



REPUBLIKA SLOVENIJA  
**MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,  
ZNANOST IN ŠPORT**

# Staranje zaposlenih HR izziv za slovensko gospodarstvo

**Prof. dr. Vlado Dimovski**

**Organizacija: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta**

**Ljubljana, 7. novembra 2017**

**Združenje za razvoj znanja**



# Posvet: Staranje zaposlenih HR izziv za slovensko gospodarstvo

## *Staranje zaposlenih – izziv za slovensko gospodarstvo*

***Vlado Dimovski***

*Redni profesor, Univerza v Ljubljani,  
Evropska akademija znanosti in umetnosti*



Ljubljana, 7.11.2017

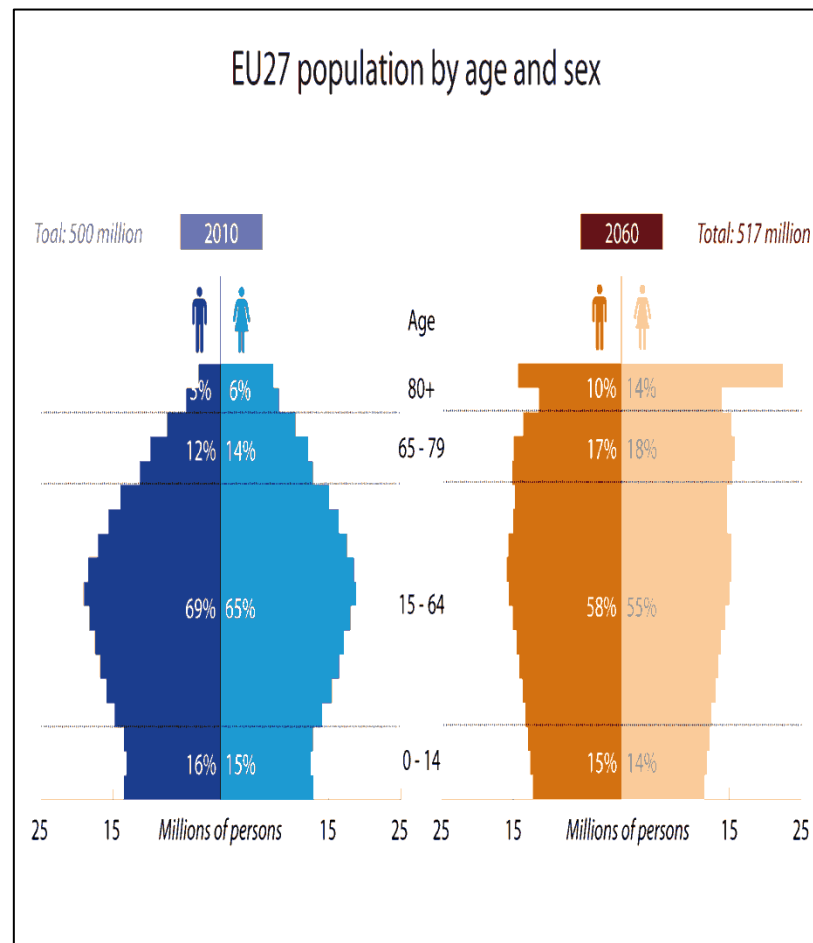
# Agenda

- Analiza stanja
- Strateški okvir
- Zakonodajni okvir
- Institucionalni okvir
- Management starostnikov (angl. *Age management*)
- Opredelitev instrumentov managementa starostnikov
- Okvir podjetniških strategij in politik
- Staranje kot priložnost in izziv

# Demografski trendi

## EU-27 & Slovenija:

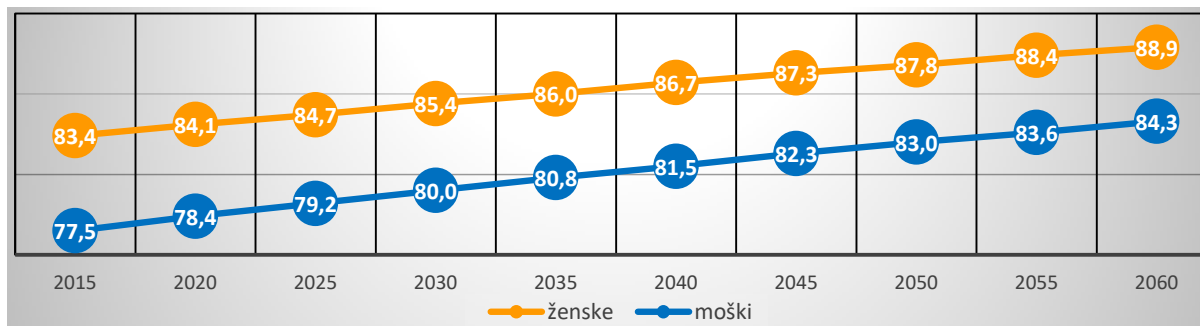
- Opazen **porast števila starejših ljudi** (65-79 let in 80+)
- Opazen **upad števila delovno aktivnih** prebivalcev (15-64 let)



Vir: European Parliamentary Research Service Blog,  
2017

# Demografski trendi

- V prihodnosti nas bo **vse manj**, kot družba bomo **vse starejši**
- **Pričakovana življenjska doba** moških in žensk v Republiki Sloveniji bo **občutno daljša**



Vir: Eurostat, 2013

- **Prilagoditi** svoje **zaznavanje, vrednote in odnos**

# Starostni stereotipi

## **Stereotipi** (ni empiričnih dokazov!):

1. Manjša uspešnost pri delu
2. Odpor do sprememb
3. Manjša sposobnost učenja
4. Dražji za podjetje

## **Prednosti starejših zaposlenih za podjetja:**

1. Znanje, izkušnje, modrost
2. Avtomatizacija povečuje njihovo produktivnost
3. V prodaji starejšim strankam
4. V panogah, kjer primanjkuje mladih talentov

# Starostni stereotipi

## Izzivi za zaposlene:

1. Ohranjanje zdravja, vitalnosti, energije
2. Neprestano učenje in razvoj raznolikih veščin v različnih fazah kariere
3. Menjavanje zaposlitev
4. Ravnotežje med kariero in družino

Prisotnost **grožnje starostnih stereotipov**  
**zmanjšuje zavzetost starejših zaposlenih**

# Starostni stereotipi

Dve **komplementarni strategiji za povečanje zavzetosti starejših zaposlenih:**

1. Pristopi **ravnanja z zmožnostmi zaposlenih, ki poudarjajo starostno raznolikost** (jim dodelijo pomembne vloge, so mentorji, neprestano izobraževanje, preoblikovanje dela) – ko so managerji mlajši, zmanjšajo grožnjo stereotipa
2. Pristopi **ravnanja z zmožnostmi zaposlenih, ki ne poudarjajo raznolikosti, temveč delovno uspešnost** (zaposlene cenijo kot posameznike, ne glede na identiteto) – ko so managerji starejši



# Okvir podjetniških strategij in politik

- **Delavci 50+** pogosto pogledujejo proti upokojitvi, delodajalci jih dojemajo kot breme, družba pa jih dojema kot nekoga, ki odžira delovna mesta mladim
- Po naročilu Kapitalske družbe je bila med slovenskimi podjetji izvedena raziskava zaznavanja problematike staranja prebivalstva in delovne sile (Dimovski et al., 2011)

# Okvir podjetniških strategij in politik

## Ugotovitve raziskave (2011):

1. Redke organizacije izvajajo ukrepe managementa starostnikov v praksi
2. Manj kot 50% podjetij ima izdelan kadrovski načrt upokojevanja zaposlenih (večinoma gre za velika podjetja)
3. 25%+ podjetij si prizadeva zadržati starejše zaposlene in izvajajo ukrepe managementa starostnikov v ta namen
4. 80%+ podjetij ne razmišlja o uvedbi posebnih programov za starejše zaposlene (rekreacija, izobraževanje)
5. Skoraj 80% podjetij pozna in uporablja generacijsko mešane ekipe (zlasti zaradi prenosa znanja na mlajše zaposlene, manj zaradi razbremenitve starejših delavcev)

# Strateški okvir: Pozicioniranje managementa starosti

**Strategija dolgožive družbe** (UMAR, 2017).

**Strategija pametne specializacije** (SVRK, 2015).

**Vizija:** Družba in sistemi, ki bodo v spremenjenih demografskih spremembah zagotavljali blaginjo in kakovostno življenje. Poudarjeni so **medgeneracijsko sodelovanje** in **udejstvovanje vseh generacij** v družbi ter **zavedanje pomena kakovostnega staranja**.

**Cilji:**

1. Blaginja vseh generacij
2. Vključenost vseh generacij
3. Ohranjanje in izboljšanje telesnega in duševnega zdravja vseh generacij

# Strateški okvir: Pozicioniranje managementa starosti

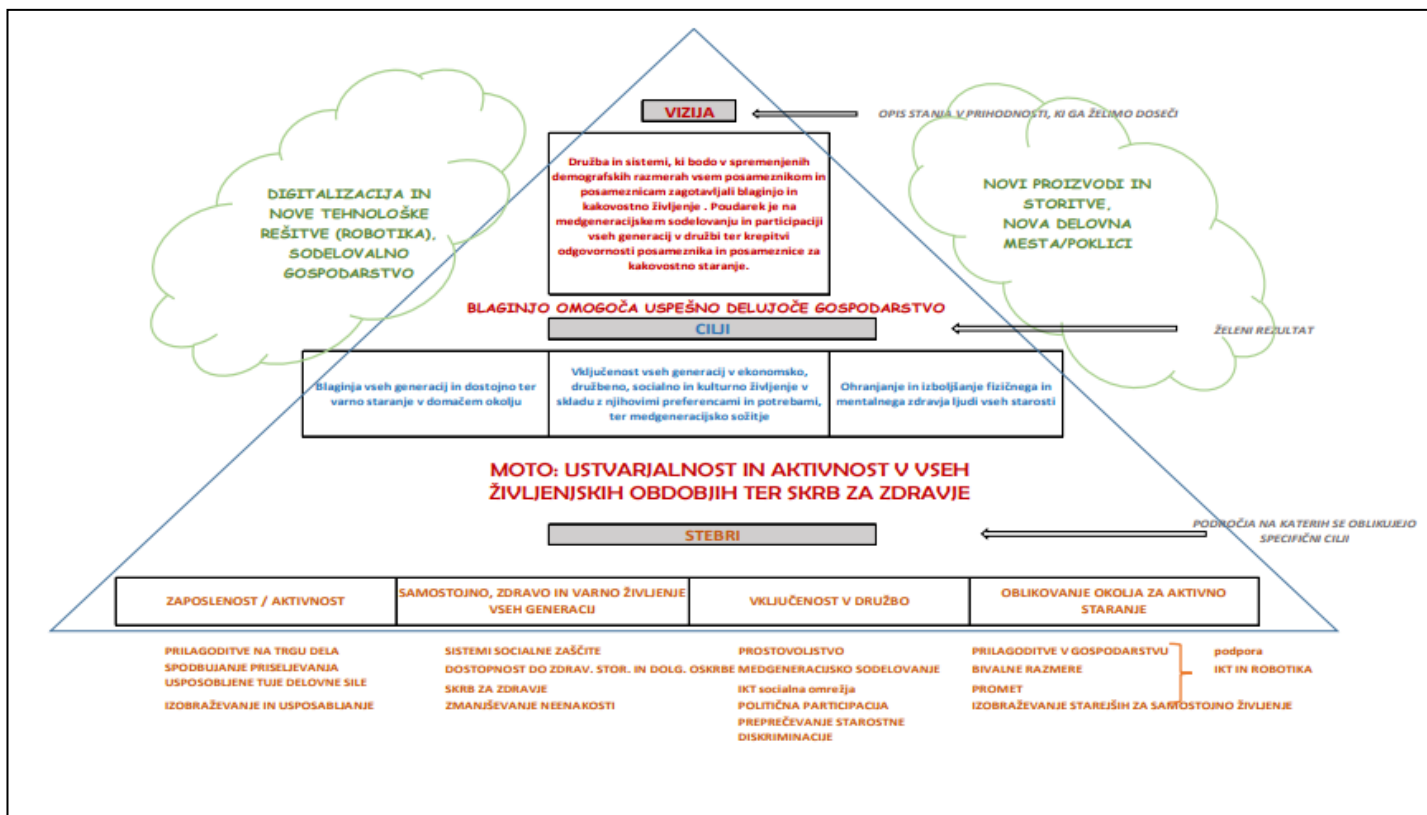
## Stebri:

1. Trg dela in izobraževanje
2. Samostojno, zdravo in varno življenje vseh generacij
3. Vključenost v družbo
4. Oblikovanje okolja za aktivno staranje

- **Poudarek:** trg dela in izobraževanje
- Nov model - **jutrišnja družba bo zagotovo drugačna od današnje**

# Strateški okvir: Pozicioniranje managementa starosti

## Shematski prikaz vizije, ciljev in stebrov Strategije dolgožive družbe:



# Usmeritve: Trg dela in izobraževanje

- Zagotavljanje **zadostne delovne sile**
- **Prilagoditev delovnih mest** in **delovnega časa**
- **Medgeneracijski prenos znanja** in spodbujanje ustvarjalnosti na delovnem mestu
- **Dostop do izobraževanja** in usposabljanja
- **Nove možnosti za razvoj delovnih mest**

# Zakonodajni okvir

- **Zakon o delovnih razmerjih**
- **Zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju**
- **Zakon o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti**
- **Zakon o zaposlovanju, samozaposlovanju in delu tujcev**
- **Prelog zakona o dolgotrajni oskrbi**

# Institucionalni okvir: Vloge

- **Vlada in Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti**
- **Zavod za zaposlovanje**
- **Javni sklad za štipendiranje in razvoj kadrov**
- **Ostale podporne inštitucije**
- **Podjetja in organizacije**



# Management starostnikov (angl. *Age management*)

## Management starosti:

- Koncept **oblikovanja perspektiv in strategij sodobne družbe**, ki bo morala kompleksne naloge družbe **z velikim deležem starega prebivalstva oblikovati celovito na individualni, podjetniški in družbeni ravni**
- **Odgovor družbe na prednosti in slabosti staranja prebivalstva**; doprinos k obvladovanju problema staranja kot enega od največjih izzivov sodobnega sveta
- **Aplikacija znanosti o staranju v prakso**, tako da pomaga ljudem izboljševati kakovost življenja v procesu staranja (Dimovski & Žnidaršič, 2006)

# Management starostnikov

## (angl. *Age management*) – Kako in kje začeti z novo paragidmo ravnanja z ljudmi pri delu

### Temeljna področja

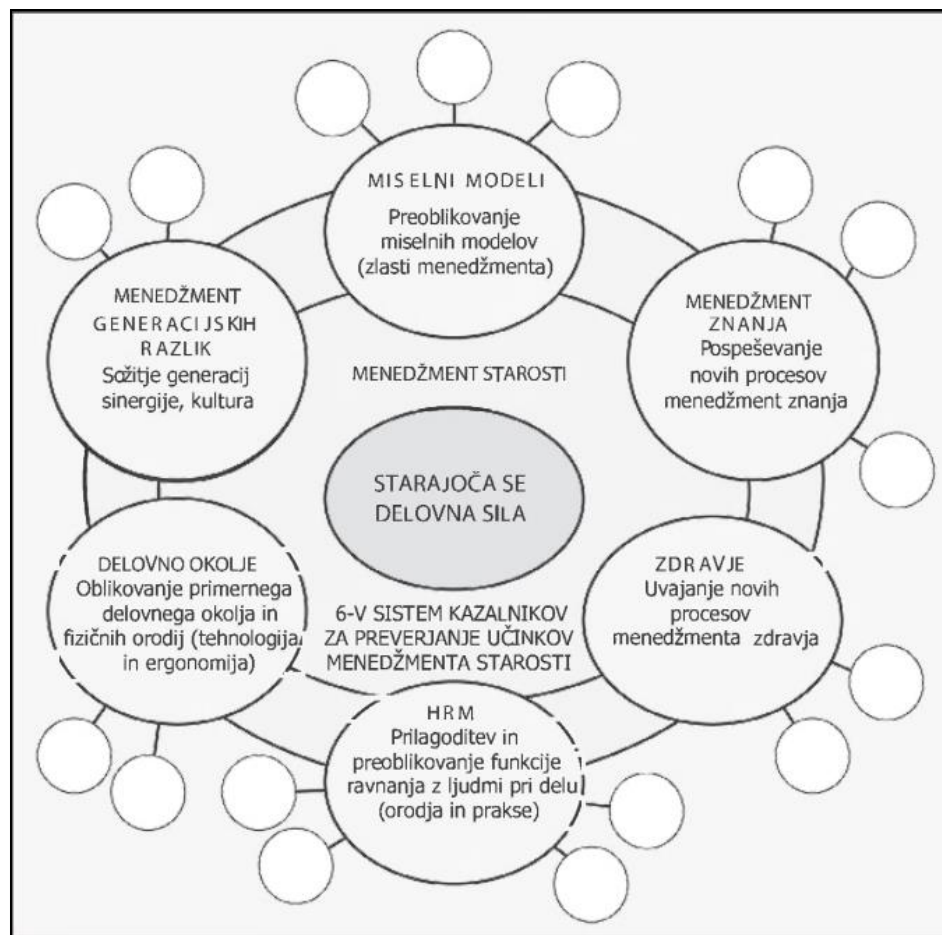
- Analiza starostne strukture zaposlenih
- Strateško načrtovanje in pridobivanje kadrov
- Namestitev in razvoj zaposlenih
- Stalno strokovno izpopolnjevanje
- Zadržanje zaposlenih v podjetju

### Aktivnosti

- Management starostne (ne)diskriminacije
- Oblikovanje delovnih mest po meri zaposlenih (ergonomija)
- Organizacija delovnega časa po meri starejših
- Promocija zdravja in zdravstvena preventiva
- Načrtovanje sekundarnih karier
- Management znanja
- Management (ponovne) vključitve
- Management starostne raznolikosti zaposlenih

# Integrativni model managementa starosti

- Smernice v iskanju možnosti obvladovanja in proaktivnega manageriranja starosti kot enega najaktualnejših izzivov sodobnega časa
- Zagotoviti, da bi starejši zaposleni:
  - lahko delali dlje
  - zmogli delati dlje
  - hoteli delati dlje



# Instrumenti managementa starostnikov

- **Preoblikovanje ustaljenih konceptov managementa** v zvezi s staranjem in starejšimi zaposlenimi tako znotraj kot tudi zunaj podjetja
- **Uveljavljanje procesov managementa znanja**, kjer gre za identificiranje zanimanja, uporabo, zadrževanje, izmenjevanje organizacijskega znanja ter orodij za usposabljanje in razvoj zaposlenih
- **Razvoj orodij managementa zdravja** ter razvoj sistema zagotavljanja mentalnega, fizičnega in emocionalnega zdravja starajočih se zaposlenih

# Instrumenti managementa starostnikov (nadaljevanje)

- **Oblikovanje in zagotavljanje ustreznega delovnega okolja** in fizičnih orodij ter pripomočkov, ki zagotavljajo starejšim zaposlenim mobilnost in funkcionalno učinkovitost (ergonomija)
- **Management medgeneracijskih razmerij**
- **Preoblikovanje celotne funkcije ravnanja z ljudmi pri delu (HRM)**

# Katalog ukrepov za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih

- **Promocija in varovanje zdravja** (več krajših odmorov, športna aktivnost, individualni zdravstveni programi, ...)
- **Ergonomija, prilagoditev dela in delovnega časa** (razbremenitev ob delovnih konicah, parkiraj tukaj, rotacija delovnih mest in delovnih nalog, bližnja lokacija, delo od doma, ...)
- **Kadrovski razvoj, kompetence in usposabljanje** (letni razgovor z vodjo, razvojni načrti, generacijska komplementarnost, vseživljenjsko učenje, pridobivanje kompetenc, ...)
- **Medgeneracijsko povezovanje in ozaveščanje** (mentorstvo, obratno mentorstvo, izmenjevalnica izkušenj, druženje povezuje, ...)
- **Zavzetost in vključenost** (babi in dedi v službi, ambasador podjetja, zimzeleni klubi, cenjena zvestoba in pripadnost)

# Staranje kot priložnost in izziv

- Zmanjšanje števila delovno aktivnih in spreminjanje starostne strukturne delovno aktivnih lahko **upočasni gospodarsko rast in vpliva na strukturo potrošnje**
- **Republika Slovenija ima eno najnižjih stopenj delovne aktivnosti starejših (55–64 let) v EU-27;**
  - 2014: 35,4 %;
  - 2015: 36,6 % (ženske 30,5 %, moški 42,6 %)
  - kar Slovenijo uvršča močno pod povprečje EU-27 (53,3 %)

# Staranje kot priložnost in izziv

- Priporočila mednarodnih institucij so v zadnjih letih **poudarjala pomen ukrepov za večjo vključenost starejših na trg dela** v Republiki Sloveniji
- Možnost **začasnega in občasnega dela starejših** (upokojencev)
- Poudarjati pomen **vseživljenjskega učenja**
- Poskrbeti za **kakovostno in vzdržno delo**



# Staranje kot priložnost in izziv

## Ključni cilji pri staranju delovno aktivnega prebivalstva:

1. Povečati stopnje delovne aktivnosti starejših
2. Daljše ostajanje v zaposlitvi
3. Izboljšanje zaposljivosti in zdravja starejših

## Poslovne priložnost(i):

1. Starejši (seniorji) predstavljajo tudi veliko tržišče
2. Razvoj novih poslovnih modelov – dolgotrajna oskrba, pomoč na domu, komercializacija nekaterih storitev, ...



Hvala za pozornost!

[vlado.dimovski@ef.uni-lj.si](mailto:vlado.dimovski@ef.uni-lj.si)