

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Jelena Krčmar**

**POMEN STRATEŠKEGA »MENEDŽMENTA  
STAROSTI« TUDI V ČASU SVETOVNE  
FINANČNE IN GOSPODARSKE KRIZE**

**MAGISTRSKO DELO**

**Ljubljana, 2010**

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Jelena Krčmar**

Mentorica: izr. prof. dr. Nada Zupan

**POMEN STRATEŠKEGA »MENEDŽMENTA STAROSTI«  
TUDI V ČASU SVETOVNE FINANČNE IN GOSPODARSKE  
KRIZE**

**MAGISTRSKO DELO**

**Ljubljana, 2010**

# **IZJAVA O AVTORSTVU MAGISTRSKEGA DELA**

# **Pomen strateškega »menedžmenta starosti« tudi v času svetovne finančne in gospodarske krize**

## **POVZETEK**

Preučevanje strateških ukrepov menedžmenta starosti (MS) na makro in mikro ravni, s katerimi se, podobno kot druge evropske države, srečuje tudi Slovenija, postaja nujna zaradi procesa staranja prebivalstva. Slovenija bo morala zaradi neugodnih demografskih trendov v prihodnje upad delovno aktivnega prebivalstva kompenzirati s celovitim pristopom k aktivnemu staranju ter s povečanjem delovne aktivnosti starejših delavcev, ki predstavlja enega ključnih Lizbonskih ciljev in sicer 50-odstotno udeležbo starejših oseb (55-64) na evropskem trgu dela do leta 2010. Pomen nacionalnih politik MS, ki tudi v času svetovne gospodarske in finančne krize omogočajo udejanjanje ukrepov MS na organizacijski ravni in ki so usmerjene v doseganje skupnega evropskega cilja, predstavljajo konceptualno izhodišče, kateri miselnosti morajo slediti tako slovenski delodajalci, ki zaradi racionalnosti v ekonomskem smislu po večini ne udejanjajo ukrepov za zadržanje in ohranjanje starejših delavcev v zaposlitvi, kot tudi delavci sami, katerim upokožitev ne sme predstavljati izhoda v sili in poslabšanje materialne varnosti, temveč dinamično fazo aktivnega staranja, v katero posameznik vstopa postopoma z zmanjševanjem delovne aktivnosti. Strateškem udejanjanju MS pa sledijo tudi protikrizni ukrepi.

**Ključne besede:** menedžment starosti, aktivno staranje, starejši delavec.

## **Importance of Strategic »Age Management« also in time of the Global Financial and Economic Crisis**

### **SUMMARY**

The study of strategic age-management (AM) at the macro and micro level, with which Slovenia, like other European countries, is also facing, is becoming a necessity due to process of ageing. Slovenia will have to, due to adverse demographic trends, in the future the decrease of the working active population, compensate with a holistic approach to active ageing and by increasing labor force participation of older workers, which represents one of the key Lisbon goals of 50 percent participation of older persons (55-64) in the European labor market in 2010. Government policies in time of global economic and financial crisis, are allowing the realization of AM measures at the organizational level with an aim to achieve common European goal, and representing a conceptual starting point, which should follow Slovenian employers, who because of their economic rationality in most cases do not practice measures to detain and retain older workers in employment, as well as the workers themselves, whose retirement must not be an escape with deterioration of physical security, but the dynamic phase of active ageing, in which individuals gradually reduce their working lives and prepare to retire. Successful realization of strategic AM are following crisis measures.

**Key words:** age-management, active ageing, older worker.

## **KAZALO**

1	Uvod .....	- 8 -
2	Opredelitev temeljnih pojmov .....	- 13 -
2.1	Proces staranja.....	- 13 -
2.2	Aktivno staranje in menedžment starosti .....	- 15 -
2.3	Celovit model menedžmenta starosti .....	- 16 -
3	Metodologija.....	- 17 -
3.1	Raziskovalne metode in tehnike .....	- 17 -
3.2	Hipotezi in raziskovalna vprašanja .....	- 19 -
4	Staranje prebivalstva .....	- 22 -
4.1	Spreminjanje prebivalstvene strukture in predpostavke za razvoj.....	- 22 -
4.2	Spreminjanje starostne strukture delovne sile.....	- 24 -
4.3	Posledice staranja prebivalstva .....	- 26 -
4.3.1	Posledice staranja na družbeni ravni .....	- 27 -
4.3.1.1	Nova definicija starosti in starost kot del življenjskega cikla.....	- 28 -
4.3.1.2	Spremembe na trgu dela .....	- 29 -
4.3.1.3	Spremembe na trgu dela v Sloveniji .....	- 30 -
4.3.2	Posledice staranja na organizacijski ravni.....	- 31 -
4.3.3	Posledice staranja na ravni posameznika .....	- 33 -
5	Menedžment starosti na makro ravni .....	- 35 -
5.1	Menedžment starosti kot strategija udejanjanja modela aktivnega staranja in trije koncepti politike aktivnega staranja .....	- 35 -
5.1.1	Produktivni koncept (OECD).....	- 35 -
5.1.2	Vseživljenjski koncept (WHO) .....	- 36 -
5.1.3	Nova paradigma (EU koncept).....	- 36 -
5.2	Menedžment starosti na mednarodni ravni .....	- 37 -
5.2.1	Družbena odgovornost za uspešen menedžment starosti .....	- 37 -
5.2.2	Glavni mednarodni (evropski) dokumenti na področju menedžmenta starosti .....	- 38 -
5.3	Menedžment starosti na nacionalni ravni.....	- 42 -
5.3.1	Položaj starejših na evropskem trgu dela pred nastankom krize.....	- 43 -
5.3.2	Položaj starejših oseb na trgu dela v Sloveniji v času pred nastankom svetovne finančne in gospodarske krize.....	- 44 -
5.3.3	Nacionalna strateška izhodišča za uresničevanje MS na makro ravni .....	- 49 -

5.3.4	Nacionalne razvojne politike na trgu dela in zaposlovanja.....	- 53 -
5.3.4.1	Spodbujanje zaposlovanja starejših .....	- 53 -
5.3.4.2	Spodbujanje učenja, usposabljanja in izobraževanja starejših .....	- 55 -
5.3.4.3	Spodbujanje zdravstvenega varstva in ergonomija.....	- 56 -
5.3.4.4	Posebno varstvo starejših delavcev v okviru delovnopravne zakonodaje .....	- 57 -
5.3.4.5	Druge oblike delovne aktivnosti .....	- 58 -
5.3.4.6	Podaljševanje delovne aktivnosti in politika upokojevanja.....	- 60 -
5.3.4.7	Starostna diskriminacija.....	- 62 -
6	Značilnosti menedžmenta starosti na mikro ravni.....	- 64 -
6.1	Menedžment starosti na ravni organizacije.....	- 64 -
6.2	Različne teorije o položaju starejših delavcev na trgu dela z vidika delodajalca .....	- 65 -
6.3	Primerjava SWOT analize položaja starejših zaposlenih na trgu dela z vidika delodajalca na splošno in v Sloveniji.....	- 67 -
6.4	Negativne percepcije delodajalcev o starejših delavcih.....	- 69 -
6.5	Dimenzije, ki opredeljujejo dobro prakso menedžmenta starosti in evropski primeri dobre prakse .....	- 71 -
6.5.1	Dimenzija: zaposlovanje .....	- 72 -
6.5.2	Dimenzija: usposabljanje in vseživljenjsko učenje.....	- 73 -
6.5.3	Dimenzija: karierni razvoj.....	- 74 -
6.5.4	Dimenzija: fleksibilni delovni čas.....	- 76 -
6.5.5	Dimenzija: zdravstveno varstvo in promocija ter oblikovanje delovnega mesta .....	- 78 -
6.5.6	Dimenzija: prerazporeditev .....	- 79 -
6.5.7	Dimenzija: postopen prehod v upokojitev .....	- 80 -
6.5.8	Dimenzija: »celovit pristop«, integracija dimenzij v splošno kadrovsko strategijo .....	- 82 -
6.6	Ugotovitve projekta stališča delodajalskih združenj in Evropskega ekonomsko socialnega odbora glede položaja starejših delavcev.....	- 84 -
6.7	Raziskave glede menedžmenta starosti v slovenskem prostoru.....	- 87 -
6.7.1	»Nove perspektive HRM-ja: odgovor na trend aktivnega staranja« .....	- 87 -
6.7.2	»Odnos podjetij do starejših zaposlenih na slovenskem trgu dela«.....	- 90 -
7	Menedžment starosti na ravni posameznika.....	- 93 -
7.1	Cilji in rešitve menedžmenta starosti na ravni posameznika .....	- 93 -
7.2	»Odnos Slovencev do starosti, pokojninskega sistema in varčevanja za starost« .....	- 95 -

8	Pojav svetovne finančne in gospodarske krize ter odzivi RS na krizo .....	- 97 -
8.1	Vzroki za nastanek svetovne finančne in gospodarske krize .....	- 97 -
8.2	Učinek finančne krize na trg dela v Sloveniji .....	- 98 -
8.3	Sledenje uresničitvi Lizbonskega cilja aktivnega staranja in dvigu stopnje zaposlenosti starejših delavcev ter nastanek krize v evropskem prostoru .....	- 99 -
8.4	Spremembe na trgu dela v Sloveniji .....	- 101 -
8.5	Odzivi RS na krizo .....	- 102 -
8.5.1	Posamični kratkoročni protikrizni ukrepi .....	- 104 -
8.5.1.1	Subvencije in nadomestila plač za začasno čakanje na delo kot protikrizna ukrepa za ohranitev delovnih mest.....	- 104 -
8.5.1.2	Protikrizni ukrepi, namenjeni prebivalstvu.....	- 106 -
8.5.2	Dolgoročni strukturni ukrepi.....	- 107 -
9	Sledenje uresničitvi Lizbonskega cilja aktivnega staranja in dvigu stopnje zaposlenosti starejših delavcev po zaključku krize .....	- 108 -
9.1	Odzivi EU na krizo in ocena ter priporočila OECD za Slovenijo v času med in po končani krizi.....	- 109 -
9.2	Analiza dejavnosti slovenske vlade v smeri doseganja Lizbonskega cilja aktivnega staranja in dviga stopnje zaposlenosti starejših delavcev glede na priporočila OECD in izhodno strategijo .....	- 110 -
9.3	Nova evropska strategija.....	- 119 -
10	Učinkovitost strateških nacionalnih (tudi protikriznih) ukrepov za doseg Lizbonskega cilja aktivnega staranja in dviga stopnje zaposlenosti starejših delavcev .....	- 120 -
10.1	Ali se strateško načrtani nacionalni ukrepi v smeri doseganja Lizbonskega cilja odražajo na organizacijski ravni?.....	- 120 -
10.2	Ali so protikrizni ukrepi smotrni pri doseganju Lizbonskega cilja?.....	- 124 -
11	Zaključek .....	- 128 -
12	Literatura .....	- 131 -

## KAZALO SLIK

Slika	4. 1	Koeficient starostne odvisnosti starih, Slovenija, EU-15, 1995-2050	24
Slika	4. 2	Aktivno staranje – integrirana starost	29
Slika	5. 3	Stopnja zaposlenosti v državah članicah OECD in RS, izbrana leta 1997 in 2008	45
Slika	5. 4	Stopnja brezposelnosti po starostnih skupinah v RS	46
Slika	5. 5	Gibanje dolgotrajne brezposelnosti po starostnih skupinah v RS	47
Slika	6. 6	Odnos do procesa staranja prebivalstva – stališča	91
Slika	7. 7	Odnos Slovencev do lastne starosti	96
Slika	7. 8	Odnos Slovencev do starejših ljudi	96
Slika	8. 9	Stopnja zaposlenosti EU–27, po spolu in starosti, 2000-2008	101
Slika	9. 10	Zaposlitev za polovični delovni čas med starejšimi zaposlenimi (50–64) v državah članicah OECD, 2007	113
Slika	9. 11	Delež oseb, ki bi delali dlje, če bi bil delovni čas bolj fleksibilen v državah članicah OECD, 2006	113

## KAZALO TABEL

Tabela	2. 1	Demografske projekcije EUROSTAT po starostnih skupinah, 2008 – 2060	14
Tabela	4. 2	Koeficienti starostne odvisnosti (v nadaljevanju: KSO) v RS in EU–27, izbrana leta (2008, 2060)	25
Tabela	4. 3	Nekatere najbolj značilne posledice staranja – razvrščene po ravneh	27
Tabela	5. 4	Stopnje delovne aktivnosti v RS in EU-27, v starostnih skupinah 15-64 in 55-64, v obdobju 2000 – 2009	44
Tabela	6. 5	SWOT analiza vključitev starejših zaposlenih na trg dela	68/69
Tabela	6. 6	SWOT analiza položaja starejših zaposlenih na trgu dela v Sloveniji	69
Tabela	6. 7	Izzivi za menedžment človeških virov, osredotočenost strategij in ukrepi	84
Tabela	9. 8	Povzetek ukrepov za spodbujanje aktivnega staranja	109



## SEZNAM KRATIC

APZ Aktivna politika zaposlovanja  
AWG Delovna skupina za staranje prebivalstva in vzdržnost pri Odboru za ekonomsko politiko (angl. »*Working Group on Ageing Populations and Sustainability*«)  
BDP Bruto domači proizvod  
CMEPIUS Center RS za mobilnost in evropske programe izobraževanja in usposabljanja  
DZ RS Državni zbor Republike Slovenije  
EESO Evropski ekonomsko socialni odbor (angl. »*European Economic and Social Committee*«)  
EFILWC Evropska fundacija za izboljšanje življenjskih in delovnih pogojev (angl. »*European Foundation for Improvement Living and Working conditions*«)  
EK Evropska komisija  
EMCO Odbor za zaposlovanje pri EK (angl. »*Employment Committee*«)  
EU Evropska unija  
EUROSTAT Evropski statistični urad  
HRD Razvoj človeških virov (angl. »*Human Resource Development*«)  
HRM Funkcija ravnanja z ljudmi pri delu (angl. »*Human Resource Management*«)  
KSO Koeficient starostne odvisnosti  
ILO Mednarodna organizacija dela (angl. »*International labour organisation*«)  
KAD Kapitalska družba d.d., Ljubljana  
MDDSZ Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve  
MS Menedžment starosti  
MŠŠ Ministrstvo za šolstvo in šport  
OECD Organizacija za ekonomsko sodelovanje in razvoj (angl. »*Organisation for Economic Co-Operation and Development*«)  
ReNPJO Resolucija o nacionalnem programu izobraževanja odraslih v RS do leta 2010  
ReNPVZD Resolucija o nacionalnem programu varnosti in zdravja pri delu  
RS Republika Slovenija  
SPC Odbor za socialno zaščito pri EK (angl. »*Social Protection Comittee*«)  
SURS Statistični urad RS  
UMAR Urad za makroekonomske analize in razvoj  
WHO Svetovna zdravstvena organizacija (angl. »*World Health Organisation*«)  
ZDPNP Zakon o delnem povračilu nadomestila plače  
ZDR Zakon o delovnih razmerjih  
ZDS Združenje delodajalcev Slovenije  
ZDSPDČ Zakon o delnem subvencioniranju polnega delovnega časa  
ZMD Predlog Zakona o malem delu  
ZNPk Zakon o nacionalnih poklicnih kvalifikacijah  
ZPDZČ Zakon o preprečevanju dela in zaposlovanju na črno  
ZPIZ Zavod za pokojninsko in invalidsko zavarovanje Slovenije  
ZPIZ-1 Zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju  
ZPIZ-2 Predlog zakona o pokojninskem in invalidskem zavarovanju  
ZRSZ Zavod RS za zaposlovanje  
ZUNEO Zakon o uresničevanju načela enakega obravnavanja  
ZUTD Predlog Zakona o urejanju trga dela  
ZVarDod Zakon o varstvenem dodatku  
ZVZD Zakon o varnosti in zdravju pri delu  
ZZVZZ Zakon o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju  
ZZZPB Zakon o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti  
ZZRZI Zakon o zaposlitveni rehabilitaciji in zaposlovanju invalidov  
ZSocP Predlog zakona o socialnem podjetništvu

## **1 UVOD**

Staranje prebivalstva, s podaljševanjem pričakovanega trajanja življenja ob zmanjševanju umrljivosti in rojstev, spreminja starostno strukturo prebivalstva in povečuje število oseb, starejših od 65 let, obenem pa spreminja razmere na trgu dela, saj se s staranjem družbe stara tudi delovna sila, z upokojevanjem katere prihaja do krčenja delovno aktivnega prebivalstva. Zato mora Slovenija svojo zaposlitveno in druge povezane politike na trgu dela intenzivno usmerjati v zaposlovanje in ohranjanje starejših delavcev v zaposlitvi ter preprečevati upokojevanje delovno sposobnega prebivalstva oz. omogočiti postopen prehod tega dela prebivalstva med neaktivno prebivalstvo.

Slovenska delovno pravna zakonodaja opredeljuje starejšega delavca kot delavca, čigar starost dosega oziroma presega 55 let medtem, ko Evropska unija in druge mednarodne organizacije pri ugotavljanju določenih kazalnikov, ki prikazujejo in ocenjujejo stanje na trgu dela, opredeljujejo kategorijo starejših delavcev kot delavce, stare od 55 do 64 let, katerih udeležba na evropskem trgu dela bi se morala do leta 2010 dvigniti na 50 % (Zupančič 2007, 1). V Sloveniji se stopnja zaposlenosti starejših oseb dviguje, vendar vseeno zaostaja za evropskim povprečjem, zaradi česar bo morala Slovenija v prihajajočem desetletju sistematično preoblikovati oz. posodobiti nacionalne politike ter prilagoditi strukturo javnih financ, ki bo odgovarjala potrebam na trgu dela in starajočemu se prebivalstvu.

Napovedi glede stanja na trgu dela spreminja nastala svetovna gospodarska in finančna kriza, ki je po navedbah Urada za makroekonomske analize in razvoj (v nadaljevanju: UMAR) (2010, 9) razmere na trgu dela, po daljšem obdobju izboljšanja, začela poslabševati v zadnjem četrletju leta 2008, kar spreminja delovni položaj starejših delavcev tako na državni, organizacijski kot tudi individualni ravni vsakega posameznega delavca.

Vzpostavitev in izboljšanje delovnega položaja starejših delavcev prinašajo ukrepi strateškega »menedžmenta starosti« (v nadaljevanju: MS) kot glavno orodje za

prihodnje soočanje z demografskimi trendi, ki jih trenutne neugodne gospodarske razmere niso spremenile in ki bodo v prihodnje pomenili načrtovano podaljševanje delovnega kontinuuma, če ne želimo, da bi raven dajatev iz javnega pokojninskega sistema padla pod minimum, ki bi upokojeno generacijo pahnilo pod raven tveganja revščine, saj že sedANJI prispevki v javni pokojninski blagajni predstavljajo le 70 % vseh prihodkov, ki se porabljajo za tekoče financiranje dajatev upokojene generacije. Zato je na mestu vprašanje, »ali si lahko privoščimo, da se postaramo« (Ilmarinen 2006, 15).

Celovit MS na organizacijski ravni posega na vsa področja človekovega udejstvovanja v delovnem procesu, zlasti v ustvarjanje prijaznega in varnega delovnega okolja za starejše delavce, v katerem bo mogoče graditi, ohranjati in prenašati znanje ter večine starejših delavcev na mlajše in dosepati starostno raznoliko delovno silo v organizaciji, ki bo omogočala zaposlovanje in ohranjanje starejših delavcev kot glavnega vira znanja, ki je in bo predstavljalo konkurenčno prednost organizacije na trgu dela. Navedeno je, ob sočasni preprečitvi (pre)zgodnjega upokojevanja, mogoče doseči le s strateško usmerjenim MS, ki se mora udejanjati z ukrepi nacionalnih politik, katerim svoje delovanje bodo morali prilagajati delodajalci na organizacijski ravni in posamezniki na individualni ravni kot zadnji akterji v smeri zasledovanja skupnega evropskega cilja.

Če želimo preprečiti, da bi svetovna gospodarska kriza zaradi porasta brezposelnosti bistveno spremenila razmere na trgu dela in sprožila množično upokojevanje ene od najštevilčnejših generacij (t. imen. »baby-boom« generacije), morajo biti ukrepi MS nujno vodilo nacionalnih politik, katerih glavni cilj mora biti in ostati skupni evropski cilj, ki je doseganje 50-odstotne stopnje zaposlenosti starejših delavcev do leta 2010 ter aktivno staranje (v nadaljevanju: Lizbonski cilj). Temu cilju pa morajo slediti tudi protikrizni ukrepi, namenjeni ohranjanju delovnih mest.

V magistrski nalogi sem predstavila teoretične koncepte in znanja na področju ekonomskih posledic staranja prebivalstva na državni (makro) in organizacijski (mikro) ravni ter »celovit model MS«, ki obsega tako ukrepe, ki zadržujejo delavce v delovni aktivnosti kot tudi ukrepe, ki dejansko povečujejo delovne zmožnosti starejših delavcev. Na osnovi zastavljenega teoretičnega koncepta sem želela

ugotoviti pomen MS na nacionalni ravni, saj država nastopa kot glavna akterka z oblikovanjem nacionalnih politik, ki bodo in lahko v bodoče ustvarjajo delovna mesta, ki odgovarjajo potrebam na trgu dela in ki predstavljajo formalni okvir za delovanje na organizacijski ravni ter vplivajo na odločitve posameznikov na individualni ravni.

Problem, ki sem ga želela na podlagi zastavljenega teoretičnega koncepta raziskati, je bil ugotoviti, ali oz. ali so ukrepi nacionalnih politik proti svetovni gospodarski in finančni krizi (t. imen. »protikrizni ukrepi«) predstavljali oz. predstavljajo smotrno dopolnilo konceptu aktivnega staranja in sledijo skupnemu cilju povečanja stopnje zaposlenosti starejših oseb bodisi predstavljajo oz. so predstavljali reverzibilno breme, ki doseganje zastavljenih ciljev le še oddaljujejo ter, ali se strateško načrtovanje ukrepov MS na državni ravni udejanja tudi na organizacijski ravni v Sloveniji.

Znanje, ki ga ponuja magistrska naloga, je pomembno zlasti sedaj, v času neugodnih makroekonomskih razmer, ki starejšim delavcem nikakor niso naklonjene, zato lahko s proučevanjem navedene problematike, o kateri je za enkrat še premalo napisanega, vsak prispevek na tem področju predstavlja neprecenljivo vrednost za razvoj dobre prakse MS v Sloveniji ter pomembno prispeva k ozaveščanju strokovne in civilne javnosti glede učinkov, ki jih bo imel proces staranja ne le na javnofinančne izdatke, temveč tudi na organizacijski ravni kot tudi na ravni vsakega posameznega delavca.

S predstavitvijo vsebinskih in organizacijskih vidikov na nacionalni kot tudi na evropski ravni sem skušala ugotoviti, na katerih nivojih Slovenija zaostaja za evropskimi priporočili na tem področju ter kakšen okvir na udejanjanje ukrepov MS na organizacijski ravni, predstavljajo slovenski strateški dokumenti ter nacionalna zakonodaja, upoštevajoč primere dobrih praks evropskih podjetij. Poiskala sem stične točke ter analizirala vidike razhajanja. V povezavi z ugotovljenim sem želela analizirati nacionalne politike, ki so oz. bodo lahko pripomogle k boljšemu udejanjanju MS v Sloveniji ter prispevale k spremembi miselnosti vseh glavnih akterjev, ki se bodo v prihajajočih desetletjih na različnih ravneh soočili s staranjem prebivalstva, delovne sile ter lastnim staranjem.

Menedžment starosti sem želela predstaviti v najširšem konceptu – tj. na vseh nivojih (nacionalnem, organizacijskem in individualnem), zato sem za primerjavo prioriteto postavila ugotovitve in priporočila Evropske unije (v nadaljevanju: EU) in Organizacije za ekonomsko sodelovanje in razvoj (v nadaljevanju: OECD), ki se s preučevanjem omenjene tematike ukvarjajo na evropski oz. svetovni ravni in, ki s tem namenom opravljajo obsežne raziskave.

V magistrskem delu sem uporabila naslednja metodološka pristopa: 1/ analizo primarnih in sekundarnih virov in 2/ opisno metodo znanstveno raziskovalnega dela. Pri analizi mednarodnih (evropskih) in nacionalnih virov na normativni in deklarativni ravni sem se oprla zlasti na publikacije matičnih nacionalnih ministrstev ter vladnih služb, publikacije organov EU kot tudi na pomembne dokumente OECD. Analizo strokovnih in sekundarnih virov pa sem opravila na podlagi strokovnih del priznanih avtorjev, ki so razvojni strokovnjaki na proučevanem področju. Za prikaz udejanjanja celovitega modela menedžmenta starosti na organizacijski ravni sem izhajala iz ugotovitev številnih raziskav, ki so bile opravljene z namenom raziskati, kako se ukrepi MS uresničujejo na organizacijski ravni.

V raziskovalnem delu, za potrditev postavljenih hipotez, ki predpostavljajo, da je dobro nacionalno strateško načrtovanje pomembno za učinkovitost protikriznih nacionalnih ukrepov kot tudi prvotno zastavljenih nacionalnih ukrepov s ciljem doseganja skupnega evropskega cilja aktivnega staranja in povečanje stopnje zaposlenosti starejših delavcev (55–64), sem uporabila opisno metodo znanstveno raziskovalnega dela, s pomočjo katere sem z opazovanjem in primerjavo podala sklepne ugotovitve o ureditev proučevane tematike v slovenskem pravnem prostoru. Ob tem kot raziskovalka nisem vplivala na potek pojavov, ki sem jih proučevala.

Zaradi razsežnosti raziskovalne tematike, ki je lahko predmet številnih nivojev in dimenzij analiziranja, v svoji nalogi izpostavljam le vladni pogled v smeri reševanja problematike, pri čemer zajemam starostno skupino delavcev med 55. in 64. letom starosti. Ob tem pa naloga ne posega na področje socialnega varstva starejših oseb kot ene od ranljivejših skupin prebivalstva oz. na finančni vidik glede črpanja evropskih sredstev za posamični ukrep MS. Prav tako je treba upoštevati, da za enkrat še ni na razpolago končnih ocen glede doseganja skupnega evropskega cilja,

saj ocenjevano obdobje traja do konca leta 2010. Glede na navedeno, je kritično vrednotenje sedanjega dogajanja le odraz lastnega zornega kota.

Naloga je sestavljena iz, poleg opredelitve teoretičnih pojmov in metodologije, iz sedmih vsebinskih sklopov, pri čemer prvi sklop (četrto poglavje) opredeljuje temeljne pojme s podrobnim prikazom pojava staranja zaradi razumevanja vzročno posledične zveze med spremenjeno starostno strukturo družbe in delovne sile na razmere na slovenskem, evropskem ter mednarodnem trgu dela. Naslednja sklopa (peto in šesto poglavje) predstavljata nadgradnjo predstavljenih osnov, saj ponujata prikaz posledic staranja prebivalstva in delovne sile na makro (nacionalni) in mikro (organizacijski) ravni ter evropske in nacionalne ukrepe kot prikaz prizadevanja za rešitev posledic negativnih demografskih trendov, ki bodo na makro ravni vplivale zlasti na vzdržnost javnih financ zaradi preobremenitve javnih pokojninskih blagajn, od delodajalcev pa zahtevale ogromne napore za zadržanje oz. ohranitev zaposlenih v starostni skupini 55–64 let, saj se bo bazen zaposlenih na račun upokojevanja pretežnega dela delovne sile praznil, delodajalcem pa bo zmanjkovala izkušena in dragocena delovna sila. Sedmo poglavje prikazuje, kako proces staranja deluje na ravni posameznika. Osmo in deveto poglavje sta namenjena nastanku svetovne gospodarske krize, ki je razmere na trgu dela še dodatno poslabšala, države kot glavne akterke za urejanje trga dela pa postavila v nezavidljiv položaj pri reševanju zaposlenosti marginalnih skupin zaposlenih, med katere se največkrat uvrščajo prav starejši zaposleni. Nacionalna prizadevanja za ohranitev oz. povečanje stopnje zaposlenosti starejših zaposlenih v kriznih časih so zato postala oz. ostajajo eden glavnih nacionalnih (vladnih) ciljev, saj predstavljajo zgodovinski, temeljni preobrat v zakoreninjeni miselnosti, ki je še donedavno v času tranzicije brezposelnost starejših oseb in delovanje trga dela reševala s prezgodnjim upokojevanjem le-teh. Le-to pa v današnjih časih ni dopustno.

Delno omejitev pri analiziranju raziskovalnega dela predstavlja raziskovalna problematika sama po sebi, saj gre za aktualno dogajanje v času pričajočega dela, zato je delo nastalo na podlagi do sedaj razpoložljivih relevantnih podatkov, za katere ocenjujem, da nudijo zadostne informacije za raziskovanje omenjene tematike in nastanek magistrskega dela.

## **2 OPREDELITEV TEMELJNIH POJMOV**

V magistrski nalogi bo predstavljen koncept strateškega MS tudi v času svetovne finančne in gospodarske krize, zato sem se uvodoma posvetila opredelitvi naslednjih osnovnih pojmov:

1. procesu staranja in nastanku »starostno – zaposlitvenega« paradoksa,
2. pojavu »aktivnega staranja« in podaljševanju delovnega kontinuuma,
3. konceptu »celovitega modela MS«.

### **2.1 Proces staranja**

Glavna značilnost demografske prihodnosti v evropski družbi je »staranje« (Statistični urad Republike Slovenije (v nadaljevanju: SURS) 2009, 30). Sledeči trendi, ki označujejo staranje prebivalstva na evropski ravni so: podaljševanje življenjske dobe, upadanje rodnosti, zmanjševanje števila mlajših od 15 let, staranje in pričakovano zmanjšanje delovne populacije, rast števila starejših od 65 let ter bolj hitra rast števila zelo starih (EK 2000, 46). Staranje prebivalstva navadno predstavlja povečevanje števila in deleža starejših, posebej oseb v zelo visokih starostih, ob hkratnem upadanju števila otrok ter poslabševanju razmerja med delovno sposobnim in starostno odvisnim prebivalstvom (65+). Ob sočasnem upadanju umrljivosti in podaljševanju pričakovanega trajanja življenja ob rojstvu, prihaja do povečevanja števila in deleža starejših oseb. Zaradi daljše življenjske dobe in manjše rodnosti se je v Evropi v obdobju 1950–2005 starostna meja, ki deli prebivalstvo na starejše in mlajše, iz 31 let zvišala na 38 let, do leta 2060 pa naj bi preseгла 48 let (SURS 2009b, 49).

Na dinamiko in obseg staranja prebivalstva kot demografskega pojava pa poleg nizke stopnje rodnosti, daljše pričakovane življenjske dobe ob rojstvu, vplivajo tudi selitve. Ob predpostavki stalnega pritoka priseljencev bi prebivalstvo EU-27 sicer ostalo nespremenjeno, vendar bo starejše, le to pa bo spremenilo razmerje med za delo sposobnimi ljudmi (15-64) in ljudmi v starosti 65+, ki ne bo več štiri proti ena, ampak le dve proti ena (SURS 2009b, 27). Na poslabšanje tega razmerja bo od leta

2015 do 2035 najbolj vplivalo upokojevanje ene najštevilčnejših generacij in sicer »baby-boom« generacije, ki zajema rojene od leta 1946 do vključno 1964. leta. V teh 19-tih letih se je rodilo kar 76 milijonov ljudi, ki so v zadnjih 50-tih letih bistveno zaznamovali številne vidike gospodarstva in so v veliki meri vplivali na velikost in starostno strukturo delovne sile v zadnjih 30-tih letih. Leta 1978, ko so bili predstavniki »baby-boom« generacije stari med 15 in 32 let, so v povprečju predstavljali 45 % delovne sile (Dohm 2000, 17). Fullerton v Dohm (2000, 17) je na podlagi projekcij delovne sile do leta 2008 napovedal, da se bo zaradi staranja »baby-boom« generacije od leta 1998 do 2008 delež starih 45 in več v strukturi delovne sile povečal iz 33 % na 40 % medtem, ko bo v istem obdobju delež starih 25 do 44 let padel iz 51 % na 44 %.

S »starostno-zaposlitvenim paradoksom« se bo srečala tudi Slovenija, ko bo ob podaljševanju življenja, delovno življenje vse bolj kratko (Dimovski in Žnidaršič 2007, 17), kar pomeni, da bo v naslednjih desetletjih prihajalo po eni strani do pomanjkanja delovne sile, po drugi strani pa do povečanega števila upokojencev, ki so v letu 2008 predstavljali že četrtno slovenskega prebivalstva (Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve (v nadaljevanju: MDDSZ) 2009e, 7). Do leta 2042 bo prebivalstvo Slovenije, v starostni skupini 15-64 let predstavljalo le še 59 % celotnega slovenskega prebivalstva (Žnidaršič 2008, 19) oz. se bo, kot izhaja iz Tabele 2. 1, ob zmanjšanju prebivalstva v skupini 15-59 let, število starejših od 60 let v obdobju 2008-2060 skoraj podvojilo, število starejših od 80 let pa povečalo za skoraj štirikrat.

Tabela 2.1: Demografske projekcije EUROSTAT po starostnih skupinah, 2008–2060

<b>Leto</b>	<b>SKUPAJ</b>	<b>0-14</b>	<b>15-59</b>	<b>60+</b>	<b>80+</b>
<b>2008</b>	2.022.644	280.865	1.314.228	427.551	71.176
<b>2020</b>	2.058.003	291.580	1.200.415	566.008	111.320
<b>2030</b>	2.022.872	258.508	1.110.151	654.213	135.110
<b>2040</b>	1.957.942	235.960	1.005.948	716.034	193.333
<b>2050</b>	1.878.003	239.902	898.509	739.592	224.641
<b>2060</b>	1.778.573	227.648	857.263	693.662	246.372

Vir: MF (2010a, 41)



Staranje prebivalstva pa predstavlja tudi enega največjih ekonomskih in socialnih izzivov prihodnosti (SURs 2008, 32), saj bo na ekonomskem področju pomembno vplivalo na gospodarsko rast, višino prihrankov in vlaganj ter na obseg potrošnje, na razmerja na trgu delovne sile, pokojninske sklade, ter na davke in medgeneracijske prenose (transferje) (SURs 2008, 11) z vidnimi posledicami staranja kot so povečani izdatki za pokojnine in zdravstveni sistem ter predvideni bodoči sistem dolgotrajne oskrbe, ki bodo zahtevali vse več intervencij iz državnega proračuna, kar postavlja pod vprašaj samo finančno vzdržnost javnih financ.

## **2.2 Aktivno staranje in menedžment starosti**

V Sloveniji se bo treba na negativne demografske trende odzvati multidimenzionalno in večnivojsko (Dimovski in Žnidaršič 2006). Izziv staranja bo mogoče premagati le z globalnim pristopom k aktivnemu »življenjskemu ciklu«. Izraz »aktivno staranje« je leta 1990 razvila Svetovna zdravstvena organizacija (v nadaljevanju: WHO), kot proces optimiziranja priložnosti za zagotavljanje zdravja, vključenosti in varnosti z namenom povečanja kakovosti življenja v času staranja (WHO 2002, 12-13). Strateško je pozneje k aktivnem staranju pristopila tudi EU. Aktivno staranje se udejanja s številnimi ukrepi, ki jih imenujemo »menedžment starosti«. Žnidaršičeva (2008, 47) sicer ugotavlja, da strokovna literatura redko ponuja eksplcitne definicije managementa<sup>1</sup> starosti, ki ga sama razume kot koncept oblikovanja perspektiv in strategij sodobne družbe, ki bo morala kompleksne naloge družbe z velikim deležem starega prebivalstva obvladovati celovito na individualni, podjetniški in družbeni ravni.

MS v širšem pomenu (makro nivo) države uporabljajo za povečevanje stopnje zaposlenosti in nadomeščanje delovno aktivnega prebivalstva (Dimovski in Žnidaršič 2007, 13) tako, da na vseh področjih človekovega udejstvovanja oblikujejo politike in ukrepe, ki odgovarjajo na izzive starajoče se družbe. MS v ožjem pomenu pa predstavlja delovanje organizacij oz. njihovega menedžmenta pri ravnanju s

---

<sup>1</sup> Žnidaršičeva za slovenski prevod angleške besede »management« uporablja besedo »management«, sama pa v magistrskem delu uporabljam besedo »menedžment«, ki velja za uradni slovenski prevod na Fakulteti za družbene vede.

starejšimi zaposlenimi, pri čemer igra pomembno vlogo etična kot tudi ekonomska plat menedžmenta.

Po Žnidaršičevi (2008, 48) gre pri MS v širšem pomenu za pametno gospodarjenje in upravljanje s starostjo in staranjem prebivalstva, človekovo organiziranje lastnega življenja v starosti, organiziranje družbenoekonomskih razmer, ki bodo starejše vključevale v družbeno delitev dela, družbam in državam pa omogočile obvladovanje perečih vprašanj starajočega se prebivalstva, pri MS v ožjem pomenu pa gre za načrtovanje in udejanjanje strategije aktivnega staranja na ravni organizacije, ki se osredotoča na zadržanje starejših zaposlenih v delovnem procesu in na podaljševanje njihovega aktivnega življenja.

### ***2.3 Celovit model menedžmenta starosti***

»*Celovit model menedžmenta starosti*« posega na različna področja dela, ki opredeljujejo tudi dobro prakso MS, saj staranje prebivalstva prinaša številne posledice, ki so opazne na več področjih. Problematika, povezana s starejšimi zaposlenimi tako sodi v sklop socialne, ekonomske in zaposlitvene politike, povezana je z delovnimi razmerami, delovnim časom, plačno politiko, politiko izobraževanja, varnostjo in zdravjem pri delu ter socialno varnostjo (Kalčič 2006, 356 – 357).

### **3 METODOLOGIJA**

#### ***3.1 Raziskovalne metode in tehnike***

Po predstavitvi temeljnih pojmov sledijo v teoretičnem delu naloge rezultati analize primarnih in sekundarnih virov na normativni in deklarativni ravni s področja državnih in evropskih strateških ukrepov MS, pri čemer sem se oprla zlasti na publikacije pristojnih ministrstev, vladnih služb in drugih državnih uradov ter na nacionalno zakonodajo. Za analiziranje evropskih strateških virov sem uporabila publikacije organov EU, zlasti publikacije Evropske komisije (v nadaljevanju: EK), dveh odborov pri EK, Odbora za zaposlovanje pri EK (v nadaljevanju: EMCO) in Odbora za socialno zaščito pri EK (v nadaljevanju: SPC), v delu, ki obravnava celovit model MS na organizacijski ravni, pa sem uporabila tudi publikacije Evropskega ekonomsko socialnega odbora (v nadaljevanju: EESO), ki ni vladni organ, temveč organ, ki predstavlja evropske socialne partnerje, saj ocenjujem, da je za učinkovito analizo udejanjanja ukrepov MS na organizacijski ravni, izredno pomemben tudi kritični interesni vidik oz. nevladni pogled. Mnenji EESO (zadnje izraženo mnenje je iz leta 2009) sta primerni tudi zaradi želje po tekočem analiziranju storjenega na področju zaposlovanja starejših oseb.

Za analiziranje stanja na trgu dela ter položaja slovenskih delavcev sem uporabila tudi publikacije OECD, katere formalnopravna članica je Slovenija postala v juliju 2010. Za prikaz statističnih podatkov sem uporabila baze podatkov nacionalnega statističnega urada, nacionalnega zavoda za zaposlovanje ter za pokojninsko in invalidsko zavarovanje, za prikaz podatkov na evropski oz. mednarodni ravni pa podatke evropskega statističnega urada oz. podatke OECD.

Pri analiziranju strokovnih in sekundarnih virov s področja MS na državni ravni ter pri analiziranju pojma celovitega modela MS na nivoju organizacije, sem se oprla na strokovne članke in knjige priznanih avtorjev, ki proučujejo raziskovalno tematiko.

V teoretičnem delu naloge, kjer sem opisovala udejanjanje celovitega modela MS na organizacijski ravni, sem uporabila rezultate raziskave Kapitalske družbe d.d.,

Ljubljana (v nadaljevanju: KAD), raziskavo stališč delodajalskih združenj, raziskave dr. Dimovskega in dr. Žnidaršičeve glede aktivnega staranja kot nove perspektive HRM praks znotraj slovenskih organizacij. Prav tako sem se pri opisu evropske dobre prakse na področju MS oprla na dva praktična vodiča iz leta 2006, ki ju je izdala Evropska fundacija za izboljšanje življenjskih in delovnih pogojev (v nadaljevanju: EFILWC). Pri analiziranju stanja MS na individualni ravni, pa sem uporabila raziskavo KAD ter v letošnjem letu izvedeno javnomnenjsko raziskavo MDDSZ glede odnosa javnosti do modernizacije pokojninskega sistema in malega dela.

V raziskovalnem delu magistrske naloge sem uporabila opisno metodo znanstveno raziskovalnega dela, po kateri lahko raziskovalka pojave le opazuje, opisuje, primerja, analizira in sklepa na povezave, pri čemer sama ne vpliva na potek pojavov, ki jih proučuje. Na ta način sem potrdila hipotezama, da je učinkovitost protikriznih državnih ukrepov kot tudi prvotno zastavljenih nacionalnih ukrepov, da se doseže evropski cilj aktivnega staranja in povečanje stopnje zaposlenosti starejših delavcev (55–64) na 50 %, odvisna le od dobrega nacionalnega strateškega načrtovanja. Z uporabo opisne metode sem primerjala tudi različne dobre prakse na organizacijskem nivoju kot tudi prikazala dobre prakse tuje zakonodaje, kot jih izpostavljajo EU in OECD v svojih primerjalnih analizah.

Kot vir informacij uporabljeni primarni in sekundarni viri, drugi dokumenti in interne publikacije različnih organov sem pridobila zlasti s spletnih strani, saj po večini organi in posamezni avtorji objavljajo dela na spletnih straneh.

Zaradi dejstva, da je pretežni del gradiva dostopen v angleškem jeziku, sem pri pisanju magistrskega dela uporabila uradne prevode v slovenskem jeziku, v nasprotnem primeru pa svoje lastne prevode.

### **3.2 Hipotezi in raziskovalna vprašanja**

Staranje prebivalstva zaradi svoje zapletenosti ostaja družbeno zelo aktualen fenomen (Kalčič 2006, 356-357), potreba po prilagajanju spremenjeni starostni strukturi delovne sile in celotnega prebivalstva pa odpira nova paradoksalna trenda in sicer: 1/ trend zmanjševanja brezposelnosti z izključitvijo starejših s trga dela ter njihovim nadomeščanjem z mladimi iskalci dela, ob sočasnem trendu podaljševanja obdobja zaposlitve v luči zagotavljanja dolgoročne vzdržnosti države blaginje; ter 2/ trend neprilagojenosti starejše delovne sile informacijski tehnologiji ob vzporednem trendu pomanjkanja in staranja delovne sile (Guillemar v Žnidaršič 2008, 28).

Stabilnost javne pokojninske blagajne kot ene glavnih državnih blagajn je v veliki meri povezana s številčnostjo delovno aktivnega prebivalstva, ki s svojimi vplačili financira upokojence. Zaradi negativnih demografskih trendov, pričakovanim zmanjševanjem delavcev ob sočasnem odhajanju »baby-boom« generacije v upokojitev, se Slovenija srečuje z vprašanjem, kako zagotoviti finančno vzdržen pokojninski sistem, ki je tesno povezan z vprašanjem zagotavljanja primernih in dostojnih pokojnin. Pretočni javni pokojninski sistem je namreč mogoče rešiti le na dva načina in sicer bodisi z zmanjšanjem pravic iz sistema in ohranitvijo relativno finančno stabilnega sistema bodisi z ohranjanjem razmerja med delovno aktivno in upokojeno generacijo s podaljševanjem delovne aktivnosti starejših zaposlenih.

Podaljševanje delovne aktivnosti predstavlja tudi eno od pomembnih poti, ki dajejo življenje poznejšim letom, zlasti z aktivnim človekovim udejstvovanjem po upokojitvi (EK 1999, 21). Aktivno staranje in povečevanje nizke stopnje zaposlenosti oseb v starostni skupini 55-64 let (na 50 % do leta 2010) kot sestavna dela Lizbonske strategije (v nadaljevanju: Lizbonski cilj) se združujeta v skupni evropski cilj v boju proti negativnim demografskim trendom.

Prav podaljševanje delovne aktivnosti ene najštevilčnejših generacij pa ne predstavlja le izziv za pokojninski sistem, temveč širši družbeni problem, saj se z njihovo upokojitvijo iz trga dela umika, po mnenju EK (1999, 12), najbolj izobražena, najspretnjša in najbolj zdrava generacija do sedaj, prav tako pa brez

dragocenega znanja in izkušenj ostajajo tudi delodajalci, ki jim v veliki meri odhajanje starejših zaposlenih kot stroškovno dragih delavcev bolj koristi kot škodi.

Vendar bodo tudi organizacije pred velikim izzivom, saj bo v naslednjih desetletjih staranje prebivalstva povzročilo pomanjkanje mlajše delovne sile in bodo organizacije primorane ohraniti oz. zadržati starejše delavce. Na kakšen način lahko država umetno s preventivnimi ukrepi vpliva na to, da do navedenega ne bo prišlo oz. vsaj ne v takšnem obsegu, me je zanimalo pri postavljanju prve hipoteze medtem, ko druga hipoteza odgovarja na trenutna gospodarska dogajanja in nastanek svetovne gospodarske in finančne krize, ki povečuje brezposelnost na trgu dela in pri kateri so bile oz. so kot najbolj izpostavljene skupine delavcev predvsem starejši delavci kot ena od težje zaposljivih skupin na trgu dela.

#### **HIPOTEZA 1:**

**»Učinkovitost nacionalnih ukrepov za doseganje Lizbonskega cilja in njihova uspešna implementacija ter nadaljnje izvajanje na organizacijski ravni je odvisno od dobrega nacionalnega strateškega načrtovanja.«**

Za preverjanje navedene hipoteze sem si zastavila naslednja raziskovalna vprašanja:

- *Kako država z določanjem strategij in ukrepov posamezne politike ustvarja pogoje za doseganje Lizbonskega cilja? Menim, da ključ za doseganje skupnega evropskega cilja predstavljajo dobro načrtovani ukrepi nacionalnih politik, ki so usmerjeni v doseganje tega cilja.*
- *Kako se lahko strateško načrtani ukrepi na nacionalni ravni odražajo v delovanju akterjev, ki so na organizacijski in individualni ravni zadolženi za udeleževanje teh ukrepov? Menim namreč, da delodajalci na organizacijskem nivoju kot tudi posamezniki na individualnem nivoju, zaradi globoko zakoreninjene miselnosti ter s tem povezanih stereotipov glede starejših delavcev, v kolikor ne bo »kampanj ozaveščanja« ter postavljenih zakonskih norm, ne bodo delovali v smeri doseganja skupnega evropskega cilja, ki zanje ne predstavlja prioritete.*

**HIPOTEZA 2:**

**»Protikrizni ukrepi so smotni le, če izpolnjujejo temeljni namen, da sledijo doseganju Lizbonskega cilja.«**

Za preverjanje navedene hipoteze sem si zastavila naslednja raziskovalna vprašanja:

- *Ali protikrizni ukrepi po svojem namenu sledijo predhodno načrtanim evropskim priporočilom ter nacionalnim ukrepom, katerih temeljni namen je doseganje skupnega evropskega cilja? Menim, da je temeljni namen skupnega evropskega cilja doseganje polne zaposlenosti in optimizacija delovanja trga dela medtem, ko je temeljni namen protikriznih ukrepov premostitev trenutnih gospodarskih razmer, ki po končanju svetovne finančne in gospodarske krize nimajo učinkov oz. imajo lahko celo protiučinke.*
- *V kolikšni meri protikrizni ukrepi sledijo doseganju skupnega evropskega cilja? Menim, da je v širšem kontekstu splošni cilj protikriznih ukrepov enak skupnemu evropskemu cilju, vendar le v tolikšnem obsegu, ki je potreben, da se vzpostavijo razmere, kot so veljale na trgu dela do nastanka krize. V nasprotnem primeru bi, po mojem mnenju, prišlo do protiučinkov in stanja, ki bi omogočalo posameznim akterjem, da delujejo v nasprotju s prvotnim namenom.*

## **4 STARANJE PREBIVALSTVA**

Staranje prebivalstva predstavlja agregatni demografski pojav, ki prikazuje povečanje deleža starega prebivalstva (običajno starostna skupina nad 65 let) v skupnem prebivalstvu<sup>2</sup>. EK (2008, 110) povzema, da je januarja 2005 predstavljalo prebivalstvo EU-27 okoli 491 milijonov, od katerega je bilo okoli 16 % prebivalstva, mlajšega od 15 let, 67 % delovno sposobnega prebivalstva, preostalih 17 % pa so predstavljale osebe, starejše od 65 let in več, zato se pričakuje, da bo tudi v prihajajočih desetletjih prihajalo do hitrega povečevanja oseb, v starostni skupini 65+, kar bo pomembno vplivalo na starostno strukturo prebivalstva kot tudi na starostno strukturo delovne sile.

### ***4.1 Spreminjanje prebivalstvene strukture in predpostavke za razvoj***

Po projekciji prebivalstva EUROPOP2008, konvergentni scenarij za obdobje 2008-2060 bo število prebivalcev držav članic EU-27 številčno postopoma naraščalo iz 495,4 milijona (2008) na 520,7 milijona prebivalcev (2035), nato pa naj bi postopoma upadalo in v letu 2060 doseglo 505,7 milijona prebivalcev. Po teh projekcijah (srednja varianta) bi prebivalstvo Slovenije iz 2,02 milijona (2008) naraslo za 0,04 milijona do leta 2019, nato pa hitreje kot je predviden padec v EU-27 upadlo na 1,77 milijona v letu 2060 (SURS 2009b, 29). Vpliv procesa staranja na starostno sestavo slovenskega prebivalstva upočasnjuje priseljevanje, saj so se v Slovenijo v preteklosti priseljevali večinoma mlajši prebivalci (SURS 2008, 25).

Po srednji varianti projekcije prebivalstva EUROPOP2008 naj bi se do leta 2060 delež oseb v starosti 65+ med skupnim prebivalstvom EU-27 povečal iz 17,1 % na 30,0 %, v Sloveniji iz 16,1 % na 33,4 % (SURS 2009b, 30). V tem obdobju naj bi se tudi število ljudi, starih 80 ali več povečevalo, v državah članicah EU-27 skoraj potrojilo oz. v Sloveniji povečalo za skoraj štirikratnik. EK (2008, 112) poudarja, da so trije glavni faktorji, ki vplivajo na staranje prebivalstva in sicer: 1/ rodnost pod

---

<sup>2</sup> Glede na delež starih prebivalcev, se prebivalstva delijo na mlada (do 5 %), zrela (med 5 in 7 oz. 8 %) in stara prebivalstva (z več kot 7 oz. 8 %). Z okrog 20 ali celo več starega prebivalstva, se lahko danes razlikuje zelo ali celo pretirano stara prebivalstva (Malačič 1998, 12).



obnovitveno stopnjo; 2/ zniževanje smrtnosti in 3/ približevanje »baby-boom« generacije upokojitvi. Slovenija se glede rodnostnega vedenja uvršča med države z najnižjo stopnjo rodnosti (1,31 v letu 2006)<sup>3</sup> (SURs 2009b, 18). Da bi se slovensko prebivalstvo obnavljalo po naravni poti, bi morala stopnja rodnosti znašati 2,1 otroka na žensko, zato je, kljub najvišjemu številu rojenih otrok v zadnjih petnajstih letih leta 2007, stopnja rodnosti težko upoštevati za napoved ugodnejšega razvoja prebivalstva v prihodnosti (SURs 2009b, 19).

»Prebivalstvo Slovenije ima že vse od leta 1997 negativen naravni prirastek in s tem višjo smrtnost kot rodnost« (Malačič 2007, 56) kljub temu, da se zadnjih 150 let v Sloveniji upočasnjuje umrljivost (Kraigher 2005, 20). Zaradi podaljševanja pričakovanega trajanja življenja bo deček, rojen v letih 2006-2007, lahko dočakal 75,0 leta, deklica, rojena v enakem obdobju, pa 82,3 leta<sup>4</sup> (SURs 2009b, 22). V letu 2007 je bila povprečna starost moških ob smrti 69,1 leta, kar je za 6,3 leta več od povprečne starosti umrlega moškega v zadnjih treh desetletjih. Za 7,8 leta pa se je v enakem obdobju dvignila povprečna starost žensk, ki so v letu 2007 umirale, stare povprečno 78,2 leta (SURs 2009b, prav tam). Kraigher (2005, 22) meni, da v bodoče lahko pričakujemo (zaradi razvoja medicine in bolj zdravega načina življenja) nadaljnje zniževanje stopenj umrljivosti pri obeh spolih, zlasti v starosti med 40. in 80. letom, pri moških tudi med 15. in 39. letom. Poleg podaljševanja pričakovanega trajanja življenja pa je posledica zniževanja stopenj umrljivosti tudi povečevanje obsega prebivalstva, starejšega od 65 let (Kraigher 2005, prav tam), ki je leta 2003<sup>5</sup> prvič preseglo število otrok<sup>6</sup>. Indeks staranja<sup>7</sup>, ki je razmerje med tema dvema starostnima skupinama prebivalcev, je presegel 100. Do leta 2007 pa se je povečal že na 115,1« (UMAR) 2008, 182).

---

<sup>3</sup> Francija (2,0), Irska (1,9).

<sup>4</sup> Kar je v primerjavi z začetkom 60. let prejšnjega stoletja, pri dečkih več za 8,9 leta oz. pri deklicah za 10,3 leta.

<sup>5</sup> Analize demografskih gibanj v zadnjih petdeset let kažejo, da je Slovenija leta 2003 dosegla t.i. »demografsko dno« (SURs 2009b, 19).

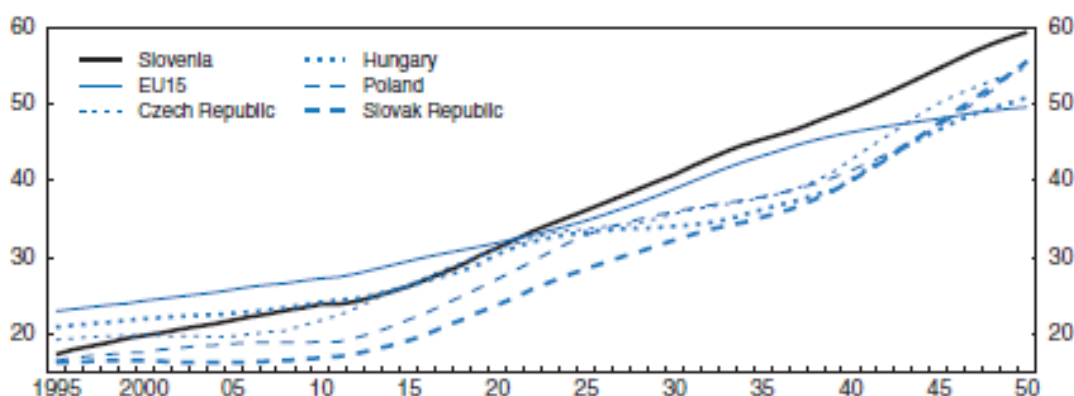
<sup>6</sup> Delež otrok se je v zadnjih dvanajstih letih zmanjšal z 18,4 % leta 1995 na 13,9 % v letu 2007, delež starega prebivalstva pa povečal z 12,3 % leta 1995 na 16,0 % v letu 2007.

<sup>7</sup> Nižji je indeks starosti (normalni je med 40 in 50), ugodnejša je starostna struktura prebivalstva (SURs 2009b, 115).

## 4.2 Spreminjanje starostne strukture delovne sile

Malačič (2004) ugotavlja, da znotraj staranja prebivalstva poteka tudi staranje delovne sile. Demografski pritisk na ekonomsko dogajanje v družbi v prihodnje se izraža s »koeficientom starostne odvisnosti«, ki »kaže število starostno odvisnih prebivalcev na 100 delovno sposobnih prebivalcev« (SURS 2009b, 50). Odvisne skupine prebivalstva predstavljajo otroci, mlajši od 15 let in stari prebivalci nad 65 let. Koliko bo posamezna odvisna prebivalstvena skupina obremenjevala skupino delovno sposobnega prebivalstva ponazarjajo različni kazalniki. Odvisnost obeh prebivalstvenih skupin kaže »koeficient starostne odvisnosti starih in mladih«, odvisnost mladih »koeficient starostne odvisnosti mladih« ter starih »koeficient starostne odvisnosti starih« (SURS 2009b, 26)<sup>8</sup>. Slednji, kot izhaja iz Slike 4.1, se v Sloveniji od leta 1995 povečuje oz. se bo do leta 2050 še povečeval.

Slika 4.1: Koeficient starostne odvisnosti starih, Slovenija, EU-15, 1995-2050



Vir: OECD 2009a, 97.

V Sloveniji se »koeficient starostne odvisnosti starih in mladih« povečuje zaradi zmanjševanja deleža delovno sposobnega prebivalstva v celotnem prebivalstvu, ki se je v Sloveniji do leta 2003 sicer povečeval (iz 69,2 % leta 1995, na 70,4 %), leta 2005 pa se je kljub visokemu selitvenemu prirastu začel zmanjševati in se je do leta 2008 zmanjšal na 70,0 % (UMAR 2009a, 176). Število delovno aktivnega evropskega prebivalstva naj bi po napovedih naraščalo do leta 2017, zlasti zaradi

<sup>8</sup> »Koeficient starostne odvisnosti starih in mladih« izračunamo tako, da delimo seštevek obeh skupin »odvisnih prebivalcev« s številom delovno sposobnih in dobljeno število pomnožimo s 100. Odvisnost vsake skupine (mladih, starih) posebej dobimo tako, da v števcu upoštevamo le število določene skupine prebivalcev (SURS 2009b, 26).

povečanega zaposlovanja žensk in starejših (SURS 2008, 34). Več kot bi se žensk in otrok priselilo<sup>9</sup> v Slovenijo, bi zato v naslednjem desetletju pomagalo ohranjati tudi slovensko delovno sposobno prebivalstvo ter s tem zmanjševati delež starega prebivalstva (Kraigher 2005, 25-26).

Iz Tabele 4. 1 in 4.2 je razvidno, da je za enkrat Slovenija glede razmerja prebivalstva v starosti 65+ glede na delovno sposobno prebivalstvo pod evropskim povprečjem, vendar se bo vrednost koeficienta starostne odvisnosti starih po napovedih v Sloveniji bistveno povečala. Visok pa bo v Sloveniji tudi porast vrednosti koeficienta starostne odvisnosti mladih v obdobju 2008–2060 medtem, ko bo porast te vrednosti za EU-27 v enakem obdobju zmeren (SURS 2009b, 31). To pomeni, da če so bile v letu 2008 v EU-27 delovno aktivne 4 osebe (15-64 let<sup>10</sup>) na vsako osebo v starosti 65+, bosta v letu 2060 delovno aktivni le še dve ali celo ena oseba, stara 15–64 let na osebo v starosti 65+. V Sloveniji so bile v letu 2008 zaposlene 4,3 osebe na vsako osebo, staro 65+, projekcije<sup>11</sup> pa kažejo, da bo v letu 2060 v Sloveniji le 1,6 osebe, stare 15-64 let na osebo v starosti 65+ (SURS 2009b, prav tam).

Tabela 4. 2: Koeficienti starostne odvisnosti (v nadaljevanju: KSO) v RS in EU–27, izbrana leta (2008, 2060)

	Slovenija	EU-27
KSO starih 2008	23 %	25,4 %
KSO starih 2060	62,6 %	53,5 %
KSO mladih 2008	19,8 %	23,3 %
KSO mladih 2060	23,8 %	25 %

Vir: SURS 2009b, 31.

»Koeficient starostne odvisnosti »podpore prednikov« (število oseb v starosti 85+ glede na tiste, ki so stari 50-64 let) nakazuje stopnjo pomoči, ki jo potrebujejo ali jo bodo potrebovale družine, da bodo lahko oskrbele svoje starejše člane. V svetu sta

<sup>9</sup> Selitveni prirast naj bi se v naslednjih desetih letih v Sloveniji povečal, saj naj bi se v Sloveniji povečale potrebe po delovni sili, katere cena bi se tudi začela dvigati po letu 2010.

<sup>10</sup> Delovno sposobno prebivalstvo.

<sup>11</sup> Projekcija prebivalstva EUROPOP2008, izdelana s strani Evropskega statističnega urada (v nadaljevanju EUROSTAT).

bili leta 1950 manj kot 2 osebi, stari 85+, na 100 oseb, starih 55-64 let. Do leta 2000 je ta koeficient narasel na 4 osebe, do leta 2050 pa naj bi na 11 oseb« (SURS 2008, 13).

Spremembe v starostni strukturi delovne sile pa so navsezadnje posledica tudi podaljševanja trajanja študijskega obdobja in vse poznejšega vstopanja mladih na trg delovne sile, kar je zlasti posledica nižje obdavčenega in fleksibilnega študentskega dela (MDDSZ 2009e, 5).

### ***4.3 Posledice staranja prebivalstva***

Demografski trendi bodo imeli, kot je razvidno iz Tabele 4. 3, močan vpliv tako na družbeni ravni kot tudi na organizacijski in individualni ravni oz. ravni posameznega zaposlenega delavca. »Staranje prebivalstva je skrajnost, ki občutno vpliva na vse prebivalstvo, saj je tesno povezano z vsemi dogodki življenja vsakega posameznika« (SURS 2008, 11). Malačič (2004) po knjigi »Pripravimo se na postarani svet«, ki jo je leta 2001 izdala Nacionalna akademija znanosti ZDA, povzema različne ravni, na katerih bodo vidne posledice (pretiranega) staranja prebivalstva, ki »bodo številne, tako ekonomske kot širše družbene, najbolj izrazito pa se bodo kazale na področjih dela in zaposlenosti, upokojevanja in pokojninskega sistema, privatnega bogastva in varčevalnih navad, medgeneracijskih razmerij ter zdravja in blaginje v postaranih prebivalstvih« (Malačič in Reday-Mulvay v Dimovski in Žnidaršič 2007, 3). Staranje prebivalstva je globalen pojav, ki se nanaša na vse ljudi in neposredno učinkuje na medgeneracijska in znotraj generacijska razmerja z vidikov pravičnosti in solidarnosti kot osnovnih temeljev vsake družbe (SURS 2008, 11).

Tabela 4. 3: Nekatero najbolj značilne posledice staranja – razvrščene po ravneh.

	<b>NEKATERE ZNAČILNE POSLEDICE STARANJA</b>
Individualna raven	<ul style="list-style-type: none"><li>• vprašljivo zdravje in zagotavljanje ekonomske blaginje v starosti</li><li>• padajoča delovna motivacija, kompetence in znanja</li><li>• socialna izključenost</li><li>• (po)upokojitvena depresija</li><li>• novi življenjski cikel</li><li>• ciklični potek faz zaposlitvenega kontinuuma</li><li>• nova medgeneracijska razmerja</li><li>• spreminjajoči se pogled na delo in življenje</li></ul>
Organizacijska raven	<ul style="list-style-type: none"><li>• starajoča se delovna sila</li><li>• pomanjkanje delovne sile</li><li>• izguba znanj, izkušenj in veščin</li><li>• poslovni razlogi (projekti, stiki in osebne povezave s partnerji)</li><li>• iskanje konkurenčnih prednosti</li><li>• spremenjena organizacijska kultura</li></ul>
Družbena raven	<ul style="list-style-type: none"><li>• demografski trendi</li><li>• spremembe na trgu dela</li><li>• nova medgeneracijska razmerja</li><li>• nova definicija starosti</li><li>• starostno/zaposlitveni paradoks</li><li>• povečevanje stopnje celotne demografske odvisnosti</li><li>• nedopustnost starostne diskriminacije</li><li>• pritiski na izdatke države blaginje.</li></ul>

Vir: Dimovski in Žnidaršič 2007, 11.

### **4.3.1 Posledice staranja na družbeni ravni**

Stanovnik (2007, 51) meni, da bo poleg spremenjenega ritma tehnološkega razvoja, staranje vplivalo tudi na sistem javnih financ. Najbolj opazni posledici staranja prebivalstva sta porast izdatkov za pokojnine ter zdravstveno in socialno varstvo in nego starejših in zmanjšano število delovno sposobnega prebivalstva (Kraigher in drugi v Žnidaršič in Dimovski 2008, 40). Staranje bo z volilnimi modeli in s predstavniki posameznih starostnih skupin v političnih telesih vplivalo tudi na politično področje<sup>12</sup> (SURs 2008, 11). Na socialnem področju pa bo staranje prebivalstva vplivalo na zdravstveno stanje prebivalstva, na družinsko, bivanjsko in stanovanjsko politiko ter na selitve prebivalstva (SURs 2008, prav tam).

Po Ilmarinenu (2010, 33) najmlajša generacija za 2 leti prepozno vstopa na trg dela, srednja generacija nima dovolj trde delovne kariere, kjer družba izgubi dodatno leto delavčeve produktivnosti, najstarejše delovne generacije pa se tri leta prezgodaj

<sup>12</sup> Kar je značilnost gerontokratskih družb.

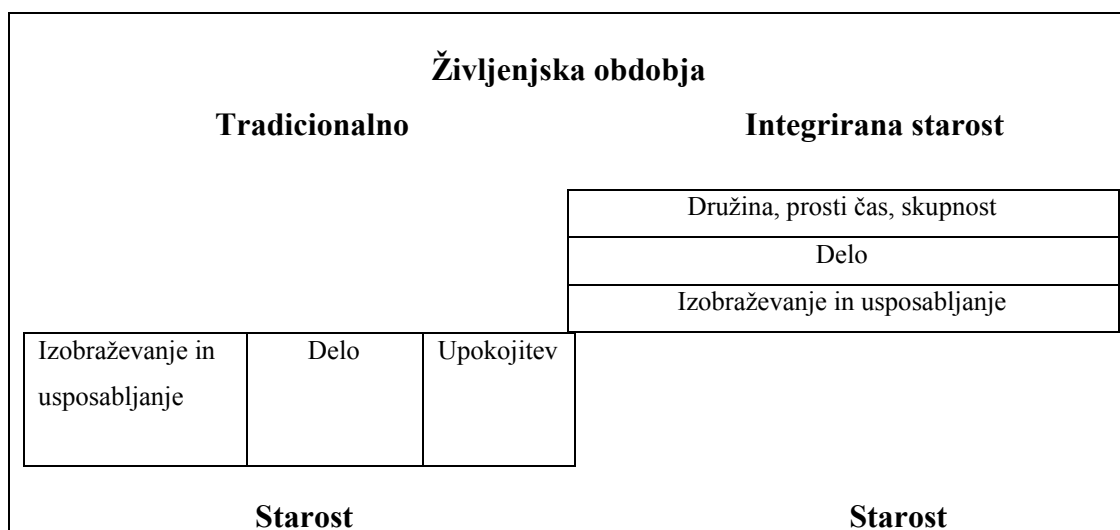
upokojujejo. Skupna negativna posledica staranja na družbeni ravni je izguba petih oz. šestih produktivnih let delavca v delovnem kontinuumu.

#### **4.3.1.1 Nova definicija starosti in starost kot del življenjskega cikla**

Zaradi novega življenjskega cikla se pojavlja tudi potreba po novi definiciji starosti. EU ne pozna enotne opredelitve starejših zaposlenih, prav tako se razlikujejo opredelitve v strokovni literaturi. Kalčič (2006, 358) pri definiranju starosti razlikuje med kronološko starostjo in starostjo z vidika zaposlitve in dela, ki poleg »psihološke« starosti, ki pomeni subjektivno doživljanje lastne starosti, vključuje tudi definicijo »funktionalne« starosti glede na dožemanje sposobnosti za določeno delo. Kalčič (2006, 358) povzema ugotovitve WHO, da se začne obdobje staranja delovno aktivne populacije s 45. letom starosti, kar je po njegovem mnenju skladno s splošno definicijo starosti, pa tudi podlaga za opredelitev določene osebe za težje zaposljivo (40 let ženska, 45 let moški) ali za pravno definiranje starejšega delavca kot posebne kategorije varovanih delavcev.

»Nova definicija starosti ne pomeni samo močnega vzvoda za procese pokojninskih reform in države blaginje, ampak hkrati izziv za oblikovanje novih politik zaposlovanja in novih oblik delovnih mest znotraj življenjskega cikla, kar v proces ravnanja z ljudmi pri delu znotraj organizacij vnaša novo vsebino« (Žnidaršič 2008, 25). Življenjska obdobja izobraževanja in usposabljanja, dela in upokojitve, ki so bila včasih časovno ločena in so potekala zaporedno, sedaj skozi življenjski cikel potekajo simultano in zahtevajo nov način usklajevanja delovnega in osebnega okolja (glej Sliko 4.2).

Slika 4.2 Aktivno staranje – integrirana starost



Vir: Reday-Mulvey v Ilmarinen (2006, 8).

Spreminjajo se družinska razmerja in medgeneracijske vezi, saj uravnoteženje družinskega in delovnega časa postaja zahtevno, zlasti za t. imen. »sendvič generacije«, katero tvorijo posamezniki, ki morajo na eni strani skrbeti za otroke ter po drugi strani za ostarele starše in druge sorodnike (Williams 2004, 5), prav tako pa so še delovno aktivni. Williamsova (2004, prav tam) meni, da bo število predstavnikov sendvič generacij v prihodnje naraščalo predvsem zaradi: 1/ staranja baby-boom generacije, ki bo predstavljala mnogo večji delež starejših prebivalcev; 2/ nižje stopnje rodnosti, kar lahko pomeni manj odraslih, ki bi lahko skrbeli za starejše; ter 3/ poznejše oblikovanje družine (poroke in poroda), zato bodo starejši člani družine potrebovali pomoč in postrežbo že takrat, ko bodo otroci še vedno del gospodinjstva.

#### **4.3.1.2 Spremembe na trgu dela**

Demografski trendi močno spreminjajo ekonomsko in zaposlitveno strukturo družbe, saj postajajo glavni problem na trgu dela nizka zaposlenost starejših in visoka stopnja brezposelnih mladih. Zgodnje upokojevanje kot shema, ki je v sedemdesetih in osemdesetih letih prejšnjega stoletja blažila brezposelnost, je povzročila zmanjševanje delovno aktivne populacije, s tem pa kljub poznejšim povišanjem povprečne starosti ob vstopu na trg dela, ob sočasnem podaljševanju življenjskega

pričakovanja, v zadnjih desetletjih vplivala na zmanjševanje deleža življenjskega cikla, namenjenega delovnemu življenju<sup>13</sup> (De Vroom v Žnidaršič 2008, 23-24).

Zgodnje upokojevanje v sredini 90. let prejšnjega stoletja je z upokojitvijo ključnih kadrov povzročilo naraščanje stroškov, spremembe v organizacijski kulturi, izgubo znanj in izkušenj ter s tem težnje po dvigovanju stopenj zaposlenosti starejših ter zagotavljanju finančne vzdržnosti javnih financ (Žnidaršič 2008, 38), ki bodo v prihodnje povečane z izdatki za pokojnine zaradi številčne »baby – boom« generacije, po drugi strani pa bo ob podaljšanju trajanja življenja prihajalo do krčenja delovne sile. Zato bodo morale države prilagoditi zaposlitveno in pokojninsko politiko družbenoekonomski situaciji, saj bi bila lahko nasprotno v naslednjem desetletju ogrožena celo gospodarska rast razvitih držav oz. bi bil po letu 2040 celo opazen trend zmanjševanja stopenj rasti življenjskega standarda v EU-25 (Taylor in drugi v Žnidaršič 2008, 43).

Dejstvo pa je, da želijo imeti države z višjim bruto domačim proizvodom (v nadaljevanju: BDP) čim nižji delež starejših delavcev (SURS 2008, 13) kljub temu, da je delež ekonomsko aktivnih moških, ki so stari 60 in več v razvitih državah 21 % medtem, ko je v manj razvitih državah 50 % in žensk v razvitih 10 % ter v manj razvitih 19 %, kar kaže na to, da starejše v večini zaposlujejo manj razvite države (SURS 2008, 13).

#### ***4.3.1.3 Spremembe na trgu dela v Sloveniji***

Razpad Jugoslavije in prestrukturiranje ekonomije iz dogovorne v tržno je izredno poslabšalo položaj starejših delavcev na trgu dela v Sloveniji. Brezposelnost je v tem času iz marginalnega pojava v socialistični družbeno – ekonomski ureditvi postala največji ekonomski in socialni problem, ki se je reševal z zgodnjim upokojevanjem dela aktivne populacije, ki bi v nasprotnem primeru postali brezposelni. Ekonomska kriza je svoj vrhunec dosegla leta 1993 z visokim odstotkom registrirane

---

<sup>13</sup> Leta 2000 je v državah članicah OECD moški povprečno delal 55 % celotnega življenjskega cikla, 18 % je bil upokojen, 26 % življenjskega cikla pa je porabil za otroštvo ter izobraževanje pred vstopom na trg dela. Slovenija bi se uvrstila pod povprečje (Žnidaršič 2008, 23-24).



brezposelnosti, ki je dosegla 15,3 %, od katerih je bilo tretjina brezposelnih mladih, 18,6 % je bilo starih od 40 do 50 let, 9,6 % brezposelnih pa je bilo starejših od 50 let (Verša 2001, 3). Pozneje je v drugi polovici devetdesetih let sledil preobrat, saj je delež mladih brezposelnih začel upadati medtem, ko sta se deleža brezposelnih, starih med 40 in 50 let ter brezposelnih, starih nad 50 let, začela povečevati.

Na položaj starejših delavcev je v tem obdobju vplivala tudi prva slovenska pokojninska zakonodaja iz leta 1992, ki je z dvigom starostne meje in daljšo delovno dobo postopno začela povečevati delovno aktivnost starejših, saj je dotedanja pokojninska<sup>14</sup>, sočasno z zaposlitveno politiko, spodbujala k predčasnim upokojevanju, s čimer se je povečalo število starostnih upokojitev za četrtno, s tem pa tudi obremenitve aktivne populacije z obveznostmi do pokojninskega in drugih socialnih sistemov (Žnidaršič 2008, 38-39). Stopnja aktivnosti starih med 50. in 64. letom je narasla iz 34,7 % v letu 1993 na 38,3 % v letu 1998, starih 65 let in več pa z 5,4 % na 9,4 % (Verša 2001, 3) medtem, ko je razmerje med številom zavarovancev in upokojencev od leta 1990 do leta 2008 padlo iz 2,03 na 1,7 (MDDSZ 2009e, 7).

Na slednje izzive poskuša odgovoriti tudi zadnja reforma pokojninskega sistema iz leta 2000, ki kljub dvigu upokojitvene starosti do leta 2009 ni uspela ustaviti naraščanja števila starostnih upokojencev, ki predstavljajo največji delež med upokojenci<sup>15</sup>. Rast števila starostnih upokojencev je posledica določenih ugodnosti znotraj pokojninskega sistema, ki posameznikom dopuščajo upokojevanje pod ugodnejšimi pogoji (npr. znižanje starostne meje zaradi otrok) (ZPIZ 2009a, 15). Poleg krčenja delovne sile zaradi upokojevanja »baby-boom« generacije, pa siromaši slovenski trg dela tudi pozen vstop mladih na račun vse daljšega trajanja študija (MDDSZ 2009e, 5).

### **4.3.2 Posledice staranja na organizacijski ravni**

Dimovski in Žnidaršičeva (2007, 13-14) opozarjata, da se bo zaradi pomanjkanja kadrovskega potenciala tudi na organizacijski ravni dogajal preobrat, saj bodo

<sup>14</sup> Po podatkih ZPIZ (2006,11) je stopnja rasti števila starostnih upokojencev leta 1991 znašala nadpovprečnih 15,3%, 9,4 % v letu 1992, leta 1993 pa le 2,8%.

<sup>15</sup> V strukturi vseh upokojencev iz obveznega zavarovanja je bilo največ starostnih upokojencev (povprečno 65,8% vseh upokojencev v letu 2009) (ZPIZ 2010, 16).

podjetniški menedžerji primorani preučevati posledice zgodnjega upokojevanja, ki omogoča izgubo pomembnih človeških virov, povečevati bodo morali zavedanje, da starostne zapreke pomenijo omejitev zaposlitvenega potenciala ter da starostna raznolikost zaposlenih omogoča boljše prilagajanje organizacij spremembam na trgu, kar velja predvsem za storitveni sektor, ki se boljše prilagaja spremenjeni starostni strukturi strank (kupcev), ki se spreminja v isti smeri, hkrati pa se bodo morali začeti ukvarjati tudi z vprašanjem starostne diskriminacije.

Zaradi spremenjenih demografskih, ekonomskih in družbenih sprememb bodo morali menedžerji pri ravnanju s starejšimi zaposlenimi kot predpogoj za ekonomsko uspešnost podjetij delovati v smeri ohranjanja delovne zmožnosti zaposlenih in zagotavljanja učinkovitih delovnih procesov ter razvijati organizacijsko kulturo, ki bo privlačna vsem generacijam (Žnidaršič 2008, 79) pri čemer bo izpostavljena predvsem etična kot tudi ekonomska plat menedžerjev, ki je v zagotavljanju ukrepov za doseganje konkurenčnosti organizacije, ki je hkrati zaposlenim prijazna (Žnidaršič 2008, 49).

S trendom krčenja in staranja delovne sile na organizacijski ravni prihaja do premika iz industrijske dobe v dobo znanja, ki zahteva produktivnost, obvladovanje stroškov in primerno tehnologijo ter organizacije, ki bodo vzdržno inovativne in dolgoročno uspešne. Po Leiboldu in Voelplu (2006, 24) organizacijam v zgodnjem 21. stoletju pretijo zlasti štiri nevarnosti in sicer: 1/ tekmovanje za talente in sposobnosti v starajoči se družbi; 2/ pritisk po inovacijah v svetovnem gospodarstvu, ki temelji na znanju; 3/ rast stroškov kvalificirane delovne sile, ki se mora z novimi pristopi zadržati; ter 4/ spremenjeni odnos do dela in življenja na splošno.

Leibold in Voelpel (2006, 42-43) navajata, da bo pod predpostavko, da se bo delovna sila starala, pristopi upokojevanja pa bodo ostali nespremenjeni, prihajalo do velikih sprememb na številnih področjih in sicer: 1/ se bo zaradi fizične razpršenosti delo lahko opravljalo na različnih krajih brez fiksnega delovnika (ključni izzivi bodo tu ohranjanje stikov, lojalnost in razvijanje medosebnih odnosov); 2/ zaradi dolgoživosti in boljšega zdravja se bo spreminjal življenjski cikel in delovna stopnja, saj bodo, osebe po končanem aktivnem starševstvu v 20. oz. 30-letnem obdobju, ki bo sledilo temu obdobju do obdobja, ko se bo oseba počutila staro, uporabili za

razvoj kreativnosti, inovativnosti ter za prispevek k delovnemu življenju; 3/ različne vrednote in delovne predpostavke delavcev pa bodo silile delodajalce, da iščejo inovativne možnosti kot odgovor nanje.

Vseeno pa po mnenju Leibolda in Voelpla (2006, 43) tehnološki napredek ne bo mogel kompenzirati starajoče se delovne sile in zmanjševanja števila kvalificiranih delavcev, saj bo tehnološki napredek le okrepil izzive starajoče delovne sile s tem, ko bodo posameznikom omogočene različne druge oblike ekonomske in družbene aktivnosti.

### **4.3.3 Posledice staranja na ravni posameznika**

Upokojenec se od delovno aktivne osebe loči po starosti (po 50. letu) ter po zanimanjih, saj manj časa posveča plačanemu delu, rajši prejema druge dohodke kot plačo, o sebi pa razmišlja kot o nedelovni populaciji (Greenhaus in drugi 2000, 236). Upokojitev kot življenjska faza, ki naj bi nastopila po 65. letu starosti, ima različne razvojne in ekonomske posledice tako za posameznika kot tudi za celotno družbo. Zaradi velikih demografskih sprememb, ki se odražajo na trgu dela, v zahtevah delovne sile in navsezadnje v poklicnem in družinskem življenju posameznika, se zaradi tehnoloških inovacij spreminjajo tudi delovne izkušnje in pomen dela, ki je za starejše predvsem v prenašanju znanja, izkušenj, veščin ter vrednot na mlajše sodelavce.

Medtem, ko se države zaradi staranja prebivalstva srečujejo z resno ogroženostjo javnofinančne blagajne in podjetja s pomanjkanjem kadrovskega potenciala, starejšim zaposlenim danes grozi potencialna izključenost, zaradi česar je pod vprašajem njihova blaginja ter kakovostno staranje (Žnidaršič in Dimovski 2008b, 35). To izhaja tudi iz Tabele 4. 3, ki med posledicami na individualni ravni zaradi staranja omenja tudi padajočo delovno motivacijo, kompetence in znanje, novi življenjski cikel ter spreminjajoči pogled na delo in življenje (Dimovski in Žnidaršič 2007, 11). Pri današnjem upokojevanju se tako ponovno začenjajo ponavljati izkušnje iz prejšnjega stoletja, ko so se lahko upokojili le tisti, ki so si lahko privoščili prenehati z delom. Vračajo se časi, ko bosta morala biti izpolnjena dva

predpogoja in sicer produktivno gospodarstvo, ki ustvarja presežke ter razširjene možnosti vključitve v javne in prostovoljne pokojninske sisteme, ki bodo zagotavljali varne dohodke za starost.

Tradicionalni pogled na upokojitev, ki se je v preteklosti predstavljala kot pozitivna faza življenja, v kateri posameznik uživa svobodo, avtonomijo in prosti čas ter razpoložljivi zadostni dohodek izkoristi za vse, česar si do upokojitve ni mogel privoščiti zaradi poklicnih ali družinskih obveznosti, se bo postopoma zaradi ekonomskih, socialnih in političnih razmer spremenil. Upokojitev sicer ostaja socialni fenomen, saj se nanj vsak posameznik drugače odziva, vpliva pa na več dejavnikov npr. zdravje, ekonomsko socialni status (izobrazba, poklic, dohodek), demografske značilnosti (starost, zakonski stan, število družinskih članov), značilnosti delovnega mesta ((samo)zaposlitev, pokojninsko zavarovanje) ter prepričanja glede dela in upokojitve (delovno nezadovoljstvo, pritisk na upokojitev) (Lemme Hansen 1995, 336-338)<sup>16</sup>.

Upokojitev in prosti čas ne bosta v bodoče koncentrirana le v zadnji življenjski fazi, temveč bodo posamezniki upokojitev prekinjali zaradi npr. usposabljanja, skrbi za vzgojo itd. Prihajalo bo do novih oblik dela s prilagodljivimi delovniki in možnostjo kombiniranja dela in upokojitve (Lemme Hansen 1995, 346-347). Ne glede na dejstvo, da je proces hitrega staranja prebivalstva pričakovan, pa Sambt (2007, 110-113) opozarja, da ljudje posledic staranja (še) ne občutijo na lastni koži, zato tudi projekcije za enkrat ne delujejo kot kredibilne.

---

<sup>16</sup> V upokojitvenem postopku se odvije več faz: predupokojitev, dejanska upokojitev (ki se lahko zazna kot uživanje (»medeni tedni«), nenadna rutina ali faza počitka in relaksacije), razočaranje, reorientacija, rutina in zaključitev (Atchley v Lemme Hansen 1995, 339). Upokojitev se zaključí z vrnitvijo na delo, invalidnostjo ali smrtjo.

## **5 MENEĐŽMENT STAROSTI NA MAKRO RAVNI**

*Management starosti je koncept ravnanja s starostjo, ki ga uresničimo z udejanjanjem strategije aktivnega staranja, in, ki podprt z načeli celovitosti, preventivnosti, participativnosti in prožnosti njegovega izvajanja deluje v dobrobit vseh; to je državljanov kot starejših posameznikov (ko se maksimira njihov potencial in kakovost življenja) in celotne družbe (s tem, ko lahko izkoristi svoj človeški potencial, zagotovi socialno vključenost in medgeneracijsko solidarnost ter – v moralno - etičnem smislu – pravičnejšo družbo) (Žnidaršič 2008, 48-49).*

### **5.1 Menedžment starosti kot strategija udejanjanja modela aktivnega staranja in trije koncepti politike aktivnega staranja**

Politike aktivnega staranja lahko razdelimo na tri koncepte (1/ produktivni koncept (OECD); 2/ vseživljenjski koncept (WHO) in novo paradigmo koncept (EU)), ki se med seboj razlikujejo po časovni dimenziji<sup>17</sup> in po obsegu<sup>18</sup> razumevanja aktivnega staranja (Sedej 2009, 3).

#### **5.1.1 Produktivni koncept (OECD)**

Koncept »aktivnega staranja« se je začel v ZDA v zgodnjih šestdesetih letih kot koncept »uspešnega staranja«, ki je temeljil na ohranjanju aktivnosti, vzorcev in vrednosti iz srednjih let<sup>19</sup>, s preobratom k preučevanju celotnega življenjskega cikla pa se je v osemdesetih letih pojavil koncept »produktivnega staranja«<sup>20</sup>, ki poudarja, da se morajo odstraniti ovire, ki preprečujejo starejšim podaljševanje delovnega kontinuuma z začetkom razvoja zakonskih oblik delnih zaposlitev (Žnidaršič 2008, 45). Produktivni pristop k aktivnemu staranju zagovarja OECD, katere glavna skrb je

<sup>17</sup> Z vidika življenjske dobe.

<sup>18</sup> Gre bodisi za širši oz. holistični pristop, ki področje aktivnega staranja presoja skozi številne politike, bodisi pristop aktivnega staranja zgolj z vidika pokojninske ali zaposlitvene politike.

<sup>19</sup> Pomenilo zanikanje začetka obdobja staranja.

<sup>20</sup> OECD poudarja »produktivni pristop k aktivnemu staranju.

sposobnost ljudi, da so produktivni in vprašanje, kako ohraniti in spodbuditi to sposobnost, ko se ljudje starajo. Pozornost je pri tem pristopu namenjena le prehodu iz delovne dobe v dobo upokojitve, zato je politika aktivnega staranja usmerjena le na politiko zaposlovanja in pokojninsko politiko, zlasti na politiko zgodnjega upokojevanja (Sedej 2009, 4).

### **5.1.2 Vseživljenjski koncept (WHO)**

Pod vplivom WHO se je v devetdesetih letih prejšnjega stoletja razvil »sodobni koncept aktivnega staranja« kot »proces optimiziranja priložnosti za zdravje, sodelovanje in varnost z namenom omogočiti kakovost življenja v času staranja« (WHO 2002, 12). Pristop je pomemben z vidika ekonomske politike, saj deluje preventivno v smeri prikaza, kako lahko preventivni ukrepi, ki so manj dragi, v zgodnji fazi življenjske krivulje preprečijo drage kurativne ukrepe v kasnejši dobi (Sedej 2009, 4).

### **5.1.3 Nova paradigma (EU koncept)**

»Novo paradigmo aktivnega staranja« sta soustvarila dva pogleda (WHO in EK), ki starejše delavce postavljata med aktivne akterje pri ustvarjanju družbene blaginje in napredka (WHO) oz. pojmuteta aktivno staranje kot koherentno strategijo za doseg kakovostnega staranja starajoče se družbe (Žnidaršič 2008, 46). Politika aktivnega staranja temelji na treh stebrih (Dimovski in Žnidaršič 2006, 9-10): zdravju (preprečevanju in zmanjševanju kroničnih bolezni in prezgodnje smrtnosti); vključenosti (z zagotavljanjem vseživljenjskega učenja) in varnosti (zagotavljanje fizične, socialne in finančne varnosti starejšim). Sedejeva (2009, 4-5) meni, da gre pri aktivnem staranju za prilagajanje naših življenjskih navad dejstvu, da živimo dlje, imamo več resursov in smo boljšega zdravja kot kadarkoli prej ter da to ne pomeni zmanjševanje pravic, temveč promoviranje priložnosti za boljše življenje. Nova paradigma, ki temelji na personalizaciji ravnanja z ljudmi pri delu, osmišljanju dela

vsakega posameznika ter vrednotah, je izpodrinila paradigmo dela kot sredstva preživetja (Leibold in Voelpel v Žnidaršič 2008, 86).

Dimovski in Žnidaršičeva (2008a) navajata, da so delodajalci pred novim izzivom, »ki nakazuje novo paradigmo ravnanja z ljudmi pri delu, ki bo v splošno veljavne koncepte integrirala tudi novo vejo menedžmenta – »menedžment starostnikov«, ki predstavlja MS v ožjem smislu, kot podmnožico širšega koncepta, ki pomeni celostno paradigmo večdimenzionalnega pristopanja k (starejšim) zaposlenim.

## **5.2 Menedžment starosti na mednarodni ravni**

Na staranje prebivalstva se bo potrebno odzvati z globalnim pristopom k aktivnemu življenjskemu ciklu. Različne mednarodne organizacije se zavedajo izzivov ter posledic demografskih sprememb, vendar so kljub skupnem zavedanju o drastičnih demografskih spremembah posamezne države šele v začetni fazi soočanja z omenjenim problemom. V mednarodnem (evropskem) prostoru je bilo narejenih že nekaj premikov v to smer in podanih nekaj predlogov ter strategij, ki bodo pripomogle k rešitvi te problematike.

### **5.2.1 Družbena odgovornost za uspešen menedžment starosti**

Načela MS obravnavajo aktivno staranje v najširšem konceptu in odgovarjajo na staranje prebivalstva kot enega največjih družbenih izzivov sodobnega časa, s poudarkom na ohranjanju medgeneracijske solidarnosti, upoštevanju narodnostnih in kulturnih raznolikosti ter zavzemanju za strateški partnerski pristop države, organizacij in posameznikov, ki bodo nosili soodgovornost za uspešno konsolidacijo delovnega življenja in aktivnega ter kakovostnega staranja ob zagotavljanju visokega nivoja socialne varnosti s kombiniranjem ustreznih politik v integrativni koncept MS, ki se udejanja z uresničevanjem kompleksne strategije aktivnega staranja na treh ravneh (Žnidaršič 2008, 47-56).

Države članice so s ciljem, da bi obdržale starejše na trgu dela, največkrat uporabile sledeče ukrepe (Jepsen in Hutsebaut v Sedej 2009, 6):

- a) odprava možnosti in spodbud za predčasno upokojevanje in uvajanje finančnih spodbud za kasnejše upokojevanje ter omogočanje fleksibilnega upokojevanja;*
- b) sprejemanje zakonodaje, ki preprečuje diskriminacijo zaradi starosti, vodenje kampanj, namenjenih osveščanju delodajalcev in spreminjanju njihovega odnosa do starejših;*
- c) oblikovanje programov izobraževanja in usposabljanja, namenjenih starejšim;*
- d) ukrepi za spodbujanje zaposlovanja v okviru aktivnih politik zaposlovanja in oblikovanje posebnih delovnih mest za starejše.*

Aktivno staranje zasleduje tudi koncept »družbene odgovornosti podjetij« (angl. »Corporate Social Responsibility«), po katerem podjetja pri poslovanju in sodelovanju z akterji prostovoljno skrbijo za družbene in okoljske probleme ter izvajajo druge aktivnosti (na primer investirajo v vseživljenjsko učenje, človeški kapital itd). Slednje povzema zelena knjiga EK z naslovom »Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility« iz leta 2001.

## **5.2.2 Glavni mednarodni (evropski) dokumenti na področju menedžmenta starosti**

K reševanju problematike zaposlovanja starejših je leta 1980 prva pristopila Mednarodna organizacija dela (v nadaljevanju: ILO)<sup>21</sup> ter opozorila na prožno upokojitveno starost, spoštovanje posameznikove prostovoljne odločitve o upokojitvi ter možnosti postopnega prehoda v upokojitev. V začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja je na pomen raziskav na področju MS in problematiko starejših oseb začela opozarjati tudi WHO, ki je s priporočili naslovljenimi na države, delodajalce ter zaposlene, podala ukrepe na različnih ravneh, ki naj bi izboljšali položaj starejših delavcev in ohranjali njihovo delovno zmožnost. EU je prvič resno opozorila na

---

<sup>21</sup> S Priporočilom, št. 162 o starejših delavcih.



navedene probleme z »Evropsko strategijo zaposlovanja«<sup>22</sup> v obliki paketa zaposlitvenih smernic, ki naj služijo kot priporočila državam članicam za dvig prenizke stopnje delovne aktivnosti starejših delavcev.

Na ravni EU je bila nizka stopnja zaposlenosti starejših oseb (55-64)<sup>23</sup> izpostavljena leta 2000 na Evropskem svetu v Lizboni. EU je z Lizbonsko pogodbo marca 2000 postavila temelj za združeno prizadevanje za povezovanje socialnih in evropskih politik v politike EU s ciljem polne zaposlenosti do leta 2010 (Žnidaršič 2008, 65). Naslednje leto je bil v Stockholmu postavljen prvi ključni evropski cilj, po katerem bi bilo do leta 2010 vključenih na evropskem trgu dela 50 odstotkov populacije, stare 55 do 64 let. Doseganje tega cilja se preverja s stopnjo zaposlenosti. Drugi ključni cilj za povečevanje nizke stopnje aktivnosti starejših delavcev, pa je Evropski svet postavil na svojem zasedanju leta 2002 v Barceloni, s katerim je predvidel dvig povprečne starosti umika s trga dela v državah članicah za 5 let do leta 2010. Doseganje barcelonskega cilja se meri s spremembo stopenj aktivnosti. Navedena cilja sta komplementarna ter del Lizbonske strategije do leta 2010 ter Evropske politike zaposlovanja (Zupančič 2007, 1). Evropski svet je poudaril nujnost aktivnega staranja leta 2006 s posebnim poudarkom na vseživljenjskih strategijah.

Na podlagi podanih smernic in priporočil EK države članice vsako leto sprejemajo akcijske programe na področju zaposlovanja, ki se nanašajo na pet področij delovanja (1/ več in večja kakovost delovnih mest; 2/ delo naj se splača; 3/ višja izobrazba in prilagodljive veščine; 4/ delo kot opcija, ki je realna; 5/ partnerski odnos med glavnimi akterji), zapisanih marca 2002 v »Prenovljeni Evropski strategiji zaposlovanja 2003 – 2010« s ciljem doseganja višje stopnje zaposlenosti starejših ter promocije aktivnega staranja.

Glavni namen »Evropskih smernic 2005 – 2008«, skozi katere se udejanja *Evropska strategija zaposlovanja* kot glavni element »Lizbonske strategije za rast in delovna mesta« in, ki »predstavljajo okvir za opredelitve usmeritev politik ter splošne cilje držav članic in EU v skladu s strategijo« (Zupančič 2009, 7), je pritegniti in ohraniti

---

<sup>22</sup> Evropska strategija zaposlovanja je sestavljena iz štirih delov in sicer: 1/ integrirane smernice za rast in zaposlovanje; 2/ nacionalni programi držav članic; 3/ letna poročila EK o rasti in zaposlovanju države članice; 4/ priporočila Evropskega sveta.

<sup>23</sup> Po Zakonu o delovnih razmerjih (ZDR) so starejši delavci zaposleni delavci, ki so starejši od 55 let. Gre za posebno kategorijo delavcev, ki po ZDR uživa posebno varstvo.

več ljudi v zaposlitvi, povečati ponudbo del in modernizirati sisteme socialne zaščite (EK 2007a, 59). To določajo predvsem »Smernica št. 17«: izvajanje politike zaposlovanja, usmerjene v doseganje polne zaposlenosti, izboljšanje kakovosti in storilnosti dela ter krepitev socialne in ozemeljske kohezije, »Smernica št. 18«: spodbujanje zaposlovanja po življenjskih obdobjih zlasti z dejavnim staranjem, izboljšanimi delovnimi pogoji in zdravstvenim varstvom na delovnem mestu ter spodbudami za preprečevanje prezgodnjega upokojevanja ob zagotavljanju primernih in vzdržnih sistemov socialne varnosti ter »Smernica št. 19«: zagotavljanje vključujočih trgov dela, izboljšanje privlačnosti dela in zagotavljanje, da se delo izplača.

Poleg tega je namen smernic tudi izboljšati prilagodljivost delavcev in podjetij. Tako »Smernica št. 20« določa izboljšanje usklajenosti potreb trga dela, »Smernica št. 21«: spodbujanje fleksibilnosti v povezavi z varnostjo zaposlitve in zmanjševanje segmentacije trga dela, ter »Smernica št. 22«: zagotavljanje plačne politike in obremenitve dela, ki spodbuja zaposlovanje. Namen smernic je tudi povečati naložbe v človeški kapital z boljšim izobraževanjem in usposabljanjem, kar je načrtano v »Smernici št. 23« (razširjanje in izboljšanje naložb v človeški kapital) in »Smernici št. 24« (prilagajanje sistemov izobraževanja in usposabljanja novim zahtevam glede usposobljenosti (Zupancič, 2009).

Po mnenju EK (2007a, 58) predstavljajo starejši delavci pomembni vir evropske delovne sile, katere produktivnost ustvarja ekonomski razvoj. Aktivno staranje v odnosu do zaposlovanja mora biti zato »produkt celovitega pristopa in mora biti podprt s primernimi politikami na področju trga dela, vseživljenjskega učenja, delovnega okolja, zdravja in varnosti pri delu in z reformami socialnih sistemov « (EMCO in SPC 2007, 33). EMCO in SPC (2007, 34) med ukrepi politik kot predpogoj navajata zavedanje o demografskih spremembah s politikami »varne prožnosti«, kjer prožnost spodbuja aktivno staranje, varnost pa se zagotavlja zlasti s podaljševanjem delovne aktivnosti ter vseživljenjskim pristopom k delu.

V dobi globalizacije, digitalne tehnologije in okoljskih spreminjanj se prihodnji evropski razvoj usmerja tudi v proces vseživljenjskega učenja, ki poudarja človeške vire, njihovo znanje in kompetence kot ključ do uspeha. »Evropska strategija

zaposlovanja« predstavlja horizontalni cilj vseživljenjskega učenja skozi specifične usmeritve za zaposlovanje in trg dela (EK 2001a, 8). Države članice so se že na zasedanju Evropskega sveta v Fairi sporazumele, da v kontekstu Evropske strategije zaposlovanja razvijejo in implementirajo koherentne in razumljive strategije vseživljenjskega učenja (EK 2001a, 4). »Memorandum o vseživljenjskem učenju« je leta 2000 pripravila EK, ki je tudi prevzela mandat Evropskega sveta pri udeležanju vseživljenjskega učenja v praksi kot največje prioritete v EU.

V intenzivni globalni konkurenci, ob visokem številu nizko kvalificiranih delavcev v delovni populaciji, ki se stara, pomembno vlogo za bodočo konkurenčnost in inovativnost predstavlja poklicno izobraževanje in usposabljanje, ki posameznikom omogoča pridobivanje spretnosti, kompetenc in znanja za nastopanje na trgu dela. Pomembna iniciativa na evropski ravni se je začela v drugi polovici leta 2007, ko je bila sprejeta resolucija Sveta EU »Nova znanja in spretnosti za nova delovna mesta«, »ki je potrdila povezavo med vseživljenjskim učenjem ter izobraževanjem in usposabljanjem. Resolucija se izrecno nanaša tudi na starejše delavce in dolgotrajno brezposelne osebe, ki so najbolj izpostavljeni socialni in gospodarski izključenosti, zaradi česar jih je potrebno prednostno izobraziti in usposobiti ter na ta način dvigniti skupno raven usposobljenosti za nove zaposlitve v družbi znanja<sup>24</sup>.

Nepogrešljivi del vseživljenjskega učenja predstavlja tudi učenje odraslih, ki mora pridobiti večjo veljavo v smislu ozaveščanja, prioritete vloge v nacionalnih politikah in virih financiranja, kajti udeležba učečih se odraslih je nezadovoljiva v številnih državah članicah EU. Tako je v sklopu »Programa vseživljenjskega učenja 2007-2013« zapisano, da je eno od prednostnih področij programa vseživljenjskega učenja v letu 2009 »zvišanje nizkih stopenj udeležbe v izobraževanju odraslih, zlasti starejših in nizko kvalificiranih delavcev, da bi zmanjšali ovire za zaposlovanje ter povečali sposobnost posameznikov za prilagajanje na hitro spreminjajoča se življenjska in delovna okolja« (Center RS za mobilnost in evropske programe izobraževanja in usposabljanja (v nadaljevanju: CMEPIUS) 2008, 5).

Na ravni EU je bila leta 2007 sprejeta »Izboljšanje kakovosti in produktivnosti pri delu: Strategija Skupnosti 2007–2012 za zdravje in varnost pri delu« z namenom, da

---

<sup>24</sup> (1)(a). točka Resolucije.

se spodbudi varnost in zdravje pri delu, saj so države članice v okviru Lizbonske pogodbe priznale, da lahko zagotavljanje kakovosti in produktivnosti v zvezi z delom močno prispeva k spodbujanju gospodarske rasti in zaposlovanja, pomanjkanje učinkovitega varstva za doseg zdravja in varnosti pri delu pa lahko povzroči odsotnost zaradi nesreč pri delu in poklicnih bolezni ter trajno poklicno invalidnost (EK 2007b, 2). Glavni izziv na tem področju, povezanem s starejšimi delavci, ostaja zmanjševanje poklicnih tveganj, katerim so še vedno pretirano izpostavljeni starejši delavci (EK 2007b, 4), da se doseže njihova večja vključitev na trg dela.

Številna priporočila in raziskave na področju MS se na evropski ravni<sup>25</sup> dogajajo pod okriljem EFILWC, za katero je v smeri dvigovanja stopnje zaposlenosti starejših več projektov v letih 1997-1999 opravil Alan Walker, eden od snovalcev MS v evropskem prostoru. Za izvajanje Evropske strategije zaposlovanja, se v skladu s finančno perspektivo 2007 – 2013 iz Evropskega socialnega sklada (v nadaljevanju: ESF) za aktivno staranje kot eno najpomembnejših prioritiet sofinancirajo aktivnosti, ki povečujejo prilagodljivost zaposlenih in delodajalcev, izboljšujejo dostop do zaposlitev, socialno vključenost in človeški kapital ter vodstvo in partnerstvo med udeleženi na trgu dela (Council Regulation v Pušnik in drugi 2007, 64).

### **5.3 Menedžment starosti na nacionalni ravni**

EESO (2009, 24-28) v svojem mnenju<sup>26</sup> o položaju starejših delavcev navaja, da so pripravljene nacionalni okvirji za spodbujanje zaposlovanja starejših delavcev, ki jim grozi brezposelnost oz. ki izpolnjujejo pogoje za upokožitev usmerjeni v: 1/ podporo aktivnemu staranju (zlasti skandinavske države članice EU in tudi angleško govoreče države); 2/ uvedbo finančnih pobud za delodajalce, ki zaposlujejo oz. ohranjajo zaposlitev starejših delavcev (predvsem zahodne (celinske) in sredozemske države članice EU); 3/ izboljšanje življenjskih in delovnih razmer (zlasti v primeru fizičnega

---

<sup>25</sup> Organiziranih je bilo več konferenc ter zborovanj (»Active Strategies for an Ageing Workforce (1999), Madridska deklaracija (2002)) na temo staranja, izpeljanih veliko projektov (npr. EQUAL pod okriljem ESF, RESPECT v okviru EU).

<sup>26</sup> »Položaj starejših delavcev, ki se soočajo s spremembami v industriji, ter iskanje možnosti za obvladovanje diverzifikacije starostne sestave v panogah in podjetjih«.

dela) ter ureditev institucionalnih rešitev za prožnejše zaposlovanje starejših delavcev (v manjši meri v angleško govorečih državah).

### **5.3.1 Položaj starejših na evropskem trgu dela pred nastankom krize**

EESO (2009, 27) je v svojem mnenju iz leta 2009 povzel, da so nekatere od držav članic EU lizbonski cilj 50 % zaposlenih starejših delavcev v skupini 55 do 64 let dosegle ali presegle že leta 2005 (Danska, Finska, Estonija, Švedska, Irska in Velika Britanija), medtem ko se na Poljskem in Portugalskem stopnja zaposlenosti ni povečevala. Kljub povišanju stopnje zaposlenosti (36,6 % leta 2000), je bilo letno povprečje v letu 2005 pri starostni skupini 55-64 let le 42,5 % (EESO 2007, 6), z višjo stopnjo zaposlenosti starejših moških v EU-25 (51,8 %) od stopnje zaposlenosti žensk (33,7 %), ki pa se je v obdobju 2000–2005 povečevala hitreje (+ 6,8 %) kot pri moških (+ 4,9 %). Stopnja zaposlenosti se razlikuje tudi znotraj same starostne skupine 55 do 64 let, saj je stopnja v skupini 55-59 let bila leta 2005 55,3 %, v skupini 60-64 let pa 26,7 %. Razlika med tema dvema skupinama je dosegala celo 28,6 % in je bila v primerjavi z razliko med skupino 50-54 let in skupino 55-59 let, ki je znašala 17 %, veliko večja. Med starejšimi jih je bilo največ zaposlenih na Švedskem, zlasti v skupini 55-59 let, kjer jih je bilo zaposlenih 79,4 % medtem, ko jih je bilo v skupini 60-64 let 56,9 %, najnižja stopnja zaposlenosti v skupini 55-59 let pa je bila na Poljskem (32,1 %), v skupini 60-64 let pa v Luksemburgu (12,6 %).

Stopnja zaposlenosti starejših delavcev je povezana tudi s stopnjo njihove izobrazbe, saj je pri osebah z visoko izobrazbo višja kot pri tistih z osnovno izobrazbo. Najvišjo stopnjo izobrazbe je imelo v celotni EU-25 kar 61,8 % starejših medtem, ko je bilo le 30,8 % starejših zaposlenih z najnižjo stopnjo izobrazbe (po tristopenjskem sistemu) (EESO 2009, 27). Po rezultatih analize CEDEFOP o stalnem poklicnem usposabljanju (EESO 2009, prav tam) je bilo v EU-27 leta 2005 manjši delež vključenih starejših nad 55 let v stalno poklicno usposabljanje (24 %) v primerjavi s skupino 24-54 let (33 % zaposlenih), nizka vključenost delavcev nad 55 let je bila zlasti v malih podjetjih (le 13 %). Pogosteje (22,2 %) so s krajšim delovnim časom zaposlene osebe v skupini 55-64 let za razliko od delavcev iz skupine 30-49 let (16,8

%). Zaposlitve s krajšim delovnim časom pa je v starostni skupini 55-64 let bila pogostejša med ženskami (39,5 %) kot pri moških (10,3 %). Prav tako so se za samozaposlitev pogosteje odločale osebe v starostni skupini 55-64 let (23 %) kot iz skupine 30-49 let (15,4 %).

### **5.3.2 Položaj starejših oseb na trgu dela v Sloveniji v času pred nastankom svetovne finančne in gospodarske krize**

Stopnja delovne aktivnosti, ki je v Sloveniji v letu 2008 znašala 68,8 %, je bila nad povprečjem EU, kar je bilo predvsem posledica povečane rasti zaposlenih, zlasti tujcev. Stopnja zaposlenosti se je do leta 2003 v Sloveniji gibala okoli 63 %, kar je bilo primerljivo z evropskim povprečjem, po letu 2004 pa se je začela povečevati (glej Tabela 5. 4) ter je presegla tudi povprečje stopenj zaposlenosti v starih državah članic EU-15 (UMAR 2009a, 130).

Tabela 5. 4: Stopnje delovne aktivnosti v RS in EU-27, v starostnih skupinah 15-64 in 55-64, v obdobju 2000 - 2009

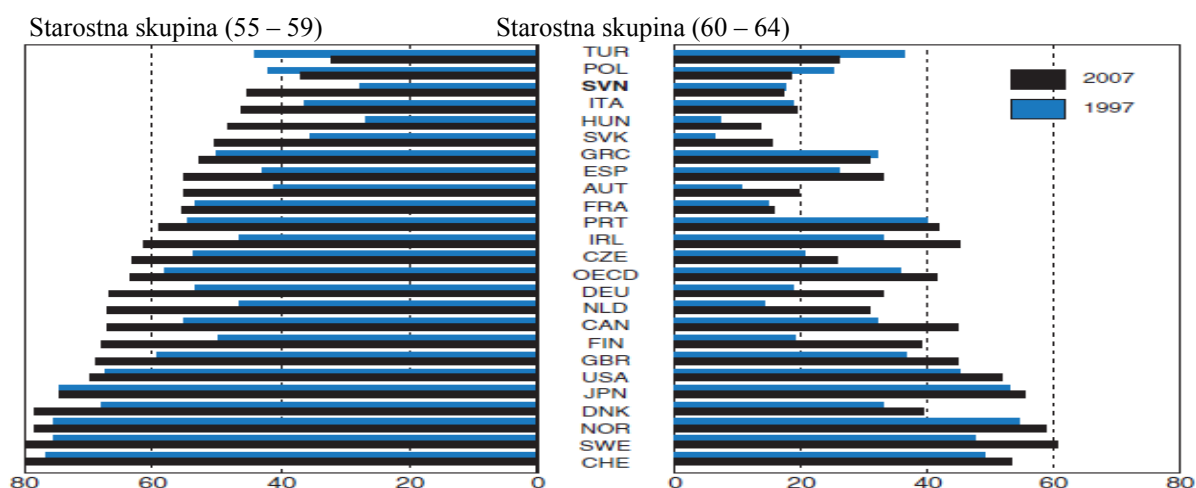
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
RS (15-64)	62,8	63,8	63,4	62,6	65,3	66,0	66,6	67,8	68,6	67,5
EU-27 (15-64)	62,2	62,6	62,4	62,6	63,0	63,5	64,5	65,4	65,9	64,6
RS (55-64)	22,7	25,5	24,5	23,5	29,0	30,7	32,6	33,5	32,8	35,6
EU-27 (55-64)	36,9	37,7	38,5	40,0	40,7	42,3	43,5	44,6	45,6	46,0

Vir: Eurostat (2010a, 2010b).

Kljub pozitivnim trendom ostaja stopnja zaposlenosti v skupini 55–64 let še vedno problematično nizka, saj število upokojenih narašča deloma zaradi staranja prebivalstva deloma pa zaradi možnosti prezgodnje upokojitve v času tranzicije. Zaradi zapuščanja generacije presežnih delavcev starostno skupino delavcev, starih 55 do 59 let, se stopnja zaposlenosti te skupine delavcev, kot je razvidno iz Slike 5. 3, postopoma povečuje in je v obdobju 1997 – 2008 tako zrasla za okoli 17 % ter pri

nekaj več kot 45 %<sup>27</sup> predstavlja tretjo najnižjo stopnjo v primerjavi z OECD povprečjem (OECD 2009a, 96). Med najnižjimi v povprečju OECD pa ostaja stopnja zaposlenosti slovenskih delavcev, starih 60 do 64 let, ki glede na rast stopenj v drugih OECD državah, nadalje pada pod OECD povprečje v zadnjih letih (OECD 2009a, prav tam).

Slika 5.3: Stopnja zaposlenosti v državah članicah OECD in RS, izbrana leta 1997 in 2008



Vir: OECD (2009a, 96).

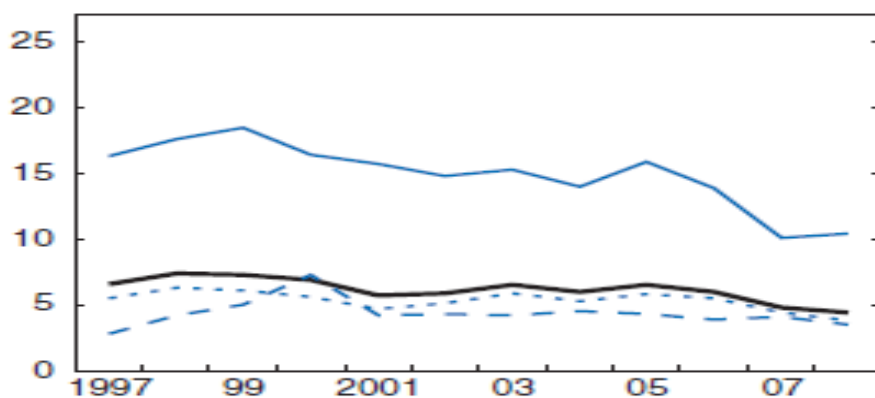
Nizka stopnja zaposlenosti se odraža v nizki efektivni upokojitveni starosti<sup>28</sup> (moški se v Sloveniji upokojijo 3 leta pod OECD povprečjem, ženske celo 5 let), kar skupaj s hitrim staranjem prebivalstva pomeni pritisk na starostno vezane odhodke javne blagajne ter sočasno pritisk na gospodarsko rast zaradi krčenja delovne sile, zaradi česar OECD predlaga dvig vključenosti v delovno silo (OECD 2009a, 96). V letu 2005 je bila povprečna starost ob upokojitvi 58,8 leta, kar je bilo za eno leto manj v primerjavi z evropskim povprečjem (60 let) (MDDSZ 2007, 17). »Prav tako je bila v letu 2006 povprečna starost upokojevanja v Sloveniji 59,8 let, v EU-27 pa 61,2 let. Iz teh podatkov je razvidno, da so ukrepi (re)aktiviranja starejše delovne sile nujni« (MDDSZ 2009c). Leta 2008 je stopnja zaposlenosti v skupini 55 do 64 let padla s 33,5 % v letu 2007 na 32,8 %, kar pa je bilo deloma že posledica zmanjševanja gospodarske rasti in rasti števila brezposelnih.

<sup>27</sup> V tretjem četrtletju 2008.

<sup>28</sup> Povprečna efektivna upokojitvena starost je definirana kot povprečna starost izhoda iz delovne sile v 5-letnem obdobju.

Izboljšanje delovanja trga dela je za Slovenijo v letih 2003 do sredine 2008 pomenilo dvig zaposlitvene stopnje za 5 o. t. na okoli 69 %, ob sočasnem padcu stopnje brezposelnosti iz 6,9 % leta 2003 na 4,2 % v sredini 2008 (OECD 2009a, 90). S padcem celotne brezposelnosti je padala tudi dolgotrajna brezposelnost, kar je bilo posledica zakonskih sprememb. Kljub primerljivi agregatni zaposlitvi z OECD povprečno stopnjo (70 %), so za RS značilne razlike v starostnih skupinah in izobrazbenih strukturah, saj je bilo v letu 2007 na trgu dela vključenih le 47 % v starostni skupini 55-59 let ter 17 % v starostni skupini 60-64 let medtem, ko je ta odstotek na ravni OECD držav v povprečju znašal 66 % in 43 % ((OECD 2009a, prav tam). Nad OECD povprečjem pa je bil delež dolgotrajno brezposelnih v primerjavi s celotnim deležem brezposelnih (pod povprečjem OECD), ki je bil visok med starejšimi delavci, ki niso prispevali k padcu dolgotrajno brezposelnih in katerih delež med dolgotrajno brezposelnimi se je, kot izhaja iz Slike 5.5, povečal še pred ekonomskim preobratom (OECD 2009a, 91).

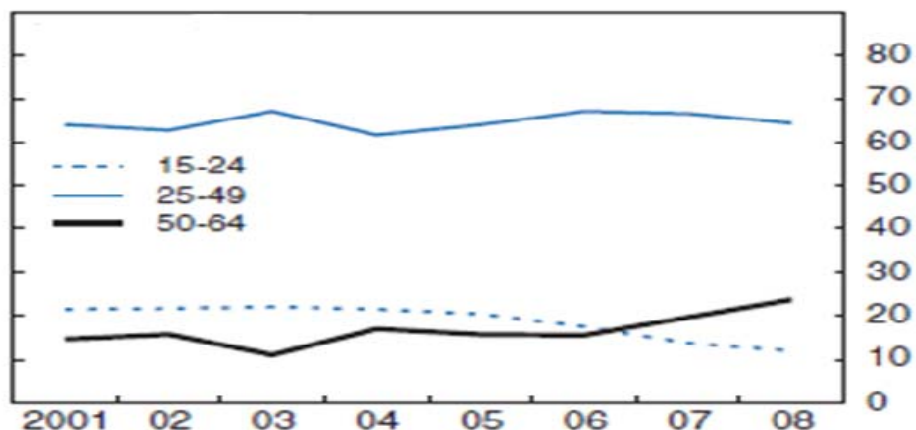
Slika 5.4: Stopnja brezposelnosti po starostnih skupinah v RS



Vir: OECDa (2009, 91). — skupaj; — 15-24; --- 25-49 ; — — 50+



Slika 5.5: Gibanje dolgotrajne brezposelnosti po starostnih skupinah v RS



Vir: OECDa (2009, 91).

Stopnja dolgotrajne brezposelnosti<sup>29</sup> kot kazalnik socialne povezanosti in problemov trga dela (UMAR 2009a, 134), je od leta 2000 (4,1%) padla v drugem četrtletju 2008 na 1,9 % in je imela v obdobju 2000 – 2008 višjo tendenco upadanja pri moških, kot pri ženskah. Kljub upadanju stopnje, je bil delež dolgotrajno brezposelnih še vedno relativno visok (45,7 %) v drugem četrtletju 2008 v primerjavi tudi z evropskim povprečjem (38,7 %) (UMAR 2009a, prav tam). Od brezposelnih v letu 2005, jih je leta 2006 le 7 % (EU-27 12,8 %) izkazalo status zaposlenih, 80 % pa jih je postalo neaktivnih (EU-27 49,4 %). Od slednjih se nihče v letu 2006 ni zaposlil (EU-27 3 %) oz. začel aktivno iskati zaposlitev (Žnidaršič 2008, 33).

«Podatki iz registra brezposelnih kažejo, da se dolgotrajna brezposelnost najpogosteje pojavlja v kombinaciji lastnosti starost in izobrazba ter pri večjih zaposlitvenih ovirah (npr. invalidnost)» (Kajzer in drugi 2006, 20). Glede na podatke za december 2008 (29.491) in podatke za december 2005 (31.206) je padala tudi brezposelnost starejših od 45 let, med katerimi se je v tem obdobju zlasti povečeval delež starejših od 45 let s VII. ter VIII. stopnjo izobrazbe medtem, ko se je delež teh oseb s I., II. in III. stopnjo izobrazbe zniževal. Bolj ali manj pa je v tem obdobju stagniral delež oseb s IV., V. in VI. stopnjo. Med starejšimi brezposelnimi je absolutno gledano najvišje število oseb s I. in IV. stopnjo izobrazbe, sledijo jim osebe s V. stopnjo izobrazbe (MDDSZ 2009d, 12). Največje absolutno število

<sup>29</sup> Stopnja dolgotrajne brezposelnosti predstavlja razmerje med številom dolgotrajno brezposelnih (osebe, ki so brezposelne eno leto in več) in številom aktivnih prebivalcev (UMAR 2009a, 134).

brezposelnih oseb, starih nad 45 let pa je, glede na čas brezposelnosti, brezposelnih do 6 mesecev oz. med tistimi, ki so leto oz. dve brezposelni, pozneje s trajanjem brezposelnosti pa se število brezposelnih zmanjšuje. V obdobju 2005-2008 se je konstantno zviševalo le število brezposelnih oseb, starejših od 45 let s statusom delovnega invalida II. in III. kategorije (MDDSZ 2009d, prav tam).

Slovenija je glede na skupno stopnjo udeležbe v vseživljenjskem učenju nad evropskim povprečjem, vendar udeležba s starostjo hitro pada tako zaradi lastnih predsodkov kot tudi zaradi nepripravljenosti delodajalcev (Zupančič 2008, 23), zato se je treba bistveno več posvečati starejšim kategorijam delavcev, ki vseživljenjsko učenje najbolj potrebujejo, vendar so na drugi strani najbolj odrinjeni od usposabljanja in pridobivanja sodobnih kompetenc (MDDSZ 2009d, 6). V letu 2008 je bilo v Sloveniji 13,9 % prebivalstva (25-64 let) vključenega v vseživljenjsko učenje medtem, ko je bil ta delež v EU-27 nižji in je znašal 9,6 % oz. v EU-15 pa 11,0 %. V starostni kategoriji 55 do 64 let jih je bilo tako v letu 2008 v vseživljenjsko učenje vključenih le 5,4 odstotka vseh zaposlenih medtem, ko je ta odstotek na evropski ravni (EU-27) znašal 4,9 % (MDDSZ 2009d, 7). Leta 2007 je bila vključenost slovenske populacije med 55. in 64. letom starosti 6,9 % (Ignjatovič 2007, 3).

»Starejše osebe na slovenskem trgu dela imajo dokaj nasprotujoči si položaj, ki je precej negotov in zelo neugoden; po eni strani zaposleno prebivalstvo postaja vse starejše, po drugi strani pa so starejši skupina, ki najtežje obdrži zaposlitev in jo tudi najtežje najde« (Žnidaršič 2008, 34). Med glavnimi problemi je bila izpostavljena pomanjkljiva zaposlitvena zakonodaja, ki v primerih reorganizacije starejše delavce pomanjkljivo varuje pred odpuščanji, pomanjkljive storitve ZRSZ, starostna diskriminacija na ravni organizacij, delovna nezmožnost starejših invalidov ter psihološke težave (Pušnik in drugi v Žnidaršič 2008, 72), visoko pa je tudi tveganje revščine starejših samskih žensk.

### **5.3.3 Nacionalna strateška izhodišča za uresničevanje MS na makro ravni**

Krovni dokument o gospodarskem in socialnem razvoju slovenske družbe do leta 2013 določa »Strategija razvoja Slovenije 2006-2013« (2005), ki kot četrto prednostno razvojno nalogo za izvedbo Lizbonskega cilja določa sodobno socialno državo in večjo zaposlenost, kot enega od horizontalnih ciljev pa aktivno staranje in ukrepe za reševanje problematike zaposlovanja starejših v smeri povečevanja motivacije zaposlenih za podaljševanje delovnega življenja in zagotavljanja njihove delovne zmožnosti (Žnidaršič 2008, 74). Zaradi izvajanja razvojne strategije je Vlada RS leta 2005 imenovala »Odbor za reforme«, ki je z namenom zagotavljanja aktivnega staranja ter spodbujanja stopnje zaposlenosti starejših predlagal sledeče aktivnosti: 1/ večanje prožnosti na trgu dela; 2/ vseživljenjsko učenje; 3/ prilagoditev sistemov socialne varnosti; 4/ natančnejšo opredelitev socialno ranljivih skupin; 5/ spodbujanje aktivnega iskanja zaposlitve; ter 6/ modernizacijo pokojninskega sistema.

Priporočilo EK in Sveta EU je Sloveniji v letu 2008 izrecno naložilo, da »sprejme nadaljnje ukrepe za krepitev reforme pokojninskega sistema in spodbujanje aktivnega staranja z namenom povečati stopnjo zaposlenosti starejših delavcev in izboljšati dolgoročno vzdržnost« (SVR 2008, 1). Vlada RS je pri uvajanju koncepta aktivnega staranja sledila priporočilu ter predlogom Odbora za reforme in v »Programu reform za izvajanje Lizbonskih ciljev 2008– 2010« (SVR 2008, 29) zapisala, da je potrebna: 1/ priprava in izvajanje strategije aktivnega staranja; 2/ preučitev in odprava institucionalnih ovir, ki preprečujejo zaposlovanje starejših; 3/ povečevanje vključenosti v dodatno pokojninsko zavarovanje; 4/ ozaveščanje delodajalcev in javnosti o prednostih zaposlovanja starejših in pokojninskem zavarovanju, s pridobivanjem kompetenc za večjo konkurenčnost, zagotavljanjem ustreznih varnostnih in zdravstvenih pogojev dela ter delne zaposlitve, z večjo mobilnostjo in fleksibilnostjo dela ter priznavanjem izkušenj in znanj, ki se prenašajo na mlajše.<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> Med ukrepi, ki bodo začrtani z aktivnostmi, so med drugimi navedeni (SVRc 2008): izobraževanje za odrasle, univerzitetni programi za tretjo generacijo, programi vseživljenjskega učenja, starejšim prilagojeni programi zaposlovanja, dejavnejše in učinkovitejše svetovanje ustanov za posredovanje dela, promocija novih delovnih mest za starejše, posodobljena javna dela, subvencije za zaposlovanje starejših itd.

Pri določanju strategij aktivnega staranja Slovenija uvaja ukrepe na številnih področnih zakonodajah, ki urejajo fleksibilne<sup>31</sup> oblike dela, aktivno politiko zaposlovanja (v nadaljevanju: APZ), vseživljenjsko učenje ter modernizacijo socialnih sistemov. Tako je Vlada RS že leta 2006 pričela z oblikovanjem nacionalne strategije aktivnega staranja oz. akcijskega načrta aktivnega staranja na področju zaposlovanja, s ciljem doseči 50 % zaposlenost populacije v starosti 55 do 64 let. Za doseganje tega cilja so v okviru strategije opredeljeni sledeči ukrepi (Zupančič 2007):

*1) opredelitev obstoječih ovir za zaposlovanje starejših; 2) opredelitev prednosti zaposlovanja starejših; 3) opredelitev ustreznih vzpodbud (ukrepov) za zaposlovanje starejših oseb; 4) uveljavitev ustrezne sodobne pokojninske zakonodaje; 5) ukrepi, namenjeni vlaganju v usposabljanje, vseživljenjsko učenje in kompetence starejših s ciljem zagotavljanja njihove višje produktivnosti in s tem zaposljivosti in konkurenčnosti na trgu dela; 6) ukrepi, namenjeni izboljševanju delovnih pogojev in zdravja pri delu ter prilagoditev pri delu; 7) ukrepi za spreminjanje odnosa delodajalcev ter široke javnosti do starejših oseb (promocija zaposlovanja starejših).*

»Strategija aktivnega staranja« predstavlja dopolnilo »Strategiji varstva starejših do leta 2010«, ki je bila na Vladi RS sprejeta septembra 2006 kot »krovna« strategija za ohranitev solidarnosti in medčloveškega sožitja med različnimi generacijami, ki omogoča kakovostno staranje in oskrbo naraščajočega števila starejše generacije (SURS 2008, 32). V strategiji varstva starejših (MDDSZ 2007, 17) je tako med predlogi ukrepov politike spodbujanja zaposlovanja in dela starejših oseb zapisano, da je potrebno:

- *spodbujati zaposlovanje starejših s posebnimi davčnimi olajšavami pri dohodnini;*
- *sistemsko urediti plačano občasno in začasno delo upokojevcem;*
- *omogočiti fleksibilnejše oblike pri zaposlovanju in delu starejših oseb;*
- *povečati skrb za varstvo in zdravje pri delu starejših delavcev;*

---

<sup>31</sup> Za fleksibilne oblike dela se uporablja tudi prevod prožne oblike dela.

- spodbujati zaposlovanje neaktivnih starejših oseb – delovne rezerve;
- vključevati aktivno staranje v kolektivne pogodbe;
- vključevati brezposelne osebe v programe zaposlovanja za pomoč starejšim;
- spodbujati vključevanje starejših delavcev in oseb v vseživljenjsko izobraževanje;
- spodbujati oblikovanje proizvodov in storitev za potrebe starejših;
- pripraviti nacionalni program za aktivno staranje za obdobje od leta 2006 do leta 2010.

MDDSZ (2009c) je decembra 2009 predstavilo dokument »Ukrepi za spodbujanje aktivnega staranja«,<sup>32</sup> ki ga sestavljajo trije deli, med katerimi so v prvem delu zajeti ukrepi, namenjeni starejšim brezposelnim osebam, v drugem delu ukrepi, namenjeni zaposlenim starejšim osebam ter, v tretjem delu ukrepi, ki spreminjajo odnos delodajalcev in širše javnosti do starejših oseb. Dokument vsebuje tudi nekatere dodatne ukrepe, ki so namenjeni povečevanju delovne aktivnosti starejših oseb kot so »osebno dopolnilno delo«, »malo delo« ter ukrepi, povezani z modernizacijo pokojninske zakonodaje. »Osnovni namen in cilj ukrepov spodbujanja aktivnega staranja tako predstavlja dvig povprečne stopnje zaposlenosti starejših oseb v starostni skupini od 55-64 let v letu 2013 na 43,5 %<sup>33</sup>, ter hkrati približevanje Lizbonskemu cilju 50 % povprečne stopnje zaposlenosti starejših« (MDDSZ 2009c). Ukrepi predstavljajo nadgradnjo strategije varstva starejših in se pričakuje, da se bodo dodatno po potrebi spreminjali in dopolnjevali (MDDSZ 2009d, 8).

Strateško doseganje cilja aktivnega staranja določajo tudi mnoge nacionalne resolucije. Tako je na primer »Resolucija o nacionalnem programu izobraževanja odraslih v Republiki Sloveniji do leta 2010« (v nadaljevanju: ReNPIO) usmerjena v spodbujanje in omogočanje čim večjemu številu odraslih prebivalcev, da se v socialno partnerskem odnosu vključijo v vseživljenjsko učenje<sup>34</sup>. »Resolucija o nacionalnem programu varnosti in zdravja pri delu« (v nadaljevanju: ReNPVZD) iz leta 2003, pa obravnava problematiko staranja in določa cilje izboljšanja delovnih

---

<sup>32</sup> Pripombe na dokument je lahko širša javnost posredovala do 31. januarja 2010. Dokument je z dopolnjenimi finančnimi sredstvi v danem trenutku v postopku sprejemanja na vladi.

<sup>33</sup> Cilj zapisan v »Operativnem programu razvoja človeških virov 2007 – 2013« (glej točko 5.3.4.1.).

<sup>34</sup> 7. odstavek I. dela ReNPIO.

razmer in doseganje »zdravega staranja<sup>35</sup>«. Vlada RS nadalje cilje, določene v slednji resoluciji, uresničuje z ukrepi, določenimi v »*Akcijskem načrtu na področju varnosti in zdravja pri delu za obdobje 2009-2012*«. Te ukrepe<sup>36</sup> povzema tudi dokument »Ukrepi za spodbujanje aktivnega staranja« med ukrepi, ki so namenjeni starejšim zaposlenim osebam.

Posebne programe za starejše zaposlene, ki bi prenašali znanje na mlajše generacije ter povezanost z delovnim upokojevanjem starejših zaposlenih spodbuja tudi »*Strategija vseživljenjskosti učenja<sup>37</sup> v Sloveniji*« kot nove možnosti organiziranja učenja za potrebe dela v podjetjih in poklicnega dela (Ministrstvo za šolstvo in šport (v nadaljevanju: MŠŠ) 2007, 15). Navedena strategija vsebuje tudi vizijo izobraževanja starejših odraslih, ki so starejši delavci, oseb pred upokojitvijo in po upokojitvi (MŠŠ 2007, 23). Težišče učenja je pri starejših na preverjanju in poglobljanju že pridobljenih spretnosti kakor na pridobivanju novih spretnosti in znanj, ki jim omogoča vključitev v družbeni in gospodarski razvoj. Znanja in bogate izkušnje lahko starejši na mlajše generacije prenašajo kot mentorji, partnerji pri učenju ter v podjetjih pri delu s pripravniki, na novo zaposlenimi, brezposelnimi (MŠŠ 2007, 24). Strategija za enkrat še ni bila implementirana v praksi, zato je bila s tem namenom ustanovljena medresorska delovna skupina (OECD 2009a, 104).

Septembra 2009 pa se je Vlada RS seznanila tudi z izhodiščnim dokumentom »*Modernizacija pokojninskega sistema v Republiki Sloveniji: Varna starost za vse generacije*«, katerega namen je (MDDSZ 2009e, 1): 1/ osveščanje javnosti glede pokojninskega sistema; 2/ predstavitev osnove za socialni in družbeni dialog, ki je podlaga za pripravo sprememb zakonodaje; ter 3/ priprava pisne informacije za izvršno in zakonodajno vejo oblasti.

---

<sup>35</sup> Ki ga poudarja nov program zdravstvenega varstva v svetu namesto koncepta »starejši ljudje« (peti odstavek 7. 4. 6. točke ReNPVZD).

<sup>36</sup> Glej točko 5.3.4.3.

<sup>37</sup> Po definiciji MŠŠ (2007,10) je vseživljenjsko učenje dejavnost in proces, ki zajema vse oblike učenja, bodisi formalno bodisi neformalno in aformalno ter naključno ali priložnostno.

### **5.3.4 Nacionalne razvojne politike na trgu dela in zaposlovanja**

Zaradi procesa staranja prebivalstva, ki se bo po projekcijah v prihodnje še pospeševal, bo treba s sistematičnimi in usklajenimi ukrepi na področju prebivalstvene in zaposlitvene politike ter politike javnih financ blažiti njegove vplive na zmanjševanje razpoložljive delovne sile in povečevanje javnofinančnih odhodkov proti koncu naslednjega desetletja (UMAR 2008, 58).

#### **5.3.4.1 Spodbujanje zaposlovanja starejših**

Slovensko politiko zaposlovanja opredeljuje več dokumentov. Eden najpomembnejših za zaposlovanje starejših predstavljajo ukrepi APZ<sup>38</sup>. Nove smernice za APZ so bile sprejete konec leta 2006 v štirih skupinah ukrepov, ki sestavljajo »Program ukrepov aktivne politike zaposlovanja 2007 – 2013« in sicer: 1/ svetovanje in pomoč pri iskanju zaposlitve; 2/ usposabljanje in izobraževanje; 3/ spodbujanje zaposlovanja in samozaposlovanja; ter 4/ programi za povečevanje socialne vključenosti. APZ je komplementaren z akcijskim planom, ki ga potrdi vlada za vsako proračunsko obdobje.

Starejše osebe (nad 50 let) se v okviru prvega ukrepa vključujejo predvsem v programa »Poklicno in zaposlitveno informiranje, svetovanje in motivacija« ter v »Karierno orientacijo«<sup>39</sup>, kar jim omogoča usmerjanje na novo poklicno pot, pri drugem ukrepu zlasti v programe »Institucionalnega usposabljanja« in »Nacionalne poklicne kvalifikacije«<sup>40</sup>, kar jim omogoča pridobivanje novih veščin, in »programe praktičnega usposabljanja« (npr. »Usposabljanje na delovnem mestu«), pri tretjem ukrepu se vključujejo v »Subvencijske programe za spodbujanje zaposlovanja starejših« in v »Program samozaposlovanja«<sup>41</sup>, pri zadnjem ukrepu pa se najbolj intenzivno vključujejo v programe »Javnih del«, deloma pa tudi v program »Pomoč

<sup>38</sup> V letu 2008 so izdatki za APZ znašali 0,22 % BDP, del teh izdatkov je bil financiran iz ESF (OECD 2009a, 93).

<sup>39</sup> Poleg navedenih aktivnosti so v okviru tega ukrepa še predvidene sledeče aktivnosti: 1/ pomoč pri iskanju zaposlitve; 2/ razvoj in izvajanje novih oblik pomoči ter predstavitev ter vzpostavljanje osrednje koordinacijske karijerne točke.

<sup>40</sup> V okviru tega ukrepa so poleg navedenih predvidene sledeče aktivnosti: 1/ programi izobraževanja; 2/ usposabljanje in izobraževanje zaposlenih; 3/ preventivni in inovativni projekti na trgu dela.

<sup>41</sup> Poleg navedenih so v tretjem ukrepu tudi: 1/ povračilo stroškov dela; 2/ spodbujanje prilagodljivosti delovne sile in podjetij; 3/ ohranitev delovnih mest.

na domu« in »Osebna asistenca«<sup>42</sup> (Zupančič 2008, 24). V tretji sklop ukrepov APZ, med programe za spodbujanje zaposlovanja starejših, sodi tudi ukrep povračila prispevkov delodajalca za eno leto, v primeru, da delodajalec zaposli brezposelno osebo, starejšo od 55 let, ki je več kot eno leto prijavljena na ZRSZ ali brezposelno osebo, starejšo od 55 let, ki je prijavljena na ZRSZ in ima suficitaren poklic (1. odstavek 48.a člena Zakona o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti (v nadaljevanju: ZZZPB)).

ZZZPB prav tako določa druge ugodnosti, ki povečujejo zaposlovanje starejših delavcev. Tako določa izjemo do splošnega pravila, da lahko zavarovanec z zavarovanjem nad 25 let, pridobi denarno nadomestilo za primer brezposelnosti v trajanju 12 mesecev, ki pravi, da lahko zavarovanec, starejši od 50 let, uživa to denarno nadomestilo 18 mesecev in zavarovanec, starejši od 55 let, 24 mesecev (25. člen). Določena pa je tudi izjema od pravila, ki dopušča vključitev brezposelne osebe v program javnega dela največ eno leto, saj so lahko ženske, starejše od 53 let in moški, starejši od 55 let, v javna dela vključeni do izpolnitve pogojev za upokojitev (3. odstavek 53. člena). Vsem starejšim osebam, vključenim v APZ programe, pa se lahko zagotavljajo denarne dajatve (2. alineja 49. člena) ter pokrivajo drugi stroški (na primer za poklicno prilagajanje tehničnemu in tehnološkemu razvoju (7. alineja 49. člena).

Poleg navedenih ukrepov se v APZ vključujejo tudi druge aktivnosti, določene v »Operativnem programu razvoja človeških virov 2007–2013«, ki vsebuje pet razvojnih prioritet, med katerimi tri posegajo na področje zaposlovanje starejših z eksplicitno kvantificiranim ciljem povečati stopnjo zaposlenosti v starostni skupini 55–64 iz 33,5 % (2007) na 43,5 % v letu 2013 (SVLR 2007, 69). Tako je predvidena znotraj prve razvojne prioritete »spodbujanje podjetništva in prilagodljivosti« druga prednostna usmeritev »usposabljanje in izobraževanje za konkurenčnost in zaposljivost«, znotraj druge razvojne prioritete »spodbujanje zaposljivosti iskalcev dela in neaktivnih« ter znotraj četrte razvojne prioritete z naslovom »enakost možnosti in spodbujanje socialne vključenosti« prva prednostna usmeritev »enake možnosti na trgu dela in krepitev socialne vključenosti«. Znotraj slednje se

---

<sup>42</sup> Poleg navedenih so v četrtem sklopu ukrepov: 1/ spodbujanje zaposlitvenih zmogljivosti; 2/ inovativni programi za pospeševanje socialnega vključevanja in boja proti zapostavljanju na trgu dela.



financirajo »projekti za starejše« zaradi spodbujanja razvoja in implementacije novih oblik integracije; projekti, ki ustvarjajo nove možnosti za zaposlitev, usposabljanje ter nova delovna mesta; projekti lokalnega, regionalnega, nacionalnega ter mednacionalnega povezovanja za krepitev socialne vključenosti in boja proti diskriminaciji ter promocijske aktivnosti s področja zaposlovanja starejših (Zupančič 2008, 25).

Spodbude in ustrezni ukrepi za spodbujanje zaposlovanja starejših brezposelnih oseb, starih nad 45 let, pa so zapisani tudi v dokumentu »Ukrepi za spodbujanje aktivnega staranja«, ki predvidevajo vrsto ukrepov in aktivnosti APZ za hitrejšo aktivacijo starejših brezposelnih oseb do leta 2013 ter učinkovitejšo in hitrejšo obravnavo teh oseb v okviru ZRSZ.

#### **5.3.4.2 Spodbujanje učenja, usposabljanja in izobraževanja starejših**

Znanje je tisto, ki, v kolikor je pomanjkljivo, v ključni meri znižuje zaposljivost delavca, kar pomeni, da je znanje tisto, ki vpliva na zaposljivost tudi starejšega delavca in ne njegova starost. »To zahteva na eni strani ustrezne sisteme vseživljenjskega izobraževanja in usposabljanja, na drugi strani pa morajo biti delojemalci in delodajalci motivirani, da se vanje vključijo« (Sedej 2009, 6).

»Ukrepi za spodbujanje aktivnega staranja« med ukrepi, ki so namenjeni starejšim zaposlenim osebam določa ukrep »*Usposabljanje in izobraževanje*«, s ciljem povečati usposobljenost in konkurenčnost starejših zaposlenih. Pod tem ukrepom se nekateri ukrepi izvajajo v okviru APZ 2007–2013 in so namenjeni spodbujanju razvoja človeških virov v organizacijah, dvigu izobrazbene strukture ter usposobljenosti zaposlenih z namenom ohranjanja zaposlitev, izboljšanja prilagodljivosti in dviga zaposlitvenih možnosti (MDDSZ 2009d, 22). Med te ukrepe sodi program »*Znanje uresničuje sanje*«<sup>43</sup>, interventni Zakon o delnem povračilu nadomestila plače (v nadaljevanju: ZDPNP)<sup>44</sup> ter programi »*Izobraževanje in*

---

<sup>43</sup> Program preko sofinanciranih programov izobraževanja ali usposabljanja omogoča ohranitev zaposlitve in večjo konkurenčnost na trgu dela tistim delavcem, ki imajo največ V. stopnjo izobrazbe in jim grozi odpoved delovnega razmerja. Od vključenih 12.000 naj bi jih bilo 10% starejših od 50 let.

<sup>44</sup> Zakon je namenjen dvigovanju zaposljivosti s povečanjem usposobljenosti in veččin delavcev, ki so začasno napoteni na čakanje in se morajo v tem času skladno z ZDPNP usposabljati vsaj 20 % časa (glej točko 8.5.1.1).

usposabljanje za konkurenčnost in zaposljivost«, »Usposabljanje za večjo zaposljivost«<sup>45</sup> in program »Spodbujanje hitrejšega prilagajanja podjetij in zaposlenih z »job rotation« in mentorskimi shemami«. Izvajanja mentorstva<sup>46</sup> v okviru mentorskih shem omogoča sistematično izvajanje uvajanja novozaposlenih (MDDSZ 2009d, 24) medtem, ko krožno zaposlovanje<sup>47</sup> (angl. »job rotation«) omogoča "podjetjem neprekinjen delovni proces v času, ko zaposleni zaradi usposabljanja ali izobraževanja začasno zapustijo svoje delovno mesto" (MDDSZ 2009d, 25).

Drugi ukrepi, ki spadajo pod ukrep »Usposabljanje in izobraževanje« in prispevajo k cilju večje usposobljenosti in konkurenčnosti starejše delovne sile, pa so usmerjeni k manj izobraženim odraslim, da pridobijo temeljna znanja in spretnosti in se usposobijo za vseživljenjsko učenje (program »Most do izobrazbe«), da podeželski prebivalci pridobijo nova znanja za boljši ekonomski in socialni položaj na podeželju (program »Izzivi podeželja«) ter da se spodbudi splošna računalniška pismenost med odraslimi (program »Računalniška pismenost za odrasle«) (MDDSZ 2009d, 22).

Leta 2006 spremenjen Zakon o nacionalnih poklicnih kvalifikacijah (v nadaljevanju: ZNPK) je sistem priznavanja neformalnega in informalnega usposabljanja, ki posameznikom omogoča, da pridobijo certifikat kot dokazilo, da posedujejo poklicne in strokovne kompetence, ki so nujne za poklic, ki temeljijo bodisi na neposredni demonstraciji znanja, sposobnosti in kompetenc bodisi na dokumentaciji in ostalih dokazih, ki jih poseduje ponudnik (OECD 2009a, 104).

#### **5.3.4.3 Spodbujanje zdravstvenega varstva in ergonomija**

Zakon o varnosti in zdravju pri delu (v nadaljevanju: ZVZD) določa, da ima delavec pravico do dela, delovnega okolja, ki mu zagotavlja varnost in zdravje pri delu ter do delovnega procesa, ki je prilagojen njegovim telesnim in duševnim zmožnostim (8. člen), obenem pa določa tudi dolžnost delodajalca, da starejšega delavca obvešča o

---

<sup>45</sup> Program omogoča sofinanciranje upravičenih stroškov aktivnosti za izvedbo programov usposabljanja pri vlagatelju. V ta program sodi tudi ukrep po interventnem zakonu.

<sup>46</sup> Pričakuje se vključitev 30% starejših od 50 med zaposlenimi, ki se bodo vključili v usposabljanje mentorjev.

<sup>47</sup> Cca. 30 % starejših oseb od 50 let starosti naj bi se vključilo v ta program.

rezultatih ocenjevanja tveganja in o ukrepih za varnost in zdravje teh delavcev pri delu (23. člen).

Med ukrepi, namenjenimi starejšim zaposlenim osebam, je v dokumentu »Ukrepi za spodbujanje aktivnega staranja«, za to področje določen ukrep »Izboljševanje delovnih pogojev in zdravja pri delu ter prilagoditev pri delu«, ki je namenjen povečevanju zavedanja o pomenu varnega in zdravega delovnega okolja, posebej za starejše delavce. V ta ukrep sodi »Promocija kulture preventive«, katere splošni cilj je zvišati splošno raven kulture preventive v RS in, ki bo zajemala tri sklope: 1/ »Vključevanje varnosti in zdravja pri delu v izobraževanje na vseh ravneh«, 2/ »Kampanje varnosti in zdravja pri delu; ter 3/ »Vzpostavitev sistema certificiranja podjetij na področju varnosti in zdravja pri delu«. Pri oblikovanju teh ukrepov je potrebno upoštevati, da se s staranjem zaposlenega zmanjšuje sposobnost opravljanja fizično zahtevnih delovnih nalog in sposobnost obvladovanja psihosocialnih pritiskov, povečuje pa se sposobnost opravljanja kompleksnih delovnih nalog, saj je usposabljanje zaposlenih (tudi starejših), socialna vključenost vseh zaposlenih (tudi starejših) in njihovo sodelovanje ključno za bodoči uspeh organizacije (MDDSZ 2009d, 20).

#### **5.3.4.4 Posebno varstvo starejših delavcev v okviru delovnopravne zakonodaje**

Zakon o delovnih razmerjih (v nadaljevanju: ZDR) definira starejše delavce kot delavce, ki so starejši od 55 let<sup>48</sup>. Tem delavcem se priznava posebno pravno varstvo v obliki zakonskih prepovedi, ki jih mora delodajalec spoštovati v odnosu do starejšega delavca, kot je na primer prepoved odpuščanja starejših delavcev iz poslovnega razloga brez pisnega soglasja delavca, v kolikor delavec ne izpolnjuje minimalnih pogojev za starostno upokojitev oz. nima pravice do denarnega nadomestila za primer brezposelnosti ali mu ni ponujena nova ustrezna zaposlitev pri delodajalcu (114. člen ZDR) in prepoved odrejanja nadurnega ali nočnega dela brez delavčeve privolitve (203. člen). Pravno varstvo uživajo starejši delavci tudi v obliki določenih finančnih ugodnosti kot so: 1/dodatni trije dnevi letnega dopusta (159.

---

<sup>48</sup> 201. člen ZDR.

člen), odpravnine<sup>49</sup> (132. člen) in dodatek na delovno dobo (129. člen) iz razloga, ker delodajalci v starejše delavce oz. v njihove delovne procese v preteklosti niso dovolj vlagali in je zato v tem delu delovnopravno varstvo vezano na starost in ne glede na produktivnost delavca.

Možnost prilagodljivega delavnega časa, ki brez izjeme velja za vse kategorije delavcev, pa je bila vnesena v ZDR z novelo ZDR-A leta 2007 (3. odstavek 147. člena ZDR). Poleg tega se lahko starejši delavec delno upokoji in ostane zaposlen s krajšim delovnim časom<sup>50</sup> od polnega na istem ali ustreznem delovnem mestu<sup>51</sup> (201. člen ZDR v povezavi z 58. členom Zakona o pokojninskem in invalidskem zavarovanju (v nadaljevanju: ZPIZ-1)), kar predstavlja edino obliko postopnega odhoda v pokoj, vendar je za enkrat ta možnost dana le delavcem v delovnem razmerju, kar je ugotovilo tudi ustavno sodišče in zakonodajalcu naložilo odpravo te nepravilnosti oz. ureditev delnega upokojevanja tudi drugim kategorijam zavarovancev<sup>52</sup>.

#### **5.3.4.5 Druge oblike delovne aktivnosti**

Skladno s slovensko pokojninsko zakonodajo oseba ne more imeti hkrati statusa zavarovanca in statusa upokojenca. To pomeni, da se mora upokojenec ponovno vključiti v pokojninski sistem (t. imen. reaktivacija), v kolikor po upokojitvi sklene delovno razmerje oz. začne opravljati samostojno dejavnost<sup>53</sup>, upokojencu pa v tem času pokojnina miruje. Nadaljnje prejemanje pokojnine je možno le, v kolikor je upokojenec v pravnem razmerju, v katerem niso podani elementi delovnega razmerja (npr. pogodba o delu ali avtorska pogodba). Dohodek, ki ga upokojenec prejme iz tega naslova je obdavčen, vendar se od dohodka ne plačuje prispevek za pokojninsko in invalidsko zavarovanje, temveč le pavšalni prispevek znotraj pokojninskega zavarovanja<sup>54</sup> ter za zdravstveno zavarovanje<sup>55</sup>.

<sup>49</sup> V višini dveh povprečnih mesečnih plač za pretekle tri mesece oz. v višini dveh povprečnih mesečnih plač delavca za pretekle tri mesece, če je zanj ugodneje.

<sup>50</sup> Največ polovico polnega delovnega časa (1. odstavek 58. člena ZPIZ-1).

<sup>51</sup> Delna pokojnina pridobi zavarovanec, ki izpolni minimalne pogoje za pridobitev starostne pokojnine (58. člen ZPIZ-1).

<sup>52</sup> Odl.US: U-I-358/04-13 (Ur. list RS, št. 112/06).

<sup>53</sup> 178. člen ZPIZ-1.

<sup>54</sup> Za invalidnost, telesno okvaro ali smrt, ki je posledica poškodbe pri delu ali poklicne bolezni (27. člen ZPIZ-1).

Zaradi pokojninske zakonodaje, ki prepoveduje upokojencem nadaljnje opravljanje dela in prejetje pokojnine, razen v izjemnih primerih (npr. pogodbeno opravljanje dela ter samozaposlenim in kmetom pod določenimi zakonskimi pogoji<sup>56</sup>), se poskuša večja delovna aktivnost starejših doseči tudi z nekaterimi strateškimi izhodišči iz dokumenta »Ukrepi za spodbujanje aktivnega staranja« in sicer s spodbujanjem »osebna dopolnilna dela«, ki je za enkrat po Zakonu o preprečevanju dela in zaposlovanja na črno (v nadaljevanju: ZPDZČ) dovoljeno le osebam, ki sami opravljajo dela pomoči v gospodinjstvu ter njim podobna dela, nabirajo in prodajajo gozdne sadeže in zelišča ter opravljajo druga manjša dela pod pogojem, da posebni predpisi ne določajo drugače (1. odstavek 12. člena) oz. sami izdelujejo izdelke domače in umetne obrti (2. odstavek 12. člena ZPDZČ), v kolikor letni prihodki ne presežejo lanskoletnega zneska minimalne plače (3. odstavek 12. člena). Ti prihodki so predmet davčne obdavčitve, osebno dopolnilno delo pa naj bi se strateško spodbujalo zlasti na področjih, kjer ni možnosti legalnega opravljanja dejavnosti (na primer širitev dejavnosti na humanitarnem ali neprofitnem področju) (MDDSR 2009d, 29).

Poleg navedene oblike dela bi se s predlogom novega »Zakona o malem delu« (v nadaljevanju: ZMD) zakonsko določila možnost priložnostnega in začasnega dela vsem šolajočim se osebam ter upokojencem, ki po sedanji zakonodaji te možnosti nimajo. Malo delo lahko pod pogojem, da so izpolnjeni drugi zakonski pogoji, skladno z ZPDZČ sedaj opravlja le oseba, ki ni v delovnem razmerju s polnim delovnim časom, ki ne opravlja samostojne dejavnosti in ne prejema pokojnine. Opravljanje osebnega dopolnilnega dela posledično ne zahteva<sup>57</sup> vključitve v sisteme socialnih zavarovanj, kar pomeni, da osebi v primeru nastanka katerega od zavarovalnih rizikov (npr. brezposelnosti, bolezni, materinstva) ne gredo pravice iz sistemov socialnih zavarovanj medtem, ko se je oseba, ki opravlja malo delo dolžna vključiti v sisteme socialnih zavarovanj (4. odstavek 12b. člena). Malo delo bi v prihodnje omogočalo fleksibilnost namesto sedanjega študentskega dela,

---

<sup>55</sup> Za poškodbo pri delu ali poklicno bolezen (17. člen Zakona o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju (v nadaljevanju: ZZZV))

<sup>56</sup> V kolikor so izpolnili pogoje za upokojitev in so stari 61 let (Ž) oz 63 let (M) ter dejavnosti ne opravljajo z osebnim delom, ker imajo zaposlenega vsaj enega delavca ali so opravljali dejavnost v enakem obsegu pred upokojitvijo, vendar so bili zavarovani iz naslova delovnega razmerja (18. člen ZPIZ-1).

<sup>57</sup> Zadostuje priglasitev pri upravni enoti (4. odstavek 12. člena ZPDZČ).

upokojencem pa izboljšalo njihov socialni status, saj bi le ti lahko sočasno delali in prejeli pokojnino, del sredstev iz malega dela pa bi se uporabil za projekte, namenjene večji socialni vključenosti upokojencev (MDDSZ 2009d, 30).

#### **5.3.4.6 Podaljševanje delovne aktivnosti in politika upokojevanja**

Večjo zaposljivost in usposobljenost starejših za sodoben trg dela predstavlja ukrep »Modernizacija pokojninskega sistema«, ki je tudi smiselno umeščen med »Ukrepe za spodbujanje aktivnega staranja«. Glede na naravo pokojninskega sistema, ki se kot pretočni sistem tekoče financira s sprotnimi prispevki zavarovancev, bo treba pokojninsko politiko voditi v smeri, ki bo ohranjala razmerje med aktivnimi in upokojenci, saj hitrejša rast upokojencev fiskalno pomeni večanje dela pokojninskih odhodkov, ki se krije s transferi iz proračuna oz. iz splošnih davkov (UMAR 2009a, 38). Primanjkljaj je v pokojninski blagajni do sedaj uspešno kompenzirala reforma pokojninskega sistema iz leta 2000 zlasti z dvigom upokojitvenih starosti, podaljšanjem obračunskega obdobja za odmero pokojnine iz desetih na osemnajst zaporednih najbolj ugodnih let ter manj ugodnim vrednotenjem zavarovalnih dob.

Reforma iz leta 2000, ki bo v celoti izpeljana šele leta 2024, za enkrat daje pozitivne učinke, kar se vidi tudi v zmanjševanju deleža odhodkov pokojnin v BDP v obdobju od leta 2000, ko je delež znašal 10,40 % BDP, leta 2005 9,78 % BDP in leta 2008 9,74 %<sup>58</sup> BDP (ZPIZ 2009a, 17). Vendar se glede na napovedi<sup>59</sup> pričakuje, da reforma ne bo mogla kompenzirati demografskih trendov že okoli leta 2020, ko bodo pokojninski odhodki znašali 11,24 % BDP, do leta 2060 pa naj bi se povišali na 18,83 % BDP (MDDSZ 2009e, 9). Pritisk na javne finance je mogoče zmanjševati bodisi z zmanjšanjem pravic iz pokojninskega sistema bodisi s prilivi iz državnega proračuna, ki so v letu 2008 predstavljali skoraj tretjino vseh prihodkov pokojninske blagajne (26,7 %) medtem, ko so prihodki iz prispevkov v istem letu predstavljali le 72,6 % vseh prihodkov ZPIZ<sup>60</sup> (ZPIZ 2009a, 58). Finančna vzdržnost pokojninske

---

<sup>58</sup> Predhodni podatki.

<sup>59</sup> Projekcije Delovne skupine za staranje prebivalstva in vzdržnost pri Odboru za ekonomsko politiko (angl. »Working Group on Ageing Populations and Sustainability«) (v nadaljevanju AWG).

<sup>60</sup> Poleg prihodkov od prispevkov in transfernih prihodkov predstavljajo strukturo prihodkov zavoda tudi drugi prihodki (npr. dokupi pokojninske dobe, prihodki od obresti itd.)

blagajne pa je pomembna tudi z vidika zagotavljanja primerne ravni pokojnin, ki morajo sedanjim kot tudi bodočim upokojencem zagotavljati varno starost.

Prezgodnje upokojevanje, ki je predstavljalo povprečno upokojitev leta 2008 pri 57 letih in 6 mesecih (ženske) ter 60 letih in 9 mesecih (moški) (ZPIZ 2009b, 9), pomeni precej nižjo upokojitveno starost od zakonsko predvidene polne starosti 61 let za ženske in 63 let za moške (2. odstavek 36. člena v povezavi z 2. odstavkom 52. člena ZPIZ-1), kar kaže, da obstoječi sistem finančnih spodbud posameznikom, da podaljšajo z delom po tej starosti, ne učinkuje. Slovenija je iz tega razloga med evropskimi državami z najnižjimi upokojitvenimi starostmi ter na samem repu evropskih držav glede na dolžino obračunskega obdobja za odmero pokojnine, saj večina držav upošteva najmanj 25-letno obračunsko obdobje bodisi celotno obdobje delovne aktivnosti.

Vlada RS (2005, 4-5) je avgusta 2005 sprejela »*Nacionalno poročilo o primernih in vzdržnih pokojninah RS 2005*« in med cilji pokojninskega sistema zapisala: 1/ sprejemanje politik za dvig deleža zavarovancev in ohranjanje razmerja med aktivnimi in upokojenci ter podaljševanje aktivnega obdobja; 2/ prilagoditev sistema demografskim napovedim; 3/ spodbujanje delodajalcev za ohranjanje zaposlitve delavcev, ki izpolnjujejo minimalne pogoje za upokojitev; 4/ prilagajanje delovnih mest in pogojev starejši populaciji; 5/ ohranitev stabilnega pokojninskega sistema, v katerem pokojnine rastejo skladno z rastjo plač; 6/ ohranitev primernih pokojnin; 7/ spodbujanje dodatnega pokojninskega zavarovanja s kapitalskim kritjem in proučitev možnosti za uvedbo obveznega II. pokojninskega stebra.

Pozneje je bilo izvedenih več aktivnosti, vendar spremembe in dopolnitve pokojninske zakonodaje iz leta 2007 niso bile sprejete s strani javnosti, sodobni cilji modernizacije pokojninskega sistema pa so se zapisali leta 2009 v dokumentu »*Modernizacija pokojninskega sistema v Republiki Sloveniji: Varna starost za vse generacije*«, in so (MDDSZ 2009e, 5) : 1/ dostojne pokojnine iz javnega pokojninskega sistema; 2/ primerne pokojnine za ohranjanje družbenega položaja, katerih vir so prejemki iz različnih stebrov pokojninskega zavarovanja; 3/ večja preglednost sistema; ter 4/ trajnejša finančna vzdržnost sistema.

Specifični cilji, ki so poleg finančne vzdržnosti sistema in primernosti pokojnin kot glavnih ciljev, ter ukrepi za doseganje teh ciljev, zapisani v dokumentu o modernizaciji, so (MDDSZ 2009e, 12-18) : 1/ povečanje deleža zavarovancev s podaljševanjem delovne aktivnosti<sup>61</sup>; 2/ vzpostavitev načela odvisnosti med vplačili in izplačili s širitvijo zavarovalnih podlag in možnosti prostovoljne vključitve, podaljševanjem obračunskega obdobja in uvedbo novega NDC sistema<sup>62</sup>; 3/ ohranitev solidarnosti z določitvijo minimalnega obsega pravic in maksimalne pokojninske osnove; ter 4/ preglednost sistema z informiranostjo posameznika o višini zbranih sredstev in pričakovani pokojnini z uvedbo novih sistemov (NDC ali točkovnega sistema<sup>63</sup>), razširijo zavarovalnih podlag na vse oblike dela ter uvedbo načela bruto pokojnin ter z izločitvijo socialnih pravic iz sistema, ki nimajo podlage v plačanih prispevkih<sup>64</sup> kot je na primer varstveni dodatek<sup>65</sup>, odpravo omejitev najvišje pokojninske osnove in uvedbo sistema bruto pokojnin (MDDSZ 2009e, 17).

#### **5.3.4.7 Starostna diskriminacija**

Prepoved neenakopravnega obravnavanja starejših oseb določata dva zakona in sicer ZDR, za delavce v delovnem razmerju ter za vse osebe Zakon o uresničevanju načela enakega obravnavanja (v nadaljevanju: ZUNEO) z namenom, da se prepreči ageizem (starostnizem), ki je proces diskriminacije ljudi in sistematičnega stereotipiziranja izključno na podlagi človekove starosti (Pečjak 2007, 94-95).

ZDR določa, da delodajalec delavca zaradi starosti ne sme postavljati v neenakopraven položaj pri zaposlovanju, v času trajanja delovnega razmerja in v zvezi s prenehanjem pogodbe o zaposlitvi (1. odstavek 6. člena). Prepovedana je posredna kot neposredna diskriminacija (3. odstavek 6. člena), enake možnosti in enaka obravnava morajo biti zagotovljene pri zaposlovanju, napredovanju,

<sup>61</sup> Predlaga se dvig upokojitvene starosti za oba spola (na 65 let), povečanje spodbud za ostajanje v zaposlitvi, delno upokojevanje (MDDSZ 2009e,14).

<sup>62</sup> Gre za sistem navideznih pokojninskih računov (angl. »*Notional defined contribution*«), v katerem se vplačani prispevki zavarovanca navidezno evidentirajo na njegovem osebnem računu in se uporabijo za tekoče izplačevanje pravic upokojencev (t.i. »*pay-as-you-go*«). Višina posameznikove pokojnine je odvisna od višine vplačanih prispevkov, dolžine vplačevanja in pričakovane preostale življenjske dobe posameznikove generacije ob njegovi upokojitvi (MDDSZ 2009e, 38).

<sup>63</sup> Sistem nadomešča valorizacijske količnike, ki ohranjajo vrednost plač pri izračunu pokojninske osnove in zasledujejo načelo horizontalne izenačenosti.

<sup>64</sup> Kar je bistvo sistemov socialnih zavarovanj in sicer, da pravice temeljijo na vplačanih prispevkih.

<sup>65</sup> Po Zakonu o varstvenem dodatku (ZVarDod) se varstveni dodatek priznava upokojencem z najnižjimi pokojninami zaradi zagotavljanja njihove socialne varnosti. Sredstva se zagotavljajo v državnem proračunu (3. člen ZVarDod).



*Pomen strateškega »menedžmenta starosti« tudi v času svetovne finančne in  
gospodarske krize*

usposabljanju, izobraževanju, prekvalifikaciji, plačah in drugih prejemkih iz delovnega razmerja, odsotnostih z dela, delovnih razmerah, delovnem času in odpovedi pogodbe o zaposlitvi (2. odstavek 6. člena). ZUNEO v 2. členu dodatno določa enako obravnavanje tudi v zvezi s članstvom in vključevanjem v organizacijo delavcev, pri čemer ima pomembno vlogo »svet delavcev«, ki mora v okviru svojih pristojnosti pomagati starejšim pri vključevanju v delo<sup>66</sup>.

---

<sup>66</sup> To določa 87. člen Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju.

## **6 ZNAČILNOSTI MENEDŽMENTA STAROSTI NA MIKRO RAVNI**

Po Ilmarinenu (2006, 18) pomeni MS na organizacijski ravni upoštevanje faktorjev, povezanih s starostjo, ki vplivajo na ravnanje z zaposlenimi<sup>67</sup>, oblikovanje in organizacija individualnih delovnih nalog kot tudi delovnega okolja zato, da se vsak zaposleni, ne glede na starost, počuti pooblaščenega za dosego lastnih kot tudi ciljev organizacije. Žnidaršičeva (2008, 48) to definicijo dopolnjuje na način, da MS pomeni menedžiranje delovne zmožnosti zaposlenih in posledično uspeha organizacije, ki zajema del menedžmenta in organizacijo dela z vidika življenjskega cikla in človeških virov v smislu ravnanja s starejšimi ljudmi pri delu, kjer gre predvsem za ukrepe ravnanja z ljudmi pri delu (v nadaljevanju: HRM), ravnanje vrednot oz. celostno usmerjanje v starost in staranje kot ekonomski, socialni, psihološki in biološki pojav (Žnidaršič 2008, 48).

Med vizijo MS po Ilmarinenu (2006, 19) sodijo: 1/ zavedanje; 2/ prepričanja; 3/ dolžnosti menedžerjev; 4/ strategija staranja; 5/ delovna zmožnost in produktivnost; 6/ kompetence; 7/ organizacija dela; in 8/ dobro življenje.

### ***6.1 Menedžment starosti na ravni organizacije***

Po Ilmarinenu (2006, 17) se z MS na organizacijski ravni rešujejo sledeči problemi: 1/ produktivnost; 2/ konkurenčnost; 3/ izostanek z dela zaradi bolezni; 4/ toleriranje sprememb; 5/ organizacija dela; 6/ delovno okolje; in 7/ zaposlovanje. Menedžment starosti na organizacijski ravni prinaša rešitve, ki pomenijo: 1/ individualne rešitve; 2/ sodelovanje med starostnimi skupinami delavcev; 3/ starostno ergonomijo; 4/ urnik dela in počitka; 5/ prilagodljiv delovnik; 6/ delo s polovičnim delovnim časom; 7/ prilagojene kompetence – usposabljanje zato, da se na organizacijski ravni dosežejo cilji kot so: 1/ večja celotna produktivnost; 2/ večja konkurenčnost; 3/ manj

---

<sup>67</sup> Beli in modri ovratniki.

absentizma; 4/ boljši menedžment; 5/ kompetentna delovna sila; 6/ boljša podoba; ter 7/ nižji stroški poškodb pri delu (Ilmarinen 2006, prav tam).

Združenje delodajalcev Slovenije (v nadaljevanju: ZDS) (2010, 14) opozarja, da se bodo morale organizacije na trend pomanjkanja delavcev in zviševanja njihove povprečne starosti odzivati z analizo starosti, kvalifikacij in zdravja kot osnovo za nadaljnje ukrepe, povezane z ravnanjem pri delu s starejšimi delavci. Kateri bodo ti ukrepi bo odvisno od položaja in strategije ter od sredstev podjetja in, če bodo ukrepi pravočasni, bo organizacija prihranila pri stroških dela, povezanih s starejšimi ter izboljšala produktivnost teh delavcev.

## **6.2 Različne teorije o položaju starejših delavcev na trgu dela z vidika delodajalca**

Evropska fundacija za izboljšanje življenjskih in delovnih pogojev (v nadaljevanju: EFILWC) je leta 2006 izdala poročilo, ki predstavlja vodnik dobre prakse in posodobljeno verzijo poročila iz leta 1998, ki je nastal kot vodnik dobre prakse na področju MS. Omenjeno poročilo povzema 5 razlogov, ki botrujejo nastanku dobre prakse MS, ki so (EFILWC 2006b, 5-6): 1/ ohranitev ravni sposobnosti kot učinkovito orodje pri prenosu medgeneracijskega znanja; 2/ dodana vrednost zlasti v tistih panogah, kjer starostna struktura kupcev ustreza starosti starejših delavcev; 3/ nižji stroški MS kot stroški novačenja in usposabljanja novih delavcev, predvsem v časih prestrukturiranja podjetij; 4/ MS udejanja sistemske spremembe; ter 5/ MS preprečuje nastajanje ozkih grl na trgu dela.

Položaj starejših delavcev na trgu dela z vidika delodajalcev zajema »teorija človeškega kapitala«, po kateri delodajalci delavca obravnavajo kot produkcijski faktor in vir konkurenčne prednosti medtem, ko je perspektiva delavca zajeta v »teoriji individualne izbire«, ki preučuje procese odločanja in dejavnike, ki vplivajo na posameznikovo odločitev glede upokojitve oz. ostajanja v zaposlitvi (Žnidaršič 2008, 96).

Koncept »delovne zmožnosti« po Ilmarinenu (2001, 548) je proces povezovanja človeških virov v povezavi z delom, pri čemer so človeški viri: 1/ zdravje in funkcionalne zmogljivosti; 2/ izobrazba in kompetence; 3/ stališča in vrednote; in 4/ motivacija. Če naštete individualne dejavnike (1 do 4) povežemo z: 5/ zahtevami dela; 6/ menedžmentom in delovno skupnostjo ter 7/ delovnim okoljem dobimo model »individualne delovne zmožnost«, na katero najbolj vpliva proces staranja in njegov učinek na človeške vire ter spremenjena narava dela skozi čas.

Ilmarinen (2001, 549) navaja dva procesa, ki učinkujeta na zaposlitveno stopnjo starejših delavcev in sicer: 1/ promocija delovne zmožnosti in 2/ razvoj zaposljivosti. Najbolj učinkovita kombinacija pa je integracija prilagajanja delovnega okolja in delovne skupnosti ter vidik individualnega zdravja, funkcionalnih kapacitet in profesionalnih kompetenc. Ilmarinen (2001, prav tam) meni, da se lahko delovna zmožnost izboljša z izpopolnjevanjem nadrejenih o MS, z uvajanjem »starostne« ergonomije, z vadbenimi programi na delovnem mestu ter s prilagojenim usposabljanjem zaposlenih glede novih tehnologij. Po Heijde in Heijden v Heijden in drugi (2010) je zaposljivost kontinuirano izpolnjevanje, pridobivanje in ustvarjanje dela skozi optimalno uporabo kompetenc.

Ker so, po mnenju delodajalcev, starejši delavci za organizacijo dražji že zaradi višjih plač (Ghosheh in drugi v Žnidaršič 2008, 115), govori »analiza stroškov in koristi«<sup>68</sup> v prid mlajšim delavcem. Analiza plač v državah OECD (Žnidaršič 2008, 115-118) je dokazala, da imajo najvišje plače zaposleni, stari 45 do 54 let, kar pomeni, da plače pred upokojitvijo padajo. Vendar ne glede na to ter ob upoštevanju dejstva, da krivulja produktivnosti v povprečju doseže vrh prej kot krivulja plač pomeni, da zaposlitev starejših vpliva na višje stroške dela, kar odvrta delodajalce od podaljševanja zaposlitve starejšim zaposlenim. S tehnološkim razvojem in razvojem na znanju temelječe ekonomije, pa bi se v analizi stroškov in koristi, razen v kulturah, kjer plače starejših zaposlenih bistveno presegajo produktivnost teh delavcev, razmerje med stroški in koristmi spremenilo v korist slednjih pod pogojem, da se plače in druge bonitete uskladijo z rezultati delavcev pri delu, ne glede na delavčevo starost.

---

<sup>68</sup> Angl. »cost – benefit« analiza.

Charness in drugi (2007, 225 – 226) menijo, da je produktivnost na delovnem mestu večinoma odvisna od kapitalskega vložka, zato se z razvojem nove tehnologije večajo tudi stroški usposabljanja delovne sile. To pomeni, da starejši delavci, kljub svojem znanju in usposobljenosti, zaradi starejše tehnologije, ne morejo preseči naslabše kadre, ki so usposobljeni za delo z novo tehnologijo. »Delavčeva izobrazba in usposobljenost zato tvorita potencialno ozko grlo za zagotavljanje produktivnosti, ki narašča s tehnološkim napredkom« (Charness in drugi 2007, 226). Kljub temu, da se stopnja učenja upočasnjuje z naraščanjem starosti, kar je predvsem pomembno v tehnološko razvitih državah, Charness in drugi (2007, prav tam) menijo, da vseeno obstaja majhna povezava med starostjo in produktivnostjo, ki nakazuje, da prilagodljivost in pridobljeno znanje lahko varuje starejše delavce pred izgubo produktivnosti zaradi starosti.

### **6.3 Primerjava SWOT analize položaja starejših zaposlenih na trgu dela z vidika delodajalca na splošno in v Sloveniji**

Ugotovitve iz SWOT analize<sup>69</sup>, ki jo je opravila Žnidaršičeva (2008, 113) po zgledu tujih avtorjev in ki vključuje priložnosti, nevarnosti, prednosti in slabosti vključitve starejših zaposlenih na trg dela sem v nadaljevanju primerjala z ugotovitvami iz SWOT analize o položaju starejših zaposlenih na trgu dela v Sloveniji<sup>70</sup>, ki jo je pripravilo MDDSZ (2009d, 10) v okviru ukrepov za spodbujanje aktivnega staranja.

Medtem, ko so si bile »priložnosti« podobne v smislu podaljšanega trajanja življenja, izboljšanja izobrazbene ravni, kompetenc, vlaganje v vseživljenjsko učenje ter usposabljanja starejših zaposlenih (v Sloveniji z davčnimi spodbudami), se medgeneracijsko sodelovanje, starostna raznolikost, starajoče se stranke in poslovni partnerji v Sloveniji predstavljajo skozi senior podjetništvo, razvoj socialnega podjetništva in osebnih storitev ter s promocijo vloge starejših v družbi, tudi z ustrezno politiko APZ.

Starejšim na splošno grozijo »nevarnosti« v smislu negativnih stereotipov glede njihove sposobnosti in zmožnosti, starostna diskriminacija, želja po predčasnem

---

<sup>69</sup> Glej Tabela 6. 5.

<sup>70</sup> Glej Tabela 6. 6.

Pomen strateškega »menedžmenta starosti« tudi v času svetovne finančne in  
gospodarske krize

upokojevanju in globalizacija medtem, ko je večina nevarnosti na slovenskem trgu dela pri starejših na strani delodajalcev, ki so nemotivirani za zaposlovanje teh delavcev, zlasti zaradi finančnega bremena. Prav tako družbeno neodgovorno prestrukturiranje omogoča delo na črno in povečuje socialno izključenost, ki jo povečuje tudi dolgotrajna brezposelnost med starejšimi, katerim primanjkujejo vzpodbude.

»Prednosti« pri zaposlovanju starejših oseb na splošno predstavljajo njihove sposobnosti in karakteristike v smislu akumulacije mehkih veščin, izkušenj in rutin, lojalnost, kredibilnost, zanesljivost, stanovitnost, manjši absentizem in možnosti razvoja socialnega mreženja medtem, ko predstavljajo prednosti na slovenskem trgu dela predvsem možnosti državnega udejanjanja razvojnih politik v smislu družbeno odgovornega prestrukturiranja, večanja aktivnosti državnega zavoda za zaposlovanje pri aktivaciji starejših brezposelnih, tudi s ciljno usmerjeno APZ, ter uvajanjem ukrepov aktivnega staranja in večanjem poklicne in geografske mobilnosti.

»Slabosti« pri zaposlovanju starejših so generalno največkrat povezane z nizko stopnjo izobrazbe, zdravstvenim stanjem, povezanim z zmanjševanjem fizičnih funkcionalnih kapacitet, visokimi plačami, ki ne sledijo produktivnosti ter nepoznavanjem jezikov in neprilagodljivostjo. Tudi v Sloveniji so glavne slabosti pri zaposlovanju starejših njihova izobrazba, pomanjkanje funkcionalne pismenosti ter nefleksibilen trg dela z obstoječo kulturo upokojevanja in negativnim odnosom javnosti do starejših.

Tabela 6. 5: SWOT analiza vključitev starejših zaposlenih na trg dela

<b>PRILOŽNOSTI</b>	<b>NEVARNOSTI</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- podaljšano trajanje življenja in »zdravih let;</li><li>- pomanjkanje delavcev, ki so izobraženi;</li><li>- kakovostna delovna mesta in prilagojeni delovni pogoji;</li><li>- dvig izobrazbene ravni bodočih generacij;</li><li>- vseživljenjsko učenje in razvijanje kariernih poti;</li><li>- medgeneracijsko sodelovanje in starostna raznolikost;</li><li>- starajoče se stranke in poslovni partnerji.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- negativni stereotipi glede sposobnosti in zmožnosti starejših zaposlenih;</li><li>- želja po predčasnem upokojevanju;</li><li>- globalizacija;</li><li>- starostna diskriminacija.</li></ul>

Pomen strateškega »menedžmenta starosti« tudi v času svetovne finančne in  
gospodarske krize

<p><b>PREDNOSTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- akumulacija mehkih veščin, izkušenj in rutine;</li> <li>- razvoj socialnega mreženja;</li> <li>- kredibilne in preudarne stranke;</li> <li>- komunikacijske sposobnosti, samozavest;</li> <li>- lojalni in pripadni delavci;</li> <li>- manjši absentizem in nizka fluktuacija in manj poškodb pri delu;</li> <li>- stanoviti, zanesljivi delavci z razvitim občutkom za odgovornost in etiko;</li> </ul>	<p><b>SLABOSTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- večanje tveganje za obolenja;</li> <li>- zmanjševanje fizičnih funkcionalnih kapacitet;</li> <li>- visoki stroški plač seniorjev;</li> <li>- manjša produktivnost;</li> <li>- relativno manjša izobrazbena raven;</li> <li>- nepoznavanje tujih jezikov;</li> <li>- manjša prožnost in pomanjkljiva samoiniciativnost.</li> </ul>
--	---

Vir: Žnidaršič (2008, 113).

Tabela 6. 6: SWOT analiza položaja starejših zaposlenih na trgu dela v Sloveniji

<p><b>PRILOŽNOSTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- podaljševanje delovne dobe;</li> <li>- intenzivno vlaganje v vseživljenjsko učenje ter kompetence starejših;</li> <li>- ustrezna APZ;</li> <li>- davčne olajšave za vlaganje v usposabljanje starejših delavcev;</li> <li>- senior podjetništvo;</li> <li>- razvoj socialnega podjetništva in osebnih storitev;</li> <li>- razvijanje priznavanja Nacionalnih poklicnih kvalifikacij,</li> <li>- promocija vloge starejših v družbi.</li> </ul>	<p><b>NEVARNOSTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nemotiviranost delodajalcev ter delavcev za zaposlovanje;</li> <li>- dolgotrajna brezposelnost starejših ob pomanjkanju vzpodbud;</li> <li>- socialna izključenost;</li> <li>- družbeno neodgovorno prestrukturiranje;</li> <li>- delo na črno;</li> <li>- finančno breme delodajalcev.</li> </ul>
<p><b>PREDNOSTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- družbeno odgovorno prestrukturiranje;</li> <li>- aktivnosti ZRSZ za aktiviranje starejših brezposelnih;</li> <li>- večanje poklicne in geografske mobilnosti;</li> <li>- uvajanje ukrepov aktivnega staranja;</li> <li>- strategija vseživljenjskega učenja;</li> <li>- ciljno usmerjena APZ.</li> </ul>	<p><b>SLABOSTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nizka izobrazbena struktura starejših;</li> <li>- pomanjkanje funkcionalne pismenosti;</li> <li>- neugodna davčna politika;</li> <li>- obstoječa kultura upokojevanja;</li> <li>- nefleksibilen trg dela za starejše;</li> <li>- negativen odnos javnosti do starejših.</li> </ul>

Vir: MDDSZ 2009d, 10.

#### **6.4 Negativne percepcije delodajalcev o starejših delavcih**

Lagerlöf (2006, 4-5) argumentira, da je evropska delovna sila stara le v razmerju do upokojitvene starosti, ne pa glede na podaljševanje pričakovanega trajanja življenja. Prav tako trdi, da se starejši delavci ne upokojijo takoj, ko izpolnijo pogoje za upokožitev, temveč, upoštevajoč rezultate raziskave *«Foundation's Third European Working Conditions survey»* (2000) ugotavlja, da na odločitev posameznika o upokojitvi vpliva predvsem zdravstveno stanje in delo, ki ga takrat dejansko opravlja. Lagerlöf upoštevajoč poročilo WHO *»Active ageing: A policy framework«* (2002) tudi navaja, da se starejše osebe enako kot mladi prilagajajo novim tehnologijam, po njenem mnenju pa je tudi vprašljivo, ali ni materialno ugodneje obdržati starejšega

delavca kot kriti stroške razpisa ter poklicnega usposabljanja na novo zaposlenih delavcev.

Newton in drugi (2005) med najpogostejšimi negativnimi stereotipi glede starejših zaposlenih izpostavljajo nepovratnost investicij v treninge, nezmožnost sprejemanja novih idej ter manjšo prilagodljivost medtem, ko med negativnimi stereotipi o mladih izpostavljajo njihovo nezanesljivost in nezrelost, zamenljivost službe ter pomembnejše družbeno od službenega življenja. Leibold in Voelpel (2006, 91-93) glede mitov in realnosti v zvezi s starejšimi zaposlenimi med drugim ugotavljata, da: 1/ ne menjujejo pogosto služb in so lojalni, zato ne velja, da se stroški za izobraževanje in izpopolnjevanje ne povrnejo, saj se v gospodarstvu, ki temelji na znanju, naložbe v usposabljanje povrnejo, preden se starejši delavec upokoji; 2/ niso manj produktivni, saj je produktivnost<sup>71</sup> individualna dimenzija, na splošno pa naj bi starost vplivala na zmanjšanje produktivnosti šele po 70. letu, prav tako so starejši zaposleni dobro usposobljeni, odgovorni in predani ter »delajo po pameti«; 3/ nimajo zmanjšane mentalne in intelektualne zmožnosti, saj intelektualne sposobnosti ostajajo nespremenjene do 70. leta in pozneje, globoko znanje pa s staranjem narašča in se povečujejo splošna znanja, možnost odločanja in presoja; 4/ niso neprožni, temveč le delujejo neprožno na račun večje varnosti in natančnosti; 5/ niso šibkejšega zdravja, saj je raziskava kanadskih delavcev pokazala, da jih kar tri četrtine v starostni skupini 65-74 let in dve tretjine v starosti nad 75 let, svoje zdravje ocenjuje kot dobro oz. zelo dobro; 6/ niso pogosteje na bolniškem dopustu, temveč redkeje, vendar ostajajo dlje kot mlajši delavci; 7/ niso manj izobraženi, kar velja že za »baby-boom« generacijo; 8/ ne čakajo le na pokoj, saj si vse več starejših želi podaljšati obdobje zaposlitve; ter 9/ se dobro prilagajajo potrošnikom, zlasti tam, kjer se potrebujejo izkušnje in človeške veščine itd..

Med številne pozitivne kvalitete starejših zaposlenih, Leibold in Voelpel (2006, 95) štejeta tudi: 1/ strogo delovno etiko; 2/ zanesljivost in dosežene rezultate; 3/ prepričljivo znanje, veščine in zmogljivosti; 4/ občutek odgovornosti, vestnosti in delovne obveze.

---

<sup>71</sup> Bolj kot osebne značilnosti zaposlenih, na produktivnost vpliva kombinacija dela in kapitala (Remery in drugi v Žnidaršič 2008, 102).



## **6.5 Dimenzije, ki opredeljujejo dobro prakso menedžmenta starosti in evropski primeri dobre prakse**

EFILWC (2006b) v svojem vodniku iz leta 2006 po Walker-ju povzema osem dimenzij (1/ zaposlovanje; 2/ usposabljanje in vseživljenjsko učenje; 3/ karierni razvoj; 4/ fleksibilni delovni čas; 5/ zdravje in ergonomija; 6/ prerazporeditev; 7/ postopnost prehoda iz aktivnosti v pokoj; in 8/ nova kadrovska strategija), ki sem jih v nadaljevanju primerjala in dopolnila z aktivnostmi na makro in mikro ravni, ki jih lahko izvajajo delodajalci (kot menedžerji) v smeri promoviranja aktivnega staranja in dvigovanja stopnje zaposlenosti starejših delavcev, kot jih povzemata Dimovski in Žnidaršičeva (2008a) in, ki skupaj tvorijo »celovit model MS« kot nabor dodatnih možnosti delovanja. Slednji model povzema Žnidaršičeva (2008) tudi v doktorski disertaciji, ki predstavlja zadnje slovensko raziskovalno delo na tem področju. Aprila 2010 je tudi ZDS (2010) v okviru projekta »Staranje delovne sile 2«, ki je nadgradnja osnovnega projekta iz leta 2008<sup>72</sup>, izdalo publikacijo »Staranje delovne sile – priložnost za podjetja«, v kateri obravnavajo posamezne dimenzije MS.

Po Dimovskem in Žnidaršičevi (2008a) celovit model MS zajema naslednja področja delovanja in sicer: 1/ preoblikovanje miselnih modelov – ustaljenih konceptov (zlasti menedžmenta) glede staranja tako znotraj podjetja kot tudi navzven med partnerji; 2/ procese znotraj menedžmenta znanja, kjer se znanje na primer identificira, uporablja, diseminira, zadržuje, izmenjuje, pomlajuje itd., aktivnosti menedžmenta znanja ter orodja za usposabljanje in razvoj zaposlenih; 3/ razvoj orodij menedžmenta zdravja ter razvitje integrativnega sistema zagotavljanja vseh oblik zdravja starajočih se zaposlenih; 4/ oblikovanje in zagotavljanje ustreznega delovnega okolja ter fizičnih orodij za zagotavljanje mobilnosti in funkcionalne učinkovitosti starejših zaposlenih; 5/ menedžment medgeneracijskih razmerij; ter 6/ preoblikovanje HRM, katerega elementi smiselno vključujejo MS. Slednji pa se po Žnidaršičevi (2008) deli na devet sklopov, med katere spadajo : 1/ analiza in uravnoteženje starostnega profila zaposlenih v organizaciji; 2/ strateško načrtovanje človeških virov; 3/ najemanje; 4/ učenje in stalno strokovno izpopolnjevanje; 5/ razvoj karier in uveljavljanje starejših zaposlenih (razvoj človeških virov (HRD)); 6/ menedžment zadržanja in odhoda zaposlenih; 7/ prožne delovne prakse in oblike zaposlitve; 8/ usklajevanje delovnega

---

<sup>72</sup> Glej točko 6. 6.

in družinskega življenja ter nege svojcev; in 9/ menedžment prehoda v polno upokojitev. Izzivi za menedžment človeških virov, osredotočenost strategij in ukrepi izhajajo iz Tabele 6. 7.

### **6.5.1 Dimenzija: zaposlovanje**

Po Walker-ju v EFILWC (2006b, 7) dobra praksa na tem področju pomeni, da imajo starejši delavci bodisi enak bodisi poseben dostop do zaposlitev in da potencialni kandidati niso neposredno ali posredno diskriminirani. Zaposlovanje za organizacijo prinaša prednosti v smislu starostne raznolikosti na organizacijski in individualni ravni, dviguje splošno raven znanja delovne sile, sinergija obstoječega in novega znanja pa dviguje produktivnost delavcev in inovacijsko zmogljivost, pozitivno vpliva na organizacijsko identiteto ter rešuje probleme pomanjkljive ponudbe dela (EFILWC 2006b, 8).

Podobno na zaposlovanje gleda Žnidaršičeva, ki eno od dimenzij MS, funkcijo »*ravnanja z ljudmi pri delu*«, nadalje strukturira v devet sklopov, med katerimi so trije vsebinsko povezani z zaposlovanjem starejših delavcev in sicer so to: »*analiza in uravnoteženje starostnega profila*<sup>73</sup> zaposlenih v organizaciji«, s katero organizacija lažje določi področja, kjer mora ukrepati (ZDS 2010, 7), »*strateško načrtovanje človeških virov*<sup>74</sup>«, s čimer se identificirajo potrebe po kadrih zaradi lažjega ovrednotenja in preoblikovanja celotnega sistema zaposlovanja, da bi organizacija razvila učinkovito strategijo »*najemanja*« starejših zaposlenih. Le-ta poteka preko faze privabljanja (npr. z atraktivnim oglaševanjem) do izbora in zaposlovanja kandidatov, ključnega pomena pa je »*zaposlitveni intervju*« in »*vzpostavitev referenčnega sistema*<sup>75</sup>«.

Žnidaršičeva (2008, 231) poudarja, da mora biti s tem v zvezi MS v organizacijah pozoren na preprečevanje stereotipnih predpostavk in medgeneracijske nestrpnosti s ciljem HRM-ja, da doseže medgeneracijsko sinergijo z optimalnim izkoristkom

---

<sup>73</sup> Organizacije so lahko po starostnem profilu: »*mlado orientirane*« (prevladujoč delež mladih (do 30 let)), organizacije »*najboljših let*« ter »*zrelo orientirane*« organizacije (prevladujoč delež starostna skupina (45-62)).

<sup>74</sup> Vključuje analiziranje okolja, pregledovanje ponudbe in povpraševanja na trgu dela in pregled potreb po delovni sili v primerjavi z obstoječim stanjem ter razmislek o prenovi delovne sile

<sup>75</sup> Sistem, ki vsebuje ustrezne reference kadrov in jih prilagaja potrebam organizacije.

združenih prednosti različnih generacij, kar je tudi strnila v eno od dimenzij MS in sicer »menedžment medgeneracijskih razlik«.

Primeri dobre prakse se s tem v zvezi pojavljajo v italijanskih podjetjih (npr. »*Incontro Cooperative*«<sup>76</sup>, »*IBM-Sernet*«), ki starejše delavce uporabljajo kot svetovalce ali inštruktorje bodisi na podlagi pogodbenega dela bodisi v obliki prožnih del. Belgijski »*T-interim*« kot flamska začasna agencija za delo znotraj javnega zavoda za zaposlovanje, je zasnovala projekt »50+« za zaposlitev oseb, starejših od 50 let za določen čas ter projekt »*pisarna 45+*«, ki promovira »*ACTIVA plan*«, po katerem delodajalec dobi državno pomoč, v kolikor zaposli delavca, nad 45 leti starosti. V Romuniji podjetje »*FUR*« zaposluje osebe nad 40 let, ki so imeli izkušnje iz tega podjetja. Tako je nemško podjetje »*Fahrion Engineering GmbH & Co KG*« oglaševalo delovna mesta za inženirje in tehnike, ki so starejši.

### **6.5.2 Dimenzija: usposabljanje in vseživljenjsko učenje**

Po Walker-ju v EFILWC (2006b, 9) dobra praksa na tem področju pomeni, da starejši delavci niso zanemarjeni pri usposabljanju in kariernem razvoju, da imajo možnost učenja skozi celoten zaposlitveni cikel, da so metode usposabljanja teh delavcev prilagojene in da se s pozitivnimi akcijami kompenzira diskriminacija v preteklosti. S temi ukrepi se v organizaciji dvigne splošna raven znanja, prenaša se medgeneracijsko znanje, izboljšuje se kvaliteta proizvodov in storitev, delavci pa pridobijo možnosti za poklicni razvoj in mobilnost.

Graham Smith (2010) je ob proučevanju vključenosti starejših oseb v vseživljenjsko učenje in zaposljivosti oseb, starejših od 50 let, izpostavil predvsem spremembo miselnosti, saj bo potrebno izobraziti delodajalce glede izzivov, s katerimi se bodo zaradi staranja delovne sile soočili kot so npr. bitka za talente, pomanjkanje sposobnosti, bitka za mlajše kadre medtem, ko bo sprememba miselnosti potrebna tudi pri posameznikih zaradi obstoja na trgu dela, podaljševanja aktivnosti v poznejšem življenju, zaradi lastne predstave o svojih sposobnosti ter ponovnega vključevanja v učenje.

---

<sup>76</sup> Neprofitna organizacija, ki zaposluje starejše podporne delavce iz lokalnih industrij.

»Učenje in stalno strokovno izpopolnjevanje« kot eden od sklopov funkcije »ravnanja z ljudmi pri delu« po Žnidaršičevi sovpada z dimenzijo »usposabljanja in vseživljenjskega učenja« po EFILWC. Izobraževanje (kot eno najpomembnejših področij HRM, saj so kompetence zaposlenih odločilne za konkurenčnost organizacije (ZDS 2010, 25)) in usposabljanje zaposlenih predstavljata bistvena dela organizacijske kulture, ki sta pomembna tako za razvoj podjetja kot osebno rast zaposlenih, zlasti starejših delavcev, ki potrebujejo pomoč pri prilagajanju organizacijskim spremembam (ZDS 2010, 32). Izpopolnjevanje znanja je najučinkovitejše z rotacijo delovnih mest s hkratnimi treningi na delovnem mestu, ustrezno kombiniranimi delnimi upokojitvami ter usposabljanjem in izpopolnjevanjem na delovnem mestu.

Primeri dobre prakse se nanašajo na uvajanje posebnih tečajev, npr. nemško kovinarsko podjetje »Keller GMGH« in slovaško IT podjetje »Novitech« sta uvedla tečaje uporabe informacijske tehnologije za starejše delavce, danski »Fontijne Halland« osvežitveni tečaj za delovne tehnologije (40+), avstrijski elektro koncern »Verbund Konzern« pa je uvedel več iniciativ za promocijo starostnih stališč, tečaje prenosa medgeneracijskega znanja, italijansko naftno podjetje »API Raffineria di Ancona S. p. A.« nudi tečaje usposabljanja in razvoja vsem delavcem ne glede na starost, nizozemsko finančno podjetje »Achmea« pa delavcem, starejšim od 40 let nudi 10 dni plačanega letnega študijskega dopusta.

### **6.5.3 Dimenzija: karierni razvoj<sup>77</sup>**

Dobra praksa na tem področju pomeni, da so starejšim delavcem zagotovljene enake možnosti za razvoj kot drugim in da vzdržujejo ter širijo svoje znanje in sposobnosti (EFILWC 2006b, 12). Ugodnosti, ki jih za organizacijo prinaša ta ukrep, so zmanjševanje fizičnih napetosti, mentalnega stresa, razvoj delavčevih kompetenc in kvalifikacij, različnost vlog starejših oseb v delovnem obdobju (npr. mentorstvo) (EFILWC 2006b, 12-13). Kot sklop funkcije »ravnanja z ljudmi pri delu« spada po Žnidaršičevi tudi »razvoj karier in uveljavljanje starejših zaposlenih (razvoj

---

<sup>77</sup> Po Žnidaršičevi sodi v »Menedžment ohranjanja organizacijskega znanja«.

človeških virov (HRD<sup>78</sup>))«, saj gre za eno od najučinkovitejših orodij za zadržanje ključnih zaposlenih. Po Heijde in Heijden v Heijden in drugi (2010) je zaposljivost oz. karierni potencial predpogoj za karierni razvoj, s kariernim menedžmentom pa je edino mogoče ugotoviti kaj sestavlja posameznikovo zaposljivost.

Dimovski in Žnidaršičeva (2008a) v dimenzijo »karierni razvoj« uvrščata tudi »menedžment znanja«, ki se nanaša še na drugi dve dimenziji, kot jih opredeljuje EFILWC, in sicer na dimenzijo »zaposlovanje« ter »usposabljanje in vseživljenjsko učenje«, saj funkcija učenja obsega procese učenja, kopičenja, prenosa in zadrževanja znanja ter pomladitve znanja v primerih izgube znanj. ZDS (2010, 36-37) meni, da je karierni razvoj pomembno sredstvo za zagotavljanje napredovanja starejših delavcev in varnost njihovega delovnega mesta, pri čemer je za organizacije pomembno, da se ohrani zaposljivost in produktivnost zaposlenih ter da se izognejo izostankom z dela zaradi bolezni in t. imen. »notranji upokojitvi«, za zaposlene pa karierni spremembe ne bi smele pomeniti nižje plače, ohranjale pa bi enako kakovostno delo in primerne delovne pogoje, ob zahtevanem istem strokovnem znanju.

Leibold in Voelpel (2006, 75) med specifičnimi cilji menedžmenta znanja navajata: 1/ ohranitev za organizacijo dragocenega znanja in preprečevanje izgube znanja delavcev, ki odhajajo; 2/ omogočanje, da obstoječe znanje v talentu, spretnostih in zmogljivostih starejših delavcev ostane ostro, osredotočeno in aktivno; 3/ vzpostavitev primerne sistema menedžmenta znanja za starejše delavce; 4/ omogočanje prenosa znanja s starejših delavcev na druge zaposlene s primernimi strukturami (npr. timi) in praksami; 5/ obnovitev izgubljenega znanja na kritičnih organizacijskih področjih; ter 6/ vključitev formalnih in tihih ciljev menedžmenta znanja.

Primer dobre prakse na tem področju predstavlja švedsko podjetje za jedrsko energijo »OKG« z uvedbo dolgoročnega prenosa znanja iz starejših na mlajše zaposlene. Znanje se prenaša z dvema institutoma in sicer s »paralelnimi zadolžitvami«, kjer mladi in stari delajo skupaj in »prevzemom vloge«, kjer mlajši pod nadzorom starejših delavcev prevzemajo vlogo slednjih. Specialni karierni model za razvoj kompetenc medicinskih sester skozi celoten življenjski cikel je

---

<sup>78</sup> Angl. »Human Resource Development«.

vpeljalo Dunajsko bolnišnično združenje »*Viennese Hospital Association*«. Nemški »*City of Bremen*« je zaradi zmanjšanja poklicnih pritiskov javnih uslužbencev v zaporih, uvedlo modelni projekt za jasnejšo vseživljenjsko orientacijo in sekundarno kariero, drugo nemško podjetje »*Karl-Heinz Efke GmbH – Sanitär – und Heizungsbau GmbH*«, ki vgrajuje sanitarne in sisteme ogrevanja, pa je uvedlo za delavce na podlagi starosti kompetentno orientiran pristop h kariernem razvoju.

#### **6.5.4 Dimenzija: fleksibilni delovni čas**

Dobra praksa na tem področju pomeni večjo fleksibilnost v delovnih urah ali v času in naravi upokojitve (Walker v EFILWC 2006b, 14) ter prilagoditev delavnega časa in drugih vidikov zaposlitve tako, da odražajo spremembe v delovnih obveznosti in družinskih obveznosti (Naegele in Walker v EFILWC 2006b, prav tam). Fleksibilen delavnik poveča delavčevo storilnost, zmanjšuje absentizem ter vodi do optimalnega izkoristka delovne sile, pod določenimi pogoji pa odlaga delavčevo upokojitve ter izboljšuje socialno podobo organizacije, ki postaja zanimiva za iskalce zaposlitve (EFILWC 2006b, 15). Pod navedeno dimenzijo MS po EFILWC bi po Žnidaršičevi lahko uvrstili tri sklope, ki sodijo v funkcijo »*ravnanja z ljudmi pri delu*« in sicer »*menedžment zadržanja in odhoda zaposlenih*«, »*prožne delovne prakse in oblike zaposlitve*« ter »*usklajevanje delovnega in družinskega življenja ter nege svojcev*«.

Uvedba fleksibilnega delovnega časa predstavlja priložnost za starejše delavce, saj se jih vse več upokojuje še pred zakonsko upokojitveno starostjo (ZDS 2010, 53), s fleksibilnim delovnikom pa bi se tem delavcem omogočilo, da ostanejo vključeni v delovni postopek, kar dviguje uspešnost organizacije (ZDS 2010, 45).

Loretto in drugi (2005, 8-9) fleksibilnost z analitičnega vidika razvrščajo v pet tipov in sicer v: 1/ »*numerična*« fleksibilnost s prilagajanjem števila zaposlenih poslovnim potrebam; 2/ »*funkcionalna*« fleksibilnost z opravljanjem različnih delovnih nalog na več delovnih mestih; 3/ fleksibilnost »*trga dela*«, ki meri ovire delodajalca pri zaposlovanju; 4/ »*časovna*« fleksibilnost (prilagodljiv delovni čas); ter 5/ »*prostorska*« fleksibilnost (delo na domu oz. v prostorih delodajalca).

Žnidaršičeva (2008, 184 – 188) po številnih avtorjih povzema primere kvalitativnih in kvantitativnih oblik zaposlitve oz. delovnih praks (1/ trajne nepopolne zaposlitve<sup>79</sup>; 2/ honorarne zaposlitve<sup>80</sup>; 3/ prožno oblikovani (demografsko osnovani) urniki in celotna organizacija dela<sup>81</sup>; 4/ zgoščenje-koncentriranje dela<sup>82</sup> in kompenzacija delovnih ur; 5/ banka oz. kreditni računi delovnih ur<sup>83</sup>; 6/ bonusi za nočno in nedeljsko delo; 7/ upokojitev po stopnjah; 8/ svetovanje; 9/ mentorstvo; 10/ delitev službe<sup>84</sup>; 11/ delo na domu<sup>85</sup>; 12/ delo na poziv<sup>86</sup>; 13/ delo na terenu ali drugi lokaciji; 14/ preoblikovanje delovnega mesta<sup>87</sup>; 15/ prekvalifikacije<sup>88</sup> in dodatno usposabljanje<sup>89</sup>; 16/ studijski dopusti<sup>90</sup>; 17/ dopusti za nego in skrb ostarelih svojcev<sup>91</sup>; 18/ zakupništvo<sup>92</sup> medtem, ko se zaposlenim omogočajo tudi »premostitvene zaposlitve<sup>93</sup>« in »mobilnost delovnega mesta« kot posebne oblike zaposlitve, ki se odvija v drugi službi oz. na drugem delovnem mestu), za katere meni, da so ena od najpopularnejših oblik zadržanja zaposlenih kljub temu, da imajo tako delodajalci (npr. glede stroškov in drugih administrativnih naporov) kot delavci (npr. izguba statusa, dohodka) glede prožnih oblik dela pomisleke.

Potreba po usklajevanju se pojavlja v času, ko se večja zaposlenost žensk, ki bodo zaradi staranja prebivalstva podvržene istočasni skrbi tako za ostarele starše in odraščajoče otroke kot delodajalcu (problem t.i. »sendvič generacij«), zato je pri MS v zvezi s kombiniranjem družinskih in delovnih obveznosti temeljnega pomena možnost institucionalizacije prožnih delovnih praks, uvedba možnosti (ne)plačanega dopusta iz naslova nege in oskrbe starejših ter oskrbovanje z informacijami glede navedenega (Reid Keene v Žnidaršič 2008, 191).

---

<sup>79</sup> (angl. »permanent part-time job«).

<sup>80</sup> (angl. »temporary work«).

<sup>81</sup> (angl. »flex scheduling«).

<sup>82</sup> (angl. »compression«).

<sup>83</sup> Bodisi z dnevnim predčasnim zapuščanjem dela bodisi s celodnevni ali večdnevni dopustom.

<sup>84</sup> (angl. »job-sharing«).

<sup>85</sup> Angl. »telecommuting«.

<sup>86</sup> Angl. »on-call work«.

<sup>87</sup> Angl. »job redesign«.

<sup>88</sup> Angl. »redeployment«.

<sup>89</sup> Angl. »retraining«.

<sup>90</sup> Angl. »sabbaticals«.

<sup>91</sup> Angl. »caring-responsibilities leave«.

<sup>92</sup> Angl. »leasing«.

<sup>93</sup> Angl. »bridge-employments«.

Primeri dobre prakse se nanašajo na krajši delovni čas. Tako je nemško javno prevozno podjetje »Verkehrs Aktiengesellschaft Nuremberg« zmanjšalo delovne ure prevoznikom, starejšim od 58 let v obliki odpustka tedenske izmene brez zmanjšanja plače. Krajši delovni čas brez odtegljajev pri plači za delavce 60+ in delavke 55+ pa določa tudi belgijska finančna družba »Fidisco NV«. Avstrijsko papirno podjetje »SCA Laakirchen« je na predlog sveta delavcev ukinilo 15 delovnikov za delavce 52+ in jim zagotovilo 15 dni dopusta ter zmanjšanje nočnega in jutranjega dela.

### **6.5.5 Dimenzija: zdravstveno varstvo in promocija ter oblikovanje delovnega mesta**

Dobra praksa na tem področju pomeni optimiziranje delovnega procesa in organizacije dela zato, da delavci dobro delajo in da se zagotovi njihova varnost ter delovna zmožnost (Walker in Naegele v EFILWC 2006b, 16). S tem ukrepom se izboljša zdravstveni status delavcev, v organizaciji se zmanjšajo stroški, povezani z bolniškimi dopusti, dvigne pa se raven zadovoljstva pri delu in motivacija ter kvaliteta dela (EFILWC 2006b, 17).

»Menedžment zdravja« je pomembna dimenzija po Dimovskem in Žnidaršičevi (2008a), ki tvori celovit model MS. V času zviševanja števila starejših delavcev, je zdravje najpomembnejši dejavnik za podaljševanje njihove delovne sposobnosti, varovanja zdravja pa je ključnega pomena za ohranjanje produktivnosti organizacije na visoki stopnji in njene konkurenčnosti (ZDS 2010, 24). »Menedžment zdravja na delovnem mestu« (ZDS 2010, prav tam) temelji na načelih varnosti in zdravja, ki se udejanjajo s preventivnimi ukrepi in promocijo zdravja na delovnem mestu.

Zdravstveno stanje zaposlenih se ugotavlja z dvema meriloma (Žnidaršič 2008, 220) in sicer z: 1/ »integrativnim okvirom zdravstvenega stanja«, ki pomeni obravnavo mentalnega, fizičnega in emocionalnega zdravja vsakega posameznika in se v smeri ohranjanja produktivnosti in kreativnosti osredotoča na vzdrževanje delovne zmožnosti ter 2/ »delovno zmožnostjo«<sup>94</sup> kot novejšim koncept, ki določa ravnotežje med značilnostmi dela in človeškimi viri. S tem v zvezi Dimovski in Žnidaršičeva v

---

<sup>94</sup> Glej točko 6.2.



celovit model MS vključujeta tudi »menedžment delovnega okolja«<sup>95</sup>, ki deloma sodi tudi v naslednjo dimenzijo po EFILWC, ki se nanaša na »prerazporeditev«, ki pogosto nastopa kot kompenzacijski ukrep, ki nadomešča izgubo delovne zmožnosti, lahko pa deluje preventivno kot del ukrepov zdravstvenega varstva ali kariernega razvoja (EFILWC 2006b, 19).

Primeri dobre prakse se nanašajo na izvajanje zdravstvenih pregledov in ocenjevanje kritičnih delovnih mest za starejše (npr. britansko nafno podjetje »Oil Company«), programe in načrte za ohranjanje zdravja (npr. nizozemsko katering podjetje »Albron« izvaja načrt varovanja zdravja na delovnem mestu z organiziranjem telovadbe in kombiniranjem dela na način, da mladi delajo fizično težka dela), podjetja, ki imajo delavna mesta, ki so lahko zdravju škodljiva, druge ukrepe (npr. finska družba za kovinske konstrukcije »Ovako« analizira tveganja na določenih delovnih mestih, organizira delavnice, prerazporeja delavce in izvaja ustrezne ergonomske izboljšave).

### **6.5.6 Dimenzija: prerazporeditev**

Dobra praksa na tem področju se primarno nanaša na koordiniranje zahtev delovnega mesta z delovno zmožnostjo (starejšega) zaposlenega. Za delavca pomeni to med drugim zmanjševanje delovnih zadalžitev, večjo motivacijo in odgovornost, za organizacije pa, v kolikor je prerazporeditev uspešna, povečano produktivnost delavca (EFILWC 2006b, 19).

Specifični cilji »menedžmenta delovnega okolja« so po Leiboldu in Voelpelu (2006, 78-79): 1/ ustvariti prijazno in primerno delovno mesto, ki se prilagaja starajoči se delovni sili; 2/ omogočiti fleksibilnost delovnega mesta, ki posameznikom omogoča, da se premikajo iz enega na drugo mesto; 3/ olajšati delo s prilagodljivi delovnimi orodji ter varovalnimi mehanizmi; ter 4/ omogočiti fizično mobilnost med delovno postajo in organizacijskim artefaktom, zlasti v primeru digitalnih delovnih mest.

Primer dobre prakse predstavlja nemško avtomobilsko podjetje »Ford-Werke GmbH«, ki je uvedlo »FILM« projekt, po katerem se je v proizvodnjo vključilo okoli 500 pretežno starejših delavcev z različnimi okvarami. Na Švedskem se s projektom

---

<sup>95</sup> Glej točko 6.5.6.

»City of Malmö« odlaga upokožitev starejših učiteljev (62-65) do normalne upokožitvene starosti na način, da se jim zmanjša najbolj naporno in stresno delo (npr. razredno učenje, sestanki s študenti), ki ga prevzamejo mlajši učitelji, starejši pa dajejo povratno informacijo glede izboljšav<sup>96</sup>. V Estoniji Talinsko avtobusno podjetje starejše voznike avtobusov premešča na manj naporna delovna mesta kot je vožnja po okolici Talina, kjer je manj prometno oz. tisti, ki več ne morejo voziti, postanejo varnostniki na parkiriščih.

### **6.5.7 Dimenzija: postopen prehod v upokožitev**

Dobra praksa na tem področju pomeni bazirati odločitev o odpuščanju na objektivne delovne kriterije in zagotavljati upokožitvene sheme, ki ponujajo možnost izbire in so pravično uporabljene (Naegele in Walker v EFILWC 2006b, 21). Z ukrepi na tem področju lahko organizacije izboljšajo svojo notranjo in zunanjo podobo, znanje upokoženih uporabijo iz zgodovine organizacije, v primerih pomanjkanja kadrov pa lahko reaktivirajo upokoženi kader (EFILWC 2006b, prav tam). Žnidaršičeva zajema v dimenzijo MS, ki se nanaša na »*ravnanje z ljudmi pri delu*« tudi sklop »*menedžment prehoda v polno upokožitev*«.

Razviti svet (ZDA) med možne poti v upokožitev šteje samozaposlitev, sprejetje službe na nižji hierarhični ravni, nekateri postanejo iskalci nove kariere oz. se poslužujejo prožnih oblik dela (npr. dela na domu) oz. pogodbenega dela. Kot možnost postopnega upokoževanja in prožnih oblik dela imajo pomembno vlogo tudi »*programi priprave na upokožitev*«, »*predupokožitveni dopusti*« in »*predupokožitveni intervjuji*«.

V Sloveniji zaenkrat ni razvita podjetniška kultura, ki bi upokoženim omogočala podjetniško kariero (Dimovski in drugi v Žnidaršič 2008, 196). Kultura države, organizacijska kultura ter položaj podjetja pa igrajo, po mnenju ZDS (2010, 61), glavno vlogo pri izhodišču pogajanj o kasnejši upokožitvi, katerih rezultat bo vplival na strateške kadrovske potrebe organizacije.

---

<sup>96</sup> Žnidaršičeva ta ukrep šteje med ukrep »*Menedžment medgeneracijskih razlik*«.

Leibold in Voelpel (2006, 78) med specifične cilje HRM-ja glede starejših delavcev navajata: 1/ zagotovitev dviga produktivnosti, ohranitev zaposlitve ter zagotovitev povračila naložb v usposabljanje starejših delavcev; 2/ odpravo obstoječih nestimulativnih upokojitvenih praks; 3/ prilagoditev sistema nagrajevanja v organizaciji, zato da bodo starejši delavci podaljševali z delovno aktivnostjo; 4/zagotovitev profesionalnega plana nasledstva in demografskega profila delovne sile, ki ustreza upokojitvenim zahtevam in pričakovanjem; 5/ oblikovanje posebnih programov, ki bodo stimulatívni in privlačni za starejše delavce; ter 6/ sprejemanje organizacijske kulture, motivacije, fleksibilnosti, mobilnosti ter raznolikosti znotraj organizacije, ki bo naklonjena starejšim zaposlenim delavcem.

Na posameznikovo odločitev, da se upokoji, vpliva predvsem zdravje in finančne okoliščine (Phillipson in Smith v Shacklock (2006, 2056)), poleg tega pa tudi: 1/ narava dela, vključno s fleksibilnostjo in stopnjo avtonomije; 2/ interesi zunaj delovnega časa, kot so nove življenjske poti; 3/ zakonski status; 4/ demografski faktorji, kot je starost in spol; 5/ udeležba pri izobraževanju; 6/ neformalne obveznosti do staršev in vnukov; in 7/ navezanost na delo z željo po samoizpolnitvi skozi delo, zadovoljstvo s trenutnim delom, delovna motiviranost ter socialna interakcija pri delu (Shacklock (2006, 2056)). Organizacije (Patrickson, Ranzijn v Žnidaršič 2008, 122) ločujejo starejše zaposlene<sup>97</sup> na tiste, ki pomembno prispevajo k organizaciji, tiste, ki vzdržujejo obstoječe rezultate in tiste, ki bi glede na obstoječa enostavna znanja in rutine potrebovali bodisi dodatna izobraževanja bodisi bi se upokojili.

Primer dobre prakse predstavlja italijansko podjetje »Michellin«, ki je, ko je zaradi zaprtja proizvodnje odpustilo starejše delavce, le-te usposobilo, informiralo, orientiralo ter jim svetovalo, ekonomske ugodnosti pa ponudilo lokalnim podjetjem, ki so te delavce zaposlila za nedoločen čas oz. do upokojitve. Španski izdelovalec stekla »Mataró« je delavcem 50+, ki so se predčasno upokojili, ponudil menjalno pogodbo, po kateri le-ti 25 % časa porabijo za ocenjevanje in usposabljanje mlajših zaposlenih, kar se izvaja dnevno v časovnem obdobju šestih mesecev do enega leta. Naslednik bivšega nizozemskega javnega podjetja za poštné storitve »TPG Post«

---

<sup>97</sup> Načelo »proaktivnega« menedžmenta starosti.

namesto predčasnega upokojevanja kot oblike reševanja presežnih delavcev v primerih zmanjševanja, povečuje delovno mobilnost z notranjo organizacijsko enoto »JobConsult«, ki presežne delavce oceni, usposobi ter jim pomaga pri iskanju druge zaposlitve, saj podjetje sodeluje z drugimi podjetji, ki so pripravljeni zaposliti njihove presežne delavce.

#### **6.5.8 Dimenzija: »celovit pristop«, integracija dimenzij v splošno kadrovske strategijo**

Dobra praksa celovitega pristopa je preprečevanje nastanka problemov z osredotočanjem na celotno zaposlitveno obdobje in delovno silo, ne le na starejše delavce, saj gre za holistični pristop, ki zajema vse dimenzije MS, vključno s časom priprave predpisov (EFILWC 2006b, 23). Ti ukrepi povečujejo organizacijsko fleksibilnost, izboljšujejo učinkovitost individualnih ukrepov MS kot dela splošne HR strategije, kar ima dolgoročni efekt in učinkovito promovira razvoj organizacijske kulture in politike (EFILWC 2006b, prav tam).

Po Dimovskem in Žnidaršičevi (2008a) predstavlja »preoblikovanje miselnih modelov« dimenzijo, ki sodi v celovit model MS. Leibold in Voelpel (2006, 74) med specifičnimi cilji, za doseganje spremembe miselnosti navajata: 1/ pogled na starejše zaposlene kot na dragoceno delovno silo, ki ima kritična organizacijska znanja; 2/ pogled na starejše zaposlene, ki so enako motivirani kot mladi, z zagotovitvijo primerne delovnega okolja, zdravja ter sredstev za ravnanje s človeškimi viri; 3/ modrost in izkušnje starejših zaposlenih v povezavi z mlajšimi talenti so pomembne zaradi doseganja gospodarske rasti in inovativnosti; ter 4/ starejše delavce je potrebno gledati kot naložbo v prihodnost, ki jo je treba negovati in ne kot strošek oz. breme.

Leibold in Voelpel (2006, 101) med glavnimi elementi nove vodstvene miselnosti izpostavljata, da: 1/ menedžment ne sme spregledati vodstvenega potenciala starejših delavcev; 2/ enako kot ostale starostne skupine delavcev, tudi starejši zaposleni želijo izboljšati svoje sposobnosti in širiti svoje talente, zato jih je treba, namesto kot priložnostne zunanje svetovalce, uporabiti kot učitelje, trenerje, mentorje; 3/ menedžment mora omogočiti prožne oblike dela v obdobju prehoda v upokojevitve ter tudi pozneje, ko se upokojenec ponovno zaposli.

Leibold in Voelpel (2006, 102-107) kot tudi Žnidaršičeva (2008, 152 – 154) za dosego novih miselnih modelov izpostavljajo: 1/ opuščanje predsodkov glede na starost pri zaposlovanju starejših (npr. s prilagoditvijo oglasov za delovna mesta, z drugačnimi načini najemanja in izbiranja kandidatov); 2/ razvijanje kulture, ki starejše sprejema in pridobivanjem slovesa starostno neobremenjenega in družbeno odgovornega delodajalca; 3/ organiziranje fleksibilnih oblik dela; 4/ sprejemanje fleksibilnih vzorcev upokojevanja; 5/ diseminacija in publiciranje prednosti in priložnosti zaposlovanja starejših v in izven organizacije (npr. s sistemom demonstracije pozitivnih učinkov), med orodji, ki zagotavljajo spremembo miselnosti na mikro in makro ravni pa navajajo tudi: 1/ orodja lobiranja, ki vplivajo na zakonske spremembe in spremembe drugih pravnih predpisov; 2/ menedžerska orodja, ki vplivajo na predanost ljudi; in 3/ orodja demonstracijskega učinka (npr. konkretni primeri).

Dobro prakso na tem področju predstavlja švedski proizvajalec avtomobilov »Volvo Penta«, ki je uvedel programe spreminjanja stališč zaposlenih preko interne mobilnosti, ki vključenim nudijo denarna sredstva. Nizozemska veterinarska organizacija pa je uvedla strateško »age-aware« politiko med zaposlenimi.

Primer dobre prakse predstavlja avstrijsko jeklarsko podjetje »Voestalpine«, ki je uvedlo program »LIFE«, ki vključuje spremenjeni delovni čas, pravila usposabljanja ne glede na starost ter ergonomično oceno delovnega mesta glede na starostne specifikke z namenom zadržanja starejših delavcev ter medgeneracijskega prenosa znanja itd. Množico ukrepov v prizadevanju k celostnem pristopu uvaja tudi nemško podjetje »KSB«, ki proizvaja črpalke in tesnila. Ukrepi obsegajo individualne pogovore z zaposlenimi o karieri in načrtih za upokojitev, omogočanje treningov in izpopolnjevanj, prožne urnike, zdravstvene preglede, mentorske dvojice za prenos znanj itd. Celostni pristop izvaja tudi nizozemsko kemično podjetje »DSM« s preventivnimi in kurativnimi ukrepi ter spreminjanjem miselnih modelov z izobraževanjem HRM o MS, uvajanjem prožnega delovnega časa in delovnega prostora, prilagajanjem delovnih mest starejšim zaposlenim, omogočanjem ustrezne prerazporeditve itd..

Tabela 6.7: Izzivi za menedžment človeških virov, osredotočenost strategij in ukrepi

<i>Ključni izzivi za menedžment človeških virov</i>	<i>Osredotočenost strategij</i>	<i>Novi modeli dela</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Politike gradnje karier</li> <li>- Prakse najemanja</li> <li>- Prakse zadrževanja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizacijska kultura</li> <li>- Zadržanje zaposlenih, prožno delo</li> <li>- Odnosi med zaposlenimi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Raztegnitev/ variacije karier</li> <li>- Delovne opcije (raznolike)</li> <li>- Interna komunikacija</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Miselni modeli (prepričanja) vodstva in menedžmenta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Starost in staranje</li> <li>- Vrednote in dodana vrednost staranja</li> <li>- Negovanje in usmerjanje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seminarji ozaveščanja</li> <li>- Pogodbeno delo in svetovalno delo</li> <li>- Mentorstvo</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Razvoj kadrov</li> <li>- Menedžment znanja</li> <li>- Učenje in treningi</li> <li>- Delovne prakse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Razvoj zaposlenih</li> <li>- Zadržanje in prenos znanj</li> <li>- Organizacijsko učenje</li> <li>- Zaporednost delovnih organizacij</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Raznolike vloge delovnih timov</li> <li>- Identifikacija, shranjevanje in izmenjava znanja</li> <li>- Merila organizacijskega učenja</li> <li>- Aktivnosti v verigi vrednosti</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Individualno zdravje</li> <li>- Programi za ohranjanje zdravja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mentalno fizično in emocionalno zdravje</li> <li>- Organizacijska energija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Smiselno delo</li> <li>- Fizična vadba</li> <li>- Elementi pozitivne energije</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Delovno okolje</li> <li>- Fizična orodja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ergonomija (prilagajanje starejšim)</li> <li>- Organizacija dela</li> <li>- Tehnološke podlage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reorganizacija delovnih mest</li> <li>- Prožne delovne prakse</li> <li>- Digitalna obdobja zaposlitve</li> <li>- Delo na daljavo (na domu)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nagrade in spodbude (materialne in nematerialne).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Celostno in kompatibilno zasnovan sistem materialnega in nematerialnega nagrajevanja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Materialne in nematerialne nagrade</li> <li>- (So)ustvarjanje delovne – življenjske harmonije.</li> </ul>

Vir: Žnidaršič 2008, 157.

## **6.6 Ugotovitve projekta stališča delodajalskih združenj in Evropskega ekonomsko socialnega odbora glede položaja starejših delavcev**

Leta 2007 so delodajalska združenja iz območja srednje in vzhodne Evrope (Slovenije, Avstrije, Madžarske, Hrvaške, Češke in Slovaške) pripravila projekt<sup>98</sup>, katerega namen je bil opredeliti ovire in določiti ukrepe oz. sprejeti zaključke, ki bi vplivali na povečano stopnjo zaposlenosti starejših delavcev. Rezultati projekta so pokazali, da večina podjetij, ki zaposluje več kot 5% starejše delovne sile, že vlaga predvsem v izobraževalne in zdravstvene programe in prilagaja delovna mesta starejšim delavcem, saj se zavedajo vrednosti starejših delavcev oz. njihovih prednosti kot je pripadnost podjetju, strokovno znanje, odgovornost, zanesljivost in delovne izkušnje medtem, ko se srednja in manjša podjetja ne odzivajo na staranje delovne sile zaradi nezadostne podpore države v obliki subvencij oz. davčnih olajšav

<sup>98</sup> Raziskavo so izvedli med 1300 podjetji, člani federacij, med 630.000 zaposlenimi.

za zaposlitev teh delavcev, ki jih zlasti majhna oz. srednje velika podjetja ocenjujejo kot premalo fleksibilen in mobilni kader, ki se težje prilagaja novim oblikam dela ter je brez primernih kvalifikacij (KAD 2008b, 14).

Zaposlovanje starejših je zato še vedno bolj redkost kot pravilo<sup>99</sup>, vendar pa po mnenju podjetij zaradi negativnih demografskih trendov prezgodnje upokojevanje ni smiselno, čeprav so v podjetjih prepričani, da se morata miselnost in odnos starejših delavcev spremeniti<sup>100</sup> kot tudi odnos družbe do staranja (KAD 2008b, 15). Zaključili so, da (KAD 2008b, 13): 1/ mora delo po 60. letu starosti postati pravilo oz. se morajo zvišati dejanske upokojitvene starosti (KAD 2008b, 16); 2/ podaljšati se mora delovni kontinuum kot priložnost in ne breme; 3/ podjetja morajo začeti uporabljati MS; 4/ finančne olajšave znotraj fiskalne in drugih politik pa morajo nuditi dodatno podporo delodajalcem kot tudi delavcem.

EESO (2009, 28 – 31) v mnenju na lastno pobudo o položaju starejših delavcev iz leta 2009 navaja, da morajo biti politični ukrepi in pristopi za reševanje težav<sup>101</sup> starejših delavcev zaradi njihove starosti usmerjeni v štiri ukrepe in sicer v: 1/ zadržanje; 2/ zaposlovanje, novačenje in ohranitev starejših delavcev v organizaciji; 3/ diverzifikacijo sestave zaposlenih ter; 4/ razvijanje dobre prakse in podpornih modelov. Uvedba oz. razširitev redne uporabe mehanizmov predvidevanja v podjetjih ter čim večja vključenost zaposlenih v ocenjevanje spretnosti in znanja, je pomemben podporni instrument za starejše delavce<sup>102</sup>. V podjetjih bi bilo potrebno za starejše delavce (EESO 2009, 28-29): 1/ ustvariti nove poklicne položaje, npr. mentorja ali sodelavca za strokovno spremljanje<sup>103</sup>; 2/ omogočiti prožni delovni čas in možnost nadomestil (v obliki dodatnih dni dopusta); 3/ spremeniti strukturo plač in dodatkov ter določiti sorazmerne dodatke; 4/ sprejemati finančne, socialne in organizacijsko-tehnične pobude (npr. prehod na manj zahtevno delovno mesto, kjer so potrebne dodatne veščine, pridobljene na tečaju); ter 5/ ukrepe za izobraževanje in usposabljanje, med katerimi so najpomembnejši sodelovanje in vključenost, tečaji

---

<sup>99</sup> Organizacije se glede zaposlovanja in zadrževanja starejših delajo na aktivne in pasivne, slednje pa nadalje na tiste, ki se ne zavedajo potreb po zadrževanju starejših delavcev oz. se tega zavedajo, vendar menijo, da teh potreb ni (Žnidaršič 2008, 87).

<sup>100</sup> Morali bi postati bolj fleksibilni in mobilni, odprti za nove oblike dela ter nove ideje.

<sup>101</sup> Zaradi prestrukturiranja, zdravstvenih težav, pomanjkanja kvalifikacij.

<sup>102</sup> Praktično znanje, ki se zahteva, bi lahko priznavala državna mreža javnih centrov, ki bi ponujala izhodišče za nadaljnji razvoj poklicne poti, oceno spretnosti pa bi morale opravljati neodvisno svetovalno podjetje.

<sup>103</sup> Angl. »Shadowing«.

obnavljanja znanja o delovni tehnologiji in posebni računalniški in internetni tečajji za delavce nad 50 let.

Zaposlovanje starejših oziroma reaktivacija že upokojenih je izredno pomembna, saj »povprečno kar tretjina upokojencev težko shaja s svojo pokojnino« (EESO 2009, 29). Zato je potrebno te osebe obveščati o priložnostih z (EESO 2009, 29 – 30): 1/ informacijskimi seminarji, namenjenimi vprašanjem starejših; 2/ sejmi, namenjenimi iskanju zaposlitve, srečanji za starejše nad 50 let in središči za zaposlovanje; 3/ oglaševanjem na prireditvah in v medijih; 4/ oblikovanjem delovnih skupin starejših znotraj podjetij za oblikovanje strategij za privabljanje izkušenih in starejših ljudi. Uspeh je pogosto odvisen tudi od mreženja.

Pravilo, da »*upravljanje na podlagi diverzifikacije = upravljanje delovne produktivnosti*« predstavlja sistem, v katerem vsi po lastnih močeh prispevajo k napredku podjetja (EESO 2009, 30). S tem se ohranja število starejših delavcev zaradi premostitve pomanjkanja izkušenih delavcev, z diverzifikacijo na podlagi razlik v znanju pa se novačijo in ohranjajo najboljše kvalificirani delavci. Prednosti, ki jih prinaša raznolika delovna sila so po mnenju EESO (2009, 30-31): 1/ povečana raven znanja in odprtost do inovacij; 2/ motiviranost mladih za napredovanje, če je v podjetju starejši kader dobro plačan; 3/ izboljšana kakovost izdelkov, storitev in organizacije dela; 4/ ohranitev znanja in poklicnega razvoja.

Po EESO (2009, 31) morajo primeri dobre prakse na tem področju obsegati: 1/ vključevanje socialnih partnerjev v kolektivna dogovarjanja na vseh ravneh ; 2/ vključevanje vseh udeležencev pri pripravi pravnih predpisov in pri analizah položaja starejših delavcev; 3/ izvajanje svetovanja glede poklicnih kvalifikacij za delavce nad 50 let in njihove delodajalce, svetovanje glede načrtovanja programov izobraževanja, tečajev in drugih izobraževalnih dejavnosti, razvoj sistema svetovanja za podjetja in vodilne ljudi; 4/ ustanovitev in razvoj struktur za opazovanje znanja in delovnih mest ter razvoj mrež na različnih ravneh in sektorjih.



## **6.7 Raziskave glede menedžmenta starosti v slovenskem prostoru**

Dimovski in Žnidaršičeva (2007; 2008a; 2008b; 2009) na podlagi opravljenih raziskav<sup>104</sup>; ugotavljata, da slovenski delodajalci (razen velikih delodajalcev in tistih z večinskim tujim lastnikom) v praksi ne udejanjajo in ne razvijajo menedžment starosti kljub temu, da se zavedajo posledic procesa staranja prebivalstva. Razlog je, po njunem mnenju, v nepoznavanju in nerazvitosti področja menedžmenta starosti kot tudi v zakoreninjeni stereotipni miselnosti slovenskih delodajalcev o starejših delavcih. Avtorja (2009, 14) tako ugotavljata, da slovenski delodajalci niso »niti leni niti nori«, temveč preprosto delujejo racionalno, kajti ohranjanje starejših zaposlenih je zanje nerazumno, zlasti z vidika ekonomike.

### **6.7.1 »Nove perspektive HRM-ja: odgovor na trend aktivnega staranja«**

Žnidaršičeva (2008, 255-265) je leta 2008 opravila kvantitativno raziskavo na podlagi vprašalnika »Nove perspektive HRM-ja: odgovor na trend aktivnega staranja (raziskava med slovenskimi organizacijami)«, ki ga je posredovala vodjem kadrovskih služb 872-ih slovenskih organizacij in na katerega so odgovorile 204 organizacije. Raziskava je obsegala pet temeljnih vprašanj in sicer: 1/ ali se slovenska podjetja zavedajo problema spreminja starostne strukture zaposlenih v korist starejših zaposlenih in s katerimi problemi se srečujejo; 2/ ali imajo razvit MS in katere dimenzije vključuje za podaljševanje obdobja zaposlitve starejših oz. približanje posebnim potrebam starejših; 3/ ali MS, ki udejanja strategijo aktivnega staranja, pozitivno vpliva na povečevanje zaposlenosti starejših oz. zadržanje starejših, ki bi se sicer upokojili; 4/ ali ukrepi MS poleg podaljševanja delovnega življenja, vplivajo tudi na zadrževanje starejših, da se ne upokojijo oz. na zadovoljevanje njihovih specifičnih potreb za olajšanje dela v obdobju približevanja upokojitvi; ter 5/ v kolikor ukrepi MS niso usmerjeni v podaljševanje delovnega življenja, kateri razlogi govorijo proti zadrževanju starejših v zaposlitvi.

---

<sup>104</sup> Raziskava o tem, kako se slovenska podjetja odzivajo na staranje zaposlenih in v kakšni meri razvijajo t.imen. MS (2007), raziskava glede zaznavanja problematike staranja in posledično delovne sile (2008).

Glede odgovora na prvo vprašanje je analiza odgovorov pokazala neenakomerno jakost oz. relevantnost zaznanih problemov. Največje probleme (razloge), povezane s staranjem prebivalstva za vodje kadrovskih služb predstavljajo: 1/ potreba po znanju in izkušnjah starejših zaposlenih; 2/ potrebe po prenosu znanja in izkušenj na mlajše; 3/ izkoriščanje prednosti oz. potencialov starejših zaposlenih (npr. lojalnost, odgovornost); 4/ splošno pomanjkanje določenih profilov mladih na trgu dela. Raziskava naj bi tudi pokazala, ali razlogi za podaljševanje obdobja zaposlitve izhajajo iz same organizacije ali se drugi ukrepi MS izvajajo zaradi zunanjega okolja. Razlogi so bili razvrščeni v tri skupine in sicer: 1/ »notranji poslovni razlogi«<sup>105</sup>; 2/ »dejavniki zunanjega okolja«<sup>106</sup>; 3/ »kadrovske dejavniki«<sup>107</sup>.

Glede odgovora na vprašanje, ali slovenska podjetja razvijajo MS in katere dimenzije, je raziskava pokazala, da »MS v slovenskem prostoru še ni razvit. Empirična raziskava je potrdila, da na preučevanem področju zaostajamo za razvitejšimi evropskimi državami« (Žnidaršič 2008, 260). Organizacije se sicer zavedajo nuje po prilagajanju demografskim trendom ter kadrovske politike s poudarkom na menedžmentu nasledstva in prenosu znanja<sup>108</sup>, vendar je promocija strategije aktivnega staranja in politik MS znotraj organizacije<sup>109</sup> šibka, saj le 3,6 % organizacij, ki so odgovorile, promovira strategijo medtem, ko jih 65,6 % niti ne razmišlja<sup>110</sup> o promociji, 30,8 % pa za enkrat samo razmišlja o promociji<sup>111</sup>. Večina

<sup>105</sup> Med katerimi so bili: prihranek stroškov najemanja in uvajanja novih zaposlenih; potrebe po mentorstvu; zadržanje talentov; ohranjanju dobrih stikov s strankami; potrebe po prenosu znanj in izkušenj na mlajše; izkoriščanje prednosti starostne raznolikosti – raznoliki timi imajo boljše rezultate; značilnosti (prednosti) starejših zaposlenih, npr. izkušnost, zanesljivost, odgovornost, lojalnost – torej zaradi izkoriščanja potenciala starejših zaposlenih itd.

<sup>106</sup> Med dejavniki so bili: povečane potrebe po sezonskih delavcih; kot »delodajalec po meri« večji družbeni ugled in družbeno odgovorna organizacija; spremembe pokojninske zakonodaje; postopno upokojevanje – novi trendi načrtovanja upokojitve.

<sup>107</sup> Med kadrovske dejavniki so bili: splošno pomanjkanje nekaterih profilov med mlajšimi kandidati na trgu dela; preventivno ukrepanje proti potencialnemu pomanjkanju ustreznih kadrov; težave z menedžmentom nasledstva – ni naslednikov, ki bi zasedli delovna mesta starejših.

<sup>108</sup> Organizacije načrtujejo izvesti: načrtovanje nasledstva (39,3 %); načrtovanje in razvoj kariere starejših (38,2 %); spremembo vlog starejših delavcev (npr. prevzemanje mentorskih vlog) (32,2 %).

<sup>109</sup> Organizacije že izvajajo ukrepe: nediskriminatorne starostne omejitve v oglasih prostih delovnih mest (86,6 %); starostno raznolike – generacijsko mešane delovne time (67 %); s starostjo povezane zdravstvene preglede (64 %); identifikacijo zdravstveno rizičnih delovnih mest in oceno tveganja delovnih mest za posamezne (starejše) delavce (58,4 %); HRM komunikacijo glede načrtov za upokojevanje delavca (62,4 %); stalno komunikacijo glede namenov in želja za ostajanje v zaposlitvi – tudi po starostni meji za upokojevanje (56 %); identificiranje, zadržanje in prenos znanj starejših (53,3 %), oprostitev opravljanja nadurnega dela za starejše delavce (50 %).

<sup>110</sup> Organizacije ne načrtujejo izvesti: podaljšane dopuste za gradnjo kariere (84,9 %); programe, ki bi upoštevali potrebe starejših delavcev po usklajevanju službe z obveznostjo skrbi in negovanja svojcev (78,1 %); opcijske prerazporeditve na hierarhično nižjo raven z nižjo plačo, lažjim delom in manjšo odgovornostjo (76,1 %); zmanjšanja delovne obveznosti (73,1 %); programe treningov izpopolnjevanja za starejše delavce glede vseživljenjskega učenja – do konca kariere (63,5 %); izobraževanja vodstva in HRM o MS (66,5 %);

organizacijskega vodstva in kadrovikov ne razmišlja o programih treningov izpopolnjevanja za starejše delavce v smeri vseživljenjskega učenja – do konca delovne kariere (63,5 %) oz. o izobraževanju glede MS (66,5 %).

Glede tretjega vprašanja ali MS pozitivno vpliva na povečanje zaposlenosti starejših oz. na zadržanje starejših delavcev, ki bi sicer ne podaljšali obdobja zaposlitve ter ali se z ukrepi MS zasledujejo nekateri drugi cilji npr. zadržanje starejših zaposlenih, da se predčasno ne upokojijo oz. odidejo k drugemu delodajalcu in /ali zadovoljevanje potreb starejših delavcev, da se jim olajša delo do upokojitve, je raziskava pokazala, da se v slovenskih podjetjih udejanjajo ukrepi MS bolj zaradi zadovoljevanja potreb starejših delavcev, da se jim olajša delo do upokojitve ter zaradi zadržanja zaposlenih starejših delavcev, da ne razmišljajo o odhodu iz organizacije oz. o predčasni upokojitvi, kot zaradi zadržanja, da se z ukrepi spodbuja njihovo odlaganje upokojitve oz. podaljševanje obdobja zaposlitve, kar je presenetljivo, saj so anketiranci sočasno relativno velik pomen pripisali problemom oz. razlogom za zadržanje v delovnem življenju kot npr. splošnem pomanjkanju določenih profilov med mlajšimi kandidati na trgu dela in preventivnem ukrepanju proti morebitnemu pomanjkanju ustreznih kadrov v prihodnje.

Raziskava je pokazala tudi na statistično značilno vplivanje razlogov za udejanjanje MS na cilj MS, ki je zadržati starejše zaposlene, tako da le ti odložijo svojo upokojitev. Medtem, ko so notranji poslovni razlogi in dejavniki zunanjega okolja vplivali bolj na zasledovanje cilja zadovoljevanje potreb starejših v obdobju, ko se približujejo upokojitvi, so ravno notranji poslovni razlogi in kadrovski dejavniki vplivali na zadržanje delavcev, da se predčasno ne upokojijo oz. odidejo k drugemu delodajalcu. Raziskava je potrdila temeljno tezo doktorske disertacije in sicer, da » bolj ali manj zaznana ali občutena problematika, povezana s staranjem delovne sile, vodi v MS, ki se reflektira v udejanjanju strategije aktivnega staranja, rezultat le tega pa je večja zaposlenost starejših« (Žnidaršič 2008, 265). Najmanj vpliva je bilo na cilj zadržanja starejših delavcev, da odložijo upokojitev, kar (še) nakazuje na

---

<sup>111</sup> Najmanj pogosto izvajajo: promoviranje strategij aktivnega staranja in politik MS v organizacijah – na vseh ravneh (3,6 %); izobraževanje HRM in organizacijskega vodstva o MS (6,2 %); podaljšani dopusti za gradnjo kariere (7 %); opcijska prerazporeditev na hierarhično nižjo raven z nižjo plačo, lažjim delom in manjšo odgovornostjo (9,5 %); prožne delovne prakse (delo na domu itd.) (10 %).

nezaznavanje starejših zaposlenih kot ključnega potenciala v slovenskih podjetjih s strani HRM. Med razlogi proti zadržanju starejših zaposlenih pa so bili izpostavljeni: 1/ izrazitejša potreba po mlajših kadrih; 2/ narava dela; 3/ enako pomembno je zadržanje vseh kadrov ne glede na starost; prav tako pa je raziskava pustila odprte dileme, kako je kljub visokemu zaznavanju relativno malo ukrenjenega oz. kako podjetja, kljub visoko izraženemu problemu pomanjkanja kadrov, nič ne naredijo, da kader zadržijo.

### **6.7.2 »Odnos podjetij do starejših zaposlenih na slovenskem trgu dela«**

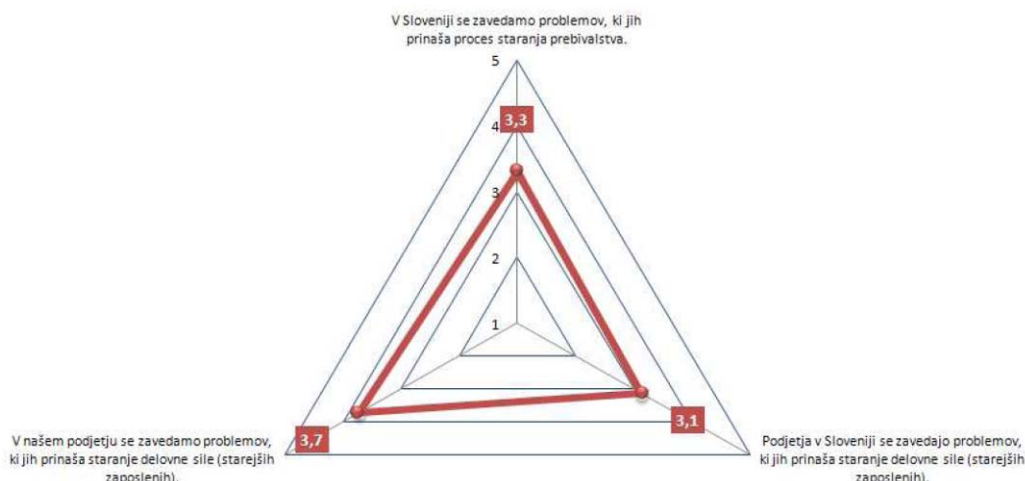
Raziskava »*Odnos podjetij do starejših zaposlenih*«<sup>112</sup>, ki jo je izvedla leta 2008 KAD, spada v program osveščanja o pomenu varčevanja za starost in predstavlja nadaljevanje raziskave, ki jo je KAD izvedla leta 2007 glede odnosa Slovencev do starosti in varčevanja za starost<sup>113</sup>. Raziskava iz leta 2008 je bila namenjena preverbi treh glavnih hipotez in dodatnih hipotez, ki pa so se nanašale na dodatno pokojninsko zavarovanje v podjetjih. Potrjeni sta bili dve glavni hipotezi ( KAD 2008a, 37) in sicer: 1/ delodajalci so mnenja, da staranje prebivalstva in posledično večanje deleža starejših zaposlenih v podjetjih predstavlja problem tako širše za družbo kot ožje za podjetja; 2/ delodajalci ne izvajajo aktivnosti na področju MS (izobraževanje ali rekreacijske programe, namenjene starejšim zaposlenim, prilagajanje delovnih mest in podobno) medtem, ko tretja glavna hipoteza ni bila potrjena in sicer, da imajo razvit sistem starostnikov v Sloveniji le podjetja v tuji lasti, saj so rezultati raziskave pokazali le, da imajo tuja podjetja v večji meri pripravljene le kadrovske načrte upokojevanja. Podjetja, vključena v raziskavo, so najbolj osveščena, kot je razvidno iz slike 6.6 glede posledic, ki jih prinaša staranje delovne sile v njihovem podjetju, manj pa glede posledic, ki jih proces prinaša v slovensko družbo na splošno ter v slovenska podjetja.

---

<sup>112</sup> Raziskava iz leta 2008 je preko spletne ankete nagovarjala kadrovske službe vseh gospodarskih družb, registriranih v Sloveniji, ki imajo nad 50 zaposlenih in ki imajo na svoji spletni strani objavljen elektronski naslov, od 1072 spletnih naslovov podjetij pa se jih je odzvalo 123.

<sup>113</sup> Glej točko 7.2.

Slika 6.6: Odnos do procesa staranja prebivalstva – stališča.



Vir: KAD 2008a, 15.

Zavedanje problemov, ki jih prinaša pojav staranja, pa so višje ocenila podjetja, ki imajo izdelan kadrovski načrt in ki tudi zaposlujejo večji delež starejših zaposlenih in ki se srečujejo s problemom zapolnitve delovnih mest. Izdelan načrt je imelo 46 odstotkov podjetij, od katerih jih je bilo 69 % v tuji lasti, 47 % v domači lasti in 28 % malih podjetij ter 59 % velikih podjetij (KAD 2008a, 16). S problemom zapolnitve delovnih mest se bolj kot domača podjetja z domačim kapitalom srečujejo domača podjetja s tujim kapitalom ter tuja podjetja in večja podjetja (nad 100 zaposlenih) bolj kot majhna (do 100 zaposlenih) (KAD 2008a, 17).

Raziskava je tudi pokazala, da kar 71% podjetij nima interesa, da bi v podjetju zadržali starejše zaposlene (KAD 2008a, 17), tista podjetja, ki pa imajo interes (29 %) pa iz tega razloga tudi izvajajo različne ukrepe kot so npr: lažje delovne naloge zaradi razbremenitve starejših delavcev, prilagajanje urnikov in delovnih mest, skrb za izvajanje preventivnih zdravstvenih pregledov ter dodatne finančne stimulacije. Tako tudi večina podjetij (86%) nima posebnih programov, ki bi bili namenjeni primarno starejšim zaposlenim (rekreaciji, izobraževanju) iz enakih razlogov kot nimajo interes za zadržanje starejših zaposlenih (npr. star ali majhen kolektiv, številčnost kadra, pomanjkanje sredstev ali zanimanja s strani starejših zaposlenih za zagotavljanje omenjenih programov). Le 10% podjetij pa razmišlja o uveljavitvi letih (KAD 2008a, 18). Iz razloga prenašanja znanj iz starih na mlade (79 %) in zaradi razbremenitve starejših delavcev (10%), pa ima večina podjetij (78 %), kljub

*Pomen strateškega »menedžmenta starosti« tudi v času svetovne finančne in  
gospodarske krize*

nizkemu zanimanju za nadaljnje zaposlovanje starejših zaposlenih, generacijsko mešane ekipe sodelavcev (KAD 2008a, 19).

## **7 MENEDŽMENT STAROSTI NA RAVNI POSAMEZNIKA**

MS na ravni posameznika vsebuje promocijo aktivnega staranja, vključevanje v družbeno življenje, podaljševanje zaposlenosti (npr. z omogočanjem pogodbenega dela tistim, ki si to želijo in ki so pomembni za organizacijo), odgovornost in skrb za zdravje, sodelovanje v programih aktivnega staranja in vseživljenjskega učenja, posodobitev profesionalnih kompetenc itd. (Dimovski in Žnidaršič 2007, 11). »Na ravni posameznika pomeni MS upravljanje s svojo starostjo in prevzemanje osebne odgovornosti za kakovostno staranje ter vključevanje posameznika v ponujene programe aktivnega staranja« (Žnidaršič 2008, 54).

### ***7.1 Cilji in rešitve menedžmenta starosti na ravni posameznika***

Po Ilmarinenu (2006, 17) se na ravni posameznika z menedžmentom starosti omogoča doseganje rešitev, ki so: 1/ promocija fizičnih, mentalnih in socialnih sredstev; 2/ izboljšanje zdravja; 3/ razvoj kompetenc; 4/ soočanje s spremembami in 5/ sodelovanje zato, da posameznik doseže naslednje cilje: 1/ boljše funkcionalne kapacitete; 2/ boljše zdravje; 3/ boljše kompetence; 4/ boljše delovno zmožnost; 5/ manjšo izčrpanost; 6/ manjše tveganje brezposelnosti; ter 7/ boljše kvaliteto življenja.

MS na ravni posameznika torej poudarja pomen kontinuiranega razvoja vsakega posameznika, proces osebne rasti in vseživljenjskega učenja. Slednjega Evropska iniciativa za vseživljenjsko učenje (Watterson v Vidmar 2006, 30) opredeljuje kot kontinuiran proces podpore, ki spodbuja posameznike in jim omogoča, da pridobivajo vse znanje, vrednote, razumevanje in spretnosti, ki jih bodo potrebovali v življenju ter, da to znanje, vrednote in spretnosti uporabljajo z zaupanjem, ustvarjalnostjo in veseljem v vseh vlogah, priložnostih in okoljih. Vseživljenjsko učenje zajema tako časovno kot vsebinsko komponento, saj se nanaša na učenje skozi celo življenje kot tudi na širok razpon znanja, pridobljenega na formalen, neformalen ali informalen način (Godejša 2006, 13). Odpira nove možnosti za učenje

vseh v najrazličnejše namene, kar odraslim omogoča drugo ali tretjo možnost, da zadovoljijo željo po znanju ali prekašanju samega sebe (Delors v Vidmar 2006, 30).

Pri tem štiri temeljne stebre vseživljenjskega učenja tvorijo:

1. *»učiti se, da bi vedeli«* - dovolj široka splošna izobrazba in možnost poglobljenega dela z manjšim številom predmetov,
2. *»učiti se, da bi znali delati«* - poklicna usposobljenost in širše sposobnosti (kompetence),
3. *»učiti se, da bi znali živeti v skupnosti«* - razumevanje drugih ljudi, spoštovanje vrednot pluralizma, medsebojnega razumevanja in miru,
4. *»učiti se biti«* - razvoj posameznikove osebnosti, neodvisno ravnanje, razsodnost in odgovornost.

Rezultat učenja in izobraževanja so torej izboljšane že obstoječe ali na novo pridobljene kompetence, ki postajajo orodje za ustrezno obvladovanje sedanjih razmer v učečih se organizacijah, s čimer nenehno rasteta tako posameznik kot tudi organizacija (Dimovski in Colnar 1999, 714), prav tako pa je rast posameznika vezana tudi na zasebna življenjska področja. Filozofija, ki vse to spremlja, torej kaže, da je tudi staranje aktiven proces. Nadalje je pomembno, da zaposlene spodbujamo k opolnomočenosti oz. prevzemanju odgovornosti za svoje odločitve, vedenje, čustva, misli, prepričanja, potrebe, želje itd. Vsak izmed nas namreč sam najbolje ve, kaj je v redu, sprejemljivo, zaželeno zanj in kaj ni. Zato je pomembno, da ne razmišljamo v okvirih »kaj bi morali narediti, ker se to od nas pričakuje«, ampak »kaj si želimo storiti«. Življenje v skladu s tem namreč prinaša veliko zadovoljstvo, saj nam omogoča, da smo v stiku s sabo in živimo spontano. Izbira za naše življenje je torej naša, posledično pa tudi odgovornost, in edino vedenje, ki ga lahko spremenimo, je naše lastno (Manuel J. Smith 1975, 41-42).

Ne nazadnje pa vključenost v poklicno delo pomeni tudi priložnost za druženje in vključevanje v družbeno življenje. Vzpostavljanje in grajenje medosebnih odnosov s sodelavci, doživljanje občutka sprejetosti, pomembnosti, upoštevnosti itd. je zelo pomembno za vsakega posameznika. Prispeva k temu, da bolj pozitivno gledamo nase in na življenje. V primerih, ko so medosebni odnosi skrhani, so po raziskavah v Sloveniji sodeč tudi eden izmed temeljnih vzrokov za menjavo zaposlitve. Prav zato je pomembno, da se med zaposlenimi vzpostavlja prijateljsko naravnana klima, kjer



je vsak upoštevan, kjer se spoštujejo razlike med ljudmi (ki se vedno pojavijo, saj je vsak izmed nas edinstven) in je vzpostavljeno vzajemno zaupanje. K temu lahko prispevata dva procesa – eden je proces selekcije novih zaposlenih, drugi je proces ukvarjanja z zaposlenimi. Pri prvem procesu gre za pomembno izbiro, saj izbrani ljudje predstavljajo najpomembnejše premoženje organizacije (zato je pomembno, da ima organizacija jasno sliko ljudi, kakršne želi imeti v svoji sredini, in da med naborom ljudi, ki želijo biti pri njih zaposleni, izbere takšne, ki od optimalnih čim manj odstopajo), prav tako pa je pomemben tudi drugi proces, t.j. upravljanje s kadri, saj je le-ta ključ do uspeha organizacije (Možina 2002, 8). Pri vsem tem lahko povzamemo, da je ključno, kakšen odnos imajo do staranja in MS HR strokovnjaki, saj so od njihovih prepričanj odvisna njihova prizadevanja oz. konkretne vsakodnevne akcije in dajanje pobud za projekte, ki lahko kaj pripomorejo na tem področju.

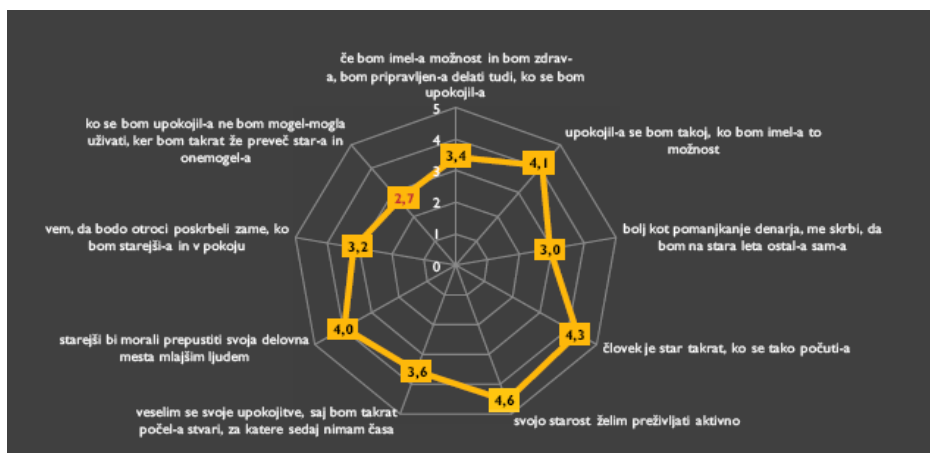
## **7.2 »Odnos Slovencev do starosti, pokojninskega sistema in varčevanja za starost«**

Rezultati raziskave, ki jo je izvedla KAD v sodelovanju s Centrom za socialno psihologijo (FDV) in Mediano v juliju in avgustu 2007 o odnosu Slovencev do starosti, pokojninskega sistema in varčevanja za starost, kažejo, da se po mnenju anketirancev (N=709) starost začne pri starosti 62 let. Anketiranci se ne strinjajo s trditvijo, da v obdobju starosti ne bodo mogli uživati zaradi previsoke starosti ali onemoglosti in svojo prihodnost nasploh zaznavajo optimistično. Svojo starost si predstavljajo kot aktivno življenjsko obdobje, upokojiti se želijo čim prej ter menijo, da je človek star takrat, ko se tako počuti. Menijo, da bodo pripravljene delati tudi takrat, ko se bodo upokojili<sup>114</sup>, če bo možnost za to in jim bo lastno zdravstveno stanje to dopuščalo, hkrati pa se strinjajo s tem, da bi starejši morali prepustiti delovna mesta mlajšim delavcem (glej Sliko 7.7).

---

<sup>114</sup> Če bo možnost za to in jim bo lastno zdravstveno stanje to dopuščalo.

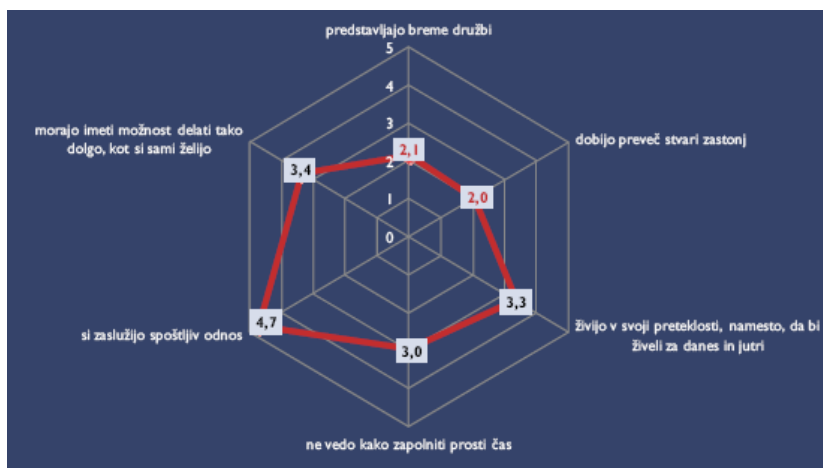
Slika 7.7: Odnos Slovencev do lastne starosti.



Vir: KAD 2007, 23.

Rezultati sklopa vprašanj o odnosu do starejših ljudi, kot je razvidno iz Slike št. 7.8, pa so pokazali, da Slovenci mislijo, da starejši ne predstavljajo bremena za družbo ter da si zaslužijo spoštljiv odnos. Prav tako menijo, da morajo imeti starejši možnost delati tako dolgo, kot si sami želijo. Nekoliko netoleranten odnos do starejših odraža le prepričanje, da starejši ljudje živijo v preteklosti.

Slika 7.8: Odnos Slovencev do starejših ljudi.



Vir: KAD 2007, 24.

## **8 POJAV SVETOVNE FINANČNE IN GOSPODARSKE KRIZE TER ODZIVI RS NA KRIZO**

Hipotekarna kriza v ZDA je bila povod finančni krizi, iz katere je nastala svetovna gospodarska kriza. Nepremičninska kriza se je začela v ZDA in se je pozneje prenesla na finančno področje, učinkuje pa v dveh smereh in sicer: 1/ iz ZDA se je prenesla v Evropo in druge dela sveta in 2/ iz finančnih trgov nazaj v realno gospodarstvo, kjer se je začela hipotekarna kriza, ko je v letih 2006 – 2007 prvič počil nepremičninski balon, pozneje pa mu je sledil finančni pok (Štiblar 2008, 2).

### ***8.1 Vzroki za nastanek svetovne finančne in gospodarske krize***

Zaradi padajočih cen nepremičnin, so hipotekarni posojilojemalci ugotovili, da s svojimi dohodki ne bodo mogli odplačati svojih kreditov, ki so bili višji od znižane tržne vrednosti njihove nepremičnine, zaradi česar niso bili sposobni odplačevati anuitet posojil. Posledično zaradi neservisiranja hipotekarnih obveznic, so jih njihovi lastniki (npr. fizične osebe, banke, finančne institucije itd.) začeli prodajati, vendar jih nihče ni želel kupiti, zaradi česar so se morali imetniki, da ne bi postali nelikvidni, saj so na aktivih imeli »neprodajljive« zadolžnice, na pasivi pa so morali izplačevati depozite, dodatno zadolževati na denarnem (kreditnem) trgu. Da bi postale hipotekarne obveznice in zadolžnice spet »prodajljive«, je Amerika oblikovala paket, po katerem so imetniki prodali obveznice in zadolžnice državi, ki si je morala finančna sredstva zagotoviti v proračunu in kar je poskušalo dvigniti ceno obveznic in zadolžnic (Štiblar 2008, 2).

Pri finančni krizi gre za krizo solventnosti, saj so banke imele na aktivih nove finančne instrumente, ki niso imeli ceno, prav tako pa je to kriza likvidnosti, saj z nelikvidno aktivo niso mogli plačati depozitov na pasivi. Višek likvidnosti so banke

deponirale pri centralni banki, prav tako pa so si likvidnost izposojale od centralne banke, kar po mnenju Štiblarja (2008, 4) ob državnih intervencijah, povečuje nevarnost inflacije. Štibler (2008, 4-5) pri negativnih zunanjih vplivih hipotekarne finančne krize na slovensko gospodarstvo izpostavlja predvsem, vsaj predhodno, rast obrestne mere zaradi povečanega tveganja in zmanjšane likvidnosti ter zmanjšano likvidnost na račun velikih tujih bank, ki, če potegnejo kredite, ki so jih dale svojim podružnicam v Sloveniji, slednjim zmanjšajo likvidnost za servisiranje dvigov depozitov s strani bančnih komitentov, pri negativnih notranjih vplivih pa bo nepremičninski balon povzročen s padanjem cen nepremičnin, prizadejal tudi realni sektor gospodarstva.

## **8.2 Učinek finančne krize na trg dela v Sloveniji**

Recesija na trgu dela, ki se formalno statistično ugotavlja z dvema zaporednima četrtletnima padcema aktivnosti, se je začela v ZDA, Veliki Britaniji, Franciji in Nemčiji, z odpuščanjem zaposlenih v finančnih institucijah in v velikih investicijskih bankah, zaradi padca prodaje avtomobilov, kod enega vodilnih indikatorjev gospodarske aktivnosti, pa je sledilo odpuščanje delavcev in zmanjševanje proizvodnje avtomobilov, v ZDA skoraj za tretjino, nekaj manj pa v Evropi in na Japonskem (Štiblar 2008, 6). Gospodarska aktivnost in posledično zaposlenost se je, zaradi zmanjševanja neposredne proizvodnje avtomobilov kot tudi proizvodnje posredno vezane na nemško avtomobilsko industrijo, začela zmanjševati tudi pri nas, sledil pa je padec aktivnosti tudi v drugih sektorjih gospodarstva. Štiblar (2008, prav tam) opozarja, da je kriza v osemdesetih letih prejšnjega stoletja zahtevala leto dni za oživitev finančnega trga, dve leti za oživitev realnega gospodarstva ter štiri leta za oživitev nepremičninskega trga.

Mednarodna finančna kriza je v Sloveniji povzročila postopno upočasnjevanje gospodarske aktivnosti v letu 2008, s padcem aktivnosti v zadnjem četrtletju 2008 in prvem četrtletju 2009 (UMAR 2009b, 77). Poslovni rezultati so se poslabšali, saj je padec naročil in poslabšanje razmer na finančnih trgih vplivalo na znižanje proizvodnje in dobička iz poslovanja, na kar se je zasebni sektor odzval s

prilagoditvami plač in zmanjšanim obsegom povpraševanja po delu. Zmanjševanje števila opravljenih nadur je že v drugi polovici leta 2008 prispevalo k znižanju rasti plač v zasebnem sektorju, v jesenskih mesecih so nekatera podjetja zaradi padca naročil že uvajala delo s krajšim delovnim časom od polnega, proti koncu leta pa so sledila številčnejša odpuščanja in nepodaljševanje pogodbenega dela za določen čas (najbolj izrazito v predelovalni dejavnosti in gradbeništvu). V javnem sektorju je prišlo do začetka odprave nesorazmerij, kar je povzročilo umiritev plač, število zaposlenih pa se je tudi nadalje povečevalo. Glede na to, da je zaposlitev starejših oseb v javnem sektorju povečini vezana na pogodbe za nedoločen čas, sem se pri nadaljnjem pisanju osredotočila na zasebni sektor, kjer starejši zaposleni niso imeli »varovanih« zaposlitev.

Prav zaradi sklenjenih pogodb za nedoločen čas, vpliv krize na brezposelnost starejših v začetku ni bil velik, saj se je zmanjševanje začasnih zaposlitev, ki so se zaradi krize v podjetjih najprej začele zmanjševati, dogajalo pri mlajših delavcih, ki so večinoma sklepali te vrste pogodb. Po podatkih UMAR-ja (2009, 77) o prilivih v brezposelnost in delovno aktivnih po spolu, starosti in izobrazbi so bili brezposelnosti bolj izpostavljeni manj izobraženi, starejši od 50 let in mladi v starostni skupini 15–29 let, kar za manj izobražene in starejše predstavlja veliko nevarnost za nastanek dolgotrajne brezposelnosti, ki zmanjšuje posameznikove zmožnosti za ponovno zaposlitev. Po podatkih UMAR-ja (2010c, 2) se je število vključitev<sup>115</sup> v programe APZ v letu 2009 močno povečalo le pri določenih skupinah brezposelnih, zlasti pri ženskah, skromno pa so se vključevali dolgotrajno brezposelni in starejših od 50 let.

### ***8.3 Sledenje uresničitvi Lizbonskega cilja aktivnega staranja in dvigu stopnje zaposlenosti starejših delavcev ter nastanek krize v evropskem prostoru***

Približevanje Lizbonskemu cilju je v obdobju 2005 – 2008 povzročila predvsem visoka rast zaposlenosti za skoraj 4 % in skoraj 7-odstotni padec brezposelnosti. V

---

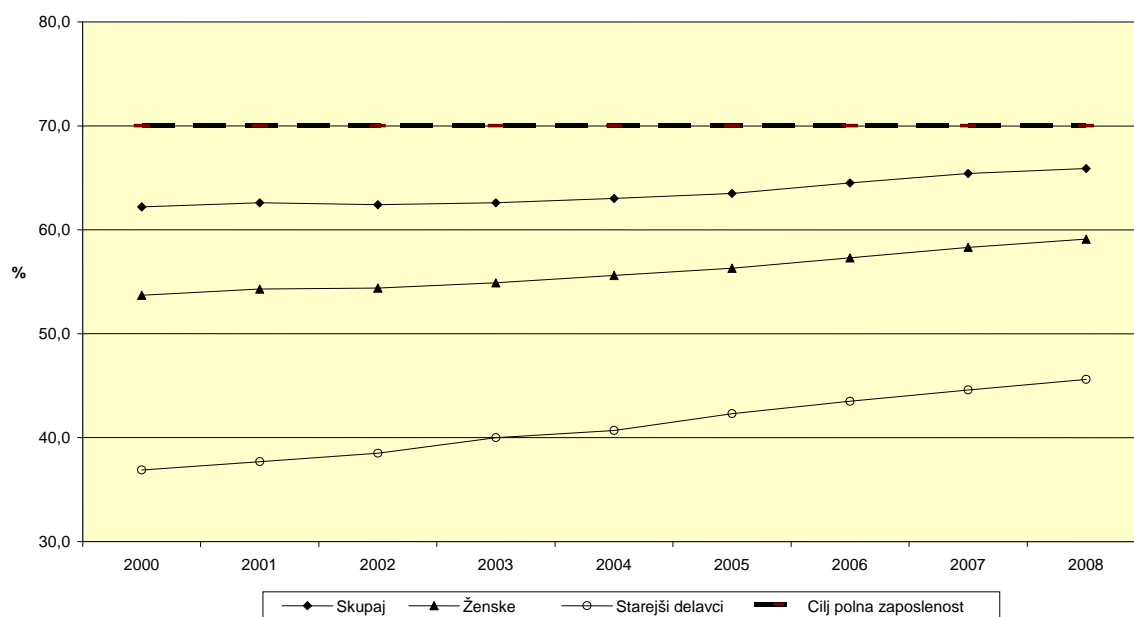
<sup>115</sup> Razmerje med številom vključenih določene skupine brezposelnih in številom brezposelnih te skupine.

tem obdobju je bilo ustvarjenih 9,5 milijona delovnih mest, stopnja zaposlenosti med delovno aktivnimi je znašala v letu 2008 65,9 %, stopnja zaposlenosti starejših delavcev pa 45,6 % (glej sliko 8. 9).

Ekonomska in finančna kriza je povzročila zmanjšanje delovnih mest za več kot 7 milijonov na območju EU v obdobju 2009–2010, brezposelnost pa naj bi se dvignila za več kot 10 % do konca leta 2010 (EK 2010a, 16). Kljub pozitivnim trendom na trgu dela v smeri razvijanja strategij aktivnega staranja in izogibanju predčasnega upokojevanja, se države članice EU različno odzivajo z nacionalnimi politikami, vendar za starejše delavce ostaja dovolj manevrskega prostora za izboljšave, saj je stopnja zaposlenosti starejših delavcev (55-64) za več kot 30 % nižja kot stopnja zaposlenosti delavcev (25-54), kar pomeni, da dela manj kot 46 % delavcev, starih 55 do 64 v primerjavi s skoraj 80-odstotno zaposlenostjo, starih 25 do 54 let (EK 2010a, 17). Stabilen je od leta 2004 ostal delež odraslih vključenih v vseživljenjsko učenje, padel pa je delež v 12 državah od 27-tih (EK 2010a, prav tam). Ocenjen je padec zaposlenosti v letu 2009 za 2,3 % in 1,2 % v letu 2010, brezposelnost pa naj bi v vseh državah članicah nadalje rasla in bi potencialno dosegla 10,3 % leta 2010 oz. 20,2 % leta 2011, kar je za 3 odstotne točke več kot leta 2008 (Svet EU 2010, 4).

Starejši delavci se ne soočajo s pretiranim tveganjem pred odpovedjo delovnega mesta zaradi krize, vendar se srečujejo z znatnimi težavami pri ponovnem sklepanju delovnih razmerij. Nekatere države (Poljska, Nizozemska, Slovenija, Portugalska) so uvedle ukrepe, ki podpirajo udeležbo starejših delavcev na trgu dela, nekatere (Nizozemska, Portugalska) spodbujajo povpraševanje po starejši delovni sili. Kljub dogovoru o prepovedi predčasnega upokojevanja, nekatere države tega ne spoštujejo, zato je treba izboljšati zaposlitvene možnosti starejših delavcev, nadgrajevati njihove veščine za lažjo ponovno zaposlitev ter s pokojninsko in davčno politiko stimulirati podaljševanje delovne aktivnosti (Svet EU 2010, 7).

Slika 8.9: Stopnja zaposlenosti EU-27, po spolu in starosti, 2000-2008



Vir: Eurostat v EK (2010a, 16).

#### **8.4 Spremembe na trgu dela v Sloveniji**

Svetovna finančna kriza se je z upočasnitvijo gospodarske aktivnosti začela poglobljeno odražati na slovenskem trgu dela v zadnjih treh mesecih leta 2008, ko je začelo prihajati do sprememb v do tedaj ugodnem gibanju zaposlenosti in brezposelnosti. V Sloveniji je, kljub krizi, padala le stopnja dolgotrajne brezposelnosti<sup>116</sup>, predvsem zaradi velikega priliva novih brezposelnih, in je od leta 2005 nižja od povprečja EU (UMAR 2010, 140). Zaradi poslabšanja gospodarskih razmer se je od septembra 2008, ko je najnižjo raven po letu 1990 dosegla stopnja registrirane brezposelnosti (6,3 %), le ta konec leta 2009 dvignila na 10,3 %, predvsem zaradi hitrejše rasti oseb, ki so izgubile delo (UMAR 2010, 138). Medletna primerjava (april 2009 - april 2010) v strukturi brezposelnosti kaže, da ostaja delež brezposelnih oseb, starih 50 ali več, v obeh letih enak. Tako so navedene osebe v letu

<sup>116</sup> Najvišjo vrednost je dosegla leta 2000 (4,1%). V drugem četrtletju 2008 je padla na 1,9 % (UMAR 2009a, 132)

2009 in v prvem četrtletju leta 2010 predstavljale 30,3 % v skupnem odstotku brezposelnih oseb (ZRSZ 2010), kar pomeni, da so protikrizni ukrepi delovali učinkovito v boju proti povečevanju brezposelnosti v tej starostni skupini oseb. Stopnja zaposlenosti je, kot je razvidno iz Tabele 5. 4, v RS med delovno aktivnim prebivalstvom med letoma 2008 in 2009 padla za 1,1 % (v EU-27 za 1,3 %) medtem, ko se je stopnja zaposlenosti starejših oseb v RS v enakem obdobju dvignila za 2,8 % (v EU-27 za 0,4 %), kar kaže na to, da so bili protikrizni ukrepi usmerjeni v dvig zaposlenosti, tako celotne delovno aktivne populacije kot tudi starejših delavcev.

Čeprav se je rast števila registrirano brezposelnih od novembra 2009 do marca 2010 umirila, UMAR (2010c, 1) ocenjuje, da sta ponovna rast zaposlenosti in zmanjšanje brezposelnosti dva izmed pomembnih izzivov ekonomske politike.

Pogačar<sup>117</sup> (2009, 1679 – 1680) navaja, da so deležniki sistemov socialne varnosti v Sloveniji krizo občutili močneje kot v drugih državah iz razlogov: 1/ fleksibilnosti delovnih razmerij, ki delodajalcu ne omogočajo, da zaposlene odpušča iz poslovnih razlogov, ki so začasne narave (npr. pomanjkanje naročil), saj dela začasno ne more zagotavljati vsem zaposlenim v polnem obsegu; 2/ strukturne brezposelnosti; 3/ socialnih transferjev kot odzivov na učinek krize; 4/ zavarovanja za primer brezposelnosti, ki z vezavo denarnega nadomestila za primer brezposelnosti na gostoto in obdobje zaposlitve najslabše varuje mlade, ki so zaposleni za določen čas in so v krizi prvi izgubljali zaposlitev; 5/ stabilnosti pokojninskega sistema zaradi izpada prispevkov, ki je nastal zaradi brezposelnosti in nižjih plač.

## **8.5 Odzivi RS na krizo**

Vlada je predstavila tri svežnje ukrepov za blažitev negativnih vplivov gospodarske krize, ki v slabih gospodarskih razmerah samo še dodatno povečuje pritiske na javnofinančne izdatke. Ukrepi sledijo »Evropskemu načrtu okrevanja gospodarstva«, ki ga je EK sprejela novembra 2008 ter odzivu OECD, katere članica je Slovenija. OECD med ukrepi politik za končanje krize na področju trga dela izpostavlja

---

<sup>117</sup> Peter Pogačar je zaposlen kot generalni direktor Direktorata za delovna razmerja in pravice iz dela na MDDSZ.



»povečano trošenje na področju APZ, vključno z dobro oblikovanimi programi izobraževanja in usposabljanja« (OECD 2009b, 9). Med možnimi ukrepi izpostavljajo dvig povpraševanja po delu s plačnimi subvencijami »v organizacijah, kjer je povpraševanje le trenutno zmanjšano in tistim težje zaposljivim delavcem v primeru odpuščanj« (OECD 2009b, 10), implementacijo aktivacije / vzajemne obveznostne strategije, ki kombinira učinkovite zaposlitvene servise s spodbudami za iskanje dela, ki so pospešene z nevarnostjo moderiranih dajatev, učinkovite socialne mreže za ogrožene skupine prebivalstva ter preprečevanje prezgodnjega upokojevanja kot možnosti za zmanjševanje izdatkov za brezposelnost (OECD 2009b, 10-11).

Prvi sveženj ukrepov, ki jih je sprejela Vlada RS, poleg ukrepov za krepitev zaupanja v finančne institucije, vsebuje fiskalne spodbude za upočasnitev padanja gospodarske rasti, med katere sodijo tudi ukrepi za ohranitev delovnih mest, izboljšanje likvidnosti podjetij in spodbujanje konkurenčnosti z večjim vlaganjem v izobraževanje, razvoj in raziskave (UMAR 2009a, 20). Vseeno pa »ključni dejavnik tveganja za dolgoročno vzdržnost javnih financ ostajajo izdatki, povezani s staranjem prebivalstva« (UMAR 2009a, 20), za katere se po projekcijah prebivalstva EUROPOP2008 pričakuje, da bodo še hitreje naraščali po letu 2015, v kolikor ne bo sistemskih sprememb (UMAR 2009a, 20). Še toliko bolj zaradi krize, ki je zlasti v zadnji četrtini leta 2008 javnofinančno trošenje le še povečala (UMAR 2009a, 43).

V okviru »prvega paketa kratkoročnih protikriznih ukrepov« so bili tako izvedeni ukrepi prestrukturiranja načrta izvajanja ukrepov APZ v letu 2009, ukrep zagotovitve zadostnih sredstev za socialne transfere brezposelnim ter subvencioniranje polnega delovnega časa ob zagotavljanju dela za krajši delovni čas kot ukrep, ki naj bi izboljšal pogoje poslovanja podjetij. Slednji ukrep je bil realiziran z interventnim Zakonom o delnem subvencioniranju polnega delovnega časa (v nadaljevanju: ZDSPDČ) v januarju 2009. V okviru predlaganih »*kratkoročnih ukrepov iz drugega paketa*« so bili za trg dela, vseživljenjsko učenje in socialno varnost, ki zadevajo tudi starejše, predlagani štirje ukrepi, ki posegajo na socialno podjetništvo, novo shemo za usposabljanje zaposlenih ter sofinanciranje usposabljanja zaposlenih (SVREZ 2009b).

V okviru »tretjega paketa kratkoročnih ukrepov«, ki jih je Vlada RS predstavila socialnim partnerjem le v fazi osnutka, je MDDSZ (2009b) predlagalo podaljšanje in dopolnitev sistema delnega subvencioniranja polnega delovnega časa ter uvedbo novega ukrepa subvencij delodajalcu za zaposlene, ki so razporejeni na čakanje na delo. Slednji ukrep je bil realiziran s protikriznim Zakonom o delnem povračilu nadomestila plače (v nadaljevanju: ZDPNP) v juniju 2009. Na trgu dela je MDDSZ predlagalo tudi preoblikovanje in razširitev programa javnih del ter noveliranje ZZZPB.

### **8.5.1 Posamični kratkoročni protikrizni ukrepi <sup>118</sup>**

Vlada je zaradi ohranitve delovnih mest in preprečevanja naraščanja brezposelnosti v letu 2009 sprejela dva interventna zakona, ki sta predvidela subvencije v primeru krajšanja delovnega časa ter sofinanciranje nadomestila plač delavcem na začasnem čakanju na delo.

#### ***8.5.1.1 Subvencije in nadomestila plač za začasno čakanje na delo kot protikrizna ukrepa za ohranitev delovnih mest***

ZDSPDČ je bil sprejet kot nov instrument na področju APZ, ki omejuje učinke svetovne gospodarske krize z namenom ohranitve delovnih mest tako, da ureja delno subvencioniranje polnega delovnega časa s sofinanciranjem plač za polni delovni čas (1. člen). S tem zakonom se delodajalcem omogoča, da zagotavljajo delo krajši delovni čas od polnega, s čimer se delodajalcem znižuje stroške plač v času krize in pomanjkanja naročil, po drugi strani pa država dodeli subvencije za posameznega delavca pod določenimi zakonskimi pogoji<sup>119</sup>. Subvencija se podeljuje za posameznega delavca v mesečni višini 60 evrov in največ za 12 mesecev. Višina je določena tako, da stimulira panoge, v katerih delavci dobivajo v povprečju nizke plače in katerim bi subvencija v določeni višini pomenila povračilo skoraj vseh

<sup>118</sup> Do konca avgusta 2009 se je v ukrepa po ZDSPDČ in ZDPNP vključilo skupno 912 podjetij, ki državne subvencije uveljavljajo za 69.890 delavcev v pogodbeni vrednosti subvencij v višini 63,2 milijona evrov (SVREZ 2009d, 8).

<sup>119</sup> Delodajalec mora v obdobju prejemanja subvencije izplačevati plače in poravnati prispevke za socialno varnost delavcem, za katere prejema subvencijo, delavcev ne sme odpustiti iz poslovnih razlogov, v obdobju prejemanja subvencije (prvotno se je prepoved nanašala na poslovno leto) ne sme odrediti nadurnega dela in v poslovnem letu prejemanja subvencije ne sme izplačevati nagrad organom vodenja in nadzora (1. odstavek 3. člena).

stroškov 4-urne plače zaposlenega. Ukrep je zato najučinkovitejši v delovno intenzivnih panogah, ki zaposlujejo zlasti nižje izobražen kader in starejšo delovno silo, kar bi predstavljalo velik problem v primeru, da bi ti delavci postali brezposelni (Pogačar 2009, 1680). Zahtevek delodajalca je bilo mogoče vložiti do 31. 3. 2010<sup>120</sup>

Institut subvencioniranja polnega delovnega časa je Slovenija povzela po nemškem zgledu, v katerem je delavec upravičen do subvencije, v kolikor je njegova plača znižana za več kot 10 % delavčeve bruto plače. Delavci ostanejo vključeni v socialna zavarovanja, saj podjetja plačujejo prispevke delodajalca (50 % povrne država v kriznih časih v okviru fiskalnih spodbud) medtem, ko država plačuje prispevke delavca za socialno varnost za izgubljeni dohodek (OECD 2009a, 95).

Z ZDPNP se prav tako za omejitev učinkov svetovne gospodarske krize z namenom ohranitve delovnih mest ureja delno povračilo izplačanih nadomestil plač delavcem pri delodajalcih, ki delavcem začasno ne morejo zagotavljati dela. ZDPNP uvaja nov institut »začasnega čakanja na delo«<sup>121</sup>, po katerem so delavci, ki so na začasnem čakanju na delo, upravičeni do nadomestila plače v višini 85 % njihovega dohodka v zadnjih treh mesecev. Zavezanec za plačilo polovice nadomestila plače je država<sup>122</sup> medtem, ko 35 % nadomestila plače refundira delodajalec<sup>123</sup>. Nadomestilo plače ne sme preseči plače, ki bi jo delavec prejel, če bi delal in ne sme biti nižje od zneska minimalne plače (4. odstavek 6. člena). Zaradi ohranitve delovnih mest, delodajalec v tem času ne sme začeti postopka oz. odpovedati pogodbo o zaposlitvi iz poslovnih razlogov, pod določenimi pogoji zanj velja prepoved nadurnega dela ter obračunavanje in izplačevanje nagrad organom vodenja in nadzora (2. in 3. odstavek 11. člena).

Poleg socialne funkcije, ki je, da se delavcem zadrži delovno mesto in prepreči odhod v brezposelnost, zasleduje ZDPNP tudi razvojno dimenzijo (Pogačar 2009, 1681) zaradi določanja večje stopnje prestrukturiranja, saj delodajalca, ki se vključi v

---

<sup>120</sup> Z ZDSPDČ le do 30. 9. 2009, naknadno je bil z novelo (ZDSPDČ-B) podaljšan rok do 31. 3. 2010.

<sup>121</sup> Ki se loči od delovnopravnega instituta »čakanja na delo«, ki ga uporabi delodajalec po ZDR v času, ko delavcem ne more zagotoviti dela. Za čas ne zagotavljanja dela pripada delavcem 100 % nadomestilo plače, ki bremeni delodajalca. Obeh institutov, po ZDR in interventnem zakonu, ni mogoče sočasno uporabiti.

<sup>122</sup> Znesek polovice nadomestila plače s strani države ne sme preseči maksimalnega izplačila denarnega nadomestila za primer brezposelnosti (1. odstavek 9. člena).

<sup>123</sup> V primeru, da višina nadomestila plače (85 %) ne presega zneska minimalne plače, krijeta država in delodajalec, oba v višini 50 % nadomestila plače .

ta ukrep zavezuje, da skupaj z opisom svojega poslovnega položaja pripravi »Program ohranjanja in dviga kakovosti delovnih mest in razvoja človeških virov«, skladno s katerim se delavcem, ki so napoteni na začasno čakanje na delo, zagotavlja usposabljanje »glede na potrebe delovnega oziroma proizvodnega procesa« (Pogačar 2009, 1682). Delavci, ki so napoteni na začasno čakanje na delo, imajo pravico in obveznost usposabljanja 20% časa njegove napotitve na začasno čakanje na delo (2. alineja 2. odstavka 6. člena). Delodajalec mora zato, »preden dobi možnost uporabe ukrepa, pripraviti program strukture delovnih mest, ki jih trenutno zapira, in tistih, ki jih dokončno zapira, ter pričakovanja o strukturi novih delovnih mest po krizi, ali prenehanju ukrepa (zahtevnost, potrebna znanja,...)« (SVREZ 2009d, 8). Usposabljanje delavcev se zagotavlja iz ESF in iz proračuna države (2. odstavek 15. člena), povračilo stroškov za usposabljanje pa se delodajalcem zagotovi v višini največ 500 evrov na delavca (10. člen)

#### **8.5.1.2 Protikrizni ukrepi, namenjeni prebivalstvu**

Protikrizni ukrep, namenjen prebivalstvu, je »okrepitev programov APZ«<sup>124</sup>, ki so preko javnih razpisov usmerjeni v usposabljanje in izobraževanje zaposlenih, za ohranitev delovnih mest, za zaposlovanje za krajši delovni čas in za zaposlovanje težje zaposljivih oseb (SVREZ 2009d, 8) in neaktivnih, kot so starejše osebe in tisti, ki imajo nižjo izobrazbo.

Med najpomembnejšimi novimi programi se za starejše osebe promovira »Spodbujanje zaposlovanja za krajši delovni čas«<sup>125</sup>, ki omogoča fleksibilno zaposlovanje in s tem dvig stopnje zaposlenosti (SVREZ 2009d, 27). Glede vključevanja starejših na trg dela so med ukrepi APZ spodbujanje zaposlovanja starejših v obliki subvencij in vključevanje starejših v druge programe (usposabljanje, javna dela) s ciljem povečati vlaganja v starejše in jim omogočiti več izhodov iz brezposelnosti.

---

<sup>124</sup> Program ukrepov APZ po 2. rebalansu proračuna v letu 2009 znaša 100 mio EUR, v letu 2010 pa 150 milijonov evrov, od tega se največ dodatnih sredstev načrtuje za porabo pri usposabljanju in izobraževanju, ostala sredstva pa za socialno vključenost in svetovanje in pomoč pri iskanju zaposlitve (SVREZ 2009d, 26 - 27).

<sup>125</sup> Namenjenih je 5 milijonov v naslednjih dveh letih (SVREZ 2009d, 27-28).

### **8.5.2 Dolgoročni strukturni ukrepi**

Pogačar (2009, 1683) navaja, da je gospodarska kriza razkrila strukturne slabosti, »zato je ključno, da se poleg ukrepov, potrebnih za takojšnjo blažitev negativnih vplivov gospodarske krize, izvedejo tudi korenitejše strukturne prilagoditve«, pri pripravi katerih je potrebno zasledovati »načelo dolgoročnosti, premišljenosti in izkušenj odzivnosti sistema v času krize«. Tudi OECD priporoča izvedbo strukturnih reform ravno v kriznem času (SVREZ 2009e, 6). Strukturne spremembe na področju socialne varnosti morajo slediti sledečim ciljem (Pogačar 2009, 1683-1684): 1/ uvedbi načela »vsako delo šteje« (angl. »make work pay«), ki bo posameznike pritegnil k delu; 2/ zagotoviti socialno varnost ob ustvarjanju prostora tudi za druge politike, kot so demografska, politika vlaganja v razvoj človeških virov, zdravstvena politika; 3/ razvojne spremembe na socialnem in gospodarskem področju in zmanjševanje nepravilnosti, kot sta siva ekonomija in ustvarjanje skupine revnih delavcev.

Vlada RS v okviru Prenove programa reform za izvajanje Lizbonske strategije 2008–2010 poleg že določenih bodočih ukrepov<sup>126</sup>, pripravlja tudi srednje in dolgoročne strukturne spremembe, ki bodo z namenom povečevanja deleža starejših zaposlenih posegali na področje posodobitve pokojninskega sistema ter izvedbo načrtov aktivnega staranja. Ob tem se pričakuje prenova socialnih sistemov, pozornost pa bo posvečena tudi sistemu dolgotrajne oskrbe ter učinkovitosti zdravstvenega sistema (SVREZ 2009b).

---

<sup>126</sup> Spodbujanje upokoencev k vračanju na trg dela, davčne olajšave za podaljševanje delovne aktivnosti, podjetniške pobude in socialno podjetništvo, uvajanje posredovalnic dela za starejše, izvajanje širših mentorskih shem in druge inovativne oblike zaposlovanja starejših (SVR 2008c).

## **9 SLEDENJE URESNIČITVI LIZBONSKEGA CILJA AKTIVNEGA STARANJA IN DVIGU STOPNJE ZAPOSLTENOSTI STAREJŠIH DELAVCEV PO ZAKLJUČKU KRIZE**

Kljub povišanju stopnje zaposlenosti v starostni skupini 55 do 64 let<sup>127</sup> (iz 36,6 % v letu 2000 na 42,5 % v letu 2005<sup>128</sup>), bo EU, po mnenju EESO (2009, 27), težko dosegla Lizbonski cilj. Po mnenju EK (2010, 2) bo učinek izvajanja Lizbonskega cilja težko preprosto oceniti, saj je odvisen od javnih politik in gospodarskih gibanj, poleg tega pa se izvajanje končuje v obdobju, ko se evropsko gospodarstvo sooča s posledicami gospodarske krize. Kljub temu, da se je Lizbonska strategija osredotočila na prave strukturne reforme, ki na področju trga dela posegajo na uvajanje prožne varnosti, usposobljenost in vseživljenjsko učenje, EK (2010, 4) ocenjuje, da Lizbonska strategija »ni ponudila zadostnih orodij, da bi že na začetku lahko odpravili nekatere vzroke krize«. Lizbonski cilj, da bi se dosegla 50 % zaposlenost delavcev v skupini 55 do 64 let, je ambiciozen, vendar po mnenju EK (2010, 15) neuresničljiv brez strukturnih reform, ki sledijo zahtevam na trgu dela kot so: boljša izobrazba, promoviranje aktivnega staranja in vseživljenjskega pristopa itd..

Vlada RS je z namenom priporočila EU, da sprejme ukrepe za krepitev pokojninske reforme ustanovila delovno skupino strokovnjakov, ki so pripravili strateški dokument glede modernizacije pokojninskega sistema z namenom, da se na tej podlagi pripravijo zakonske spremembe v smeri povečanja stopnje zaposlenosti starejših oseb, ob sočasnem zagotavljanju dolgoročne vzdržnosti javnih financ in primernih ter dostojnih pokojnin. Glede priporočila za izvajanje Strategije aktivnega staranja pa je Slovenija sprejela ukrepe za socialno integracijo starejših v programe APZ, vlaganje v kompetence in usposobljenost ter zagotavljanje primernih delovnih pogojev za to kategorijo delavcev (SVREZ 2009d, 43). V dokumentu »Ukrepi za

---

<sup>127</sup> V starostni skupini 55 do 64 let je bilo 22,2 milijona ljudi zaposlenih v EU konec leta 2005, brezposelnih 1,6 milijona, upokojenih pa je bilo 28,5 milijona ljudi.

<sup>128</sup> Podatki za EU 25.

spodbujanje aktivnega staranja« MDDSZ z namenom večje osveščenosti o pomenu ohranjanja znanja in veščin poudarja pomembnost komunikacijske strategije in operativnega načrta ZRSZ (MDDSZ 2009d, 31), kar je razvidno iz Tabele 9. 8.

Tabela 9. 8: Povzetek ukrepov za spodbujanje aktivnega staranja

<i>Naziv ukrepa</i>	<i>Cilj</i>
<i>Ukrepi namenjeni starejšim brezposelnim.</i>	<i>Povečanje števila starejših brezposelnih v ukrepe APZ.</i>
<i>Ukrepi namenjeni starejšim zaposlenim osebam.</i>	<i>Večja usposobljenost in konkurenčnost zaposlenih starejših ter večja osveščenost o pomenu zdravega delovnega okolja.</i>
<i>Ukrepi za spreminjanje odnosa delodajalcev ter široke javnosti do starejših oseb (promocija zaposlovanja starejših).</i>	<i>Večja osveščenost o pomenu ohranjanja znanja in veščin.</i>
<i>Spodbujanje osebnega dopolnilnega dela</i>	<i>Večja delovna aktivnost starejših.</i>
<i>Malo delo</i>	<i>Prožnejše oblike zaposlovanja.</i>
<i>Modernizacija</i>	<i>Podaljševanje obdobja vključenosti starejših na trgu dela.</i>

Vir: MDDSZ 2009d, 31.

### **9.1 Odzivi EU na krizo in ocena ter priporočila OECD za Slovenijo v času med in po končani krizi**

Svet EU (2010, 2-3) opozarja na tri izzive zaposlitvene politike, pri katerih bo potrebno prilagoditi krizne ukrepe okvirom načrtanih strukturnih reform in sicer: 1/krizni ukrepi naj trajajo, dokler so učinkoviti. Tako naj ukrep skrajšane delovne obveznosti traja le toliko časa, dokler se brezposelnost povečuje, vendar naj temu sledijo strogi pogoji ter podporne aktivnosti ZRSZ; 2/ krizni ukrepi naj se preusmerijo v zagotavljanje dohodkovne varnosti brezposelnih in drugih neaktivnih oseb s poudarkom na APZ; 3/ postopno opuščanje blažilnih ukrepov in osredotočenje v strukturne reforme.

OECD (2009a, 14-15) je med ocenami in priporočili Sloveniji zapisal, da je potrebno povečati delovno aktivnost in sočasno zmanjšati dualizem na trgu dela. Rast in pomembne strukturne spremembe (npr. zmanjšane davčne obremenitve dela, zaostrovanje kriterijev za priznanje denarnih nadomestil za primer brezposelnosti in

uvedba APZ programov) so prispevale, da je stopnja brezposelnosti v Sloveniji pred krizo padla pod naravno ter da je zaposlitvena stopnja nad povprečjem OECD. Vendar so po mnenju OECD (2009a, 15) potrebne nadaljnje reforme in sicer: 1/ oblast se mora vzdržati sprejemanj cikličnih ukrepov med krizo, ki dolgoročno negativno vplivajo na delovanje trga dela, zato se ukrep po ZDSPDČ ne sme nadaljevati po krizi; 2/ zaradi še vedno, v primerjavi z drugimi državami, prenizke vključenosti starejših v delovno silo, je potrebno to stopnjo dvigniti s povišanjem upokojitvene starosti, umikom spodbud za predčasno upokožitev ter s sledenjem postopnem izhodu s trga delovne sile s privlačnejšo ureditvijo delne upokojitve. Da pa bi tisti, ki želijo dlje delati, našli ustrezno zaposlitev, je ključna kontinuirana rast sposobnosti in vodenje cenitve programov za izobraževanje odraslih; 3/ potrebno je dvigniti stopnjo zaposlitve mladih ter zmanjšati terciarni študij z močnejšimi spodbudami za diplomiranje; ter 4/ olajšati stroške najemanja in odpuščanja na podlagi pogodb o zaposlitvi zaradi preprečevanja začasnih zaposlitev ter izogibanja dualizmu na trgu dela.

## ***9.2 Analiza dejavnosti slovenske vlade v smeri doseganja Lizbonskega cilja aktivnega staranja in dviga stopnje zaposlenosti starejših delavcev glede na priporočila OECD in izhodno strategijo***

Ukrepi, ki jih je slovenska vlada sprejela februarja 2009 z namenom ohranitve delovnih mest in brzdanja rasti brezposelnosti, so bistveni v kriznih časih, vendar lahko dolgoročno škodijo ekonomskemu razvoju (OECD 2009a, 94-95). Høj v OECD (2009a, 95) navaja, da je strukturne reforme včasih lažje implementirati v časih ekonomske krize, kajti slabi ekonomski pogoji omogočajo jasnejše videnje obstoječih politik, ki niso vzdržne, bodisi za posameznike bodisi za gospodarstvo. Pogačar (2009, 1686) prav tako meni, da je čas krize primeren čas za strukturne spremembe, za katere nikoli ni primeren čas, vendar si jih država v času gospodarske rasti lahko lažje privošči, da jih ne izvede ter da, v kolikor kratkoročnim ukrepom krize ne bodo sledile strukturne spremembe, bo v Sloveniji izhod iz krize počasnejši in še težji, pa tudi naslednjo krizo bo pričakala podobno nepripravljena kot to, ki jo doživljamo sedaj.



Vlada RS je februarja 2010 sprejela »Slovensko izhodno strategijo 2010–2013« kot strategijo<sup>129</sup> izhoda iz gospodarske in finančne krize, ki je zasnovana kot “kombinacija ukrepov ekonomske politike, strukturnih sprememb in institucionalnih prilagoditev”, s ključno nalogo “zagotoviti skladnost kratkoročnih protikriznih ukrepov s cilji dolgoročnih strukturnih sprememb” (Vlada RS 2010). Izhodna strategija sledi priporočilom OECD in tako med strukturnimi ukrepi za povečevanje stopnje starejših zaposlenih poudarja predvsem spremembe pokojninske zakonodaje. Predlog »Zakona o pokojninskem in invalidskem zavarovanju« (ZPIZ-2)<sup>130</sup>, ki je bil v prvotnem osnutku dan v javno razpravo 24. aprila 2010 in druga verzija, ki jo je MDDSZ v medresorsko usklajevanje posredovalo 10. avgusta 2010, že vsebuje bistvene spremembe v obveznem zavarovanju, ki jih izpostavlja tudi OECD (2009a, 98) za povečanje stopnje zaposlenosti starejših kot so: 1/ nižje pokojnine z dvigom zakonske upokojitvene starosti, 2/ prilagoditev finančnih spodbud za predčasno upokojitev oz. delo po upokojitvi; 3/ izboljšanje zaposlitvenih možnosti s primernimi delovnimi mesti za tiste, ki želijo dlje delati. Finančno manj ugoden pokojninski sistem pomeni, da »sistem bonusov in malusov« ne učinkuje, saj ne stimulira posameznikov, da ostajajo v zaposlitvi, po drugi strani pa sistem dopušča različne ugodnosti, ki posamezniku omogočajo, da se upokoji pri relativno nizki starosti<sup>131</sup> (OECD 2009a, 98).

Predlog ZPIZ-2 tako sledi zapisanim ukrepom v izhodni strategiji (SVREZ 2009e, 27) in sicer: 1/ povišanju polne in minimalne starosti ter izenačitvi pogojev za pridobitev pravic moških in žensk; 2/ vzpostavitvi večje fleksibilnosti in odprtosti delnega upokojevanja, 3/ vzpostavitvi spodbudnejše politike bonusov in restriktivnejše politike malusov ter črtanju časovnih bonusov; 4/ podaljšanju obračunskega obdobja za odmero pokojnine; 5/ »vsako delo šteje« oz. plačevanju enakih prispevkov glede na višino dohodka od vseh del ter; 6/ izločitvi čistih socialnih transferov iz pokojninskega sistema<sup>132</sup>.

---

<sup>129</sup> Izhodna strategija v ožjem smislu predstavlja načrtovanje časa, hitrosti in zaporedja umika protikriznih ukrepov medtem, ko v širšem smislu s strukturnimi ukrepi določa smer in bodoče cilje po koncu krize (SVREZ 2009e, 1).

<sup>130</sup> Medresorsko usklajevanje o predlogu ZPIZ-2 bo zaključeno do začetka septembra 2010.

<sup>131</sup> Npr. znižanje starostne meje zaradi otrok (37. člen ZPIZ-1), znižanje starostne meje za ženske zaradi zaposlitve pred 18. letom (38. člen ZPIZ-1), prav tako se lahko oseba upokoji pred dopolnitvijo polne starosti (ki omogoča upokojitev brez odbitkov) brez zmanjšanja pokojnine v izjemnih primerih (npr. če pride do ekonomskih težav pri delodajalcu) (55. člen ZPIZ-1).

<sup>132</sup> Pokojninski sistem je sistem socialnega zavarovanja in ne socialnega varstva.

Ukrepi v izhodni strategiji prav tako sledijo načelu varne prožnosti s posodobitvijo trga dela s spremembo delovnopravne zakonodaje in sicer, v »povezavi s pokojninsko reformo dvig starosti, ki definira starejšega delavca« (SVREZ 2009e, 26). Prihranki iz tega sklada bi se namenili v »sklade za izobraževanje in usposabljanje« in po avstrijskem zgledu v »sklad za odpravnine« ter v nadomestila brezposelnim mladim (SVREZ 2009e, prav tam), vendar je ob tem z vidika starejšega delavca še vedno potrebno premisliti glede zmanjšanja stroškov dela (dopusta, dodatka na delovno dobo) ter glede vprašanja starejših delavcev kot varovane kategorije delavcev. S tem v zvezi bo MDDSZ (2009d, 26) do zaključka leta 2011 proučilo možnosti za uvedbo t.i. »kvot za zaposlovanje starejših«, ki bi, glede na postavljene kriterije, določale obvezni delež zaposlenih starejših v posameznem podjetju, za tista, ki tega ne bi izpolnjevala, pa bi morala plačevati določen znesek v sklad za usposabljanje in izobraževanje starejših oseb s ciljem večje zaposljivosti in konkurenčnosti.

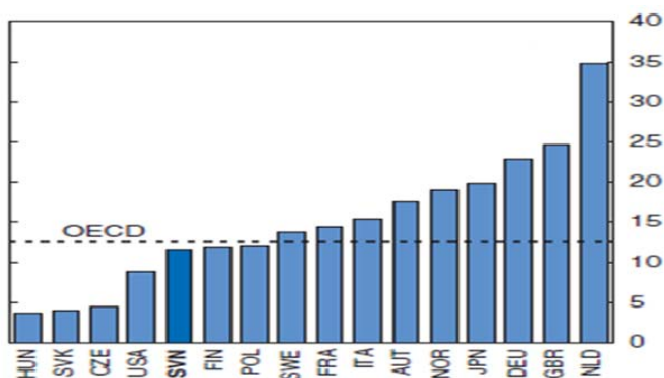
Glavni oviri za »part-time« zaposlitve (glej Sliko 9.10) sta po mnenju OECD (2009a, 100 - 101) v Sloveniji restriktivna pokojninska zakonodaja, ki delno upokojitev<sup>133</sup> omogoča le delavcem v delovnih razmerjih kot tudi nezmožnost sočasnega uživanja pokojnine in plače. Tako delna pokojnina kot plača sta predmet davčne obremenitve<sup>134</sup>, poleg tega upokojenci iz tega naslova plačujejo tudi prispevke za brezposelnost in zdravstveno zavarovanje kljub temu, da uživalci pokojnine niso varovana kategorija delavcev in pri njih ne more priti do nastanka brezposelnosti, prav tako pa se njihovo zdravstveno zavarovanje financira neposredno iz pokojninske blagajne. OECD (2009a, 101) zato meni, da bi morale biti odpravljene davčne obremenitve na delno pokojnino, dopustiti bi se morala kombinacija prejemanja pokojnine in plače s fleksibilno ureditvijo delne pokojnine in prilagodljivim delovnikom, ki bi, po rezultatih Ankete o delovni sili v letu 2006, vplival na kar 11 % zaposlenih delavcev, da bi podaljšali zaposlitev, kot je razvidno iz Slike 9.11.

---

<sup>133</sup> Konec leta 2007 je to možnost uporabilo manj kot 2 % novih starostnih upokojencev.

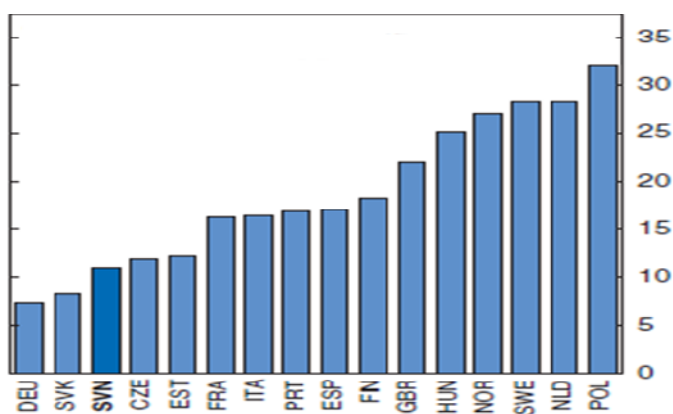
<sup>134</sup> Delna pokojnina je dejansko dvakrat obdavčena, saj se že pri izračunavanju neto pokojnine pretvori bruto pokojninska osnova v neto pokojninsko osnovo.

Slika 9.10: Zaposlitev za polovični delovni čas med starejšimi zaposlenimi (50–64) v državah članicah OECD, 2007



Vir: OECD (2009a, 100)

Slika 9.11: Delež oseb, ki bi delali dlje, če bi bil delovni čas bolj fleksibilen v državah članicah OECD, 2006.



Vir: OECD (2009a, 100).

OECD (2009a, 102) Sloveniji predlaga tudi spremembe plačnega sistema, saj so starejši delavci v primerjavi z mlajšimi predragi glede na produktivnost. OECD predlaga, da se Slovenija zgleduje po Kitajski, kjer se plače po dogovoru med delodajalci in sindikati lahko znižajo po določeni starosti v zameno za večjo varnost zaposlitve ter primer Švedske, kjer plače v javnem sektorju niso vezane na delovno dobo, temveč na individualne veščine. Ob tem OECD (2009a, prav tam) opozarja na plačne subvencije, ki jih ZZZPB priznava delodajalcem v obliki oprostitve plačila prispevkov za socialno varnost v primeru zaposlitve starejšega delavca, ki naj bodo različne za posamezne kategorije starejših delavcev, da ne bi prišlo do prevelikega števila starejših delavcev in substitucijskega efekta, ko bi izgubile delo ostale

kategorije delavcev, ki niso upravičene do subvencije, starejši delavci pa bi postali predmet stigmatizacije s strani delodajalca. Tudi »odpravnina ob upokojitvi«, ki se je prvotno urejala s kolektivnimi pogodbami, šele od leta 2003 z uveljavitvijo ZDR, pa je tudi uzakonjena pravica, starejšemu delavcu omogoča materialno preskrbljenost v času dokler ne pridobi pokojnino, in je zato njen smisel v današnjem času, ko osebe prejemajo akontacijo pokojnine in ko tudi postopki niso več dolgotrajni, vprašaljav, saj gre na eni strani za nestimulativno pravico z vidika analize »stroškov in koristi«, ki starejšega delavca dela le še bolj nekonkurenčnega, na drugi strani pa lahko pomeni »nagrado« za odpoved delovnega razmerja starejšemu delavcu.

Delež neaktivnih oseb (50-64), ki ne iščejo zaposlitve zaradi bolezni oz. invalidnosti, se je iz 6% leta 2000 dvignil na 22% leta 2007, kar po mnenju OECD (2009a, 99) predstavlja opozorilo, da morajo oblasti pregledati, ali so pogoji v invalidski zakonodaji zadostno strogi, saj OECD (2009a, prav tam) po drugi strani ugotavlja, da se starejši (50-64) ne poslužujejo denarnih nadomestil za primer brezposelnosti kot predčasne upokojitve. Čeprav je stopnja brezposelnosti starejših (3,5 %) v polovici 2008 bila več kot polovico odstotne točke pod agregatno stopnjo, OECD (2009a, 99) predlaga, da se, ko bo gospodarska kriza končana, dolžina uživanja nadomestila za brezposelnost za dolgotrajno brezposelne starejše delavce zmanjša k enotnem obdobju prejemanja (12 mesecev). Ob tem bi bilo smiselno, po mnenju OECD (2009a, prav tam) vezati pokojninsko osnovo na plače iz celotnega delovnega obdobja iz dosedanjih najugodnejših 18 let, saj bi to imelo vpliv na posameznikovo odločitev glede nadaljnjega dela oz. upokojitve.

Izhodna strategija s tem v zvezi predvideva novo ureditev zavarovanja za primer brezposelnosti in APZ z novim »Zakonom o urejanju trga dela« (v nadaljevanju: ZUTD) ter novo ureditev instituta malega dela z »Zakonom o malem delu« (v nadaljevanju: ZMD)<sup>135</sup>. Glede položaja starejših delavcev se s predlogom ZUTD povzema ureditev glede varstva starejših delavcev, vendar se krajša čas trajanja pravice do plačila prispevkov za pokojninsko in invalidsko zavarovanje po izteku denarnega nadomestila do upokojitve in sicer iz 3 let na 1 leto<sup>136</sup>. Drugačni pogoji se po ZUTD predvidevajo tudi za ureditev načela izkoriščenosti zavarovalne dobe, saj

<sup>135</sup> Predlog ZUTD kot tudi predlog ZMD sta v danem trenutku v zakonodajnem postopku.

<sup>136</sup> 68. člen predloga ZUTD.

ZZZPB omogoča zavarovancu, starejšemu od 50 let in z najmanj 25 let zavarovanja, da se mu pri ponovnem uveljavljanju denarnega nadomestila v čas zavarovanja všteva celotni čas, ko je bil zavarovan, vključno s časom prejemanja denarnega nadomestila (25a. člen ZZZPB) medtem, ko ZUTD v 2. odstavku 69. člena to predvideva le za osebe nad 55 let, ki imajo več kot 30 let zavarovalne dobe. Po drugem odstavku 50. člena predloga ZUTD pa se bo lahko ciljnim skupinam brezposelnih oseb, med katerimi so tudi starejši, vključenost v javna dela (več kot 1 leto) podaljšala zaradi stanja na trgu dela, kar pomeni spremenjeno ureditev od obstoječe zakonodaje, ki podaljševanje vključenosti v javna dela veže na starost in spol osebe<sup>137</sup>.

S predlogom ZMD se malo delo širi tudi na upokoјence, ki po sedaj veljavni pokojninski zakonodaji ne morejo sočasno biti zaposleni oz. samozaposleni in prejemati pokojnino, saj jim pokojnina v času reaktivacije miruje. ZMD tako predvideva, da lahko upokoјenec (enako kot druge kategorije upravičencev) na podlagi napotnice malo delo opravlja največ 60 ur v koledarskem mesecu<sup>138</sup>. ZMD prav tako predvideva vštevnoost časa opravljanja malega dela v sorazmernem delu v posameznikovo zavarovalno dobo<sup>139</sup>.

Tudi po izhodni strategiji bo izhod iz krize spremljal aktiven program strukturnih reform (SVREZ 2009e, 4), ki bo povezan s programskimi spodbudami APZ, socialnimi programi in politiko vseživljenjskega učenja (SVREZ 2009e, 24). Izvedbo vseh programov mora spremljati »komunikacijska strategija«, pri kateri morajo sodelovati socialni partnerji, pozornost pa bo usmerjena zlasti v dva segmenta in sicer (SVREZ 2009e, prav tam): 1/ v spodbude, katerih osnovni cilj je povečanje zaposlenosti in produktivnosti in 2/ spodbude za večje socialno vključenje oz. širši socialni razvoj za tiste, ki jim grozi bodisi so že zaradi nekonkurenčnosti izpadli iz trga dela.

Med ukrepi za prvo skupino so v pripravi in izvedbi programi APZ, ki povezujejo ukrepe med seboj (svetovanje + usposabljanje + subvencija za zaposlitev, ali krajšanje delovnega časa, povezano z obveznim usposabljanjem) in z ukrepi spodbujanja podjetništva in konkurenčnosti ter vseživljenjskim učenjem (SVREZ

---

<sup>137</sup> Glej točko 5. 3. 4. 1.

<sup>138</sup> Prvi odstavek 4. člena ZMD.

<sup>139</sup> Prvi odstavek 25. člena ZMD.

2009d, 25). Med ukrepi je potrebno izpostaviti izobraževanje in usposabljanje delavcev za zahtevnejša delovna mesta z višjo dodano vrednostjo (SVREZ 2009e, prav tam). Sredstva, namenjena pridobivanju neformalnega znanja, pa "se bodo povečala, ob cilju večjega vključevanja starejših in manj usposobljenih posameznikov v vseživljenjsko učenje"(SVREZ 2009e, prav tam). Pri drugi skupini ukrepov, ki so namenjeni starejšim, dolgotrajno brezposelnim ter drugim manj usposobljenim osebam, ki lahko hitreje izgubijo stik s trgom dela, se bodo povečali socialno razvojni projekti kot priložnost za podaljševanje njihove delovne aktivnosti (SVREZ 2009e, 25).

OECD (2009a, 103) meni, da je večjo odvisnost produktivnosti in stroškov dela mogoče doseči s povečevanjem vključenosti v vseživljenjsko učenje, ki je v Sloveniji relativno visoka, vendar s starostjo hitreje upada kot v drugih državah OECD, kar se delno odraža v nepovratnih investicijah delodajalca v usposabljanje starejšega delavca, ki se zaradi možnosti predčasne upokojitve hitreje umakne s trga dela. Kljub številnim programom za izobraževanje odraslih, so ocene empiričnih učinkov teh programov posledično na trgu dela redke, vendar Martin in Grubb v OECD (2009a, 104) opozarjata na obliko posameznega programa, kar v splošnem pomeni, da so bolj uspešni programi tisti, ki so osredotočeni in so strogo vezani na delovno mesto.

Kljub vsemu OECD (2009a, 104–105) glede na opravljene raziskave<sup>140</sup> meni, da možnost vseživljenjskega učenja ni glavni razlog za odhod iz trga dela. »Pri tem ne smemo pozabiti, da bi bilo treba pozornost usmerjati že v srednjo generacijo, saj se bo sicer pomanjkanje usposabljanja ter vseživljenjskega učenja delodajalcem v prihodnjih desetletjih vrnilo kot bumerang v smislu nekonkurenčnih in nekompetentnih posameznikov« (Zupančič 2008, 23 – 24). Konec leta 2008 je število zaposlenih oseb, starejših od 45 let, predstavljalo približno 36 % vseh zaposlenih oseb v Sloveniji. V 2. četrtletju leta 2009 je bilo med zaposlenimi delavci, ki so bili starejši od 44 let, 54, 6 % takih, ki so imeli srednješolsko izobrazbo, 14,4 % jih ni dokončalo oz. so imeli končano osnovnošolsko izobrazbo, 14,1 % jih je imelo visokošolsko izobrazbo. Skoraj 10 odstotkov (9,5 %) so predstavljali tisti z

---

<sup>140</sup> Po Anketi o delovni sili (2006) bi se le 5 % zaposlenih odločilo ostati v zaposlitvi, če bi lahko posodobili svoje sposobnosti.

višješolsko izobrazbo, najnižji odstotek (3,2) pa so predstavljali tisti z opravljeno specializacijo, magisterijem oz. doktoratom (MDDSZ 2009d, 17).

OECD (2009a, 101) tudi opozarja, da povečanje ponudbe starejše delovne sile ne pomeni apriori tudi povečanje povpraševanja po starejši delovni sili predvsem zaradi negativnih percepcij delodajalcev o zmožnosti starejših delavcev, da se prilagodijo tehnološkim in organizacijskim spremembam, kot tudi zaradi plačnega sistema, ki stroške dela veže na starost namesto na produktivnost. OECD (2009a, 101–102) zato predlaga dva komplementarna pristopa in sicer: 1/ protidiskriminacijsko zakonodajo, podprto s kampanjami osveščanja, ki naj vsebujejo smernice in 2/ doseganje učinkovitosti z določitvijo sankcij. Slednje so bile določene z novelo ZDR-A leta 2007, ko je bilo preneseno tudi dokazno breme na delodajalca, že leta 2006 pa je bil predstavljen akcijski načrt v okviru projekta *»Komunikacijska strategija in operativni načrt za izvedbo promocijske kampanje na področju zaposlovanja starejših«* (MDDSZ 2009d, 27), v obdobju 2010–2011 pa se pripravlja komunikacijska strategija in operativni načrt ZRSZ z namenom večanja osveščanja o pomenu ohranjanja znanja in veščin (MDDSZ 2009d, 31).

Za zmanjševanje brezposelnosti med starejšimi osebami je Vlada RS dne 23. aprila 2010 sprejela predlog novele Zakona o dohodnini (Zdoh-2G). Novelo zakona je Državni zbor RS sprejel 20. maja 2010. Novela zakona določa novo olajšavo v obliki znižanja davčne osnove za tistega delodajalca, ki bo za nedoločen čas zaposlil težje zaposljivo osebo (3. člen Zdoh-2G<sup>141</sup>), ki je po Zdoh-2G oseba, ki je starejša od 55 let oz. mlajša od 26 let. Osebe, starejše od 55 let so februarja 2010 v strukturi vseh oseb, ki so bile brezposelne vsaj 6 mesecev, predstavljale skoraj dvajsetino, zato ima ta ukrep naravo kriznega ukrepa, ki je hitro uporabljiv in podpira druge politike na področju zaposlovanja (MF 2010b, 8).

Posebno olajšavo za delodajalce, ki bodo zaposlovali starejše delavce, pa v obliki oprostitve plačila dela prispevka delodajalca za pokojninsko in invalidsko zavarovanje predvideva tudi zadnji predlog ZPIZ-2 (MDDSZ 2010d), po katerem bi

---

<sup>141</sup> Zavezanec, ki na novo zaposli osebo mlajšo od 26 let ali osebo starejšo od 55 let, ki je bila pred zaposlitvijo vsaj 6 mesecev prijavljena v evidenci brezposelnih oseb pri ZRSZ in v obdobju zadnjih 24 mesecev ni bila zaposlena pri tem zavezancu ali njegovi povezani osebi, lahko uveljavlja znižanje davčne osnove v višini 45 % izplačane plače te osebe.

RS delodajalcem, ki zaposlujejo starejše delavce, ki so dopolnili 60 let starosti, plačala 30 % prispevka delodajalca medtem, ko bi RS krila 50 % prispevka delodajalca za pokojninsko in invalidsko zavarovanje za tiste delavce, ki izpolnjujejo starostni pogoj za predčasno upokožitev v prehodnem obdobju, dokler upokožitvena starost za predčasno pokojnino ne doseže 60 let<sup>142</sup>. Delodajalčevo davčno osnovo pa zmanjšujejo tudi obstoječe davčne olajšave za premije kolektivnega prostovoljnega dodatnega pokojninskega zavarovanja, ki jih plačuje delodajalec za svoje zaposlene. Ker zaposlenim ta oblika zavarovanja prinaša dodaten dohodek v pokoju, delodajalec pa ni zavezan plačevati davke in prispevke od vplačanih premij, bi bilo smiselno pri modernizaciji pokojninske zakonodaje, premisliti o višjih davčnih spodbudah za to obliko zavarovanja, ki bi jih lahko uveljavljali delodajalci. Le ti bi potem skozi plačno politiko lahko namenili višje premije tistim delavcem, ki so za podjetje dragoceni, med katerimi bi lahko bili tudi starejši delavci, delodajalec pa bi za slednje uveljavljal višje davčne olajšave.

Glede na to, da so delodajalci ključni pri reševanju problema zaposlenosti starejših delavcev je potrebno z vidika zniževanja stroškov delodajalcem zaradi zaposlovanja starejših delavcev ter prilagajanja delovnega procesa tem delavcem premisliti tudi o krčenju posebnega delovnopravnega varstva starejših delavcev v smislu finančnih spodbud, saj v kolikor bo delodajalec začel vlagati v usposabljanje ter v delovno okolje teh delavcev, ne bo več potrebe po dosedanjem obsegu pravne varnosti, ki bi v nespremenjenem obsegu, ob spremenjenih razmerah lahko pomenila še dodatno breme, ki bi, že sedaj v večini nezainteresirane delodajalce za zaposlovanje starejših delavcev, odvrnila od zaposlovanja teh delavcev oz. bi povzročilo odpuščanje delavcev že ob izpolnitvi minimalnih pogojev za upokožitev. Upoštevajoč navedeno, bi le s »pocenitvijo« starejših delavcev, le ti lahko postali privlačnejši delodajalcem, katerih edina in glavna želja je (p)ostati konkurenčen na trgu in ustvariti profit in kateri, po pregledu vseh ukrepov, imajo le »skromne« spodbude za zaposlovanje starejših zaposlenih.

---

<sup>142</sup> Peta alineja 156. člena predloga ZPIZ-2.



### **9.3 Nova evropska strategija**

Evropski svet (2010, 7 – 8) se je na podlagi sporočila EK z naslovom "*Evropa 2020: strategija za pametno, trajnostno in vključujočo rast*" ter razprav v Svetu dogovoril, da bo eden od elementov nove evropske strategije, ki je bila potrjena na junijskem zasedanju Evropskega sveta leta 2010, tudi zagotovitev 75-odstotne stopnje zaposlenosti žensk in moških v starosti med 20 in 64 let, tudi z večjo udeležbo starejših delavcev. To predstavlja enega od ključnih ciljev integriranih smernic strategije »Evropa 2020«, katerega del predstavljajo tudi smernice za politike zaposlovanja držav članic (EK 2010c, 7). »Smernica 7« (povečanje udeležbe na trgu dela in zmanjšanje strukturne brezposelnosti) tako posega na področje dvigovanja stopnje zaposlenosti starejših delavcev (EK 2010c, 8), saj EK<sup>143</sup> (2010b, 5) opozarja, da je evropsko povprečje stopnje zaposlenosti delavcev v starosti 55–64 let (46 %) precej pod ameriškim in japonskim povprečjem, kjer je zaposlenih več kot 62 % delavcev v tej starostni skupini. Za dvigovanje stopnje zaposlenosti starejših delavcev pa bo potrebno povečati tudi usposobljenost le teh, kar je zapisano v »Smernici 8« (razvijanje usposobljene delovne sile, ki ustreza potrebam trga dela, ter spodbujanje kakovostnih delovnih mest in vseživljenjskega učenja delavcev) (EK 2010c, 8 – 9). Novost med smernicami za politiko zaposlovanja, ki se nanašajo na starejše, pa je v novi strategiji »Smernica 10« (spodbujanje socialne vključenosti in boj proti revščini), ki se nanaša na preprečevanje revščine, zlasti med starejšimi (2010c, 10).

Države članice bodo o izvajanju nove evropske strategije morale poročati, enako kot do sedaj, z oblikovanimi programi nacionalnih reform.

---

<sup>143</sup> EK (2010b, 10) tudi opozarja, da je potrebno v okviru »Evropskega inovacijskega partnerstva« prilagoditi tehnologije, ki bodo starejšim delavcem omogočale, da živijo neodvisno ter da ostanejo aktivni.

## **10 UČINKOVITOST STRATEŠKIH NACIONALNIH (TUDI PROTIKRIZNIH) UKREPOV ZA DOSEGO LIZBONSKEGA CILJA AKTIVNEGA STARANJA IN DVIGA STOPNJE ZAPOSLENOSTI STAREJŠIH DELAVCEV**

Slovenija se, kot ena izmed držav evropskega zavezništva, zgleduje po drugih državah, zlasti tistih, katerim demografske projekcije napovedujejo podobno usodo. V Sloveniji se posledicam staranja ne bo mogel izogniti nihče, kajti nacionalne politike bo potrebno modernizirati in prilagoditi novim izzivom, organizacije bodo morale zaradi spremenjene starostne strukture delovne sile prilagajati delovni proces novi tehnologiji in delovnim mestom, ki bodo primerna starostnem profilu zaposlenih delavcev, navsezadnje pa se bo s staranjem soočil tudi vsak posamezni delavec, ki mu čas ne bo pustil le sledi v fizičnem zgledu, temveč bo povzročil spremembo miselnosti glede lastne delovne zmožnosti.

V nalogi sem si zato zastavila temeljni hipotezi, ki sem ju želela v sklopu tega poglavja ovrednotiti zato, da bi ugotovila, ali je uspešna implementacija in izvajanje na organizacijski ravni odvisno od dobro in učinkovito zastavljenih nacionalnih ukrepov za doseganje Lizbonskega cilja ter, ali in v kolikšnem obsegu protikrizni ukrepi delujejo na nacionalna prizadevanja za doseg skupnega evropskega cilja.

### ***10.1 Ali se strateško načrtani nacionalni ukrepi v smeri doseganja Lizbonskega cilja odražajo na organizacijski ravni?***

S ciljem spodbuditi zaposlenost starejših oseb kot ene ranljivejših skupin prebivalstva, je Slovenija z nacionalnimi strateškimi dokumenti sledila evropskim priporočilom ter ukrepe nacionalnih politik za doseg teh ciljev zapisala v številnih zakonodajah, ki vplivajo na dvig zaposlenosti starejših oseb. Glede na posebno pravno varstvo starejših delavcev v delovnopравни zakonodaji, posebni zaposlitveni politiki starejših brezposelnih oseb kot ciljni skupini delavcev ter načrtanimi zakonskimi okvirji za razvoj socialnega podjetništva z namenom reševanja težje

zaposljivih oseb, starejših od 55 let, prepovedi kakršnekoli diskriminacije na temelju starosti ter pokojninski zakonodaji, ki stimulira tiste, ki podaljšajo obdobja delovne aktivnosti zaradi upočasnitve hitre rasti novih upokojencev, si upam trditi, da je Slovenija oz. slovenska vlada normativno dobro in konsistentno načrtala okvirje za doseganje Lizbonskega cilja.

Obveznim zakonskim normam delodajalci kot glavni akterji pri ustvarjanju gospodarske rasti sicer sledijo, vendar se kot končni učinek v prizadevanjih za doseganje Lizbonskega cilja navedeno vendarle ne odraža, saj je področje ravnanja s starejšo delovno silo, razen zapisanih prisilnih norm, prepuščeno lastni presoji vsakega posameznega delodajalca. In glede na to, da za enkrat v Sloveniji ni predpisanega »kvotnega« sistema, ki bi določal, da mora biti v organizaciji določen odstotek starejših zaposlenih, delodajalca nihče oz. nič ne prisiljuje, da zaposluje starejši kader. Z enakimi težavami so se srečali snovalci Zakona o zaposlitveni rehabilitaciji in zaposlovanju invalidov (ZZRZI), ki zaposlovanje invalidov rešuje s »kvotnim sistemom zaposlovanja invalidov«, po katerem mora vsak delodajalec, ki zaposluje več kot 20 delavcev, zaposlovati invalide v okviru določenega deleža od celotnega števila zaposlenih delavcev in katerega delodajalci v večini sprejemajo kot primeren način za reševanje problematike zaposlovanja invalidov (Vlada RS 2009, 22).

Menim, da če se bodo delodajalci tudi nadalje otepali (podaljševanja) zaposlovanja starejših oseb, se bo potrebno na razmere na trgu dela odzvati z določitvijo kvote starejših oseb, ki jih bo morala določena organizacija zaposlovati in kar je zapisano tudi med možnimi bodočimi ukrepi za spodbujanje aktivnega staranja (MDDSZ 2009d, 26)<sup>144</sup>. Navedeni ukrep tudi ne bi bil diskriminatoren do drugih starostnih skupin delavcev, saj glede na predstavljene demografske trende, zaradi krčenja delovne sile, v prihodnje ne bo dovolj mladih, ki bi lahko nadomestili starejše odhajajoče delavce. Manevrski prostor, ki ga ima po mojem mnenju Vlada RS, v svojih prizadevanjih po sledenju evropskemu cilju, je tudi poskušati v okviru pokojninske reforme zmanjšati stroške dela delodajalcem, ki bodo zaposlovali

---

<sup>144</sup> MDDSZ bo preučilo možnosti za uvedbo kvotnega sistema do decembra 2011.

starejše delavce, slednje pa primerno stimulirati, da bi podaljševali svojo delovno aktivnost.

Raziskava<sup>145</sup>, ki jo je MDDSZ (2010c) izvedlo aprila 2010, v času javne razprave o novem pokojninskem zakonu in nove »Zelene knjige o pokojninah«, s katero želi Evropa postaviti pokojninski okvir na ravni EU za zagotavljanje primernih in vzdržnih pokojnin (Press Releases Rapid 2010), je pokazala, da javnost (82,3 %) sicer podpira potrebne spremembe obstoječega sistema, vendar jih kar 41,1 % nasprotuje predvidenim ukrepom, med katerimi jih najbolj moti (72,7 %) prav podaljševanje upokojitvene starosti na 65 let za moške in na 63 let za ženske. Slednji podatek kaže, da se javnost vendarle ne zaveda posledic staranja in posledično tudi ne dojema, da bo potrebno delovno aktivnost podaljševati. To dokazuje tudi podatek, da jih je kar 61,5 %, na vprašanje pri kateri starosti bi se upokojili, če bi lahko sami izbirali, odgovorilo, da v starosti med 55. in 60. letom medtem, ko bi se jih 14,2 % upokojilo med 60. in 65. letom starosti, 20,5 % pa celo pred 55. letom starosti. To pomeni, da se slovenska javnost skromno zaveda, da je Lizbonski cilj usmerjen k podaljševanju aktivnosti do 65. leta starosti in nakazuje na možnost, da bodo osebe v letošnjem letu poskušale preko denarnih prejemkov za primer brezposelnosti uveljavljati pričakovane pravice po sedanjih pokojninski zakonodaji, ki omogoča upokojevanje pod (ugodnejšimi) sedanjimi pogoji, v kolikor bo oseba na zavodu za zaposlovanje v trenutku, ko in če bi bil sprejet nov pokojninski zakon.

Raziskava (MDDSZ 2010c) je tudi pokazala, da bi se jih kar 22,6 % upokojilo ob izpolnitvi minimalnih pogojev z zmanjšano pokojnino medtem, ko bi jih 52,7 % počakalo do izpolnitve polnih pogojev in se jih upokojilo s polno pokojnino. Ker bi se za upokojitev pri minimalnih upokojitvenih pogojih odločali zlasti starejši, poklicno izobraženi moški, je v povezavi s podatkom, da so bili med 14,2 % anketirancev, ki bi se upokojili med 60. in 65. letom večinoma starejši, bolj izobraženi moški, skromno nakazana možnost postopne spremembe miselnosti starejših delavcev, da bo potrebno podaljševati delovno aktivnost. Zato tudi ni

---

<sup>145</sup> Opravljena je bila telefonska raziskava z naslovom »Odnos javnosti do modernizacije pokojninskega sistema in malega dela«, ki je zajemala 700 anketirancev, moškega in ženskega spola, z različnimi izobrazbenimi strukturami (osnovno, srednjo, poklicno, višjo oz. visoko ali več), različnimi starostmi (18 – 30, 31 – 45, 46 – 60, 61 let ali več), različnimi zaposlitvenim statusom (zaposlen, nezaposlen, upokojenec, dijak, študent), v različnem tipu naselja (podeželje, manjši kraj, večje mesto, Ljubljana ali Maribor) ter znotraj šestih slovenskih regij.

presenetljiv podatek, da kar 64,5 % anketirancev podpira, da bi malo delo poleg študentov opravljali tudi upokojenci in brezposelne osebe.

Spremembam pokojninske zakonodaje bi morale slediti spremembe zakonodaje o varnosti in zdravju pri delu<sup>146</sup> s prilagoditvijo delovnih pogojev in okolja, poseben poudarek pa bi morala vlada nameniti tudi spremembam delovnopravne zakonodaje s prilagoditvijo pravic (v sorazmernem delu), ki bi odražale delavčevo produktivnost bolj kot nagrajevale delavčevo starost.

Ob tem je treba posebno pozornost nameniti tudi deležu dolgotrajno brezposelnih starejših oseb, na katerih bi bilo potrebno bolj delati, kot to opozarja tudi UMAR (2009b, 77), ki meni, da se lahko kakovostne storitve brezposelnim in delodajalcem ter učinkovito izvajanje politike trga dela zagotovi le s številčnejšo kadrovsko zasedbo javnih zavodov, ki bi po zgledu razvitih držav, bolj aktivirali dosedanjo politiko zaposlovanja, strnili programe, da ne bi bili preveč razdrobljeni ter posledično povečali delež vključenih brezposelnih v APZ. Vse to pa naj bi bilo, meni UMAR (2010c, 2), še bolj pomembno v času krize, ko je za APZ porabljenih več sredstev kot v preteklih letih<sup>147</sup>.

Številne raziskave (KAD (2008a, 2009b), Žnidaršič 2008), ki jih povzemam v nalogi sicer kažejo, da se delodajalci oz. organizacije zavedajo posledic, ki jih prinaša staranje, vendar kljub napovedim o pomanjkanju delovne sile, v večini ne želijo zaposlovati starejših delavcev, kar ugotavlja tudi ZDS (2010, 62). Razlog je največkrat v tem, da starejše zaposlene, namesto kot dodano vrednost, vidijo in ocenjujejo kot drago in nekonkurenčno delovno silo, ki se ni sposobna prilagajati organizacijskemu in tehnološkemu razvoju. Tisto, kar starejšemu delavcu predstavlja korist, s čimer mislim predvsem na posebno pravno varstvo v obliki različnih bonitet ter plačni sistem, ki nagrajuje starost ne glede na produktivnost, predstavlja za delodajalca strošek, kateremu se bodo, po mojem mnenju, delodajalci izogibali dokler ne bodo tudi sami deležni primernih olajšav za zaposlitev starejšega delavca oz. dokler ne bodo postavljeni pred dejstvo, da ne bodo imeli razpoložljive delovne

---

<sup>146</sup> V danem trenutku poteka socialni dialog, ki ga vodi MDDSZ s predstavniki socialnih partnerjev glede sprememb ZVZD.

<sup>147</sup> Obseg sredstev se je povečal na 0,5 % BDP, potem ko nekaj let znašal med 0,21 in 0,39 % BDP.

sile, saj staranje pri reševanju problema zaposlenosti starejše delovne sile deluje v dveh smereh. Na eni strani prihaja do hitrega naraščanja upokojene generacije, po drugi strani pa do krčenja delovno aktivnega prebivalstva, kar pomeni, da bo delodajalec ne le ostal brez delavca, temveč bo delavec v pokoj odnesel tudi znanje ter izkušnje oz. intelektualni kapital organizacije. Prav nacionalna politika in organizacijska kultura pa imata, po mnenju ZDS (2010, 62), izreden vpliv na to, ali se bodo starejši delavci odločili upokojiti ali ostati v podjetju, in ali bodo pred upokojitvijo delili svoje znanje. Morda pa bi bilo treba rešitev iskati v uravnoteženem starostnem profilu zaposlenih (na različnih ravneh) znotraj organizacije.

Izhajajoč iz navedenega lahko v celoti pritrdim postavljeni hipotezi, da je **učinkovitost nacionalnih ukrepov za doseganje Lizbonskega cilja in njegova uspešna implementacija ter nadaljnje izvajanje na organizacijski ravni odvisno od dobrega nacionalnega strateškega načrtovanja**, ki bi moralo vključevati večje stimulacije za delodajalce zato, da pride do večjega premika tudi na organizacijski ravni. Spremembo miselnosti delodajalcev, kot povzemam tudi v nalogi<sup>148</sup>, bo Slovenija v obdobju 2010-2011 uresničevala s komunikacijsko strategijo.

## ***10.2 Ali so protikrizni ukrepi smotrni pri doseganju Lizbonskega cilja?***

Protikrizni ukrepi za ohranjanje delovnih mest (UMAR 2010b, 136–140) so predstavljali intervencijo, ki je na trgu dela preprečevala padanje stopnje zaposlenosti, ki je v letu 2009 ostala nad povprečjem EU in kar se je odrazilo v manjšem naraščanju brezposelnosti v Sloveniji oz. celo v padcu dolgotrajne brezposelnosti, kar je tudi eden izmed ciljev APZ. Lizbonska strategija, ki je bila napisana v ugodnih makroekonomskih razmerah, in ki po mojem mnenju sledi ciljema polne zaposlenosti in optimizaciji delovanja trga dela, si upam trditi, da tem ciljem sledijo tudi protikrizni ukrepi, le da morajo biti slednji časovno naravnani na svetovno ekonomsko in gospodarsko krizo medtem, ko preseganje zastavljenega

---

<sup>148</sup> Glej poglavje 9.

Lizbonskega cilja v ugodnih makroekonomskih razmerah lahko pomeni zgolj presežek in blaginjo.

Lahko torej trdim, da je v širšem kontekstu splošni cilj protikriznih ukrepov enak skupnemu evropskemu cilju, vendar le v tolikšnem obsegu, ki je potreben, da se vzpostavijo razmere, kot so veljale na trgu dela pred nastankom krize. V nasprotnem primeru bi, po mojem mnenju, prišlo do nasprotnih učinkov in stanja, ki bi slabo vplivalo na delovanje trga dela, na kar opozarja tudi izhodna strategija Slovenije (SVREZ 2009e,1).

Glede na navedeno, po preučitvi izvajanja protikriznih ukrepov, le te ocenjujem kot smotno dopolnilo skupnemu evropskemu cilju, ki pa bi lahko, v kolikor ne bi bili v primernem času zaključeni, nasprotno predstavljali breme in povzročili nepravilnosti na trgu dela s posledicami, ki bi lahko okrnile nekatere temeljne institute, potrebne za delovanje tega trga, kar pa navsezadnje ni bil oz. ni temeljni namen teh ukrepov, obenem pa bi lahko povzročilo tudi težave pri nadaljnjem uvajanju strukturnih reform. Izhajajoč iz navedenega pritrjujem drugi hipotezi, da so **protikrizni ukrepi smotni le, če izpolnjujejo temeljni namen, da sledijo doseganju Lizbonskega cilja.**

Ob tem pa menim, da bi bilo primerno razmisliti tudi o navedbah UMAR (2009b, 77), ki ob intervencijskih ukrepih izpostavlja prenizko vključenost starejših brezposelnih (nižje izobraženih in tistih, starejših od 50 let) v programe izobraževanja in usposabljanja<sup>149</sup>, saj bi le ti z novimi znanji, pridobljenimi v kriznih časih, lahko povečali svojo zaposljivost in dolgoročno omogočili prestrukturiranje proizvodnje v podjetjih. Analiza subvencioniranja polnega delovnega časa (UMAR 2009b, 78) je namreč pokazala, da so bili v ta ukrep v največji meri vključeni sektorji predelovalnih dejavnosti (proizvodnja oblačil, proizvodnja električnih naprav, proizvodnja kovin in proizvodnja pohištva), ki so bili tudi v preteklosti prejemniki različnih subvencij, zlasti proizvodnja oblačil, ki je prejela tudi državne pomoči za zaposlovanje, s čimer pa se je odlagalo (tudi v proizvodnji pohištva) nujno potrebno prestrukturiranje. Analiza (UMAR 2009b, prav tam) je obenem pokazala, da obseg

---

<sup>149</sup> Vprašljiva je po mnenju UMAR-ja (2010c, 3) z vidika povečevanja zaposljivosti teh delavcev, tudi vsebina izobraževanja, saj večina podjetij uporablja interna izobraževanja, ki jih vodijo interni mentorji.

subvencij v posameznih dejavnostih predstavlja le majhen del stroškov dela medtem, ko je bil ukrep o delnem povračilu nadomestila plač za delavce na začasnem čakanju na delo namenjen podjetjem z večjimi težavami, vendar ne eksplicitno tistim, katerih težave so bile povezane z krizo, kar bi lahko dolgoročno pomenilo negativne posledice za razvoj in konkurenčnost.

UMAR (2009b, 78) prav tako opozarja, da je odgovornost za izobraževanje in usposabljanje zaposlenih, ki je v celoti prepuščena delodajalcu, lahko problematična z vidika ustreznosti izobraževanja in usposabljanja, saj država kljub temu da sofinancira izobraževanje in usposabljanje zaposlenih na čakanju, pri tem ne postavlja nobenih meril glede ustreznosti izobraževanja zaposlenih, zato za večjo učinkovitost in ustreznost teh programov predlaga vključenost skladov dela ali svetovalne mreže Andragoškega centra Slovenije.

Program javnih del za leti 2009 in 2010, ki števila vključenih bistveno ne povečuje, pa bi bilo, meni UMAR (2009b, 77), smiselno spodbuditi z razvojem socialnih storitev. S tem v zvezi je treba omeniti tudi predlog »Zakona o socialnem podjetništvu« (DZ RS 2010), ki je v danem trenutku na predlog skupine poslancev<sup>150</sup> v zakonodajnem postopku in ki se osredotoča tudi na reševanje dolgotrajne brezposelnosti oseb v starostni skupini 55 - 64 let kot težje zaposeljive kategorije oseb, zlasti zaradi nižje izobrazbe in omejene zdravstvene zmožnosti. Gre za osebe, ki se zaradi klasičnega tržnega gospodarstva, ki zahteva drugačno starostno strukturo in strokovno usposobljenost, ne morejo zaposliti, kljub projektom javnih del in programom subvencioniranja zaposlitve. Zakon o socialnem podjetništvu (ZSocP) bi za te osebe, po zgledu sistema za zaposlovanja oseb s statusom invalida v invalidskih podjetjih kot relativno stabilne in trajne oblike zaposlovanja, omogočil novo obliko socialnega podjetja, ki bi zaposlovala starejše brezposelne osebe, v zameno pa bi bila takšna socialna podjetja deležna številnih finančnih ugodnosti (DZ RS 2010).

MDDSZ v letošnjem letu pripravlja tudi novo strategijo z delovnim naslovom »Nacionalna strategija staranja prebivalstva v Sloveniji 2011-2015«, ki bo še bolj konkretno, kot njena predhodnica<sup>151</sup>, določila cilje in nosilce za izvajanje konkretnih

<sup>150</sup> S prvopodpisano poslanko dr. Andrejo Črnak Meglič.

<sup>151</sup> Strategiji varstva starejših do leta 2010.



*Pomen strateškega »menedžmenta starosti« tudi v času svetovne finančne in  
gospodarske krize*

nalog in aktivnosti za izboljšanje kvalitete življenja predvsem starejšega prebivalstva ter za pripravo na upokojitev oz. nadaljnje aktivnosti v tretjem življenjskem obdobju. Omenjena strategija bo predstavljena na »Festivalu za tretje življenjsko obdobje«, ki bo potekal v času od 29. septembra do 1. oktobra 2010.

## **11 ZAKLJUČEK**

Ali bo Sloveniji uspelo doseči cilj 50-odstotne zaposlenosti oseb v starostni skupini 55 do 64 let do leta 2010, kot je bil zastavljen z Lizbonsko strategijo oz. če tega ne, ali je bolj realen cilj 43,5 % do leta 2013, kot to predvideva slovenski operativni program za razvoj človeških virov? Evropa se sooča s procesom staranja prebivalstva, ki postaja problem na vseh ravneh, ne le za javne blagajne, temveč tudi za organizacije ter posameznika, ki bo moral svoj delovni kontinuum prilagoditi novim razmeram na trgu dela, zlasti pa svoj pogled na starost ter lastno delovno zmožnost. Podaljševanje delovnega kontinuuma postaja neizogibno dejstvo, saj staranje samo po sebi ne predstavlja problema, temveč se problem skriva v prezgodnjem (predčasnem) upokojevanju (Ilmarinen 2006, 14). Nova evropska strategija »Evropa 2020« zato želi še povečati vključenost delovno aktivnih Evropejcev na 75 %, tudi s povečanjem stopnje zaposlenosti starejših Evropejcev.

Začelo se je z napovedmi, sledila so predvidevanja, katerim so sledile priprave na »staranje prebivalstva«. Evropa je na velik izziv bodočega pomanjkanja delovne sile dala svoj odgovor s sprejemom Lizbonske strategije, s katero si je zastavila ambiciozen cilj doseči rast in boljša delovna mesta, tudi z doseganjem 50-odstotne stopnje zaposlenosti oseb v skupini 55 do 64 let do leta 2010. Leto 2010 je tu in nastopil je čas analize, ali so bile smernice uresničene, ali je bila Slovenija (slovenska vlada kot izvršilna veja oblasti) dovolj dober strateg oz. kako dobro je bilo državno strateško načrtovanje s posodobitvijo in pripravo nacionalne zakonodaje v smeri, da sledi Lizbonskemu cilju. Ali so obvezne zakonske norme edina pot in rešitev, da se doseže ta cilj, in edini način, da se udejanji na organizacijski ravni, ter ali bi bil cilj LS uresničen, če ne bi vmes nastala svetovna gospodarska in finančna kriza, ki je močno zaznamovala dogajanja na trgu dela in povzročila dvig brezposelnosti? Položaj starejših oseb na trgu dela se je zaradi krize nedvomno poslabšal, vendar ostaja glavno vprašanje, ali se ukrepi MS odražajo v protikriznih ukrepih, ki jih je sprejela Vlada RS za omilitev posledic krize ter ali ti ukrepi predstavljajo oz. so predstavljali smotrno dopolnilo ali reverzibilno breme, ki Slovenijo odmika od zastavljenega cilja.

IMF (STA 2009) poudarja problem staranja prebivalstva kot dolgoročni izziv za fiskalno vzdržnost, zato Vlada RS že vlaga napore v pokojninsko reformo, ki bi spodbujala podaljševanje delovne aktivnosti ter zasebno pokojninsko varčevanje. Delovna udeležba starejših se bo podaljšala tudi z aktivnimi politikami zaposlovanja (STA 2009). Ponovna rast zaposlenosti in zmanjšanje brezposelnosti, ki predstavljata dva pomembna izziva ekonomske politike, pa bosta srednjeročno odvisna od slabših mednarodnih kreditnih pogojev, kar bo posledica svetovne finančne in gospodarske krize. IMF (STA 200) je tudi opazil, da nastaja konkurenčna luknja zaradi naraščanja stroškov dela in padanja vrednosti tečajev valut sosednjih držav, zapiranje te luknje pa bo zahtevalo večjo prilagodljivost delavcev glede plač in druge reforme za povečanje produktivnosti.

Iz izkušenj se učimo in če nadgrajujemo rek, lahko trdim, da s starostjo postajamo modrejši. In zakaj potem skoraj vsi »modri« ljudje, ob izpolnitvi pogojev za upokojitev, bežijo v pokoj, ko pa vendarle tako veliko lahko ponudijo in prispevajo k gospodarskem razvoju? In nadalje, tudi če bi modreci želeli ostati zaposleni, raziskave kažejo, da ni primerne odzivnosti s strani delodajalcev, ki v teh primerih rajši zaposlijo mlad in cenejši delovni kader (ZDS 2010, 62). Glede na demografske trende, bo zato Slovenija kmalu dežela gerontokratov, toda kaj narediti v primerih, ko zaradi »generacijskih lukenj« starega delavca ne bo mogel nadomestiti mlad delavec? Organizacije bodo primorane razvijati učinkovitejše strategije, da bodo zadržale visoko uspešne delavce in njihovo znanje, pomanjkanje katerega dejansko predstavlja največji izziv v zvezi s staranjem delovne sile (ZDS 2010, 68).

Ne glede na raznolike ukrepe v številnih nacionalnih politikah ter ne glede na različne pristope evropskih držav na poti k doseganju skupnega evropskega cilja, se slovenska vlada zaveda, da je potrebno nekaj storiti. In to rešuje na različne načine, saj univerzalni recept ne obstaja. Svetovna finančna in gospodarska kriza je napredek v povišanju stopnje zaposlenosti starejših oseb sicer upočasnila, nikakor pa ne ustavila. Zato mora slovenska vlada tudi v bodoče poskrbeti, da se ne bo ustavil proces spreminjanja miselnosti tako delodajalca kot tudi vsakega delojemalca, ki se bosta, v kolikor ne bo kampanj osveščanja, soočila s posledicami staranja na vseh področjih človekovega udejstvovanja. In če je naloga slovenske vlade, v rokah katere je usoda slovenskega delavca kot tudi usoda javnih financ, da dela v dobro svojih

*Pomen strateškega »menedžmenta starosti« tudi v času svetovne finančne in  
gospodarske krize*

državljanov, je vlada z dobro strateško načrtovanim menedžmentom starosti, v želji za dvigom zaposlenosti starejših, postavila dobre temelje, ki predstavljajo izhodišča za implementacijo v praksi, kar pa dolgoročno, z dobro odzivnostjo delodajalcev, lahko pomeni le pot k uspehu. K skupnem uspehu v premagovanju izziva, ki se imenuje »staranje«.

## 12 LITERATURA

Belopavlovič, Nataša. 2007. Delovnopravno varstvo starejših delavcev. *Delavci in delodajalci*. 7 (2-3): 329-350.

Biletti, Isabella in Gerlinde Ziniel. 2006. Good practice in age management. *Foundation Fokus*, 2: 13-15.

Center RS za mobilnost in evropske programe izobraževanja in usposabljanja. 2008. Pogosto zastavljena vprašanja. *Intenzivni programi (IP). Erasmus. Vseživljenjsko učenje 2007 – 2013*. Ljubljana: CMEPIUS).

Charness, Neil, Sara Czaja in Joseph Sharit. 2007. Age and Technology for Work. V *Aging and Work in the 21st Century*, ur. Kenneth S. Shultz in Gary A. Adams, 225-251. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.

Dimovski, Vlado. 2007. Redefinicija koncepta staranja in management starostnikov. V *Odnos Slovencev do starosti, pokojninskega sistema in varčevanja za starost: zbornik ob 10. obletnici Kapitalske družbe*, ur. KAD, 55–57. Ljubljana: KAD.

Dimovski, Vlado in Tadeja Colnar. 1999. Organizacijsko učenje. *Teorija in praksa*, 36 (5): 701-722.

Dimovski, Vlado in Jana Žnidaršič. 2006. Od koncepta zgodnjega upokojevanja k strategiji aktivnega staranja. *Kakovostna starost*, 9(1): 2-14.

--- 2007. *Ekonomski vidiki staranja prebivalstva v Sloveniji: Kako ublažiti posledice s pristopom aktivnega staranja*. Dostopno prek: [http://miha.ef.uni-lj.si/\\_dokumenti3plus2/190022/Ekonomskividikistaranja\\_prebivalstva\\_2006.pdf](http://miha.ef.uni-lj.si/_dokumenti3plus2/190022/Ekonomskividikistaranja_prebivalstva_2006.pdf) (15. junij 2009).

---2008a. *Staranje delovne sile: nov izziv za slovenska podjetja*. Dostopno prek: [http://www.kapitalska-druzba.si/pokojninski\\_sistem/raziskave/raziskava\\_o\\_odnosu\\_do\\_starosti-podjetja/zbornik/vlado\\_dimovski\\_in\\_jana\\_znidarsic](http://www.kapitalska-druzba.si/pokojninski_sistem/raziskave/raziskava_o_odnosu_do_starosti-podjetja/zbornik/vlado_dimovski_in_jana_znidarsic) (15. junij 2009).

--- 2008b. *Age Management: A New Paradigm in HRM within Slovenian Enterprises*. Dostopno prek: [http://www.cluteinstitute-onlinejournals.com/Programs/Puerto\\_Rico\\_2008/Article 302 Znidarsic-Dimovski.pdf](http://www.cluteinstitute-onlinejournals.com/Programs/Puerto_Rico_2008/Article%202%20Znidarsic-Dimovski.pdf) (30. april 2009).

... 2009a. Aktivno staranje: vloga delodajalcev pri zagotavljanju večje vključenosti in blaginje starejših. *Kakovostna starost*, 12 (1): 38-45.

--- 2009b. *Reluctance Towards Older Workers: Are Employers Lazy or Crazy?* Dostopno prek: [http://www.cluteinstitute.com/Programs/Prague\\_2009/Article%20318.pdf](http://www.cluteinstitute.com/Programs/Prague_2009/Article%20318.pdf) (15. junij 2009).

Državni zbor RS. 2010. *Predlog zakona o socialnem podjetništvu*. Dostopno prek: <http://www.dz-rs.si/index.php?id=101&mandate=-1&unid=PZ|81BEF3E6B35A0CCAC125776D004141A3&showdoc=1> (30. julij 2010).

Dohm, Arlene. 2000. Gauging the Labor Force Effects of Retiring Baby-Boomers. *Monthly Labour Review*. July 2000: 17-25. Dostopno prek: <http://www.bls.gov/opub/mlr/2000/07/art2full.pdf> (25. julij 2010).

Eurostat. 2009. Europe in figures. *Eurostat Yearbook 2009*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

---2010a. *Employment rate by gender*. Dostopno prek: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcod=e=tsiem010&plugin=1> (10. maj 2010).

---2010b. *Employment rate of older workers by gender*. Dostopno prek: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcod=e=tsiem020&plugin=1> (10. maj 2010).

Evropska fundacija za izboljšanje življenjskih in delovnih pogojev. 2006a. *Age and employment in the new Member States*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

--- 2006b. *A guide to good practice in age management*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

Evropska komisija. 1999. *Towards a Europe of All Age - Promoting Prosperity and Intergenerational Solidarity*. Dostopno prek: [http://ec.europa.eu/employment\\_social/soc-prot/ageing/com99-221/com221\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/soc-prot/ageing/com99-221/com221_en.pdf) (25. julij 2010).

--- 2000. *The Social Situation in the EU 2000*. Luxembourg : Office for Official Publications of the European Communities.

---2001a. *Communication from the commission Making a European Area of Lifelong Learning a reality*. Dostopno prek: <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0678:FIN:EN:PDF> (30. januar 2010).

---2001b. Green paper. *Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*. COM (2001) 366 final. Dostopno prek: <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0366:FIN:EN:PDF> (2. februar 2010).

--- 2007a. *Employment in Europe*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

---2007b. *Izboljšanje kakovosti in produktivnosti pri delu: strategija Skupnosti 2007–2012 za zdravje in varnost pri delu*. Sporočilo komisije evropskemu parlamentu, svetu, evropskemu ekonomsko-socialnemu odboru in odboru regij. Dostopno prek: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2007:0062:FIN:SL:PDF> (2. februar 2010).

--- 2008. *The Social Situation in the EU 2008*. Luxembourg : Office for Official Publications of the European Communities.

--- 2010a. *Delovni dokument služb komisije. Ocena Lizbonske strategije*. Dostopno prek: [http://www.ipex.eu/ipex/webdav/site/myjahiasite/groups/CentralSupport/public/2010/SEC\\_2010\\_0114/COM\\_SEC\(2010\)0114\\_EN.pdf](http://www.ipex.eu/ipex/webdav/site/myjahiasite/groups/CentralSupport/public/2010/SEC_2010_0114/COM_SEC(2010)0114_EN.pdf) (29. april 2010).

--- 2010b. *Europe 2020. A European strategy for smart, sustainable and inclusive growth*. Dostopno prek: <http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLET%20EN%20BARROSO%20%20%20007%20-%20Europe%202020%20-%20EN%20version.pdf> (30. julij 2010).

--- 2010c. *Predlog Sklepa Sveta o smernicah za politike zaposlovanja držav članic - Del II integriranih smernic strategije Evropa 2020*. Dostopno prek: [http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMM\\_PDF\\_COM\\_2010\\_0193\\_F\\_SL\\_PROPOSITI ON\\_DE\\_DECISION.pdf](http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMM_PDF_COM_2010_0193_F_SL_PROPOSITI ON_DE_DECISION.pdf) (30. julij 2010).

Evropski ekonomsko – socialni odbor. 2007. *Mnenje Evropskega ekonomsko – socialnega odbora o zaposlovanju prednostnih kategorij (lizbonska strategija) (mnenje na lastno pobudo)*. Dostopno prek: [http://www.eesc.europa.eu/documents/opinions/avis\\_en.asp?type=en](http://www.eesc.europa.eu/documents/opinions/avis_en.asp?type=en) (6. marec 2010).

--- 2008. *58 konkretnih ukrepov za zagotovitev uspeha Lizbonske strategije*. Dostopno prek: [https://www.igfse.pt/upload/docs/gabdoc/2008/11-Nov/58\\_Mesasures\\_EN.pdf](https://www.igfse.pt/upload/docs/gabdoc/2008/11-Nov/58_Mesasures_EN.pdf) (29. april 2010).

--- 2009. *Mnenje Evropskega ekonomsko-socialnega odbora o položaju starejših delavcev, ki se soočajo s spremembami v industriji, ter iskanju možnosti za obvladovanje diverzifikacije starostne sestave v panogah in podjetjih (mnenje na lastno pobudo)*. Ur. l. EU (2009/C 228/04) (22. september 2009).

Evropski svet. 2010. *Sklepi. EUCO 7/10*. Dostopno prek: [http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms\\_data/docs/pressdata/SL/ec/113616.pdf](http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_data/docs/pressdata/SL/ec/113616.pdf) (28. april 2010).

Foden, David. 2006. Exit options: phased and early retirement in Europe. *Foundation Fokus*, issue 2: 9-10.

Godejša, Maja (2006): *Transnacionalna mobilnost mladih v skupnostih za izobraževanje (v prostovoljnih organizacijah)*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Greenhaus, Jeffrey H., Gerard A. Callanan in Veronica M. Godshalk. 2000. *Career management*, 3th edition, 234-243.

Ignjatovič, Miroljub. 2007. Increasing Employment of Older Workers through Lifelong Learning: Statements and Comments. *Peer Review*. Dostopno prek: [http://pdf.mutual-learning-employment.net/pdf/IS07/Slovenia\\_IS07.pdf](http://pdf.mutual-learning-employment.net/pdf/IS07/Slovenia_IS07.pdf) (2. februar 2010).

Ilmarinen, Juhani E. 2001. *Aging workers*. Dostopno prek: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1740170/pdf/v058p00546.pdf> (30. junij 2010).

---2006. Active ageing in a life course perspective. Prispevek za *First forum on the demographic future in Europe*. Dostopno prek: [http://ec.europa.eu/employment\\_social/social\\_situation/docs/ilmarinen\\_%20slides\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/social_situation/docs/ilmarinen_%20slides_en.pdf) (30. julij 2010).

---2010. Research Challenges for Older Workers. Prispevek za *International research conference: Older workers in a sustainable society - great needs and great potentials*. Dostopno prek: <http://olderworkers.seniorpolitikk.no/var/uploaded/%20pdf2/Ilmarinen.pdf> (16. avgust 2010).

Kajzer, Alenka, Tomaž Kraigher, Franci Klužer, Saša Kovačič, Gorazd Kovačič, Arjana Brezigar Masten, Tanja Čelebič in Dušan Kidrič. 2006. *Spremembe na trgu dela v Sloveniji v obdobju 1995 – 2005*. Delovni zvezek št. 5. Ljubljana: UMAR.

Kalčič, Miran. 2006. Atipične oblike zaposlitve, zaposlovanje starostnikov in obvezno pokojninsko in invalidsko zavarovanje. *Delavci in delodajalci*. VI (2-3): 355-378.

Kapitalska družba d.d. 2007. *Raziskava o odnosu Slovencev do starosti, pokojninskega sistema in varčevanja za starost*. Dostopno prek: [http://www.kapitalska-druzba.si/\\_files/428/raziskava\\_odnos\\_do\\_starosti.pdf](http://www.kapitalska-druzba.si/_files/428/raziskava_odnos_do_starosti.pdf) (30. april 2009).

--- 2008a. Odnos podjetij do starejših zaposlenih. *Poročilo raziskave z interpretacijo rezultatov in priporočili*. Ljubljana: KAD.

--- 2008b. *Okrogla miza, »Staranje prebivalstva: izziv in odgovornost države, podjetij in posameznikov«*, Razlagalno gradivo. Dostopno prek: [http://www.kapitalska-druzba.si/\\_files/666/razlagalno\\_gradivo\\_podjetja.pdf](http://www.kapitalska-druzba.si/_files/666/razlagalno_gradivo_podjetja.pdf) (30. april 2009).

Kidrič, Dušan. 2006. Spodbude delodajalcem za podaljševanje aktivnosti starejših zaposlenih. *IB-revija*, št. 4: 81-83.

Kraigher, Tomaž. 2005. *Srednjeročna in dolgoročna projekcija demografskega razvoja Slovenije in njegovih socialno – ekonomskih komponent*. Delovni zvezek št. 10. Ljubljana: UMAR.

Lagerlöf, Elisabeth. 2006. The ageing workforce – myths and realities, *Foundation Fokus*, 2: 4-5.

Leibold, Marius in Sven Voelpel. 2006. *Managing the Aging Workforce: Challenges and Solutions*. Erlangen: Publicis Corporate Publishing and Wiley- VCH – Verlag GmbH & Co KGaA.

Lemme Hansen, Barbara. 1995. *Development in adulthood*, Needham Heights: A Simon & Schuster Company, 300-349.

Loretto, Wendy, Sarah Vickerstaff in Phil White. 2005. *Older workers and options for flexible work*. Working Paper Series No. 31. Manchester: Equal Opportunities Commission.



Malačič, Janez. 1998. Staranje prebivalstva. *Novi razgledi* (22): 12-13.

--- 2004. *Staranje prebivalstva Slovenije po projekcijah prebivalstva 2001-2036: Naravna rast nasproti celotni rasti prebivalstva*. Dostopno prek <http://www.stat.si/radenci/referat/MALACIC.doc> (9. maj.2009).

--- 2006. Mladi in starejši v pasteh sprememb na trgu dela. *IB - revija*, 4: 83 - 87.

--- 2007. Izzivi prebivalstvene politike Slovenije. V *Slovenija pred demografskimi izzivi 21. Stoletja - Zbornik 10. mednarodne multikonference informacijska družba - IS 2007*, ur. Janez Malačič in Matjaž Gams, 56-59. Ljubljana: Institut Jožef Stefan.

Mencinger, Jože. 2008. Ali upokojeanci ogrožajo finančno stabilnost v državah EU? *Delavci in delodajalci*, VIII (4): 675-688.

Ministrstvo za finance. 2010a. *Program stabilnosti. Dopolnitev 2009*. Dostopno prek: [http://www.mf.gov.si/slov/mediji/2010/Program\\_stabilnosti\\_2009.pdf](http://www.mf.gov.si/slov/mediji/2010/Program_stabilnosti_2009.pdf) (30. april 2010).

---2010b. *Predlog Zakona o spremembah in dopolnitvah Zakona o dohodnini – nujni postopek – predlog za obravnavo na seji Vlade RS*. Dostopno prek: [http://www.vlada.si/si/delo\\_vlade/gradiva\\_v\\_obravnavi/](http://www.vlada.si/si/delo_vlade/gradiva_v_obravnavi/) (9. maj 2010).

Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve. 2005. *Nacionalno poročilo o primernih in vzdržnih pokojninah RS 2005*. Ljubljana: MDDSZ.

--- 2007. *Strategija varstva starejših do leta 2010 – Solidarnost, sožitje in kakovostno staranje prebivalstva*. Ljubljana: MDDSZ.

--- 2008. *Nacionalno poročilo o strategijah socialne zaščite in socialnega vključevanja za obdobje 2008–2010*. Ljubljana: MDDSZ.

--- 2009a. *Kratkoročni ukrepi za blažitev posledic finančne in gospodarske krize – predlog za obravnavo*. Ljubljana: MDDSZ.

--- 2009b. *Tretji paket MDDSZ*. Ljubljana: MDDSZ.

---2009c. *Ministrstvo predstavilo ključne aktivnosti in novosti na področju aktivne politike zaposlovanja v letu 2010*. Dostopno prek: <http://www.mddsz.gov.si/nc/si/spl/osno/cns/novica/article/12106/6280/> (30. januar 2010).

---2009d. *Ukrepi za spodbujanje aktivnega staranja*. Dostopno prek: [http://www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/dokumenti\\_pdf/2112\\_2009\\_strategija\\_aktivnega\\_staranja\\_21.12corr.pdf](http://www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/dokumenti_pdf/2112_2009_strategija_aktivnega_staranja_21.12corr.pdf) (30. januar 2010).

---2009e. *Modernizacija pokojninskega sistema v Republiki Sloveniji : Varna starost za vse generacije*. Dostopno prek: [http://www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/dokumenti\\_pdf/word/Dokument\\_o\\_modernizaciji\\_25\\_9\\_09.pdf](http://www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/dokumenti_pdf/word/Dokument_o_modernizaciji_25_9_09.pdf) (30. januar 2010).

---2010a. *Predlog Zakona o urejanju trga dela (ZUTD) – redni postopek – čistopis po seji Vlade Republike Slovenije z dne 16. 6. 2010.* Ljubljana: MDDSZ.

---2010b. *Predlog besedila zakona o malem delu (ZMD) – predlog za obravnavo.* Dostopno prek: [http://www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/dokumenti\\_\\_pdf/word/zmd\\_-\\_VLADNO\\_05052010.DOC](http://www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/dokumenti__pdf/word/zmd_-_VLADNO_05052010.DOC) (15. avgust 2010).

---2010c. *Odnos javnosti do modernizacije pokojninskega sistema in malega dela.* Ljubljana: MDDSZ.

---2010d. *Zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju (ZPIZ-2).* Dostopno prek: [http://www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/dokumenti\\_\\_pdf/09\\_08\\_2010\\_ZPIZ-2.pdf](http://www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/dokumenti__pdf/09_08_2010_ZPIZ-2.pdf) (15. avgust 2010).

Ministrstvo za šolstvo in šport. 2007. *Strategija vseživljenjskosti učenja v Sloveniji.* ISBN 978-961-6101-34-9. Ljubljana : MŠŠ in Javni zavod Pedagoški inštitut.

Možina, Stane. 2002. Strateški pomen kadrovskih virov. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 1-42. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Newton B, J. Hurstfield, L. Miller in P. Bates. 2005. *Training a Mixed-Age Workforce: Practical Tips and Guidance.* Dostopno prek: <http://www.employment-studies.co.uk/pubs/summary.php?id=apg5> (30. julij 2010).

Odbor za zaposlovanje. 2007. *EMCO working group report on active ageing.* Bonn: European commission.

Odbor za zaposlovanje, Odbor za socialno zaščito. 2007. *Joint EMCO-SPC Opinion on active ageing.* Bonn: European commission.

Organizacija za ekonomsko sodelovanje in razvoj. 2002. *Reforms for an Ageing Society.* Pariz: OECD.

--- 2006. *Ageing and Employment Policies.* Pariz: OECD.

--- 2009a. *Economic Surveys: Slovenia.* Pariz:OECD.

--- 2009b. *OECD Strategic Response of the Financial and Economic Crisis.* Pariz: OECD.

Parent-Thirion, Agnès. 2006. More jobs for older workers equals better jobs for all. *Foundation Fokus*, 2: 5-6.

Pečjak, Vid. 2007. *Psihologija staranja.* Bled: Samozaložba.

Penger, Sandra in Dimovski, Vlado. (2007): *Strategija aktivnega staranja prebivalstva Slovenije s poudarkom na kakovostnem staranju in medgeneracijskem sožitju.* Dostopno prek: [http://www.futureo.si/\\_data/file/Penger\\_Dimovski\\_IB\\_final\\_po\\_recenziji\\_2007!.pdf](http://www.futureo.si/_data/file/Penger_Dimovski_IB_final_po_recenziji_2007!.pdf) (2.maj 2009).

Pogačar, Peter. 2009. Med gašenjem in razvojem: protikrizni ukrepi v luči razvojnih vprašanj. *Podjetje in delo*, XXXV (6-7), 224. zvezek: 1678-1686.

Press Releases Rapid, 2010. *Zelena knjiga o pokojninah*. MEM0/10/302. Dostopno prek: <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=MEMO/10/302&format=HTML&aged=0&language=SL&guiLanguage=en> (7. julij 2010).

Pušnik, Ksenja, Monika Šlebinger, Barbara Bradač in Miroslav Rebernik. 2007. *The Age as Resource: Active Ageing in Slovenia and New EU Member States*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor.

*Resolucija o nacionalnem programu izobraževanja odraslih v Republiki Sloveniji do leta 2010* (ReNPJO). Ur.l. RS 70/2004 (28. junij 2004).

*Resolucija o nacionalnem programu varnosti in zdravja pri delu* (ReNPVZD). Ur. l. RS 126/2003 (18. december 2003).

*Resolucija o novih znanjih in spretnostih za nova delovna mesta*. Ur. l. EU 2007/C 290/01 (4. december 2007).

Sambt, J. 2007. Staranje prebivalstva in javnofinančni izdatki za pokojnine, zdravstvo in dolgotrajno oskrbo. V *Slovenija pred demografskimi izzivi 21. Stoletja - Zbornik 10. mednarodne multikonference informacijska družba - IS 2007*, ur. Janez Malačič in Matjaž Gams, 110-113. Ljubljana: Institut Jožef Stefan.

Sedej, Mateja. 2009. Izobraževanje starejših v luči trga dela in strategije aktivnega staranja. *Prispevek za 13. andragoški kolokvij: Izobraževanje starejših odraslih v letu ustvarjalnosti in inovativnosti*. Dostopno prek: [http://tvu.acs.si/datoteke/AK/2009/Prispevek\\_Sedej.pdf](http://tvu.acs.si/datoteke/AK/2009/Prispevek_Sedej.pdf) (2. februar 2010).

Shacklock, Kate Herring. 2006. Propensity to continue working: An emerging model for older individuals. *Academy of World Business, Marketing and Management Development Conference Proceedings*, 2 (1), 2055-2064.

Slovenska tiskovna agencija. 2009. *Globalna kriza je Slovenijo resno prizadela*. Dostopno prek: <http://www.findinfo.si/Dnevnevsebine/Novice.aspx?id=8422> (31. julij 2010).

Služba Vlade RS za razvoj. 2005. *Okvir gospodarskih in socialnih reform za povečanje blaginje v Sloveniji*. Dostopno prek: [http://www.vlada.si/fileadmin/dokumenti/si/projekti/projekti\\_do\\_2009/Okvir\\_gosp-soc-reform-2005-Vlada.pdf](http://www.vlada.si/fileadmin/dokumenti/si/projekti/projekti_do_2009/Okvir_gosp-soc-reform-2005-Vlada.pdf) (11. maj 2009).

--- 2007. Poročilo o uresničevanju programa 2007 v *Programu reform za izvajanje Lizbonske strategije v Sloveniji*. Dostopno prek: <http://www.svr.gov.si/fileadmin/srs.gov.si/pageuploads/SI-NRP2007-slo.pdf> (2. maj 2009).

--- 2008 *Program reform za izvajanje Lizbonske strategije v Sloveniji 2008*. Dostopno prek: <http://www.svr.gov.si/fileadmin/srs.gov.si/pageuploads/Dokumenti/SI-NRP2008-slo.pdf> (2. maj 2009).

Služba Vlade RS za lokalno samoupravo in regionalno politiko. 2007. *Operativni program razvoja človeških virov za obdobje 2007 – 2013*. Dostopno prek: [http://www.w.svlr.gov.si/fileadmin/svlr.gov.si/pageuploads/KOHEZIJA/kohezija-200207/op-ess\\_vlada-150207\\_koncno.pdf](http://www.w.svlr.gov.si/fileadmin/svlr.gov.si/pageuploads/KOHEZIJA/kohezija-200207/op-ess_vlada-150207_koncno.pdf) (27. november 2009).

Služba Vlade RS za razvoj in evropske zadeve. 2009a. *Ukrepi Vlade RS proti finančni in gospodarski krizi*. Dostopno prek: [http://www.svez.gov.si/si/aktualne teme/aktivno\\_proti\\_financi\\_in\\_gospodarski\\_krizi/ukrepi\\_vlade\\_republike\\_slovenije\\_proti\\_financi\\_in\\_gospodarski\\_krizi/](http://www.svez.gov.si/si/aktualne teme/aktivno_proti_financi_in_gospodarski_krizi/ukrepi_vlade_republike_slovenije_proti_financi_in_gospodarski_krizi/) (11. maj 2009).

--- 2009b. Drugi paket protikriznih ukrepov. *Zaključki koordinacijske skupine za pripravo in usklajevanje ukrepov, povezanih z mednarodno finančno krizo*. Dostopno prek: <http://sindikat-smbrknss.si/wp-content/uploads/2009/02/vlada-rs-drugi-paket-protikriznih-ukrepov-1922009.pdf> (11. maj 2009).

--- 2009c. *Pregled izvajanja protikriznih ukrepov*. Dostopno prek: [http://www.svez.gov.si/fileadmin/svez.gov.si/pageuploads/docs/financna\\_kriza/Pregled\\_izvajanja\\_protikriznih\\_ukrepov\\_21052009.pdf](http://www.svez.gov.si/fileadmin/svez.gov.si/pageuploads/docs/financna_kriza/Pregled_izvajanja_protikriznih_ukrepov_21052009.pdf) (10. junij 2009).

--- 2009d. *Poročilo o uresničevanju Programa reform za izvajanje Lizbonske strategije v Sloveniji 2009*. Dostopno prek: [http://www.svez.gov.si/fileadmin/svez.gov.si/pageuploads/docs/lizbonska\\_strategija/Porocilo\\_LS\\_2009\\_cistopis\\_22.10.2009.pdf](http://www.svez.gov.si/fileadmin/svez.gov.si/pageuploads/docs/lizbonska_strategija/Porocilo_LS_2009_cistopis_22.10.2009.pdf) (29. april 2010).

--- 2009e. *Slovenska izhodna strategija 2010 – 2013*. Dostopno prek: [http://www.vlada.si/fileadmin/dokumenti/si/projekti/Protikrizni\\_ukrepi/izhod\\_iz\\_krize/IZHODNA\\_STRATEGIJA.pdf](http://www.vlada.si/fileadmin/dokumenti/si/projekti/Protikrizni_ukrepi/izhod_iz_krize/IZHODNA_STRATEGIJA.pdf) (29. april 2010).

Smith, Manuel J. 1975. *When I Say No, I Feel Guilty*. New York: Bantam Books.

Smith, Graham. 2000. Demographic change and the business case for engaging older workers in lifelong learning. Prispevek za *International research conference: Older workers in a sustainable society - great needs and great potentials*. Dostopno prek: <http://olderworkers.seniorpolitikk.no/var/uploaded/%20pdf2/Presentations/C%20Smith.pdf> (16. avgust 2010).

Stanovnik, Tine. 2007. Demografski trendi in vzdržnost pokojninskega sistema v Sloveniji. V *Odnos Slovencev do starosti, pokojninskega sistema in varčevanja za starost: zbornik ob 10. obletnici Kapitalske družbe*, ur. KAD, 51 – 54. Ljubljana: KAD.

Statistični urad RS. 2008. *Prebivalstvo Slovenije se stara – potrebno je medgeneracijsko sožitje*. Ljubljana: SURS.

--- 2009a. *Slovenija v številkah*. Dostopno prek: [http://www.stat.si/publikacije/pub\\_slovenija.asp](http://www.stat.si/publikacije/pub_slovenija.asp) (1. oktober 2009).

--- 2009b. *Prebivalstvo Slovenije danes in jutri, 2008-2060: projekcije prebivalstva EUROPOP2008 za Slovenijo*. Ljubljana: SURS.

Svet EU. 2010. *Draft joint employment report 2009/2010*. Dostopno prek: <http://register.consilium.europa.eu/pdf/en/10/st06/st06575.en10.pdf> (30. april 2010)

Svetlik, Ivan, Ignjatović, Miroljub, Sicherl, Pavle, Kopač, Ana in Trbanc, Martina. 2003. *Človeški kapital, delovna sila, trg dela in delovna razmerja*. Dostopno prek: <http://www.slovenijajutri.gov.si/fileadmin/urednik/dokumenti/ck1.pdf> (11. maj 2009).

Svetovna zdravstvena organizacija. 2002. *Active Ageing: A policy Framework*. Ženeva: WHO.

Šlebinger, Monika, Pušnik, Ksenja in Bradač, Barbara. 2006. Pristopi k politiki aktivnega staranja. *IB – revija*, 4: 74-79.

Špidla, Vladimir. 2006. EU policies in support of active ageing. *Foundation Fokus*, 2: 3.

Štiblar, Franjo. 2008. *Globalna kriza in Slovenija*. Dostopno prek: <http://www.pf.uni-lj.si/media/stiblar.kriza.in.slovenija.pdf> (31. julij 2010).

Timonen, Virpi. 2008. *Ageing societies: A comparative Introduction*. Berkshire: Open University Press.

Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj. 2005. *Strategija razvoja Slovenije*. Dostopno prek: [http://www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/DPK/StrategijarazvojaSlovenije\\_-\\_final.pdf](http://www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/DPK/StrategijarazvojaSlovenije_-_final.pdf) (2. maj 2009).

--- 2008. Poročilo o razvoju 2008. *Analize raziskave in razvoj*. Ljubljana: UMAR.

--- 2009a. *Poročilo o razvoju 2009*. Dostopno prek: [http://www.umar.gov.si/fileadmin/user\\_upload/publikacije/pr/POR2009.pdf](http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/pr/POR2009.pdf) (9. maj 2009).

--- 2009b. Vpliv gospodarske krize na trg dela v Sloveniji. *Ekonomski izzivi 2009*. [http://www.umar.gov.si/fileadmin/user\\_upload/publikacije/izzivi/2009/III.pdf](http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/izzivi/2009/III.pdf) (31. julij 2010).

--- 2010a. *Socialni razgledi 2009*. Ljubljana: UMAR.

---2010b. *Poročilo o razvoju 2010*. Dostopno prek: [http://www.umar.gov.si/fileadmin/user\\_upload/publikacije/pr/2010/POR\\_\\_2010.pdf](http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/pr/2010/POR__2010.pdf) (10. maj 2010).

---2010c. *Trg dela – posledice krize in odziv države*. Dostopno prek: <http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/SOJP/PDF/EI-trgDela2010.pdf> (31. julij 2010).

Van der Heijden, Beatrice, Annet De Lange, Evangelia Demerouti in Claudia van der Heijde. 2010. Employability and Career Success Across the Life-Span. Prispevek na *International research conference: Older workers in a sustainable society - great needs and great potentials*. Dostopno prek: <http://olderworkers.seniorpolitikk.no/var/>

uploaded/%20pdf2/Heijden.pdf (16. avgust 2010).

Vidmar, Tadej. 2006. Vseživljenjsko učenje pred svojo sodobno konceptualizacijo. *Sodobna pedagogika*, 57 (3), 28-48.

Vlada RS. 2009. *Poročilo o uresničevanju akcijskega programa za invalide 2007 – 2013 v letu 2008*. Dostopno prek: [http://www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/dokumenti\\_\\_pdf/api\\_07\\_13\\_poroc08.pdf](http://www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/dokumenti__pdf/api_07_13_poroc08.pdf) (30. junij 2010).

--- 2010. Vlada sprejela Slovensko izhodno strategijo 2010–2013. *Sporočilo za javnost o sklepih, ki jih je Vlada RS sprejela na 67. seji, 4. februarja 2010*. Dostopno prek [http://www.vlada.si/si/aktualno/sporocila\\_za\\_javnost/sporocilo\\_za\\_javnost/article/5/7700/f80fd73f33/](http://www.vlada.si/si/aktualno/sporocila_za_javnost/sporocilo_za_javnost/article/5/7700/f80fd73f33/) (13. februar 2010).

Walker, Alan. 1997. *Combating age barriers in employment*. Luxembourg: European foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

--- 1999. *Managing an ageing workforce: A guide to good practice*. Dublin: EFILWC.

Williams, Cara. 2004. The sandwich generation. *Perspectives on labour and income*, 5(9): 5-12.

*Zakon o delnem povračilu nadomestila plače (ZDPNP)*. Ur. l. RS 42/2009. Dostopno prek: [http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r00/predpis\\_ZAKO5680.html](http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r00/predpis_ZAKO5680.html) (20. junij 2009).

*Zakon o delnem subvencioniranju polnega delovnega časa (ZDSPDČ)*. Ur. l. RS 5/2009, 40/2009 (ZDSPDČ – A) in 57/2009 (ZDSPDČ – B). Dostopno prek: [http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r08/predpis\\_ZAKO5618.html](http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r08/predpis_ZAKO5618.html) (2. avgust 2009).

*Zakon o delovnih razmerjih (ZDR)*. Ur. l. RS 42/2002, 103/07 (ZDR-A). Dostopno prek: [http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r00/predpis\\_ZAKO1420.html](http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r00/predpis_ZAKO1420.html) (1. maj 2009).

*Zakon o nacionalnih poklicnih kvalifikacijah (ZNPk)*. Ur. l. RS 1/2007 (ZNPk-UPB2) in 85/2009 (ZNPk-C). Dostopno prek: [http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r06/predpis\\_ZAKO1626.html](http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r06/predpis_ZAKO1626.html) (6. marec 2010).

*Zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju (ZPIZ-1)*. Ur. l. RS 109/2006 (ZPIZ-1-UPB4). Dostopno prek: [http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r01/predpis\\_ZAKO1431.html](http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r01/predpis_ZAKO1431.html) (1. maj 2009).

*Zakonu o preprečevanju dela in zaposlovanja na črno (ZPDZČ)*. Ur. l. RS 12/2007 (ZPDZČ-UPB1) in 29/2010 (ZPDZČ-B). Dostopno prek: [http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r05/predpis\\_ZAKO1555.html](http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r05/predpis_ZAKO1555.html) (31. maj 2010).

*Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU-UPB1)*. Ur. l. RS 42/2007. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200742&stevilka=2286> (31. januar 2010).

*Zakona o spremembah in dopolnitvah Zakona o dohodnini (ZDoh-2G)*. Ur. l. RS 43/2010. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=201043&stevilka=2188> (15. avgust 2010).

*Zakon o uresničevanju načela enakega obravnavanja (ZUNEO-UPB1)*. Ur. l. RS 93/2007. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200793&stevilka=4600> (31. januar 2010).

*Zakon o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD)*. Ur. l. RS 56/1999 in 64/2001 (ZVZD-A). Dostopno prek: [http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r03/predpis\\_ZAKO1643.html](http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r03/predpis_ZAKO1643.html) (31. januar 2010).

*Zakonu o varstvenem dodatku (ZvarDod)*. Ur. l. RS 10/2008. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200810&stevilka=305> (31. januar 2010)

*Zakon o zaposlitveni rehabilitaciji in zaposlovanju invalidov (ZZRZI-UPB2)*. Ur. L. RS 16/2007. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200716&stevilka=720> (31. julij 2010).

*Zakon o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti (ZZZPB-UPB1)*. Ur. l. RS 107/2006. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=2006107&stevilka=4584> (31. januar 2010).

*Zakon o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju (ZZVZZ)*. Ur. l. RS 72/2006 (ZZVZZ-UPB3), 91/2007 (ZZVZZ-J) in 76/2008 (ZZVZZ-K). Dostopno prek: [http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r03/predpis\\_ZAKO213.html](http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r03/predpis_ZAKO213.html) (31. januar 2010).

Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje. 2009. *Statistične informacije*. Dostopno prek: [http://www.ess.gov.si/slo/Dejavnost/StatisticniPodatki/statisticni\\_podatki.htm](http://www.ess.gov.si/slo/Dejavnost/StatisticniPodatki/statisticni_podatki.htm) (11. maj 2009).

--- 2010. *Število registriranih brezposelnih oseb še vedno pod 100 tisoč*. Dostopno prek: <http://www.ess.gov.si/slo/Dejavnost/StatisticniPodatki/2010/0410.htm> (10. maj 2010).

Zavod za pokojninsko in invalidsko zavarovanje Slovenije. 2006. *Letno poročilo 2005*. Ljubljana: ZPIZ.

--- 2009a. *Letno poročilo 2008*. Ljubljana: ZPIZ.

--- 2009b. *Mesečni statistični pregled. November 2009*. Ljubljana: ZPIZ.

--- 2010. *Letno poročilo 2009*. Ljubljana: ZPIZ

Združenje delodajalcev Slovenije. 2010. *Staranje delovne sile – priložnost za podjetja*. Ljubljana: ZDS.

Zupan, Nada. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

*Pomen strateškega »menedžmenta starosti« tudi v času svetovne finančne in  
gospodarske krize*

Zupančič, Magda. 2007. *Strategija aktivnega staranja*. Vseživljenjsko izobraževanje in aktivno staranje - posvet. Ljubljana: DS RS.

---2008. Staranje prebivalstva kot izziv Slovenije na področju zaposlovanja. V *Staranje prebivalstva: Izziv in odgovornost države, podjetij in posameznikov*, zbornik KAD, ur. KAD, 22–27. Ljubljana: KAD.

---2009. *Trendi, smernice in globalizacija pri zaposlovanju*. Prispevek za Razvojni center za zaposlitveno rehabilitacijo. Inštitut RS za rehabilitacijo. Dostopno prek: [http://www.ir-rs.si/filelib/prireditve/rcnov2009/magda\\_zupancic\\_-\\_predstavitev.pdf](http://www.ir-rs.si/filelib/prireditve/rcnov2009/magda_zupancic_-_predstavitev.pdf) (30. januar 2010).

Žnidaršič, Jana. 2008. *Management starosti: organizacijski model aktivnega staranja*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.