

IZZIVI DOLGOŽIVE DRUŽBE: STARANJE PREBIVALSTVA, TRG DELA IN RAVNANJE S STAREJŠIMI ZAPOSLENIMI

VESNA NOVAK

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija
vesna.novak@um.si

Sinopsis V prispevku obravnavamo problematiko staranja prebivalstva in izzive, s katerimi se dolgoživa družba sooča na trgu dela in v delovnem okolju. Najprej opredelimo osnovne pojme glede staranja, nato pa proučujemo demografsko strukturo prebivalstva. V nadaljevanju predstavimo stanje prebivalstva na trgu dela v starostni skupini od 55 do 64 let. Rezultati kažejo, da Slovenija močno zaostaja za povprečjem držav EU, še posebej glede delovne aktivnosti starostne skupine od 60 do 64 let, saj ima manjši delež delovno aktivnih le Luksemburg. To vodi v razmišljanje o nujnosti sprememb glede delovne aktivnosti prebivalcev v starosti do 64 let. V zadnjem delu prispevka razpravljamo o ravnanju s starejšimi delavci ter o njihovih prednostih in slabostih. Prispevek zaključimo z izzivi, ki jih prinaša staranje prebivalstva, od nas pa je odvisno, če bomo izzive sprejeli in jih uspešno izkoristili.

Ključne besede:

staranje,
dolgoživa družba,
trg dela,
zaposlovanje,
ravljanje s
starejšimi
zaposlenimi

THE CHALLENGES OF A LONG-LIVED SOCIETY: AN AGING POPULATION, THE LABOUR MARKET, AND THE MANAGING OLDER EMPLOYEES

VESNA NOVAK

University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia
vesna.novak@um.si

Abstract In this paper, we discuss the aging of the population and the challenges that long-lived society faces in the labour market and in the work environment. We first define the basic concepts of aging and study the demographic structure of the population. In the following, we present the state of the population in the labor market in the age group from 55 to 64 years. The results show Slovenia lags far behind the EU average, especially in terms of employment in the 60-64 age group, as only Luxembourg has a smaller share of people in employment. This leads to thinking about the need for changes in the work activity of the population under the age of 64. In the last part of the paper, we discuss how to manage older employees and their strengths and weaknesses. We conclude the paper with the challenges posed by an aging population.

Keywords:
aging,
long-lived society,
labour market,
employment,
managing older
employees

1 Uvod

V razvitem svetu se soočamo s staranjem prebivalstva, kar nas vodi k razmišljanju, kako izkoristiti potencial, ki ga predstavlja podaljšano življenje delovno sposobnega prebivalstva, in hkrati zagotavljati kakovost njihovega poklicnega in zasebnega življenja. Iz podatkov demografske bilance in kazalnikov Statističnega urada Republike Slovenije (SURS, 2020) je namreč razvidno, da bo v Sloveniji leta 2030 kar 24,3 % prebivalstva starega 65 let in več, leta 2050 pa že več kot 30 %. Če stanje primerjamo z letom 2019, ko je bilo med prebivalstvom 19,8 % starejših nad 65 let, je razumljivo, da je potrebno k problematiki staranja prebivalstva pristopiti resno in iskati izzive dolgožive družbe na strani podjetij, posameznikov in družbe kot celote.

Staranje prebivalstva je značilnost razvitih družb in je posledica daljšega obdobja nizke rodnosti in daljše pričakovane življenjske dobe, predvsem zaradi dobrih zdravstvenih in higienskih razmer ter višje kakovosti življenja. Glede na omenjeno bi pričakovali, da bodo kadri dlje časa delovno aktivni, po podatkih Eurostata (2022a) pa je Slovenija med državami EU z najnižjo delovno aktivnostjo, še posebej v starostni skupini med 60 in 64 let. Glavni razlog je obstoječa zakonodaja, ki omogoča upokojevanje že pri starosti 60 let in sočasem pogoju 40 let pokojninske dobe.

V preteklosti so se za zgodnje upokojevanje odločali večinoma zaposleni, ki so opravljali manj zahtevna in pretežno fizična dela. Zaskrbljujoče je, da danes splošno povečana intenziteta dela in večopravnost, ki je za starejše zaposlene še dodatno obremenjujoča, narekuje drugačen trend zgodnjega upokojevanja, ki ni več samo značilnost nižje zahtevnih delovnih mest. Mnogi ob hitrem tempu na delovnem mestu ne zdržijo niti do izpolnjevanja obstoječih pogojev upokojitve, zato je vprašljiva tudi socialna varnost posameznika, kar družbi predstavlja nov izziv, kako obdržati starejše dlje časa delovno aktivne in jim zagotoviti socialno varnost.

Dejstvo je, da obstoječ pokojninski sistem javno finančno ni vzdržen. Zato je o prenovi pokojninskega sistema potrebno razmišljati transparentno in hkrati reševati probleme v delovnem okolju, upoštevati zmožnosti starejšega posameznika in se pripraviti na nove, starejšim bolj prilagojene in primerne oblike dela. Za organizacije so še posebej pomembni spremenjeni pogledi na ravnanje s starejšimi. Čeprav se v povprečju starejši na hitre spremembe odzovejo počasneje, pa rezultati njihovega

dela tega ne kažejo, saj je po Bilbanu (2008) njihova storilnost enaka ali celo boljša kot pri mlajših zaposlenih. Pri tem ima pomembno vlogo delovno okolje, v katerem delavec dela, kar organizacijam nalaga tehten razmislek o ustreznem prilagajanju delovnega okolja in pogojev dela.

Ko govorimo o dolgoživi družbi, mislimo predvsem na izziv, kako izkoristiti prednost daljšega življenja in osredotočenost na bistvene spremembe, ki so potrebne za zdravo dolgoživost in drugačne družbene norme z odpravljanjem globoko zakoreninjenih pojmov o starosti in staranju. Glede na omenjene probleme, v nadaljevanju najprej predstavimo demografske trende, nato pa prikažemo stanje na trgu dela in razpravljamo o ravnanju s starejšimi zaposlenimi. Prispevek zaključimo z izzivi staranja prebivalstva, s katerimi se bomo spopadli vsi, kako in na kakšen način, pa bomo v veliki meri odločali sami.

2 Demografski trendi

2.1 Opredelitev osnovnih pojmov

Enoznačnega odgovora na vprašanje, kdaj smo stari, ne bomo našli. Čeprav starost lahko označimo kot statičen pojem, je pojem staranje dinamičen proces, ki se s časom spreminja. Staranje posameznika je v slovarju gerontologije (Staranje, 2022) opredeljeno kot »fiziološki proces, ki se začne z oploditvijo in ga ne moremo preprečiti«. Poznamo kronološko staranje, biološko in doživljajsko staranje. Na prvega ne moremo vplivati, saj je vezano na datum rojstva. Na biološko in doživljajsko staranje pa lahko vplivamo s kakovostnim življenjem, ki zajema zdrav način življenja, dovolj gibanja in duševno stabilnost. Cilj je, da človek z doživljajskega vidika ostane mladosten v vseh starostnih obdobjih ter svoje izkušnje in spoznanja predaja drugim.

Na leta starosti, pri katerih osebo opredelimo kot starejšo, lahko gledamo z različnih vidikov. Najprej bomo podali pogled na uporabo izraza »starejši« z vidika celotnega prebivalstva, čeprav posamezne institucije in narodi izraz starejši uporabljajo za različna starostna obdobja. Združeni narodi za starejše opredeljujejo vse, ki so stari 60 ali 65 let ali več, Svetovna zdravstvena organizacija (WHO) pa tiste, ki so stari 65 let in več (Eurostat, 2020a). WHO uporablja tudi alternativno definicijo, po kateri je za starejšo osebo opredeljena tista, ki je dosegla povprečno pričakovano življenjsko

dobo ob rojstvu. Le-ta se namreč močno razlikuje glede na razvitost in kakovost življenja posamezne države. Zato med državami ni povsem enotnega mnenja, pri kateri starosti opredelimo osebo kot starejšo, najpogosteje pa je to 65 let.

Tudi v Sloveniji na splošno velja, da izraz »starejše prebivalstvo« uporabljamo za osebe nad 65. letom. V slovarju gerontologije (Starost, 2022) to življenjsko obdobje poimenujejo tretje življenjsko obdobje in ga razdelijo na tri podobdobja:

- zgodnje starostno obdobje (med 65. in 75. letom starosti), v katerem je posameznik v povprečju dokaj zdrav in običajno živi zelo aktivno,
- srednje starostno obdobje (med 75. in 85. letom starosti), v katerem se posameznik privaja na upadanje moči ter pripadajoče zdravstvene težave in
- visoko starostno obdobje (po 85. letu starosti), v katerem se posameznik sooča z vidnim pešanjem moči, večji del prebivalstva pa v tem starostnem obdobju postaja povsem odvisen od pomoči bližnjih.

Podoben pogled na starejše podaja Vertotova (2010), ki pravi, da začnemo ljudi obravnavati kot starejše oz. stare, ko se v njihovi aktivnosti zgodijo spremembe oz. se spremeni njihova družbena vloga, lahko pa tudi takrat, ko dosežejo določeno starost. Na to pojmovanje kaže tudi prehod posameznika iz aktivnega obdobja v upokojitev, ki v Sloveniji večinoma poteka med 60. in 65. letom starosti. Ko pa govorimo o starejših zaposlenih, je starostno obdobje, v katerega jih uvrščamo, nižje. V Sloveniji po 197. členu Zakona o delovnih razmerjih (ZDR-1, 2013) med starejše delavce štejemo osebe nad 55. letom, ki imajo skladno z zakonom posebne pravice in varstvo, npr. pravico do najmanj treh dodatnih dni letnega dopusta (159. člen), delodajalec brez pisnega soglasja starejšemu delavcu ne sme odrediti nadurnega ali nočnega dela (199. člen) idr.

Na splošno velja, da stroka starostno mejo aktivnih starejših ne definira enako. Pogosto za starejše aktivne osebe smatrajo že osebe, stare 50 let in več. Kot primer lahko navedemo Zavod RS za zaposlovanje, ki npr. za starostni pogoj v okviru ukrepov Aktivne politike zaposlovanja (MDDSM, 2021) določa starostno mejo 50 let. Tudi različni projekti, raziskave in platforme (npr. SHARE, 2013; ZDS, 2010;

AGE-Platform Europe, b. d.) se v sklopu raziskav starejših omejuje na starostno skupino od 50 do 64 let. Nadalje tudi kolektivne pogodbe za posamezne dejavnosti delavcem že pri starosti 50 let zagotovijo nekatere dodatne pravice oz. večji obseg pravic kot ZDR-1, npr. pravico do dodatnih dni letnega dopusta.

Čeprav je pri obravnavi starejših zaposlenih in z vidika razvoja zaposlenih smiselno gledati na zaposlene v starosti, preden po ZDR-1 (2013) sodijo med starejše zaposlene, se nam ne zdi primerno, da bi zaposlene že v starosti 46 let poimenovali »starejši zaposleni«, kar je na žalost močno razširjeno v samih podjetjih. Celo v Katalogu ukrepov za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih (Planko et al., 2021) opredelijo za starejše zaposlene tiste, ki so »starejši od 45 let, zlasti pa starejši od 50 let«. Pozdravljamo vse ukrepe, ki jih publikacija predlaga in so smiselni za vse zaposlene, kar avtorji tudi omenjajo. Ukrepi so namreč zastavljeni glede na razvoj zaposlenega in ga vodijo do zdravega in kakovostnega življenja v obdobju starosti. Kljub temu pa menimo, da bi bilo potrebno poimenovanje skupine »starejši zaposleni« uporabljati v smislu ZDR-1, izraz »starejši od 45 let« pa obdržati v nespremenjeni obliki. Smatramo namreč, da poimenovanje starejših zaposlenih že po 45. letu starosti dodatno negativno vpliva na dojetje starosti v sklopu zaposlovanja kadrov. Dejstvo, da mladi pozno vstopajo na trg dela in so za delodajalce v prvih letih zaradi pomanjkanja delovnih izkušenj »nezanimivi«, skupaj s poimenovanjem starejših že po 45. letu vodi do zaključka, da je delodajalec zainteresiran za zaposlitev v zelo kratkem obdobju aktivnega prebivalstva. Zato navajanje, da je starejši že 46-letnik, posebej negativno vpliva na odnos, ki ga imajo podjetja do kandidatov v procesu zaposlovanja. V širši družbi pa zagotovo ne pripomore k jasnemu razumevanju problematike staranja prebivalstva.

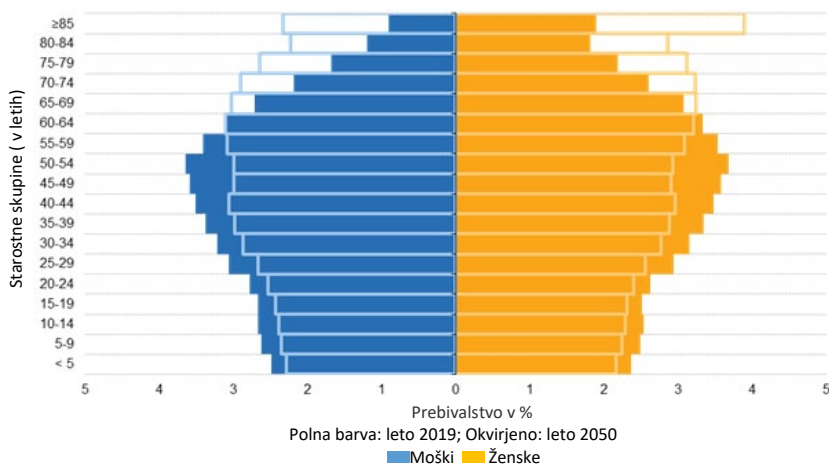
Omenimo še pojem starizem, ki ga Lukičeva (2019) opredeli kot »odraz neenakosti, s katero se starejše osebe lahko spopadajo skozi življenje, ko jih ne spoštujejo, kot bi jih morali, jih nepravilno obravnavajo v primerjavi z drugimi družbenimi skupinami, ko so manj pomembne ali se počutijo nevidne«. Starizem se lahko pojavlja v obliki stereotipov, predsodkov do starejših ljudi, diskriminacije. Slednja je pogosta na delovnem mestu, npr. glede zaposlovanja, možnosti napredovanja, izobraževanja. Zato je potrebno spremeniti miselnost v družbi in pristopiti k aktivnemu informiranju glede naravnega procesa staranja, ki doleti vsakega izmed nas. V strokovni literaturi sta se sicer uveljavila dva termina, in sicer poleg starizma tudi staromrzništvo. Po mnenju terminološke svetovalnice na Inštitutu za slovenski

jezik Frana Ramovša (Starizem, 2017) je s stališča natančnosti bolj ustrezen termin starizem, zato svetujejo, da se v strokovnih besedilih uporablja izraz starizem.

2.2 Demografske projekcije

Pojav, ko se v družbi večja delež starega prebivalstva, imenujemo staranje prebivalstva. Nastopi predvsem kot posledica daljšega obdobja nizke rodnosti in daljše pričakovane življenjske dobe. Tako družbo označujemo kot dolgoživo in je značilnost razvitih civilizacij, dobrih zdravstvenih in higijenskih razmer ter višje kakovosti življenja.

Demografske projekcije na staranje prebivalstva opozarjajo že nekaj časa. S slike 1 je razvidno, da se bo delež starejših še povečeval predvsem zaradi daljše življenjske dobe, po drugi strani pa k staranju prebivalstva prispeva tudi nizko število rojenih otrok. Posledice daljše pričakovane življenjske dobe in manjše rodnosti bodo kritične že čez dobro desetletje, ko se bo dokončno upokojila številna »baby-boom« generacija, rojena med 1946 in 1965.



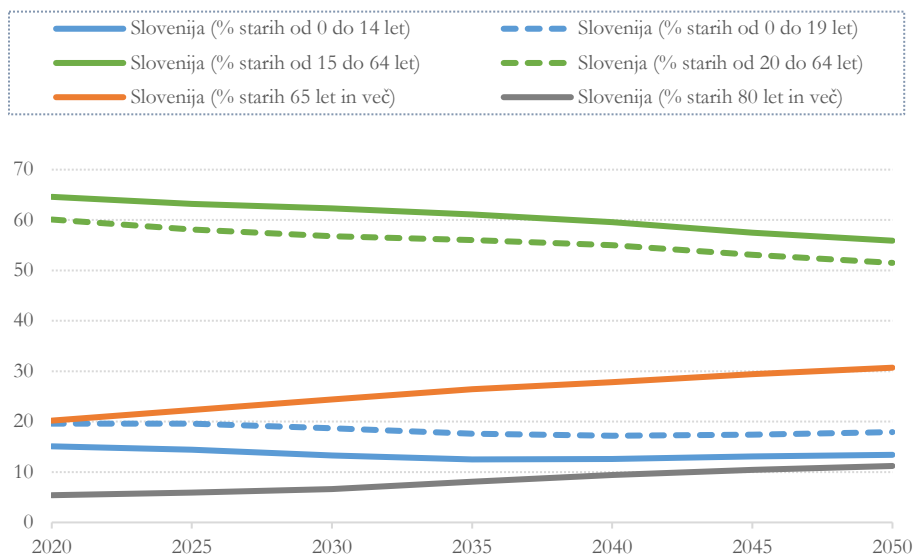
Slika 1: Starostna struktura prebivalstva EU-27 za leto 2019 in 2050

Vir: Eurostat, 2020b

Leta 2019 je bilo med celotnim prebivalstvom v EU 33,6 % prebivalstva starega 55 let ali več, do leta 2050 pa naj bi se delež omenjene starostne skupine povečal na 40,6 %. Poseben izziv predstavlja večanje deleža prebivalstva nad 65 let, še posebej

tistih nad 85 let, ki narašča zelo hitro. Projekcije za leto 2050 namreč napovedujejo več kot 100-% povečanje deleža prebivalstva v starostni skupini nad 85 let. Eurostat (2020b) navaja, da bo imel tak razvoj verjetno globoke posledice ne le za posameznike, ampak tudi za vlade, podjetja in civilno družbo, ki bodo vplivale na sisteme zdravstvenega in socialnega varstva, trga dela, javne finance in pokojninske pravice.

V Sloveniji se tako kot mnoge države srečujemo z negativnim naravnim prirastom, ki je predvsem posledica upadanja števila rojstev in rasti pričakovane življenjske dobe. S slike 2 je razvidno, da je bil v Sloveniji v letu 2020 delež prebivalstva nad 65 let 20,2 % in se bo do leta 2050 povečal na 30,7 %, delež starih nad 85 let pa s 5,4 % v letu 2020 na 11,2 % v letu 2050. Sočasno se bo zmanjševal delež mladih do 14 let (oz. delež mladih do 19 let) in delež prebivalstva med 15 in 64 let (oz. med 20 in 64 let). Slednji, ki trenutno predstavljajo najbolj aktivno populacijo, so v letu 2020 predstavljali 64,6 % populacije (oz. 60,1 % v starostni skupini od 20 do 64 let). Do leta 2050 pa se bo delež starih med 15 in 64 let v celotni populaciji zmanjšal na 55,9 % (oz. med starimi od 20 do 64 let na 51,5 %).



Slika 2: Projekcija deleža prebivalstva v Sloveniji po posameznih starostnih skupinah

Vir: Eurostat, 2021

Ko govorimo o trgu dela, nas torej ne preseneča dejstvo, da je izredna skrb namenjena oblikovanju politike spodbujanja starejših, da ostanejo čim dlje delovno aktivni. Projekcije namreč kažejo, da se bo delež delovno aktivnega prebivalstva v EU zmanjševal, močno pa naraščal delež starejših neaktivnih. Tudi Slovenija se zaradi zmanjševanja deleža delovno aktivnih v celotnem prebivalstvu sooča s težavami, saj se ob tem izrazito povečuje delež upokoјencev. V prihodnosti bo tako stanje močno vplivalo tako na gospodarstvo, javne finance in celotno družbo. Pričakujemo lahko večje izdatke, ne le za pokojnine, temveč tudi za zdravstvo in dolgotrajno oskrbo. Ob tem se poraja pereče vprašanje, kako zagotavljati dovolj kakovostno življenje upokoјencev in s tem zagotavljati dostojno življenje prebivalstva v starosti. Še posebej zaskrbljujoč je obstoječ pokojninski sistem, saj Slovenija sodi med države EU, ki imajo ob upokoјitvi najnižjo starost.

Za dolgoročno vzdržljivost pokojninskega sistema je zato potrebno pravočasno sprejeti določene ukrepe. Ob tem seveda ni dovolj podaljševanje minimalne upokoјitvene starosti, ampak je treba problematiko obravnavati kompleksno. Npr. Flynn (2014) je opozoril na slabo zdravstveno stanje ljudi v Veliki Britaniji v starostni skupini od 50 do 59 let, in sicer je kar 44 % takih, ki so neaktivni zaradi dolgotrajne bolezni ali invalidnosti. Avtor med glavnimi razlogi omenja čedalje večjo intenziteto dela in s tem povezano višjo stopnjo stresa na delovnem mestu, še posebej izrazito v posameznih dejavnostih, npr. zdravstvu, poučevanju, klicnih centrih in maloprodaji. Veliko jih opravlja nadure, mnogi pa delovne naloge opravljajo izven delovnega časa, da lahko sledijo večji obremenitvi na delovnem mestu. Pri dejavnosti poučevanja avtor omenja dodaten pritisk na učitelje glede dviga standardov v povezavi z dosežki učencev. S tem so učitelji prisiljeni povečati neposredno delo z učenci, posledično pa veliko neposrednih pedagoških obveznosti opravljajo kot neplačano delo izven delovnega časa.

Različni avtorji (npr. Vestad, 2013; Boeri, Garibaldi in Moen, 2016) posledice podaljševanja minimalne upokoјitvene starosti vidijo v težavah pri zaposlovanju mladih, saj se jim glede na daljšo delovno aktivnost starejših zmanjšajo možnosti za zasedbo delovnih mest. Manj je avtorjev, ki so nasprotnega mnenja. Tako Gruber, Milligan in Wise (2010) opozarjajo na zmotno prepričanje, da je na razpolago določeno število delovnih mest, kar vodi v preprosto razlago, da starejši »odžirajo« delovna mesta mladim. Dejstvo je, da število delovnih mest v sodobnem gospodarstvu ni dano. Avtorji tako niso mogli dokazati, da bi povečanje delovne

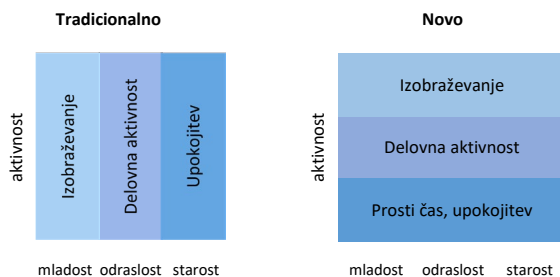
aktivnosti starejših zmanjšalo zaposlitvene možnosti mladih. Prav tako ni dokazov, da bi povečanje delovne aktivnosti starejših povečalo brezposelnost mladih. Nasprotno, avtorji so dokazali, da je večja delovna aktivnost starejših povezana z večjo zaposlenostjo mladih in zmanjšano brezposelnostjo mladih.

Bertoni in Brunello (2017) pa opozarjata, da je potrebno pri obravnavi problematike podaljševanja minimalne upokojitvene starosti upoštevati kompleksnost povezav in vplive makroekonomskih vidikov. Njuna raziskava je bila omejena na lokalno prebivalstvo, ugotovitve pa kažejo, da je v primeru daljše delovne aktivnosti starejših v obdobju upadanja realnega BDP zaznati manjšo zaposlenost mladih. V primeru gospodarske rasti oz. obdobja rasti BDP pa je negativen učinek na zaposlitvene možnosti mladih manjši.

Večina držav se zaveda kompleksnosti problematike staranja prebivalstva, zato pristopa k posameznim problemom aktivno in v sodelovanju z različnimi deležniki. Tudi Slovenija je pristopila k iskanju rešitev, saj se zaveda, da bo lahko reševala probleme le z medsebojnim dogovorom vseh akterjev in racionalnimi odločitvami v prihodnosti in tako omogočala dostojno življenje prebivalcev v vseh starostnih obdobjih.

2.3 Spremenjena miselnost

Zadnji dve desetletji smo poleg staranja prebivalstva soočeni tudi z drugimi spremembami, s hitrim tehnološkim razvojem, ki ga v veliki meri narekuje informacijska tehnologija, ter z ekonomskimi in družbenimi spremembami. Vse naštetost vodi v spremenjeno razumevanje posameznikove aktivnosti v življenjskem ciklu, ki je prikazano na sliki 3. Tradicionalno smo lahko življenjsko obdobje delovno sposobnega posameznika razdelili v vertikalno ločena obdobja, in sicer obdobje izobraževanja v mladosti, obdobje delovne aktivnosti v odraslosti in obdobje upokojitve v starosti. Ilmarinen (2006) tradicionalni cikel imenuje »model giljotine«. Avtor poimenovanje utemelji z dejstvom, da se v življenjskem ciklu delovno sposoben posameznik nenadoma sreča s povsem novo aktivnostjo oz. fazo, po drugi strani pa preneha z obstoječo aktivnostjo, kar še posebej velja za upokožitev – kot rez na giljotini.



Slika 3: Vzorednost aktivnosti, glede na starostna obdobja v življenjskem ciklu delovno sposobnega prebivalstva

Vir: Reday-Mulvey, 2005, v Ilmarinen, 2006: 392

Danes se zaradi hitrih sprememb in zahtev sodobne družbe zaporedna obdobja tradicionalno pojmovanega življenjskega cikla zamenjuje z novim vzorcem, kjer so aktivnosti delovno sposobnega prebivalstva razporejene horizontalno. Istočasno opravljamo različne aktivnosti, in sicer:

- se izobražujemo ali usposablamo, kar temelji na modelu vseživljenjskega učenja,
- smo delovno aktivni, kar omogočajo nove, fleksibilne oblike dela, še posebej razširjene z možnostjo uporabe informacijske tehnologije,
- imamo različne možnosti postopne upokožitve in priložnosti, da drugače izkoristimo prosti čas.

Spremenjena miselnost in zahteve okolja so povečale zanimanje starejših za pridobivanje novih znanj in tudi vključenost v različne oblike dela. Med novimi znanji prevladuje zanimanje za uporabo novih tehnologij, predvsem mislimo na digitalne tehnologije, ki so se v času pandemije izkazale za del našega vsakdana. Tudi starejši so spoznali, da jim uporaba nove tehnologije lahko izboljša kakovost življenja. Zato ne preseneča, da se starejši navdušujejo nad novimi tehnologijami in vsemi storitvami, ki jih nova tehnologija omogoča in jim olajša delo in prihrani čas, ki bi ga sicer porabili zanj. Zanimanje starejših za usposabljanje in pridobivanje znanj na področju novih tehnologij narašča, omeniti pa je potrebno tudi dejstvo, da je Slovenija intenzivno pristopila k digitalizaciji in v letu 2022 omogočila vsem prebivalcem v starosti 55 let in več vključenost v izobraževalne programe za pridobivanje digitalnih veščin in s tem možnost koriščenja bona za nakup računalniške opreme.

Glede na dolgoživo družbo, hitre tehnološke spremembe in potrebe po novih oz. spremenjenih kompetencah lahko pričakujemo, da se bo nov način razumevanja aktivnosti delovno sposobnega prebivalstva v njihovem življenjskem ciklu samo še krepil. Nenazadnje se kaže to tudi v povečanem zanimanju že formalno upokojenega prebivalstva za različne oblike delovne aktivnosti, od začasnega in občasnega dela in prostovoljstva do drugih možnih oblik dela. To se je pokazalo tudi v času pandemije Covid-19, ko so se upokojenci aktivno vključili v delovne procese, ki so bili zaradi bolezni in karanten številčno močno okrnjeni. Po Portalu GOV.SI (2022) je državni zbor zaradi reševanja posledic bolniške odsotnosti zaposlenih februarja 2022 sprejel ukrep, ki povečuje obseg občasnega in začasnega dela upokojujencev s 60 na 90 ur v koledarskem mesecu oz. največ 120 ur v koledarskem mesecu, vendar največ trikrat v koledarskem letu. Skupni seštevek opravljenih ur v koledarskem letu pa ne sme presežati 1080 ur. Ukrep je zaenkrat v veljavi do konca leta 2022.

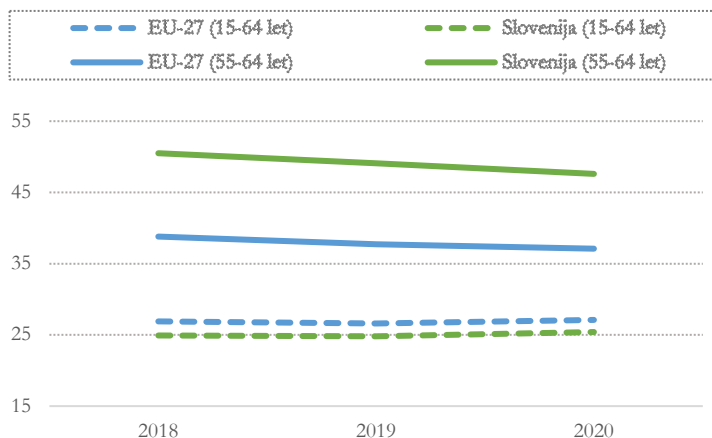
3 Spremembe na trgu dela

Stanje na trgu dela oz. problematika zaposlovanja se močno prepleta z vzdržnostjo pokojninskega sistema, zato v tem poglavju navajamo ključne podatke o delovni aktivnosti starejših. Na trgu dela starejšo populacijo navadno obravnavamo v starosti 55 let in več (v nadaljevanju starejši zaposleni oz. starejši delavci). V kombinaciji s starostjo upokojevanja pa v nadaljevanju obravnavamo starejše delavce oz. starejše delovno aktivne v starostni skupini od 55 do 64 let. Dodatno smo upoštevali tudi starostno skupino 65 let in več povsod, kjer so bili podatki na voljo.

Na sliki 4 je predstavljena primerjava deležev neaktivnega prebivalstva v starostni skupini med 15 in 64 let in med 55 in 60 let v Sloveniji in v EU-27 za obdobje zadnjih treh let. Če je Slovenija po neaktivnosti v starostni skupini od 15 do 64 let malo pod povprečjem EU-27, pa je v starostni skupini od 55 do 64 let ta razkorak velik. Pozitivno je, da se neaktivnost te starostne skupine zmanjšuje, vendar je za leto 2020 v Sloveniji še vedno visoka (47,6 %), kar pomeni skoraj polovico neaktivnih v tej starostni skupini.

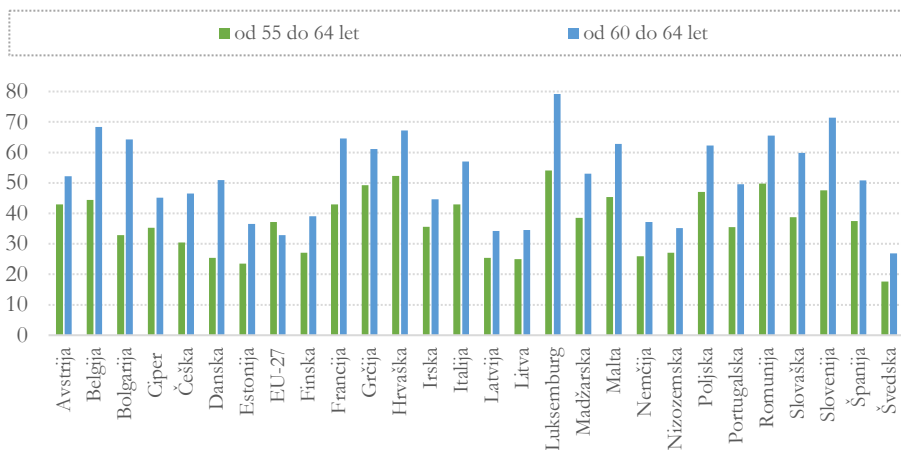
V primerjavi z drugimi članicami EU-27 je Slovenija po deležu neaktivnih med najbolj kritičnimi državami, in sicer je delež neaktivnih v starostni skupini 55 do 64 večji samo v Luksemburgu, Hrvaški, Romuniji in Grčiji. Še slabše se Slovenija izkaže v deležu neaktivnih v starostni skupini od 60 do 64 let, in sicer je delež 71,4

(povprečje EU-27 je 32,8) . Prav ti rezultati pa kažejo, da bi morala Slovenija resno razmisliti o pospešeni aktivaciji starejšega prebivalstva v različne oblike dela in tako prispevati k večji vzdržnosti pokojninskega sistema, še posebej, ker se je vitalnost ljudi z modernizacijo podaljšala. Po Standingu (2018) je namreč danes 70-letnik v kondiciji, kot je bil nekoč 50-letnik. Večji delež neaktivnega prebivalstva v tej starostni skupini beleži samo Luksemburg (79,2 %). Rezultati so prikazani na sliki 5.



Slika 4: Delež neaktivnega prebivalstva v starostni skupini med 15 in 64 let in med 55 in 64 let v Sloveniji in v EU-27 za obdobje zadnjih treh let

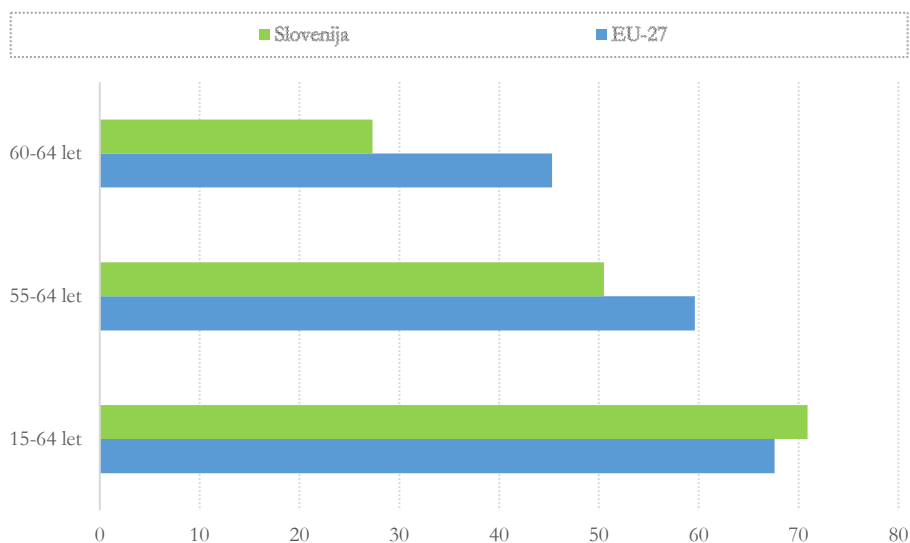
Vir: Eurostat, 2022b; Lastni izračuni



Slika 5: Delež neaktivnega prebivalstva za leto 2020 v članicah EU-27 v starostni skupini med 55 in 64 let in med 60 in 64 let

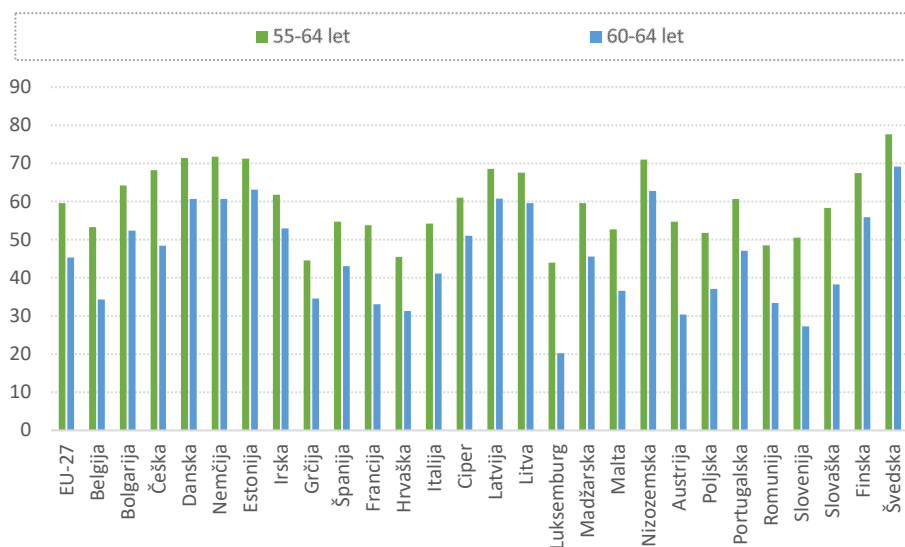
Vir: Eurostat, 2022b; Lastni izračuni

Čeprav ima Slovenija višjo stopnjo delovne aktivnosti kot EU-27, pa je stopnja delovne aktivnosti obeh skupin starejših v Sloveniji nižja kot v povprečju EU-27 (slika 6). Na sliki 7 prikažemo stopnjo delovne aktivnosti za leto 2020 v članicah EU-27 v starostni skupini med starejšimi, in sicer v starostni skupini od 55 do 64 let in od 60 do 64 let. Slovenija je glede delovne aktivnosti med državami EU-27 v starostni populaciji od 15 do 64 let med državami z ugodnejšo sliko. Stopnja delovne aktivnosti v Sloveniji je 70,9 % in je nad povprečjem EU-27 (67,6 %). Pri starejših pa se stanje obrne. V starostni skupini od 55 do 64 let imajo manjšo delovno aktivnost kot Slovenija (50,5 %) samo štiri države, in sicer Luksemburg (44 %), Grčija (44,6 %), Hrvaška (45,5 %) in Romunija (48,5 %). Najvišja delovna aktivnost v tej starostni skupini je na Švedskem (67,6 %), povprečje EU-27 pa znaša 59,6 %. Najslabše se Slovenija izkaže v delovni aktivnosti populacije v starostni skupini od 60 do 64 let, in sicer ta znaša 27,3 %. Manjšo delovno aktivnost ima le Luksemburg (20,2 %). Za primerjavo naj navedemo, da je največja delovna aktivnost v starostni skupini na Švedskem (69,2 %), povprečje EU-27 pa znaša 45,3 %. Razvidno je, da Sloveniji največ težav glede delovne aktivnosti in s tem vzdržnosti pokojninskega sistema povzroča izredno nizka delovna aktivnost prebivalstva v starosti od 60 do 64 let.



Slika 6: Stopnja delovno aktivnega prebivalstva za leto 2020 v Sloveniji in EU-27 v starostih skupinah od 15 do 64 let, od 55 do 64 let in od 60 in 64 let

Vir: Eurostat, 2022a



Slika 7: Stopnja delovno aktivnega prebivalstva za leto 2020 v članicah EU-27 v starostni skupini med 55 in 64 let in med 60 in 64 let

Vir: Eurostat, 2022a

Menimo, da je v Sloveniji potrebno razmisliti o novi enotni minimalni upokojitveni starosti, saj se je po trenutni zakonodaji mogoče upokojiti že pri starosti 60 let in pokojninski dobi 40 let oz. pri starosti 65 let in pokojninski dobi 15 let. Sindikati starost 60 let (in 40 let pokojninske dobe) utemeljujejo z dejstvom, da so delavci po 40-tih letih dela ali celo več povsem izčrpani. Pri tem pa ne upoštevajo dejstva, da bi lahko to trdili tudi za tiste, ki so bili namesto v delovno okolje vključeni v izobraževalni proces, saj so bili v povprečju vsaj 5 let aktivni po več kot 8 ur na dan s samim študijem in pri tem dodatno obremenjeni s stresnimi situacijami. Nekateri pa so bili hkrati celo vključeni v delovno okolje z oblikami dela, za katere jim takratna zakonodaja ni omogočala plačevanja prispevkov in s tem upoštevanja pokojninske dobe. To so večinoma visoko izobraženi kadri, ki so s svojim znanjem in trudom poskrbeli, da je razvoj Slovenije uspešen in je prepoznavna po izvrstnih strokovnjakih na različnih področjih. Raziskave in razvoj so namreč bistvene za razvoj vsake družbe. Nadalje imamo skupino ljudi, ki je pozno vstopala na trg dela zaradi materinstva ali nege družinskih članov, ter skupino ljudi, ki je delo opravljala preko različnih oblik dela, ki v tistem času niso omogočale plačevanja prispevkov.

Poraja se vprašanje, ali so te skupine ljudi pri isti starosti res manj izčrpane. Ali lahko torej upravičeno trdimo, da so bila dela, ki so jih opravljali, manj vredna, oz. da so bili ti delavci manj obremenjeni, da je njihov pogoj za upokojitev višja starost, to je 65 let, kot jo narekuje trenutna zakonodaja? Menimo, da ne. Zato smatramo, da razlik pri obravnavanju minimalne starosti upokojevanja ne bi smelo biti in bi se morala upoštevati enaka minimalna upokojitvena starost ne glede na dolžino pokojninske dobe. Seveda bi se morali vsi tisti, ki so bili vključeni v izobraževalni proces oz. vsi, ki so se kasneje vključili v delovno okolje oz. imajo manj pokojninske dobe, zavedati, da bo njihova pokojnina temu primerno nižja, saj v tem času niso vplačevali prispevkov.

Glede na demografsko sliko je seveda smiselno spodbujanje starejšega prebivalstva, da ostane čim dlje aktivno. Ker pa se soočamo s povečano intenziteto dela in dejstvom, da se s starostjo posamezne funkcije človeka slabšajo, je potrebno posebno pozornost usmeriti prilagajanju delovnega okolja in delovnih situacij starejšim. Upad določenih funkcij bolj vpliva na zmožnost opravljanja določenega poklica, zato je potrebno pravočasno razmišljati od primera do primera in ustrezno prilagoditi delovno okolje, kadre pa ne glede na starost stalno usposabljeni oz. jih po potrebi dovolj zgodaj prekvalificirati. Pri tem ima kadrovski management pomembno vlogo, zato v naslednjem poglavju razpravljamo o ravnanju s starejšimi v delovnem okolju in problemih tako s strani delodajalca kot starejših.

4 Starejši in delovno okolje

Staranje prebivalstva vpliva tudi na delovanje in razmišljanje managementa, ki se mora zavedati, da je potrebno pravočasno razmišljati o razvojnih rešitvah, npr. kako bodo starejši zaposleni v naslednjih letih vključeni v delovni proces, katera dodatna znanja bodo le-ti potrebovali, kakšne spremembe bodo uvedli glede obstoječih sistemizacij delovnih mest ipd. Predvsem pa podjetja ne smejo pozabiti na ohranjanje motiviranosti starejših delavcev in vprašanje, kakšne koristi ima lahko podjetje od dela starejših zaposlenih.

Različni avtorji (npr. Diamond 2016; Vajgl, 2015; Van Dalen, Henkens, in Schippers, 2010; Pajnkihar, 2009) so raziskovali prednosti in slabosti starejših delavcev v primerjavi z mlajšimi. Med prednosti največkrat uvrščajo:

- izkušnje in strokovnost na posameznem področju, saj so v delovni proces vključeni že dolgo,
- prizadevnost in večjo predanost k delu, kar se kaže v njihovi odgovornosti,
- zvestobo podjetju, ki je za podjetje pomembna predvsem pri vrhunskih strokovnjakih in ključnih kadrih,
- sposobnost interdisciplinarnega razmišljanja pri reševanju kompleksnih problemov,
- manjšo raztresenost, saj je običajno v družini manj problemov (problemi z otroki, urejen bivanjski prostor, finančno stanje ...),
- razumevanje ljudi in medosebnih odnosov,
- pomoč drugim brez oviranja lastne sebičnosti,
- voditeljske sposobnosti, ki so še posebej pomembne za mentorstvo mlajšim.

Med slabosti starejših delavcev v primerjavi z mlajšimi pa avtorji največkrat uvrščajo:

- manjšo ambicioznost in tekmovalnost,
- manjšo telesno moč,
- manjšo sposobnost vzdržne umske koncentracije in zmožnost izvirnih pogledov na nekaterih zahtevnih področjih (npr. matematični problemi) ter razvijanje novih znanj,
- slabše znanje tujih jezikov in slabše poznavanje novih tehnologij,
- bolj jih ovira delo pod pritiskom,
- manjšo mobilnost in fleksibilnost,
- manjšo pripravljenost na izobraževanje in na delo v teamu,
- višji absentizem in manjšo produktivnost.

Veliko starejših se posledično raje posveti nadziranju, urejanju, svetovanju, učenju, iskanju strategij in sintetiziranju. Zato je smiselno, da družba in podjetja starejše usmerja, da bi delali tisto, kjer so dobri in kar radi delajo. Prevečkrat se namreč pričakuje, da starejši zaposleni delajo celo 50 ur na teden kot ambiciozni mladi uslužbenci. Menimo, da bi se moral vsak posameznik zamisliti in svoje sposobnosti, po katerih se odlikuje, tudi kar najboljše izkoristiti. Tako kot sta to po Diamondu (2016) izkoristila Richard Strauss pri 84. letih s skladbo Vier letzte Lieder, ki velja za eno izmed njegovih najboljših del. Podobno je tudi Giuseppe Verdi pri 74. letih končal opero Otello in pri 80. letih Fausta. Nekateri smatrajo, da sta prav zadnji operi Verdijeva najboljša dosežka.

Številna podjetja imajo na starejše zastarel pogled in prevečkrat vidijo le negativne vidike kot posledico samega procesa staranja, ki povzroča neustavljive spremenjene sposobnosti posameznika, ki jih Bilban (2008: str. 25) opredeli kot »upočasnitev propriocepcije, poslabša se čut za ravnotežje, sluznice postanejo bolj suhe, hrustanci zakostenijo, pljučna kapaciteta se zmanjša. Očem se zoži akomodacijska širina, zaradi motnje v prozornih očesnih medijih potrebuje več svetlobe. Težje se nauči novih stvari, težje se spominja bližnjih dogodkov, vedno bolj je počasen in neokreten. Zmanjša se srčnožilna zmogljivost, z njo tudi energijska kapaciteta, termoregulacijska sposobnost in sposobnost premagovanja stresa. Poslabša se mišična moč, hitrost mišične kontrakcije in gibljivost sklepov.«

Posledice procesa staranja so nezaustavljive in bodo doletele vsakega, zato bi moralo biti to le vodilo za delodajalce, da ustrezno preoblikujejo okolje in prilagodijo delo posamezniku tako z ustreznimi ergonomskimi ukrepi kot z razumevanjem kompleksnega procesa staranja in njenih posledic ter nenazadnje z ustvarjanjem stimulatívnega delovnega okolja. Prednosti, ki jih starejši delavci prinesejo podjetju, so namreč velike. Nenadomestljive so njihove dragocene izkušnje, odgovornost in točnost ter vodstvene veščine, ki bi jih lahko na vseh področjih izkoristili za mentoriranje mladim, kar se je na Nizozemskem izkazalo kot izvrstna praksa reševanja zaposlovanja mladih in ohranjanja daljše delovne aktivnosti starejših.

Podjetja se pogosto izogibajo zaposlovanju starejših tudi zaradi slabše produktivnosti in večjega absentizma. Bilban (2008) navaja, da večina raziskav o storilnosti ne pokaže upadanja z naraščajočo starostjo. Npr. primerjava storilnosti delavcev pri izdelavi izdelkov oz. kosov je bila v skupini 40 do 45 let enaka kot v skupini 60 do 65 let. Slabše se starejši odrežejo le pri delih, ki zahtevajo veliko hitrost in dolgotrajno zbranost ter izjemne telesne napore in hitro prilagajanje. Zato pa je storilnost starejših boljša v poklicih, ki zahtevajo znanje, natančnost in premišljenost. Omenjeno je, da je zelo pomembno delovno okolje (npr. hrup, vročina), v katerem delavec dela. Glede absentizma pa Bilban (2008) in podobno Žnidaršičeva, Colnar, Dimovski, Grahova, Zupanova in Tekavčičeva (2019) navajajo, da je zdravstveni absentizem starejših od 55 let v povprečju res višji v primerjavi z drugimi starostnimi skupinami, vendar predvsem na račun daljše bolniške odsotnosti. V bolj podrobni analizi namreč avtorji ugotavljajo, da so mlajši odsotni večkrat, vendar za krajši čas.

Tudi Majcen in Srakar (2016), ki sta v raziskavi SHARE proučevala zaposlene v starosti nad 50 let, sta prišla do podobnih zaključkov. Ugotovila sta, da delež tistih, ki so v bolniškem staležu, po starostni skupini pada, narašča pa po številu dni v bolniškem staležu. V veliki meri sta potrdila tudi hipotezo, da zadovoljstvo z delom močno vpliva na bolniški stalež. Še posebej visoko povezavo bolniškega staleža in zadovoljstva z delom sta zasledila pri vprašanih glede fizične zahtevnosti dela, slabe možnosti napredovanja in stalnega časovnega pritiska. Torej igra prav management v podjetjih ključno vlogo, saj lahko s prilagoditvijo delovnih pogojev in delovnega okolja močno prispeva k zadovoljstvu delavcev, njihovi kondiciji in boljšemu zdravstvenemu stanju in tako vpliva na zmanjšanje absentizma.

Standing (2018) npr. omenja, da sta prav visoka intenziteta dela in stresno delovno okolje pogost razlog, da starejši sprejmejo delovna mesta pod svojimi sposobnostmi in izkušnjami, saj lahko tako brez posebnih stresnih situacij umirijo svoje misli in se izven dela osredotočijo na zasebno življenje, kar prej ni bilo možno, saj so bile njihove sinapse tako obremenjene, da niso bili sposobni razmišljati o drugem kot o problemih v službi. Menimo, da na tak način podjetja izgubijo kadre z dragocenimi izkušnjami in sposobnostmi. Zaradi čedalje večje intenzitete dela, ki je pogosto zelo stresno, bi podjetja lahko pravočasno razmislila o razbremenitvi starejših zaposlenih, npr. v obliki krajšega delovnega časa. Tako bi tudi delovno aktivnost starejših obdržali dlje.

V Sloveniji se velika podjetja problematike staranja prebivalstva dobro zavedajo, kar je razvidno tudi iz raziskave Vidmarjeve (2020), ki je proučevala izvajanje ukrepov pri ravnanju s starejšimi zaposlenimi v velikih podjetjih in stanje primerjala s tistim pred šestimi leti. Ugotovila je pozitivne premike pri izvajanju posameznih ukrepov in statistično dokazala pogostejše izvajanje ukrepov pri treh vidikih, in sicer upravljanju z zdravjem na delovnem mestu, izobraževanju in usposabljanju v podjetju ter kulturi in odnosu v podjetju. Zato lahko optimistično gledamo na prihodnost dolgožive družbe.

6 Izzivi staranja prebivalstva

Staranje prebivalstva je proces, ki poteka dalj časa, posledice staranja pa so zaradi hitrih sprememb v okolju težko predvidljive. Kljub temu pa se je potrebno zavedati realnega stanja in se na prihodnost pripraviti. Če na starost s kronološkega vidika ne

moremo vplivati, velik izziv za posameznika predstavlja funkcionalna starost, ki kaže, v kakšni meri je posameznik sposoben samostojno opravljati osnovna opravila. Na slednjo pa poleg posameznika in njegove skrbi za zdravo in aktivno življenje močno vpliva tudi družba in njene vrednote.

Zgodovinsko gledano so civilizirane družbe starejše ljudi spoštovale predvsem zaradi bogatih življenjskih izkušenj in modrosti. Danes so starejši velikokrat odrinjeni na rob, saj jih družba smatra kot šibke, počasne in nemočne, kar pogosto vodi do diskriminacije na delovnem mestu, med starejšimi pa se ustvarja negativna samopodoba. Dodatno jo povzročajo še podjetja z oglaševanjem, saj nagovarjajo predvsem mlade oz. povečujejo mladost. Svet se s staranjem prebivalstva spreminja, zato je potrebno povsem opustiti obravnavo starejših kot izolirane skupine in se zavedati možnosti in priložnosti, ki jih posamezniku, podjetjem in družbi prinašajo zrela leta.

O vplivu staranja na gospodarstvo si analitiki niso povsem enotni. Večina avtorjev staranje prebivalstva povezuje z nižanjem gospodarske rasti, zmanjševanjem ponudbe delovne sile in naraščanjem stroškov, s tem pa opozarja na vzdržnost državnih financ. Podobno argumentira staranje prebivalstva Kraigher (2008), in sicer z neugodnimi ekonomskimi posledicami, saj povečuje stroške. Naraščanje deleža prebivalstva nad 65 let namreč vpliva na povečanje izdatkov za pokojnine, zdravstvo, dolgotrajno oskrbo, socialno varstvo in tudi druge izdatke, ki so s staranjem povezani, npr. spremembe v urbanistični politiki, stanovanjski politiki, regionalni politiki idr.

Torej staranje prebivalstva za gospodarstvo ni nujno zavirajoče, ampak lahko celo spodbudi rast, saj ustvarja potrebe po razvoju novih izdelkov, dobrin in storitev, ki v družbi odpirajo nove priložnosti za razmah dejavnosti. Zato se vedno bolj omenjajo priložnosti v t. i. srebrni ekonomiji. Mayerjeva in Leickova (2018) omenjata, da se je pojem srebrna ekonomija oblikoval na podlagi opazovanj japonskega gospodarstva, kjer so demografske spremembe z naraščajočim številom starejših potrošnikov pripeljale do novih priložnosti in razvoja trgov. Avtorici omenjata visoko kupno moč premožnih starejših ljudi v zahodnih državah in s tem večji interes in potrošnjo na različnih področjih, npr. v zdravstvu, turizmu, kulturi in rekreaciji, za stanovanja ipd. European Commission (2018) srebrno gospodarstvo opredeli kot del splošnega gospodarstva, ki ustreza potrebam in zahtevam starejših

odraslih. Bolj natančno pa v samem izrazu vidi »vsoto vseh gospodarskih dejavnosti, ki služijo potrebam ljudi, starih 50 let in več, vključno z izdelki in storitvami, ki jih neposredno kupujejo, in nadaljnjo gospodarsko dejavnostjo, ki jo ta poraba ustvari«.

Staranje prebivalstva vsekakor predstavlja velik izziv, saj so za družbo pomembni vsi starejši, tako aktivni kot tisti, ki so neaktivni. Ob tem pa ne smemo zanemariti pogleda na druge generacije. Kavaš, Koman Kump, Majcen, Sambt in Stropnik (2015) omenjajo vpliv staranja tudi na odnose med generacijami, in sicer mlajšimi do 30 let, srednjo generacijo (od 30 do 55 let) in starejšo (od 55 let naprej). Avtorji po tujem vzoru srednjo generacijo imenujejo tudi »sendvič generacija« (sandwich generation). Le-ta je pogosto najbolj obremenjena, saj skrbi tako za svoje otroke kot za starše. Torej, ko obravnavamo problematiko staranja, je pomembno, da se izzivov lotimo celostno, saj samo z enostranskimi ukrepi v prid starejšim močno vplivamo na poslabšanje razmer oz. kvalitete življenja drugih generacij.

7 Zaključek

Po projekcijah prebivalstva se bo v prihodnjih desetletjih staranje prebivalstva še pospešilo, zato je skrb za obvladovanje finančne vzdržnosti sistema povsem upravičena. Analiza trga dela pokaže, da je Slovenija med članicami EU po delovni aktivnosti starejših zaposlenih v spodnjem delu lestvice, še posebej izrazita pa je delovna aktivnost v starostni skupini od 60 do 64 let, kjer je Slovenija na predzadnjem mestu. Tudi podatki o neaktivnosti te starostne skupine so zaskrbljujoči, saj ima večjo neaktivnost le Luksemburg. Poraja se vprašanje, kako izboljšati rezultate.

Seveda so na voljo različne možnosti ukrepanja. Najhitrejšo vidimo v spremembi obstoječe zakonodaje, predvsem v spremembi možnosti upokojevanja že pri starosti 60 let. Smiselna se nam zdi določitev enotne starosti upokojevanja, ne glede na dolžino pokojninske dobe. Ta bi bila ključna le pri odmeri pokojnine. Navedeno zagovarjamo z dejstvom, da staranje povzroča neustavljive spremenjene sposobnosti pri vseh, in ne samo pri tistih, ki imajo 40 let pokojninske dobe. Zato predlagamo enotno upokojitveno starost 65 let, z dejstvom, da bi se vsem z več kot 40 let pokojninske dobe to upoštevalo pri odmeri pokojnine, ki bi se za vsako dodatno leto pokojninske dobe zvišala za določen odmerni odstotek. Vsem starim 65 let, ki bi

imeli manj kot 40 let pokojninske dobe, pa bi se to poznalo pri nižji odmeri pokojnine, saj bi bila le-ta vezana na vsako leto pokojninske dobe.

V prihodnosti nas čaka tudi pospešeno uvajanje novih tehnologij, predvsem digitalizacije in robotizacije, kar predstavlja kadrovskemu managementu izziv, kako starejše zaposlene dovolj hitro in uspešno usposobiti za delo z novo tehnologijo. Menimo, da je potrebno ustvariti spodbudno okolje za stalno izobraževanje in usposabljanje in upoštevati, da se starejši počasneje vključujejo v novitete tehnologij pri delovnem procesu. Pri tem se lahko za zelo pomembno izkaže dobro medgeneracijsko sodelovanje. To pomeni, da mladi prenašajo sodobna znanja s področja novih tehnologij na starejše zaposlene, le-ti pa so nenadomestljivi glede praktičnih izkušenj in interdisciplinarnega razmišljanja pri reševanju problemov.

Ne smemo pozabiti tudi na prednosti novih tehnologij, ki lahko razbremenijo ali celo odpravijo težko fizično delo starejših, zmanjšajo intenziteto dela in tako omogočijo posamezniku osredotočenost na posamezno nalogo. Na začetku bi uvedba novih tehnologij za podjetja predstavljala večji finančni zalogaj, vendar bi se v nadaljevanju to obrestovalo. Absentizem starejših zaposlenih je namreč povezan z intenziteto dela, s stalnim časovnim pritiskom in fizično zahtevnim delom, zato bi lahko z intenzivnim uvajanjem novih tehnologij absentizem zmanjšali, v določenih primerih pa celo odpravili.

Vsak posameznik se v svojem življenju srečuje s pozitivnimi in negativnimi situacijami. Prednost je, da se tega zavedamo in skušamo vsako obdobje čim bolj obvladovati na vseh ravneh: na ravni posameznika, organizacije in družbe. Menimo, da bi morale organizacije poskrbeti predvsem:

- da managerji ne bi imeli predsodkov glede zaposlovanja različnih starostnih skupin,
- da bi zagotavljali ustrezno delovno okolje in ga prilagodili na način, ki bi starejšim zaposlenim nudil zadovoljstvo, priložnost za razvijanje svojih zmožnosti in kakovostno življenje,
- da bi bilo zagotavljanje usposabljanja in razvoja sestavni del organizacijske kulture in bi bili vsi zaposleni vključeni v ugotavljanje lastnih razvojnih potreb,
- da bi spremljali in izvajali usposabljanje ter jih pri tem ustrezno motivirali (po potrebi bi ločili usposabljanja po generacijah).

Starejši zaposleni bi se morali zavedati, da so pomemben gradnik uspešnosti podjetja in družbe kot celote, zato bi morali tudi sami pristopiti k novim zahtevam po vseživljenjskemu učenju in biti čim dlje aktivni. Ker je zdravje posameznika tesno povezano z zmožnostjo dela, bi morali svoje zdravje spoštovati in ga negovati že od rojstva naprej. Tako bi ostali dlje časa vitalni in delovno aktivni. In nenazadnje bi morala vsaka razvita družba negovati pozitiven pogled na staranje, ovreči vse stereotipe, povezane s starostjo, in poskrbeti, da se bo vsak izmed nas lahko postaral dostojno.

Literatura

- AGE Platform Europe (b. d.), pridobljeno 20. 2. 2022 na <https://www.age-platform.eu/about-age>
- Clewlow, R. R. (2016). Carsharing and sustainable travel behavior: Results from the San Francisco Bay Area. *Transport Policy*, 51, 158-164. doi:10.1016/j.tranpol.2016.01.013
- Bertoni, M. in Brunell, G. (2017). Does Delayed Retirement Affect Youth Employment? Evidence from Italian Local Labour Markets. Discussion Paper Series IZA DP No. 10733. Pridobljeno 21. 2. 2022 na <https://docs.iza.org/dp10733.pdf>
- Bilban, M. (2008). Delovna aktivnost starostnika in upokojevanje. Delo in varnost, 53(5), 15–26. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za varstvo pri delu.
- Boeri, T., Garibaldi, P., in Moen, E. R. (2016). A Clash of Generations? Increase in Retirement Age and Labour Demand for Youth, CEPR Discussion Paper 11422. Pridobljeno 21. 2. 2022 na <https://repec.cepr.org/repec/cpr/ceprdp/DP11422.pdf>
- Diamond, J. M. (2016). Dovčerajšnji svet: kaj se lahko naučimo od tradicionalnih družb. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- European Commission (2018). The Silver Economy – Executive Summary Luxembourg: Publications Office of the European Union. doi:10.2759/640936. Pridobljeno 22. 2. 2022 na http://publications.europa.eu/resource/cellar/2dca9276-3ec5-11e8-b5fe-01aa75ed71a1.0002.01/DOC_1
- Eurostat (2022a). Employment rates by sex, age and citizenship (%) [lfsa_ergan]. Pridobljeno 5. 3. 2022 na https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfsa_ergan&lang=en
- Eurostat (2022b). Population by sex, age, citizenship and labour status (1 000) [lfsa_pganws]. Pridobljeno 4. 3. 2022 na https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfsa_pganws&lang=en
- Eurostat (2021). Demographic balances and indicators by type of projection[proj_19ndbi]. Pridobljeno 25. 2. 2022 na https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=proj_19ndbi&lang=en
- Eurostat (2020a). Ageing Europe: looking at the lives of older people in the EU. Luxembourg: Publications Office of the European Union dostopno 3. 2. 2022 na <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/11478057/KS-02-20-655-EN-N.pdf/9b09606c-d4e8-4c33-63d2-3b20d5c19c91?t=1604055531000>
- Eurostat (2020b). Ageing Europe - statistics on population development. Pridobljeno 14. 2. 2022 na https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Ageing_Europe_-_statistics_on_population_developments
- Flynn, M. (2014). Representing an ageing workforce: Challenges and opportunities for trade unions, dostopno 27. 1. 2022 na

- <https://www.agediversity.org/wp-content/uploads/2019/03/RepresentingAnAgeingWorkforce.pdf>
- Gruber, J., Milligan, K. in Wise, D. A. (2010). Introduction and Summary. V J. Gruber in D. A. Wise (ur.), *Social Security Programs and Retirement around the World: The Relationship to Youth Employment*, str. 1-45. University of Chicago Press. Pridobljeno 21. 2. 2022 na <https://www.nber.org/books-and-chapters/social-security-programs-and-retirement-around-world-relationship-youth-employment/introduction-and-summary>
- Ilmarinen, J. (2006). *Towards a longer worklife! Ageing and the quality of worklife in the European Union*. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health, Ministry of Social Affairs and Health.
- Kavaš, D., Koman K., Kump, N., Majcen, B., Sambt, J. in Stropnik N. (2015). *Aktivno in zdravo staranje za aktivno in zdravo starost: Analiza politik*. Ljubljana: Inštitut za ekonomska raziskovanja.
- Kraigher, T. (2008) *Meje različnih ukrepov v zvezi z blažitvijo ekonomskih posledic staranja prebivalstva Slovenije*. IB revija, XLII(3-4), 43–50. Pridobljeno 1. 2. 2022 na: https://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/ib/2008/IB3-4-08.pdf#1
- Lukić, D. (2019). *Kaj je starizem in kako se z njim spopasti? Vzajemnost št. 10, oktober*. Pridobljeno na 1. 3. 2022 <https://www.vzajemnost.si/clanek/181882/kaj-je-starizem-in-kako-se-z-njim-spopasti/>
- Majcen, B. in Srakar, A. (2015). *Bolniški stalež starejših zaposlenih: podatki SHARE držav in Slovenije*. V B. Majcen (ur.) *Značilnosti starejšega prebivalstva v Sloveniji – prvi rezultati raziskave SHARE*, str. 262 – 273. Ljubljana: Inštitut za ekonomska raziskovanja
- Mayer, H. in Leick, B. (2018). *Entrepreneurship and ageing: Exploring an economic geography perspective*. CRED Research Paper No. 22. Pridobljeno 22. 2. 2022 na <http://www.vwl.unibe.ch/wp-content/uploads/papers/cred/CREDResearchPaper22.pdf>
- MDDSM (2021). *Katalog aktivne politike zaposlovanja*. Ljubljana: Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti. Dostopno 2.2. 2022 na <https://www.gov.si teme/aktivna-politika-zaposlovanja/>
- Pajnikhar T. (2009) *Staranje delovne sile – izzivi in rešitve z vidika delodajalcev v šestih državah Srednje in Vzhodne Evrope*. Pridobljeno 7. 3. 2022 na http://www.irdo.si/skupni-cd/cdji/cd-irdo-2009/images/referati/3-1-3_pajnikhar.pdf
- Planko, S., Drev, B. in Duralija, S. (2021). *Katalog ukrepov za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih*. Pridobljeno 27. 2. 2022 na https://www.srips-rs.si/storage/app/media/RAZVOJ%20KADROV/ASI/Katalog%202021/Katalog_ukrepov_za_UUSZ_11_2021/index.html
- Portal GOV.SI (24. 2. 2022). *Že upokojeni bodo zaradi potreb na trgu dela lahko delali več*. Pridobljeno 27. 2. 2022 na <https://www.gov.si/novice/2022-02-24-ze-upokojeni-bodo-zaradi-potreb-na-trgu-dela-lahko-delali-vec/>
- SHARE (2013). *Survey of Health, Ageing and Retirement in Europe*. Pridobljeno 27. 1. 2022 na http://www.share-project.org/fileadmin/SHARE_Brochure/share_broschuere_web_final.pdf
- Standing, G. (2018). *Prekariat : nevarni novi razred*. Ljubljana: Krtina
- Staranje. (2022). V *Gerontologija: slovar*. Ljubljana: Inštitut Antona Trstenjaka. Pridobljeno 23.02.2022 na <http://www.inst-antonatrstenjaka.si/gerontologija/slovar/1430.html>
- Starizem (2017). *Terminološka svetovalnica*. ZRC SAZU, Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša. Pridobljeno 3. 3. 2022 na <https://isjfr.zrc-sazu.si/sl/terminologisce/svetovanje/starizem>
- Starost. (2022). V *Gerontologija: slovar*. Ljubljana: Inštitut Antona Trstenjaka. Pridobljeno 23.02.2022 na <http://www.inst-antonatrstenjaka.si/gerontologija/slovar/1349.html>
- SURS (2020). *EUROPOP2019: leta 2100 naj bi bilo prebivalcev Slovenije 207.000 manj kot danes, skoraj tretjina starejših*. Pridobljeno 20. 2. 2022 na <https://www.stat.si/statweb/News/Index/8917>

- SURS (2022). Projekcije prebivalstva EUROPOP2019 po spolu in starosti, Slovenija, 2019 - 2100 Pridobljeno 25. 2. 2022 na <https://pxweb.stat.si/SiStatData/pxweb/sl/Data/-/05U3013S.px>
- Van Dalen, H. P., Henkens, K. in Schippers, J. (2010). Productivity of older workers: perceptions of employers and employees. *Population and Development Review*, 36(2), 309–330. doi: 10.2307/25699062
- Vertot, N. (2010). *Starejše prebivalstvo v Sloveniji*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
- Vestad, O. (2013). Early Retirement and Youth Unemployment in Norway. Pridobljeno 21. 2. 2022 na https://conference.iza.org/conference_files/Transatlantic_2013/vestad_o7177.pdf
- Vidmar, A. (2020). Primerjalna analiza vidikov ravnanja s starejšimi zaposlenimi v velikih podjetjih v Sloveniji (diplomsko delo). Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
- ZDR-1. (2013). Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1). Pridobljeno 27. 2. 2022 na <https://zakonodaja.com/zakon/zdr-1>
- ZDS (2010). *Staranje delovne sile – priložnost za podjetja*. Ljubljana: Združenje delodajalcev Slovenije
- Žakelj, T. in Rameša, M. (2019). Zaposlovanje starejših v Sloveniji. *Revija Socialno delo* 58(1), str. 5-22. Pridobljeno 1. 2. 2022 na: https://www.revija-socialnodelo.si/mma/Spletna_2019-1.pdf/2019081309493328/
- Žnidaršič, J., Colnar, S., Dimovski, V., Grah, B., Zupan, N. in Tekavčič, M. (2019). *Analiza zaposlovanja, delovne aktivnosti in absentizma starejših v Sloveniji in v Kohezijski regiji Vzhodna Slovenija: poročilo*. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije

