



POROČILO O STANJU





**"ORODJĀ ZA
STARAJOČO SE
DELOVNO SILO V
MAJHNIH IN
SREDNJE VELIKIH
PODJETJIH"**

**NA PODLAGI RAZISKAV IN
POGLOBLJENIH
INTERVJUJEV V
PARTNERSKIH DRŽAVAH**



**Funded by
the European Union**

Glavni cilj projekta "AGEADAPT | Adaptation Tools for Ageing Workforce in SMEs" je ustvariti učna gradiva za dve glavni ciljni skupini projekta, tj. manjša in srednje velika podjetja, ki morajo svoje poslovanje pripraviti za vse bolj spreminjajočo se starostno strukturo delavcev ter osebe, starejše od 55 let s potrebo po pridobivanju novih znanj za samostojno uporabo digitalnih orodij na delu. Partnerskih organizacij, ki delajo na tem projektu, je šest in prihajajo iz petih različnih evropskih držav, tj. Nemčija, Češka, Poljska, Slovenija in Španija. S skupnim sodelovanjem se bodo v okviru projekta pripravili izobraževalni pripomočki, ki bodo temeljili na izkušnjah in primerih dobrih praks s področja upravljanja s starejšimi zaposlenimi. Poleg partnerskih organizacij je v projekt vključenih tudi nekaj ostalih pridruženih strokovnih organizacij.

Prebivalstvo Evrope se še naprej hitro stara. Čeravno se predvideva, da se bo število prebivalcev v EU do leta 2070 povečalo na 6,5 milijona, se bo na drugi strani število delovno aktivnih prebivalcev med 55 in 64 letom starosti zmanjšalo na neverjetnih 41 milijonov.

Fenomen staranja delovne sile navkljub različnim vzrokom vselej vodi do istega zaključka, tj. vsi, ki ustvarjajo trg dela (delodajalci, zaposleni in ostale organizacije), se mu morajo tudi prilagoditi.

Ob predpostavki, da so osnova za razvoj vodstvenih rešitev poglobljene raziskave na danem področju, se bodo partnerji v okviru projekta lotili obsežnega raziskovalnega procesa. Ta proces vključuje sekundarno analizo informacij in 18 poglobljenih intervjujev o stanju starejših na trgu dela vključno z iskanjem rešitev in pobud.

Za zagotavljanje visoke kakovosti rezultatov raziskav in čim manjšega števila napak, je uporaba triangulacije v naslednjih štirih dimenzijah ključnega pomena:

- podatki (pridobivanje podatkov iz različnih virov)
- raziskovalci (raziskavo izvajajo različni raziskovalci)
- teorija (doseganje številnih teoretskih konceptov za razlago fenomena)
- metodologija (združevanje številnih raziskovalnih nalog)[1].

Prav tako je pomembno zagotoviti možnost primerjave rezultatov raziskav z drugimi, podobnimi primeri, kot tudi zavedanje o možnosti uporabe različnih metod in pričakovanj[2].

[1] Denzin N.K. (2017), *Sociological Methods: A Sourcebook*, Routledge Abingdon–New York.

[2] Glinka B. (2019), *Badania jakościowe – analiza danych, prezentacja naukowa*. Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej UJ, Kraków

Število delovno aktivnih starejših se je na Poljskem v letu 2019 v primerjavi z letom poprej povečalo za 1,5%, kar pomeni 7,6% celotnega števila delovno aktivnih Poljakov. Starejše zaposlene se dojema kot ljudi s stabilno življenjsko situacijo, zrele, izkušene in cenjene s strani strank. Redko pa je, da organizacije v resnici uporabljajo rešitve za upravljanje s starejšimi zaposlenimi.

V Nemčiji je 20 % vseh zaposlenih starejših od 55 let. Kljub temu so starejši še vedno podpovprečno vključeni v poklicno življenje, najverjetneje zaradi nezadostne implementacije rešitev za upravljanje s starejšimi zaposlenimi. Še vedno obstajajo negativni predsodki do starejših zaposlenih in odpor do digitalizacije med starejšimi. Ob tem se stanje izboljšuje, saj podjetja z vse več ukrepi podpirajo starejše delavce.

V Sloveniji se je v letu 2019 v primerjavi z letom poprej število delavcev, starejših od 55 let, povečalo za 3 %. Zaposlenost delavcev, starejših od 55 let, je še vedno ena najnižjih v Evropi, kar je mogoče razložiti z zgodnjo upokojitvijo, obstoječo delovno kulturo in nezadostnimi spodbudami za vztrajanje na delovnem mestu. Podjetja se na splošno zavedajo te težave, vendar pogosto ne sprejmejo posebnih ukrepov za boj proti njej.

V Španiji je problem z visoko stopnjo brezposelnosti pri starejših od 55 let, saj brezposelnost med starejšimi od 45 let doseže 30 %. Obstajajo številni načrti in pomoči za podporo zaposlovanju ljudi, starejših od 45 let. Družbena omrežja se vse pogosteje uporabljajo za združevanje brezposelnih in služijo tudi kot sredstvo za izmenjavo ponudb za delo, novic, virov, pobud itd.

Na Češkem se je močno povečala zaposlenost starejšega prebivalstva, zlasti med ženskami. Skoraj 9 % zaposlenih je trenutno starih 60 let in več. Čeprav veljajo za dragocene in izkušene sodelavce, se zaradi starosti soočajo s predsodki delodajalcev. Tako si starejši delavci prizadevajo izboljšati svoje zaposlitvene možnosti s prekvalifikacijo.

Poljski strokovnjaki so poudarili, da podjetja ugotavljajo večine, znanja in potrebe novih zaposlenih predvsem z razgovori in testi. Na podlagi te analize se pripravi individualni načrt prilagajanja starejših na delo in določi individualna pot. Kot sredstva za podporo starejšim so podjetja omenjala različne dejavnosti: pripravništvo, prilagajanje delovnega mesta, prilagodljiv urnik in izobraževanja.

Vsi strokovnjaki se strinjajo z oceno, da je upravljanje starosti v Nemčiji še vedno v zelo zgodnji fazi. Številna MSP še niso razvila potrebnih orodij in procesov. Kljub temu pa vse več delodajalcev sprejema, da je za dobro počutje starejših delavcev potrebno organizirano in predano prizadevanje. Nekateri pomembni dejavniki motivacije starejših, ki jih strokovnjaki omenjajo, so spoštovanje, individualni pristop, usposabljanje in vključevanje starejših delavcev v nove projekte oziroma aktivnosti.

Slovenska podjetja se zavedajo, da izobraževanje starejših delavcev ni mogoče čez noč, in vidijo prednost v pravočasnem prilagajanju, predvsem potrebam digitalizacije. Primeri dobre prakse podjetij so mešane delovne skupine, formalno mentorstvo za novo zaposlene in odprtost za vključevanje upokojenih nekdanjih zaposlenih. Strokovno usposabljanje starejših delavcev ni bilo tako široko sprejeto, pogosto zaradi približevanja upokojitvene starosti.

V Španiji vsi strokovnjaki poudarjajo, da proces prilagajanja starejših zaposlenih na novo vlogo pogosto ni enostaven, še posebej, ko se srečajo z digitalnimi orodji. Predlagane specifične aktivnosti vključujejo individualne coaching seje, spremstvo zaposlenega ter aktivnosti znotraj in zunaj podjetja. Verjame se, da je bistvenega pomena ustrezen odnos in zagotavljanje optimalnega in primerne okolja.

Izkušnje čeških strokovnjakov pri izboljšanju rešitev za upravljanje starosti v MSP so na splošno dobre. Delo starejših je zelo dobrodošlo in cenjeno zaradi znanja in veščin, ki jih lahko prenesejo na mlajšo generacijo delavcev. Ker imajo dovolj časa za delo z digitalnimi orodji, se z njimi dobro spopadajo. Raje pa imajo komunikacijo iz oči v oči in individualni pristop, morda z osebnim asistentom.

Glede na izsledke raziskav lahko k boljšim rešitvam za **upravljanje starejših zaposlenih v MSP** pripomore več projektov, ki so namenjeni tako starejšim kot potencialnim delodajalcem. Koristne bi bile tudi **finančne spodbude** za potencialne delodajalce, ki želijo zaposlovati starejše ljudi in sistemske rešitve na ravni celotne države ali regije. Rešitve na ravni državne politike bi morale zagotoviti jasne informacije o tem, da se starejšim spleča ostati na trgu dela in da to prinaša koristi. Evropske države bi morale motivirati starejše, da ostanejo na trgu dela čim dlje. V pomoč bi bili tudi **novi kanali** za doseganje starejših, ki pogosto ne vedo, kako se lotiti novih dejavnosti, povezanih s poklicem ali sodelavci. MSP želijo **več informacij** o upravljanju s starejšimi zaposlenimi. Aktivnosti za ozaveščanje lastnikov in vodij MSP bi bile v veliko pomoč. Naše raziskave kažejo, da bo **zbirka orodij** s preverjenimi metodami za podaljševanje zaposljivosti starejših delavcev zelo priročna. Med rešitvami je bilo navedeno, da je **individualni coaching** omenjen kot učinkovito orodje. V tem kontekstu ima zelo pomembno vlogo tudi **izmenjava znanja in izkušenj** med starejšimi in mlajšimi zaposlenimi. Temu lahko služijo ustrezno usklajeni **mentorski programi**. Potrebujemo tudi **orodja za odkrivanje potreb in težav**, s katerimi se srečujejo zaposleni. Pri razmisleku o ukrepih, ki jih lahko izvajajo delodajalci v MSP, bi bile v tem smislu zelo koristne **fleksibilnejše oblike zaposlovanja** starejših delavcev, če bi zmanjšali zdravstveno sposobnost starejših delavcev, da bi delodajalcem zagotovili sredstva za prilagajanje delovnih mest. Glede na organizacijsko raven je najpomembnejši dejavnik za potrebno ponovno prilagajanje delavca **dobra komunikacija in odnos med podjetjem in delavcem**. Za delodajalce so potrebne nekatere smernice, kako ravnati v smislu upravljanja starejših zaposlenih, da se aktivnosti na tem področju ne izvajajo ad hoc, ampak so trajne, dolgoročne in premišljene.

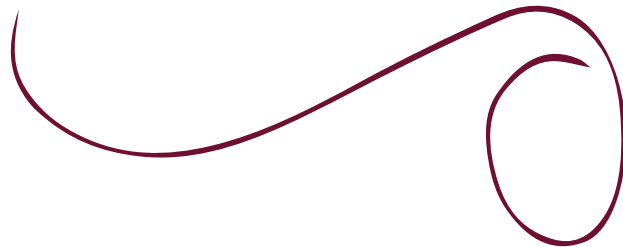
Če povzamemo, naša raziskava kaže, da se je na področju upravljanja starosti v organizacijah MSP v zadnjih letih marsikaj spremenilo, a potreb je toliko, da je nabor možnih ukrepov zelo širok.



AGE ADAPT



**Funded by
the European Union**



Podpora Evropske komisije izdelavi te publikacije ne pomeni odobritve vsebine, ki odraža samo stališča avtorjev, in Komisija ne more biti odgovorna za kakršno koli uporabo informacij, ki jih vsebuje.