


Staranje delovne sile - priložnost za podjetja



Združenje delodajalcev Slovenije
Dimičeva 9, 1000 Ljubljana
Tel: 01/563-4880
Fax.: 01/432-7214
e-mail: delodajalci@zds.si



Vsebina

I. Uvod	5
II. Analiza starostne strukture, strukture kompetenc in zdravstvene strukture	7
2.1 Opredelitev analize	7
2.2 Ukrepi na tem področju	9
2.3 Zakaj so potrebne analize?	13
2.4 Povzetek	14
III. Upravljanje z zdravjem na delovnem mestu	15
3.1 Opredelitev upravljanja z zdravjem na delovnem mestu	15
3.2 Zdravje in varnost pri delu	18
3.3 Promocija zdravja in promocija zdravja na delovnem mestu	18
3.4 Ukrepi na tem področju	19
3.5 Starejši delavci in upravljanje z zdravjem na delovnem mestu	20
3.6 Primer dobre prakse	23
3.7 Povzetek	24
IV. Izobraževanje in usposabljanje v podjetjih	25
4.1 Opredelitev izobraževanja in usposabljanja v podjetjih	25
4.2 Ukrepi na tem področju	26
4.3 Konkretni vidiki izobraževanja za starejše delavce	30
4.4 Primer dobre prakse	32
4.5 Povzetek	32
V. Prenos znanja, prerazporeditev starejših delavcev in karierni razvoj	33
5.1 Opredelitev prenosa znanja	33
5.2 Opredelitev prerazporeditve starejših delavcev	35
5.3 Opredelitev kariernega razvoja	36
5.4 Ukrepi na tem področju	37
5.5 Prednosti za podjetje in za zaposlene	39
5.6 Primer dobre prakse	42
5.7 Povzetek	43
VI. Reorganizacija delovnega postopka, prožni delovni čas	45
6.1 Opredelitev prožnega delovnega časa	45

Ta publikacija je izšla v okviru projekta "Staranje delovne sile 2 - zagotavljanje zaposljivosti in produktivnosti starejših delavcev", ki ga financira Evropska komisija.

Odgovornost za mnenja, izražena v člankih in prispevkih, prevzemajo izključno avtorji prispevkov. Evropska komisija ne odgovarja za uporabo informacij iz te publikacije.

Publikacijo lahko dobite na ZDS ali brezplačno na spletnem naslovu: www.zds.si/si/izobrazevanje/publikacije

Izdajatelj: Združenje delodajalcev Slovenije ZDS
Dimičeva 9
1000 Ljubljana
Slovenija

Oblikovanje: Branka Smodiš
Fotografija na naslovnici: www.mattonimages.com

© Združenje delodajalcev Slovenije g.i.z., 2010. Vse pravice so pridržane.

Kopiranje in razmnoževanje brez pisnega dovoljenja Združenja delodajalcev Slovenije, g.i.z., je prepovedano.

Tiskano v Sloveniji, april 2010



6.2	Položaj starejših delavcev	54
6.3	Odhod z rednega delovnega mesta za poln delovni čas	54
6.4	Prehod na prožno zaposlitev	55
6.5	Kakovost prožne zaposlitve – splošni primeri iz raziskav	56
6.6	Ukrepi na tem področju	56
6.7	Varna prožnost – eden od možnih okvirov prožne zaposlitve	58
6.8	Primer dobre prakse	60
VII.	Kultura podjetja in odnos v podjetju	61
7.1	Opredelitev kulture podjetja	61
7.2	Upravljanje s starejšimi delavci in kultura podjetja – zakaj lahko pride do težav?	61
7.3	Ukrepi na tem področju – načrt za uspešno upravljanje s starejšimi delavci	64
7.4	Povzetek	68
8.	Bistvena priporočila in prednosti	69
9.	Vprašanja za samovrednotenje	71
10.	Viri	74
DODATEK:		
	Pravni vidik zaposlovanja starejših delavcev v Sloveniji	75
I.	Pomen upravljanja s starejšimi delavci in opredelitev pojma	76
II.	Pravni okviri za urejanje delovnih razmerjih starejših delavcev in njihovo zaposlovanje	78
2.1	Pravna ureditev delovnega razmerja s starejšim delavcem	78
2.2.	Zakon o delovnih razmerjih	79
2.3	Starejši delavci v kolektivnih pogodbah	90
2.4	Pravice starejših delavcev iz naslova zavarovanja za primer brezposelnosti	93
2.5	Povzetek pravnega dela	94

I. Uvod

V zadnjih desetletjih je v večini industrializiranih držav prišlo do znatnega upada povprečne starosti, pri kateri se delavci upokojijo in posledično izstopijo s trga delovne sile. Čeprav se je pričakovana življenjska doba podaljšala in je zdravstveno stanje starejših delavcev boljše, se to ne odraža na njihovi stopnji zaposlenosti. Posledično se države soočajo z velikimi izzivi glede vzdržnosti sistemov socialne varnosti, hkrati pa morajo omiliti posledice zmanjšane obsega delovno sposobnega prebivalstva tako, da povečajo in podaljšajo vključenost starejših delavcev na trg delovne sile. Medtem ko so zahodnoevropske države že uspešno ukinile programe zgodnjega upokojevanja iz 90. let prejšnjega stoletja ter se usmerile k večji vključenosti starejših delavcev na trg delovne sile, ostaja v državah srednje in vzhodne Evrope odstotek starejših delavcev, ki so vključeni na trg delovne sile, še vedno nizek (v povprečju znaša 39%, za države EU 15-47% in za države EU 27-46%).

Dodatno k pomanjkanju delovne sile in hitremu staranju delovno sposobnega prebivalstva prispeva še nizek naravni prirast, izseljevanje mladih in kvalificiranih delavcev, približevanje upokojitveni starosti povojne generacije ter vse manjše število oseb z univerzitetno izobrazbo v državah srednje in vzhodne Evrope. Tako pomanjkanje (kvalificirane) delovne sile kot staranje delovno sposobnega prebivalstva, vključno s poviševanjem upokojitvene starosti, so dejavniki, ki predstavljajo velik izziv za naša podjetja in jih silijo, da se vse bolj zanašajo na starejše delavce.

Danes se v podjetjih povečuje zahteva po številčnejših in hitrejših inovacijah ter po večji prožnosti. Podjetje mora pokazati, da je sposobno inovativnosti ter hkrati povečati znanje in prožnost navkljub staranju delovne sile. Ker je tehnološki razvoj vse hitrejši, se nenehno pojavljajo novi, inovativni izdelki ter storitve, ki terjajo spremembe v delovnih procesih ter zvišujejo potrebo po vse večji kvalificiranosti delovne sile, kar zadeva tudi starejše delavce. Podjetja se morajo na te izzive pripraviti vnaprej, sicer bo potrebno znanje, sposobnost za inovacije in prožnost ohraniti in vzpostavljati z bistveno višjimi stroški. V tej publikaciji so izpostavljeni izzivi, s katerimi se soočajo podjetja. Njen namen je podjetjem pomagati, da bi se čim bolj učinkovito pripravila na težave, povezane s staranjem delovne sile in se z njimi uspešno spopadla.

V publikaciji so izpostavljena tveganja in kritična področja, povezana s staranjem delovne sile, ki se jih ugotavlja s pomočjo analize zdravstvene strukture, kvalifikacij in starostne strukture zaposlenih. Poleg tega publikacija vsebuje pomembne napotke za organiziranje ustreznih izobraževalnih programov in programov usposabljanja, ki bodo prilagojeni potrebam in sposobnostim starejših delavcev, izpostavljen pa je tudi pomen promocije zdravja ter s tem povezana boljša kakovost dela in posledično tudi večja produktivnost starejših delavcev. Poklicni razvoj za delavce po 50. letu, upravljanje in prenos znanja v podjetju ter



prerazporeditev starejših delavcev lahko pomembno pripomorejo k večji uspešnosti tega segmenta delovne sile, ter k optimalni izkoriščenosti sposobnosti starejših delavcev. Prožne oblike dela in delovnega časa za starejše delavce ter druge strategije za upravljanje s starejšimi delavci prispevajo k nižjim stroškom dela, ki so povezani s starejšimi delavci, ter k večji produktivnosti.

Pri ovirah za zaposlovanje starejših delavcev se pogosto omenja njihova manjša sposobnost, še posebej v fizično in psihično napornih situacijah, ter aktualne kompetence, manjša pripravljenost za vključevanje v programe usposabljanja in izobraževanja, premalo mobilnosti in prožnosti, po drugi strani pa višja odsotnost z dela in več zdravstvenih omejitev. Publikacija vsebuje pregled vseh ukrepov, s katerimi lahko pomagamo ohraniti produktivnost in zaposljivost starejših delavcev, in ki hkrati omogočajo optimalen izkoristek prednosti starejših delavcev, ki si z leti pridobijo veliko izkušenj in strokovnega znanja. Tako se zmanjša fluktuacija zaposlenih ter doseže upad odsotnosti z dela in upad zgodnjega upokojevanja. Po drugi strani med prednosti zaposlovanja starejših delavcev sodijo njihova pripadnost podjetju, njihov občutek odgovornosti in dragocene izkušnje. V nadaljevanju bodo izpostavljene prednosti zaposlovanja starejših delavcev ter ukrepi, ki jih je potrebno sprejeti, da bi kar najbolje izkoristili njihovo strokovno znanje in izkušnje ter hkrati zmanjšali stroške dela, povezane s starejšimi delavci.

Publikacija za podjetja je nastala v okviru projekta Staranje delovne sile 2 (Ageing Workforce 2), sofinanciranega s strani EU. V šestih poglavjih predstavlja prispevke vseh partnerjev, ki so sodelovali pri publikaciji projekta Upravljanje starejših delavcev (Age Management). V vsakem poglavju je predstavljen drugačen vidik upravljanja s starejšimi delavci.

- Združenje delodajalcev Slovenije (ZDS) – Slovenija
- Konfederacija madžarskih delodajalcev in industrialcev (MGYOSZ) – Madžarska
- Konfederacija industrije Češke Republike (SPCR) – Češka
- Združenje delodajalcev Hrvaške (HUP) – Hrvaška
- Nacionalno združenje delodajalcev Slovaške (RUZ) – Slovaška
- Federacija avstrijske industrije (IV) – Avstrija



II. Analiza starostne strukture, strukture kompetenc in zdravstvene strukture

Kljub napovedim o povečanju deleža starejših delavcev (tako zaradi demografskih razlogov kot zaradi zvišanja upokojitvene starosti), se veliko podjetij še vedno ne zaveda tega problema oz. nimajo izdelane enotne strategije upravljanja starejših delavcev.

V tem poglavju so predstavljeni teoretični okviri in praktični nasveti za izvedbo analize starostne strukture, strukture kompetenc in zdravstvene strukture zaposlenih v podjetju. Takšna analiza predstavlja prvi korak k oblikovanju prihodnje politike za upravljanje s človeškimi viri, ki bo usmerjena na starejše delavce in bo s tem upoštevala tudi demografske spremembe.

2.1 Opredelitev analize

ANALIZA STAROSTNE STRUKTURE

Z analizo starostne strukture zaposlenih in z analizo razporejenosti starostnih skupin glede na posamezne oddelke in na kompetence bo lažje določiti področja, kjer mora podjetje ukrepati.

Pred upokojitvijo večjega števila kvalificiranih delavcev je potrebno ponovno ovrednotiti strategijo zaposlovanja in prenosa znanja v podjetju. Kako bo podjetje zagotovilo, da se bosta znanje in izkušnje prenesla na mlajše delavce? To še posebej velja za mehko znanje, na primer za odnos do kupcev in dobaviteljev. Zaradi pomanjkanja usposobljene delovne sile in vse nižjega naravnega prirasta je težko zaposliti nove delavce. Če na trgu delovne sile ni dovolj mladih, velja v podjetju razmisliti o drugih možnostih zaposlitve znotraj podjetja, na primer o prerazporeditvi ali preusposabljanju starejših delavcev, kar jim bo omogočilo, da prevzamejo nove naloge v podjetju.

Starostno strukturo zaposlenih se ocenjuje tudi glede na trenutne kompetence zaposlenih v podjetju in glede na željene ali zahtevane kompetence zaposlenih v prihodnosti. Ali podjetje trenutno zaposluje le majhno število mladih kvalificiranih delavcev ter veliko starejših delavcev, katerih znanje je že zastarelo? Ali pa je položaj morda ravno obraten – veliko število starejših delavcev z dragocenimi, toda redkimi znanji, sposobnostmi in spretnostmi?

Kakšna je starostna struktura vodstvenih delavcev podjetja? Oziroma če isto vprašanje postavimo nekoliko drugače – kako so vodstveni položaji razdeljeni glede na starostne skupine? Ali med vodstvenimi delavci prednjačijo starejši delavci ali gre za mlado, novo podjetje s pretežno mlajšimi delavci? Kako to vpliva



na kulturo podjetja? Če kulturo podjetja obvladujejo tako starejši kot mlajši delavci, to lahko privede do pomanjkanja plodne izmenjave informacij in zdrave medgeneracijske konkurence. V podjetju mora biti tudi dovolj priložnosti za razvoj kariere, in sicer za zaposlene iz vseh starostnih skupin. Ali so vsa delovna mesta določena že za več let vnaprej? Glede na to je potrebno poiskati (alternativne) karierni možnosti za starejše delavce. Kako so lahko zaposleni v srednjih letih, ki se bližajo koncu svoje poklicne poti, motivirani, in kako jim lahko podjetje nudi podporo še naslednjih 15 let?

ANALIZA KOMPETENC

Analiza kompetenc in kvalifikacij zaposlenih v podjetju je prav tako pomembna kot analiza starostne strukture. S to analizo vodstvo dobi vpogled v formalne kvalifikacije in kompetence zaposlenih ter v izkušnje, sposobnosti in veščine zaposlenih po poslovnih enotah in oddelkih. Analiza bo razkrila kompetenčni primanjkljaj v različnih oddelkih in poslovnih enotah. Skupaj z analizo starostne strukture bodo ti podatki razkrili, kako dobro so izkoriščene sposobnosti in izkušnje (starejših) delavcev, ter ali prihaja do pomanjkanja v veščinah in usposabljanju starejših delavcev. Analizo kompetenc in usposabljanja zaposlenih naj se izvede glede na to, katere kompetence bodo za podjetje pomembne v prihodnosti.

Poleg formalnega usposabljanja in doseženega znanja so zelo pomembne tudi sposobnosti, izkušnje in potencial zaposlenih. Razmisliti velja na primer o njihovi prožnosti – so pripravljeni delati na novih področjih, so se pripravljeni (in sposobni) udeleževati izobraževanj in usposabljanj ali se prilagoditi novim oblikam organizacije dela, na primer skupinskemu delu? Starejši delavci so lahko pogosto na primer dobri vodje ali mentorji.

Starostno strukturo in strukturo kompetenc zaposlenih je smiselno primerjati tudi s plačno politiko podjetja.

ANALIZA ZDRAVSTVENE STRUKTURE

Upravljanje zdravja v podjetju ima dve glavni nalogi: zmanjšanje zdravju škodljivih vplivov delovnega okolja in spodbujanje zdravju prijaznih navad zaposlenih. Analiza zdravstvene strukture je osnova za ukrepe na področju zdravstvenega varstva in promocije zdravja. Poleg obstoječih statističnih podatkov o odsotnosti z dela, bolniških dopustih, upokojitveni starosti, nesrečah pri delu in podobno, naj bodo zaposleni vključeni tudi v ankete, saj bodo delodajalci tako pridobili subjektivne podatke o vplivih delovnega okolja, ki so škodljivi za zdravje.

2.2 Ukrepi na tem področju

Večino analiz, ki so bile omenjene do sedaj, je mogoče izvesti z že obstoječimi podatki v vsakem podjetju, na primer s podatki o starosti zaposlenih, o njihovih formalnih znanjih in usposabljanjih, ki so se jih udeležili, o bolniških dopustih in odsotnosti z dela, ter o povprečni upokojitveni starosti zaposlenih za celotno podjetje in posamezne oddelke. Za nadaljnje in podrobnejše informacije pa je potrebno izvesti raziskavo med zaposlenimi.

KAKO OPRAVITI ANALIZO STAROSTNE STRUKTURE ZAPOSLENIH

S podatki o datumih rojstva zaposlenih naj vodja kadrovskega oddelka pripravi Excelovo tabelo s povprečno starostjo zaposlenih za:

- celotno podjetje;
- poslovne enote in oddelke v podjetju;
- delovna mesta (vodstveni delavci, pisarniški delavci, fizični delavci) ali kvalifikacije (delavci z univerzitetno izobrazbo, delavci s končano poklicno šolo ali nekvalificirani delavci).

S pomočjo teh podatkov naj podjetje izdelava možne scenarije starostne strukture, do katerih bi prišlo čez pet in deset let, z različnimi ključnimi dejavniki. Analizo se opravi med drugim za naslednje ključne dejavnike:

- povprečno upokojitveno starost v podjetju, tudi za poslovne enote/oddelke;
- povprečno starost pri fluktuaciji zaposlenih (za oddelek/poslovno enoto);
- število na novo zaposlenih delavcev v podjetju glede na poslovne enote/oddelke, vključno z njihovo starostjo, če je mogoče pa naj se upošteva tudi stopnja formalnih kvalifikacij;
- število na novo zaposlenih delavcev (z univerzitetno izobrazbo, z zaključeno poklicno šolo).

Nato se izračuna osnovno projekcijo starostne strukture za podjetje – kakšna bo starostna struktura čez pet ali deset let, če se dejavniki ne bodo spreminjali. Ker je dejanska slika v različnih državah drugačna, se lahko opravi scenarij tudi s povišano upokojitveno starostjo za eno ali dve leti in z znižanjem števila novih zaposlitev.

Če osnovni scenarij za podjetje pokaže vse izrazitejše staranje delovne sile, je potrebno v scenarije vključiti tudi podatke o bolniškem dopustu, odsotnosti z dela in zgodnji upokojitvi, saj bodo ti dejavniki vse bolj pomembni z višanjem starosti zaposlenih.

Scenarijev pa se ne pripravi le za celotno podjetje, temveč vedno tudi za posamezne poslovne enote ali oddelke (ter kvalifikacije), saj bo takšna analiza razkrila še posebej kritična področja.

Za nadaljnjo analizo je potrebno aktivno sodelovanje zaposlenih, na primer v pogovorih z vodstvenimi delavci poslovnih enot ali oddelkov, ali sodelovanje v anketi podjetja.

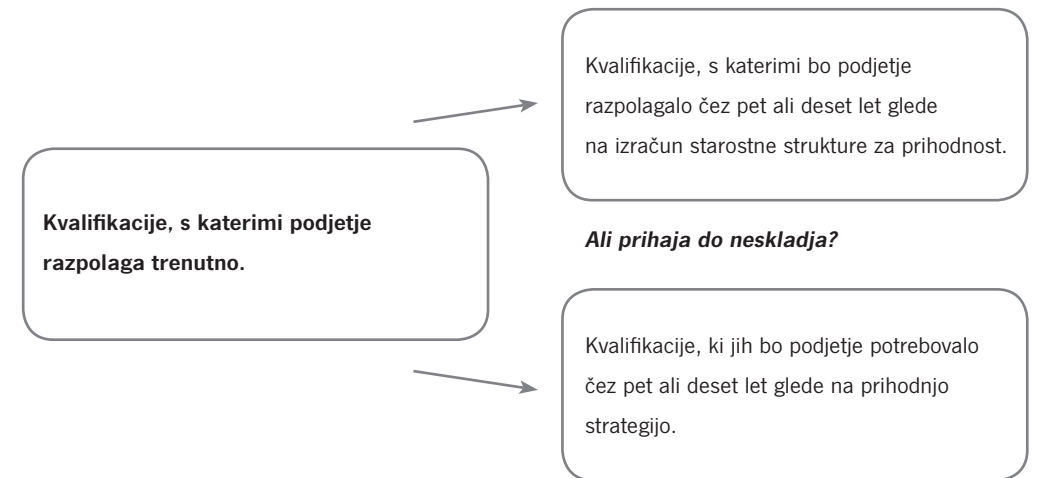
KAKO OPRAVITI ANALIZO STRUKTURE KOMPETENC ZAPOSLENIH

Podobno kot pri analizi starostne strukture lahko podjetje tudi v tem primeru za izdelavo profila kvalifikacij in kompetenc uporabi obstoječe podatke o kvalifikacijah in opravljenih programih usposabljanja zaposlenih (zlasti tistih programih, opravljenih v okviru podjetja), ki jih vodi kadrovski oddelek. Nadalje je potrebno v podjetju opredeliti, katere kvalifikacije bodo potrebne v prihodnosti. To je strateško vprašanje, ki se mu morajo posvetiti najvišji vodstveni delavci. Kateri bodo ključni poslovni cilji podjetja v prihodnosti in katera področja bodo najbolj izpostavljena? Kakšna tehnologija se bo uporabljala, kakšna bo predvidena stopnja avtomatizacije, inovacij, itd.? Kakšne sposobnosti, spretnosti in kvalifikacije bodo morali imeti zaposleni, da bodo izpolnili cilje podjetja?

Analizo različnih stopenj kvalifikacij se opravi glede na funkcijo podjetja ali glede na oddelke/poslovne enote. V nekaterih primerih analiza razkrije tudi trenutni primanjkljaj kvalifikacij in sposobnosti zaposlenih v določenih oddelkih ali v celotnem podjetju.

V naslednjem koraku se primerja trenutni profil kvalifikacij v določenem oddelku s podatki o starostni strukturi tega oddelka. Ali se bodo delavci z dragocenim znanjem in pomembnimi veščinami kmalu upokojili? Ali obstaja med delavci v starostni skupini 45-55 let, ki bodo v podjetju najverjetneje ostali še 10-15 let, primanjkljaj kvalifikacij in sposobnosti? Kakšno bo stanje čez pet ali deset let? Bo imelo podjetje še vedno zeleni profil kvalifikacij, če ostanejo ključni dejavniki nespremenjeni ali sledijo najverjetnejšemu scenariju (pomanjkanje kvalifikacij, zvišanje upokojitvene starosti)?

SLIKA 1: Napoved kvalifikacij za prihodnost



Enako pomembne kot veščine in kvalifikacije so tudi druge sposobnosti in tako imenovane osebnostne kompetence. Nekatere od teh sposobnosti in kompetenc se s starostjo povečajo, na primer pripadnost podjetju, strokovno znanje in izkušnje z metodami dela in operacijskimi sistemi, zanesljivost in občutek za odgovornost ter sposobnost za vodenje in mentorske sposobnosti. V povezavi z mlajšimi delavci pa se največkrat omenja drugačne sposobnosti in kompetence, na primer sposobnost in pripravljenost za učenje ter za vključenost v programe usposabljanja, mobilnost in prožnost, inovativnost, sposobnost za delo pod pritiskom, samoiniciativnost, ter sposobnost za vključevanje v nove oblike organizacije dela, na primer pripravljenost za delo v skupinah.

Znotraj podjetja je treba sprejeti odločitev, katere od naštetih socialnih in kadrovskih kompetenc in sposobnosti bodo potrebne v prihodnosti. Analizo je najbolj smiselno izvesti na ravni oddelkov ali poslovnih enot, vključena pa mora biti v celotno strategijo podjetja. Vodje oddelkov naj pripravijo profil kompetenc za svoj oddelek, tako da opravijo pogovore s ključnimi zaposlenimi, ali da izvedejo raziskavo. S tega vidika igrajo pomembno vlogo tudi letni pogovori in pogovori o kariernem razvoju, saj bodo razkrili dejanske prednosti in pomanjkljivosti v ekipi ali oddelku ter pokazali na prihodnje potrebe.

PRIČAKOVANA PONUDBA DELOVNE SILE

Pri analizi starosti in kvalifikacij delovne sile je potrebno upoštevati tudi pričakovano ponudbo delovne sile na lokalnem trgu delovne sile v prihodnjih nekaj letih. Pričakovana ponudba zaposlenih po kategorijah (vodstveni delavci, tehnični delavci, itd.) bo še posebej pomembna za tista podjetja, kjer naj bi prišlo do primanjkljaja delavcev z določenimi sposobnostmi, ali kjer prihaja do težav pri pridobivanju novih delavcev oziroma podjetje zapušča večje število zaposlenih. Pričakovana ponudba delovne sile naj se primerja s kategorijami zaposlenih, na podlagi tega pa se določi morebitne skupine zaposlenih, ki se morajo (ali se jim ni treba) udeležiti programov poklicnega razvoja, izobraževanj in usposabljanj, itd.

KAKO OPRAVITI ANALIZO ZDRAVSTVENE STRUKTURE ZAPOSLENIH

Analiza zdravstvene strukture zaposlenih je sestavljena iz treh delov: analiza obstoječih podatkov v podjetju, raziskava med zaposlenimi ter samopreverjanje v podjetju.

Podatki o številu bolniških dopustov in odsotnosti z dela bodo pokazali, ali prihaja na določenih področjih ali v kateri od poslovnih enot do večjega števila primerov bolniških dopustov ali odsotnosti z dela. Pogosto to sovпада tudi z nižjo upokojitveno starostjo ter visoko stopnjo fluktuacije zaposlenih, kaže pa na neugodne ali celo nevarne delovne razmere. Da bi ugotovili razloge za dejavnike, ki vplivajo na zdravje, se lahko uporabi naslednje statistične podatke: število in vrsta nesreč pri delu, opis delovnega okolja in ocena tveganja ter, če so ti na voljo, diagnostični podatki za zaposlene, ki jih hrani zdravnik ali zdravstveni delavec v podjetju.

Raziskava med zaposlenimi o njihovi oceni zdravstvenega stanja ter o dejavnih tveganja v delovnem okolju bo imela več pozitivnih učinkov:

- razkrila bo dejavnike, ki so po mnenju zaposlenih najbolj stresni in najbolj vplivajo na zdravje;
- pokazala bo posamezne zdravstvene težave, ki bi lahko vplivale na prihodnjo uspešnost zaposlenega;
- pokažejo se lahko ideje ali predlogi za izboljšanje delovnega okolja s strani zaposlenih;
- zaposlene bo spodbudila, da se zavejo pomembnosti varovanja zdravja;
- prispevala bo k višji motivaciji in večjemu zaupanju v vodstvo podjetja.

Predpogoj za uspeh tovrstne raziskave (in za zanesljivost rezultatov) je, da zaposleni nanjo ne smejo gledati kot na kontrolni ali prisilni ukrep. V tem smislu je posebej pomembna komunikacija z zaposlenimi ter usposabljanje srednjih vodstvenih delavcev.

V podjetju naj se izvede tudi preverjanje lastnih ukrepov, ki se trenutno izvajajo za promocijo zdravja, med drugim:

Delovni čas

- Ali se predpisi o delovnem času (vključno z odmori) skladajo z zahtevami in željami zaposlenih?

Infrastruktura

- Ali ima podjetje dovolj toaletnih prostorov, primerno osvetljavo, itd.?

Promocija zdravja

- Ali podjetje organizira programe za promocijo zdravja, na primer delavnice, športne dejavnosti, je v menzi možnost zdrave prehrane, itd.?

Odnos vodstva in kultura podjetja

- Ali vodstvo poskrbi za težave zaposlenih, ki so povezane z delom ali zdravjem, in ali se je v teh primerih mogoče obrniti na vodilne delavce?
- Ali ima podjetje proračun, program dela ali komisijo za promocijo zdravja?

Promocija zdravja je zelo odvisna od sprejemanja odgovornosti posameznikov; podjetje lahko z določenimi ukrepi zaposlene spodbuja, da prevzamejo to odgovornost.

2.3 Zakaj so potrebne analize?

S pomočjo analize starostne strukture, analize strukture kvalifikacij in kompetenc zaposlenih ter zdravstvene strukture bodo vodilni kadrovske delavci lahko napovedali, kako bodo demografske spremembe vplivale na uspešnost podjetja. Na organizacijski ravni je treba preučiti, kako bodo spremembe v starostni raznolikosti ter strukturi kvalifikacij in zdravja zaposlenih vplivale na skupno

produktivnost. Podjetje se bo tako lahko pravočasno odzvalo in sprejelo ustrezne ukrepe na področjih, kjer bo po napovedih prišlo do težav, ter tako preprečilo padec produktivnosti in uspešnosti. Med te ukrepe spadajo tudi izobraževalni programi in programi usposabljanja, ukrepi zdravstvenega varstva na delovnem mestu, reorganizacija postopkov dela, razvoj alternativne poklicne poti in prerazporeditev starejših delavcev ter kultura podjetja, pa tudi ukrepi, katerih namen je optimalno upravljanje s prenosom znanja s starejših delavcev na mlajše.

Na podlagi opisane analize naj vodilni kadrovski delavci opravijo analizo stroškov in koristi glede na to, kako lahko ukrepi za upravljanje s starejšimi delavci prispevajo k znižanju stroškov, povezanih s temi delavci. Sem sodijo tudi spremembe v zdravstveni strukturi in strukturi kvalifikacij zaposlenih, pa ohranjanje ali izboljšanje produktivnosti zaposlenih in posledično tudi uspešnosti podjetja.

Analiza starosti, kvalifikacij in zdravja zaposlenih je osnova za nadaljnje ukrepe, povezane z upravljanjem s starejšimi delavci.

2.4 Povzetek

V prihodnosti bo na trgu delovne sile na voljo manj delavcev, povprečna starost zaposlenih pa se bo zvišala. Podjetja morajo z analizo ugotoviti, kako bo ta trend vplival na starostno strukturo, strukturo kvalifikacij in zdravstveno strukturo zaposlenih. Če se podjetje ne bo pravočasno odzvalo z ustreznimi ukrepi, bo kasneje moralo nameniti več sredstev za začasne dopolnilne ukrepe.

Če bodo pravočasno sprejeti ustrezni ukrepi, lahko podjetja prihranijo pri stroških dela, ki so povezani s starejšimi delavci, ter izboljšajo produktivnost teh delavcev. Kateri ukrepi natančno so potrebni je odvisno od položaja podjetja ter od sredstev in strategije podjetja. Nekatera podjetja morajo reorganizirati delovni urnik za starejše delavce, investirati v programe izobraževanja ali ponuditi nove karijerne možnosti za delavce po 50. letu. Le z opravljeno analizo lahko podjetje ugotovi, kje prihaja do težav trenutno in, kje bi do njih v zvezi s staranjem delovne sile lahko prišlo v prihodnosti.

III. Upravljanje z zdravjem na delovnem mestu

V tem poglavju je pregledno predstavljeno upravljanje zdravja na delovnem mestu, vključno z opredelitvijo zdravja in varnosti pri delu ter promocijo zdravja na delovnem mestu. Sledi nekaj primerov ukrepov in programov s področja upravljanja zdravja na delovnem mestu, na koncu pa je predstavljen še konkreten primer dobre prakse.

3.1 Opredelitev upravljanja z zdravjem na delovnem mestu

Upravljanje z zdravjem na delovnem mestu je sestavljeno iz štirih ključnih elementov:

- zdravje in varnost pri delu;
- promocija zdravja na delovnem mestu;
- družbeni dejavniki in življenjski slog – ključni dejavniki za zdravje;
- upravljanje z vplivi okolja na zdravje.

Upravljanje z zdravjem na delovnem mestu bo učinkovito le, če bo temeljilo na znanju, izkušnjah in praksi iz naslednjih treh postavk: zdravje pri delu, promocija zdravja na delovnem mestu ter vplivi okolja na zdravje. Upravljanje z zdravjem na delovnem mestu moramo razumeti kot *proces*, saj le tako lahko pride do nenehnih izboljšav na področju zdravja v podjetju, pa tudi kot okvir za sodelovanje različnih dejavnikov iz širše skupnosti.

Upravljanje z zdravjem na delovnem mestu je tako eno od ključnih področij za upravljanje s starejšimi delavci.

Različni vidiki upravljanja z zdravjem na delovnem mestu so: programi na globalni ravni (npr. varovanje okolja), vladni ukrepi (npr. zagotavljanje zdravstvenih storitev), politika posameznih podjetij (npr. programi za ohranitev zdravja), ter ukrepi na individualni ravni (npr. zdrav življenjski slog).

Potrebno se je zavedati, da je za doseg konkretnega in dolgotrajnega učinka potrebno sodelovanje različnih strani na vseh ravneh:

Vladni program – ukrepi in vodenje (zagotavljanje zdravstvenih storitev)

Visok zdravstveni standard v državi je lahko eden od ključnih elementov človeškega kapitala države, saj

bistveno prispeva k njeni mednarodni konkurenčnosti. Na državnem nivoju je torej najbolj pomembno zagotavljanje trajnostnih zdravstvenih storitev s poudarkom na visoki kakovosti ter zagotavljanje pravnega okvira, ki omogoča ukrepe na nivoju podjetja ali posameznikov.

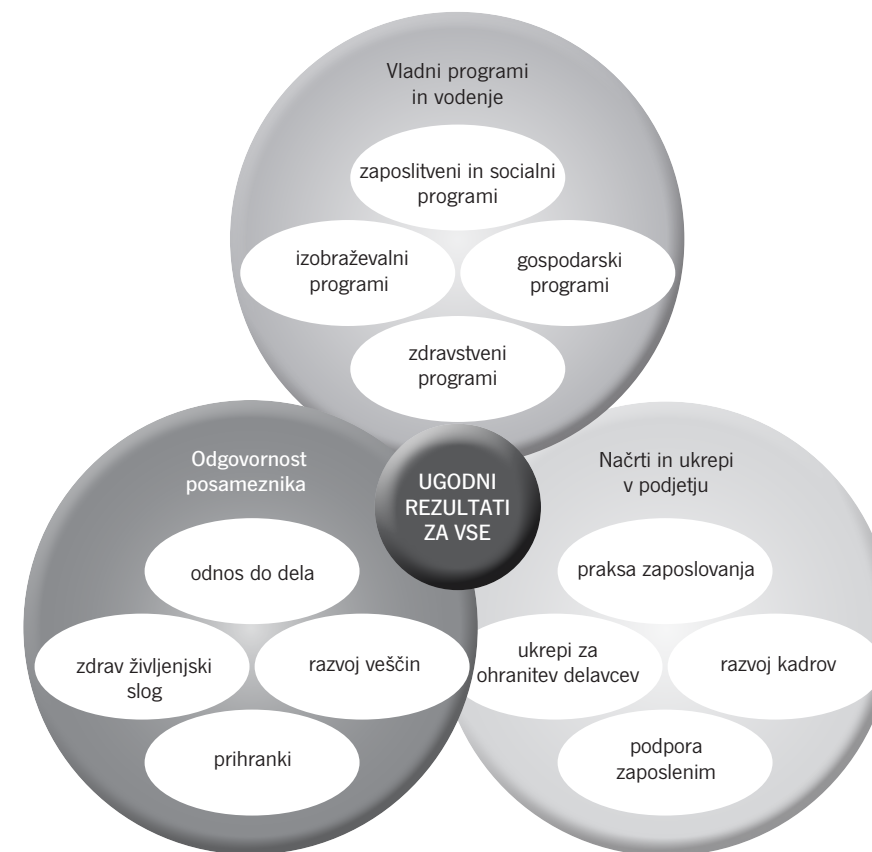
Program na ravni podjetij – načrtovanje in praksa (zdravstveni programi)

Cilj ukrepov na ravni podjetij je izboljšanje zdravja in počutja zaposlenih ter tako zagotavljanje visoke ravni produktivnosti, vključujejo pa:

- varnost;
- zdravstveno oskrbo;
- ergonomijo;
- preventivne zdravstvene ukrepi, programe za zagotavljanje dobrega počutja;
- ozaveščanje glede vedenjskih sprememb.

Program na ravni posameznikov – ozaveščenje fizičnega, čustvenega, socialnega, duhovnega in mentalnega zdravja ter ravnanje v skladu s tem (zdrav življenjski slog).

SLIKA 2: Živimo bolje in dlje



(Vir: Living Longer, Living Better, IBM Global Social Segment, 2007)

V tem priročniku je poudarek na programu podjetij, zlasti *malih in srednjih podjetij*. Vendar pa se moramo za doseg pozitivnega rezultata za vse strani zavedati, da vlade določajo pravni okvir za ukrepe, posamezniki pa so tisti, ki na koncu dejansko spremenijo vedenjske vzorce.

Upravljanje zdravja na delovnem mestu ima v podjetjih dva osnovna cilja: zmanjšanje škodljivih vplivov delovnega okolja na zdravje ter spodbujanje zdravju prijaznih navad zaposlenih. Prvo področje je krito v okviru zdravja in varnosti pri delu, drugo pa v okviru promocije zdravja na delovnem mestu.

3.2 Zdravje in varnost pri delu

Zdravje in varnost pri delu zajema vse vidike zdravja in varnosti na delovnem mestu, največji poudarek pa je na primarnem preprečevanju nevarnosti. Zdravje zaposlenih ima več odločilnih dejavnikov, med drugim so to dejavniki tveganja na delovnem mestu za raka, nesreče, bolezni mišičnokostnega sistema, bolezni dihal, izgubo sluha, bolezni ožilja, bolezni, ki so posledica stresa, nalezljive bolezni in drugo.

Pogoji zaposlitve in delovni pogoji v formalnem ali neformalnem gospodarstvu vključujejo še druge odločilne dejavnike, med drugim delovni čas, plačo, politiko podjetja glede materinskega dopusta, ukrepe glede promocije zdravja in zdravstvene zaščite, itd.

Zakon na ravni države običajno določa, katere ukrepe in določila mora sprejeti podjetje, da bo delovalo v skladu s predpisi za zdravje in varnost pri delu, vendar pa se lahko določbe razlikujejo tudi glede na sektor. Poleg tega mora imeti vsako podjetje tudi interne predpise in pravila, ki urejajo to področje.

3.3 Promocija zdravja in promocija zdravja na delovnem mestu

- **Promocija zdravja** je postopek, s katerim se posameznikom omogoči, da povečajo nadzor nad svojim zdravjem in ga izboljšajo. Poudarek ni le na navadah posameznikov, saj promocija zdravja zajema tudi širok spekter družbenih in okoljskih ukrepov.

- **Promocija zdravja na delovnem mestu** je usmerjena k pomoči zaposlenim, da spremenijo življenjske navade in dosežejo stanje optimalnega zdravja. Optimalno zdravje pomeni, da je doseženo ravnotežje med fizičnim, psihičnim in socialnim zdravjem. Podjetja lahko spodbujajo spremembo življenjskih navad z različnimi ukrepi, ki so namenjeni povečanju ozaveščenosti, spremembi življenjskih vzorcev ter ustvarjanju okolja, ki spodbuja zdravju prijazne navade.

Izmed treh pravkar omenjenih ciljev je ustvarjanje spodbudnega okolja najverjetneje tisti, ki bo največ pripomogel k trajnim spremembam.

3.4 Ukrepi na tem področju

V okviru *zdravja in varnosti pri delu* podjetja običajno sprejmejo natančno določen predpis, v katerem so opisani potrebni ukrepi in vedenjski vzorci, pričakovani na delovnem mestu. Sem spadajo tudi programi zdravstvenega ocenjevanja, redni zdravstveni pregledi, programi zdravstvene oskrbe, programi upravljanja s stresom, itd.

Definicija *promocije zdravja na delovnem mestu* zajema tri ravni programov za promocijo zdravja:

- **Fizično zdravje** se nanaša na fiziološko stanje telesa.

V programih za promocijo zdravja se obravnava na primer posledice kajenja, pozitivni vpliv telesne aktivnosti, pa posledice uživanja alkohola, ter vpliv prehrane na zdravje.

- **Psihično zdravje** se nanaša na psihično stanje človeka. V to skupino spadajo različne vrste stresa, odzivi posameznika na stres ter sposobnost posameznika, da se sprosti in posveti prostočasnim dejavnostim.

Programi promocije zdravja na delovnem mestu, ki se ukvarjajo s temi vprašanji, so upravljanje s stresom, programi za pomoč zaposlenim ter programi za rekreacijo in prosti čas. Na delovnem mestu so to lahko tudi programi za načrtovanje in razvoj kariere ter treningi za spodbujanje samospoštovanja.

- **Socialno zdravje** je sposobnost posameznika, da se razume z drugimi ljudmi (sorodniki, prijatelji, sodelavci ter poslovnimi partnerji, itd.).

Med programe za zagotavljanje socialnega zdravja spadajo programi za oskrbo otrok in depriviligiranih staršev, podporne skupine, priložnosti za vzpostavljanje vzajemnega vodenja, pomoč pri prilagajanju na kulturne spremembe, skupinska rekreacija in skupinski športi, programi za razvoj komunikacijskih spretnosti, mentorstvo in inštruiranje, sposobnost izkazovanja in prejemanja ljubezni ter izkazovanje velikodušnosti in naklonjenosti drugim osebam. V podjetjih spadajo med programe za promocijo zdravja na primer delavnice za načrtovanje življenjske poti ter vključenost v prostovoljne in dobrodelne organizacije.

Doseganje odličnosti na vseh treh področjih je obsežen cilj. Zato je zaposlenim potrebno poudariti predvsem to, naj si prizadevajo doseči ravnotežje na vseh treh področjih in naj ne zanemarijo enega področja, da bi dosegli odličnost na drugem.

V podjetjih lahko k doseganju tega cilja pripomorejo programi, namenjeni vzpostavljanju ravnotežja med poklicnim in osebnim življenjem, ter poudarjanje tega cilja.

3.5 Starejši delavci in upravljanje z zdravjem na delovnem mestu

Zdravo staranje pomeni, da lahko tudi starejši ljudje živijo polno življenje.

Tako delodajalci kot zaposleni si morajo za skupni cilj zadati ohranjanje zdravstvenega stanja vseh zaposlenih, zlasti pa starejših delavcev, saj je najpomembnejši predpogoj za daljšo delovno sposobnost starejših delavcev prav dobro zdravje. Delovna sposobnost temelji na posameznikovi spretnosti, zdravstvenem stanju, ter zahtevanih sposobnostih za opravljanje določene zaposlitve. Namen upravljanja z zdravjem na delovnem mestu je zmanjšanje zdravju škodljivih dejavnikov tveganja ter sprejem ukrepov, ki bodo pripomogli k »zdravemu staranju« vseh zaposlenih, v širšem pomenu te besede.

Podjetje spodbuja in skrbi za ohranjanje delovne sposobnosti starejših delavcev na naslednje načine:

- spoštovanje zaposlenih;
- raznolikost (npr. enake možnosti za vse zaposlene, ne glede na starost, veroizpoved, narodnost, spol, itd.);
- samostojnost in sodelovanje (npr. zaposleni imajo možnost, da sodelujejo v različnih delovnih skupinah);
- zagotavljanje varnosti in zdravja pri delu (npr. smernice za varnost in zdravje pri delu morajo biti zapisane, delodajalec pa se mora prepričati, da so zaposleni seznanjeni z njihovo vsebino);
- upravljanje s pomembnimi spremembami (npr. komunikacija ter poudarjanje ciljev in pomembnosti upravljanja z zdravjem ter programi za zdravo starost, priložnosti za izobraževanje, itd.);
- vseživljenjsko učenje in soočanje s krizami (npr. zagotavljanje kulture podjetja, ki je naklonjena učenju);

- pravilna delovna obremenitev zaposlenih (npr. starejši delavci imajo drugačno delovno obremenitev);
- ravnotežje med različnimi življenjskimi nalogami (npr. programi za vzpostavitev ravnotežja med poklicnim in osebnim življenjem, nudenje napotkov in pomoči pri nalogah, ki lahko to ravnovesje porušijo);
- obravnavanje zdravja kot vrednote (npr. zavedanje pomena zdravja, spodbujanje zdravih življenjskih navad in programov za zdravo življenje, namenjenih zaposlenim).

Seveda naštetu velja za vse skupine zaposlenih, vendar imajo ti ukrepi za starejše delavce še posebej velik pomen.

V mnogih podjetjih, zlasti večjih, se navadno odločijo za celosten pristop. Tako na primer uvedejo prožen delovni čas in zagotavljajo storitve zdravstvenega varstva. Velika večina pobud, namenjenih starejšim delavcem, je bila sprejeta z relativno nizkimi sredstvi.

Povezane in celostne rešitve na področju človeških virov za aktivno upravljanje s staranjem so v podjetjih prej izjema kot pravilo. Ukrepi so usmerjeni k preprečevanju (npr. zdravje, usposabljanje, ergonomija ter ravnotežje med poslovnim in osebnim življenjem) in k nadomeščanju zamujenih priložnosti.

Načrtovane iniciative za spodbujanje zdravja in spretnosti starejših delavcev so se izkazale za koristnejše od odpuščanj ali zgodnjega upokojevanja.

Strategije za upravljanje z zdravjem na delovnem mestu obsegajo tri ravni:

- ozaveščanje (sprememba odnosa);
- sprememba življenjskih navad;
- spodbudno okolje.

Ukrepi na treh ravneh so lahko naslednji:

- **ozaveščanje** (sprememba odnosa) – komunikacija, usmerjena k zdravju, diagnostična poročila, izvajanje zdravniških pregledov;

- **sprememba življenjskih navad** – analiza tveganj na delovnem mestu, opuščanje zdravju nevarnih navad, razvoj sposobnosti spoprijemanja s težavami, upravljanje s stresom, redni preventivni pregledi;
- **spodbudno okolje** – rešitve glede organizacije dela, priprava ukrepov in predpisov, zdravju prijazni dodatki, aktivno vodstvo, rehabilitacija.

Konkretni ukrepi in programi za tri ravni pa so lahko na primer:

OZAVEŠČANJE (sprememba odnosa) – vključenost promocije zdravja v komunikacijo v podjetju, strogo ali zmerno spremljanje obstoječih tveganj za zdravje, spodbujanje zavedanja pomena zdravja med zaposlenimi, sloves delodajalca, dvig morale zaposlenih, širjenje informacij o upravljanju z zdravjem in spodbujanje učinkovitih rešitev.

SPREMEMBA ŽIVLJENJSKIH NAVAD – upravljanje s tveganji na delovnem mestu, programi za opustitev zdravju škodljivih navad, razvoj sposobnosti spoprijemanja s težavami, upravljanje s stresom, osnovni in drugotni preventivni ukrepi, odpravljanje ugotovljenih težav (glede na raziskavo, na obstoječe simptome in na najverjetnejše prihodnje simptome);

SPODBUDNO OKOLJE – organizacijske spremembe, oblikovanje politike in predpisov, prestrukturiranje paketa dodatkov z usmerjenostjo na zdravje, večja predanost vodstvenih delavcev, rehabilitacija (programi, ki zaposlenim pomagajo pri vrnitvi na delovno mesto), ravnotežje med poklicnim in osebnim življenjem, prilagoditev ravnotežja med samostojnim delom, delegiranjem nalog drugim delavcem in nadzorom v organizaciji, izpolnjevanje minimalnih predpisanih zahtev, razumevanje ukrepov in doseganje njihove kar največje koristi.

3.6 Primer dobre prakse

“Starejši delavci niso breme, temveč priložnost.”

IBM je globalno podjetje, ki svojim strankam nudi strojno in programsko opremo, pa tudi bogato paleto dodatnih storitev, na primer IT storitve, poslovno svetovanje, uporabniške storitve in organizacijo zunanjih izvajalcev. Poleg tega se pri IBM-u posvečajo tudi raziskovanju in razvoju vrhunskih storitev za industrijo in za poslovne potrebe.

Pri IBM Madžarska so v sodelovanju z GKI eNet leta 2005 pripravili reprezentativno raziskavo, katere rezultati so pokazali, da delodajalci običajno ne izkoristijo potenciala, ki ga imajo starejši delavci. Stopnja zaposlitve starejših delavcev na Madžarskem je izredno nizka. Rezultati raziskave so pokazali, da ima le malo podjetij pripravljeno strategijo za upravljanje s starejšimi delavci, kljub temu da število delovne sile mlajše generacije upada in so zato podjetja prisiljena zaposlovati več delavcev starejše generacije. V IBM-u je po svetu zaposlenih preko 320.000 oseb, na Madžarskem pa preko 4.000, zato se mora podjetje posvečati tudi razvijanju strategije za upravljanje s starejšimi delavci. V ta namen je podjetje organiziralo delavce v skupine, imenovane »generacijska raznolikost«. Eden od namenov skupin je tudi integracija in ohranitev starejših delavcev. Pri IBM-u verjamejo, da starejši delavci niso breme, temveč enkratna priložnost; pridobili so si dragoceno strokovno znanje in izkušnje, z njihovo pomočjo pa lahko podjetja ustvarijo pestro in raznoliko delovno okolje. Ta dejstva so imeli pri IBM-u v mislih tudi, ko so razvijali delovne pogoje ter načrtovali sistem dodatkov.

»Generacijska raznolikost« pomeni, da IBM zagotavlja prilagojene delovne pogoje, ki so najbolj primerni starostnemu obdobju zaposlenega. Tako imajo starejši delavci možnost zaposlitve za polovičen delovni čas, možnost prožnega delovnega časa ali dela z doma. Udeležujejo se lahko posebej prilagojenih izobraževanj, obiskujejo programe telesne vadbe in izbirajo med različnimi zdravstvenimi storitvami (npr. individualni zdravstveni program, posvet z zdravnikom, itd.) Uspešna, čeprav le redko izvajana strategija za motivacijo starejših delavcev, je usposabljanje in uvajanje novih sodelavcev. Tako se znanje in izkušnje prenašajo s starejših delavcev na mlajše in ostanejo v podjetju.

3.7 Povzetek

Odstotek starejših delavcev se bo dolgoročno povečal. Najpomembnejši dejavnik za daljšo delovno sposobnost starejših delavcev je zdravje, in zato je varovanje zdravja ključnega pomena za ohranjanje visoke stopnje produktivnosti in konkurenčnosti podjetja.

Upravljanje zdravja na delovnem mestu temelji na načelih zdravja in varnosti na delovnem mestu, vendar se je potrebno zavedati, da zgolj preventivni ukrepi niso dovolj; programi promocije zdravja na delovnem mestu so namenjeni ohranjanju in razvoju ne le fizičnega, temveč tudi socialnega in duševnega zdravja.

Strategije upravljanja zdravja na delovnem mestu imajo v podjetjih lahko posledice na treh ravneh: programi ozaveščanja so namenjeni spremembi odnosa, prav tako pa je potrebna še sprememba življenjskih navad in razvijanje spodbudnega okolja, v katerem se bodo programi lahko izvajali.

IV. Izobraževanje in usposabljanje v podjetjih

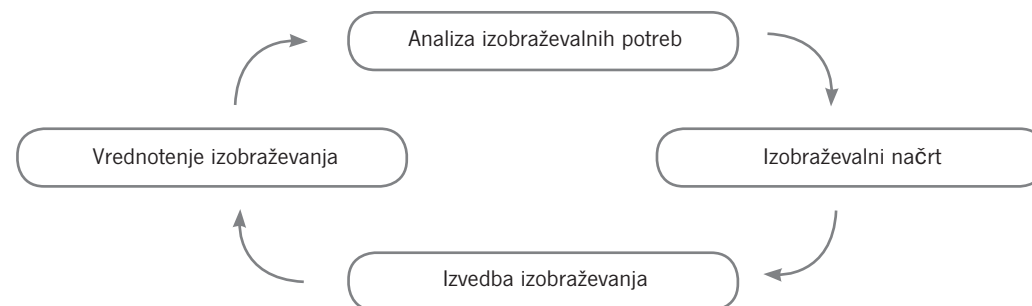
To poglavje je posvečeno sistemu izobraževanja in usposabljanja v podjetjih, saj so kompetence vseh zaposlenih postale odločilni dejavnik pri konkurenčnosti podjetja. Danes nobeno podjetje ne more uspešno tekrovati na tržišču brez vzpostavljenega sistema za izobraževanje in usposabljanje zaposlenih. To se nanaša zlasti na starejše delavce, kjer mora biti izobraževanje prilagojeno specifičnim potrebam tega segmenta zaposlenih. Načeloma ni nobenega univerzalnega načina, da bi lahko ugotovili dejanske potrebe po izobraževanju in nato temu primerno ukrepali. Kljub temu pa mora biti za zaposlene vzpostavljen sistem izobraževanja, ki bo podjetju zagotavljal uspešnost.

4.1 Opredelitev izobraževanja in usposabljanja v podjetjih

Izobraževanje je postopek neprestanega izpopolnjevanja obstoječih sposobnosti in razvijanja spretnosti, znanja in veščin.

Izobraževanje zaposlenih je nedvomno eno izmed najpomembnejših in najbolj dinamičnih področij upravljanja s človeškimi viri. Je nenehno ponavljajoč se cikel, osnovan na izobraževalni politiki podjetja. Cikel se začne z opredelitvijo izobraževalnih potreb zaposlenih, sledi načrtovanje in izvedba izobraževalnega procesa, zadnja faza pa predstavlja ovrednotenje učinka izobraževalnega programa in uporabljenih metod. Namen izobraževalnega postopka je (starejše) delavce pripraviti na izvajanje zahtevnejših ali novih nalog.

SLIKA 3: Izobraževalni cikel v podjetjih



(Vir: Armstrong, 2002)

Analiza izobraževalnih potreb – izobraževalne potrebe se lahko opredeli glede na potrebe, ki jih izrazijo zaposleni, ali pa glede na potrebe zaradi novih postopkov in tehnologij, uvedenih v podjetju.

Izobraževalni načrt – ta faza zajema predvsem naslednje vidike: razpoložljiva sredstva, časovni okvir, izbor udeležencev/zaposlenih, izobraževalne metode, področja izobraževanja, izbor predavateljev, itd.

Izvedba izobraževanja – izvedba vsake posamezne izobraževalne iniciative glede na določeno časovnico ali prilagoditev časovnice v skladu s trenutnimi potrebami in pogoji.

Vrednotenje izobraževanja – ta faza zaključuje cikel in pomeni pripravo idej za naslednjo analizo izobraževanja, pa tudi za pripravo celotnega naslednjega cikla. Ocenjuje se, koliko so bili doseženi zastavljeni cilji iz faze načrtovanja.

Vodstvo podjetja si mora kot eno od ključnih nalog postaviti analizo potreb zaposlenih po izobraževanju in se na izkazane potrebe ustrezno odzvati. To še posebej velja za starejše delavce, ki so odgovorni in zanesljivi, z veliko strokovnega znanja, zato lahko pripomorejo k stabilizaciji ekip delavcev ter k njihovi zdravi raznolikosti. Delodajalci naj izkoristijo potencial starejših delavcev ter jih vključijo v programe poklicnega izobraževanja in usposabljanja za delo v spremenljivih pogojih, saj bodo tako zadržali te visoko usposobljene in izkušene delavce.

Danes mora biti poudarek tako na splošnem in specialističnem izobraževanju kot tudi na razvoju sposobnosti in povečanju individualnih spretnosti, saj se bodo le tako zaposleni lahko prilagodili novim zahtevam ter se hkrati naučili ukrepati proaktivno in samozavestno.

4.2 Ukrepi na tem področju

Visoko kakovostno izobraževanje z dobrimi rezultati, ki je hkrati usmerjeno k doseganju zastavljenih ciljev, lahko nastopi le z izvajanjem v nadaljevanju opisanih korakov.

ANALIZA IZOBRAŽEVALNIH POTREB

Prvi korak je nedvomno analiza izobraževalnih potreb. S pomočjo analize se določi razliko med trenutno učinkovitostjo zaposlenih in ciljno učinkovitostjo. Analiza bo tudi pokazala, če je za razrešitev opisanega

položaja najprimernejše izobraževanje ali pa bi bila bolj učinkovita uporaba drugih metod oz. kombinacija obeh.

Splošna analiza poteka v treh korakih:

- analiza delovnih mest – ocena kompetenc, ki jih zaposleni za opravljanje dela na določenem delovnem mestu in v določenem časovnem obdobju potrebujejo trenutno, in ki jih bodo potrebovali v prihodnosti;
- analiza trenutnih kompetenc zaposlenih na preučevanih delovnih mestih;
- primerjava zahtevanih kompetenc za posamezno delovno mesto s kompetencami zaposlenih, ki trenutno zasedajo ta mesta.

Za zelo učinkovito pri analiziranju kompetenc zaposlenih se je izkazala metoda, ki temelji na pogovorih. Tako dobijo zaposleni priložnost, da spregovorijo o svojih kompetencah ter da poudarijo svoje prednosti in sposobnosti. Med pogovorom se lahko zaposlene prosi tudi, da izpostavijo svoje potrebe po osebnem razvoju, spraševalec pa jim že takoj predlaga, kako bi svoje delo na splošno lahko izboljšali. Za zagotavljanje anonimnosti se za pogovore najame zunanji svetovalec ali institucijo.

Rezultati splošne analize se uporabijo za dolgoročni razvoj delovnih mest in zaposlenih na teh delovnih mestih, zaključki analize pa so lahko sledeči:

- vzpostaviti je potrebno izobraževalni načrt, ki bo uskladił zahteve delovnega mesta in/ali zaposlitve s kompetencami zaposlenih in bodočih delavcev;
- poklicno izobraževanje ali usposabljanje ni potrebno, ker zaposleni že izpolnjujejo zahteve delovnega mesta;
- zahteve delovnega mesta se lahko izpolni z vzajemno premestitvijo delavcev z ustreznimi kompetencami z enega delovnega mesta na drugega.

IZOBRAŽEVALNI NAČRT

Po analizi izobraževalnih potreb sledi naslednji korak – načrtanje izobraževalnega načrta. Načrt je eno izmed orodij upravljanja s človeškimi viri in mora odgovoriti na naslednja vprašanja:

- **Komu** (posameznim zaposlenim, skupini, poklicu)?
- **Kakšno izobraževanje ali usposabljanje** (vsebina in cilji)?
- **Kako** (na delovnem mestu ali izven njega, izobraževalne metode)?

- **Kdo** (notranji/zunanji predavatelji, mentorji, inštruktorji, itd.)?
- **Kdaj** (časovnica)?
- **Kje** (prostori)?
- **Cena** (stroški)?
- **Kakšen je bil uspeh** (učinkovitost izobraževanja, kdo/kdaj/kako ga bo ocenil)?

Le skrbno pripravljen, izdelan in natančen izobraževalni načrt lahko omogoči uspešno izvajanje izobraževalnih dejavnosti. Glede na načrt se ovrednoti celoten izobraževalni postopek podjetja, vključno z doseganjem opredeljenih ciljev in z oceno koristi, tako za podjetje kot za zaposlene.

IZVEDBA IZOBRAŽEVANJA

Izobraževalne dejavnosti lahko potekajo v prostorih podjetja ali izven njih, odvisno od izbrane izobraževalne metode. Vodilni delavci igrajo pomembno vlogo pri motivaciji starejših delavcev, če jim jasno predstavijo relevantnost izobraževalnih programov in jim razložijo, da so programi prilagojeni posebej za njih, poleg tega naj jim nudijo tudi potrebno podporo.

a) Izobraževalne metode na delovnem mestu med opravljanjem dela

Tu gre predvsem za individualne metode – bolj izkušen delavec (npr. starejši delavec) ali poslovodja svetuje in vodi manj izkušenega delavca, mu pojasni, kako se opravlja nekatere naloge, običajno ga tudi nadzira in popravi. Med inštruktorjem in inštruirancem mora biti vzpostavljen partnerski odnos.

- Dajanje napotkov med opravljanjem dela – to metodo se uporablja pri prvem uvajanju novega delavca ali delavca z manj izkušnjami, običajno gre za izredno dejavnost.
- Inštruiranje, mentorstvo – postopek temelji na dolgoročni interakciji med dvema osebama. Izobraževanje poteka skozi svetovanje in motiviranje, podpira se osebne pobude inštruiranca.
- Pomoč – manj izkušeni delavec je določen za pomočnika izkušenemu delavcu. Pomaga mu opravljati naloge in se nauči postopkov dela.
- Opravljanje nalog – manj izkušeni delavec samostojno opravi nalogo, njegovo delo je zgolj nadzorovano.
- Rotacija delovnih mest – s to metodo delavec pridobi novo znanje in spretnosti, saj si pridobi izkušnje z opravljanjem zadolžitev na različnih delovnih mestih.

b) Izobraževalne metode, ki ne potekajo na delovnem mestu

Izobraženi delavci pridobijo novo znanje in spretnosti v izobraževalnih ustanovah ali na tečajih (v podjetju ali izven njega). Tu gre zlasti za skupinsko izobraževanje.

- Predavanje – omogoča direkten stik z večjim številom udeležencev, zelo stroškovno učinkovito.
- Delavnice, brainstorming – udeleženci dobijo informacije o konkretnem problemu v podjetju. Njihova naloga je problem rešiti v določenem časovnem okviru. Pri delavnicah je večji poudarek na skupinskem delu, pri brainstormingu pa vsak sodelujoči predlaga svojo rešitev, nato pa udeleženci skupaj izberejo najboljšo.
- Igranje vlog – namen te vaje je simulirati dejanske situacije in jih razrešiti. Morebitna ovira pri tej metodi je lahko plahost starejših delavcev ali nepripravljenost za sodelovanje v igri.
- Dejavno učenje – kombinacija učenja in prakse. Udeleženci rešujejo aktualen ali nujen problem v podjetju. Pri tem pridobijo novo znanje, ki ga bodo lahko uporabili v praksi.
- Izobraževanje na prostem – igre ali športni dogodki, s pomočjo katerih zaposleni razvijajo veščine vodenja.
- Učenje na daljavo – informacije se z uporabo posebnih naprav prenašajo iz osrednjega vira do skupin na oddaljenih lokacijah, na primer e-učenje, telekonference in računalniško podprta multimedijska izobraževalna programska oprema. Ta učna metoda je časovno in prostorsko prilagodljiva.

Izbor primerne metode je odvisen od vrste dejavnikov. Upoštevati je treba konkretno poslovno okolje, zmožnosti zaposlenih (še posebej v primeru starejših delavcev), področje izobraževanja ali usposabljanja, ter stroške in cilje izobraževanja. Metode se v praksi pogosto združujejo in prekrivajo. Izobraževalni in razvojni programi bodo še bolj učinkoviti, če bodo pri njih sodelovali zaposleni iz različnih starostnih skupin. To so na primer izobraževalne sheme, ki omogočajo starejšim in mlajšim delavcem, da sodelujejo pri skupinskem delu ter tako lažje delijo in razvijajo spretnosti. Takšno izobraževanje je lahko formalno ali neformalno (npr. učne skupine, praktično izobraževanje, itd.).

OVREDNOTENJE IZOBRAŽEVANJA

Zadnja faza v izobraževalnem ciklu podjetja je ovrednotenje izobraževanja in usposabljanja. Namen te faze je primerjanje vnaprej zadanih ciljev (kaj smo želeli doseči) z rezultati (kaj smo dosegli). Na ovrednotenje in dajanje povratnih informacij pa je treba misliti že v fazi načrtovanja izobraževanja, saj se je potrebno že takrat odločiti, katere podatke naj se na koncu zbere za ovrednotenje in analizo.

Ovrednotenje izobraževanja v podjetjih naj obsega tri stopnje dejavnosti vrednotenja, ki se razlikujejo tako v predmetu vrednotenja kot v stališču ocenjevalca.

- Ovrednotenje izbrane izobraževalne metode in oblike izobraževanja – vrednotijo udeleženci sami, ocenjujejo pa kakovost tečaja, izvajalčevo strokovnost in nastop, organizacijo, koristi, ki so jih imeli od tečaja, itd.
- Ovrednotenje stopnje znanja in veščin, ki so jih udeleženci pridobili med izobraževalnim programom – vrednotijo običajno izvajalci posameznih tečajev.
- Ovrednotenje prednosti izobraževanja za podjetje – vrednotijo zaposleni ali zunanji strokovnjaki. Ta faza vrednotenja je najbolj zahtevna in lahko traja dolgo časa. Le pri majhnem številu izobraževalnih dejavnosti se lahko učinek ovrednoti skoraj takoj (npr. delo s programsko opremo, delo s strankami). Za večino izobraževalnih programov pa velja, da se njihovih prednosti za opravljanje dela ne da preveriti takoj. Včasih je celo nemogoče oceniti, ali je pozitivna sprememba na delovnem mestu (npr. boljša storilnost) posledica izobraževanja ali kakega drugega dejavnika (npr. motivacija zaposlenih z nagradami).

Ovrednotenje vodi do upravljanja s podatki ali do sprejema odločitve o smiselnosti organiziranega izobraževanja (zlasti z vidika stroškov in koristi) ter o tem, kaj bi bilo mogoče izboljšati. Še posebej pomembno je zbiranje podatkov o udeležbi starejših delavcev v izobraževalnih programih in v programih razvoja poklicne poti ter o njihovih rezultatih. Če podatki pokažejo, da se starejši delavci ne udeležujejo teh dejavnosti, je potrebno sprejeti primerne popravne ukrepe ali spremeniti strategijo motiviranja starejših delavcev.

4.3 Konkretni vidiki izobraževanja za starejše delavce

KONKRETNI VIDIKI IZOBRAŽEVANJA ZA STAREJŠE DELAVCE

Pomemben dejavnik pri usposabljanju starejših delavcev je motivacija, saj se morajo biti pripravljeni dodatno izobraževati. Ključnega pomena je, da se delavci identificirajo s poklicnim izobraževanjem. Razumeti morajo namen, pomembnost in koristi takšnega izobraževanja za njih same in za podjetje. Le tako bo lahko z izobraževanjem dosežen cilj, ki si ga je zastavilo podjetje. Če zaposleni ne vidijo smisla v dodatnem izobraževanju, bodo k njemu najverjetneje pristopili formalno, oziroma v izobraževalnem postopku ne bodo želeli sodelovati, se ga bodo izogibali ali pa ga v celoti zavrnil.

Zaposleni morajo videti jasno povezavo med izobraževanjem in doseganjem ciljev podjetja ali pa razumeti, kakšen učinek bo imelo izobraževanje na njihov položaj v podjetju.

Med slednje spada na primer:

- sprememba v opisu nalog – priložnosti za specializacijo, osvojitve novih veščin, itd.;
- višja plača;
- priznavanje novih kompetenc – prekvalifikacija, izpolnitev zahtev po kvalifikacijah, pridobitev potrdila, itd.

Zaposleni se morajo zavedati cilja izobraževanja. Najpogostejši motivacijski dejavniki za izobraževanje so:

- preseganje osebnih pomanjkljivosti (pomanjkljivo znanje);
- osebna rast – pridobitev znanja o razvoju v družbi, znanosti, modernih tehnologijah, itd.;
- priznanje s strani drugih;
- osebni interesi;
- preseganje občutkov negotovosti (pri strokovnjakih za neko področje, od katerega so odvisni);
- reševanje eksistenčnih problemov (brezposelnost, odvzem dolžnosti, konkurenca).

Pri izobraževanju starejših delavcev igra ključno vlogo tudi komunikacija med zaposlenimi in kadrovskim oddelkom. Kadrovske delavci morajo starejšim delavcem razložiti ne le pomen in cilje izobraževanja, temveč jih tudi podpirati in motivirati, če starejši delavci mislijo, da:

- izobraževanje za njih nima več pomena (se bodo kmalu upokojili);
- je izobraževanje namenjeno zlasti njihovim mlajšim kolegom;
- ne bodo sposobni usvojiti novega znanja (ker »nimajo žilice za to«, IT usposabljanje, itd.);
- za opravljanje svojega dela ne potrebujejo izobraževanja (rutinske dejavnosti).

Zaposleni morajo biti izredno predani izobraževanju. Izobraževalni programi naj bodo usmerjeni na praktično uporabo novih znanj za določeno delo. Zaposleni stvari pogosto ocenjujejo glede na svoje osebne in poslovne izkušnje in glede na možnost, da bodo novo znanje uporabili v praksi. Pri poklicnem izobraževanju starejši delavci velikokrat niso prepričani, ali bodo kos izobraževalnim dejavnostim, predstavitev in izpitom. S starostjo zaposlenih se povečuje tudi strah pred neuspehom in napakami. Na izobraževalne programe za starejše delavce bodo najverjetneje vplivali tudi zunanji dejavniki, zaradi katerih je intenziven študij pogosto nemogoč. Med te dejavnike spadajo težave na delovnem mestu ali družinske težave.

Pri izobraževanju starejših delavcev je zato potrebno:

- paziti, da so neprestano motivirani za učenje in jih spodbujati;
- preveriti, če res razumejo cilje izobraževanja in kakšne prednosti bo izobraževanje prineslo njim in podjetju;
- jim dati vedeti, da prihaja do pomanjkljivosti v praktičnem delu zaradi pomanjkanja določenih znanj;
- odpraviti negativna čustva starejših delavcev, povezana z izobraževanjem (strah, sramežljivost);
- izbrati pravilno učno metodo glede na potrebe in sposobnosti starejših delavcev;
- določiti cilje izobraževanja, ki se bodo starejšim delavcem zdeli realno dosegljivi.

4.4 Primer dobre prakse

Podjetje Fosfa, a.s. ima sedež v Břeclavu na Češkem in deluje na področju proizvodnje termično fosforjeve kisline in fosfatov. V podjetju, ki ima 250 zaposlenih, razvijajo znanje in spretnosti zaposlenih s projektom »Univerza Fosfa«. Študij je osnovan na modularnem sistemu in na edinstven način združuje razvoj poklicnih, procesnih in osebnostnih kompetenc ter znanj, poudarek pa je na reševanju določenih delovnih projektov. Predavatelj, ki je strokovnjak za določeno področje, najprej predstavi strokovno veščino, temu pa takoj sledi predstavitev ustrezne osebnostne veščine, ki jo predstavi drug strokovnjak. Urejanje v obeh veščinah je organizirano neposredno na delovnem mestu udeležencev izobraževanja. Oba predavatelja posredujeta udeležencem tudi povratne informacije. Vsak učenec ima svojega mentorja, učenca iz višjega letnika. Univerza Fosfa je namenjena tudi starejšim učencem – najstarejši je trenutno star 62 let. Pogosto so starejši učenci mentorji mlajšim. Njihova vključenost v projekt se je izkazala za zelo uspešno.

4.5 Povzetek

Izobraževanje in usposabljanje za vse zaposlene sta bistveni del kulture v podjetjih. Njuna vloga je v primeru starejših delavcev še večja, saj ti potrebujejo pomoč, da se lahko prilagodijo spremembam in novi kulturi podjetja. Dobro organiziran sistem usposabljanja mora biti ustrezno načrtovan, izveden in ovrednoten. Bistvenega pomena je tudi, da so zaposleni motivirani in, da se zavedajo pomena izobraževanja tako za svojo osebno rast kot za razvoj podjetja.

V. Prenos znanja, prerazporeditev starejših delavcev in karierni razvoj

5.1 Opredelitev prenosa znanja

Upravljanje z znanjem je metoda, s pomočjo katere v podjetjih zagotovijo, da se z upokojitvijo ali odhodom delavca iz podjetja ne izgubi tudi z leti pridobljeno znanje. Prenos znanja je eden od vidikov upravljanja z znanjem, nanaša pa se na dejansko prenašanje znanja z eno osebo na drugo. V podjetjih je potrebno ustvariti okolje, ki spodbuja deljenje znanja, hkrati pa zaposlenim jasno dati vedeti, da bodo s prenašanjem znanja prispevali k ustvarjanju zapuščine, ki bo podjetju pomagala še dolgo zatem, ko ga bodo oni že zapustili.

Ko se v podjetjih pripravljajo na odhod večjega števila ključnih delavcev, bi radi na nek način ohranili znanje, ki so si ga izkušeni delavci pridobili skozi leta. Število zaposlenih v podjetju se lahko zmanjša zaradi ustavljenega zaposlovanja, upokojitve ali druge fluktuacije zaposlenih. Preostali zaposleni se morajo spoprijemati z večjo količino informacij ter s hitrimi spremembami delovnih procesov in tehnologije, delovna obremenitev pa je zaradi manjšega števila delavcev večja. Še en učinek zmanjšanja zaposlenih je manjši obseg splošnega in strokovnega znanja. Zato postane še posebej pomembno, kako se s tem znanjem upravlja in se ga uporablja.

Porast obsega razpoložljivih informacij in hiter tehnološki razvoj sta pri večini ljudi povzročila stanje prenasičenosti z informacijami. Tako se morajo podjetja spopadati z nalogo, kako ustvariti sisteme za pridobivanje, ohranjanje in doseganje ogromne količine informacij. Poleg tega je tu še potreba po visoko specializiranem znanju, ki ga je pogosto težko najti in ohranjati.

Podjetja morajo za ohranjanje ključnega znanja ustvariti sisteme za upravljanje z znanjem. Upravljanje z znanjem je postopek, ki obsega različne dejavnosti, vendar predvsem ustvarjanje, prenos in uporabo znanja. Hkrati je to dvosmeren proces, ki zajema tudi deljenje znanja. Starejši delavci so si pridobili več znanja, spretnosti in izkušenj kot mlajši delavci, ki si jih še niso uspeli pridobiti v istem obsegu. Vendar pa se v primerjavi z mlajšimi delavci starejši ne spoznajo tako dobro na nove tehnologije in sodobne metode, ki bi jim pomagale povečati produktivnost.

Kolektivne ureditve so zato bistvenega pomena, saj omogočajo delitev znanja in vzajemno učenje. Na splošno obsega besedna zveza upravljanje z znanjem širši koncept, ki ga razumemo kot sistem za iskanje, razumevanje in uporabo znanja za doseganje organizacijskih ciljev. To je več kot le prestavljanje ali

prenos datotek in podatkov z enega zaposlenega na drugega ali z enega oddelka v drugega. Upravljanje z znanjem zaposlenim omogoča, da gradijo na življenjskih izkušnjah nekega delavca, kar pripomore ne le k uspešnosti zaposlenih, temveč tudi k uspešnosti celotnega podjetja.

Upravljanje s človeškimi viri naj prevzame aktivno vlogo pri ohranjanju znanja, ki so ga v podjetju gradili in izpopolnjevali vrsto let. Z vzpostavitvijo sistema za upravljanje z znanjem je ta strateško pomemben cilj mogoče doseči. Z drugimi besedami – preprečen bo beg možganov.

SLIKA 4: Trije koraki za preprečevanje bega možganov



Slika prikazuje na kakšen način čim bolj uspešno upravljati z znanjem v podjetju. Na katere dejavnike biti pozoren, da nam znanje, kot ključni dejavnik za uspeh ostane:

- Določitev šibkih točk – večina podjetij se ne zaveda, kje jim grozi največja izguba znanja. Zato je priporočljivo, da izdelajo starostni profil zaposlenih glede na enote ali na funkcije, da izračunajo povprečno starost zaposlenih za vsako enoto in ugotovijo, kje lahko pričakujejo največ upokojitve ali odhodov z delovnega mesta iz drugačnih razlogov. Tako bodo vodstveni delavci okvirno vedeli, kaj lahko v podjetju pričakujejo v prihodnosti glede na staranje zaposlenih, ter kakšne ukrepe morajo sprejeti, da bi se izognili nepričakovani izgubi dragocenih delavcev.

- Določitev oblik znanja, katerih obstoj je ogrožen – vsako podjetje mora ugotoviti, katera znanja so za njihovo delovanje ključna in najbolj dragocena, saj bodo le tako lahko pravilno usmerili svoja prizadevanja za ohranitev znanja.
- Izbira ukrepov – če se podjetje osredotoča na prenos implicitnega znanja ali izkušenj, ki jih je težko opredeliti, so prava izbira mentorski programi ali delo v skupinah za zaposlene z istega področja, a različnih starosti. Programi so namenjeni daljšemu sodelovanju. Če mora podjetje podatke shraniti hitro, še preden se upokojijo ključni delavci, naj ustvari baze podatkov in druga skladišča podatkov.

5.2 Opredelitev prerazporeditve starejših delavcev

Prerazporeditev pomeni usklajevanje zahtev delovnega mesta z zmožnostmi in sposobnostmi (starejših) delavcev. Gre za kompenzacijski in preventivni ukrep. Prerazporeditev je del preventivne strategije upravljanja s starejšimi delavci, ki je usmerjena k ohranitvi zaposljivosti.

Pozitivni učinki prerazporeditve so:

- s stališča podjetja – pokazatelji kot sta stopnja produktivnosti in bolniški dopusti;
- s stališča zaposlenega – manjša delovna obremenitev, večja motivacija, varnost zaposlitve, nove priložnosti.

Organizacije morajo zagotoviti, da imajo dovolj zaposlenih z znanji za opravljanje potrebnih nalog. To lahko zagotovijo z zaposlovanjem novih delavcev ali pa investirajo v izobraževanje in usposabljanje že zaposlenih starejših delavcev. Veliko organizacij se zaveda, da predstavljajo strokovno znanje in družbene veščine, ki so si jih starejši delavci pridobili tekom kariere, posebno prednost. Novi in mlajši sodelavci ne morejo povsem nadomestiti tovrstnih spretnosti in izkušenj, oziroma bi to pomenilo visoke dodatne stroške za njihov izbor, poklicno usposabljanje in usposabljanje na delovnem mestu.

Velik delež starejših delavcev odlikujejo lastnosti kot so natančnost, zanesljivost ter sposobnost uspešne komunikacije s strankami in sodelavci. Če podjetje te veščine prehitro izgubi in jih ne utegne pravočasno nadomestiti, to pogosto predstavlja denarno tveganje.

Glede na ta dejstva so za uspešno podaljšanje delovne dobe nujni naslednji ukrepi:

- zagotavljanje empiričnega znanja;
- ohranitev in napredovanje obstoječih kadrov;
- prenos znanja med starejšimi in mlajšimi delavci;
- ukrepi za promocijo zdravja.

Uspešna izvedba teh ukrepov zagotavlja položaj, od katerega bodo imeli največ koristi tako delodajalci kot zaposleni. Na tak način podjetja zagotovijo visoko produktivnost, zadovoljstvo zaposlenih in dolgoročno uspešnost.

5.3 Opredelitev kariernega razvoja

Karierni razvoj je pomembno sredstvo, s katerim se starejšim delavcem zagotavlja možnosti napredovanja in varnost delovnega mesta. Karierni razvoj pomeni strukturiranje zahtev, spodbud in pritiskov, povezanih z opravljanjem dela pri starejših zaposlenih na tak način, da bodo ti kar najbolj motivirani, in da se bo njihova učinkovitost povečala.

Karierni razvoj vključuje tudi zgodnje preprečevanje morebitnih tveganj za zdravje, ki so posledica delovnih pogojev. Primer dobre prakse kariernega razvoja je natančno ujemanje in prilagajanje zahtev delovnega mesta s spremenjenimi zmogljivostmi starejših delavcev skozi celotno kariero. Običajno spremenjene zmogljivosti starejših delavcev pomenijo, da niso več kos fizično in psihično napornim situacijam. V idealnih razmerah bi morali zaposleni proti koncu delovne dobe opravljati naloge, ki sovpadajo z njihovimi poklicnimi izkušnjami in znanjem, ki so si ga pridobili z leti.

V tem smislu je uporabna metoda horizontalni karierni razvoj. Običajno zaposleni pričakujejo, da bodo tekom kariere v podjetju napredovali po lestvici navzgor (vertikalno napredovanje), čemur bo sledila višja plača, dodatne odgovornosti in kompetence. Horizontalni karierni razvoj pa starejšim delavcem zagotavlja primerno zaposlitev, ki bo ustrezala njihovim možnostim za opravljanje delovnih nalog, njihovim potrebam v zvezi z varnostjo in zdravjem na delovnem mestu ter drugim potrebam po prilagojenih delovnih pogojih (npr. prilagojen delovni čas). Novo delovno mesto lahko pokriva nova strokovna področja ali storitve, za katera je potrebno dodatno usposabljanje in izobraževanje.

Za podjetje je pomembno, da ohrani zaposljivost, produktivnost in učinkovitost zaposlenih, da izkoristi njihovo znanje in izkušnje, ter da se izogne dolgim bolniškim dopustom in tako imenovani »notranji upokojitvi«.

Za zaposlene je pomembno, da karierne spremembe ne pomenijo dohodkovnega upada (nižje plače), da zagotavljajo enako kakovost dela ter delo, ki je prilagojeno možnostim starejših delavcev (npr. manj fizičnih obremenitev in stresa), a hkrati zahteva isto strokovno znanje. Pomembna je še varnost zaposlitve, primerni pa morajo biti tudi delovni pogoji.

Programi zgodnjega upokojevanja so v zadnjem desetletju privedli do položaja, ko delodajalci in zaposleni niso razvijali načrtov ali perspektiv za poklicno pot po petdesetem letu. Zlasti v malih in srednjih podjetjih je težko najti privlačne priložnosti, ki bi izpolnjevale vse zgoraj našteje pogoje. Zato bo potrebno ponovno premisliti o (tipični) vertikalni karieri – novo delovno mesto, ki je prilagojeno možnostim in potrebam starejših delavcev ter jim hkrati omogoča visoko produktivnost in učinkovitost, bo morda od delavcev zahtevalo tudi določeno mero popuščanja in kompromisov glede statusa, višine dohodkov, pripravljenosti za sodelovanje v programih usposabljanja in izobraževalnih programih, itd.

Starejši delavci bi znali biti bolj dojemljivi za prožne oblike zaposlitve kot mlajši delavci, saj niso obremenjeni z družino in potrebo po dokončanju šolanja. Poleg tega je pri starejših delavcih običajno prisotna manjša potreba po (vertikalnem) kariernem napredovanju.

5.4 Ukrepi na tem področju

Sistemi za prenos znanja so usmerjeni k ohranjanju znanja, veščin in kompetenc:

- a) Inštruiranje pomeni prenos znanja z ene osebe na drugo. Običajno starejši delavci mlajšim sodelavcem predstavijo posebne dejavnosti in optimizirane pristope, ki so jih razvijali skozi leta. Mentorji tovrstne dejavnosti prenesejo na mlajše delavce tako, da jim pokažejo praktične primere.
- b) Sistematično razporejanje delavcev z enakimi znanji – da bi bila tovrstna menjava vlog uspešna, morajo imeti delavci enake informacije ter enake veščine in izkušnje.

- c) Pogovori z zaposlenimi pred odhodom iz podjetja – vodje kadrovskih služb lahko izkoristijo pogovore za motivacijo zaposlenih, ki odhajajo iz podjetja, naj svoje znanje in izkušnje prenesejo na ostale sodelavce.

Tečajji usposabljanja znotraj podjetja so postali pomemben način za prenašanje znanja in veščin. Zaposleni, ki so se udeležili zunanjih usposabljanj, naj vodijo tečaje znotraj podjetja in prenašajo pridobljeno znanje na ostale sodelavce. Takšni tečajji usposabljanja so učinkoviti, ko ima nekdo od zaposlenih poglobljeno znanje o določeni tematiki ali o nalogah. Za uspešen prenos znanja je potrebna podpora v primernem okolju. Delodajalci ne smejo predvidevati, da znajo starejši delavci poučevati in prenašati znanje, temveč jim morajo priskrbeti orodja za uspešen prenos znanja. Razvoj znanja je mogoč samo, če ima organizacija jasno opredeljeno stališče do pomena znanja.

PRERAZPOREDITEV

Pri prerazporeditvi primeri dobre prakse kažejo predvsem na usklajevanje zahtev delovnega mesta s sposobnostmi (starejših) delavcev. Eden od pogojev je tudi ohranitev enake kakovosti dela za prerazporejene delavce. Na prerazporeditev se pogosto gleda kot na kompenzacijski ukrep, za katerega se podjetja odločijo zaradi nižjih rezultatov. Vendar pa ne smemo pozabiti, da se lahko prerazporeditev uporablja tudi kot preventivni ukrep – na primer kot del programa za ohranitev zdravja ali za doseg kariernega razvoja.

Dobra praksa se zato ne nanaša zgolj na sam postopek prerazporeditve, na izbiro in kakovost delovnega mesta ter na predhodno pripravo izbranih delavcev, temveč tudi na pozitivne dolgoročne učinke prerazporeditve. V korist zaposlenim naj se podjetja izogibajo t.i. »zaščitenim delovnim mestom«, pa tudi premestitvi na delovne mesta, ki zahtevajo nižjo kvalifikacijo in/ali vodijo k izgubi statusa. Če naj bo prerazporeditev dober in uspešen ukrep, mora biti del preventivne strategije za upravljanje s starejšimi delavci, ki je usmerjena k ohranjanju zaposljivosti, zlasti z vidika prožnosti, povečanja kompetenc, ter varovanja zdravja.

PREDPOGOJI ZA USPEŠNO PRERAZPOREDITEV

- sodelovanje zaposlenih, izbranih za prerazporeditev;
- sistematičen pristop k prerazporeditvi delavcev;
- ujemanje sposobnosti in kompetenc zaposlenih z zahtevami delovnega mesta ter s profili strank;

- sodelovanje vseh zadevnih strani (zdravstvena služba podjetja, svet delavcev, kadrovski oddelek, vodja proizvodnje, dodatni zunanji strokovnjaki) ter strinjanje sindikalnih predstavnikov podjetja in sveta delavcev;
- določila v pogodbah o zaposlitvi, ki zaposlene ščitijo pred negativnimi posledicami prerazporeditve (zlasti pred nižjo plačo), in ki v okviru prerazporeditve upoštevajo tudi promocijo zdravja.

Še eno pomembno vprašanje, ki je lahko ključnega pomena za sprejem prerazporeditvenih ukrepov v organizaciji je, v koliko podjetje po prerazporeditvi ohrani funkcije delovnih mest, namesto da bi jih odpravilo ali najelo zunanje sodelavce. Tu ne gre le za poslovno vprašanje, saj odraža tudi stopnjo občutljivosti za problematiko starejših delavcev v organizaciji.

KARIERNI RAZVOJ ZA STAREJŠE DELAVCE

Zagotavljanje kariernega razvoja za starejše delavce je izziv, na katerega mora podjetje odgovoriti s sprejetjem številnih ukrepov. Najprej je potrebna natančna analiza potrebnih znanj in spretnosti za delovna mesta, pa tudi stopnja izpostavljenosti stresu na delovnih mestih. Nato se določi profile delavcev glede na zaposljivost ter priložnosti za mobilnost znotraj podjetja. Uspešnost izvajanja programov kariernega razvoja je odvisna tudi od sistematičnega vključevanja kariernega razvoja v obstoječi razpored delovnega časa, internega usposabljanja, intenzivne priprave delavcev ter konkretnih spodbud, zlasti kar se tiče plačne politike. Poleg tega je potrebno vzpostaviti tudi ustrezne organizacijske podatkovne sisteme in zagotoviti primerno usposobljene kadrovske delavce, ki se spoznajo na področje staranja delovne sile in/ali njene raznolikosti.

Za konec si velja zapomniti, da lahko nekatere od naštetih nalog prevzamejo tudi zunanji izvajalci, na primer poslovni svetovalci ali znanstvene ustanove.

5.5 Prednosti za podjetje in za zaposlene

PRENOS ZNANJA

Podjetja morajo vzpostaviti postopke in podporne sisteme ter ustvariti delovno ozračje, v katerem bodo spodbujali ohranitev znanja ter starejšim delavcem omogočili prenos svojih veščin, znanja in izkušenj, saj te predstavljajo prednost za podjetje. Za uspešno upravljanje z odnosi med zaposlenimi različnih generacij v podjetjih je potrebno razumeti, kako drugi gledajo na njih v smislu prednosti in slabosti, in kako to vpliva

na optimalno razporeditev zaposlenih. Če želimo spremembe uspešno izvesti, potrebujemo poglobljeno znanje o delovanju podjetja in o njegovih zaposlenih.

Podjetja imajo glede znanja svojih zaposlenih dva glavna cilja. Zagotoviti želijo, da lahko starejši delavci prenašajo znanje na mlajše sodelavce, ki jim manjka praktičnih izkušenj, hkrati pa bi radi zagotovili več znanja in dodatne kompetence za zaposlene vseh starosti. Doseganje obeh omenjenih ciljev pa pogosto zahteva prilagojeno usposabljanje.

Podjetja, ki uspešno upravljajo in prenašajo znanje, se lahko pohvalijo z višjo stopnjo produktivnosti. Znanje svojih zaposlenih izkoriščajo za sprejemanje boljših odločitev, za poenostavljanje delovnih postopkov, za zmanjšanje potrebe po odpravljanju napak, za večjo stopnjo inovacij, za boljšo celovitost podatkov in za poglobljeno sodelovanje. Rezultat so nižji stroški obratovanja in učinkovitejše poslovanje.

Zaposlovanje starejših kandidatov je v organizaciji pomembno iz več razlogov, tudi glede prenosa znanja:

- starejši kandidati so pogosto bolj kvalificirani od svojih mlajših kandidatov, poleg tega so njihove kompetence lahko primernejše glede na potrebe organizacije;
- z zaposlovanjem starejših delavcev se običajno poveča splošna raven kvalificiranosti delovne sile; tako zaposleni kot podjetja bodo imela korist od tega, da bodo starejši kandidati prenašali svoje izkušnje na mlajše kolege;
- povezava novih in obstoječih veččin delovne sile ustvari sinergijo, ki lahko vodi do povečane produktivnosti in sposobnosti za inovacije;
- zaposlovanje starejših delavcev ustvarja starostno raznolikost tako v posameznih ekipah kot tudi v celotnem podjetju;
- v nekaterih panogah in podjetjih, katerih dejavnost je usmerjena zlasti na starejše stranke, se lahko starejši delavci zgolj po zaslugi svoje starosti bolje odzovejo na nove želje in potrebe strank, boljša odzivnost pa pomeni tudi povečan promet;
- zaposlovanje starejših kandidatov prispeva k boljši podobi organizacije, zunanji in notranji, to pa pomeni boljšo identiteto podjetja;
- zaposlovanje starejših kandidatov je dobra rešitev v času nizke ponudbe delovne sile.

O KAKŠNIH PREDNOSTIH POROČAJO PODJETJA GLEDE PRERAZPOREDITVE STAREJŠIH DELAVCEV?

- S stališča podjetja se uspešnost prerazporeditve ocenjuje predvsem glede na produktivnost zaposlenega – če je torej ta ostala ista ali se je povečala. Še en pomemben pokazatelj je morebitno zmanjšanje obsega bolniškega dopusta. Navsezadnje pa je pomemben dejavnik tudi to, kako bodo kasneje zaposleni gledali na prerazporeditveno politiko podjetja glede na svoj kasnejši karierni razvoj.
- S stališča zaposlenih obstaja veliko število meril, ki odločajo o uspešnosti prerazporeditve in o primernosti novega delovnega mesta: manjši obseg dela in manj monotono delo, večja motivacija, več odgovornosti, priložnosti, da delavci pokažejo svoje sposobnosti, varnost zaposlitve in nove priložnosti (namesto odpuščanj ali neprostovoljnega zgodnjega upokojevanja).

O KAKŠNIH PREDNOSTIH POROČAJO ORGANIZACIJE S PROGRAMI ZA KARIERNI RAZVOJ?

Dobra praksa kariernega razvoja, ki bi bila prilagojena posebej starejšim delavcem, je prej izjema kot pravilo. Nekateri izmed uporabljenih pristopov obsegajo določitev kariernih ciljev za posamezne zaposlene in načrtovanje kariere v skladu s temi cilji, prilagojeno načrtovanje kariere za poklicne skupine in storitve posebnih svetovalcev ali sistematična svetovanja o karieri.

- Če delodajalec spodbuja karierni razvoj, s tem zmanjša fizične obremenitve in stres ter tako pripomore k dolgoročni zaposljivosti zaposlenega.
- Razvoj kompetenc zaposlenega pomeni, da bodo lahko te sposobnosti na vseh stopnjah poslovne poti kar najbolje izkoriščene.
- Tako mlajši kot starejši delavci lahko načrtujejo svojo kariero in si zastavijo poklicne cilje, kar bo pozitivno vplivalo na motivacijo, prilagodljivost in produktivnost.
- Izognemo se zgodnjim upokojitvam, ki so posledica služb brez možnosti za napredovanje ali opravljanju projektnih nalog omejenega roka. Na ta način se podaljša obdobje zaposlitve.
- Ko postanejo (pre)razporeditve potrebne, jih lahko organizacija učinkoviteje izkoristi.
- Nekateri starejši delavci so lahko uspešni v vlogi mentorja ali inštruktorja mlajšim sodelavcem ali sodelavcem podobne starosti. To še zlasti velja za primere, ko nov zaposleni prevzame delovno mesto obstoječega delavca, saj mu lahko slednji pojasni njegove naloge in ga seznanji z zahtevami delovnega mesta.

5.6 Primer dobre prakse

Podjetje: Erste Bank Group

Projekt: LIFETIME – V podjetju Erste Bank Group so uvedli delo in življenje v različnih pogojih

Delo in življenje v različnih življenjskih obdobjih, kultura podjetja, stopnja upravljanja

V okviru projekta se poslovodje seznanijo s prednostmi in pomanjkljivostmi različnih generacij in jih upoštevajo pri dodeljevanju nalog in zadolžitve. Vsi dejavni poslovodje se morajo udeležiti delavnic, organiziranih na to temo. Pomembne ugotovitve o slogih vodenja, primernih za različne generacije zaposlenih, so zajeti v orodja upravljanja (pogovori za razvoj zaposlenih, povratne informacije zaposlenih višjim delavcem), obravnavajo pa se tudi na tečajih o vodenju in vodstvenih razvojnih ukrepih.

Zaposlovanje in notranji trg dela

V oglasih in obvestilih o prostih delovnih mestih se ne sme postaviti starostnih omejitev, pa tudi v informativnih brošurah in prijavnica naj se ne omenja zgornje starostne meje. Pri novem zaposlovanju in razporejanju na delovna mesta je potrebno paziti, da so v ekipah zastopane vse starostne skupine zaposlenih.

Dodatno usposabljanje

Obstoječe začetne in nadaljevalne programe usposabljanja je potrebno pregledati in prilagoditi glede na različne starostne skupine. Priporočljivo je dodatno usposabljanje za izpopolnitev IT veščin ter posodobitev strokovnega znanja za zaposlene, stare nad 35 let, vsake štiri leta pa še seminarji iz osebnega razvoja za vse zaposlene. Učni obiski so alternativna oblika učenja, priporočljiva zlasti za starejše delavce. Za zaposlene, ki isto delo opravljajo vsaj pet let in največ deset let je priporočljiva rotacija delovnih mest, saj se tako izboljša njihova prožnost, omogoča pa se jim tudi nove poklicne izzive.

Nove vloge za starejše delavce in razvoj novih poklicnih poti

Mentorstvo je ena od možnosti za uspešne vodje, ki se nameravajo upokojiti čez 3 to 5 let in bi se radi umaknili z aktivnih vodstvenih funkcij. To je delo za poln delovni čas, obsega pa zlasti spremljanje mladih vodstvenih delavcev med vodstvenim usposabljanjem in/ali podporo vodstvenim delavcem v kritičnih situacijah.

Nove vloge za starejše delavce v podružnicah

Podjetje zna ceniti socialne spretnosti in izkušnje starejših delavcev. Poseben poudarek je na delu s strankami.

Motivacija

Motivacijski program za zaposlene, ki jih najbolj zadeva reforma pokojninskega sistema – na delavnico se povabi vse zaposlene, ki bi se v treh letih upokojili, če ne bi prišlo do pokojninske reforme. Na delavnici se obravnava teme kot so dodatna motivacija, ustvarjanje dobrega vzdušja na delovnem mestu in prijetnega delovnega okolja, obvladovanje stresa, sproščanje ter več možnosti za osebne iniciative. Vsaki dve leti se izvede raziskavo zadovoljstva zaposlenih.

Spodbujanje medgeneracijskega sodelovanja

Učna partnerstva med starejšimi in novimi zaposlenimi kot funkcija s točno določenimi lastnostmi. Starejši delavec opravlja vlogo mentorja novemu zaposlenemu v obdobju med enim in dvema letoma, tako glede tehničnih kot osebnih vprašanj. Pri zastavljanju ciljev naj se upošteva mentorjeva starost. Medgeneracijsko delo v skupinah se spodbuja s skrbno izbiro sodelavcev pri določitvi nalog.

5.7 Povzetek

Znanstvene raziskave so pokazale, da starost ni povezana s sposobnostjo posameznikov, da so kos svojemu delu. Pravzaprav so se starejši delavci izkazali za enako produktivne in strokovne kot njihovi mlajši kolegi. Če povzamemo, je posameznikova zaposljivost odvisna od vrste dejavnikov.

Eden od največjih izzivov je uvedba ukrepov, ki podaljšajo obdobje zaposlitve. Juhani Ilmarinen (Ilmarinen, J.: 1999) je zasnoval teoretski okvir za povečanje ali ohranitev enake stopnje zaposljivosti, ki pokriva štiri področja:

- posameznika, vključno z njegovimi sposobnostmi in zdravstvenim stanjem;
- delovno okolje;
- organizacijo vodstva;
- strokovno znanje.

VI. Reorganizacija delovnega postopka, prožni delovni čas

Če so ta štiri polja dejavnosti usklajena, in če vlada v podjetju ugodna delovna kultura, bodo ustvarjeni pravilni pogoji za nadaljnjo zaposljivost in produktivnost starejših in mlajših delavcev. Hkrati pa bodo ustvarjeni tudi predpogoji za zagotovitev:

- visoke produktivnosti in ustrezne kakovosti opravljenega dela;
- dobrega počutja in visoke kakovosti življenja za vse zaposlene;
- koristnosti in produktivnosti dela starejših zaposlenih proti koncu kariere.

Ta model je uporaben tako za starejše kot za mlajše delavce.

Uvedba prožnega delovnega časa običajno pripomore k večji učinkovitosti in delovni uspešnosti, hkrati pa predstavlja priložnost za starejše delavce, da ostanejo vključeni v delovni postopek in še naprej prispevajo k uspešnosti podjetja. Potreba po sklenitvi pogodbe za prožni delovni čas mora biti spontana, hkrati pa koristna za obe strani, tako za delodajalca kot za zaposlenega. Obvezen predpogoj za sklenitev pogodbe je obojestransko zaupanje. Največja ovira pri vzpostavljanju prožnih oblik zaposlitve je, poleg pravnih okvirov, prav pomanjkanje zaupanja med delodajalcem in zaposlenim. Da bi odstranili to prepreko, je potrebno v javnosti povečati ozaveščenost o prednostih prožnega dela za delodajalca in za zaposlene. Druga ovira v večini držav pa je, seveda, zakonodaja. Preudaren ureditveni okvir, ki bi omogočal enostavno uvedbo različnih oblik prožnega dela, bi neposredno pomagal starejšim delavcem in njihovim delodajalcem, da kar najbolje izkoristijo prednosti tovrstnega sodelovanja. Za uvedbo takšne zakonodaje pa je potrebno širšo javnost in tvorce politike opozoriti na prednosti prožnih oblik dela. Bistven del postopka ozaveščanja so tudi primeri dobre prakse.

Da bi dosegli večjo uveljavljenost prožnega dela, ki starejšim delavcem omogoča, da bodisi ostanejo vključeni v delovni postopek, bodisi se v njega vrnejo, zahteva več ozaveščenosti in jasen zakonodajni okvir.

6.1 Opredelitev prožnega delovnega časa

PROŽNO DELO

Uvedba prožnega dela pomeni priložnost za bistveno spremembo v kulturi organizacije. Ko postane prožno delo zakoreninjeno v kulturo podjetja, se ga ne obravnava več kot posebnost, temveč postane del vsakdanje prakse.

Pozitivne posledice uvedbe prožnega dela se odražajo na konkretnih poslovnih rezultatih, na primer na večji učinkovitosti in produktivnosti, ter zmanjšanem obsegu odsotnosti zaradi bolezni ali poškodbe in ostalih nepredvidenih odsotnosti.

Za upravljanje prožnega dela je potrebno zaupanje in sodelovanje, poudarek pa je na rezultatih in ne na prisotnosti na delovnem mestu. Za člane ekip to pomeni, da morajo čutiti odgovornost za svoje delo in za delo skupine. Zaposleni imajo večji vpliv na upravljanje s svojim delom in časom, vodilni delavci pa imajo manj administrativnega dela.

Prožnost in prožno delo sta termina, ki pokrivata široko paleto načinov dela in oblik zaposlitve. Na splošno rečeno gre za opis vseh vrst zaposlitve, ki se razlikujejo od tradicionalnega dela za nedoločen čas npr. od osmih zjutraj do štirih popoldne.

Prožnost se pri teh oblikah dela lahko nanaša predvsem na zaposlene, na delodajalca ali na oba, odvisno od primera. S stališča zaposlenih omogoča prožno delo na primer več svobode, tako da se zaposlitev prilagodi ostalim vidikom njihovega življenja. Za delodajalce pa prožnost pomeni priložnost, da delovno silo organizirajo v skladu s potrebnimi strank ali z obdobji največjega in najmanjšega povpraševanja.

Potrebe po prožnem trgu dela so posledica treh ključnih dejavnikov:

- *spremenljivo poslovno okolje* – visoko konkurenčni globalni proizvodni trg;
- *spremenljivo družbeno okolje* – na primer vse višji odstotek ženske delovne sile, trend zgodnjega upokojevanja in naraščajoča stopnja ločitev;
- *vladna politika* – želja po zmanjšanju brezposelnosti in privabljanju investitorjev v gospodarstvo, kar bi zagotavljalo zaposlenost in dolgoročno gospodarsko rast.

OBLIKE PROŽNEGA DELA

Prožno delo se nanaša na urejanje delovnega časa, ne prostega časa. Podjetje bo imelo korist zaradi učinkovite izrabe delovnega časa, zaposleni pa so deležni več zaupanja in lahko sami gospodarijo v svojim časom. Vse oblike prožnega dela niso primerne za vsako podjetje ali za vsako delovno mesto. Uvedba različnih strategij bo imela za podjetje različne posledice.

Najpogosteje uporabljene oblike prožnega dela so:

- **Čas, ko zaposleni delajo** npr. gibljiv delovni čas / strnjen delovni čas / pogodba z letnim številom ur.

Prednosti:

- večja prožnost za zaposlene, število skupnih ur za podjetje ostane nespremenjeno;
- upošteva individualne in poslovne potrebe;
- podjetja so bolj pripravljena na upad v povpraševanju;
- poudarek je na osebni odgovornosti za produktivnost;
- spodbuja tesnejše sodelovanje v skupinah, saj ima od tega vsak posameznik več koristi.

- **Število ur** npr. krajši delovni čas / možnost prehoda s polnega delovnega časa na krajši delovni čas in obratno / delitev delovnega mesta.

Prednosti:

- nižji stroški za nove zaposlitve zaradi manjše stopnje fluktuacije;
- ohranitev znanja v organizaciji;
- višja stopnja vračanja na delo po porodniškem dopustu;
- spodbuda ženskam, da zasedejo vodilna mesta v organizaciji;
- omogoča zmagovalnim ekipam, da ostanejo skupaj.

- **Kraj dela** npr. občasno delo od doma, redno ali stalno / skupna uporaba delovnega prostora (hot desking) / vnaprejšnja rezervacija delovnega prostora (hotelling).

Prednosti:

- višja produktivnost;
- nižji pisarniški stroški;
- prihranek časa za vsakodnevno vožnjo;
- manj izgube časa za družinske obveznosti;
- spodbuja komunikacijske sposobnosti.

Oblike prožnega dela (v nadaljevanju so podrobneje predstavljene posamezne oblike prožnega dela):

- **Letno določeno število ur**

Pri pogodbi z letnim številom ur gre za sistem, po katerem zaposleni v 12 mesečnem obdobju delajo točno določeno število ur in po določeni obliki dela, ki se oblikuje glede na potrebe podjetja. Ta tip pogodbe delodajalcem omogoča, da prosto spreminjajo število ur v določenem časovnem obdobju (npr. dnevu, tednu, četrletju, letu), v skladu z letno določenim številom delovnih ur.

Ta način dela je lahko za delodajalce koristen zlasti v obdobjih višjega ali nižjega povpraševanja, saj zmanjša stroške nadur. Zaposleni intenzivno opravljajo delo, ko je povpraševanje večje, v obdobjih nižjega povpraševanja pa izkoristijo večjo prožnost. Sistem letno določenega števila ur se lahko poveže z delom med šolskim letom.

- **Strnjen delovnik**

V tem primeru zaposleni opravijo toliko ur, kot bi jih sicer v polnem delovnem času, vendar jih lahko opravijo v krajšem obdobju oz. za to porabijo manj delovnih dni. Tako se običajno odločijo, da bodo delali dlje štiri dni na teden in si peti dan vzamejo prosto ali delajo devet dni v dveh tednih.

Prednost za zaposlene je, da si lahko med tednom vzamejo čas za opravljanje različnih dejavnosti – morda gre za družinske obveznosti ali za priložnostno dejavnost. Ne glede na cilj ta način dela pomaga zaposlenim doseči večje ravnotežje med poslovnim in zasebnim življenjem.

Zaradi dvignjene morale in večje motivacije zaposlenih pridobijo tudi delodajalci.

- **Prožni dodatki**

Pokojninski paket z dodatki zaposlenim omogoča, da 'kupijo' dodatke s seznama. Tu gre lahko za dodatne proste dni, za varstvo otrok ali starejših, za članstvo v fitnes centrih, ipd. Programi prožnih dodatkov lahko znižajo stroške za delodajalce in zaposlenim ponudijo možnost, da optimalno oblikujejo dodatke glede na svoje specifične potrebe. Nekateri programi zaposlenim omogočajo tudi, da se odrečejo ugodnostim v zameno za višjo plačo.

- **Prožnost delovnega prostora**

Ta sistem zaposlenim omogoča, da nekaj časa delajo od doma ali z oddaljene lokacije. Običajno gre za redno zaposlene s polnim ali krajšim delovnim časom, ki lahko v določenem obsegu sami odločajo o tem, kje bodo opravljali delo. Morda jim bolj ustreza, da delo dokončajo doma kot v pisarni. Običajno so to neformalni in ad hoc dogovori. Če gre za trajnejši dogovor, se ga lahko formalno uredi kot delo od doma ali delo z oddaljene lokacije.

- **Prožni delovnik**

Gibljev delovni čas ali prožni delovnik zaposlenim prepušča možnost, da sami v dogovorjenih okvirih izberejo čas začetka in konca dela. Običajno je potrebno delati v določenem osrednjem časovnem obdobju, na primer od desetih zjutraj do štirih popoldne. Določi se tudi obračunsko obdobje, recimo mesec, v katerem je potrebno opraviti celotno število ur, vendar lahko zaposleni v določenem obsegu sami odločajo, kdaj bodo te ure opravili. V nekaterih primerih se lahko nadure ali primanjkljaj ur prenese v naslednje obračunsko obdobje.

Prožni delovnik prinaša ugodnosti za delodajalca, saj se delovni čas zaposlenih lahko usklajuje v obdobjih višjega ali nižjega povpraševanja ali pa se podaljša odpiralni čas. Hkrati je ta način organizacije delovnika priljubljen pri zaposlenih, saj jim omogoča, da med delovnikom opravijo nekatere obveznosti, na primer obiščejo zobozdravnika ali peljejo otroke v šolo. Zaposleni prevzamejo več odgovornosti za organizacijo svojega časa ter za razpolaganje z njim.

S poslovnega vidika je prednost v zmanjšanju odsotnosti z dela ter v odpravi težav z netočnostjo. Zaposleni se bodo za delovna mesta s prožnim delovnikom raje odločali in jih bolj poredko zapuščali, manjše pa bo tudi število nadur.

- **Delo od doma**

Delo od doma je oblika dela, ki ga zaposleni za delodajalca opravi doma. Delodajalec v večini primerov zaposlenega oskrbi s potrebno pisarniško opremo, na primer s telefonom, računalnikom in delovno mizo, zagotoviti pa mora tudi, da so delovne razmere primerne in ustrezajo zahtevam varnosti in zdravja pri delu.

Delodajalec neposredno prihrani pri stroških za pisarniški prostor, zaposleni pa ne porabijo časa za vožnjo na delovno mesto in nazaj, prav tako lahko delo organizirajo glede na ostale družinske obveznosti. To je lahko tudi primeren način zaposlitve za osebe s posebnimi potrebami.

- **Delitev delovnega mesta**

Delitev delovnega mesta pomeni, da si dva ali več zaposlenih deli naloge in odgovornosti enega delovnega mesta za poln delovni čas. Vsaka od oseb, ki si delijo delovno mesto, ima približno enake zadolžitve, čeprav se lahko pogodbeni pogoji in pogoji zaposlitve za vsako od njih razlikujejo.

Ta metoda je že postala aktualna v celi vrsti poklicev, od splošnih zdravnikov in računovodij do managerjev. Prav tako utegne biti delitev delovnega mesta praktična rešitev za nekatere ženske po porodniškem dopustu. Za delodajalca je ena od prednosti ta, da pomembno znanje ostane v organizaciji, poleg tega je manj fluktuacije zaposlenih, pa tudi stopnja produktivnosti se pogosto poveča.

- **Krajši delovni čas**

Delo s krajšim delovnim časom je v organizacijah že nekaj časa uveljavljeno. To je ena od možnosti, ki lahko prispeva k boljšemu ravnotežju med poslovnim in zasebnim življenjem, saj ponuja zaposlenim izhodišče za različne rešitve, zmanjša stopnjo fluktuacije in ženskam olajša vrnitev na delovno mesto po porodniškem dopustu.

V Veliki Britaniji je krajši delovni čas opredeljen kot delovnik z manj kot 30 urami na teden, v EU pa je opredelitev bolj splošna – 'delovnik, ki na teden obsega manj ur kot primerljive zaposlitve.' Običajno organizacije najamejo delavce za krajši delovni čas, da bi tako priskrbele dovolj delovne sile v obdobjih največje delovne obremenitve, ali ko je delo potrebno opraviti ob določenih časih. Vse pogosteje delodajalci nudijo ženskam po porodniškem dopustu možnost, da se na delo vrnejo za krajši delovni čas. Na ta način preprečijo izgubo kvalificiranih delavcev in prihranijo denar, ki bi ga sicer morali odšteti za usposabljanje. Metoda je še posebej uspešna v organizacijah, kjer predstavljajo visok odstotek zaposlenih ženske. Tako so pri bankah kakršni sta HSBC in LloydsTSB ugotovili, da se je po zaslugi uvedbe dela za krajši delovni čas in prožnega delovnika skoraj podvojilo število zaposlenih žensk, ki se po porodniškem dopustu vrnejo na delovno mesto. Delodajalci morajo dandanes v skladu z dobro prakso zaposlenim ženskam omogočati, da se po porodniškem dopustu vrnejo na delo za krajši delovni čas, sicer bi bil delodajalec lahko kriv protipravnega odpusta z delovnega mesta po Zakonu o spolni diskriminaciji.

Vse pogostejša praksa postaja tudi, da se zaposlenim omogoči delo za krajši delovni čas v obdobju pred upokojitvijo. To ni koristno le za posameznike, temveč zagotavlja tudi postopno prenašanje odgovornosti v organizaciji.

- **Delna upokojitvev**

Metoda delne upokojitve zaposlenim omogoča, da se za določeno obdobje pred upokojitvijo zaposlijo za krajši delovni čas, da imajo prožni delovnik ali prožni delovni prostor. Na ta način se zaposlenim olajša prehod med delom za poln delovni čas in upokojitvijo. Pogosto zaposleni pred upokojitvijo prevzamejo vlogo mentorja mlajšim sodelavcem. Pozitivna posledica za delodajalce je lažji prehod pri prenosu odgovornosti, poleg tega je zagotovljen boljši prenos znanja in izkušenj.

- **Delo na daljavo**

Zaposleni dela ne opravljajo v glavni pisarni organizacije. Lahko ga opravljajo od doma, iz oddaljene pisarne ali oskrbovanih pisarniških prostorov, ali pa pri svojem delu večinoma potujejo. To je pogosta organizacija dela za ekipe trgovcev in računalniško osebje.

Za zaposlene je prednost te oblike dela predvsem v tem, da porabijo manj denarja in časa, ki bi ga sicer potrebovali za prevoz na delo in nazaj, poleg tega imajo več vpliva na to, kje in kdaj bodo delali. Za delodajalce pa je bistvena prednost ta, da prihranijo pri pisarniškem prostoru. Težava pri delu na daljavo je težavnost upravljanja z ekipami in morebiten občutek izoliranosti, ki ga imajo nekateri zaposleni.

- **Skupinsko samorazporejanje na delo**

Skupinsko samorazporejanje na delo zahteva bistven premik v razumevanju dela. Pri navadnem razporejanju si zaposlitev predstavljamo kot nekaj, kar se opravlja vsak dan med določenima urama, ekipe sodelavcev pa določi vodja. Pri samorazporejanju na delo pa se najprej določi, kakšne vrste kadra bodo potrebne ob določenih izmenah, nato pa je zaposlenim prepuščena možnost, da skupaj načrtujejo svoj delovnik, v skladu z omenjenimi zahtevami.

Namen te sheme je dati zaposlenim več svobode pri načrtovanju delovnega dne, tako da lahko delo podredijo ostalim obveznostim in dolžnostim, hkrati pa še vedno izpolnijo zahteve organizacije. Posledično bodo tudi tisti, ki se ne odločijo prilagoditi delovnega dne, drugače gledali na svojo vlogo, ker jim je bila dana možnost odločanja. Skupinsko samorazporejanje na delo pogosto povzroči velike spremembe v načinu medskupinskega sodelovanja, kar se pozna tudi pri njihovem delu.

- **Delo med šolskim letom**

Delo med šolskim letom zaposlenim omogoča, da ostanejo stalno zaposleni za poln delovni čas ali za krajši delovni čas, vendar imajo med šolskimi počitnicami vedno ali včasih možnost izkoristiti neplačan dopust. To prinaša veliko prednost za zaposlene starše, ki drugače ne bi mogli delati. Prednost za delodajalce pa je, da se na ta način zmanjša fluktuacija zaposlenih, ter da ključne kompetence ostanejo v organizaciji. Delodajalcem, ki imajo največji obseg proizvodnje ali storitev v različnih obdobjih, bi znala takšna ureditev dela ustrezati.

- **Spremenljiv delovni čas**

Spremenljiv delovni čas je podoben prožnemu delovniku, le da v tem primeru ni osrednjega delovnika ali določenega števila ur, ki jih je potrebno opraviti v obračunskem obdobju. Število ur se spreminja glede na povpraševanje, zato je spremenljiv delovni čas koristen za delodajalce in hkrati nudi določeno prožnost zaposlenim.

- **Možnost prehoda s polnega delovnika na krajši delovnik (V-Time)**

Ta oblika dela zaposlenim omogoča, da imajo namesto višjih dohodkov več prostega časa. Zaposleni lahko za določeno obdobje, na primer za eno leto, zmanjšajo število ur polnega delovnega časa, največkrat za 50%. V nekaterih primerih je lahko obdobje dolgo tudi pet let. Zaposlenemu se zagotavlja, da se bo po izteku obdobja vrnil na urnik s polnim delovnim časom.

Prednost takšne sheme je za organizacije v tem, da lahko v poslovno neugodnih obdobjih na ta način prihranijo. Zaposleni so možnosti veseli, tudi če se je ne odločijo izkoristiti in še naprej delajo s polnim delovnim časom. O tej shemi velja razmisliti v organizacijah, ki občutijo posledice gospodarske krize.

- **Trajnostnost prožnega dela in strategije za vzpostavljanje ravnovesja med poslovnim in zasebnim življenjem**

Pri uspešnem prožnem delu gre pravzaprav za to, da se ustvari kultura zaupanja in odgovornosti, kjer je prožno delo ustaljena praksa. V nadaljevanju sledi opis nekaterih vprašanj, s katerimi se srečujejo delodajalci pri vzpostavljanju prožne delovne strategije. Za primerno ravnovesje med poslovnim in zasebnim življenjem je potrebno znati upravljati z delovnim časom in izkoristiti poslovne priložnosti. Opisani postopki so zasnovani tako, da bi kar najbolj ustrezali in koristili štirim interesnim skupinam, od katerih je odvisna poslovna uspešnost in učinkovitost:

- delodajalec;
- posamezni zaposleni;
- njihovi sodelavci in skupine;
- stranke in drugi nosilci interesov.

Trajnostne sheme

Trajnostno shemo za ravnovesje med poslovnim in zasebnim življenjem se lahko uvede le z veliko posluha za potrebe vseh strani. Najprej se določijo ključna pravila o pravicah in dolžnostih vseh vpletenih, ki jih mora

vsak potrditi. Pravila morajo biti jasna, saj se bo le tako vzpostavila kultura zaupanja, na kateri se gradi pravilno in trajnostno strategijo za ravnovesje med poslovnim in zasebnim življenjem.

Ključna pravila so:

- posvetovati se je potrebno z vsako osebo, na katero vplivajo prožni delovni pogoji;
- pri uvajanju sheme se upošteva tudi interese ostalih članov skupine in strank;
- delodajalci nosijo odgovornost do strank, njihova naloga je iskati načine za povečanje učinkovitosti, hkrati pa morajo biti pravični do vseh zaposlenih;
- zaposleni imajo pravico, da se pozanimajo o možnosti spremembe delovnika, delodajalci pa so dolžni o njihovih predlogih natančno razmisliti;
- zaposleni nimajo avtomatične pravice do spremembe delovnika, delodajalci pa ne morejo samovoljno uvesti sprememb.

Uspešnost uvedbe prožnega delovnika in krajšega delovnega časa temelji na posvetovanju, odkriti komunikaciji in vključenosti vseh članov skupine v pogajanja. Naštete pravice in dolžnosti je potrebno upoštevati skozi celoten postopek uvajanja sprememb.

POMEN PROŽNEGA DELA ZA STAREJŠE DELAVCE

Vse več ljudi se odloča za izstop s trga delovne sile še pred zakonsko upokojitveno starostjo in prav oni bi lahko veliko pridobili z bolj prožnimi oblikami zaposlitve, ki bi predstavljale prehod med rednim delom s polnim delovnim časom in upokojitvijo.

Odločitev o zaključku kariere je privlačna zlasti za zaposlene, ki so upravičeni do različnih dodatkov. To velja tudi za tiste zaposlene (pretežno moške), ki že dlje časa opravljajo delo za istega delodajalca in imajo zato več prihrankov, so že upravičeni do pokojnine ter so odplačali hipoteko. Zgodaj se za izstop s trga delovne sile odločijo tudi ljudje z zdravstvenimi težavami, zlasti moški z nizkimi plačami; vendar pa je pri njih zgodnja upokojitev prej posledica nezmožnosti opravljanja dela kot pozitivna odločitev. Podobne razlike so opazne tudi pri osebah, ki se odločijo za prožno zaposlitev.

Zlasti starejši delavci iz privilegiranega okolja se ob prenehanju redne zaposlitve za poln delovni čas pogosteje odločajo za prožne oblike dela, kot da bi izstopili s trga delovne sile, pri njih obstaja tudi večja verjetnost, da bodo prišli do kakovostnejše prožne zaposlitve. Kakovost prožne zaposlitve je odvisna od tipa zaposlitve. Samozaposlitev po kakovosti zagotavlja delo, ki je še najbližje delu redne zaposlitve za

poln delovni čas. Začasna zaposlitev je po kakovosti dela na drugem mestu, čeprav to velja predvsem za zaposlene po pogodbi za določen čas in manj za priložnostne delavce ali honorarne delavce. Zaposlitev za krajši delovni čas je glede na kakovost dela na zadnjem mestu izmed treh oblik prožne zaposlitve.

Nekatere raziskave so pokazale, da bi morala vladna politika:

- starejšim delavcem z zdravstvenimi težavami pomagati, da ostanejo zaposleni;
- izkoreniniti starostno diskriminacijo;
- razvijati spretnosti in znanja starejših delavcev;
- izboljšati finančne spodbude, da bi starejši ljudje ostali zaposleni, na primer z ugodnejšimi davčnimi olajšavami in z višjo minimalno plačo;
- postaviti boljše zakonske okvire za priložnostne in honorarne delavce.

6.2 Položaj starejših delavcev

Položaj starejših delavcev na trgu delovne sile se je v zadnjih desetletjih korenito spremenil. Zlasti moški prej izstopajo s trga delovne sile. Tiste osebe, ki ostanejo brez dela po petdesetem ali šestdesetem letu, vse težje dobijo novo zaposlitev. Gospodarska nedejavnost se je med to starostno skupino povečala, bodisi zaradi zgodnjega upokojevanja, odpuščenja ali opustitve upanja na novo zaposlitev po nekaj neuspešnih poskusih.

V zadnjem času so se začela pojavljati vprašanja o tem, ali obstajajo kakšne druge možnosti namesto nenadnega in pogosto prezgodnjega odhoda z delovnega mesta, torej neke vrste prehod, ki bi omogočil izkoristek dragocenega ekonomskega potenciala v času, ko se bo mlajša delovna sila krčila. Eno od možnosti predstavlja tudi večjo uporabo prožnih oblik dela, ki bi premostile razkorak med redno zaposlitvijo za poln delovni čas in upokojitvijo.

6.3 Odhod z rednega delovnega mesta za poln delovni čas

Dejavniki, ki jih običajno povežemo z odhodom z določenega delovnega mesta, se močno približajo pojmu 'dveh narodov pri zgodnjem upokojevanju', kar je splošno poznan izraz na tem raziskovalnem področju. Najprej je tu prva skupina oseb, ki je zaključek kariere sprejela kot pozitivno odločitev, ker so že bili upravičeni do določenih ugodnosti. Tako so se delavci po petdesetem letu običajno prej odločili za

upokojitve, če so dlje časa delali za istega delodajalca in so imeli zato več prihrankov ter so bili upravičeni do višje pokojnine in dodatkov. Podobno velja za tiste, ki so že odplačali posojila. Po drugi strani pa so redna delovna mesta za poln delovni čas zapuščali tudi ljudje z zdravstvenimi težavami, zlasti moški z nižjo plačo. Za drugo skupino je bila zgodnja upokojitve prej rezultat nesposobnosti opravljanja dela kot pozitivna odločitev o zaključku kariere. S starostjo moških se naglo poviša tudi verjetnost upokojitve. Sicer raziskovalci niso imeli podatkov, ki bi potrdili ali ovrgli domnevo, da je opisani trend posledica starostne diskriminacije, vendar vse kaže na to razlago. Tudi ženske so se vse pogosteje odločile za zaključek kariere, ko so se približevale državnim upokojitveni starosti.

Podobno kot moški so tudi ženske službo prej pustile v primeru zdravstvenih težav ali odplačanega stanovanjskega posojila. Vendar pa so v nasprotju z moškimi starejše ženske velikokrat ostale na rednih delovnih mestih za poln delovni čas, če so bila delovna mesta dobra. V primerih, ko so bile ženske vodje, nadzornice ali pa so se pred nedavnim udeležile usposabljanja za določeno delo, se je povečala verjetnost, da so ostale zaposlene. Po eni strani si to lahko razlagamo kot posledico spodbudnejšega okolja na trgu delovne sile, ki je postal prijaznejši starejšim ženskam, saj se je v tej skupini stopnja zaposlenosti od leta 1997 dejansko povišala.

6.4 Prehod na prožno zaposlitev

Velika večina dejavnikov, ki najbolj vplivajo na odločitev o upokojitvi z rednega delovnega mesta za poln delovni čas, vpliva tudi na to, da se zaposleni raje odločijo za upokojitve kot za eno od prožnih oblik zaposlitve. Zaposleni so se zlasti redkeje odločali za 'premostitvene zaposlitve', če so bili pri istem delodajalcu zaposleni dlje časa, če so bili starejši, če so imeli zdravstvene težave ali če so bili lastniki nepremičnine. Vendar so rezultati raziskav pokazali tudi nekaj pozitivnih dejavnikov, ki starejše delavce spodbujajo k iskanju prožne zaposlitve namesto k upokojitvi.

Pozitivni dejavniki se razlikujejo glede na spol in glede na vrsto prožne zaposlitve. Tako so se na primer moški s povprečnimi kompetencami in višjo plačo pogosteje odločili za samozaposlitev, ženske z višjo izobrazbo pa so se pogosteje odločile začasno delo. Moški s povprečno stopnjo kompetenc, ki so se pred nedavnim udeležili usposabljanja, so se pogosteje odločili za delo s krajšim delovnim časom, vendar pa to ne velja tudi za ženske. Skrajšano število ur pri redni zaposlitvi za poln delovni čas je bila pogostejša možnost za managerje in strokovne delavce, ter za delavce z višjo stopnjo kompetenc. To je veljalo za moške in ženske.

6.5 Kakovost prožne zaposlitve – splošni primeri iz raziskav

Rezultati raziskav so pokazali, da se v primerjavi z redno zaposlitvijo za poln delovni čas kakovost dela pri prožnih oblikah zaposlitve razlikuje glede na tip prožne zaposlitve. Pokazal se je tudi precejšen razpon v kakovosti dela *znotraj* določene vrste prožne zaposlitve.

- Pri samozaposlitvi se je kakovost dela izkazala še najbližje tisti, ki jo imajo redno zaposleni delavci za poln delovni čas. Kakovost dela se je izkazala za relativno stabilno, samozaposleni ljudje so bili v povprečju zelo zadovoljni s svojim delom, po pričakovanjih pa so imeli tudi velik nadzor nad tem, kako porabiti svoj čas. Vendar pa so samo privilegirani samozaposleni delavci, na primer strokovnjaki ali lastniki manjših podjetij, po višini dohodkov presegli redno zaposlene osebe za poln delovni čas.
- Začasna zaposlitev je bila po kakovosti dela na drugem mestu. Kot je bilo pričakovati, se je začasna zaposlitev izkazala za manj stabilno od redne zaposlitve za poln delovni čas, vendar so se začasni delavci pogosteje udeleževali usposabljanj. Možnosti zaslужka pri začasni zaposlitvi so se precej razlikovale glede na tip dela. Zaposleni s pogodbami za določen čas so v povprečju zaslužili več kot redni delavci na primerljivih delovnih mestih, to pa ni veljalo tudi za priložnostne ali honorarne delavce. Zaposleni s pogodbami za določen čas so bili pogosteje managerji ali strokovnjaki.
- Zaposlitev za krajši delovni čas je bila glede kakovosti dela na zadnjem mestu med tremi vrstami prožne zaposlitve, zlasti kar se tiče stabilnosti in možnosti za usposabljanje, ki so v primerjavi z redno zaposlitvijo za poln delovni čas slabše tako za moške kot za ženske.

6.6 Ukrepi na tem področju

POSLEDICE SPREMENJENE POLITIKE

Kaj lahko storimo, da bi starejši delavci dlje ostali na rednih delovnih mestih za polni delovni čas?

Verjetnost za odhod z delovnega mesta se za delavce, stare med petdeset let in državno upokojitveno starostjo, povečuje s starostjo in glede na prisotnost zdravstvenih težav. Ta dva dejavnika sta še zlasti pomembna pri moških. Že zdaj obstaja več pobud za ureditev, ki bi morebiti lahko starejše delavce kljub

omenjenim dejavnikom spodbudila, da ostanejo redno zaposleni za poln delovni čas, vendar obstaja v ureditvah še vedno preveč vrzeli, ki jih je treba zapolniti.

Nekateri predpisi so usmerjeni k ohranjanju zaposlenosti za delavce z zdravstvenimi težavami. Za primer lahko vzamemo pilotni projekt Ohranitve delovnih mest in rehabilitacije, ki ga izvajajo v nekaterih evropskih državah. Ta tip spodbude je usmerjen na delovno aktivno populacijo z zdravstvenimi težavami, njen cilj pa je preprečiti, da bi takšni delavci izgubili delovna mesta. Svoj cilj uresničujejo z zgodnjimi zdravniškimi posegi in pregledi ali z reorganizacijo zaposlitve, tako da se zmanjšajo negativne posledice za delovno uspešnost zaradi zdravstvenih težav. Čeprav so se tovrstne spodbude šele začele razvijati, pa rezultati raziskav o negativnem vplivu zdravstvenih težav na verjetnost, da bo nekdo ostal redno zaposlen za poln delovni čas, kažejo na potencialno velik vpliv teh spodbud. Dejstvo, da s starostjo narašča verjetnost upokojitve z rednega delovnega mesta za poln delovni čas, čeprav ostane vrsta drugih dejavnikov nespremenjena, ne nudi direktnega dokaza za starostno diskriminacijo, čeprav to teorijo brez dvoma podpira. Čeprav so se poskusi izkoreninjenja starostne diskriminacije pogosto izkazali za neuspešne, pa obstaja vsaj možnost, da bi takšna politika prispevala k manjšemu številu upokojitev z redne zaposlitve za poln delovni čas med starejšimi delavci.

Rezultati raziskav so pokazali tudi, da so starejše ženske manj pogosto pustile redno zaposlitev za poln delovni čas, če so imele precej dobra delovna mesta. To pomeni, da bi se najbrž manjše število zaposlenih odločilo za upokojitev, če bi delodajalci uvedli ali izboljšali politiko podjetja o enakih možnostih in s tem izboljšali relativni položaj žensk na delovnem mestu.

Kako se lahko starejše delavce spodbudi k odločitvi za prožne oblike zaposlitve?

Čeprav to ni veljalo vedno, pa se je dovolj pogosto izkazalo, da so se starejši delavci po redni zaposlitvi za poln delovni čas raje odločili za prožno zaposlitev kot za upokojitev, če so bili precej visoko kvalificirani in je bila njihova redna zaposlitev za poln delovni čas relativno dobra. Zato bi starejše delavce k prožnim oblikam zaposlitve najverjetneje lahko spodbudili s politiko podjetja, ki bi bila usmerjena k izboljšanju znanja starejših delavcev in bi jim pomagala obdržati isti položaj v poklicni hierarhiji podjetja. Prožno delo bi starejšim delavcem služilo kot premostitvena oblika zaposlitve pred upokojitvijo in se jim zato ne bi bilo treba takoj upokojiti.

Če bi za starejše delavce veljala višja davčna olajšava za delo in bi se zato zmanjšala razlika v stopnji zaposlenosti med starejšimi in mlajšimi delavci, bi se stroški takšne vladne politike vsej deloma povrnili. V mnogih ameriških zveznih državah je postala politika za ohranjanje zaposlenih in napredovanje zaposlenih oseb pomemben del politike zaposlovanja. Glede na rezultate raziskave bi lahko tudi zaposleni v Veliki Britaniji najverjetneje pridobili na račun podobnih pobud. Veliko vlogo igra tudi usposabljanje, s katerim se starejše delavce prepriča, da se odločijo za določene oblike prožnega dela. To pomeni, da sta principa 'vseživljenjskega učenja' in 'aktivnega staranja' še vedno aktualna in imata lahko pozitivne rezultate, če se ju pravilno in učinkovito izvaja.

Kaj lahko storimo za večjo kakovost prožne zaposlitve?

Kakovost dela je bila najnižja pri priložnostnem in honorarnem delu ter pri vseh oblikah dela za krajši delovni čas. Predpisi za izboljšanje kakovosti dela za starejše delavce bi bili torej najbolj učinkoviti, če bi se osredotočali predvsem na te oblike dela. Druga možnost, ki bi se najverjetneje izkazala za vsaj deloma uspešno, bi temeljila na povečanju sposobnosti za pridobivanje zaslužka pri starejših delavcih, kot smo že predlagali, saj bi tudi ta metoda bržkone imela pozitiven vpliv na kakovost prožne zaposlitve. Za starejše delavce, ki so zaposleni za krajši delovni čas, bi morda imela več koristi odločitev o zvišanju minimalne plače, saj bi imel takšen ukrep več pozitivnih posledic za njih kot za druge skupine zaposlenih.

6.7 Varna prožnost – eden od možnih okvirov prožne zaposlitve

Če želimo ustvariti pogoje za uvedbo prožnih zaposlitev, potrebujemo strategijo in zakonski okvir, ki bo omogočal uvajanje različnih oblik prožnega dela v prakso. Pri varni prožnosti je poudarek na pravem ravnovesju med prožnostjo zaposlitve in varnimi prehodi med zaposlitvami, saj se tako ustvari več delovnih mest in boljša delovna mesta. Bistvo je v tem, da na prožnost in varnost ne smemo gledati kot na dve nasprotji, temveč kot na dopolnilna pojma. Za razvoj prožnosti je potrebno razviti prožne delovne organizacije, kjer lahko zaposleni usklajujejo poslovne in zasebne naloge, kjer se udeležujejo novih izobraževanj in usposabljanj ter imajo morda celo prožen delovni čas. Prožnost tako delodajalcem kot zaposlenim zagotavlja pogoje, pod katerimi lahko lažje zamenjajo delovna mesta. Varnost pa pomeni 'varnost zaposlitve' – zaposlenim se omogoča potrebno usposabljanje in izobraževanje, da razvijajo svoje veščine in spretnosti, hkrati imajo zagotovljeno pomoč v primeru brezposelnosti, če bi za določen čas ostali brez zaposlitve. Varna prožnost temelji na ideji, da so se v svetu globalizacije in tehnoloških

sprememb podjetja prisiljena vse bolj prilagajati, zato visoka stopnja varnosti zaposlitve ni odvisna le od varnosti določenega delovnega mesta zaposlenih, temveč predvsem od njihovih sposobnosti, da ostanejo na trgu delovne sile, gladko upravljajo prehode z enega delovnega mesta na drugega in poklicno napredujejo. Varna prožnost je torej strategija, katere cilj je povečati vključenost vseh delavcev na trg delovne sile in preprečiti njegovo obsežnejšo razdeljenost na vključene delavce (tisti, ki imajo varna in kakovostna delovna mesta) in izključene delavce (brezposelne osebe ali osebe z negotovim delovnim mestom, ki niso deležni drugih ugodnosti, povezanih s stalno zaposlitvijo; pogosto gre za mlade delavce, priseljence, itd.), ki se že kaže v mnogih evropskih državah.

Kakšne so prednosti pri uvajanju modela varne prožnosti kot splošnega okvira za prožno zaposlitev?

- Varna prožnost pomeni načrtno kombinacijo prožnih in stalnih pogodbenih dogovorov, celovitih strategij za vseživljenjsko učenje, učinkovitih ukrepov za aktivni trg delovne sile ter sodobnih, zadostnih in trajnostnih sistemov socialne zaščite.
- Pristopi varne prožnosti ne veljajo za ves trg delovne sile ali za vse modele delovnega življenja niti ne za skupno strategijo ukrepov, temveč morajo biti posebej prilagojeni razmeram v vsaki državi članici. Eden od ciljev varne prožnosti je ustvariti ravnovesje med pravicami in obveznostmi vseh vpletenih strani. Na osnovi splošnih načel naj vsaka država članica oblikuje svoj model varne prožnosti, napredku je nato potrebno slediti.
- Varna prožnost mora spodbujati bolj odprte, odzivne in vsevključujoče trge delovne sile, ki bodo presegle segmentacijo. Zajema namreč tako zaposlene osebe kot tiste brez dela. Delovno neaktivnim prebivalcem, brezposelnim, delavcem na črno in tistim z nestabilno zaposlitvijo ter odrinjenim na rob trga delovne sile je potrebno zagotoviti boljše priložnosti, finančne spodbude ter podporne ukrepe, da bodo lažje dostopali do dela, oziroma jim ponuditi odskočno desko, da bodo lahko našli stabilno in pravno varno zaposlitev. Prav tako je vsem zaposlenim treba pomagati, da bodo še naprej zaposljivi, da bodo lahko napredovali in bodo kos spremembam na delovnem mestu in pri menjavi zaposlitve.
- Notranja (v podjetju) in zunanja varna prožnost sta enako pomembni in ju je potrebno pospeševati. Pogodba o zaposlitvi naj temelji na večji prožnosti, vendar morajo biti hkrati zagotovljeni varni prehodi z enega delovnega mesta na drugega. Olajšati je treba mobilnost navzgor, pa tudi mobilnost med brezposelnostjo oz. nedejavnostjo in delom. Bistvenega pomena so tudi kakovostna in produktivna delovna mesta, dobra organizacija dela ter nenehna nadgradnja kompetenc. Socialna zaščita naj zagotavlja spodbude in podporo za prehode med delovnimi mesti ter za lažje doseganje nove zaposlitve.



- Varna prožnost naj spodbuja enakost med spoloma, tako da zagotavlja enak dostop do kakovostnih zaposlitev tako za ženske in moške ter z dodatnimi ukrepi omogoča uravnoteženost poslovnega, družinskega in zasebnega življenja.
- Varna prožnost temelji na vzajemnem zaupanju in odkritem dialogu med vsemi stranmi. Vsi morajo biti pripravljeni prevzeti odgovornost za spremembe, da bi omogočili sprejem socialno uravnotežene politike. Čeprav nosijo javni organi levji delež odgovornosti, pa je ključnega pomena pri načrtovanju in sprejetju varne prožnosti tudi vpletenost socialnih partnerjev, ki se vključujejo v socialni dialog in pogajanja za sklenitev kolektivnih pogodb.
- Uvedba sistema varne prožnosti temelji na stroškovno učinkoviti porazdelitvi sredstev in mora biti združljiva s preišljenimi in finančno vzdržnimi javnimi proračuni. Cilj tega sistema mora biti tudi pravična porazdelitev stroškov in koristi, zlasti med podjetji, javnimi organi in državljani, pri tem je treba posebej upoštevati poseben položaj malih in srednjih podjetij.

6.8 Primer dobre prakse

V slovaškem podjetju VUJE a.s. iz Trnave je zaposlenih 795 oseb, njihova povprečna starost je 46 let. VUJE a.s. je inženirsko podjetje, ki se ukvarja z načrtovanjem, dobavo, izvedbo, raziskovanjem in usposabljanjem, zlasti na področju proizvodnje jedrske energije in električne energije. Večina zaposlenih predstavlja visoko kvalificirano delovno silo, ki je specializirana za vprašanja jedrske energije. Na tem področju primanjkuje mlajšega kvalificiranega kadra.

Primeri upravljanja s starejšimi delavci v podjetju:

- starejše delavce se spodbuja, da ostanejo vključeni v delovni postopek tudi po uradni upokojitveni starosti;
- nekdanje starejše sodelavce se pogosto najame kot ad hoc svetovalce ali strokovnjake za različne projekte na Slovaškem in v tujini;
- starejši delavci pogosto služijo kot mentorji mlajšim sodelavcem.

Konkreten primer:

Vodstvo podjetja se je odločilo za izvedbo nekega projekta (sestava virtualnega simulatorja za 'živčni center' jedrske elektrane), pri katerem so bili potrebni visoko kvalificirani strokovnjaki. Da bi projekt lahko izpeljali, so stopili v stik z bivšimi zaposlenimi (nekateri so bili že več let upokojeni) ter jih za ta projekt najeli kot svetovalce.



VII. Kultura podjetja in odnos v podjetju

„Kultura je vedno pomembnejša od upravnih ciljev“

V tem poglavju je razložena razlika med kulturo države in podjetja (vključno z zgodovino podjetja), ter položaj podjetij pri izhodišču pogajanj o kasnejši upokojitvi, katerih rezultat bo vplival na strateške kadrovske potrebe. Osnovna kultura podjetja bistveno vpliva na možnosti, ki jih ima podjetje na razpolago za prenos znanja.

7.1 Opredelitev kulture podjetja

Kultura podjetja je seštevček vrednot, običajev, tradicij in pomenov, ki so svojstveni prav temu podjetju. Pogosto se ji reče kar 'značaj podjetja', saj pooseblja vizijo ustanoviteljev. Vrednote, zajete v kulturo podjetja, vplivajo na etične standarde korporacije in na odnos vodstva. Kultura podjetja predstavlja skupne vrednote in prakse, ki si jih delijo zaposleni v podjetju.

Demografske spremembe v Evropi kažejo jasne znake staranja prebivalstva, hkrati pa prihaja tudi do upada v številu mlajših delavcev, ki vstopajo na trg delovne sile. Ta trend predstavlja resno opozorilo za vlade, delodajalce ter družbo na splošno, saj lahko sklepamo, da bo med delovno aktivnim prebivalstvom prišlo do bistvene izgube znanja in izkušenj. Prav to je ključno vprašanje glede starejših delavcev in zaposlitev. V mnogih podjetjih so že spoznali, da morajo zadržati starejše zaposlene in primerno skrbeti za njih. Ugotovili so tudi, da si ne morejo več privoščiti stroškov, povezanih z zgodnjo upokojitvijo. Veliko evropskih podjetij zato že načrtuje in izvaja ukrepe, ki naj bi pomagali rešiti to vprašanje.

7.2 Upravljanje s starejšimi delavci in kultura podjetja – zakaj lahko pride do težav?

V enem izmed največjih naftnih podjetij v Evropi se je bila večina od 200 najvišjih vodstvenih delavcev v zadnjih dveh letih prisiljena upokojiti, saj so dosegli starost 60 let. Sprejetih je bilo zelo malo ukrepov, s katerimi bi se znanje in izkušnje prenesle naprej od vodstvenih delavcev, ki so se starostno upokojili. Nobena organizacija si ne more privoščiti, da bi bila naenkrat ob toliko vodstvenega znanja, ne da bi to resno vplivalo na kakovost vodenja. Še en konkreten primer – ko so direktorja poslovnih procesov pri enem od večjih evropskih podjetij za distribucijo živil spodbudili k zgodnji upokojitvi po 20. letih dela v



istem podjetju, je bil edina oseba, ki je natančno vedela, kako se ključni sistemi v podjetju povezujejo drug z drugim. Ko se je upokojil, je prišlo do dolgih zamud pri povezovanju oddelčnih sistemov, ki so igrali ključno vlogo pri doseganju ciljev povečane poslovne uspešnosti. Nekaj podobnega se je zgodilo pri upokojevanju izkušenih vzdrževalcev iz evropskega kemijskega podjetja – prišlo je do velikega upada števila oseb, ki so znale vzdrževati posebne ventile. Vodje te težave niso opazili, dokler ni prišlo do eksplozije. Povzročil naj bi jo pokvarjen ventil, ki so ga tik pred dogodkom servisirali.

Zakoni o obveznem upokojevanju se razlikujejo od ene države do druge, tudi v industrializiranem svetu, organizacije pa pogosto postavljajo svoja pravila o tem, kdo se mora upokojiti in kdaj. Kljub opozorilom o nevarnem bližanju pomanjkanja kvalificiranih delavcev zaradi velikih demografskih sprememb, se pri večini organizacij še vedno presenetljivo trdno oklepajo zakoreninjenega načela, da je potrebno starejše delavce spodbujati k upokojitvi in tako narediti prostor za mlajše zaposlene, ki naj bi bili bolj stroškovno učinkoviti.

Pri vplivu upokojevanja na poslovno uspešnost organizacije prihaja do številnih nesporazumov in nepravilnih informacij. Toda ne glede na to, ali so upokojitve izključno prostovoljne ali se starejše delavce k upokojevanju spodbuja oziroma upokojitveno starost določa zakon ali politika podjetja, so morebitne negativne posledice izgube starejših delavcev za podjetja, ki temeljijo na znanju, lahko izjemne. Vodstveni delavci morajo te spremembe zato natančno načrtovati.

Trdimo lahko, da imata državna politika in kultura podjetja izreden vpliv na to, ali se bodo starejši delavci odločili upokojiti ali ostati v podjetju, in ali bodo pred odhodom delili svoje znanje. Zato je kultura vedno pomembnejša od upravnih ciljev.

V mnogih evropskih državah se zaposlenim zdi samoumevno, da se bodo upokojili relativno zgodaj (še pred zakonsko določeno upokojitveno starostjo), in da bodo imeli visoko pokojnino. Ta model danes glede na demografske trende ni več trajosten. Vendar pa je glede na dolga leta pričakanj o zgodnji upokojitvi težko prepričati visoko kvalificirane delavce, naj tudi po doseženi upokojitveni starosti ostanejo zaposleni. Seveda imata panožna kultura in kultura podjetja podoben vpliv. Pri tistih organizacijah, kjer niso ustvarili varnega, prožnega in zanimivega okolja, v katerem bi bili starejši delavci spoštovani in motivirani, bodo izkušene starejše delavce veliko težje pripravili do tega, da bi delili svoje znanje.

Pri nekaterih organizacijah pa so se odločili, da bodo nasprotovali prevladujočemu trendu. V ta namen razvijajo kulturo, ki načrtno privablja starejše delavce, saj so to skupino prepoznali kot pomemben vir znanja na vse manjšem trgu kvalificirane delovne sile.

Tako so na primer pri Nordei, vodilni nordijski banki, starejše delavce v 90. letih prejšnjega stoletja spodbujali k zgodnjemu upokojevanju. Leta 2003 pa so popolnoma spremenili svojo politiko, saj so vodilni delavci spoznali, da se delovna sila na Finskem, kjer Nordea obvladuje velik delež trga, stara hitreje kot v drugih državah. V zadnjih nekaj letih se osredotočajo na mentorstvo, usposabljanje in uvajajo posebne spodbude zdravstvenega varstva, s katerimi bi lahko kar najdlje obdržali starejše izkušene delavce. Organizacije imajo lahko zelo različna izhodišča glede vpliva na kasnejše upokojevanje, da bi zadovoljili strateškim kadrovskim potrebam, odvisno od državne kulture in zgodovine podjetja. Kulturno izhodišče je osnova za različne ukrepe, ki jih imajo na voljo vodstveni delavci pri načrtovanju zamenjav na delovnih mestih in prenosu znanja.

Kadar kultura podjetja ni naklonjena doseganju rezultatov, za katere si prizadeva vodstvo, je treba najprej ugotoviti, kateri ukrepi bodo pripomogli k dosegu teh rezultatov. Vodstvo pogosto ne izkoristi vseh možnosti za prenos znanja s strokovnjakov, ki so tik pred upokojitvijo, saj se zdi izgubljeno znanje preobsežno in neopredelljivo. Poleg tega ni vedno dovolj očitne poslovne prednosti, ki sledi iz določenega ukrepa za ohranitev znanja. V tem primeru je najprej potrebno razmisliti o tem, kako bo izguba specifičnega znanja nekega zaposlenega vplivala na strateške sposobnosti organizacije. Ali bo na primer zaradi odhoda strokovnjaka za raziskave in razvoj občutno upočasnil razvoj novega izdelka? Ali se bodo dohodki zaradi upokojitve višjega prodajnega zastopnika zmanjšali? Ko je določena povezava med prihodnjo poslovno strategijo in znanjem nekega starejšega delavca, se je treba odločiti za eno od metodologij, ki vse učinkoviteje pretvarjajo dozdevno implicitno znanje v eksplicitno znanje ter tako zagotavljajo prenos znanja na manj izkušenega novega zaposlenega.

Tako je na primer pomočnik vodje oddelka za raziskave in razvoj pri nekem podjetju z medicinskimi pripomočki ugotovil, da se bo pri podjetju upokojila kar tretjina vseh inženirjev za raziskave in razvoj ravno v obdobju, ko so načrtovali povečanje proizvodnih linij. Vodstvo je moralo na nek način za polovico zmanjšati čas uvajanja vsakega na novo zaposlenega strojnega inženirja. Med drugim so za doseg tega cilja vsakemu novemu sodelavcu določili izkušenega inženirja kot mentorja. Potem ko so za vsakega novega inženirja ugotovili, kje mu primanjkuje znanja in izkušenj, so posebej zanj pripravili načrt uvajanja.

Namesto da bi morali vsi novi sodelavci opraviti dolgotrajno standardno uvajanje, so čas uvajanja zmanjšali za kar leto in pol.

Še en precej enostaven in stroškovno učinkovit korak za vse visoko kvalificirane delavce in vodje je ta, da se njihovo delo natančno razdela in napravi spisek konkretnih nalog, ki jih mora novi zaposleni na istem delovnem mestu znati. Tovrstni obratni inženiring so že uspešno uporabili v marsikateri organizaciji. Natančen pogovor s strokovnjakom pred upokojitvijo ne bo le razkril vseh veščin in nalog, ki jih mora novo zaposleni obvladati, temveč bo pokazal tudi vrstni red, v katerem se mora novo zaposleni nalog naučiti ter potrebne vire, ki mu bodo to omogočili.

S pomočjo omenjenih orodij in metodologij obstaja manj možnosti, da bi vodstveni delavci podcenili obseg strokovnega znanja, ali da bi jih bilo širokega obsega znanja v prihodnosti strah. Zaposlenim danes lahko pomagamo opredeliti njihovo znanje – (kaj, kje in kdaj) na način, ki bo koristil drugim. Postopki za ohranitev in prenos implicitnega znanja seveda niso popolni in tudi nikoli ne bodo. Vendar se bo v njih splačalo vlagati, dokler pobude za prenos znanja organizacijam občutno pomagajo izboljšati poslovno uspešnosti ali jo vsaj ohraniti na isti ravni,.

7.3 Ukrepi na tem področju – načrt za uspešno upravljanje s starejšimi delavci

Načrt sistematičnega, celostnega in poglobljenega pristopa za upravljanje s starejšimi delavci

- Podjetje naj razvije strateški načrt za upravljanje s starejšimi delavci, ki bo postal osrednji del kadrovske politike in splošne politike podjetja. Načrt se pripravi v sodelovanju s starejšimi delavci, vodstvenimi delavci in predstavniki skupin z vseh ravni organizacije.
- Načrt mora biti celosten in poglobljen, pokrivati mora vse elemente življenjskega cikla.
- V fazi priprave načrta se je potrebno posvetovati s starejšimi delavci ter opredeliti obstoječe ovire pri delu starejših delavcev in hkrati razmisliti o različnih načinih spodbujanja starostne raznolikosti. V podjetjih se lahko pri izvedbi posvetovanja s starejšimi delavci odločijo za različne metode, s katerimi opredelijo njihove potrebe in želje: anonimna raziskava za zaposlene, ciljne skupine starejših delavcev in delavnice z zaposlenimi različnih starosti.
- Podjetje mora vzpostaviti akcijski načrt in mehanizem za redno nadziranje in ocenjevanje strateškega načrta.

- Strateški načrt je lahko zasnovan po korakih, tako da se ukrepe za upravljanje s starejšimi delavci uvaja postopoma. Eden od načinov za preizkušanje novih ukrepov in strategij so pilotni projekti – če se izkažejo za uspešne, se nadalje ocenjuje, ali jih je mogoče prenesti na celotno organizacijo.

Ozaveščanje o pomenu starejših delavcev s programi usposabljanja in razvoja za višje vodstvene delavce, kadrovske delavce in strokovnjake za upravljanje s človeškimi viri, vodje proizvodnje in zaposlene

- Usposabljanje in ozaveščanje o upravljanju s starejšimi delavci je pomembno za razvoj kulture, ki spodbuja starostno raznolikost in obravnava upravljanje s starejšimi delavci kot eno od osrednjih vprašanj kulture podjetja.
- Uvesti je potrebno programe izobraževanja o pomenu starejših delavcev, in sicer na vseh nivojih organizacije: za višje vodstvene delavce, za kadrovske delavce in strokovnjake za upravljanje s človeškimi viri, za vodje proizvodnje ter zaposlene.
- Namen izobraževanja je povečati ozaveščenost o specifičnih potrebah starejših delavcev, vključno s težavami pri odnosu do starejših delavcev in z organizacijskimi ovirami, o prednostih starostne raznolikosti, o upoštevanju protidiskriminacijskih zakonov ter o prispevku h kakovostnemu staranju, o morebitnih organizacijskih spremembah in spremembah delovnika, ki bi jih kazalo uvesti, o načinih, kako izboljšati delovne pogoje in povečati delovno uspešnost starejših delavcev, ter o metodah za upravljanje z znanjem in medgeneracijskem deljenju znanja.
- Izobraževalni programi in programi za večjo ozaveščenost naj se dotaknejo tudi razvoja organizacijskih strategij za upravljanje s starejšimi delavci, ki temeljijo na celovitem pristopu k življenjskemu ciklu za vso delovno silo.
- Zaposlene se na izobraževanjih in usposabljanjih spodbuja, naj se prilagodijo položajem in dogodkom v različnih življenjskih obdobjih. Bolj ozaveščeni kot so zaposleni, več novih priložnosti in izzivov bodo videli tudi v starosti. Podjetje lahko veliko pridobi, če poveča ozaveščenost zaposlenih, saj tako starejši delavci pozitivno prispevajo k delovnemu postopku in se odzivajo z inovativnimi načini dela.

Višji vodstveni delavci naj jasno izrazijo svojo zavezanost k upravljanju s starejšimi delavci in naj spodbujajo pozitivne spremembe

- Pri vzpostavljanju kulture podjetja je ključnega pomena, da višji vodstveni delavci jasno izrazijo svojo zavezanost k ureditvi starostne raznolikosti.

- Njihova zaveza naj se odraža v poslovnih načrtih podjetja, v poslovnem poročilu, v okrožnicah in revijah podjetja, v obvestilih na oglasnih deskah ter v drugih virih informacij, do katerih dostopajo zaposleni in predstavniki sindikatov.
- Medijski odziv je prav tako eden od načinov za učinkovitejše razširjanje informacij o upravljanju s starejšimi delavci v podjetju, ki nakazuje zavezanost vodstva temu vprašanju.
- Podjetje naj zagotovi, da so med zaposlenimi aktivni zagovorniki upravljanja s starejšimi delavci – ti lahko razložijo, kakšno korist ima takšen ukrep. Starejši vodstveni delavci so nepogrešljivi vzorniki in zagovorniki pravic.

Strategija naj bo usmerjena v preventivo za vse zaposlene v vseh življenjskih obdobjih

- Pristopi za celotno življenje naj bodo osnova za vse strategije in ukrepe, sprejete na področju upravljanja s starejšimi delavci.
- Tako bodo vsi zaposleni lahko imeli korist od ukrepov za upravljanje s starejšimi prebivalci, prav tako bo zagotovljeno, da bodo zaposleni v času vse svoje poklicne poti pripravljeni na različne delovne izkušnje.
- Le s preventivo lahko zagotovimo, da so zaposleni zdravi, kvalificirani, in da so se sposobni prilagajati spremembam.

Izboljšanje delovnih pogojev za starejše delavce

- Delovne pogoje za starejše delavce se lahko izboljša na več načinov. Tako bodo starejši delavci s ključnim znanjem dlje ostali v podjetju, rezultat bo tudi manj neprostovoljnega zgodnjega upokojevanja ali prezgodnjega izstopa s trga delovne sile.
- Delovne pogoje se da optimizirati, če lahko starejši delavci izkoristijo možnosti prožnega delovnika, rotacije delovnih mest, priložnosti za prerazporeditev, ki jim pomagajo pri razvoju kariere, možnosti usposabljanja in razvoja veščin, ter če delajo v zdravju prijaznem delovnem okolju.
- Za optimalno izboljšanje delovnih pogojev se je treba posvetovati s starejšimi delavci in s sindikati.

Vključenost starejših delavcev v postopek načrtovanja strategij in spodbud za upravljanje s starejšimi delavci

- Starejši delavci imajo dragocene izkušnje in znanje, s čimer lahko pripomorejo k pogovorom o strategijah za upravljanje s starejšimi delavci.
- Izhodišče vsake nove strategije ali ukrepa mora zato biti pogovor s starejšimi delavci, šele

na osnovi pogovora se je mogoče odločiti o metodah za dobro prakso ter novih in inovativnih metodah, ki se obnesejo tudi v praksi.

Starostna raznolikost mora biti povezana s strategijo enakosti in raznolikosti v podjetju

- Raznolikost delovne sile se danes šteje kot pomembno osnovo za uspešne organizacije, ki so usmerjene k strankam in naravnane navzven. Zato je potrebno raznolikost v podjetjih priznati in jo ceniti, hkrati pa se moramo zavedati, da je treba ustvariti primerno okolje za spoštovanje raznolikosti delovne sile, to pa je mogoče le s specifičnimi in splošnimi politikami, praksami in internimi akti ter politikami podjetja.
- Starostna raznolikost mora postati del splošne strategije podjetja za enakost in raznolikost. To je še posebej pomembno, saj se starost prekriva z določili kot so spol, invalidnost, rasa ali etnično poreklo. S celostno strategijo enakosti bodo podjetja upoštevala in se prilagodila potrebam starejših delavk, starejših invalidnih delavcev ali starejših delavcev iz etničnih skupin.

Pomen komunikacije in informiranja o upravljanju s starejšimi delavci po vsem podjetju

- Komunikacija in informiranje sta ključnega pomena za uspešno sprejemanje in izvajanje ukrepov in strategij podjetja o upravljanju s starejšimi delavci. To je še zlasti pomembno, če naj starejši delavci koristijo načrtovane ukrepe o rotaciji delovnih mest ali prerazporeditvi, prožnosti delovnika ali programe za upravljanje z zdravjem.
- Redna komunikacija pomaga zaposlenim in vodstvenim delavcem, da se prilagodijo na novo kulturo in na organizacijske spremembe, da gradijo na vzajemnem zaupanju in samozavesti med postopkom uvajanja sprememb, ter da se počutijo vključeni v postopek sprememb.
- Podjetja lahko uvedejo eno od številnih metod za komunikacijo in informiranje. Nekaj primerov: delavnice za informiranje, informativni ekrani in stojnice, informativne zloženke in plakati, postavljeni na vidna mesta in dostopni širokemu krogu zaposlenih, ter članki v glasilih in revijah podjetja.

Nadzorovanje in vrednotenje učinkovitosti ukrepov za upravljanje s starejšimi delavci

- Ukrepe, postopke in prakse podjetja za upravljanje s starejšimi delavci je redno potrebno nadzorovati in vrednotiti. Vrednotenje mora biti stalno (npr. procesno vrednotenje), posebno vrednotenje pa je potrebno še ob zaključku projektov ali iniciativ, da se oceni njihov rezultat (končno vrednotenje).

8. Bistvena priporočila in prednosti

Bistvena priporočila	Bistvene prednosti
Analiza starostne strukture, strukture kompetenc in zdravstvene strukture	
Oglejte si podatke o starostni strukturi, strukturi kompetenc in zdravstveni strukturi vaše delovne sile in naredite oceno stanja za čez pet ali deset let – ali boste še imeli zaposlene, ki vam bodo pomagali uresničiti poslovni načrt?	Analiza pokaže področja, na katerih mora vodstvo ukrepati glede upravljanja s starejšimi delavci, da bi se izognilo morebitnim stroškom, povezanim z odhodom starejših delavcev, in ohranilo ali povečalo produktivnost zaposlenih.
Upravljanje z zdravjem na delovnem mestu	
Ukrepi za varnost in zdravje pri delu: <ul style="list-style-type: none"> • pisna pravila in priporočila • vsakoletni zdravstveni pregledi • programi zdravstvenega varstva • programi za obvladovanje stresa 	Zmanjšanje stroškov, povezanih s programi za varovanje zdravja – 'breme bolezni' predstavlja za podjetje visok strošek: <ul style="list-style-type: none"> • nižji stroški zaradi smrtnosti/ obolevnosti/ invalidnosti • dejavnost je manj ovirana • višja učinkovitost
Programi za ravnovesje med poslovnim in zasebnim življenjem	Ravnovesje med poslovnim in zasebnim življenjem zaposlenim pomaga, da ohranjajo motivacijo in dobro opravljajo delo, ter zato tudi bolj uspešno dosegajo poslovne cilje.
Izobraževanje in usposabljanje v podjetjih	
Vzpostavitev ustreznega sistema za izobraževanje in usposabljanje	<ul style="list-style-type: none"> • Tista podjetja, ki skrbijo za vseživljenjsko izobraževanje in razvoj kompetenc svojih zaposlenih, imajo v konkurenčnem okolju več možnosti za uspešnost. Hkrati se lahko bolj prožno odzivajo na potrebe trga in tehnološke spremembe. • Zaposleni z višjo izobrazbo opravljajo kakovostnejše storitve. • Izobraženi delavci so bolj motivirani in redkeje odidejo z delovnega mesta, kar prispeva k nižji fluktuaciji zaposlenih.
Sodelovanje starejših delavcev pri usposabljanju zaposlenih na novih delovnih mestih	Starejši delavci lahko zaradi svojih veščin, znanja in izobrazbe igrajo pomembno vlogo kot pomočniki ali inštruktorji pri uvajanju novih sodelavcev. Ta vloga jim prinaša nove izkušnje in hkrati obogati kulturo podjetja. Če podjetje ceni znanje starejših delavcev, to spodbudno vpliva tako na starejše kot mlajše delavce in jih motivira za nadaljnje izobraževanje.
Prenos znanja, karierni razvoj in prerazporeditev starejših delavcev	
Prenos znanja	Je potreben, da bi se ohranilo ključno znanje.

- Pomemben element pri nadzoru in vrednotenju je dostopnost podatkov o starostni strukturi zaposlenih ter o potrebah po usposabljanju in drugih potrebah, ki bi jih imeli zaposleni na različnih fazah poklicne poti, saj se na tej osnovi lahko opazuje napredek.
- Izvajanje trajnega vrednotenja je koristno zaradi možnosti nenehnega preučevanja sprejetih ukrepov in strategij, ter možnosti razvoja novih iniciativ v luči trenutnega razvoja v podjetju.
- Nadziranje in vrednotenje naj obsegata postopek uvedbe ukrepov, sprejemanje različnih iniciativ in njihove rezultate glede starejših oseb in podjetja.
- Starejši delavci, vodje proizvodnje in višji vodstveni delavci morajo sodelovati pri nadzoru in vrednotenju ukrepov.

7.4 Povzetek

Pravo tveganje, ki ga predstavlja staranje delovne sile, ni to, da bi nenadoma prišlo do pomanjkanja nižje kvalificirane delovne sile. Prava gospodarska nevarnost se skriva v dejstvu, da bo zmanjkalo strokovnjakov za kritična delovna mesta, na primer geoznanstvenikov, kemijskih tehnologov, medicinskih sester in vodij velikih projektov. Najboljši delavci na teh področjih se bodo kmalu upokojili, z njimi pa bo iz podjetij odšlo tudi njihovo znanje. Prav to pa je tisto, kar poganja gospodarsko rast.

Največji izziv v zvezi s staranjem delovne sile je pomanjkanje znanja, ne pomanjkanje delavcev. Pod novimi pogoji bo postala ključnega pomena ena sama stvar – kako razviti učinkovitejše strategije, s katerimi bo mogoče obdržati visoko uspešne delavce vseh starosti in njihovo ključno znanje? Tiste organizacije, ki na to vprašanje ne bodo znale odgovoriti, bodo na neprijeten način, s finančnimi posledicami, spoznale z nevarnostjo izgube znanja.

Ironično se zdi, da so pogovori o tem, ali naj bo upokojitvev prostovoljna ali obvezna, pravzaprav zavajajoči, vsaj glede pravega vpliva pri spremembah delovne sile. Utemeljite, ki zagovarjajo obvezno upokojitvev, temeljijo na predpostavki, da se bodo s prisilnim upokojevanjem starejših delavcev sprostila nova delovna mesta za mlade, brezposelne delavce. Zagovorniki zgolj prostovoljnega upokojevanja pa zagovarjajo dejstvo, da so vse starejši delavci visoko produktivni in stroškovno učinkoviti. Nobena od teh trditev ne drži. Čeprav je odpiranje delovnih mest za relativno nizko kvalificirane, mlajše delavce hvalevreden cilj, se pri tem pozablja na dejstvo, da gospodarstvo poganjajo visoko kvalificirani strokovnjaki, ki jih je težko nadomestiti, saj so za opravljanje njihovega dela potrebna leta usposabljanja in izkušenj.

Bistvena priporočila	Bistvene prednosti
Prerazporeditev starejših delavcev	Poslovne in družbene spretnosti, ki jih z leti pridobijo starejši delavci, imajo posebno vrednost.
Karierni razvoj	Na najbolj učinkovit način se spodbuja motivacijo in uspešnost starejših delavcev.
Reorganizacija delovnega postopka, prožno delo	
Boljši zakonski okviri	Če želimo ustvariti pogoje za prožno zaposlitev, je najprej potreben zakonodajni okvir, ki omogoča uvajanje učinkovitih modelov prožnega dela. Kakovosten zakonski okvir je predpogoj za razvoj kakovostnih delovnih razmerij med starejšimi delavci in njihovimi delodajalci.
Večja ozaveščenost med delodajalci in zaposlenimi	Tudi to je pomemben predpogoj za uvedbo prožnih oblik dela. Delodajalci so zadržani pri uvajanju prožnih oblik dela, ker o njih nimajo veliko podatkov, pa tudi zaposleni se pogosto ne zavedajo vseh prednosti in koristi, ki jih prinaša taka oblika dela.
Uvedba učinkovite politike prožnih oblik zaposlitve v podjetju	Prožne oblike zaposlitve so za relativno visoko kvalificirane starejše delavce boljše izbira kot npr. upokojitve, saj s tem pridobijo tako delodajalci kot tudi oni sami.
Kultura podjetja in odnos v podjetju	
Zamejitev problema (točno v katerih službah, na katerih funkcijah in v katerih oddelkih se ključni zaposleni približujejo upokojitvi; kakšni dokazi obstajajo, da je ogroženo kritično znanje ter kakšni bodo strateški cilji, prihodki in stroški?)	Čim bolj natančno skušajte opredeliti, kje bodo upokojitve vplivale na poslovno uspešnost, saj boste tako lažje sprejeli pravilne ukrepe.
Vodjem jasno izpostavite tveganja – tako bo lažje ublažiti posledice nepričakovane izgube, ki ji je običajno težko slediti. Na ta način bo pripravljeno izhodišče, na osnovi katerega bodo vodje lahko načrtovali možne načine za upravljanje z zamenjavami na delovnih mestih in prenosom znanja.	Na ta način bo pripravljeno izhodišče, na osnovi katerega bodo vodje lahko načrtovali možne načine za upravljanje z zamenjavami na delovnih mestih in prenosom znanja.
Priprava uvajalnega načrta za vsakega visoko kvalificiranega delavca ali vodjo. Delovno mesto se razčleni na seznam nalog, ki jih mora obvladati naslednik. Opredeljene bodo veščine in naloge, ki jih mora novi delavec obvladati, hkrati pa bo določen tudi vrstni red, v katerem se jih mora naučiti, pa tudi potrebni viri, ki mu bodo to omogočili.	Opredeljene bodo veščine in naloge, ki jih mora novi delavec obvladati, hkrati pa bo določen tudi vrstni red, v katerem se jih mora naučiti, pa tudi potrebni viri, ki mu bodo to omogočili.

9. Vprašanja za samovrednotenje

Ta vprašanja za vrednotenje lahko uporabljate kot enega od načinov, ki vam bodo pomagali k boljšemu upravljanju s starejšimi delavci v podjetju. Ko boste odgovarjali na vprašanja, boste hkrati morali razmisliti o različnih vidikih upravljanja s starejšimi delavci ter o prednostih in slabostih glede tega vprašanja v vašem podjetju. Odgovori vam bodo pomagali določiti tveganja in morebitna problematična področja ter vas spodbudili, da se soočite z izzivi. Za več podatkov o posamezni temi si preberite ustrezno poglavje v prvem delu publikacije.

ANALIZA STAROSTNE STRUKTURE, STRUKTURE KOMPETENC IN ZDRAVSTVENE STRUKTURE

1. Ali ste seznanjeni s starostno strukturo v vašem podjetju?
2. Ali ste seznanjeni s povprečno starostjo zaposlenih v podjetju?
3. Ali ste seznanjeni s povprečno starostjo zaposlenih v različnih oddelkih?
4. Ali je starostna struktura zaposlenih v podjetju uravnotežena (1/3 mlajših od 30 let, 1/3 starih med 30 in 45 let, ter 1/3 starejših od 45 let)?
5. Ali je povprečna starost zaposlenih v vašem podjetju več kot 40 let?
6. Ali ste seznanjeni s povprečno upokojitveno starostjo v vašem podjetju?
7. Ali imate veliko zaposlenih, ki so mlajši od 25 ali starejši od 45, število iz vmesne starostne skupine pa je majhno?
8. Ali ste v preteklih letih nenehno nadaljevali z zaposlovanjem (brez zamrznitev zaposlovanja in podobnih ukrepov)?
9. Ali imate za podjetje izdelane napovedi o tem, koliko zaposlenih in kateri se bodo upokojili ali zapustili podjetje?
10. Ali je razlika med povprečno starostjo zaposlenih v podjetju in upokojitveno starostjo manj kot 10 let?
11. Ali ste seznanjeni s starostno strukturo zaposlenih pri konkurenčnih podjetjih?
12. Ali veste, kako se bo ponudba delovne sile in kvalificiranih delavcev na trgu dela spreminjala v naslednjih petih letih?
13. Ali veste, kakšna je stopnja bolniških dopustov in odsotnosti z dela v vašem podjetju, tudi po oddelkih?
14. Ali je stopnja bolniških dopustov in odsotnosti z dela v vašem podjetju nadpovprečna?
15. Ali je stopnja bolniških dopustov in odsotnosti z dela v vašem podjetju visoka v primerjavi s konkurenčnimi podjetji?
16. Ali je pri starejših delavcih opazna visoka stopnja bolniških dopustov, zgodnjega upokojevanja ali nezgod pri delu?

UPRAVLJANJE Z ZDRAVJEM NA DELOVNEM MESTU

17. Ali imate v podjetju napisana pravila glede zdravja in varnosti na delovnem mestu?
18. Ali v podjetju izvajate programe za promocijo zdravja?
19. Ali so delovna mesta prilagojena starejšim delavcem?
20. Ali ste seznanjeni s stroški, povezanimi z odsotnostjo delavcev, ter z višino neposrednih in posrednih letnih stroškov, ki nastanejo zaradi bolezni delavcev?
21. Ali se mora vsak zaposleni ob prihodu v podjetje ali prevzemu novega delovnega mesta udeležiti izobraževanja o delu in varnosti?
22. Ali imate za zaposlene organizirane zdravstvene preglede – ne le za fizično, temveč tudi za čustveno, socialno in mentalno zdravje?
23. Ali v podjetju obstajajo osebe, izurjene v nujenju prve pomoči, če nastopi nujen primer?
24. Ali izvajate v podjetju programe za iskanje ravnovesja med poslovnim in zasebnim življenjem?
25. Ali imate orodja in programe za upravljanje s stresom pri zaposlenih?
26. Ali izvajate v podjetju programe za dobro počutje zaposlenih?
27. Ali zaposleni v vašem podjetju vedo, kako dostopati do informacij o upravljanju z zdravjem, in kam se obrniti po nasvet (npr. ključne kontaktne osebe, oglasne deske, glasilo podjetja, spletne strani, itd.)?
28. Ali ste seznanjeni z morebitnimi davčnimi olajšavami ali vladno pomočjo za programe upravljanja z zdravjem, ki jih začnete izvajati v podjetju? Ali veste, kako lahko pridete do teh informacij?

IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE V PODJETJIH

29. Ali za programe izobraževanja in usposabljanja delavcev, starih nad 45 let, porabite toliko denarja, kot za izobraževanje in usposabljanje mlajših delavcev?
30. Ali prisluhnete predlogom zaposlenih, ki si želijo spremeniti delovne zadolžitve in si pridobiti nova znanja, da bi tako našli najprimernejšega zaposlenega za določeno delovno mesto?
31. Ali vaše podjetje ponuja programe usposabljanja in izobraževanja, ki so prilagojeni posebej starejšim delavcem (kjer so učne metode prilagojene starejši populaciji)?
32. Ali je razvoj spretnosti in znanja zaposlenih eden od strateških ciljev podjetja?
33. Ali redno preverjate in ocenjujete kompetence zaposlenih?
34. Ali imajo zaposleni dovolj časa, da se lahko med delom učijo tudi sami?
35. Ali jemljete želje zaposlenih resno, če izrazijo potrebo po usposabljanju, in ali o njihovih željah resno premislite?
36. Ali so zaposleni dobro obveščeni o dodatnem usposabljanju ali pridobivanju dodatnih veščin v podjetju?

37. Ali sistem nagrajevanja spodbuja zaposlene, da se udeležujejo programov usposabljanja, se izobražujejo in si pridobivajo nove veščine v podjetju in izven njega?
38. Ali zaposlene redno obveščate o možnostih nadaljnega usposabljanja, ki jih ponujajo druge organizacije?
39. Ali sistem napredovanja odraža dodatno usposabljanje ali izobraževanje, ki se ga je udeležil zaposleni?
40. Ali izvajate analizo izobraževalnih potreb vaših zaposlenih?
41. Ali ocenjujete svoje zaposlene? Ali imate v ta namen vzpostavljeno strategijo ocenjevanja ali vsaj smernice?

PRENOS ZNANJA, PRERAZPOREDITEV STAREJŠIH DELAVCEV IN KARIERNI RAZVOJ

42. Ali veste, katero znanje in katere spretnosti so za vaše podjetje bistvenega pomena, da se bo poslovanje nemoteno nadaljevalo tudi po upokojitvi starejših delavcev?
43. Ali ste v podjetju vzpostavili postopke in podporne sisteme za ohranjanje znanja ob upokojitvi določenih delavcev?
44. Ali imajo starejši delavci na voljo dovolj časa in sredstev, da lahko učinkovito prenesejo znanje na mlajše kolege?
45. Ali je v podjetju vzpostavljen sistem, ki zagotavlja prenos znanja med starejšimi in mlajšimi delavci?
46. Ali vlagate v načine, s katerimi bi lahko podaljšali kariero starejših delavcev?
47. Ali imajo (starejši) delavci v podjetju na voljo več možnosti glede izbire poslovne poti?
48. So ekipe v podjetju starostno mešane?
49. Ali starejšim delavcem zagotavljate manj stresna delovna mesta, kjer je pričakovana storilnost nižja?

REORGANIZACIJA DELOVNEGA POSTOPKA, PROŽNI DELOVNIK

50. Ali obstajajo v podjetju različne oblike organizacije delovnega časa?
51. Ali lahko (starejši) delavci v vašem podjetju izbirajo med različnimi oblikami organizacije delovnega časa (odmori, razporeditev delovnega časa, krajši delovni čas, itd.)?

KULTURA PODJETJA IN ODNOS V PODJETJU

52. Ali je upravljanje s starejšimi delavci zadeva, o kateri se v podjetju odloča na najvišji ravni?
53. Ali je upravljanje s starejšimi delavci problem, ki se ga zavedajo predstavniki delavcev v podjetju?
54. Ali sledite zadovoljstvu z delom in potrebam (starejših) delavcev?
55. Ali je vaše podjetje med zaposlenimi oziroma v regiji znano po pozitivnem odnosu do starejših delavcev?
56. Ali so visoki vodstveni delavci aktivno zavezani starostni raznolikosti?

10. Viri

Ältere Mitarbeiter im Betrieb [[http://www.bda-online.de/www/arbeitgeber.nsf/res/41949E9445B944F6C12574EF0053E613/\\$file/BDA_Broschuere_Aeltere_Mitarbeiter.pdf](http://www.bda-online.de/www/arbeitgeber.nsf/res/41949E9445B944F6C12574EF0053E613/$file/BDA_Broschuere_Aeltere_Mitarbeiter.pdf)], 2009

Atkinson, J.: Flexibility, Uncertainty and Manpower Management, IMS Report No.89, Institute of Manpower Studies, Brighton, 1984.

Belcourt, M., Wright, P. C.: Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-459-2

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions: A guide to good practice in age management, 2006.

Haber, D.: Health promotion and aging: practical applications for health, 1999

Erste Bank [<http://www.erstebank.at>], 2009

Hatina, T a kol: Encyklopedický subor bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci, Bratislava, 2007

Hewitt, M.: Ageing and Health: Measures in the Workplace

Hronik, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

IBM [<http://www.ibm.com>], 2009

Ilmarinen, J.: Ageing workers in the European Union – Status and promotion of work ability, employability and employment, 1999.

Institut zamestnanosti: Nove formy organizacie prace, Bratislava, 2007

Madsen, P.K.: The paradox of a dynamic labour market in a Scandinavian welfare state, 2006

Occupational health, WHO [http://www.who.int/topics/occupational_health], 2009

O'Donnell, M.P.: American Journal of Health Promotion, Definition of health promotion, 1989.

Produktiv und innovativ im demografischen Wandel! [http://www.m-e-z.de/mez/DOWNLOAD/Unser%20Angebot/Broschuere_DemogWandel.pdf], 2009

Joseph Rowntree Foundation: The role of flexible employment for older workers, 2008

The TrainSME project [<http://www.merig.org/trainsme/>], 2009

Třetí kariéra [<http://www.tretikariera.cz>], 2009

The role of occupational health, nurse in workplace health management, WHO document [http://www.who.int/occupational_health/regions/en/oeheurnursing.pdf], p.19, 2001

Špidla, V.: Flexicurity, Informal Ministerial Meeting: "Flexicurity", 2006

DODATEK:

Pravni vidik zaposlovanja starejših delavcev v Sloveniji

Avtor:

Anže Hiršl

samostojni pravni svetovalec, ZDS

I. Pomen upravljanja s starejšimi delavci in opredelitev pojma

Staranje delovne sile je vse večji ekonomski in socialni izziv celotne Evrope, v Sloveniji pa je ta izziv še posebej izrazit. Izrazit z dveh vidikov – prenizke stopnje rodnosti ter prezgodnjega upokojevanja oziroma predčasnega prehoda v status upokojenca. Glede slednjega vidika Slovenija še posebej izstopa, saj beleži eno izmed najnižjih stopenj zaposlenosti starejših oseb v starostni skupini 55-64 let¹, med najnižjimi pa je tudi starost delavcev ob upokojitvi.²

Staranje delovne sile ni le abstrakten izziv, ampak je izziv vseh vpletenih – delavcev, delodajalcev, države in tudi družbe kot celote, zato se je potrebno reševanja izziva lotiti sistematično, upoštevaje vidike vseh navedenih akterjev.

Z namenom dviga povprečne stopnje zaposlenosti starejših oseb je Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve pripravilo dokument za naslovom »Ukrepi za spodbujanje aktivnega staranja«. Cilj zadevnega programa je dvig povprečne stopnje zaposlenosti starejših oseb v starostni skupini od 55 do 64 let, pri čemer naj bi se z ukrepi, vsebovanimi v dokumentu, postopoma približevali Lizbonskemu cilju 50% povprečne stopnje zaposlenosti starejših.

Ukrepi v dokumentu so kategorizirani v tri skupine in sicer »ukrepi, namenjeni brezposelnim osebam, ki so starejše od 45 let«, »ukrepi, namenjeni starejšim zaposlenim osebam« ter »ukrepi spreminjanja odnosa delodajalcev in široke javnosti do starejših«. Tudi iz dokumenta izhaja, da je potrebno pri upravljanju s starejšimi delavci v posamezni družbi ali na nacionalni ravni razlikovati med starejšimi zaposlenimi in starejšimi brezposelnimi osebami ter odnosu delodajalcev do vsake izmed obeh skupin.

Zaposleni starejši delavci so za delodajalca zatečeno dejstvo, medtem ko brezposelni starejši delavci skupaj z ostalimi iskalci zaposlitve tekmujejo na trgu dela. Slabši izhodiščni položaj starejših iskalcev zaposlitve država korigira z ukrepi za povečanje konkurenčnosti starejših delavcev, zastavlja pa se vprašanje, ali je mogoče pričakovati, da bodo delodajalci zaposlovali starejše osebe za nedoločen čas. Še tako intenzivni ukrepi države namreč ne morejo nadomestiti možnosti delodajalca, da v primeru poslovnega razloga s starejšim delavcem prekine pogodbeno razmerje. Na tem mestu bi bilo mogoče ugotoviti, da bi bil lahko temeljni vzvod države pri približevanju lizbonskim ciljem povečevanje konkurenčnosti starejših oseb na trgu dela z ukinitvijo nerazumnih varstvenih določb že zaposlenih starejših oseb. Izkušnje preteklih dveh let so nas zagotovo naučile pomena prilagajanja števila zaposlenih

¹ Po podatkih EUROSTATATA je v Sloveniji zaposlenost oseb med 55 in 64 let le 32,8%

² 59,8 let – Vir: Ukrepi za spodbujanje aktivnega staranja – gradivo za medije z dne 15.12.2009

spreminjajočim se razmeram na trgu, na katerem podjetja nastopajo. Odločitev pri delodajalca mora biti racionalna, cilj pri normativnem urejanju zaposlovanja starejših pa mora biti v povečevanju njihove konkurenčnosti. Omejevanje odpovedi pogodb o zaposlitvi delavcem po dopolnitvi določene starosti pa ima lahko »preventiven« negativen vpliv tudi na zaposlenost delavcev, ki t.i. »varstvene starosti« še niso dopolnili. S tem se utegne, v primeru obstoja poslovnega razloga, delodajalce »spodbujati« k prednostnim odpovedim pogodb o zaposlitvi delavcem, ki bodo v prihodnjih letih pridobili zaščito zaradi starosti.

Staranje populacije ter toga nacionalna zakonodaja v delu, ki se nanaša na normativne okvire za upravljanje s starejšimi delavci, sili delodajalce k sprejemu celostne politike upravljanja s starejšimi delavci, ki naj zajema ukrepe za varovanje zdravja, politike vključenosti starejših v kolektiv in njihovo identificiranje s cilji družbe ter zagotavljanja kompetenc starejših delavcev. Le z usklajenimi in uravnoteženimi politikami upravljanja s starejšimi delavci je mogoče zagotoviti, da bodo starejši delavci tudi ob izteku delovno aktivnega obdobja še vedno dosegali pričakovane rezultate, bodisi na dosedanjem ali pa na drugem delovnem mestu.

2. Pravni okviri za urejanje delovnih razmerjih starejših delavcev in njihovo zaposlovanje

2.1 Pravna ureditev delovnega razmerja s starejšim delavcem

Pravno varstvo starejših delavcev ni lastno le slovenski delovnopravni ureditvi, temveč ima temelje v mednarodnih dokumentih.

Mednarodna organizacija dela je leta 1980 sprejela Priporočilo št. 162 o starejših delavcih.³ Nanaša se na delavce, ki se zaradi starosti soočajo s težavami pri zaposlovanju. Državam priporoča, naj si prizadevajo za povečevanje zaposljivosti starejših delavcev s strategijo doseganja polne zaposlenosti, na ravni podjetja pa z ustrežno socialno politiko. Pri tem mora država zagotoviti enake možnosti in obravnavanje starejših delavcev ter zagotoviti mehanizme za preprečevanje diskriminacije pri zaposlovanju starejših delavcev, in sicer v sodelovanju s socialnimi partnerji.

Veljavna delovnopravna zakonodaja sledi priporočilu mednarodne organizacije dela, čeprav navedenega priporočila Republika Slovenija ni ratificirala. Zakonodaja zagotavlja starejšim delavcem v delovnem razmerju posebno varstvo, saj jih uvršča v kategorijo delavcev, ki naj bi bili še posebej ranljivi. Starejši delavci so deležni izrazite pozitivne diskriminacije. Varstvo starejših delavcev se ne nanaša le na prenehanje delovnega razmerja, pač pa tudi na elemente delovnega razmerja v času njegovega trajanja. Posebnosti se nanašajo na dodaten obseg pravic, na posebne pogoje urejanja delovnega časa in podobno.

Nekatere varstvene določbe vsebuje že Zakon o delovnih razmerjih, nadalje pa so te nadgrajene tudi na ravni avtonomnega delovnega prava, torej na ravni kolektivnih pogodb dejavnosti in na ravni podjetja.

Ob navedenem se zastavlja vprašanje, ali določbe, ki varujejo starejše delavce in jim dajejo dodatne pravice oziroma jim te zagotavljajo v večjem obsegu, nimajo negativnega učinka na zaposlovanje starejših oseb, ko se te znajdejo v odprti brezposelnosti. Koncept varstva konkretnega delovnega razmerja bi se moral še posebej pri starejših delavcih nadomestiti s konceptom varstva zaposlitve oziroma zaposljivosti starejših delavcev.

³ R162 Older Workers Recommendation, 1980, sprejeto 23. junija 1980

2.2. Zakon o delovnih razmerjih

Zakon o delovnih razmerjih v 201. členu opredeljuje pojem starejšega delavca in mu podeljuje posebno varstvo. Skladno z navedenim členom je kot starejši opredeljen delavec, ki je dopolnil 55 let, pri čemer pa je potrebno upoštevati tudi določbo 236. člena zakona o delovnih razmerjih, ki za ženske določa nižjo starost, pri kateri postane deležna posebnega varstva. Skladno z navedeno določbo zakona se v letošnjem letu za starejšo delavko šteje delavka, ki je dopolnila 53 let in štiri mesece. Navedena meja za ženska se vsako leto zviša za štiri mesece, pri čemer naj bi se leta 2015 izenačila z mejo za moške. Starost, pri kateri se delavec prične obravnavati kot starejši delavec, je relativno nizka, še posebej upoštevaje pričakovani dvig minimalne starosti za starostno upokojitev.

Starejši delavci so deležni posebnega varstva iz dveh razlogov: ker zaradi starosti spadajo med težje zaposljive osebe ter zato, ker se soočajo s težavami pri opravljanju svojega dela. Seveda navedenega ne gre posploševati na vse poklice in vse delavce. Skladno s povedanim tudi Zakon o delovnih razmerjih za starejše delavce uvaja dva sklopa varstvenih določb. Prvi sklop se nanaša na varstvo zaposlitve, torej varstvo pred odpovedjo pogodbe o zaposlitvi, drugi sklop pa na ugodnosti, vezane na opravljanje dela, na primer pravica do dela s polovičnim delovnim časom, dajanje soglasja k nočnemu in nadurnemu delu... Navedeni elementi delovnega razmerja starejšega delavca so elementi varnosti in zdravja pri delu. Predvsem naj bi ti elementi delovali varstveno-preventivno z namenom preprečevanja poškodb in okvar, katerim naj bi bili starejši delavci pri svojem delu bolj izpostavljeni. Seveda navedenega ne gre posploševati, saj se delavci glede preostale delovne sposobnosti med seboj razlikujejo tudi zaradi narave dela, ki ga opravljajo oziroma so ga opravljali, različna pa je tudi delovna sposobnost delavcev pri istih delovnih procesih.

2.2.1 PREPOVED DISKRIMINACIJE

Zakon o delovnih razmerjih v 6. členu med drugim določa, da mora delodajalec iskalcu zaposlitve pri zaposlovanju ali delavcu v času trajanja delovnega razmerja in v zvezi s prenehanjem pogodbe o zaposlitvi zagotavljati enako obravnavo, ne glede na starost. Navedeno pomeni, da mora biti kandidat oziroma delavec deležen enake obravnave, še posebej pri zaposlovanju, napredovanju, usposabljanju, izobraževanju, prekvalifikaciji, plači in drugih prejemkih iz delovnega razmerja, odsotnostih z dela, delovnih razmerah, delovnem času in odpovedi pogodbe o zaposlitvi. Prepoved diskriminacije pri prenehanju

delovnega razmerja je še posebej izpostavljena v okviru 89. člena Zakona o delovnih razmerjih. Ta določa, da je odpoved pogodbe o zaposlitvi zaradi starosti neutemeljena sama po sebi. Pri odpovedi pogodbe o zaposlitvi starejšemu delavcu mora biti podan odpovedni razlog, poleg tega pa starost ne sme biti razlog v »ozadju«, kar mora delodajalec v primeru spora o zakonitosti odpovedi tudi moči dokazati.

Ob tem je potrebno izpostaviti, da je različno obravnavanje zaradi starosti lahko tudi zakonito pod pogojem, da zaradi narave dela ali okoliščin, v katerih se delo opravlja, določena starost predstavlja bistven ali odločilen pogoj za delo in je takšna zahteva sorazmerna ter upravičena z zakonitim ciljem. Navedeno načelo se kaže predvsem skozi pozitivno diskriminacijo, vezano na starejše delavce, saj jim na temelju starosti zagotavlja dodatno varstvo in dodatne pravice. Poleg neposredne diskriminacije je prepovedana tudi posredna diskriminacija. Posredna diskriminacija zaradi osebne okoliščine je podana, kadar lahko navidezno nevtralen predpis, merila ali prakse v enakih ali podobnih primerih postavljajo oziroma bi lahko postavili določene osebe v manj ugoden položaj.

Starejši delavci uživajo relativno obsežno varstvo pred odpovedjo pogodbe o zaposlitvi, kar je pogosto posreden razlog, da se delodajalci ne odločajo za zaposlovanje starejših iskalcev zaposlitve v takšnem obsegu kot bi se, če obseg varstvenih določb ne bi bil tako velik.

2.2.2 VARSTVO STAREJŠIH DELAVCEV

Zakonske varstvene določbe, ki se nanašajo na starejše delavce, lahko delimo v tri sklope, skladno z dvojnostjo namena teh določb. Ker se starejši delavci težje ponovno vklopijo v organiziran trg dela, se prvi sklop ukrepov veže na varstvo obstoječe zaposlitve delavcev. Delavci torej uživajo posebno varstvo pred odpovedjo pogodbe o zaposlitvi iz poslovnega razloga, ne pa tudi pred odpovedjo iz drugih razlogov.

Drugi sklop varstvenih določb se opira na domnevo, da starejši delavci težje opravljajo delo, za katerega so sklenili pogodbo o zaposlitvi. Varstvene določbe iz tega sklopa se nanašajo na urejanja delovnega časa, ki je za starejše delavce ugodnejše, na pravico do dela s polovičnim delovnim časom in podobno.

Tretji sklop predstavljajo dodatne pravice, ki jih delavci pridobijo po določeni starosti, kot na primer dodatni dnevi letnega dopusta ter izvedeno tudi dodatek za delovno dobo. Dodatek za delovno dobo ni pravica, ki pritiče le starejšim delavcem, vendar pa imajo ti delavci v praksi zaradi delovne dobe najvišji dodatek.

2.2.3 VARSTVO PRED ODPOVEDJO POGODBE O ZAPOSLOTVI

Zakon o delovnih razmerjih v 114. členu določa, da delodajalec ne sme starejšemu delavcu brez njegovega pisnega soglasja odpovedati pogodbe o zaposlitvi iz poslovnega razloga, dokler delavec ne izpolni minimalnih pogojev za pridobitev pravice do starostne pokojnine.⁴ Navedeno varstvo pa ne velja v primeru, če je delavcu zagotovljena pravica do denarnega nadomestila iz naslova zavarovanja za primer brezposelnosti do izpolnitve minimalnih pogojev pridobitev pravice do starostne pokojnine⁵, ali če je delavcu hkrati z odpovedjo pogodbe o zaposlitvi iz poslovnega razloga ponujena nova ustrezna zaposlitev pri delodajalcu ter v primeru uvedbe postopka prenehanja delovanja delodajalca. Za ustrezno zaposlitev se po veljavnem Zakonu o delovnih razmerjih šteje zaposlitev, za katero se zahteva enaka vrsta in stopnja izobrazbe, kot se je zahtevala za delo, za katerega je imel delavec sklenjeno pogodbo o zaposlitvi, in za delovni čas, kot je bil dogovorjen po prejšnji pogodbi o zaposlitvi, kraj opravljanja dela pa od kraja bivanja delavca ni oddaljen več kot tri ure vožnje v obe smeri z javnim prevozom ali organiziranim prevozom delodajalca.

Starejšemu delavcu, ki ne izpolnjuje minimalnih pogojev za pridobitev pravice do starostne pokojnine in teh ne bo izpolnil niti med prejetjem denarnega nadomestila na zavodu za zaposlovanje, se sme odpovedati pogodba o zaposlitvi le s hkratno ponudbo nove ustrezne zaposlitve.

Dodatna zadrega nastane v primeru odpovedi pogodbe o zaposlitvi iz poslovnega razloga večjemu številu delavcev. Zakon o delovnih razmerjih primeroma navaja kriterije, ki naj bi jih delodajalci upoštevali pri pripravi programa razreševanja presežnih delavcev, če preneha potreba po delu večjega števila delavcev. Kriteriji so sicer le priporočeni, vendar pa je potrebno poudariti, da delodajalci navadno upoštevajo ravno te kriterije. Eden izmed teh kriterijev je tudi kriterij delovne dobe, ki je izrazito v prid starejšim delavcem. Poleg navedenega je potrebno tudi pri pripravi programa razreševanja presežnih delavcev upoštevati varstvene določbe, ki se nanašajo na starejše delavce. To v praksi pomeni, da se lahko v primeru znatnega zmanjšanja števila zaposlenih starostna struktura zaposlenih bistveno spremeni, povprečna starost zaposlenih se dvigne.

Iz povedanega je mogoče povzeti, da zmanjševanje števila zaposlenih, še posebej, kadar gre za večje število zaposlenih, pomeni dvig povprečne starosti. Z namenom, da bi se izognili pretiranemu zmanjšanju povprečne delovne učinkovitosti, je potrebno še posebej starejšim delavcem že v ciklih stabilnega števila

⁴ Te opredeljuje ZPIZ-1 v 36. členu.

⁵ ZZPB v 25. členu določa, da pravica do denarnega nadomestila lahko traja najdlje 24 mesecev za zavarovance, starejše od 55 let in za zavarovanje nad 25 let.

zaposlenih zagotavljati ustrezno usposabljanje in izobraževanje. Zakon o delovnih razmerjih⁶ namreč določa, da delavci zaradi starosti ne smejo biti manj ugodno obravnavani pri usposabljanju, izobraževanju ter prekvalifikaciji. Vlaganje v usposobljenost in znanje starejših delavcev je v smislu navedenega zelo smiselno.

Starejšemu delavcu je dopustno odpovedati pogodbo o zaposlitvi iz poslovnega razloga tudi ob njegovem pisnem soglasju k odpovedi pogodbe o zaposlitvi. V praksi takšna soglasja niso pogosta, saj delavec s podajo soglasja k odpovedi pogodbe o zaposlitvi izgubi pravico do nadomestila iz naslova zavarovanja za primer brezposelnosti.⁷

Zakon o delovnih razmerjih varuje starejšega delavca pred odpovedjo pogodbe o zaposlitvi iz poslovnega razloga, na pa tudi pred odpovedjo pogodbe o zaposlitvi iz ostalih razlogov. Starejšemu delavcu je torej mogoče odpovedati pogodbo o zaposlitvi iz razloga nesposobnosti, če ne dosega pričakovanih delovnih rezultatov, ker dela ne opravlja pravočasno, strokovno in kakovostno.⁸ Zakon o delovnih razmerjih določa, da morajo delavci ne glede na starost vestno opravljati delo, za katerega so sklenili pogodbo o zaposlitvi, upoštevaje navodila delodajalca. Morebitni pričakovani rezultati veljajo tudi za starejše delavce, pri čemer pa je potrebno opozoriti, da morajo biti ti pričakovani rezultati razumno⁹ opredeljeni. Če delavec teh rezultatov ne dosega, ker svojega dela ne opravlja pravočasno, strokovno in kakovostno, mu lahko delodajalec iz razloga nesposobnosti odpove pogodbo o zaposlitvi, pri čemer pa morajo biti razlogi utemeljeni. Vsaka nepravočasnost, nestrokovnost in nekakovost niso razlog za odpoved pogodbe o zaposlitvi.

Starost ne sme biti niti posredni niti neposredni razlog za odpoved pogodbe o zaposlitvi, lahko pa je nastanek razloga povezan s stanjem na strani delavca, ki je posledica starosti.

V določenih poklicih zaradi starosti lahko prihaja do zmanjšane storilnosti, zato nekatere kolektivne pogodbe v primeru sklenitve nove pogodbe ob odpovedi stare starejšim delavcem zagotavljajo varstvo plačila za delo.¹⁰

⁶ 6/2. člen ZDR

⁷ ZZPB v 19. členu določa, da starejši delavec pravice do denarnega nadomestila ne more uveljavljati, če mu ni zagotovljena pravica do denarnega nadomestila iz zavarovanja za primer brezposelnosti do izpolnitve minimalnih pogojev za starostno upokojeitev, pa je dal pisno soglasje k odpovedi pogodbe o zaposlitvi iz poslovnega razloga.

⁸ 88/1 ZDR

⁹ SKPgD je v 43. členu določala, da so pričakovani rezultati merjeni po vnaprej določenih kriterijih, individualno ali skupinsko. Norma ali drugo podobno merilo za merjenje delovnih rezultatov je ustrezna, če jo dosega vsaj 90% delavcev, ki delajo po teh kriterijih.

¹⁰ Na primer Kolektivna pogodba za kovinsko industrijo Slovenije

2.2.2.2 Posebnosti urejanja delovnega časa starejših delavcev

a. Nočno delo

Zakon o delovnih razmerjih opredeljuje nočno delo kot delo v času med 23. in 6. uro naslednjega dne.

Če je z razporeditvijo delovnega časa določena nočna delovna izmena, se šteje za nočno delo osem nepretrganih ur med 22. in 7. uro naslednjega dne.

Zakon o delovnih razmerjih v 203. členu določa, da delodajalec starejšemu delavcu brez njegovega pisnega soglasja ne sme odrediti nočnega dela. Za delavca, ki je dopolnil zakonsko starost, zaradi katere je deležen varstva, mora delodajalec pridobiti posebno pisno soglasje, s katerim starejši delavec nedvoumno soglaša s tem, da ga delodajalec sme razporediti na delo, ki se opravlja tudi ponoči.

Vidik omejevanja nočnega dela določenih kategorij delavcev je vidik varnosti in zdravja pri delu. Medtem, ko zakon o delovnih razmerjih določa omejitve glede nočnega dela v obliki absolutne prepovedi, pa je omejitev nočnega dela starejših oseb le relativna. Nočno delo vsem delavcem, ki so dopolnili 55 let¹¹, ne predstavlja težav. Delavci se po sposobnosti opravljanja nočnega dela med seboj razlikujejo glede na delo, ki so ga opravljali, poleg tega pa se tudi delavci na istih ali primerljivih delih različno odzivajo na staranje. Zaradi navedenega je starejšim delavcem dana možnost, da sami presodijo, ali so sposobni delo opravljati tudi v nočnih urah, in svojo odločitev sporočijo delodajalcu v obliki pisnega soglasja. Delavec lahko soglasje k nočnemu delu kadarkoli umakne in sicer na enak način, kot je bilo soglasje dano – v pisni obliki.

V praksi se pogosto zastavlja vprašanje, kaj storiti v primeru, ko je delavec sklenil pogodbo o zaposlitvi, v kateri je izrecno navedeno, da se delo opravlja ponoči. V takšnem primeru je mogoče sklepati, da je delavec dal soglasje s podpisom takšne pogodbe. Ker je dano soglasje potrebno umakniti v pisni obliki, se v opisanem primeru to umakne s spremembo pogodbe. Skladno z Zakonom o delovnih razmerjih¹² lahko spremembo pogodbe o zaposlitvi predlaga katerakoli stranka pogodbe, do spremembe pa pride le, če na spremembo pristane nasprotna stranka.

¹¹ Ženske 53 let in štiri mesece, pri čemer podatek velja za leto 2010 ob tem, da se starostna meja vsako leto dvigne za štiri mesece.

¹² 47. člen ZDR

Omejitev nočnega dela lahko predstavljajo pri načrtovanju delovnega procesa za delodajalca določene težave, zato je smiselno že pred sprejemom letnega načrta dela pridobiti soglasje starejših delavcev za nočno delo, oziroma upoštevati dejstvo, da delavci takšnega soglasja niso dali.

Zakon o delovnih razmerjih¹³ določa, da pripada nočnemu delavcu¹⁴ vsaj en dodatni dan letnega dopusta, za delo v nočnem času pa tudi ustrezen dodatek za posebne pogoje dela, ki izhajajo iz razporeditve delovnega časa. Ta dodatek se določi v kolektivnih pogodbah, nadgradi pa se lahko tudi v splošnih aktih delodajalca. V družbah, kjer zaposluje veliko starejših delavcev in mora delovni proces potekati tudi v nočnem času, je smiselno razmisliti o različnih višinah dodatka za delo v nočnih urah. Delodajalec lahko določi dve različni višini dodatka za delo ponoči, in sicer eno za delavce, ki so po navodilu delodajalca dolžni opravljati delo tudi ponoči ter drugo - višjo za »varovane«¹⁵ delavce, ki nočno delo opravljajo na podlagi njihovega privoljenja oziroma danega pisnega soglasja. *S tem bi se starejše delavce motiviralo za delo ponoči in zagotovilo nemotenost delovnega procesa brez zaposlovanja novih delavcev.*

b. Nadurno delo

Zakon, ki ureja delovna razmerja taksativno določa¹⁶, v katerih primerih sme delodajalec delavcem odrediti nadurno delo. Gre za primere izjemoma povečanega obsega dela – kadar je to potrebno za nadaljevanje delovnega ali proizvodnega procesa, da bi se preprečila materialna škoda ali nevarnost za življenje in zdravje ljudi; če je nujno, da se odvrne okvara na delovnih sredstvih, ki bi povzročila prekinitev dela; če je potrebno, da se zagotovi varnost ljudi in premoženja ter varnost prometa ter v drugih izjemnih, nujnih in nepredvidenih primerih, določenih z zakonom ali kolektivno pogodbo na ravni dejavnosti.

Poleg vsebinskih okoliščin, ki morajo biti podane, pa je potrebno upoštevati tudi časovne omejitve opravljanja nadurnega dela v posameznem tednu, mesecu oziroma letu, ter omejitve glede delavcev, ki v skladu z zakonom uživajo posebno varstvo.

Za odrejanje nadurnega dela starejšemu delavcu velja podobno kot za odrejanje nočnega dela.¹⁷

¹³ 150. člen ZDR

¹⁴ Delavcu, ki dela ponoči vsaj tri ure svojega dnevnega delovnega časa oziroma delavec, ki dela ponoči vsaj tretjino polnega letnega delovnega časa.

¹⁵ Ne le starejši delavci, ampak tudi druge kategorija delavcev, za katerih nočno delo se zahteva njihovo pisno soglasje – na primer starši, ki negujejo otroka, starega do treh let.

¹⁶ 143. člen ZDR

¹⁷ 203. člen ZDR

Starejšemu delavcu se brez njegovega pisnega soglasja ne sme odrediti nadurnega dela. Tudi v tem primeru je smiselno razmisliti o različnih višinah dodatkov za delo v posebnih pogojih, ki izhajajo iz razporeditve delovnega časa, natančneje nadurnega dela.

c. Začasna razporeditev in neenakomerna prerazporeditev delovnega časa

Zakon o delovnih razmerjih določa¹⁸, da je delovni čas lahko razporejen enakomerno, neenakomerno, med letom pa se lahko enakomerno ali neenakomerno razporejen delovni čas dodatno začasno prerazporedi. Navedena možnost načina organizacije delovnega časa je za delodajalce v primerih sezonskih nihanj ali nenadnih sprememb na trgu, na katerem nastopajo, izjemnega pomena. Delodajalcu namreč omogoča, da se z obstoječim številom zaposlenih prilagaja spreminjajočim se potrebam delovnega procesa.

Določbe Zakona o delovnih razmerjih za odrejanje neenakomerne oziroma začasne razporeditve delovnega časa starejšim delavcem so podobne kot pri odrejanju nadurnega in nočnega dela. Starejšim delavcem se brez njihovega pisnega soglasja ne sme začasno ali neenakomerno prerazporediti delovnega časa.

2.2.3 DODATNE PRAVICE STAREJŠIH DELAVCEV

Starejši delavci zaradi svojega razločevalnega znaka - starosti, uživajo posebno varstvo¹⁹, poleg posebnega varstva pa so deležni tudi večjega obsega pravic, ki so jih pridobili z dopolnitvijo določene starosti, določene pravice pa so pridobivali postopoma in so, v primerjavi s pravicami ostalih delavcev, posledica daljše delovne dobe.

2.2.3.1 Pravica starejših delavcev do dela s krajšim delovnim časom od polnega

Zakon o delovnih razmerjih dopušča, da se pogodbe o zaposlitvi sklene za poln delovni čas ali za *delovni čas, krajši od polnega*. Če je pogodba sklenjena za poln delovni čas, znaša delovna obveznost delavca največ 40 ur na teden, najmanj pa 36 ur na teden.²⁰ Pogoj za sklenitev pogodbe o zaposlitvi s polnim delovnim časom v trajanju manj kot 40 ur na teden je ustreznost podlaga v kolektivni pogodbi²¹ oziroma splošnem aktu delodajalca, če pri njem ni organiziranega sindikata. Poleg tega mora biti polni delovni čas v trajanju manj kot 40 ur na podlagi navedenih aktov ustrezno izpeljan v pogodbi o zaposlitvi.

¹⁸ 147. člen ZDR

¹⁹ Glej prejšnje podpoglavje.

²⁰ 142/1. člen ZDR

²¹ 142/2. člen ZDR

Pogodba o zaposlitvi se lahko sklene tudi za delovni čas, ki je krajši od polnega, pri čemer se za delovni čas, krajši od polnega, šteje delovni čas, ki je krajši od polnega delovnega časa, kot je določen pri delodajalcu.²² Pogodbo o zaposlitvi s krajšim delovnim časom lahko načeloma sklene vsakdo, če obseg delovnega razmerja, ki ga takšna pogodba ustanavlja, ustreza tudi potrebam delovnega procesa. Pri določenih kategorijah delavcev pa gre možnost sklepanja pogodbe o zaposlitvi za delovni čas, ki je krajši od polnega, še nekoliko dlje. Določenim kategorijam delavcev daje zakon izrecno pravico do dela s krajšim delovnim časom, delodajalec pa je v takšnem primeru dolžan skleniti pogodbo s krajšim delovnim časom.

V primeru, da starejši delavec, ki je že zaposlen za poln delovni čas, od delodajalca zahteva sklenitev pogodbe o zaposlitvi za krajši delovni čas, se šteje, da je sklenil pogodbo o zaposlitvi s krajšim delovnim časom v t.i. »posebnih primerih«.²³ Pogodba se namreč sklepa v skladu s predpisi o pokojninskem in invalidskem zavarovanju.²⁴

Razlika med sklenitvijo pogodbe o zaposlitvi za delovni čas, krajši od polnega, v skladu s 64. členom in 66. členom Zakona o delovnih razmerjih, je v obsegu pravic, ki jih ima delavec iz delovnega razmerja po eni ali drugi pogodbi o zaposlitvi.

Če delavec sklene pogodbo o zaposlitvi za delovni čas, krajši od polnega²⁵, ima enake pogodbene in druge obveznosti iz delovnega razmerja kot delavec, ki dela s polnim delnim časom, te pravice pa uveljavlja *sorazmerno* času, za katerega je sklenil pogodbo o zaposlitvi. V primeru sklenitve pogodbe o zaposlitvi s krajšim delovnim časom v posebnih primerih²⁶ pa ima delavec pravico do plačila za delo po dejanski delovni obveznosti, ostale pravice²⁷ in obveznosti pa kot delavec, ki dela poln delovni čas, če zakon izrecno ne določa drugače.

Pravica starejših delavcev do dela s polovičnim delovnim časom je zakonska pravica, opredeljena v Zakonu o delovnih razmerjih ter zakonu, ki ureja pokojninsko in invalidsko zavarovanje. Prvi določa, da lahko delavec sklene pogodbo o zaposlitvi oziroma ima pravico, da začne delati s krajšim delovnim

²² 64. člen ZDR

²³ 66. člen ZDR (sklenitev pogodbe o zaposlitvi v posebnih primerih)

²⁴ Osnovo še vedno predstavlja zakon o delovnih razmerjih.

²⁵ V skladu s 64. členom ZDR

²⁶ V skladu s 66. členom ZDR

²⁷ Pri tem je potrebno razlikovati med naborom pravic in obsegom posamezne pravice.

časom od polnega na istem ali drugem delovnem mestu pod *pogojem, da se delno upokoji*.²⁸ Pogoj za uveljavljanje te pravice, tudi v nasprotju s potrebami delovnega procesa, je delna upokojitev delavca, takšen delavec pa ima enak nabor in obseg pravic, kot če bi delal s polnim delovnim časom.²⁹ Izjema od navedenega je plačilo za delo, ki se odmerja po dejanski delovni obveznosti ter pravice, ki jih zakon izrecno ureja drugače.

Pri tem je potrebno opozoriti na manjšo nedoslednost oziroma togost zakona, ki ureja pokojninsko in invalidsko zavarovanje.³⁰ Ta določa, da se lahko delavec upokoji le v celoti ali pa za polovico delovnega časa. Takšna dikcija onemogoča delavcu, da bi se upokojil npr. le za četrtno delovnega časa ali pa za tri četrtine delovnega časa in ob tem prejemal enak delež pokojnine.³¹ S tem je starejšemu delavcu *de facto* onemogočeno, da bi se upokojil za več ali manj kot polovico delovnega časa.

Delavec, ki je izpolnil pogoje za upokojitev, se lahko delno upokoji in zahteva od delodajalca sklenitev pogodbe o zaposlitvi s krajšim delovnim časom, ta pa mu mora to omogočiti.

Koristi zaposlitve starejšega delavca za delovni čas, ki je krajši od polnega, ob njegovi delni upokojitvi, se kažejo v sferi delavca in delodajalca. Za delavca se kaže korist v postopnosti prehoda v nov »status«, zaradi česar se ima čas navajati na nov način življenja. S tem ostane družbeno aktiven, hkrati pa zmanjša breme delovnih obremenitev. Za delodajalca je korist postopnega upokojevanja delavca predvsem v možnosti, da organizira postopen prenos znanja na nove zaposlene, ki bodo zamenjali odhajajočega pri opravljanju njegovega dela.

Zakon daje starejšemu delavcu ob delni upokojitvi ne le pravico do dela s krajšim delovnim časom na njegovem delovnem mestu, ampak tudi na drugem ustreznem³² delovnem mestu. To pomeni, da lahko delodajalec delavcu, ki se delno upokoji, zagotovi delo tudi na drugem ustreznem delovnem mestu in ne le na istem, kot je bil delavec do sedaj.

²⁸ 202. člen ZDR

²⁹ Regres za letni dopust, odpravnina, odmor med delom... Ob tem je potrebno izpostaviti, da ima delavec, ki je sklenil pogodbo o zaposlitvi na podlagi 66. člena ZDR, tudi pravice iz socialnega zavarovanja, kot če bi delal poln delovni čas.

³⁰ 58. člen ZPIZ-1

³¹ Delna pokojnina se zavarovancu odmeri v višini polovice starostne pokojnine, ki gre zavarovancu na dan uveljavitve delne pokojnine, glede na dopolnjeno pokojninsko dobo, pokojninsko osnovo ter starost, nato pa se usklajuje kot ostale pokojnine.

³² Ustreznost delovnega mesta se tu smiselno presoja v smislu ustreznosti zaposlitve, kot jo opredeljuje tretji odstavek 90. člena ZDR, pri čemer delovni čas tukaj ni pogoj ustreznosti, temveč le ista vrsta in stopnja izobrazbe, kot se je zahtevala za opravljanje dela, ki ga je delavec do takrat opravljal.

2.2.3.2 Odpravnina ob upokojitvi

Skladno z zakonom³³ pripada delavcu ob upokojitvi, bodisi starostni upokojitvi ali upokojitvi iz razloga invalidnosti, odpravnina najmanj v višini dveh povprečnih mesečnih plač v Republiki Sloveniji za pretekle tri mesece oziroma v višini dveh povprečnih mesečnih plač delavca za pretekle tri mesece, če je to za delavca ugodneje. Avtonomni delovnopравни akti lahko določijo tudi višjo odpravnino.³⁴

Namesto odpravnine lahko delodajalec delavcu dokupi pokojninsko dobo. V tem primeru delavec ni upravičen do odpravnine ob upokojitvi, upravičen pa je do izplačila razlike, če je znesek za dokup pokojninske dobe nižji od zneska odpravnine ob upokojitvi, ki bi mu sicer pripadla.

če se delavec le delno upokoji in zaposli pri istem delodajalcu za delovni čas, krajši od polnega, v posebnih primerih,³⁵ mu pripada sorazmeren znesek odpravnine.

2.2.3.3 Dodatni letni dopust

Namen letnega dopusta je predvsem v tem, da se delavec odpočije in tako obnovi svoje delovne sposobnosti, s čemer naj bi se zmanjšala možnost poškodb pri delu in boleznih.

Zakon o delovnih razmerjih določa, da ima vsak delavec v posameznem koledarskem letu pravico do letnega dopusta, ki ne more biti krajši kot štiri tedne, ne glede na to, ali dela polni delovni čas ali krajši delovni čas od polnega. Minimalno število dni letnega dopusta delavca je odvisno od razporeditve delovnih dni v tednu za posameznega delavca.³⁶ To pomeni, da delavcu, ki dela štiri dni v tednu, pripada vsaj 16 dni letnega dopusta, delavcu, ki dela pet dni v tednu, vsaj 20 dni letnega dopusta in tako dalje.

Navedeni štirje tedni letnega dopusta so minimalni letni dopust, do katerega je upravičen vsak delavec, do dodatnih dni letnega dopusta pa so skladno z zakonom upravičeni delavci invalidi, delavci z najmanj 60% telesno okvaro, delavci, ki negujejo in varujejo otroka s telesno ali duševno prizadetostjo in *starejši delavci*. Delavci, ki jih zajame eden izmed navedenih tipskih znakov, ima zakonsko pravico do najmanj treh dodatnih dni letnega dopusta.³⁷ Daljše trajanje letnega dopusta, kot ga določa zakon, se lahko določi

³³ 132. člen Zakona o delovnih razmerjih

³⁴ Navadno trikratnik zakonske osnove.

³⁵ V skladu s 66. in 202. členom ZDR

³⁶ 159. člen ZDR

³⁷ 159. člen ZDR

s kolektivno pogodbo ali pogodbo o zaposlitvi. Večina kolektivnih pogodb dodatno nadgrajuje obseg letnega dopusta, ki pripada delavcem, nadgradnja pa je neposredno ali posredno najbolj prisotna pri starejših delavcih. Tu kolektivne pogodbe navadno znižujejo starost, po dopolnitvi katere se delavec, tudi pri odmeri letnega dopusta, obravnava kot starejši delavec, v večini primerov pa se obseg dopusta povečuje predvsem na račun dodatnih dni letnega dopusta, ki izhajajo iz delavčeve delovne dobe.

2.2.3.4 Dodatek na delovno dobo

Veljavni Zakon o delovnih razmerjih določa, da vsakemu delavcu pripada dodatek za delovno dobo³⁸, katerega višina se določi s kolektivno pogodbo na ravni dejavnosti.³⁹ Zakon ne določa, katera delovna doba naj se pri implementaciji tega člena upošteva, skupna delovna doba ali delovna doba pri zadnjem delodajalcu. Zaradi navedenega vsebujejo različne kolektivne pogodbe dejavnosti različne rešitve. Dodatno vprašanje, ki se v zvezi z navedeno zakonsko dikcijo zastavlja je, kako določiti dodatek v primerih, ko določenega podjetja ne zavezuje nobena kolektivna pogodba dejavnosti.⁴⁰

Starejši delavci imajo, zaradi povprečno daljše delovne dobe kot ostali delavci, višji dodatek za delovno dobo. Cena dela starejšega delavca je torej višja, starejši delavec pa je zaradi tega manj konkurenčen na trgu dela. Ob tem se zastavlja vprašanje, ali je takšen dodatek upravičen oziroma skladen z načelom enakega plačila za enako delo. Dodatek za delovno dobo namreč ni niti pravica, ki bi starejšim delavcem zagotavljala večji obseg varnosti in zdravja pri delu, prav tako pa ne moremo trditi, da povečuje njihove zaposlitvene možnosti.

2.2.4 STAREJŠI DELAVCI PRI ZMANJŠEVANJU ŠTEVILA ZAPOSLENIH

Še posebej v času zmanjšane aktivnosti svetovnega gospodarstva je v posameznih družbah zaznati zmanjšan obseg naročil, zaradi česar je bistveno zmanjšana tudi potreba po delu delavcev. Delodajalci se v primeru zmanjšane povpraševanja po izdelkih, ki jih izdelujejo oziroma nudijo, različno odzivajo. Odziv je v takšnih primerih odvisen od napovedi in možnosti novih naročil, posebnosti delovnega procesa in strukture zaposlenih pri delodajalcu, pri čemer je potrebno še posebej izpostaviti starostno strukturo zaposlenih.

³⁸ 238. člen ZDR določa tudi, da delavci, ki imajo ob uveljavitvi tega zakona dodatek za delovno dobo najmanj v višini 0,5% od osnovne plače za vsako izpolnjeno leto delovne dobe, ohranijo tak dodatek ne glede na višino dodatka, določeno s kolektivno pogodbo na ravni dejavnosti, razen če je s to pogodbo ali pogodbo o zaposlitvi določen višji dodatek.

³⁹ 129. člen ZDR

⁴⁰ Zakon o kolektivnih pogodbah (Ur. l. RS. št. 43/2006) v 10. členu določa, da veljajo kolektivne pogodbe za stranki kolektivne pogodbe in za njune člane.

Zakon o delovnih razmerjih delodajalcu v primerih začasnega ali trajnejšega zmanjšanja obsega dela daje dve osnovni možnosti: delavcem ne zagotavlja dela in jim v času nezmožnosti zagotavljanja dela izplačuje nadomestilo, ali pa prične z zmanjševanjem števila zaposlenih. Medtem ko se prve možnosti delodajalci poslužujejo predvsem v primerih začasne nezmožnosti zagotavljanja dela, pa so odpovedi pogodbe o zaposlitvi primernejša rešitev v primerih trajnejše nezmožnosti.

V primerih zmanjševanja števila zaposlenih se delodajalec pogosto srečuje s problemom zvišanja povprečne starosti zaposlenih. Vzrok za to so zakonske varstvene določbe, ki varujejo starejše delavce pred prenehanjem delovnega razmerja. V primeru prenehanja potreb po delu večjega števila delavcev pa je »staranje povprečnega delavca« še bolj izraženo. Večina kriterijev, ki so primeroma opredeljeni v zakonu, ki ureja delovna razmerja⁴¹, postavlja delavce, ki imajo manj let delovnih izkušenj, torej mlajše delavce, v manj ugoden položaj.⁴² V primeru odpovedi pogodb o zaposlitvi v skladu s programom razreševanja presežnih delavcev ostanejo v podjetju zaposleni delavci, ki uživajo varstvo pred odpovedjo pogodbe o zaposlitvi ter delavci, ki so v večjem obsegu izpolnili v programu določene kriterije, pri čemer je kriterij delovne dobe pogosto eden izmed t.i. »core« kriterijev.

2.3 Starejši delavci v kolektivnih pogodbah

Osnovno načelo nadaljnega urejanja pravic delavcev z avtonomnimi delovnopravnimi akti je, da lahko ti urejajo pravice le na način, ki je za delavca ugodnejši.⁴³ Izjema od tega pravila je dopustna le v primeru, kadar jo zakon izrecno dopušča. Le takrat se sme določena pravica delavca z aktom ožje veljave urediti manj ugodno. Glede ureditve pravice starejših delavcev zakon glede nobenega instituta ali pravice ne dopušča možnosti izjeme, kar pomeni, da so lahko pravice starejših delavcev zanje urejene le ugodneje.

⁴¹ 100. člen ZDR

⁴² Če se delodajalec odloči za uporabo kriterija delovne dobe in delovnih izkušenj. Te so v praksi vezane na starost in se primerjajo znotraj posamezne kategorije delavcev, iz katere so že izločeni delavci, ki so dopolnili starost, ki jim zagotavlja varstvo pred odpovedjo pogodbe o zaposlitvi iz poslovnega razloga.

⁴³ 7. člen ZDR ter 5. člen ZKoIP

2.3.1 DRUGAČNA OPREDELITEV STAREJŠEGA DELAVCA V KP

Veljavni Zakon o delovnih razmerjih opredeljuje starejšega delavca kot delavca, ki je dopolnil 55 let.⁴⁴ Nekatere kolektivne pogodbe dejavnosti glede posameznih pravic drugače opredeljujejo starejšega delavca⁴⁵ in mu že pred dopolnitvijo starosti 55 let zagotavljajo nekatere dodatne pravice oziroma večji obseg pravic, kot zakon. Po drugi strani starejšemu delavcu nekatere kolektivne pogodbe po dopolnitvi zakonske starostne meje v nekaterih primerih zagotavljajo dodatno varstvo. Kolektivna pogodba za kovinsko industrijo Slovenije na primer v 63. členu ustanavlja pravico do varstva plače starejših delavcev, vendar le v določenih primerih.

2.3.2 PRAVICE STAREJŠIH DELAVCEV PO KP

Kolektivne pogodbe kolektivno urejajo delovna razmerja za vse delavce v določeni dejavnosti, pri čemer lahko bistveno bolj upoštevajo posebnosti dela v dejavnosti ter posameznih proizvodnih procesih in njihovega postopnega vpliva na delovne sposobnosti delavcev. V ta namen kolektivne pogodbe dejavnosti korigirajo posebnosti, značilne za posamezno dejavnost.

2.3.2.1 Letni dopust

Nekatere kolektivne pogodbe dajejo starejšim delavcem pravico do več dni dodatnega letnega dopusta, kot ga določa Zakon o delovnih razmerjih.⁴⁶ Kot nadgradnja navedenega pa nekatere kolektivne pogodbe še dodatno, ali pa tudi neodvisno od števila dodatnih dni letnega dopusta, znižujejo starost, od dopolnitve katere se delavcu priznava pravica do dodatnih dni letnega dopusta. Takšen pristop je vsebovan v Kolektivni pogodbi za kovinsko industrijo Slovenije, ki določa, da imajo delavci, ki so dopolnili *najmanj 50 let* starosti, pravico do povečanega letnega dopusta od enega do petih dni.⁴⁷ Konkreten obseg pravice se določi na ravni podjetja, bodisi s kolektivno pogodbo ali pa s splošnim aktom delodajalca. Kolektivna pogodba v tem primeru daje le priporočila za nadaljnje urejanje, pri katerem se upoštevajo posebnosti delovnega procesa v konkretnem podjetju.

⁴⁴ Oziroma delavka 53 let in štiri mesece, pri čemer velja podatek za leto 2010, meja pa se vsako leto dvigne za štiri dodatne mesece.

⁴⁵ Na primer Kolektivna pogodba za kovinsko industrijo Slovenije (Ur. l. RS, št. 108/2005), ki določa, da imajo že delavci, ki so dopolnili 50 let, pravico do dodatnega letnega dopusta v trajanju od enega do petih dni.

⁴⁶ Zakon o delovnih razmerjih daje delavcu pravico do treh dodatnih dni letnega dopusta (drugi odstavek 159. člena).

⁴⁷ 22. člen navedene kolektivne pogodbe

2.3.2.2 Varstvo plače starejših delavcev

Pri posameznih delavcih je mogoče ugotoviti, da se njihove delovne sposobnosti z leti nekoliko zmanjšujejo. To ne pomeni, da navedeno velja za vse delavce na določenih delovnih mestih. V izogib takšnim primerom mora delodajalec v skladu z zakonom poskrbeti za takšne ukrepe varnosti in zdravja pri delu, da delavec tudi po prenehanju opravljanja dela na bo imel trajnih posledic. Žal se v praksi posledicam dela ni mogoče popolnoma izogniti, zato nekatere kolektivne pogodbe opredeljujejo možnost posebnega varstva v takšnih primerih.

- (1) Delavcu, za katerega pooblaščen zdravnik ugotovi, da so njegove delovne zmožnosti za opravljanje dela po pogodbi o zaposlitvi bistveno zmanjšane, ni pa podana in ugotovljena invalidnost, zaradi česar mu delodajalec pogodbo o zaposlitvi za dotedanje delo odpove ter ponudi novo pogodbo o zaposlitvi za delo, ki ustreza njegovim preostalom zmožnostim, mora delodajalec v tej novi pogodbi zagotoviti enako osnovno plačo, valorizirano z vsakokratnim povišanjem plač pri delodajalcu, če do ugotovitve bistveno zmanjšanih delovnih zmožnosti pride pet let ali manj pred izpolnitvijo minimalnih pogojev za pridobitev starostne pokojnine delavca.
- (2) Starejšemu delavcu, ki zaradi odpovedi pogodbe o zaposlitvi iz poslovnih razlogov sklene pri istem delodajalcu novo pogodbo o zaposlitvi, s katero je predvidena nižja plača, mora biti v novi pogodbi zagotovljeno, da bo prejemal nominalni znesek plače iz prejšnje pogodbe, dokler plača za delo po novi pogodbi zaradi splošnega povečevanja plač pri delodajalcu ne bo dosegla tega zneska, od tedaj dalje pa bo podvržena splošnemu povečevanju plač.
- (3) Delavcu, starejšemu od 53 let, ki dosega normalne rezultate dela, se upošteva za izračun plače ugotovljena povprečna delovna uspešnost oziroma povprečna norma v organizacijski enoti, kjer dela, tudi če je sam ne dosega.
- (4) V vseh primerih iz prejšnjih treh odstavkov je uresničitev pravice delavca do varstva plače odvisna od sočasnega podpisa sporazuma med delodajalcem in delavcem, da se bo delavec upokojil ob izpolnitvi minimalnih pogojev za pridobitev starostne pokojnine.

2.4 Pravice starejših delavcev iz naslova zavarovanja za primer brezposelnosti

Zakon o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti (Ur. l. RS, št. 5/1991 in dalje; v nadaljevanju ZZZPB) posveča posebno pozornost starejšim delavcem. Tem odmerja pravico do denarnega nadomestila za primer brezposelnosti tudi v odvisnosti od njihove starosti. V 25. členu med drugim določa, da lahko pravica do denarnega nadomestila traja najdlje 12 mesecev za zavarovanje nad 25 let, če gre za osebo z zavarovalno dobo 25 let, ki je dopolnila 50 let oziroma 55 let starosti pa se obdobje prejemanja nadomestila lahko podaljša na 18 oziroma na 24 mesecev. Seveda je starejši delavec upravičen do denarnega nadomestila le pod pogojem, da ni aktivno prispeval k nastanku lastnega zavarovalnega primera. V 9. točki prvega odstavka 18. člena določa, da pravice do denarnega nadomestila ne more uveljavljati, če je bil varovan pred odpovedjo zaradi svoje starosti, vendar je dal soglasje k odpovedi pogodbe o zaposlitvi iz poslovnega razloga.

Skladno z 48a. členom ZZZPB zavod za zaposlovanje delodajalcu, ki zaposli brezposelno osebo, ki je starejša od 55 let in je več kot 12 mesecev prijavljena pri zavodu, ali brezposelno osebo, prijavljeno na zavodu, ki je starejša od 55 let in ima suficitarni poklic, povrne prispevke delodajalca za eno leto.

Na podlagi ZZZPB so sprejeti dodani ukrepi za spodbujanje zaposlovanja težje zaposljivih delavcev, kamor spadajo tudi starejši delavci, poleg tega pa so se za učinkovite izkazali tudi ukrepi, ki so bili zasnovani kot splošni protikrizni ukrepi. Takšen ukrep je bil ukrep subvencioniranja začasnega čakanja na delo. Pri izvajanju tega ukrepa je moral delodajalec delavce, vključene v ukrep, usposabljeni vsaj petino časa napotitve na čakanje. S tem se je povečala kompetentnost delavcev, vključenih v ukrep, in njihova zaposljivost v primeru kasnejšega prenehanja delovnega razmerja. V večini primerov so delavci, vključeni v ukrep, svojo zaposlitev obdržali in z izobraževanjem v času začasnega čakanja na delo povečali svoje kompetence.

Pri izvajanju usposabljanja v okviru Zakona o delnem povračilu nadomestila plače, natančneje pri internem usposabljanju, se je pokazala še ena možna vloga starejših delavcev - ti so bili v večini primerov mentorji mlajšim delavcem, kar bi lahko delodajalci s pridom izkoristili. Starejši delavci z bogatimi izkušnjami bi lahko v delo uvajali novo zaposlene delavce in jih seznanjali z delovnim procesom, varnostjo pri delu in podobno.

2.5 Povzetek pravnega dela

Veljavna delovnopravna zakonodaja zagotavlja starejšim delavcem v delovnem razmerju posebno varstvo, saj jih uvršča v kategorijo delavcev, ki naj bi bili še posebej ranljivi. Varstvo se ne nanaša le na prenehanje delovnega razmerja pač pa tudi na elemente vsebine delovnega razmerja v času njegovega obstoja. Posebnosti se nanašajo na dodaten obseg pravic, na posebne pogoje urejanja delovnega časa in podobno. Kot je bilo prikazano, večino varstvenih določb vsebuje že Zakon o delovnih razmerjih, nadalje pa so te varstvene določbe nadgrajene tudi na ravni avtonomnega delovnega prava, torej na ravni kolektivnih pogodb dejavnosti in na ravni podjetja.

Delovnopravni predpisi in izvedbeni akti varujejo starejše delavce zaradi njihove zmanjšane delovne sposobnosti in posledično manjše zaposljivosti, hkrati pa jim zagotavljajo večji obseg pravic, kot jih imajo ostali delavci. S tem se dosega dvojni učinek: delavec uživa posebno varstvo, ker pa je delovno razmerje starejšega delavca bistveno bolj togo kot sicer, ima takšno varstvo tudi negativne učinke. Zaradi varstva in iz njega izvedene togosti so starejši delavci bistveno težje zaposljivi, zaradi česar bi bilo smiselno razmisliti o drugačni ureditvi varstva starejših delavcev. Bolj smiselno bi bilo varovanje njihove zaposljivosti kot pa zaposlitve same, saj nobena spodbuda za zaposlovanje starejših delavcev s strani države ne more nadomestiti možnosti prekinitve sodelovanja s starejšo osebo.

Že zaposleni starejši delavci so za delodajalca dejstvo, ki ga ni mogoče spremeniti ali odpraviti. Zaradi navedenega je ustrezno več pozornosti potrebno nameniti *varnejšemu in bolj zdravemu delu*, da bodo delavci tudi proti koncu svojega aktivnega dela ohranili čim večji obseg delovne sposobnosti, ter *vseživljenjskemu učenju*, da bodo delavci lahko sledili spremembam delovnega procesa in uvajanju novih tehnologij.

Medtem, ko je zavedanje pomena varnosti in zdravja pri delu ter vseživljenjskega učenja pri starejših delavcih še prisotno, pa se prevečkrat pozablja na pomen *sistematičnega upravljanja s starejšimi delavci*. Po podatkih raziskave, ki jo je naročila Kapitalska družba in je bila izvedena v sodelovanju z Inštitutom za management in organizacijo pri Ekonomski fakulteti v Ljubljani, le 10% podjetij *razmišlja* o uvedbi posebnih programov za starejše zaposlene, kar 86% podjetij pa ne razmišlja niti o uvedbi takšnih programov. Večina podjetij v Sloveniji torej celostnega pristopa k upravljanju s starejšimi delavci nima in ga tudi ni pričakovati v znatnem obsegu.

Za uvajanje in učinkovito implementacijo politik upravljanja s starejšimi delavci je potrebno ustvariti tudi ustrezen pravni okvir, ki obsega ne le delovnopravno zakonodajo, ampak tudi ustrezno davčno zakonodajo in socialno politiko.