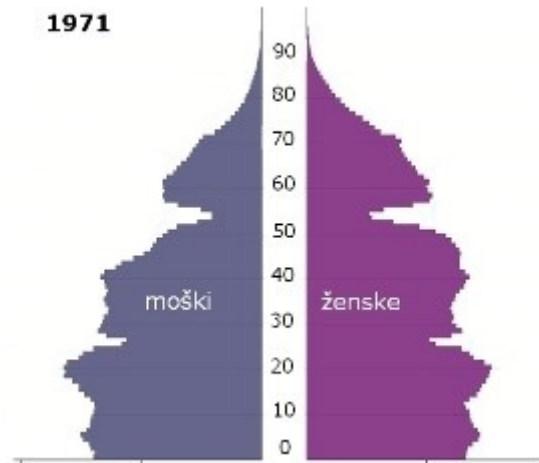


Vir: Dychtwald et al., Workforce crisis, 2006, str. 4.

Po drugi svetovni vojni je tudi Slovenija doživela tako imenovani 'baby boom'. V prvih letih po vojni se je rodilo med 28.000 in 31.000 otrok letno. Med letoma 1949 in 1953 pa se je v Sloveniji rodilo daleč največ otrok po drugi svetovni vojni in sicer povprečno 34.000 otrok letno. Strokovnjaki ta pojav razlagajo kot kompenzacijo oziroma prelaganje rojstev iz časa vojne v čas miru in kot posledico spremenjenih ekonomskih in socialnih razmer (Šunderl & Žnidaršič, 2009, str. 2).

Slika 2 prikazuje prebivalstveno piramido Slovenije za leto 1971. 'Baby boom' je v piramidi viden kot največja izboklina tako pri moških kot pri ženskah.

Slika 2: Starostna piramida Slovenije za leto 1971



Vir: Šunderl K. & Žnidaršič T., Prebivalstvena piramida Slovenije, 2009, str. 2.

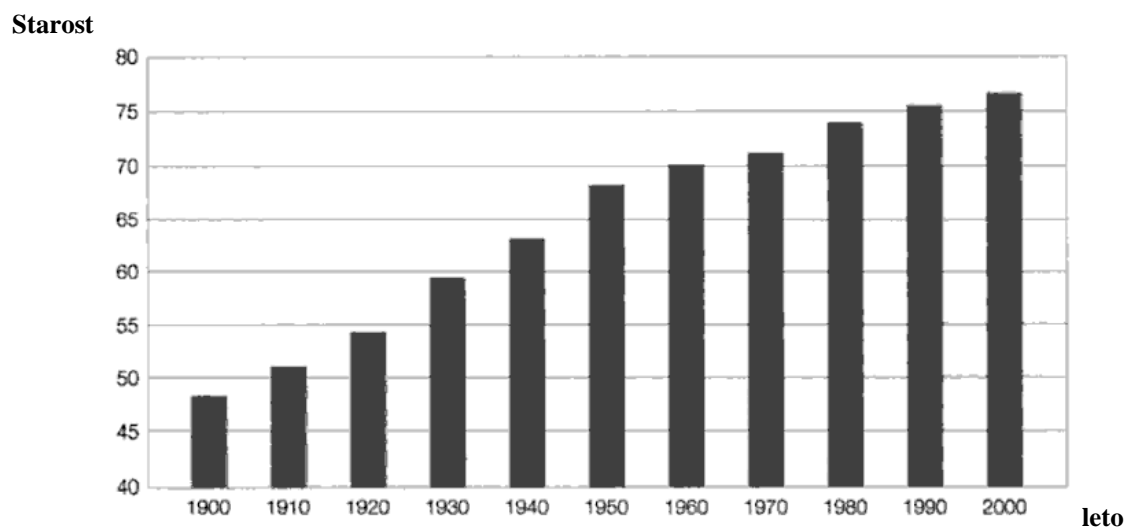
2. Podaljševanje življenja. Skozi velik del človeške zgodovine je bilo življenjsko pričakovanje ob rojstvu manj kot osemnajst let, okrog leta 1900 je bilo v ZDA 47 let, danes znaša 77 let. Pred sto leti je bilo število ljudi starejših od 65 let manj kot 4 odstotke, danes jih je več kot 14 odstotkov. Zaradi izboljšanja zdravstvene oskrbe in drugih kvalitet življenja danes večina ljudi živi dlje.

Pri nas v Sloveniji je prisoten trend zniževanja smrtnosti že dobro stoletje. Ta trend je še posebej močan v zadnjem času. Glavni vzrok je drastična izboljšava življenjske ravni prebivalstva. Najboljši pokazatelj smrtnosti nekega prebivalstva je življenjsko pričakovanje ob rojstvu (Malačič, 2003, str. 122).

V tridesetih letih prejšnjega stoletja je bilo v Sloveniji življenjsko pričakovanje ob rojstvu 52 let, danes pa je 77 let (Ilič et al., 2007, str. 167). Glede tega podatka je stanje v Sloveniji precej podobno stanju v ZDA, za katere je prikazan potek povečevanja življenjskega pričakovanja ob rojstvu.

Slika 3 prikazuje naraščanje življenjskega pričakovanja ob rojstvu v ZDA. Leta 1900 je znašalo manj kot 50 let, se povzpelo na 60 let v šestdesetih letih prejšnjega stoletja in se zaustavilo pri 77 letih v današnjih dneh.

Slika 3: Življenjsko pričakovanje ob rojstvu v ZDA v obdobju 1900-2000



Vir: Dychtwald et al., Workforce crisis, 2006, str. 5.

V Tabeli 1 je prikazano naraščanje življenjskega pričakovanja ob rojstvu za moške in za ženske v Sloveniji. Tudi za Slovenijo je značilno povečevanje življenjskega pričakovanja ob rojstvu tako za moške, kot tudi za ženske. Zanimivo pa je, da je bilo pri ženskah prisotno konstantno povečevanje, pri moških se je pa v posameznih obdobjih kazalec tudi znižal.

Tabela 1: Življenjsko pričakovanje ob rojstvu v Sloveniji

Leto	Moški	Ženske	Leto	moški	Ženske
1959	65,56	70,68	1984	66,99	75,04
1963	65,48	71,90	1986	67,85	75,89
1965	64,98	71,94	1989	68,86	76,72
1968	65,59	72,41	1992	69,45	77,25
1972	65,35	72,92	1995	70,27	77,76
1975	66,70	74,16	1998	71,05	78,86
1978	66,80	74,77	2001	72,13	79,57
1981	67,42	75,21	2004	73,48	81,08
1983	66,23	75,12	2005	74,08	81,30

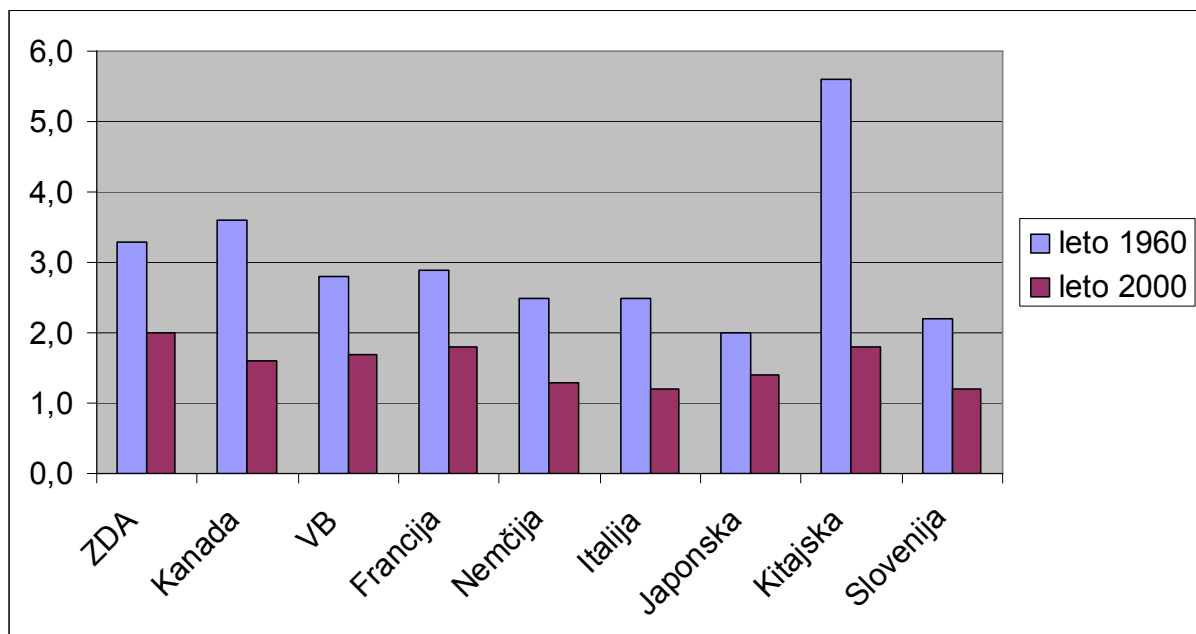
Vir: Statistični letopis RS 2006.

3. Padanje števila rojstev. Za razviti svet je značilno tudi upadanje števila rojstev. Če je bilo v ZDA, v sredini petdesetih let prejšnjega stoletja povprečno 3.7 otroka na žensko, sta danes povprečno le še dva. Podatki za nekatere razvite države v Evropi pa so še veliko slabši.

Stopnja totalne rodnosti nam pove število otrok, ki jih v povprečju rodi ženska v svoji rodni dobi, ob upoštevanju predpostavke, da je dopolnila 49. leto starosti. Leta 2003 je bila v Sloveniji dosežena najnižja vrednost, 1.2 otroka na žensko v rodni dobi s čimer se uvrščamo med države z najnižjo stopnjo rodnosti v Evropi. V naslednjih letih se je stanje sicer nekoliko popravilo, vendar še zdaleč ne toliko, da bi imeli enostavno obnavljanje prebivalstva, za kar bi bilo potrebno 2.1 otroka povprečno na žensko (Malačič, 2003, str. 85).

Slika 4 prikazuje podatke o povprečnem številu otrok na žensko za nekatere razvite države sveta in Slovenijo v letih 1960 in 2000. Razvidno je, da so se razmere drastično poslabšale povsod. Zaskrbljujoče je dejstvo, da v nobeni državi ni bilo v letu 2000 povprečno 2.1 otroka povprečno na žensko, s čimer bi zagotavljali vsaj enostavno obnavljanje prebivalstva. Ob že prej omenjenem podatku za Slovenijo, 1.2 otroka povprečno na žensko v letu 2003, pa je evidentno da smo Slovenci glede rojevanja otrok čisto na dnu.

Slika 4: Povprečno število otrok na žensko leta 1960 in 2000, v nekaterih razvitih državah sveta in Sloveniji



Vir: Dychtwald et al., Workforce crisis, 2006, str. 6.

V razvitem svetu je tudi vse bolj prisotno dejstvo, da se ženske odločajo za materinstvo vedno kasneje v svojem življenju. Za padanje rodnosti in odločanje za otroke vse pozneje v življenju ženske je seveda več vzrokov. Nekateri najbolj splošni pa so (Ule, 2003):

- Vse večja ekonomska neodvisnost in izobraženost žensk.
- Vzpodbujena participacija žensk na trgu delovne sile zaradi potrebe po drugem dohodku v gospodinjstvih.
- Vlaganje v kariero in vedno večja tekmovalnost na delovnem mestu.
- Višji stroški življenja in vedno težja dostopnost stanovanj za mlade družine.
- Večji poudarek na kvaliteti življenja, s poudarkom na prostem času in najrazličnejših oblikah zabave.
- Naraščajoča verjetnost ločitve in zato večje vlaganje v lastno identiteto.

Iz Tabele 2 je razvidno, da je bila ženska v Sloveniji ob rojstvu svojega prvorojenca stara v povprečju 29.7 leta. Stanje je bilo tudi v drugih državah razvitega sveta zelo podobno. Starost matere ob rojstvu prvega otroka je bila najvišja v Liechtensteinu (31,3) leta, Španiji (30,9) in na Irskem (30,7). Najnižja pa v Bolgariji (24,6) leta. Ženske se odločajo za otroke v poznih dvajsetih oziroma zgodnjih tridesetih letih.

Tabela 2: Povprečna starost matere ob rojstvu prvega otroka v nekaterih državah Evrope leta 2006

DRŽAVA	Starost matere v letih
Liechtenstein	31,3
Španija	30,9
Irska	30,7
Nizozemska	30,6
Danska	30,3
Slovenija	29,7
Nemčija	29,6
Velika Britanija	29,2
Madžarska	28,7
Hrvaška	28,5
Slovaška	27,9
Makedonija	27,3
Romunija	26,9
Bolgarija	24,6

Vir: EUROSTAT 2006.

1.2 Staranje zaposlenih

Staranje prebivalstva ima posledice za trg dela. Znotraj staranja prebivalstva poteka tudi staranje delovne sile, to pa je velik problem s katerim se soočajo razvite države sveta. Starejši so edini rastoči segment prebivalstva v Evropi. Vpliv demografskih sprememb je na posamezne države različen, vendar pa povsod prihaja do staranja in zmanjševanja števila zaposlenih ljudi (Buck, 2003, str. 11).

Za EU je značilno naraščanje povprečne starosti zaposlenega prebivalstva. V bližnji prihodnosti je za pričakovati korenito spremembo sestave zaposlenega prebivalstva, saj bo v naslednjih desetih letih, delež skupine ljudi starih od 15-19 let padel za 5 odstotkov, starostni razred 20-29 se bo zmanjšal za 17 odstotkov. Na drugi strani pa se bo skupina ljudi stara od 50-59 let povečala za 12 odstotkov (Walker, 1997, str. 11).

Poleg zgoraj navedenih treh vzrokov za to, da bodo ljudje morali delati vse dlje in da bo posledično delovna sila vse starejša ('baby boom', podaljševanje življenja in upadanje števila rojstev), je nedvomno pomemben vzrok tudi podaljševanje študijskih let pri mladini in posledično poznejše vključevanje v organizirano delo. Starejše delavce k temu, da vse dlje ostajajo na delovnem mestu silijo tudi pokojninske reforme. Delavcev starih več kot 60 let bo vse več. Novim razmeram pa bo treba prilagoditi izobraževanje in se posvečati problemom, ki so povezani s starejšimi ljudmi in delom (Vistoropski, 2006, str. 26).

Za ZDA je značilno, da se le nekaj velikih podjetij dejansko pripravlja na spremembe v strukturi delovne sile. Medtem, ko trgovinska podjetja že nekaj časa, posvečajo precej pozornosti starejši ciljni skupini potrošnikov, pa managerji v podjetjih večinoma še vedno vzpodbujajo starejše zaposlene k zgodnji upokojitvi, kar je velika napaka (Dychtwald, Erickson & Morison, 2006, str. 6).

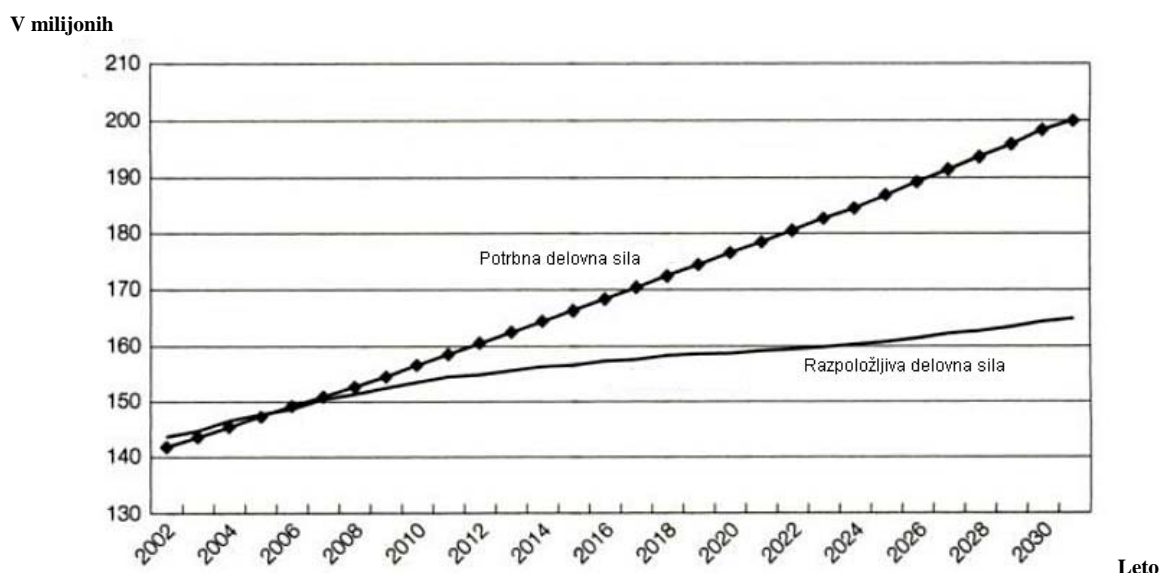
1.3 Potrebe po delavcih

Ekonomske razmere kreirajo potrebe po delavcih. Finančna kriza, ki je bolj ali manj zajela cel svet in posledica katere so številna odpuščanja, je močno zmanjšala povpraševanje in tako odložila pomanjkanje delavcev. Vendar, nekega dne bo kriza minila in takrat bo najverjetneje pomanjkanje delavcev ponovno prisotno, saj so demografski trendi žal taki kot so.

Številni dejavniki vplivajo na potrebe po delavcih. Izboljšana produktivnost zmanjšuje potrebno število delavcev za izvedbo nekega dela. Izboljšan avtomatizacijski in informacijski proces omogoča podjetjem, da lahko naredijo več z manj delavci. Imigracijska politika, ki podeljuje delovne vize, odloča koliko delavcev iz tujine bo pripustila v državo. Usposobljenost, ne samo število delavcev, ampak kaj lahko resnično naredijo je bistven podatek. Končno, zaposljivost delovne sile je pomemben podatek. Jasno je, da če se več ljudi odloči za delo bo pomanjkanje manjše (Dychtwald et al., 2006, str. 10).

Na Sliki 5 je nazorno prikazano, da ravno v teh letih prihaja v ZDA do križanja med črto, ki prikazuje potrebno delovno silo in črto, ki prikazuje razpoložljivo delovno silo. Seveda pa ni glavni problem razpoložljivo število delavcev samo po sebi, ampak število usposobljenih delavcev, ki bodo sposobni opravljati današnje in jutrišnje poklice.

Slika 5: Potrebna delovna sila za vzdrževanje ekonomske rasti v ZDA



Vir: Dychtwald et al., Workforce crisis, 2006, str. 12.

1.4 Izzivi, ki jih prinašajo spremenjene razmere

Družbene, ekonomske in politične implikacije podaljševanja življenja, zmanjševanja števila rojstev in staranja 'baby boom' generacije so izjemne. Za razvite države sveta in tudi za Slovenijo je značilno konstantno povečevanje deleža starejših prebivalcev. Starejši imajo dandanes najnižji nivo revščine, so najbogatejši segment družbe in imajo vse večjo politično moč. Znano je, da volijo proporcionalno na svoja leta. Politiki so se že osredotočili na glasove starejših in vprašanje je, kako bo takšna politika vplivala na mlajše rodove.

Večina podjetij je še vedno orientirana na mlajše segmente populacije, pa čeprav danes starejši obvladujejo dve tretjini bogastva. Vprašanje je do kakšnih sprememb v oglaševanju bo to pripeljalo in kakšen bo razvoj izdelkov. Ko so bili v aktivnih letih so starejši veliko trošili, vprašanje pa je če bodo te navade obdržali, ali pa bodo postali bolj varčni (Dychtwald, 1999, str. 20).

Vprašanje je kaj se bo zgodilo z družinami, če se bo dajalo več poudarka staršem kot pa otrokom. Trideset odstotkov delovne sile je že ujete na eni strani v obveznosti do staršev in na drugi do otrok. V prihodnjih desetletjih bodo štiri generacijske družine postale nekaj vsakdanjega.

Končno, kaj bo vzvod ekonomske in produkcijske rasti? Kako bodo države vzdrževale obstoječi pokojninski sistem, ko pa je razmerje med aktivnimi in vzdrževanimi vedno manjše. Vsa ta vprašanja zahtevajo več pozornosti s strani vlad, podjetij in drugih družbenih organizacij.

Večina podatkov in opisov v tem delu se nanaša na ZDA, Zahodno Evropo in Slovenijo vendar so demografske razmere in izzivi zelo podobni tudi v Kanadi, Aziji in drugih industrializiranih državah po svetu.

2 SPREMEMBE V STRUKTURI DELOVNE SILE

2.1 Različni vidiki sprememb

Demografska sestava delovne sile v ZDA, Evropi in drugih razvitih delih sveta, je danes bolj raznolika kot kadarkoli prej. In to ne samo po starosti ampak tudi po spolu, etnični pripadnosti, matični državi, nivoju izobrazbe, družinskemu statusu, ambicijah, lojalnosti podjetju in drugem. Če upoštevamo vse te dejavnike je jasno, da bo jutrišnji trg delovne sile povsem drugačen od današnjega.

Spol

V ZDA dela 61 odstotkov žensk in skoraj 80 odstotkov le teh je starih med 25 in 54 let. Ženske predstavljajo 48 odstotkov delovne sile. Leta 2005 je stopnja zaposlenosti žensk v EU-15 znašala 57,4 odstotka. Slovenija je bila uspešnejša, saj je pri nas v istem letu znašala stopnja zaposlenosti žensk 61,3 odstotka. Na tem področju smo tudi že dosegli zaposlitveni cilj, ki ga je postavil Evropski svet, po katerem je predvidena 60 odstotna zaposlenost žensk do leta 2010. V EU-15 je imela najvišjo stopnjo zaposlenosti žensk Švedska s 72,2 odstotka, najnižjo pa Italija z samo 42 odstotki (Employment in Europe, 2006, str. 258-259).

Migracije

Prostorske premike prebivalstva iz odselitvenega na priselitveno področje imenujemo migracije. Vplivajo na število in razporeditev prebivalstva. Nanje vplivajo številni dejavniki, ki so predvsem ekonomske in politične narave. Migracijska politika države določa koliko migrantov je pripravljena sprejeti.

Druga polovica 20. stoletja je bila glede migracij za Slovenijo prelomna. Spremenila se je iz pretežno odselitvenega v pretežno priselitveno področje. Takrat je postal selitveni prirast pozitiven. Največji presežek priseljevanja nad odseljevanjem je bil zabeležen v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja in je znašal okrog 7700 oseb letno. Največ priseljencev je prihajalo iz Hrvaške, Bosne in Hercegovine in Srbije. Do leta 1991 so imele te selitve naravo notranjih selitev. Povprečna starost oseb, ki so se priselile v Slovenijo, se zvišuje od leta 1985 dalje. Močno pa se je zvišala po letu 1991, ko so se vrnili v Slovenijo številni njeni državljani po daljši odsotnosti v tujini (Javornik, 2006, str. 67).

Evropa nima jasnega odgovora ali so migracije dobre ali ne. Dejstvo pa je da so neizbežne, saj se ljudje priseljujejo in odseljujejo v EU, tako na legalen kot ilegalen način. Nekateri strokovnjaki menijo, da bi migracije lahko bile rešitev za vse nižjo stopnjo rasti in naraščanje povprečne starosti prebivalstva. Vendar pa dejstva kažejo drugače in zato EU skuša zapreti vrata imigrantom iz razvijajočega se sveta, ki so ilegalni imigranti ali pa iskalci azila.

Okrog milijon ljudi letno imigrira v ZDA po uradnih podatkih, od tega je 600 000 legalnih migracij ostale so ilegalne. Po neuradnih podatkih so številke še precej višje. Rodnost je pri imigrantih precej višja kot pri ostali populaciji. V prejšnjem stoletju je večina imigrantov prišla iz Evrope, danes je delež Evropejcev le okrog 15 odstotkov. Večina jih prihaja iz centralne in srednje Amerike.

Izobrazba

Naraščajoča raven izobrazbe je višala gospodarsko rast v zadnjih desetletjih. 'Baby boom' generacija je precej bolj izobražena kot njihovi starši. Število delavcev z univerzitetnimi diplomami se je od leta 1980 pa do danes v državah razvitega sveta zelo povečalo. Vendar pa se trend umirja.

Družinski status

Ne tako dolgo nazaj je življenje ljudi potekalo po nekem ustaljenem vzorcu. V svojih dvajsetih letih so se ljudje poročili, v tridesetih so vzgajali otroke, v štiridesetih so plačevali šolnino otrokom, v petdesetih so poskrbeli za starše in v šestdesetih so uživali z vnuki. Podjetja so glede na starost posameznika vedela kakšen je življenjski slog posameznika. Danes so se stvari spremenile. Ljudje se poročajo kasneje, če sploh se, se ločujejo in nato ponovno poročajo.

Ambicije

Podobno, kot je v preteklosti življenjski tok posameznika sledil nekemu vzorcu, je bilo tudi s poklicno potjo. Ljudje so bolj ali manj hodili v šolo, dobili zaposlitev, napredovali v hierarhiji podjetja in se upokojili. Danes se je tudi na tem področju vzorec spremenil, saj se obdobje izobraževanja in dela izmenjujeta, ali pa potekata vzporedno tekom življenja. Danes mlajši delavci hočejo več prostega časa, tisti v srednjih letih sprejemajo radikalne poklicne spremembe, starejši pa začenejajo nove posle. Profesionalne ambicije so številčne in zelo različne.

Lojalnost

Tako kot potrošniki imajo tudi uslužbenci dostop do najrazličnejših informacij o zaposlitvenih možnostih, delovni ponudbi in razmerah na trgu delovne sile. Delojemalci so zelo pozorni na celoten zaposlitveni paket, ki zajema pogodbo o zaposlitvi, možnost napredovanja, dodatke in ostalo. Danes ni več službe za vse življenje, delo je bolj sosledje zaposlitvenih in učnih priložnosti, kot pa vseživljenjsko razmerje z nekim podjetjem (Dychtwald et al., 2006, str. 20).

2.2 Managerski izzivi demografskih sprememb

Spremenjene razmere na trgu delovne sile, ki so jim botrovale številne demografske spremembe, predstavljajo za vodilne ljudi v podjetjih velik izziv. Razviti morajo nove strategije in pristope na ključnih področjih (Dychtwald et al., 2006, str. 24):

1. Produktivnost in gospodarska rast

Produktivnost v podjetju močno pade, če le to ne more pridobiti potrebne delovne sile za izvajanje svojega delovanja, ali če delavci odhajajo iz podjetja. Negativen vpliv na produktivnost ima tudi, če najboljši delavci odhajajo v pokoj ali če so nezadovoljni in nemotivirani na delovnem mestu.

2. Delovni proces

Velik izziv za podjetje je priprava raznolikih delavcev, predvsem starejših in mlajših delavcev, do produktivnega sodelovanja. Zelo pomemben je pravilen pristop, ko različne delovne navade in pristopi povzročajo težave pri skupnem delovanju. Treba je tudi spremljati kako različne delovne oblike vplivajo na delovni rezultat.

3. Učni proces

Velik udarec za usposobljenost in znanje v podjetju je upokožitev tistih zaposlenih, ki razumejo posel in poznajo navade potrošnikov. Zelo pomembno je, da delodajalci zadovoljijo želje najboljših in najsposobnejših delavcev po poglobljanju znanja in stalnem učenju. Slabost številnih podjetij je, da ne vedo kako ponovno angažirati, zadržati in motivirati petdeset in šestdeset let stare delavce.

4. Vodstveni in managerski stili

Kaj se zgodi v podjetju, ko se upokožijo vodstveni kadri? Zelo pomembno vprašanje je, kakšen profil kadrov zaposliti za vodenje delavcev, ki se razlikujejo po spolu, starosti, življenjskemu slogu, etnični pripadnosti. Vsakodnevni vodje morajo biti posebej usposobljeni za vsakodnevno srečevanje s tako različnimi delavci.

5. Identiteta podjetja

Podjetje mora vložiti veliko dela in truda, da obdrži svojo identiteto kljub naraščajoči raznolikosti in mobilnosti delovne sile. Vseeno pa na identiteto podjetja vpliva beg možganov, upokojevanje in drugi odhodi.

6. Tekmovalnost na globalnem trgu

Velik izziv za podjetje je kako ohraniti konkurenčnost na globalnem trgu kljub temu, da nanj negativno vplivajo demografske spremembe. Pomembna tekma med podjetji se odvija za

najboljše talente na globalnem trgu delovne sile. Potrebno je pripraviti podjetje do tega, da se bo odzivalo hitro in fleksibilno na globalne izzive.

Demografske spremembe so vsekakor za podjetja delujoča na globalnem trgu velik izziv. Priporočljivo je še enkrat temeljito pregledati vse elemente poslovne strategije podjetja in se vprašati, kako bodo demografske spremembe vplivale na izvajanje poslovne strategije podjetja in kakšna bi bila optimalna sestava delovne sile za doseganje želenih rezultatov.

V podjetju je za pridobivanje potrebnih delavcev zadolžena uprava in oddelek za ravnanje s človeškimi viri. Uprava postavlja organizacijsko strukturo podjetja in njegove cilje, ter poskrbi za poslovni model, kapital, tehnologijo in ljudi za doseg postavljenih ciljev. Za nekatere uprave so človeški viri prioriteta, a na žalost za večino niso. Današnje uprave podjetij bi morale spremljati spreminjanje demografske strukture zaposlenih in delovne sile na splošno. Vztrajati bi morali na koherentni in naprej usmerjeni strategiji delovne sile, ki bi zagotavljala ustrezne kadre.

Drugi, ki mu stanje na trgu delovne sile predstavlja izziv, je oddelek za ravnanje s človeškimi viri. Razviti in izvajati mora pravilno strategijo ravnanja z delovno silo, ki je hkrati skladna s poslovno strategijo podjetja. Rezultat te strategije morajo biti ustrezni kadri na ustreznih delovnih mestih ob ustreznem času.

Zaradi demografskih pritiskov morajo vodilni pri ravnanju s človeškimi viri danes storiti veliko več kot le zagotavljati pozitiven odnos med stroški in koristmi. Spremljati morajo kako se spreminjajo preference zaposlenih in kako sestava delovne sile, zato da lahko preprečujejo pomanjkljivosti in uvajajo potrebne spremembe v proces ravnanja s človeškimi viri. Opazovati morajo križanje poslovne strategije in strategije delovne sile. Poklici so vedno bolj zahtevni, zato morajo biti tudi delavci vedno bolj usposobljeni in talentirani. Strategija ravnanja z delovno silo mora postati pomemben del poslovne strategije podjetja (Dychtwald et al., 2006, str. 25).

3 POTREBE IN SPOSOBNOSTI ZRELIH DELAVCEV

3.1 Portret zrelega delavca

Današnji zreli delavci, to so delavci stari 55 let in več, so relativno dobro izobraženi in tudi finančno večinoma dobro stoječi. Delež univerzitetno izobraženih je okrog 35 odstotkov in je podoben mlajšim starostnim skupinam. Večina jih je bila rojena v štiridesetih letih prejšnjega stoletja, najstarejši so otroci velike depresije, najmlajši pa 'baby-booma'. Njihova prepričanja so veliko bolj tradicionalistična in imajo večje zaupanje v vlado, saj pričakujejo njeno podporo, pomoč in intervencijo, ko je to potrebno. V primerjavi z mlajšimi so manj ambiciozni, so pa bolj zanesljivi, delovni, zaupljivi in se tudi bolj držijo pravil. Ker so zrasli s primitivno tehnologijo, so manj usposobljeni in prilagodljivi za uporabo današnje informacijske tehnologije. Pri nekaterih se to odraža kot strah pred računalniki. Po drugi strani je pa res, da so danes starejši od 60 let skupina ljudi, za katero je značilna najhitrejša rast uporabe interneta.

Primerjalne prednosti starejših so izkušnje, emocionalna zrelost in lojalnost. Ko se enkrat zavežejo podjetju, storijo prav vse da delo dokončajo. Večina ima veliko raje dolgotrajno

službo pri enem podjetju in niso nagnjeni k menjavanjem služb (Dychtwald et al., 2006, str. 40).

Večji del zakonodaje EU opredeljuje kot starejšega oziroma zrelega delavca tistega delavca, ki je starejši od 55 let. V praksi se mnogokrat v to kategorijo neupravičeno uvršča tudi mlajše, v nekaterih primerih celo 40-letnike. Opredelitev starejšega delavca se nanaša na obdobje, ko se začnejo pojavljati spremembe v telesnih funkcijah, ki so pomembno povezane z delom ki ga posameznik opravlja. Zdravniško mnenje staranje povezuje s slabšanjem fizičnih in umskih funkcij ter kopičenjem kroničnih bolezni (Cvahte, 2004).

3.2 Dejavniki povpraševanja po starejših delavcih

Generacije starejšega delovno aktivnega prebivalstva, se srečujejo z drugačno situacijo kot so se pretekle in se bodo prihodnje generacije. Delo se je in se bo še spremenilo v veliko pogledih. Postalo je fizično manj zahtevno. Napredovala je tehnologija, stroji in roboti so nadomestili ročna dela. Dejstvo pa je, da upravljanje tehnologije zahteva od delavcev veliko več znanja in učenja. Generacije starejših, ki posedujejo nižjo izobrazbo ima s tem precejšnje težave, res pa je, da naj bi se stanje v prihodnosti izboljšalo, saj se pričakuje boljša izobraženost starejših delavcev. Izpostavljenost delavcem delom, ki so nevarna, neprijetna in zahtevna (torej 3-D jobs) se je zelo zmanjšala. Je pa res, da so prisotne tudi negativne posledice teh sprememb. Prva med njimi je vsekakor izpostavljenost stresu na delovnem mestu (OECD, 2006, str. 46).

Za doseganje višje stopnje zaposlenosti starejših in z njo višjo povprečno starost ob izstopu iz trga dela je potrebno oblikovati fleksibilen trg dela, ki bo omogočal starejšim da ostanejo na trgu dela, oziroma jih vzpodbujal da se nanj vrnejo. Potrebno je tudi oblikovati ukrepe, ki bodo povečevali zaposlitvene možnosti starejših in spodbujali delodajalce, da jih bodo zaposlovali.

Obstajajo tri glavne ovire za zaposlovanje starejših delavcev:

1. Predsodek delodajalcev o nižji produktivnosti in slabši prilagodljivosti starejših delavcev.
2. Stroški dela, ki z leti rastejo.
3. Delovna zakonodaja.

3.2.1 Produktivnost pri starejših delavcih

Stereotip, da so starejši delavci manj produktivni ni vedno resničen. Strokovnjaki si niso edini glede upadanja produktivnosti starejših. Psihične in kognitivne sposobnosti se z leti upočasnjujejo. Vid, sluh in ravnotežje se z leti res slabšajo, vendar zaradi izboljšanja zdravstvene oskrbe in podaljševanja življenja, prihaja do teh sprememb vse kasneje v življenju posameznika.

Sposobnosti kot so recimo komunikacijske spretnosti ostanejo nespremenljive vse življenje. Produktivnost starejšega delavca tudi ne upade, če dolgoletne izkušnje in boljše poznavanje dela odtehtajo zmanjšanje mentalnih sposobnosti (Skirbekk, 2003, str. 7).

V nekaterih poklicih bodo starejši res delali počasneje, imeli težave pri fizično napornem delu in potrebovali več časa za proučevanje neznanega gradiva, ter imeli težave pri opravljanju več nalog istočasno. Vendar pa v nasprotju s splošnim prepričanjem delavci starejši od 55 let nimajo večje odsotnosti z dela in ne doživijo več nesreč kot njihovi mlajši kolegi. Je pa res, da ko so bolni ali poškodovani je njihova rehabilitacija daljša. Seveda imajo starejši delavci večjo nagnjenost k boleznim povezanim s starostjo kot so artritis, hipertenzija, ter bolezni srca in ožilja. Vendar te pomanjkljivosti starejši na drugi strani nadoknadijo z izkušnjami. Enostavno delajo pametneje (Erickson, Morrison & Dychtwald, 2004).

Obstajajo močne povezave med delom in zdravjem. Ljudje s slabim zdravjem se želijo prej upokojiti, ali vsaj delati s krajšim delovnim časom. Vendar pa ljudje, ki ostajajo delovno aktivni, so bolj zdravi in živijo dlje. Uživajo psihosocialne koristi zaposlenosti, poveča se jim samozavest in ker so s pomočjo dela integrirani v družbo je tudi manj osamljenosti. Številne študije kažejo, da je najboljši način za ohranitev sposobnih možganov v starosti, uporaba le teh.

Odgovor na vprašanje ali je starejši delavec enako produktiven kot njegov mlajši kolega je torej odvisen od vrste poklica in individualnih lastnosti. Seveda so poklici, ki jih starejši težko opravljajo. Podjetja v elektro-industriji vnaprej predvidevajo, da po določeni starosti delavci ne zmorejo več plezati po drogovich in vleči kablov. V zdravstveni negi mnoge sestre, menjajo poklic precej pred upokojitvijo zaradi fizičnih in psihičnih pritiskov. V letalstvu pa zanimivo raziskave kažejo, da so starejši piloti enakovredni mlajšim. Delavci stari 65 let so med najuspešnejšimi pri opravljanju pilotskih testov na simulatorju. Zato Komercialno združenje pilotov v ZDA lobira za dvig starostne meje za pilote iz zdajšnjih 64 let. V celoti vzeto poklici postajajo vedno manj fizično zahtevni, zato jih lahko opravljajo ljudje različnih starosti. Pametna podjetja bodo zato vedno bolj vzpodbujala zaposlene naj ne odhajajo v pokoj, ampak naj ostanejo aktivni, dokler so zdravi in ostajajo produktivni (Erickson et al., 2004).

Številni teoretiki so poizkušali z različnimi raziskavami pojasniti odnos med staranjem delovne sile in produktivnostjo. Glavni problem starejših je v tem, da so bili usposobljeni za drugačna dela kot jih opravljajo danes. V tradicionalnih industrijah je prevladovalo fizično delo, pri katerem je bila najpomembnejša kvaliteta delavca fizična moč, ki pa je s prehodom v storitveni sektor postala skoraj nepomembna lastnost.

Starejša populacija ima v večini držav tudi precej nižjo izobrazbo v primerjavi z mlajšimi kolegi. Z izboljšanjem izobrazbe bi se povečala produktivnost starejših. Bistvena je začetna izobrazba, saj je kasneje veliko lažje dodatno izobraževanje in usposabljanje. Za dvig izobraženosti starejših je zelo pomembno vseživljenjsko učenje.

V primerjavi s starejšimi delavci so mlajši res bolj prilagodljivi in sposobni hitrejšega učenja, a je zaradi mladosti pri njih prisotno pomanjkanje izkušenj. Tudi njihove sposobnosti še niso optimalno izkoriščene saj še ne zasedajo takih delovnih mest, kjer bi lahko dokazali svoje sposobnosti. Številne raziskave kažejo, da so starejši delavci precej bolj učinkoviti in produktivni od mlajših predvsem v službah, ki zahtevajo veliko urjenja in izkušenj. So tudi bolj motivirani in predani službi, imajo manj izostankov od dela in manj pogosto menjujejo službe. So pa seveda tudi aktivnosti kjer se starejši nekoliko slabše izkažejo od mlajših, predvsem zato, ker se ljudje pač staramo (Medvedšek, 2002, str. 26):

- Aktivnosti, pri katerih je zahtevana velika natančnost in spretnost z rokami.

- Aktivnosti, pri katerih se zahteva hitra mentalna obdelava informacij.
- Službe v katerih so prisotni slabši delovni pogoji.
- Službe, pri katerih je zahtevana velika fizična moč in vzdržljivost.

3.2.1.1 Merjenje produktivnosti delavcev

Razmerju med outputom in inputi, ki so potrebni za določeno proizvodnjo pravimo produktivnost. Output je lahko pogojen z enim ali več inputi. Neposredno lahko merimo produktivnost, ko en delavec proizvaja končni proizvod. Predstavlja jo razmerje med številom proizvodov in določeno časovno enoto. Delavčeva produktivnost je tako izražena s številom končnih proizvodov na uro. Dandanašnji je večina proizvodov narejena kot posledica sodelovanja večjega števila delavcev, posledica česar je, da je zelo težko pripisati določeno produktivnost posameznemu delavcu. Pomagamo pa si lahko z alternativnimi metodami merjenja produktivnosti (Lindh, 2006, str. 25):

- Gibanje zaslužkov glede na starost. Omenjena metoda poda informacijo o produktivnosti glede na plačo. Številne opravljene raziskave so pokazale precejšno stalnost produktivnosti skozi življenjski cikel. Starejši delavec ima višjo plačo zaradi daljše delovne dobe ne pa zaradi višje produktivnosti. Starejši delavec ima lahko tudi višjo plačo kot nagrado za preteklo produktivnost. Na ta način podjetje poveča zvestobo mlajšega delavca do podjetja; tudi sam bi si nekega dne želel tovrstnega dodatka. Vprašanje pa je če so takšni dodatki za podjetje smiselni, saj na ta račun plačuje višje plače kot bi lahko in ne stremi k maksimalnemu dobičku.
- Ocenjevanje s strani nadrejenih. Ta metoda navadno ne daje rezultatov, ki bi kazali na dosledno povezavo med starostjo delavca in njegovo produktivnostjo. Glavna slabost je želja managerja, da nagradi delavca za zvestobo in pretekle dosežke. Posledica je prevrednotenje starejšega delavca in pristranski rezultati.
- Delo po normi. Pri tej metodi gre za merjenje kvalitete in kvantitete delovnega rezultata. Pri tem načinu merjenja produktivnosti se navadno ugotovi, nižja produktivnost starejšega delavca. Je bolj nepristranska, saj manj temelji na pristranskih ocenah managerjev. Slabost je izbira delavcev po starostnih skupinah in vrstah poklicev. Tudi časovna omejitev pristransko vpliva na rezultate (v dobi opazovanja delavec dela hitreje kot sicer).
- Nizi podatkov ki ustrezajo delodajalcem in delojemalcem. Pri tej metodi se posamezna produktivnost meri kot mejni vpliv delavca na dodano vrednost podjetja. Dobimo informacije tako o plačah kot o produktivnosti, kar omogoča primerjavo med ocenami produktivnosti in posameznimi plačami. Rezultati te metode so manj pristranski, kot pri ocenjevanjih s strani nadrejenih in ima manj težav z izborom kot pri metodi dela po normi. Največja slabost je osamiti starost delavcev od drugih vplivov na dodano vrednost podjetja, kar vodi do postavljanja domnev. Težava je tudi, ker se pri tej metodi zahtevajo visokokakovostni podatki o podjetju in o osebnih lastnostih delavcev. Navadno se s to metodo pokaže, da je posameznik najbolj produktiven v svojih 30. in 40. letih starosti. Slabost te metode je tudi, da lahko uspeh podjetja poveča število novih delavcev, kar vodi v mlajšo starostno sestavo. Tako lahko pridemo do napačnih ugotovitev, saj je mlajša starostna skupina posledica ne pa vzrok uspeha podjetja.

3.2.2 Diskriminacije in predsodki proti starejšim delavcem

Delodajalci imajo na žalost večinoma še vedno zelo zastarel pogled na prednosti in slabosti starejših delavcev. Ocenjujejo jih kot nepripravljene na spremembe, nefleksibilne, smatrajo jih kot manj dovzetne za dodatna usposabljanja. Ta stereotip je žal prisoten tako v državah, kjer je stopnja zaposlenosti starejših relativno nizka, kot tudi v državah kjer je stopnja zaposlenosti starejših relativno visoka. V raziskavi, ki je bila delana na Švedskem, ki ima zelo visoko stopnjo zaposlenosti starejših, je več kot 50 odstotkov delodajalcev ocenilo starejše delavce kot toge in nefleksibilne, ter manj spretni v primerjavi z mladimi. Zaskrbljujoče je, da je 70 odstotkov delodajalcev v tej raziskavi izjavilo da nikoli, oziroma zelo redko zaposlujejo starejše delavce. Podobne rezultate so dale tudi raziskave opravljene v drugih državah OECD (OECD, 2006, str. 63).

Eurobarometrova raziskava iz leta 2006 o diskriminaciji v Evropski uniji je pokazala, da je po mnenju večine Evropejcev starostna diskriminacija v njihovih državah precej razširjena. Res pa je, da je delež med državami precej različen. Najbolj je starostna diskriminacija razširjena na Madžarskem (66 % vprašanih meni da je prisotna) in na Češkem (63%) najmanj pa na Irskem (30 %) in v Luksemburgu (22%). V Sloveniji je 41 odstotkov vprašanih imelo izkušnje s starostno diskriminacijo, v EU pa 53 odstotkov.

3.2.3 Vpliv starosti na stroške dela in na plačo

Razlog, ki tudi vpliva na zaposlovanje starejših delavcev je, da le ti predstavljajo višji strošek za delodajalca v primerjavi z mlajšimi kolegi. Delavec na začetku delovne dobe pridobiva znanje in izkušnje, s tem njegova produktivnost narašča. Zaradi upadanja produktivnosti z leti in naraščanjem stroškov dela, delodajalci neradi zaposlujejo starejše delavce.

Zaposleni imajo najvišjo plačo v starostni skupini od 45 do 54 let. Od začetkov na trgu dela pa vse dokler delavec ne doseže te starostne skupine, posamezniku plača narašča, le v letih pred odhodom v pokoj sledi rahel padec plače. Starostni razred od 25 do 29 let zasluži 72 odstotkov, razred od 55 do 64 let pa 92 odstotkov plače starostnega razreda od 45 do 54 let (Skirbekk, 2003, str. 16).

Pomemben podatek, ki tudi vpliva na višino plače pri določeni starosti, je dosežena izobrazba. Pri delavcih s srednješolsko izobrazbo plača starostnega razreda od 25 do 29 let znaša 19 odstotkov manj kot plača starostnega razreda od 45 do 54 let. Pri tistih z univerzitetno izobrazbo pa je razlika med tema dvema starostnima razredoma še precej večja, saj zaslužijo starejši skoraj enkrat več kot mlajši (Skirbekk, 2003, str. 17).

Zaradi nižje produktivnosti naj bi imeli starejši delavci nižje plače kot njihovi mlajši kolegi. V praksi je pogosto drugače, saj se plače oblikujejo neodvisno od produktivnosti delavcev. Starejši prejemajo razne dodatke, ki niso odvisni od njihovega dela. Dodatek na delovno dobo tudi povišuje plačo. Iz tega sledi da imajo starejši višjo plačo, saj prejemajo dodatek za minulo delo. Velikokrat starejši tudi napredujejo po hierarhični lestvi v podjetju ter prejemajo lahko tudi dodatek za stalnost. Zaradi vseh teh dodatkov in ugodnosti prihaja do tega, da so starejši na trgu dela nekonkurenčni mlajši delovni sili, ki dodatkov ne prejema.

3.2.4 Delovna zakonodaja

Razmerje med delojemalcem in delodajalcem je opredeljeno z delovno zakonodajo. V primeru starejših delavcev so to predvsem predpisi glede opravljanja nočnega in nadurnega dela, dela s krajšim delovnim časom, odpuščanji in višino odpravnine. S pomočjo strožje delovne zakonodaje naj bi izboljšali varnost zaposlitve težko zaposljivih oseb, med katere se uvrščajo tudi starejši, ki na trgu težje najdejo novo službo. Osnovna naloga zakonodaje je torej zagotoviti boljšo zaposljivost in večjo socialno varnost starejših delavcev in drugih ranljivih skupin (Cazes & Nesporova, 2003, str. 3).

V tem primeru imajo strožja pravila dvojni učinek. Na eni strani pomenijo rast stroškov povezanih z odpuščanjem starejših delavcev, na drugi strani pa povzročijo rast stroškov povezanih z zaposlitvijo novih delavcev. Tako je za delodajalce bolj ugodno obdržati starejše delavce in ne zaposlovati novih, mlajših delavcev.

Zmanjša pa učinek strožje zakonodaje zaposlitvene možnosti brezposelnim starejšim delavcem. Neizpodbitno dejstvo pa je, da se samo z zakonodajo ne da izboljšati zaposlitvenih možnosti starejših na trgu dela. Treba je oblikovati ukrepe, ki bi ovrgli stereotipne poglede delodajalcev o starejših delavcih in njihovi produktivnosti, ter povečali njihove zaposlitvene možnosti.

3.3 Zreli delavci bodo lahko rešitev za podjetja

Podjetja se na veliko poslužujejo prakse pošiljanja zrelih zaposlenih v programe zgodnjega upokojevanja. Ne vedo pa, kako jih obdržati in motivirati za nadaljnje delo. Iz tega sledi (Erickson, 2004):

1. Podjetja bodo v prihodnosti potrebovala zrele delavce. Posebej v nekaterih vrstah industrije v razvitih državah sveta. Tam kjer bo v prihodnosti primanjkovalo ustrezne delovne sile, bodo starejši delavci, tako kot tisti že upokojeni, postali pomemben vir usposobljene delovne sile v podjetjih.

2. Podjetje si ne more pridobiti ugleda, ki bo privabljal talentirane zrele delavce čez noč. Treba je razviti prakse pridobivanja in predvsem je treba ustvariti delovno okolje, ki bo starejšim delavcem prijazno in v katerem se bodo le ti počutili dobrodošle.

Potrebe po zaposlovanju starejših delavcev morda še niso velike, a predolgo odlašanje je lahko nevarno. Priporočeno je z ukrepi začeti čim prej, ter ustvariti več generacijsko delovno okolje. Na kratek rok je priporočljivo zapolnjevanje vrzeli z zreliimi delavci in delati na tem, da bi postali podjetje izbire za zrelo delovno silo v prihodnosti.

3.4 Štiri generacijske skupine ljudi

Nekaj zadnjih desetletij se govori o štirih generacijskih skupinah ljudi. V prvi skupini so veterani rojeni med letoma 1922 in 1943, druga skupina so otroci blaginje rojeni med 1944 in 1960, v tretji so otroci generacije X rojeni med letoma 1961 in 1980 in v četrti skupini so

predstavniki generacije Y rojeni po letu 1981. Strokovnjaki vse bolj ugotavljajo, da ima vsaka skupina svoje vrednote, navade in tudi posebnosti, kar zahteva od vodilnih različnih pristop (Stankovič, 2006, str. 16).

Veterani najbolj cenijo zahtevno delo, potrpežljivost, čast, osebno rast, vztrajnost in izziv. Najmanj pa so jim blizu vrednote kot so delo pred zabavo, stabilno delo in varnost zaposlitve, je bilo ugotovljeno z raziskavo. Pri generacijah otrok blaginje dobimo že drugačno sliko. Pri njih je najbolj cenjeno zahtevno delo in izzivi, nato sledijo osebna rast, potrpežljivost in vztrajnost, red in jasna pravila dela. Pri generacijah X je najvišje uvrščeno zahtevno delo in izziv, potem pripadnost podjetju, potrpežljivost in vztrajnost pri delu, ter ravnotežje med družinskim in poklicnim življenjem. Generacije Y najbolj preferirajo nagrado za opravljeno delo, urejenost, red, pravila in lojalnost, šele nato pa zahtevno delo in izziv.

Zanimive so tudi razlike med skupinami glede motivacije za delo. Veterane najbolj motivira izziv ki ga določeno delo prinaša, sledi mu ugodno delovno okolje in dostopnost izobraževanja. Pri otrocih blaginje je na prvem mestu možnost za samostojno delo in odločanje, ki mu sledita izziv pri delu in možnost izobraževanja. Generacije X postavljajo na prvo mesto možnost samostojnega dela in odločanja, pohvale nadrejenih ter delovni izziv. Pri generacijah Y je najpomembnejši motiv možnost samostojnega dela in odločanja, možnost izobraževanja in izzivi (Stankovič, 2006, str. 16).

Razlika v priljubljenosti različnih sistemov plač je tudi precej opazna med generacijami. Veterani želijo fiksni sistem plač. Pri vsaki nadaljnji generaciji je bolj priljubljen variabilni sistem plač.

Tudi glede napredovanja v službi so razlike med generacijami. Pri veteranih si polovica še vedno želi napredovati vertikalno (vodenje več ljudi). Otroci blaginje si želijo vertikalnega napredovanja v manjšini, večina si želi horizontalnega napredovanja, to pomeni napredovanja znotraj stroke. V generaciji Y si skoraj vsi želijo napredovanja samo v svoji stroki (Stankovič, 2006, str. 16).

Glede na štiri generacijske skupine ljudi spadajo v delovno skupino starejšo od 55 let, ki ji pravimo zreli delavci, tako pripadniki generacije otrok blaginje, kot tudi tisti veterani, ki so seveda še prisotni na trgu dela.

Zreli delavci so tisti, ki v primerjavi z mlajšimi kolegi raje opravljajo prostovoljna dela, njihovo zadovoljstvo in ponos je precej bolj vezan na delo ki ga opravljajo in kariero. Veliko manj se pritožujejo, da imajo preveč dela. Za njih je značilno tudi, da so manj konfliktni in so pripravljeni tudi več potrpeti. Njihova predanost delu je večja, poročajo da jih delo poživlja in ohranja vitalne, ter da jim čas hitro mine.

V primerjavi z mlajšimi želi delovna skupina starejša od 55 delati tudi po dopolnjeni starosti za upokojitev. Največjo željo po delu ima generacijska skupina veteranov, torej tistih delavcev ki so stari 65 let in več. Tisti ki se nameravajo upokojiti, planirajo to čim kasneje in tudi po upokojitvi je še prisotna želja po občasnem delu, ali s skrajšanim delovnim časom, ali pa na način, da obdobjem dela sledijo obdobja nedela in tako naprej.

Glede na raziskavo (AARP, Working in retirement Study, 2003) so glavni razlogi za delo tudi po upokojitvi:

1. Ostati mentalno aktiven.
2. Ostati psihično aktiven.
3. Biti produktiven in s tem koristen.
4. Delati nekaj zanimivega.
5. Potreba po denarju.
6. Potreba po zdravstveni oskrbi.

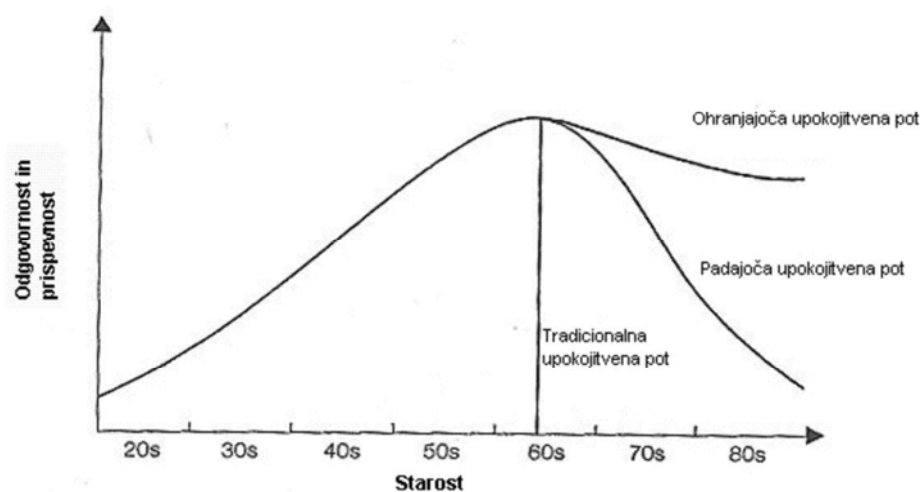
Treba je upoštevati, da naraščajoče številke zrelih delavcev upoštevajo mnoge, ki so že upokojeni. Okrog 20 odstotkov tistih, ki prejemajo pokojnino še vedno dela na nek način, med tistimi, ki so mlajši od 60 let pa je takih kar polovica. Od tistih starih 55 let in več, ki so sprejeli zgodnje pogoje za upokojitev, pa se jih je več kot ena tretjina vrnila na delo.

Zaposleni vseh starosti želijo zanimivo delo, priložnosti za učenje, stimulatивно delovno okolje, poštenost, primerno plačo in dodatke. Raziskava kaže najbistvenejše stvari, ki si jih zreli delavci želijo v povezavi z delom. Pričakovano je na prvem mestu pokojnina, sledijo dodatki, nato posebne ugodnosti in potem elementi povezani z delovnimi izkušnjami. Zreli delavci vrednotijo pogoje za osebnostno in poklicno rast višje kot pa fleksibilen delovni čas, razne bonitete in počitnice. Je pa tudi res, da najbrž starejšim več denarja in počitnice ne pomenijo toliko, ker že imajo večinoma dobre plače (The AARP Working in Retirement Study, 2003).

3.5 Različne karijerne poti

Risanje karijerne poti kot vzpenjanje in spuščanje po hierarhični lestvi v podjetju, je neprimerno za podaljševanje kariere. Veliko ljudi želi prilagoditi svojo vlogo, urnike in ostale delovne obveznosti, ko se približujejo upokojitvi. Želijo si nekoliko manj intenzivno in zahtevno, a še vedno koristno delo, ki ga bodo lahko opravljali tudi po dopoljenih letih za upokojitev.

Slika 6: Tri karijerne poti



Vir: Dychtwald et al., Workforce crisis, 2006, str. 44.

Slika 6 prikazuje tri različne poti posameznikovega gibanja po hierarhični lestvi v podjetju glede na odgovornost in prispevek. Prva je tradicionalna upokojitvena pot, po kateri se odgovornost in prispevek zaposlenega nenadoma končajo. Druga pot je padajoča upokojitvena pot, ki ima na sliki obliko zvonca in po kateri posameznikove obveznosti in odgovornosti po napolnjenih letih za odhod v pokoj precej strmo padajo. In še tretja pot je ohranjajoča upokojitvena pot, po kateri posameznikove odgovornosti in obveznosti ostajajo nespremenjene vse dokler ostaja zdrav, sposoben in voljan. Ta pot je bolj izjema kot pravilo. Res pa je, da se na vsakem področju najde kakšen posameznik, ki ljubi svoje delo, je željan novih znanj in ohranja velike obveznosti in odgovornosti v pozno starost. Z vidika ekonomske produktivnosti je najslabša pot tradicionalna upokojitvena pot. Predpostavlja se, da bo večina zaposlenih preferirala padajoči model (Dychtwald et al., 2006, str. 43).

Delodajalci morajo upoštevati razvijajoče se potrebe zrelih delavcev, da bi obdržali čim višjo produktivnost. Ne da pa se zadovoljiti in zadržati vseh, saj ljudje uporabljajo upokojitvev za zamenjavo zaposlitvene poti. Veliko ljudi želi delati količinsko manj istega dela kot so ga opravljali prej, drugi želijo opravljati popolnoma drugačno delo pri istem delodajalcu, spet tretji pa zamenjajo podjetje, saj želijo opravljati isto delo pri drugem delodajalcu. Praviloma v manjšem podjetju. Nekateri delajo tudi kot prostovoljci nekaj povsem tretjega.

3.6 Bistvene lastnosti zrelih delavcev

Prvič, zreli želijo polno prispevati v podjetju, potencialno sprejeti vodstvene pozicije relativno pozno v njihovi karieri in predstavljajo vodstveni most pri organizacijskih spremembah.

Drugič, kot delavci vseh starosti tudi zreli želijo izpopolnjevati svoje sposobnosti in razvijati talente. Velikokrat pa se zgodi, da jih delodajalci spregledajo ko gre za razne treninge in usposabljanja pod pretvezo bližnje upokojitve. Velika napaka, kajti izgube so najmanjše prav pri zrelih in zato je vložek v izobraževanje pri starejših lahko boljše povrnjen kot pri mlajših. Zreli so zelo primerni za mentorje, svetovalce in trenerje, tako se poveča njihov doprinos v podjetju, pa še ceneje je, ker ni treba najemati dragih svetovalcev od zunaj.

Tretjič, fleksibilni delovni dogovori, predvsem fleksibilni urniki bodo povečali število zrelih delavcev. Fleksibilnost mora postati sestavni del zaposlitvenega dogovora, tako pri prehajanju delavcev v pokoj, kot pri ponovnem aktiviranju zrelih iz pokoja.

4 UPOKOJEVANJE

Generacije otrok blaginje se bodo začele bolj množično upokojevati zelo kmalu. Mladih, ki bi polnili pokojninsko blagajno s svojim delom je vse manj in po predvidevanju Eurostata tudi dokaj veliko priseljevanje ne bo ustavilo negativnega trenda (Gornick, 2004, str. 1).

4.1 Zaposlenost starejših

Zaposlenost starejših delavcev, to pomeni delavcev starejših od 55 let, je v osemdesetih letih prejšnjega stoletja močno upadla. Upad je bil po državah različen, posebej velike razlike so

bile med severnimi in južnimi državami Evrope. Glavni razlog očitnega zmanjšanja stopnje zaposlenosti starejših delavcev, je bil močan trend zgodnjega upokojevanja. Sredi devetdesetih let se je začela zaposlenost višati, ker je prišlo do omejevanja politike zgodnjega upokojevanja (Auer, 2002, str. 5).

4.2 Politika zgodnjega upokojevanja

Zgodnje upokojevanje je imelo v 70. in 80. letih prejšnjega stoletja veliko stopnjo soglasja med socialnimi partnerji. Glavni vzroki zgodnjega upokojevanja v Evropi so bili povezani s povpraševanjem po delu, z nezaposlenostjo (predvsem je naraščala pri mladih), s krizo in z odpuščanjem. Tako so delodajalci zmanjšali število zaposlenih ali pa pomladili svoje vrste s pomočjo državnih subvencij (Walker, 1997, str. 22).

Tudi za izognitevčasne brezposelnosti so za to, da bi zmanjšala število zaposlenih, podjetja ponujala zgodnje upokojevanje. Zgodnja upokojitev se je zdela tako s strani vlad, kot s strani podjetij način lajšanja visoke nezaposlenosti. Starejši so z odhodom v pokoj izpraznili delovna mesta mlajšim in cenejšim delavcem. Mnogi mladi so v razvijajočih se državah težko našli delo, zato je bilo zgodnje upokojevanje deležno spodbud z namenom ustvarjanja prostih delovnih mest za mlade. Vendar pa je bil ta način reševanja problematike zelo vprašljiv, kajti vstopi in izstopi na trgu dela se običajno ne pojavljajo v istem sektorju, poklicih in podjetjih. Starejši so se upokojevali v industriji, mladi pa so vstopali na trg dela večinoma v storitvenem sektorju (Vistoporski, 2006, str. 7).

Politika zgodnjega upokojevanja je imela nepredvidene posledice in je bila tudi časovno neprimerna. O socialnih in ekonomskih stroških, ki jih je povzročila se v javnosti ni govorilo, vendar je imela škodljive posledice:

1. Zaradi naraščanja zgodnjega upokojevanja je prišlo do zmanjšanja vloge javnih pokojninskih sistemov kot ključnih regulatorjev upokojevanja in s tem povečanja negotovosti mnogih starejših ljudi na trgu dela. Za blaženje posledic in ublažitev vedno večje luknje med zaposlenostjo in upokojitvijo, je bila potrebna cela vrsta institucionalnih mehanizmov in ugodnosti.
2. Socialne pravice niso bile več avtomatično upravičene. Narava načela prispevanja je bila spodkopana. Pred tem so ljudje vedeli da kolikor časa so prispevali, toliko časa bodo samodejno upravičeni do polne pokojnine (Auer, 2002, str. 20).
3. Zaradi naraščanja zgodnjega upokojevanja je prišlo do razvrednotenja starejših delavcev na trgu dela. Zreli delavci so bili zaradi tega pogosto diskriminirani pri iskanju službe, napredovanju in usposabljanju.
4. Prehod iz običajne v zgodnjo upokojitev je povzročil izgubo nadzora nad procesom upokojevanja pri posamezniku. Velikokrat je delodajalec določil starost za upokojitev (Walker, 1997, str. 22-23).
5. Če bi se trend zgodnjega upokojevanja nadaljeval pri številčno velikih generacijah otrok blaginje, bi prišlo do kritičnega pomanjkanja delovne sile (Buck, 2003, str. 11).

4.3 Konec zgodnjega upokojevanja

V zadnjih letih je prišlo do občutnih sprememb v zvezi z zgodnjim upokojevanjem v večini evropskih držav. Države v katerih so bili prisotni programi zgodnjega upokojevanja so le te omejile oziroma zmanjšale. Glavni vzroki teh sprememb so demografske spremembe, predvsem staranje delovne sile in naraščanje stroškov pokojnin.

Trije dejavniki so še posebej pomembni (Buck, 2003, str. 10):

- Premik od pasivne k aktivni politiki zaposlovanja, je obsodil zgodnje upokojevanje kot najbolj pasiven odgovor na probleme zaposlovanja. Politike zaposlovanja se morajo osredotočiti na to, da bodo starejše delavce obdržale in jih ponovno vključevale na delovna mesta.
- V večini držav članic EU je prišlo po opustitvi politike zgodnjega upokojevanja do povečanja stopnje splošne zaposlenosti.
- Posledice, ki jih prinašajo demografske spremembe so vse bolj očitne in časa za reševanje je vse manj.

Odnos držav članic do zgodnjega upokojevanja je očitno spremenjen in videti je mogoče tudi številne primere dobre prakse, a so kljub temu v številnih primerih starejši delavci še vedno izključeni s trga dela. V mnogih državah je položaj starejših delavcev še vedno precej slab, so žrtve diskriminacije ko iščejo delo in ko je gre za usposabljanje (Walker, 1997, str. 27).

4.4 Delo po dopoljnjeni starosti za upokojitev

Vedno več starejših delavcev se odloča za delo tudi po dopoljnjeni starosti za upokojitev. Zaradi vse daljše življenjske dobe in seveda tudi vedno kvalitetnejše zdravstvene oskrbe je verjetno, da bodo starejši ostali aktivni vse dlje. Na upokojitev nikdar ne vpliva samo en razlog, ampak vedno vpliva več razlogov. Štirje glavni dejavniki, ki vplivajo na upokojitev so (Brunetto, 2005, str. 739-745):

- Finančne razmere. V primeru, da ima posameznik dober finančni položaj lahko kadarkoli sprejme odločitev o upokojitvi. Kadar pa finančni položaj ni ugoden, upokojitev ni mogoča kadarkoli. Daljša življenjska doba prinaša starševstvo kasneje in prinaša tudi finančno odgovornost za potomce pri starosti za odhod v pokoj. Taisti imajo morda tudi še starše za katere skrbijo. V danih situacijah so tako starejši velikokrat prisiljeni delati dlje.
- Praksa in politika podjetja. V preteklosti je politika podjetja spodbujala starejše zaposlene k zgodnjemu odhodu v pokoj. Mnogi so se upokojili proti lastni volji zaradi odkritih in prikritih namigov k odhodu v pokoj, ter celo šikaniranja. Danes je odgovornost podjetja, da spremeni to mišljenje in zagotovi ustrezne delovne razmere za svoje starejše delavce.
- Zdravje. V primeru slabega zdravja ali pa poškodbe je seveda želja po upokojitvi veliko večja. Važen dejavnik je tudi zdravje delavčevega partnerja. Raziskave kažejo, da če je žena slabega zdravja mož ostane na delu in zagotavlja finančna sredstva, če pa je obratno žena pusti službo in skrbi za partnerja.

- Osebni razlogi. Podatki kažejo, da so delavci zaposleni v strokovnih poklicih bolj naklonjeni nadaljnjemu delu po dopolnjeni starosti za upokožitev, ker uživajo v statusu, delu in družbi. Na drugi strani ostali iščejo alternativne načine nagrajevanja in zadovoljstvo zunaj dela.

5 ZAPOSLOVANJE ZRELIH DELAVCEV V ZDA

5.1 Kako optimizirati zaposlitev zrelih delavcev?

Za ohranitev konkurenčnosti mora podjetje imeti strategijo zaposlovanja zrelih delavcev vključujoč tiste, ki so že presegli starost za odhod v pokoj. Na žalost ima takšno strategijo le malo podjetij. Dve tretjini delodajalcev ne skrbi za aktivno pridobivanje zrelih delavcev, več kot polovica ni poizkušala zadržati ključnih zrelih delavcev in več kot osemdeset odstotkov ni ponudilo nobenih posebnih delovnih pogojev starejšim.

Trije temeljni načini spreminjanja strategije najemanja delovne sile (Erickson et al., 2004):

1. Najemati zrele delavce. Cilj je pridobiti zrele delavce in jih obdržati. Pomembno je razviti nove načine pridobivanja, ponuditi atraktivne delovne pogoje za starejše in izkoreniniti predsodke do zrelih delavcev.
2. Uvesti fleksibilno upokojevanje. Cilj je dati zaposlenim več svobode ostati produktiven in delodajalcem več svobode pri zaposlovanju. To pomeni omogočiti zrelim delavcem prilagoditev njihove vloge v podjetju, urnikov dela in razvijati možnosti za čim kasnejšo upokožitev. Fleksibilno upokojevanje temelji na fleksibilnih pokojninah in dodatkih.
3. Spremembe v zakonodaji. Cilj je poenostaviti pravila upokojevanja, odpravnin in predvsem dela v pokoju, tako da bodo ljudje z veseljem ostali zaposleni. Zakonodaja v ZDA in mnogih drugih državah po svetu motivira zaposlene za odhod v pokoj, namesto da bi jih motivirala da bi ostali aktivni.

5.2 Najemanje zrelih delavcev

Leta 1967 je v ZDA *Age Discrimination in Employment Act* prepovedal diskriminacijo proti starejšim delavcem. Vendar starostni predsodki ostajajo. Podjetja delujoča v ZDA se sicer razglašajo, da so brez predsodkov glede starejših delavcev, vendar njihova vsakodnevna praksa kaže drugače. Oglaševalci v ZDA so potrebovali več desetletij, da so starejši postali njihova ciljna skupina pri oglaševanju izdelkov. Podobno bodo morali storiti tudi delodajalci.

5.2.1 Prakse najemanja brez predsodkov

Procesi najemanja so večinoma namenjeni mlajšim kandidatom. Vprašanje pa je, koliko mlajši managerji sploh znajo ceniti in vrednotiti znanje in izkušnje zrelega delavca. Petindvajset let dela pri nekem podjetju bi najbrž ne ocenili kot predanost, ampak kot pomanjkanje ambicij.

Predsodek do starejših je lahko razviden že iz oglasa za nek poklic. Z besedami kot so veliko energije, hitro mišljenje, velika fleksibilnost, hitro delo se izraža zaželenost po mlajših kadrih. Na drugi strani pa izkušnje, znanje, sporočajo preferenco po zrelih delavcih. Načini pridobivanja kot so časopisni oglasi ali internetne strani ne privlačijo toliko zrelih. Veliko bolj primerni za njih so potovalni programi za starejše, razni centri, klubi in združenja upokojencev.

Farmacevtsko podjetje CSV je pred petnajstimi leti preučevalo demografske trende in prišlo do zaključka, da bi zaposlovalo več zrelih delavcev. Vendar jih managerji niso znali poiskati. Starejši so sicer kupovali v CSV-jevih trgovinah, vendar se niso prijavljali na razpise. Danes podjetje sodeluje z različnimi centri za starejše ter mestnimi agencijami in tako pridobiva starejše z željo po delu.

Moderne tehnike preizkušanja in izpraševanja kandidatov tudi odvrčajo zrele delavce. Starejši ljudje, navajeni na tradicionalne načine prikazovanja njihovih sposobnosti, se lahko precej zmedejo, ko se od njih zahteva da na primer nekaj naredijo z lego kockami, ali da razložijo kako so narejeni M&M bonboni. Tudi moderni psihometrični testi odvrčajo starejše (Financial Times, 2002).

5.2.2 Starejšim prijazna podjetja

V preteklih trinajstih letih je podjetje CSV več kot podvojilo delež zaposlenih nad 50 let in sicer iz 7 odstotkov na 17 odstotkov. Podjetje nima določene starosti za odhod v pokoj, tako da se ljudje lahko pridružijo tudi v že zelo zrelih letih in ostanejo kolikor časa želijo. Šest od njihovih zaposlenih je že napolnilo 90 let in njihov ugled starejšim prijaznega podjetja se širi. Podjetje tudi javno hvali produktivnost in učinkovitost zrelih delavcev, tako da se le ti počutijo koristne in zaželene.

Zanimivo je, da so se tudi v CSV-ju srečali z pojavom, ko starejši delavci delajo pod vodstvom veliko mlajših managerjev. Problem so rešili z dodatnim izobraževanjem in treningom managerjev za delo z zreli delavci.

Tudi podjetje Home Depot je znano po tem, da rado zaposluje zrele delavce, posebej tiste, ki so se pred kratkim upokojili in imajo še vedno željo po delu. Podjetje sodeluje z organizacijami za starejše, socialnimi službami po državi in drugimi službami preko katerih pride v stik s starejšimi z željo po delu. Home Depot omogoča fleksibilne urnike, delo s krajšim delovnim časom, fleksibilne počitnice in dovoljuje tudi odsotnosti zaradi različnih vzrokov kot so potovanja in drugo. Omogoča tudi različne projekte prostovoljcem. Zaradi omenjenega uživa velik ugled med zreli delavci in ima dovolj kandidatov, ki želijo delati pri njih.

Ostala podjetja, ki rutinsko zaposlujejo starejše so še Wall-Mart, kjer je 22 odstotkov zaposlenih starejših od 55 let, kar znaša četrto milijono zaposlenih, tako v vodstvenih službah kot v stikih s kupci. Hotelska veriga Days Inn, zaposluje starejše večinoma kot agente s krajšim delovnim časom. Opažajo, da je pri starejših nižja fluktuacija delovne sile in tudi stranke so bolj zadovoljne s storitvami (Dychtwald et al., 2006, str. 49).

5.3 Uvedba fleksibilnega upokojevanja

V večjem delu človeške zgodovine so ljudje delali vse dokler so lahko. Prvi zakon v ZDA, ki je predvideval upokojevanje je bil sprejet leta 1920, torej manj kot sto let nazaj in je veljal samo za vladne uslužbence. Potem je sledila velika depresija, ko je nezaposlenost dosegla 25 odstotkov in v želji, da bi naredili prostor mlajšim delavcem so vlada, sindikati in delodajalci začeli uvajati programe upokojevanja, kot jih poznamo danes; s socialno varnostjo in pokojninami. Vendar ta sistem pripada dobi ki je bila, danes so razmere drugačne in zato je potrebno sistem prilagoditi.

5.3.1 Fleksibilno upokojevanje

Marsikdo je že slišal za fazno upokojevanje, to je postopno zmanjševanje delovnih ur in odgovornosti pred dokončnim odhodom v pokoj. Primer takega upokojevanja je, ko se zaposleni po dopolnjenem 55 letu starosti dogovorijo za skrajšan delovni čas, če so se odločili, da se bodo čez tri leta upokojili. Navadno delajo štiri dni na teden prvo leto in tri dni na teden naslednji dve leti. Polovični delovnik je minimum, ki ga morajo opraviti. Delavci so polno zdravstveno in socialno zavarovani in lahko zaprosijo za vrnitev na polni delovni čas. Upokojevanje po fazah je variacija tradicionalnega vidika upokojevanja, vendar ni najboljša varianta ker vseeno pomeni odhod posameznika iz delovne sile.

Priporočeno je fleksibilno upokojevanje, ki vsebuje fleksibilne vloge in načine dela, dodeljevanje delovnih nalog glede na izkušnje in sposobnosti posameznika, krajši delovni čas, fleksibilne urnike, ter predvsem ne usmerja posameznika iz delovne sile po določenem času. Fleksibilno upokojevanje ne pomeni samo delne upokojitve v kateri lahko posamezniki uživajo sadove pokoja, ampak tudi aktivno upokojitev, ko ostanejo produktivni in socialno angažirani na delovnem mestu. Omogoča kontinuirano delo, ki se začne pred dopolnjenimi leti za odhod v pokoj in lahko nadaljuje še desetletja potem. Poleg koristi, ki jih imajo s fleksibilnim upokojevanjem delavci imajo seveda koristi tudi delodajalci (Dychtwald et al., 2006, str. 51):

1. Obdržijo usluge ključnih zaposlenih, ki bi jih v nasprotnem primeru lahko izgubili, ali pa bi se celo preselili h konkurenci.
2. Obdržijo ključne projekte, saj obdržijo znanje in izkušnje. Zreli delavci so tudi mentorji in svetovalci mlajšim kolegom.
3. Že imajo v podjetju izkušene strokovnjake za ključna mesta in se ni treba podjetju obračati na razne agencije za kadre.
4. Z zreli delavci, ki jih ima podjetje na razpolago lahko tudi zapolni potrebe, ki se pojavijo nepričakovano.
5. Podjetje ima tudi nižje stroške dela, saj so prispevki za delavce, ki so v procesu fleksibilnega upokojevanja nižji.

Ocenjuje se, da v ZDA le eden delodajalec od petih ponuja fazno upokojevanje, ali druge programe postopnega upokojevanja. William Mercer v svoji študiji ugotavlja, da le 23 odstotkov podjetij ponuja zrelim zaposlenim fleksibilne oblike dela. Od teh jih 47 odstotkov nudi delo s skrajšanim delovnim časom, 42 odstotkov ponuja občasno delo, 42 odstotkov ponuja svetovalno delo, 17 odstotkov nudi možnost, da si dva zrela delavca delita eno delo in

45 odstotkov ponuja mentorstvo, trening mlajših in delo v raziskavah in razvoju (Phased Retirement and Other Options, 2001).

Pokojninski izračuni odvrčajo starejše zaposlene od zmanjševanja delovnih ur in odgovornosti namesto upokojitve. Večina današnjih programov fleksibilnega upokojevanja je programov povratnikov iz pokoja. Tipičen primer je sledeč. Oseba se upokoji in se potem vrne po obdobju šestih mesecev, kot delavec po pogodbi za največ tisoč ur letno. *Internal Revenue Service (IRS)* postavlja omejitve števila ur zato, da ne bi delodajalci zamenjevali polno zaposlenih z upokojenci in se s tem izognili plačevanju zdravstvene oskrbe in drugih prispevkov. Delavci, ki delajo več kot tisoč ur letno morajo delati preko posebne agencije in morajo ponuditi svoje storitve različnim delodajalcem. Te omejitve zelo favorizirajo podjetja, ki potrebujejo sezonske delavce in tista ki delajo na projektih.

5.3.2 Rezerve v pripravljenosti v podjetju MITRE

MITRE korporacija ceni znanje in izkušnje. Pri njih je zaposlenih čez pet tisoč delavcev in njihova povprečna starost je 46 let, to je šest let nad državnim povprečjem. Pred leti so v podjetju ugotovili, da preveč delavcev s ključnimi znanji in bogatimi izkušnjami odhaja v pokoj. Zato so razvili poseben proces zadržanja zrelih delavcev, ki ga imenujejo zreli v rezervi. Pod posebnim programom lahko vsak zaposleni z vsaj deset letnim stažem pri podjetju, postane rezerva v pripravljenosti in dela do tisoč ur letno. Delajo na raznih projektih, so mentorji mlajšim, ter pomagajo podjetju na različnih področjih s svojim znanjem in izkušnjami. Pokrito imajo zdravstveno zavarovanje kot upokojenci. Tisti ki prejemajo pokojnino morajo po upokojitvi počakati šest mesecev preden se vrnejo na delo. Povprečno je nekje med sto petdeset in dvesto ljudi v rezervi. MITRE ima tudi program za delo s skrajšanim delovnim časom, kjer se dela me dvajset in trideset ur na teden. Trenutno je v tem programu med dvesto in tristo ljudi (Dychtwald et al., 2006, str. 53).

V podjetju razlagajo, da je za uspeh programa rezerv treba imeti filozofijo ki ceni znanje in izkušnje, v nasprotnem primeru bo vsak program za upokojene propadel. Klima v podjetju mora biti naklonjena starejšim delavcem in jim z raznimi prilagoditvami omogočati uspešno delo. MITRE je leta 2001 in 2003 prejel *AARP* nagrado, kot eno najboljših podjetij za delo delavcev starejših od 55 let.

Ron Coleman je bivši sistemski inženir, ki je med rezervami. Leta 1998 se je upokojil pri starosti 66 let, počakal je eno leto in se nato preselil med zrele v rezervi. Sodeluje pri dveh projektih letno, kar skupaj traja približno štiri mesece. Ker ima rad golf dela za MITRE pretežno v zimskih mesecih. Lahko tudi izbira katere dneve bo delal v podjetju in katere doma. Pravi, da ga delo poživlja in da zelo uživa pri svetovanju in prenašanju izkušenj na mlajše sodelavce.

Bob Bennie, ki je pri MITRE-ju že od leta 1965, pravi da ne more razumeti zakaj se ljudje sploh upokojujejo. 'Človek z leti postane izkušen, podjetja kot je MITRE omogočajo delo tudi po napolnjeni starosti za upokojitev in tudi vrhunec znanja posameznik doseže pri 65 letih,' še dodaja.

5.3.3 Primer družbe Monsanto

Družba Monsanto je družba ki deluje na področju agrikulture. Leta 1991 je uvedla podoben program. Liz Thien, dolgoletni vodja programa, je povedal da so konec osemdesetih let potrebovali večje število delavcev, hkrati pa so imeli kvalificirane izobražene in izkušene upokojence s katerimi so hoteli nadaljevati sodelovanje. Program ima okrog 300 sodelujočih, ki delajo s skrajšanim delovnim časom, ki skupaj naredijo letno 132000 delovnih ur in stane 4.5 milijone dolarjev letno.

Program je odprt za vse zaposlene različnih starosti, ki so zapustili podjetje v dobrem stanju in se želijo vrniti s skrajšanim delovnim časom. Seveda morajo tudi tu počakati šest mesecev. Ne smejo pa managerji najemati zrelih upokojenih delavcev za delo v večjem obsegu od predpisanega in s tem zniževati stroškov. Če nekdo dela veliko ur potem mora biti zaposlen za polni delovni čas in prejemati polno plačo. Managerji uporabljajo zrele upokojene za deljeno delo, nenadne potrebe in kratkotrajne nadomestitve.

Podjetje je uvedlo sestanke z upokojenimi, delavci in managerji z namenom ugotovitve želja in potreb vsake od skupin, klicanje udeležencev programa ko se jih potrebuje, ter beleženje njihovih sposobnosti in opravljenih ur v centralni bazi podatkov. Monsanto rekrutira upokojene s posebnim vabilom, ki ga priložijo dokumentom ob odhodu v pokoj. Poleg tega oglašujejo program tudi na internetnih straneh in v posebnih brošurah.

Ta program je precej zmanjšal stroške podjetja, koristi pri upokojenih zrelih delavcih pa je težko izmeriti (Dychtwald et al., 2006, str. 55).

5.3.4 Variacije fleksibilnega upokojevanja

Upokojitev iz ene službe in nato začetek druge je postalo vse bolj pogosto. Ljudje, ki so delali v vojaških službah, službah državne varnosti in javnega izobraževanja, kjer je možnost upokojitve že po dvajsetih letih dela, se upokojujejo in po določenem času začnejo popolnoma novo kariero. Vendar je v teh institucijah prisoten beg možganov. Pri FBI-ju se morajo agenti upokojiti pri 57 letih in tako ima danes kar štirideset odstotkov zaposlenih manj kot pet let delovnih izkušenj. Zato FBI rekrutira upokojene agente kot analitike za zapolnitev vrzeli, ki se je še posebej povečala po enajstem septembru, zaradi povečanih obveznosti (Dychtwald et al., 2006, str. 56).

5.4 Področje pokojnin

V ZDA je resnično fleksibilno upokojevanje še vedno zelo težavno za veliko zaposlenih. *IRS* določa čas in pogoje upokojevanja. Pokojninski izračuni pogosto odvrtaajo zaposlene od zmanjševanja delovnih ur v obdobju pred upokojitvijo, kajti ravno plačani prispevki zadnjih delovnih let pogosto določajo višino pokojnine. Pokojninska zakonodaja in prispevki zdravstvenega zavarovanja sta kompleksni področji, ki pomembno vplivata na najemanje in razvoj zrelih delavcev.

Raziskava EPF (Employment Policy Foundation, april 2003) je pokazala, da kar 65 odstotkov delodajalcev v ZDA želi svojim delavcem ponuditi program fleksibilnega upokojevanja,

vendar jim to preprečujejo obstoječi predpisi. Za lažje zaposlovanje zrelih delavcev je nujno prilagoditi zakonodajo tako, da bo spodbujala ne pa zavirala zaposlovanje.

Glede na številne ovire in nejasnosti je vprašanje, kako lahko podjetja legalno uvajajo program fleksibilnega upokojevanja. Obstajajo štiri načini, ki jim lahko sledijo (Dychtwald et al., 2006, str. 57):

- Zmanjševanje delovnih ur, ko se zaposleni bliža upokojitvi.
- Uvajanje programa upokojitev-vrnitev. Najmanjše upokojeencev, kot pogodbenih delavcev z do tisoč delovnimi urami letno.
- Angažirati upokojeence kot neodvisne svetovalce. Postavljajo lastne delovne pogoje in so mentorji mlajšim.
- Povabiti ljudi za nadaljevanje dela pod spremenjenimi pogoji. Treba je paziti, da se povabi tiste po katerih je povpraševanje veliko ali pa so visoko usposobljeni.

6 ZAPOSLOVANJE STAREJŠIH DELAVCEV V EVROPI

Staranje prebivalstva ima, kot smo že videli, velik vpliv na trg dela. Staranje vodi k temu, da je vse večji delež potencialne delovne sile starejši in da vedno manj mladih vstopa na trg dela, zato bodo delodajalci prisiljeni zaposlovati tudi starejše delavce. Posledice staranja prebivalstva in s tem delovne sile pa delodajalci, kot smo že videli za primer ZDA, tudi v Evropi, le počasi dojemajo in se na spremenjene razmere še počasneje odzivajo.

6.1 Lizbonski cilji

Marca leta 2000 si je Evropska unija v Lizboni zadala tri cilje:

1. Doseganje polne zaposlenosti.
2. Izboljšanje kakovosti in produktivnosti dela.
3. Krepitev socialne povezanosti in vključenosti.

Cilj Lizbonske strategije je, da bi postala EU najbolj konkurenčno in dinamično gospodarstvo na svetu, s trajno gospodarsko rastjo, kakovostnimi delovnimi mesti in visoko stopnjo socialne povezanosti. Vsaka država članica mora sodelovati in prispevati svoj delež.

Pomemben sestavni del Lizbonske strategije in njenih ciljev je skupna aktivna politika zaposlovanja, ki naj bi spodbujala podjetništvo, pomagala v boju proti revščini, skrbela za gospodarsko rast in povečala stopnjo zaposlenosti v EU. Cilj, ki ga je postavil Evropski svet je doseči 70 odstotno stopnjo zaposlenosti prebivalstva v starosti od 15-64 let, pri tem naj bi stopnja zaposlenosti žensk dosegla 60 odstotkov.

Leta 2001 so bili v Stockholmu postavljeni vmesni cilji in sicer 67 odstotna celotna zaposlenost in 57 odstotna zaposlenost žensk do leta 2005. Kmalu je postalo jasno, da bodo države omenjene cilje dosegle le v primeru, če bodo povečale stopnjo zaposlenosti starejših delavcev. Zato so postavili nov cilj, povišanje stopnjo zaposlenosti starostnega razreda od 55-64 let na 50 odstotkov do leta 2010 (Mnenje ESSO o politiki zaposlovanja, 2005, str. 5).

6.2 Doseganje ciljev na področju zaposlovanja

V Sloveniji se je stopnja zaposlenosti v zadnjih letih gibala med 62 in 63 odstotki in je bila blizu povprečja EU-15. Leta 2005 je dosegla 66 odstotkov in je za srednjeročnim ciljem zaostajala le za odstotek. Stopnja zaposlenosti žensk je že dosegla Lizbonski cilj, to je 60 odstotna zaposlenost do leta 2010. Zelo nizka pa je stopnja zaposlenosti v starostnem razredu od 55-64 let, ki znaša le dobrih 30 odstotkov in za kar 20 odstotkov zaostaja za Lizbonskim ciljem. Glavni vzrok za to je v politiki zgodnjega upokojevanju v preteklosti o kateri smo že govorili. Za povprečjem EU-15 zaostajamo za 13.4 odstotka, za povprečjem EU-25 pa za 11.8 (Employment in Europe, 2006, str. 258-280).

Na razvoj zaposlovanja v EU je precej vplivala tudi širitev, saj je bila zaposlenost v novih državah članicah precej nižja od zaposlenosti v EU-15. Pri oblikovanju strategije zaposlovanja v EU je bilo potrebno posebno pozornost posvetiti potrebam novih držav članic, da so le te lahko dosegale cilje širše skupnosti.

Stopnja celotne zaposlenosti se razlikuje znotraj EU. Lizbonske cilje so dosegle Nizozemska, Velika Britanija, Danska in Švedska. Vmesni cilj so z 67 odstotno stopnjo zaposlenosti dosegle Finska, Avstrija in Portugalska. Nizke stopnje zaposlenosti imajo mediteranske države, med katerimi prednjači Italija z le 55 odstotno zaposlenostjo. Še slabše je stanje v državah kot so Bolgarija, Poljska in Romunija.

Iz Tabele 3 je razvidno, da so od vseh zastavljenih Lizbonskih ciljev države EU najbolj oddaljene v segmentu zaposlenosti starejših. Resda se je v zadnjih letih ta zaposlenost zvišala, a še vedno precej zaostaja za želeno. V povprečju je za EU-25 znašala leta 2006 dobrih 43 odstotkov. Pri tem, da sta več kot 60 odstotno zaposlenost dosegli le Švedska in Danska. Vsak tretji starejši je bil zaposlen v Italiji, Belgiji in Luksemburgu. V državah, ki so nanovo pristopile v EU pa je stopnja zaposlenosti starejših še slabša, saj je zaposlen le vsak četrti prebivalec iz te starostne skupine (Murray, 2004, str. 44).

Tabela 3: Stopnja zaposlenosti starejših delavcev v letih 2000 in 2006, ter oddaljenost od Lizbonskega cilja za države EU-25

DRŽAVA EU-25	Zaposlenost Leta 2000 v (%)	Zaposlenost leta 2006 v (%)	Oddaljenost od cilja (50 % zaposlenost leta 2010)
Švedska	64,9	69,9	cilj že dosežen
Danska	55,7	60,7	cilj že dosežen
Estonija	46,3	58,5	cilj že dosežen
Velika Britanija	50,7	57,4	cilj že dosežen
Finska	41,6	54,5	cilj že dosežen
Ciper	49,4	53,6	cilj že dosežen
Latvija	36,0	53,3	cilj že dosežen
Irska	45,3	53,1	cilj že dosežen
Portugalska	50,7	50,1	cilj že dosežen
Litva	40,4	49,6	0,4
Nemčija	37,6	48,4	1,6
Nizozemska	38,2	47,7	2,3
Češka	36,3	45,2	4,8

DRŽAVA EU-25	Zaposlenost Leta 2000 v (%)	Zaposlenost leta 2006 v (%)	Oddaljenost od cilja (50 % zaposlenost leta 2010)
Španija	37,0	44,1	5,9
Grčija	39,0	42,3	7,7
Francija	29,9	37,6	12,4
Avstrija	28,8	35,5	14,5
Madžarska	22,2	33,6	16,4
Luksemburg	26,7	33,2	16,8
Slovaška	21,3	33,1	16,9
Slovenija	22,7	32,6	17,4
Italija	27,7	32,5	17,5
Belgija	26,3	32,0	18,0
Malta	28,5	30,0	20,0
Poljska	28,4	28,1	21,9
EU-25	36,6	43,6	6,4

Vir: Labour, Force Survey, 2006.

Da bodo cilji Lizbonske strategije težko dosegljivi ugotavlja tudi Kokovo poročilo iz konca leta 2004. To poročilo obravnava stanje med letoma 2000 in 2004 in je precej kritično do doseženega napredka v omenjenem obdobju. Glavni vzrok je pomanjkanje politične volje držav članic. Poročilo ugotavlja, da je sicer na nekaterih področjih prišlo do napredka, a da se je z letom 2001 ustavilo neto ustvarjanje delovnih mest, zaradi česar bo 70 odstotna zaposlenost do leta 2010 težko dosegljiva.

V Tabeli 4 je prikazano stanje na nekaterih področjih za Slovenijo in za povprečje EU-25 in primerjano z izbranimi cilji Lizbonske strategije, ki jih države EU želijo doseči do leta 2010. V Sloveniji so bili leta 2005 nedoseženi še trije cilji. Skupna zaposlenost je za 4 odstotne točke nižja od cilja, za 6,5 let bo potrebno povečati starost ob izstopu iz trga dela in za skoraj 20 odstotkov pa bo treba povečati stopnjo zaposlenosti starejših.

Tabela 4: Doseganje izbranih ciljev Lizbonske strategije za Slovenijo in EU-25 v letu 2005

	Slovenija	EU-25	Cilj Lizbonske strategije (leto 2010)
Skupna stopnja zaposlenosti v (%)	66,0	63,8	70,0
Stopnja zaposlenosti starejših (55-64) let v (%)	30,7	42,5	50,0
Vključenost v vseživljenjsko učenje v (%)	15,3	10,2	12,5
Povprečna starost ob izstopu iz trga dela v letih	58,5	60,9	65,0

Vir: EUROSTAT, 2005

6.3 Strategije zaposlovanja starejših delavcev

6.3.1 Strategije na ravni države

V nekaterih državah EU se izvajajo projekti s katerimi se opozarja delodajalce na posledice staranja delovne sile in možnosti, ki jih imajo za reševanje tega problema. Z določanjem pravil na trgu, zakonodajo, določanjem obveznosti delodajalcev in drugimi ukrepi lahko vlade posameznih držav izboljšajo razmere za zaposlovanje starejših.

Na področju izobraževanja je potrebno vzpodbujati vseživljenjsko učenje. Ozaveščati je potrebno javnost o nesprejemljivosti negativne podobe starejših delavcev in z njimi povezanimi stereotipi. Prikazati mora delodajalcem stroške, ki nastanejo z izgubo starejših delavcev.

Politika zaposlovanja ne sme sprejemati ukrepov, ki zmanjšujejo možnosti zaposlitve starejših delavcev. Spodbujati je potrebno starejše, da so še naprej delovno aktivni. Poskrbeti mora za olajšave tistim delodajalcem, ki zaposlujejo starejše. Delati mora v interesu starejših, tako tistih ki so že zaposlenih, kot tistih ki se še želijo zaposliti. Odpravljati mora neskladja na področju socialne varnosti (Cvahte, 2004).

6.3.2 Predlogi za nevladne organizacije

Na področju zaposlovanja so zelo pomembne nevladne organizacije. Podpirati je treba njihov razvoj, saj skrbijo za pomoč različnim skupinam prebivalstva, tudi za starejše in nezaposlene. Za svoj položaj in obstoj znotraj družbenih struktur, pa si morajo prizadevati tudi nevladne organizacije same in predvsem skrbeti za pridobivanje finančnih sredstev za realizacijo svojih projektov. Glede starejših delavcev lahko veliko pripomorejo z osveščanjem družbe in pri razbijanju stereotipov (Cvahte, 2004).

6.3.3 Predlogi za sindikate

Sindikati so še vedno preveč usmerjeni v ščitenje interesov delavcev z vidika predčasnega odhoda v pokoj in premalo zahtevajo od vlade, da bi pripravila pogoje za ohranjanje delovnih mest za starejše zaposlene. Zastopati morajo interese vseh delavcev ne glede na njihovo starost. Za starejše lahko veliko naredijo tudi s tem, da jih spodbujajo k izobraževanju in na drugi strani vplivajo na podjetja, da jim izobraževanje omogočijo.

6.3.4 Strategije za delodajalce

Delodajalci morajo posvetiti dejstvu, da se delovna sila stara posebno pozornost na vseh nivojih organizacije. Management mora biti usposobljen za ravnanje s človeškimi viri. Tako v privatnem kot javnem sektorju morajo biti ustvarjeni pogoji, v katerih si bodo zaposleni navzlic staranju lahko ustvarili kariero. Delodajalci morajo zaradi staranja delovne sile poskrbeti za ukrepe in napredek dobre prakse pri starostnem managementu. Odstraniti je treba starostne ovire pri oglasih za službo, prirediti pogoje za delo starejših delavcev in izboljšati odnose z njimi.

Potrebno je, da podjetja zbirajo informacije o pričakovanjih, željah in namerah starejših delavcev in poiskati možnosti za njihovo zaposlitev. Treba je tudi vpeljati osebne razgovore z starejšimi delavci in jim tako pokazati nove možnosti in drugačne vloge. Pomembna za podjetje je raznolikost delovnih izkušenj med starejšimi in mlajšimi zaposlenimi. Pri nekaterih vrstah del je starejši lahko bolj produktiven.

Šest strategij za reševanje izziva starajočih se delavcev, ki naj bi jih sprejela podjetja (Addressing the challenges of an ageing workforce, 2005, str. 4-9):

- Vključevanje v novačenja. Starejše delavce je treba zaradi demografskih sprememb, zaradi katerih je vse manj mlajših delavcev, načrtno privabljati.
- S pomočjo alternativnih delovnih dogovorov obdržati kvalificirane starejše delavce. Predvsem delo s skrajšanim delovnim časom in delo na domu, sta obliki ki omogočata obdržati usposobljene starejše delavce.
- Obdržati ključno znanje preden odide iz podjetja. Kajti ko delavec zapusti podjetje, le to izgubi številna ključna znanja, ne da bi se le ta shranila oziroma delila s kom drugim. Tako se potem dogaja, da delavci, ki ostanejo v podjetju potem neuspešno iščejo odgovore na vprašanja, ki so bila že odgovorjena. Del tehnik se zato osredotoča na beleženje izkušenj delavcev in shranjevanju le teh v obliki primerni za prihodnjo rabo. Drugi pristop pa je vzpodbujanje starejših delavcev, da bi svoje znanje prenašali na mlajše.
- Omogočati delavcem nadgradnjo znanj. V podjetjih se ugotavlja potreba za obnovo znanja pri zaposlenih, ki so formalno izobraževanje zaključili že pred leti, če ne pred desetletji.
- Omogočiti delovanje več generacij delavcev v sožitju. Pomembne ovire v ponudbi dela lahko predstavljajo različna stališča in dojemanje različnih starostnih skupin, saj lahko starostna razlika med posameznimi delavci znaša tudi štirideset let in več. Vnaprej prisoten predsodek o nepripravljenosti starejših za učenje in sprejemanje nove tehnologije lahko zelo zmanjša njihov pogum in voljo za učenje in obnavljanje svojega znanja.
- Pomoč pri bolj učinkoviti rabi tehnologije. Mišljenje da imajo starejši več težav z sprejemanjem in uporabo tehnologije, je eden izmed glavnih mitov današnjega časa. Veliko raziskav je potrdilo, da starost sama po sebi ni neposredno povezana s sprejemanjem tehnologije. Treba je le starejšim nuditi pomoč in vzpodbudo, ter jim pokazati da so zaželeni.

6.3.5 Predlogi za starejše delavce

Delodajalci imajo dolžnost ustvariti priložnosti v katerih si posamezniki lahko kreirajo kariero ob predvidevanju staranja. Na starejših delavcih pa je, da take priložnosti izkoristijo. Starejši delavci in brezposelni si morajo med seboj nuditi oporo in se medsebojno opogumljati za prevzem odgovornosti za izboljšanje zaposlitvenih možnosti. Zelo važno je, da izpopolnjujejo svoja znanja, tako da izkoriščajo priložnosti, ki jih za to nudijo delodajalci, kot tudi samoiniciativno. Vključevati se morajo v razna združenja preko katerih lahko izvajajo pritisk na vlado, sindikate in delodajalce za čimprejšnje ustvarjanje pogojev za zaposlovanje in izobraževanje. Po drugi strani pa morajo ta združenja vzpodbujati lastne člane k pridobitvi motivacije in samozaupanja za izobraževanje in lastno uveljavitev (Cvahte, 2004).

6.4 Primeri reševanja problematike starejših delavcev v nekaterih državah EU

Kot je bilo že večkrat omenjeno, se s problemom staranja prebivalstva in z njim delovne sile sooča vse več držav. Vzorec je povsod zelo podoben. Prebivalstvo se stara, rodnost pada, prisotna je visoka brezposelnost starejših zaradi odklonilnega odnosa delodajalcev do njihovega zaposlovanja. Veliko je bilo že povedanega o razmerah v ZDA, EU in Sloveniji. Sedaj bom pa še na kratko predstavil kako v nekaterih državah EU rešujejo problem staranja delovne sile in zaposlovanja starejših delavcev.

6.4.1 Francija

Zaradi zniževanja rodnosti in podaljševanja pričakovane življenjske dobe ob rojstvu, se soočajo s hitrim staranjem prebivalstva. Med letoma 1970 in 2005 se je povprečna rodnost znižala iz 2,3 otroka na žensko na 1,8 otroka na žensko. V istem razdobju se je pričakovana življenjska doba ob rojstvu povečala iz 67,9 let na 76 let za moške in iz 75,4 let na 83,2 let za ženske. Iz projekcij do leta 2050 je razvidno, da se bo tak trend nadaljeval še naprej. Leta 2050 naj bi bila pričakovana življenjska doba za moške 81,8 let in 88,5 let za ženske. Rodnost naj bi bila povprečno nekje 1,85 otroka na žensko. V primeru, da trg dela ne bo doživel večjih sprememb, se bo začel krčiti in starati takoj po letu 2010. Ena četrtnina delavcev bo starejša od 50 let (Kretič, 2007, str. 43).

Od leta 2000 dalje se stopnja zaposlenosti prebivalstva v starostnem razredu 15-64 let giblje med 62 in 63 odstotki. V razdobju med letoma 2000 in 2005 se je stopnja zaposlenosti starejših dvignila na 37,9 odstotkov, kar pomeni povečanje za 8 odstotkov. Stopnja zaposlenosti žensk se je povečala za slabih 9 odstotkov (Employment in Europe 2006, str. 267).

Leta 1982 so z namenom znižanja visoke stopnje brezposelnosti sprejeli reformo s katero so znižali starostno mejo za upokojitev iz 65 na 60 let. Posledica tega ukrepa je bila izguba velikega števila starejše delovne sile, ki bi lahko delala še nekaj časa. Tudi programi za zgodnje upokojevanje in razne druge ugodnosti so spodbujali starejše, da bi zapustili trg dela. Brezposelnosti jim ni uspelo znižati. V sredini 90. let je francoska vlada omejila državno financiranje zgodnjega upokojevanja. S pomočjo pokojninske reforme iz leta 2003 je spodbudila delavce, da delajo dlje na način, da je dvignila starostno mejo pri kateri so upravičeni do polne pokojnine. Uveden je bil tudi bonus sistem namenjen tistim, ki so pripravljene delati še po dopolnjenem 65. letu starosti. Leta 2001 je vlada tudi z zakonom prepovedala vsakršno diskriminacijo pri zaposlovanju. Veliko truda je bilo vloženo tudi v promocijo zaposlovanja starejših in vseživljenjskega učenja. Leta 2003 je prišlo do dviga praga za upokojitev iz 60 na 65 let (Kretič, 2007, str. 43).

Zgoraj omenjene spremembe so korak v pravo smer, ampak za njihovo realizacijo je potreben čas. Treba pa je storiti tudi še kaj drugega za povečanje zaposlenosti starejših. Bistvenega pomena je spremeniti pogled na staranje in prepričati delavce, da bodo delali dlje. Pristopi s pomočjo katerih je mogoče izboljšati zaposlenost starejših (Ageing and Employment policies, France, 2004, str. 9-19):

1. Mobilnosti udeležencev na trgu dela. Ideji, da bi starejši delali dlje časa so delodajalci precej nenaklonjeni. Treba je izvesti kampanjo, ki bi pripomogla k spremembi mentalitete udeležencev na trgu dela. Potrebno je informirati celotno javnost, ne samo delodajalcev in delavcev.

2. Starejšo delovno silo je potrebno promovirati:

- omejevanje zgodnjega upokojevanja
- demografskim trendom je treba prilagoditi starostno mejo za upokojeitev
- postopno upokojevanje mora postati privlačnejše in vsem dostopno

3. Treba je vseskozi opozarjati na pomen vseživljenjskega učenja za vse delavce, nuditi pomoč starejšim pri ponovni vključitvi na trg dela in skrbeti za izboljševanje delovnih pogojev.

4. Potrebno je odstraniti ovire za zaposlovanje starejših:

- plačilno lestvico, ki temelji na delovni dobi oziroma na starosti bi morali ponovno preučiti
- starostne omejitve pri najemanju delovne sile mora država ukiniti

Iz različnih primerjalnih študij je razvidno, da je pri reševanju problema zaposlovanja starejših Francija korak pred ostalimi državami. Zaradi demografskih sprememb je bila država prisiljena k reševanju problema, rešitve so jasno opredeljene, uspeh pa je odvisen od vseh sodelujočih.

6.4.2 Velika Britanija

Padanje rodnosti in naraščanje življenjskega pričakovanja ob rojstvu sta tudi v Veliki Britaniji ključna dejavnika staranja prebivalstva. V obdobju med letoma 1970 in 2000 je padlo povprečno število živorojenih otrok na žensko iz 2,5 na 1,6 otroka. Eden od razlogov je tudi ta, da se posamezniki za otroke odločajo kasneje. Do leta 2050 se pričakuje rahlo izboljšanje in sicer povprečno 1,85 otroka na žensko. V obdobju med letoma 1970 in 2005 se je življenjsko pričakovanje ob rojstvu za ženske povečalo za 6 let in znaša 80,7 let, za moške pa za skoraj 8 let in znaša 76,1 let. Projekcije kažejo, da se bo še naprej povečevalo.

Podatki kažejo, da so uspešni na področju zaposlenosti, saj že vrsto let dosegajo zaposlitvene cilje. V letu 2005 je bilo v starostnem razredu 15-64 let zaposlenih 71,7 odstotkov prebivalcev, v istem starostnem razredu so imeli 65,9 odstotno stopnjo zaposlenost žensk. Tudi na področju zaposlenosti starejših so dosegli Lizbonske cilje, saj je bilo leta 2005 zaposlenih kar 56,9 odstotkov starejših (Kretič, 2007, str. 47).

Prebivalstvo je tudi v Veliki Britaniji vse starejše, kar prinaša številne socialne in ekonomske izzive. Delež vzdrževanega prebivalstva, tistega starejšega od 65 let se konstantno povečuje. V današnjih dneh znaša slabih 30 odstotkov, leta 1960 je znašal le 20 odstotkov, projekcije pa kažejo, da bo leta 2050 znašal skoraj 50 odstotkov.

Za odstranitev ovir s katerimi se soočajo starejši delavci, ki si želijo delati je vlada sprejela veliko ukrepov. Da bi spremenila odnos delodajalcev do starejših je izvedla številne kampanje. Velike vzpodbude je deležno vseživljenjsko učenje in številni programi za

izboljšanje lastnih sposobnosti. Vladi nudijo precejšnjo pomoč nevladne organizacije, ki veliko prispevajo k odpravi ovir, ki grenijo življenje starejšim.

Nadaljnji ukrepi za reševanje preprek s katerimi se soočajo starejši pa so (Ageing and Employment policies, 2004, str. 15-18):

- Spodbujati čim kasnejše upokojevanje in nadaljevanje pokojninske reforme.
- Preprečevanje izkoriščanja raznih podpor in ugodnosti, namen katerih je prezgodnje upokojevanje. Ljudem ki prejemajo podporo je treba pomagati, da se vrnejo na delovno mesto.
- Ukrepi, ki bi prepričali delodajalce da bi raje zaposlovali starejše delavce.
- Vlada mora prepovedati starostno diskriminacijo z zakonom in odpraviti starostno mejo za upokojitev

6.4.3 Italija

Kot v ostalih državah se tudi v Italiji prebivalstvo stara. Po letu 1970 je začela rodnost postopno padati, danes pa je med najnižjimi v svetovnem merilu. Leta 2005 je ženska v Italiji v povprečju rodila le 1,29 otroka. Za v prihodnje projekcije kažejo nekoliko bolje, saj naj bi se do leta 2050 to povprečje dvignilo na 1,85 otroka. Življenjsko pričakovanje ob rojstvu se je tudi v Italiji povečalo in sicer za 8,7 let za moške in 9 let za ženske. Pričakovana življenjska doba ob rojstvu naj bi leta 2050 znašala 82,1 let za moške in 87,9 let za ženske.

Italija ima enega najvišjih deležev vzdrževanega prebivalstva. Delež vzdrževanih, ki so starejši od 65 let je leta 2000 znašal 27 odstotkov do leta 2025 naj bi narasel na 39 odstotkov in leta 2050 naj bi znašal že 60 odstotkov. Italija ima zelo drag pokojninski sistem, ki še vedno vzpodbuja starejše k predčasnemu odhodu s trga dela. Posledica tega je, da starejši delavci stremijo k čim zgodnejši upokojitvi. Zaposlenost starejših je zelo nizka. Stopnja zaposlenosti starejših je leta 2005 znašala le 31,4 odstotke in za kar 18,6 odstotka zaostaja za zastavljenim Lizbonskim ciljem za leto 2010. V starostnem razredu med 15-64 let je bilo leta 2005 zaposlenih samo 45,3 odstotka ljudi. Zaposlenih starejših žensk je bila le 20,8 odstotka, starejših moških pa 42,7 odstotka (Employment in Europe, 2006, str. 269).

Nujno je čim prej uvesti reforme, ki bi prinesle izboljšave tako na strani ponudbe kot na strani povpraševanja po delovni sili (Ageing and Employment policies, Italy, 2004, str. 12-13):

- Izboljšati učinkovitost služb za pomoč starejšim iskalcem zaposlitve.
- Izboljšati promoviranje zaposlenosti starejših.
- Prepričati delodajalce, da začnejo v večji meri zaposlovati starejše in odstranijo ovire ki to preprečujejo.

Tako kot v drugih državah imajo tudi v Italiji delodajalci odklonilen odnos do zaposlovanja starejših delavcev. Vzrokov za to je več, glavna pa sta zakoreninjeno prepričanje o slabših delovnih sposobnostih in pa višje plače starejših delavcev. Da bi odpravili tako slabo zaposlenost starejših je potrebno (Ageing and Employment policies, Italy, 2004, str. 13-14):

- S pomočjo uvedbe evropske direktive prepovedati starostno diskriminacijo.

- Temeljito preučiti zakonodajo ki ščiti zaposlene. Zelo dobro so zaščiteni tisti, ki so v rednem zaposlitvenem razmerju, tisti ki pa niso redno zaposleni pa zelo slabo. Predvsem je treba poskrbeti za zaščito starejših.
- Plačilno lestvico, ki temelji na starosti je potrebno ponovno ovrednotiti. Večji poudarek bi moral biti na sposobnostih in produktivnosti posameznika.
- Delovne pogoje je potrebno izboljšati in jih prilagoditi tudi za potrebe starejših delavcev.
- Potrebno je uvesti delo s skrajšanim delovnim časom in fleksibilno obliko upokojevanja.

Velike težave pri iskanju zaposlitve in njeni ohranitvi predstavlja za starejše delavce zastarelo znanje in spretnosti. Starejši Italijani so zelo slabo izobraženi in nenaklonjeni vključevanju v razne oblike izobraževanja. Zato je nujno izvesti naslednje ukrepe (Kretič, 2007, str. 46):

- Spodbujati starejše k vključevanju v vseživljenjske oblike učenja.
- Ponujati starejšim različne tečaje, seminarje in delavnice.
- Delodajalci morajo omogočiti starejšim dodatna izobraževanja.

Staranje prebivalstva in posledično staranje delovne sile je skupna lastnost razvitih držav. Za vse je značilno, da rodnost pada, življenjsko pričakovanje ob rojstvu pa narašča. V večini držav v odgovor na tovrstne demografske trende podaljšujejo aktivno dobo. Pri tem prihaja do nasprotovanja delodajalcev, ki bi radi imeli mlad kader, vendar ker pa je le tega vedno manj bodo tudi oni morali sprejeti realnost, ki je povečevanje zaposlovanja starejših.

SKLEP

V razvitem delu sveta zaradi podaljševanja življenjske dobe in zaradi upadanja rodnosti prihaja do sprememb v starostni strukturi prebivalstva. Povečuje se delež starejših v celotnem prebivalstvu. Do takšnega stanja je prišlo zaradi številnih sprememb v družbenem in ekonomskem okolju, ki so jim botrovali izboljšani življenjski in delovni pogoji, izboljšanje zdravstvene oskrbe, večja izobraženost ljudi, spremembe življenjskih navad in drugo.

Staranje prebivalstva, poleg drugih posledic ki jih prinaša, vodi tudi do pomanjkanja delovno aktivnega prebivalstva. Zaradi tega bo v prihodnje potrebno izkoristiti delovni potencial starejših. Ukrepe za izboljšanje zaposljivosti starejših bo potrebno spraviti v prakso. Žal pa ima večina delodajalcev še vedno zelo odklonilen odnos do starejših delavcev. Označujejo jih kot nefleksibilne, toge in nepripravljene za učenje. Ti predsodki delodajalcev so pogosto neutemeljeni in neupravičeni. Prihodnje generacije starejših bodo bolj izobražene, zaradi česar se pričakuje, da bodo tudi bolj pripravljene in dojemljive za dodatno učenje. S pomočjo večjega znanja se bodo tudi lažje spopadali z zahtevami nove tehnologije. Delodajalci so tudi prepričani, da je produktivnost pri starejših delavcih nižja. Na osnovi empiričnih raziskav ni mogoče dokončno potrditi, da obstaja negativna zveza med produktivnostjo in starostjo. Opravljenih je bilo tudi kar nekaj raziskav o koristnosti starejših in mlajših delavcev. Do dokončnih in jasnih ugotovitev je težko priti, saj imata obe starostni skupini svoje prednosti in slabosti. Starejši delavci res delajo počasneje, a na drugi strani naredijo manj napak. Res je da starejši potrebujejo več časa za usposabljanje in učenje, a na drugi strani delo opravijo bolj kakovostno. Nedvomno imajo starejši več izkušenj, a imajo istočasno tudi nižjo izobrazbo.

Pomembno vlogo pri ozaveščanju delodajalcev, javnosti in tudi starejših delavcev o pomembnosti zaposlovanja starejših, bodo morale odigrati tudi vlade razvitih držav sveta. Sprejeti so bili že številni sklepi in tudi nakazani različni ukrepi, vendar bistveno je ukrepe udejanjiti. Potrebno bi bilo oblikovati različne kampanje, s katerimi bi osvestili širšo javnost, predvsem pa delodajalce, pa tudi delojemalce, ki so velikokrat premalo samozavestni in prodorni, o pomenu daljše delovne aktivnosti starejših. V ospredje bi bilo potrebno postaviti prednosti zaposlovanja starejših, njihove sposobnosti in zmožnosti. Predčasno upokojevanje je potrebno nadomestiti z naložbami v starejše delavce. Vlade morajo veliko pozornosti nameniti tudi odpravljanju starostne diskriminacije, ki je žal še zelo prisotna. Delodajalci bodo morali preseči negativne stereotipe o starejših delavcih, začetni bodo morali vlagati v izobraževanje in tudi prilagoditi delovna mesta starejšim.

Družba v razvitih delih sveta se bo morala vse bolj zavedati pomembnosti uporabe starejše delovne sile. Dejstvo je da bo mladih diplomantov in s tem potencialnih mladih strokovnjakov vse manj. Posledica tega bo vse večja pomembnost in vrednost starejše delovne sile za podjetja, saj bo postala ključni vir znanja, izkušenj in usposobljenosti. V praksi to pomeni, da bodo morali delodajalci ne le znati privabiti izkušeno starejšo delovno silo in jo obdržati, ampak vanjo tudi vlagati veliko več kot doslej, jo prekvalificirati, motivirati in pošteno nagraditi.

LITERATURA IN VIRI

1. AARP, Staying Ahead of the Curve (2003), The AARP Working in Retirement Study.
2. Addressing the challenges of an aging workforce 2005. New York: IBM Business Consulting Services.
3. Ageing and Employment polices, France. (2004). Paris: OECD.
4. Ageing and Employment polices, Italy. (2004). Paris: OECD.
5. Ageing and Employment polices, United Kingdom. (2004). Paris: OECD.
6. Auer P. & Fortuny M. (2002). *Ageing of the Labour Force in OECD Countries*. Geneva: International Labour Organisation.
7. Brunetto Y. & Shacklock K. (2005). *Employees perceptions of the factors affecting their decisions to retire*. Queensland: International Journal of Organisational Behavior.
8. Buck H. & Dworschak B. (2003). *Ageing and work in Europe*. Stuttgart: Federal Ministry of Education and Research.
9. Cvahte Bojana (23. 6. 2004). Položaj starejših oseb na trgu delovne sile. Najdeno 15. 11. 2008 na spletnem naslovu [http: www.varuh-rs.si](http://www.varuh-rs.si).
10. Cazes S. & Nesporova A. (2003). *Employment Protection Legislation and its effects on Labour Market Performance*.
11. Dychtwald K., Ericson T., & Morison R. (2006) *Workforce Crisis*. Boston: Harvard Business School.
12. Dychtwald K. (1999). *Age Power*. New York: Putnam.
13. Employment in Europe 2006. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
14. Ericson T., Morison R. & Dychtwald K. (2004). *It is Time to Retire Retirement*. Boston: Harvard Business Review.
15. Gornick M. E. (2004). *The Ageing Workforce: A strategic Approach To Determining The Impact On Your Organisation*. Workplace options: Press releases Archives, Raleigh.
16. Ilič Milena et al. (2007). *Prebivalstvo Slovenije 2004 in 2005*. Ljubljana: Statistični urad RS.
17. Javornik S. J. (2006). *Socialni razgledi 2006*. Ljubljana: Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj.

18. Kretič I. (2007). Staranje delovne sile in zaposlovanje starejših delavcev (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
19. Lindh T.& Prskawetz A.(2006). *The Impact of Ageing on Innovation and Productivity Growth in Europe*. Vienna: Institute of Demography.
20. Maitland A. (2002, 22. januar). A Fresh Start for Older Employees. Financial Times.
21. Malačič J.(1985). *Sodobno obnavljanje prebivalstva in delovne sile*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
22. Malačič J. (2003). *Demografija. Teorija, analiza, metode in modeli*. 5. izdaja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
23. Medvešek B. (2002). Staranje prebivalstva in prehod iz zaposlenosti v upokojitev (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
24. Mnenje Evropskega ekonomsko-socialnega odbora o politiki zaposlovanja. (2005). Vloga EESO o pri širitvi in z vidika lizbonskega procesa. Bruselj: Evropski ekonomsko-socialni odbor.
25. Murray A. (2004). *The Lisbon Scorecard*. London: Centre for European Reform.
26. OECD- Organisation for Economic Cooperation and Development. (2006)
27. Mercer W.M. (2001) Phased Retirement and Other Options.
28. Skirbekk V. (2004). *Age and Individual productivity*. Vienna: Austrian academy Sciences Press.
29. Stankovič T. (2006, 10. januar). Tekmovanje s sodelavci ne motivira ne mladih ne starih. Delo, str. 16.
30. Šunderl K. & Žnidaršič T. (2009, 24. april). Prebivalstvena piramida Slovenije. Najdeno 29. 4. 2009 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/PrikaziPDF.aspx?ID=2299>
31. Ule M. & Kuhar M. (2003). Mladi, družina, starševstvo: spremembe življenjskih potekov v pozni modernosti. Ljubljana: Založba FDV in center za socialno psihologijo, zbirka Psihologija vsakdanjega življenja.
32. Vistoropski N. (2006, 05. september). Starost je družbeni konstrukt. Ona (Priloga Dela) Ljubljana, str. 26.
33. Walker A. (1997). *Combating age barriers in employment*. Luxembourg: European foundation for improvement for Living and Working Conditions.

