

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

MIA KOČEVAR

KOPER, 2011



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

# IZZIVI ZAPOSLOVANJA STAREJŠIH

Mia Kočevar



## POVZETEK

Zaključna projektna naloga temelji na izzivih zaposlovanja starejših na trgu delovne sile. Prebivalstvo Slovenije se vedno hitreje stara, zato so nujni ukrepi na tem področju. Starostna diskriminacija se pogosto kaže tudi v zaposlitvenih oglasih. Produktivnost starejših delavcev ni nujno vedno pogojena s starostjo, kljub temu pa morajo delovni pogoji biti ustrezno prilagojeni starejšim delavcem. Pomemben je vidik zdravja in njegov vpliv na starejše delavce, kar je pogosto ovira pri zaposlovanju ter samemu delu. Empirični del obsega analizo zaposlitvenih oglasov z diskriminatorno vsebino in analizo intervjujev, ki sta bila izvedena na Zavodu RS za zaposlovanje in kadrovske agenciji. V zaključni projektni nalogi je ugotovljeno, da se starostna diskriminacija v zaposlitvenih oglasih pojavlja skozi vsebino, ki nakazuje na diskriminatornost. Iz intervjujev pa sledi analiza odgovorov, ki zajemajo izkušnje Zavoda RS za zaposlovanje in kadrovske agencije pri soočanju starejših iskalcev zaposlitve na trgu dela.

*Ključne besede:* starejši, starostna diskriminacija, staranje prebivalstva, zaposlovanje, brezposelnost.

## SUMMARY

This final project assignment is based upon employment challenges of older workers in the labour market. Measures in this area are necessary as Slovenia's population is aging faster and faster. Age discrimination is often present in job advertisements. Productivity of older workers is not always subject to old age. However, the working conditions have to be appropriately adjusted to older workers. Health aspect and its impact on older workers is important and often represent a barrier to employment and work itself. The empirical part of this project work includes an analysis of job advertisements with discriminatory content as well as an analysis of an interview carried out by the Employment Service of Slovenia and the staff agency. Findings in this final project work show that age discrimination in job advertisements appears through the contents which indicate discrimination. An analysis of responses, which include experience of the Employment Service of Slovenia and the staff agency in dealing with older job seekers in the employment market, follows from the interviews.

*Key words:* older workers, age discrimination, population ageing, employment, unemployment.

**UDK: 331.5-053.9(043.2)**



## VSEBINA

<b>1 Uvod</b> .....	<b>1</b>
1.1 Predvidene metode za doseganje ciljev zaključne projektne naloge.....	2
1.2 Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema .....	3
<b>2 Položaj starejših zaposlenih na trgu dela</b> .....	<b>4</b>
2.1 Demografski vidik staranja prebivalstva .....	4
2.2 Pravno varstvo starejših delavcev.....	6
<b>3 Problematika zaposlovanja pri starejših</b> .....	<b>10</b>
3.1 Starostna diskriminacija .....	10
3.2 Produktivnost starejših .....	12
3.3 Prilagojeni delovni pogoji .....	14
3.4 Zdravje in vpliv zdravja na delo starejših delavcev .....	17
3.5 Delovna zmožnost starejših delavcev.....	18
<b>4 Raziskava problematike zaposlovanja starejših</b> .....	<b>21</b>
4.1 Analiza zaposlitvenih oglasov .....	21
4.2 Analiza intervjujev .....	25
4.2.1 Nudenje strokovne pomoči pri iskanju zaposlitve .....	25
4.2.2 Starejši na trgu dela.....	28
4.2.3 Okolje in starejši delavci.....	29
4.3 Ugotovitve empiričnega dela.....	30
<b>5 Sklep</b> .....	<b>32</b>
<b>Literatura</b> .....	<b>33</b>
<b>Viri</b> .....	<b>35</b>
<b>Pravni viri</b> .....	<b>35</b>
<b>Priloge</b> .....	<b>37</b>

## PONAZORILA

Slika 1: Hiša zmožnosti.....	19
Slika 2: Zahtevana poklicna strokovna izobrazba v zaposlitvenih oglasih.....	22
Slika 3: Zahtevana stopnja izobrazbe v zaposlitvenih oglasih.....	23
Slika 4: Regija prostih delovnih mest v zaposlitvenih oglasih.....	24
Slika 5: Primerjava vseh zaposlitvenih oglasov in zaposlitvenih oglasov z diskriminatorno vsebino .....	25
Preglednica 1: Registrirane brezposelne osebe po starostnih razredih, v letu 2010 .....	6



## **KRAJŠAVE**

ZDR	Zakon o delovnih razmerjih
RS	Republika Slovenija
SURS	Statistični urad Republike Slovenije
APZ	Aktivna politika zaposlovanja



## 1 UVOD

Starejše osebe imajo na trgu dela v času nestabilnih delovnih mest, ob težavah pri iskanju nove zaposlitve in spreminjajočem se trgu dela položaj, ki je zelo neugoden. Prebivalstvo, ki je delovno aktivno, se vse bolj stara, obenem pa so starejše osebe tvegana skupina, ki najtežje najdejo službo in jo tudi najtežje obdržijo. Delodajalci večinoma kažejo nenaklonjenost do zaposlovanja starejše delovne sile, saj še vedno prevladujejo predsodki in bojazni o zaposlovanju le-teh. Ker se kontingent delovno aktivnih vse bolj slabša, se v prihodnosti ne bo mogoče izogniti zaposlovanju te skupine delavcev (Vaupotič 2004, 70).

Pušnik in drugi (2007, 10) navajajo, da bo Slovenija v prihodnjih letih soočena s težavami, ki so značilne za starajoče se oziroma dolgožive družbe. Še posebej, ker so napovedi demografskih gibanj Evropske komisije za Slovenijo do leta 2050 manj ugodne kot za ostale države Evropske unije (EU): Slovenija ima eno od najnižjih stopenj rodnosti v EU; delež prebivalcev, ki štejejo nad 65 let, naj bi se do leta 2050 skoraj podvojil (s 15 na 31 odstotkov), delež prebivalstva od 15 do 64 let, ki prispevajo sredstva v javno pokojninsko blagajno, pa občutno zmanjšal (s 70 na 56 odstotkov). Izdatki za pokojnine do leta 2050 naj bi se po projekcijah zvišali na 18,5 odstotka bruto domačega proizvoda (BDP), pokojninski prispevki pa z 9,9 odstotka na 10,8 odstotka.

Zaposlovanje starejših je občutljivo področje, ki se ga je treba lotiti preudarno in načrtno. Ljudje danes živijo aktivneje kot v preteklosti, kar pomeni, da tudi delajo aktivneje in si želijo dolge ter uspešne kariere. Mnogi delodajalci razmišljajo po načelu »starega konja ne moreš naučiti novih trikov«, vendar pri tem pozabljajo, da starost prinaša modrost in izkušnje, ki so zelo pomembne tudi v današnji spreminjajoči se ekonomiji.

Zdajšnje aktivne generacije se bodo upokojile starejše in pomembno je razmisliti, kako čimbolj izkoristiti prednosti ter potenciala, ki jih nudi vsaka generacija. Delavcem in delodajalcem se na tem področju pojavljajo nove priložnosti ter izzivi. Skozi izkušnje in leta starejši delavci nabirajo znanje, ki je nujno potrebno pri iskanju rešitev. Stereotipi, ki vladajo med delodajalci, pa pričajo, da naj bi bili starejši delavci manj naklonjeni spremembam dela in da se težje prilagajajo tehnološkim spremembam (Vrbnjak 2010).

V zaključni projektni nalogi bo predstavljeno vprašanje diskriminacije starejših zaposlenih pri iskanju zaposlitve zaradi vseh negativnih posledic, ki jih prinaša staranje. Delodajalci so namreč premalo pozorni na vse pozitivne strani zaposlovanja starejših in na vse potenciala, ki jih v sebi skriva njihovo zaposlovanje.

Namen zaključne projektne naloge je na podlagi teoretičnih dejstev ter analize oglasov za delo in intervjujev predstaviti z vidika kadrovskega managementa priložnosti ter potenciala, ki se skrivajo v zaposlovanju starejših. Na podlagi analize oglasov za delo bo cilj ugotoviti, koliko je dejansko diskriminatornih oglasov in na kakšen način oziroma s kakšnimi besedami, opisi

delovnega mesta in pogojev diskriminirajo starejše. Na podlagi intervjujev bo cilj ugotoviti, na kakšen način iščejo delo in pomagajo starejšim na Zavodu RS za zaposlovanje ter na kakšen v kadrovske agenciji.

Cilji teoretičnega dela so:

- predstaviti pravno in dejansko diskriminiranost starejših delavcev;
- preučiti vpliv demografskih trendov na težave starejših pri iskanju zaposlitve;
- predstaviti in preučiti delovnopravno varstvo starejših delavcev v veljavni nacionalni zakonodaji;
- predstaviti prednosti in slabosti zaposlovanja starejših.

Cilji empiričnega dela zaključne projektne naloge so:

- s pomočjo intervjuja ugotoviti mnenji svetovalke na Zavodu RS za zaposlovanje in svetovalke v kadrovske agenciji o vlogi obeh institucij pri iskanju zaposlitve ter pomoči pri svetovanju starejšim zaposlenim;
- s pomočjo natančne analize zaposlitvenih oglasov izdelati statistično analizo diskriminatorne vsebine oglasov in jo nato prikazati s pomočjo dobljenih podatkov;
- s pomočjo kriterijev diskriminatornosti, ki na podlagi starosti diskriminirajo delavce, ugotoviti, v katerih poklicih, na katerih delovnih mestih, pri kateri zahtevani stopnji izobrazbe in v katerih regijah v Sloveniji se v oglasih za zaposlitev na spletni strani kaže največ diskriminacije starejših iskalcev zaposlitve.

## **1.1 Predvidene metode za doseganje ciljev zaključne projektne naloge**

V teoretičnem delu bo uporabljena tuja in domača znanstvena ter strokovna literatura. Uporabljena bo metoda deskripcije, pri kateri je dan poudarek na opisu procesov, dejstev in pojavov, s pomočjo katere bodo opisani predvsem demografski vplivi in delovnopravno varstvo starejših zaposlenih. Uporabljena bo tudi metoda kompilacije, s katero bodo povezana opazovanja, spoznanja, stališča, rezultati in sklepi različnih avtorjev o problematiki zaposlovanja starejših. Vse to bo strnjeno z metodo sintetizacije.

V empiričnem delu bosta za pridobitev želenih podatkov uporabljeni metoda intervjuja in metoda analiziranja zaposlitvenih oglasov. Z metodo analiziranja bodo s pomočjo podatkov iz spletne strani [www.mojedelo.com](http://www.mojedelo.com) analizirani zaposlitveni oglasi. Nato pa bo s pomočjo različnih kriterijev (poklic, delovno mesto, stopnja izobrazbe, regija) iskano, koliko oglasov z diskriminatorno vsebino se pojavlja pri oglaševanju delovnega mesta na spletni strani. Vzorec analize bo vseboval približno 100 zaposlitvenih oglasov. Za namen raziskave bodo uporabljeni podatki v časovnem obdobju od marca do junija 2011. Raziskava se bo opirala na štiri kriterije, ki bodo pomagali pri interpretaciji podatkov. Ugotavljalo se bo, v katerih poklicih, na katerih delovnih mestih, pri kateri stopnji zahtevane izobrazbe in v katerih regijah v Sloveniji najbolj iščejo mlad kader in pri tem z vsebino svojega oglasa diskriminirajo

starejše iskalce zaposlitve. Z analizo oglasov bo ugotovljeno, v kolikšni meri se pojavlja diskriminacija starejših v zaposlitvenih oglasih. Prav tako bosta opravljena dva intervjuja, in sicer s svetovalko Zavoda RS za zaposlovanje in svetovalko v kadrovske agenciji.

Ob koncu empiričnega dela bodo povzeti rezultati in ugotovitve vseh treh strani, analize zaposlitvenih oglasov, intervjuja s svetovalko Zavoda RS za zaposlovanje in intervjuja s svetovalko v kadrovske agenciji. Na podlagi teoretičnih in empiričnih spoznanj bodo sledile ugotovitve in sklep naloge.

## **1.2 Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema**

Naloga izhaja iz predpostavke, da imajo starejši iskalci zaposlitve težave na trgu dela in da jih delodajalci ne obravnavajo enako kot mlajše iskalce zaposlitve, zato so zapostavljeni in diskriminirani.

Glavne omejitve pri zaključni projektni nalogi so dostopnost virov in literature, saj je t. i. age management dokaj neraziskano področje, na katerega se daje več pozornosti predvsem v zadnjih letih, ko postaja vedno večji problem. Omejitve so tudi v pripravljenosti sodelovanja svetovalk Zavoda RS za zaposlovanje in kadrovske agencije, za podrobno in natančno odgovarjanje na zastavljena vprašanja ter v morebitnem nepoznavanju problematike.

## 2 POLOŽAJ STAREJŠIH ZAPOSLENIH NA TRGU DELA

Kljub pozitivni konotaciji, ki jo ima podaljšanje življenjske dobe, se staranje prebivalstva prevečkrat prikazuje kot problem družbe, ki nosi negativne posledice za mlajše generacije. Starost in starejši ljudje naj bi za mlajšo ter srednjo generacijo predstavljali veliko finančno breme. Povečanje izdatkov za pokojninsko blagajno, socialno varstvo in drugi izdatki, ki so potrebni za starejše, naj bi bili resna grožnja za nadaljnji družbeni ter gospodarski razvoj. Številni pozitivni zgledi kažejo, da lahko angažirana in aktivna starejša generacija uspešno pripomore k trajnostnemu napredku podjetij ter družbe nasploh. Strategije, prilagojene starejšim, z jasno določenimi ukrepi in cilji, lahko presežejo stereotipno gledanje na starejše, kot na objekt nemoči, njihove sposobnosti, izkušnje in potenciali pa so v celoti prezrti (Dominkuš 2006, 19).

Pojavu staranja se zadnjih nekaj let namenja vse več pozornosti tudi v Sloveniji. Posebno pravno varstvo starejših delavcev je namenjeno zagotavljanju enakopravnosti omenjeni skupini, ki so zaradi starostne ranljivosti lahko »tarča« diskriminacije (Plestenjak 2010).

V delu, kjer bo predstavljen položaj starejših zaposlenih, bo opisan demografski vidik staranja, kjer bo predstavljeno, kakšen vpliv ima staranje prebivalstva na gospodarstvo in družbo kot takšno. Predstavljeno bo tudi pravno varstvo v Sloveniji, kjer bo navedeno, kakšne pravice imajo starejši delavci, kakšen je pokojninski sistem itd.

### 2.1 Demografski vidik staranja prebivalstva

Staranje prebivalstva je naravni proces, kateremu se ni mogoče izogniti in zajema vse skupine ljudi: ženske, moške in otroke. Stalno naraščanje števila starejših ljudi, predvsem v skupini delovno sposobnega prebivalstva, bistveno vpliva na znotrajgeneracijska in medgeneracijska delovna razmerja, kar naj bi podpirale vse sodobne ekonomije. Na področju ekonomije bo staranje prebivalstva v prihodnosti močno vplivalo na delovna mesta, delovanje pokojninskih skladov, vlaganj in potrošnje ter gospodarsko rast (Vertot 2008, 102).

Najbolj naravna razlaga za pojav staranja prebivalstva je, da se vzrok pripiše podaljševanju življenja. Natančnejša analiza problema pa pokaže, da je proces staranja tudi posledica zniževanja rodnosti. Delež starejših ljudi se namreč povečuje tudi zaradi upada števila rojstev. Ta pojav imenujemo tudi *staranje od spodaj* (starostna piramida se zožuje v spodnjem delu). Šele nato postane pomemben dejavnik tudi umrljivost (*staranje od zgoraj*). Poleg rodnosti in umrljivosti pa lahko na pojav staranja vplivajo tudi selitve. Odseljevanje prebivalstva je ponavadi vzrok za staranje, priseljevanje pa za pomlajevanje (Šircelj 2009, 18).

Najpogosteje uporabljen kazalnik staranja prebivalstva je delež starejših prebivalcev: število starejših se primerja s celotnim številom prebivalstva. Predpogoj za uporabo kazalnika je soglasje o tem, kdaj oziroma v kateri starosti je mogoče prebivalce uvrstiti med starejše.

Popolnega soglasja o tem ni. V publikacijah Združenih narodov (ZN) so kot starejši opredeljeni prebivalci, ki štejejo 60 let in več. Nacionalne prakse s standardom, kot ga imajo ZN, pogosto niso usklajene, v nekaterih državah je meja višja, v nekaterih nižja (Združeni narodi 1993, 5).

Začetek pojava staranja prebivalstva v Sloveniji sega v prehodno obdobje med 19. in 20. stoletjem, ta trditev izhaja iz podatkov o rodnosti, ki se je pričela postopoma zniževati po letu 1890 (Šircelj 2006, 57–60), in o deležu, ki ga predstavljajo mladi. Delež mladih, kot edini kazalnik starostne sestave prebivalstva, je leta 1869 znašal 33 odstotkov, leta 1910 že 35 odstotkov (takrat se je prebivalstvo pomlajevalo), od takrat dalje pa se nenehno znižuje. Leta 2006 je skupina mladih predstavljala le še 14 odstotkov celotnega prebivalstva Slovenije (Eurostat 2006).

S spreminjanjem števila mladih in starejših se spreminja tudi odnos družbe do teh skupin. Pred demografskim prehodom (prehod iz visokih ravni umrljivosti in rodnosti na nizke) je bilo število starejših ljudi majhno, zaradi izkušenj in znanja pa so bili deležni spoštovanja. Izkušnje in znanje so prenašali na mlajše generacije. Te vloge po prehodu starejši nimajo več. Mladi so v družbi bolj cenjeni, ker jih je malo, ker se bolje prilagajajo tehnološkim in drugim spremembam, ker so bolj izobraženi itd. (Šircelj 2009, 21).

Izraz delovno sposobni pomeni, da so v tej starosti ljudje biološko zmožni poskrbeti sami zase. Čeprav vsi, ki so stari od 15 do 64 let, niso dejansko delovno sposobni. Velja tudi, da vsi starejši od 64 let in vsi mlajši od 15 let niso vedno delovno sposobni. Razmerje med starostnimi skupinami nam prikazuje razmerje med delovno nesposobnimi in potencialno sposobnimi prebivalci (Council of Europe 2005, 41).

Neto priseljevanje v Slovenijo je najštevilčnejše med osebami v starosti od 15 do 64 let. Vendar to ne more ustaviti upadanja deleža delovno sposobnega prebivalstva v Sloveniji. V Sloveniji je bilo konec leta 2008 delovno sposobnih (tj. starih od 15 do 64 let) 69,6 odstotka prebivalcev. Delež delovno sposobnih prebivalcev Slovenije je do leta 2003 več desetletij stalno naraščal in je konec leta 2003 znašal 70,4 odstotka. Po letu 2003 je začel počasi upadati in je do konca leta 2007 v povprečju upadel za 0,1 odstotne točke letno. V letu 2008 pa je upadel za 0,4 odstotne točke (SURS 2010).

Povečanje staranja prebivalstva v Sloveniji je mogoče zaslediti v zadnjih dvajsetih letih. Še posebej izrazito se stara prebivalstvena struktura Slovenije v zadnjih desetih letih; ob popisu leta 2002 so podatki o povprečni starosti presegli starostno mejo 39 let. Tako je že vsak sedmi Slovenec star vsaj 45 let in vsak devetnajsti vsaj 75 let. Med starejšimi prebivalci prevladujejo ženske; ker je tudi njihova pričakovana povprečna življenjska doba daljša, se njihov delež med prebivalstvom v višjih starostnih razredih povečuje (Vertot 2008, 103).

Staranje prebivalstva je danes in bo tudi v prihodnosti za Evropo eden največjih socialnih in ekonomskih izzivov, povezan z iskanjem ustreznih mehanizmov in poti za podaljšanje dobe zaposlitve. Na to, da je stopnja zaposlenosti med starejšimi delovno sposobnimi zelo nizka, je opozoril že Evropski svet, ki je marca 2000 zasedal v Lizboni. Leta 2001 je tako Evropski svet naložil državam članicam, da morajo do leta 2010 v starostni skupini od 55 do 64 let doseči povprečno 50-odstotno stopnjo zaposlenosti oseb v tej skupini. V EU-27 se zastavljenemu cilju počasi približujejo. V letu 2008 so dosegli stopnjo 45,6 odstotka, torej bistveno več kot v letu 2001, ko je bila le-ta 37,7-odstotna. Zaposlenost te starostne skupine je leta 2008 v dvanajstih državah članicah EU-27 znašala že več kot 50 odstotkov; najvišja je bila na Švedskem (70,1 odstotka) in v Estoniji (62,4 odstotka); v 15 državah članicah pa je bila ta stopnja nižja od 50 odstotkov; med te države je bila vključena tudi Slovenija (32,8 odstotka), stopnja zaposlenosti teh oseb pa se je od leta 2007 dalje pri nas celo znižala (SURS 2010).

### **Preglednica 1: Registrirane brezposelne osebe po starostnih razredih, v letu 2010**

Starostni razred	Jan.	Feb.	Mar.	Apr.	Maj	Jun.	Jul.	Avg.	Sep.	Okt.	Nov.	Dec.
Do 18 leta	132	125	129	120	106	102	105	108	132	161	133	104
Nad 18 do 25 let	12.045	11.730	11.357	11.113	10.560	10.225	9.846	9.746	9.541	12.365	11.853	11.308
Nad 25 do 30 let	15.842	15.827	15.597	15.691	15.380	15.366	15.455	15.437	14.779	16.456	16.449	16.282
Nad 30 let do 40 let	20.791	21.072	21.067	21.306	21.260	21.414	21.636	22.011	21.793	21.740	21.851	22.311
Nad 40 do 50 let	21.272	21.307	21.068	21.003	20.799	20.550	20.459	20.582	20.340	20.238	20.590	21.091
Nad 50 do 60 let	27.457	27.613	27.558	27.919	28.073	28.235	28.582	28.796	28.911	29.250	30.388	36.040
60 in več let	2.052	2.110	2.117	2.164	2.223	2.295	2.323	2.352	2.412	2.473	2.567	2.885
Skupaj	99.591	99.784	98.893	99.316	98.401	98.187	98.406	99.032	97.908	102.683	103.831	110.021

Vir: Zavod RS za zaposlovanje 2011.

Iz podatkov v tabeli 1 je razvidno, da med starostnimi razredi brezposelnih oseb prevladujejo osebe, ki so stare nad 50 do 60 let. Prevladujejo v vsakem mesecu leta 2010, v izraziti večini (kar 36.040 oseb) pa so bili v mesecu decembru.

## **2.2 Pravno varstvo starejših delavcev**

Spoštovanje enakosti pred zakonom je ena temeljnih vrednot, kakor je to zapisano tudi v Ustavi Republike Slovenije (Uradni list RS, št. 331/91-1, 42/97, 66/00, 24/03, 69/04, 68/06). V 14. členu ustave (enakost pred zakonom) je zapisano, da je prepovedana diskriminacija. Določeno je tudi, da morajo biti vsakemu posamezniku zagotovljene enake temeljne svoboščine in pravice, ne glede na narodnost, raso, spol, jezik, vero, politično ali drugo prepričanje, rojstvo, družbeni položaj, gmotno stanje, invalidnost ali katero koli drugo osebno



okoliščino. Nadalje 49. člen Ustave RS določa enako dostopnost za vsa delovna mesta in pod enakimi pogoji za vse. Ta člen torej prepoveduje diskriminatorno vsebino v zaposlitvenih oglasih. Pogoji za zaposlitev ne smejo vsebovati zahtev po zgolj določenem profilu starostne skupine delavcev.

V Zakonu o delovnih razmerjih (Uradni list RS, 42/02, 103/07) je v 201. členu opredeljeno, da posebno varstvo uživajo delavci, starejši od 55 let. Prej veljavni zakon je določal različno starost za ženske in moške (ženske 50 let, moški 55 let). V skladu s prehodno določbo iz 236. člena ZDR je določeno, da se postopoma zvišuje starost za ženske glede njihovega pridobivanja statusa starejše delavke. Namen določbe je bil, da se starost, ki bi bila enotna za oba spola, in sicer 55 let, ne bi mogla uveljavljati takoj, ampak po določenem obdobju. Tako je v 90. členu ZDR določeno, da se od uveljavitve ZDR, 1. januarja 2003, v prehodnem obdobju do leta 2015 starostna meja delavkam zvišuje, če so v času uveljavitve zakona že izpolnjevale pogoj starosti 51 let, ki se iz leta v leto povečuje.

Višje delovno in socialno sodišče (2010) je v sklepu Pdp 510/2010 z dne 11. novembra 2010 obravnavalo primer opredeljevanja starejše delavke v predhodnem obdobju do leta 2015. Sodišče je obrazložilo, da posebno varstvo pred odpovedjo iz poslovnega razloga uživajo delavci, ki so na podlagi 114. člena ZDR opredeljeni kot starejši delavci. Na podlagi 201. člena ZDR so to delavci, ki štejejo 55 let. Ne glede na navedeno določbo pa 236. člen ZDR določa, da delavke, ki ob uveljavitvi zakona izpolnjujejo zahtevano starost 51 let, uživajo posebno varstvo. Ob uveljavitvi ZDR (1. januarja 2003) je delavka z dopolnitvijo starosti 51 let pridobila status starejše delavke. Zaradi postopnega zviševanja starosti je v času odpovedi pogodbe o zaposlitvi takšen status pridobila oseba, ki je dopolnila starost 53 let. Tožnica, rojena 25. julija 1957, pa je v času odpovedi pogodbe o zaposlitvi dopolnila starost 51 let in tako v skladu z 201. členom, v povezavi z 236. členom ZDR, ni imela statusa starejše delavke. Iz tega razloga ni mogla uživati posebnega varstva pred odpovedjo pogodbe o zaposlitvi iz poslovnega razloga, v skladu s 114. členom ZDR. Po noveli ZDR starejši delavec preneha biti varovana posebna kategorija, ko mu je zagotovljena pravica do denarnega nadomestila iz naslova zavarovanja za brezposelnost, ko so izpolnjeni minimalni pogoji za pridobitev starostne pokojnine.

ZDR omogoča posebno varstvo za ranljive skupine delavcev, med katere spadajo kot posebna skupina tudi starejši delavci.

V skladu z 202. členom ZDR ima starejši delavec pravico do opravljanja dela s krajšim časom od polnega delovnega časa na istem ali drugem delovnem mestu, ki je ustrezen zanj, če se odloči za delno upokojitev.

Nadalje 203. člen ZDR določa, da delodajalec ne sme starejšemu delavcu odrediti nočnega ali nadurnega dela, brez pisnega soglasja delavca.

V skladu s 114. členom ZDR delodajalec ne sme podati odpovedi pogodbe o zaposlitvi starejšemu delavcu iz poslovnega razloga, dokler nima delavčevega pisnega soglasja in dokler niso izpolnjeni minimalni pogoji za pridobitev pravice do starostne pokojnine, razen v primeru, ko mu je zagotovljena pravica do denarnega nadomestila, kritega iz naslova zavarovanja za primer brezposelnosti, v času, dokler le-ta ne doseže minimalnih pogojev za starostno upokojitev. Starejšemu delavcu se torej kljub splošni prepovedi prekinitve pogodbe o zaposlitvi iz poslovnega razloga lahko odpove pogodba samo v primerih, ki so navedeni v prvem odstavku 114. člena ZDR, in sicer:

- ob pisnem soglasju starejšega delavca;
- v primeru, ko starejši delavec izpolnjuje minimalne pogoje za pridobitev pravice do starostne pokojnine (pri čemer so minimalni pogoji določeni v skladu s 36. členom Zakona o pokojninskem in invalidskem zavarovanju (ZPIZ, Uradni list RS, št. 331/91-1, 42/97, 66/00, 24/03, 69/04, 68/06).

Ob utemeljenem razlogu odpovedi pogodbe o zaposlitvi lahko delodajalec odpove pogodbo o zaposlitvi starejšemu delavcu, ob upoštevanju vseh določb za izpeljavo postopka odpovedi in z zakonsko določenimi roki, in sicer:

- redno odpoved pogodbe o zaposlitvi, če obstaja utemeljen razlog nesposobnosti ali krivde;
- redno odpoved iz poslovnega razloga s točno z ZDR določenimi pogoji;
- izredno odpoved, ob razlogih, kot so zapisani v 111. členu ZDR.

Varstvo starejšega delavca pred odpovedjo pogodbe o zaposlitvi pa ne velja v primeru prenehanja delovanja delodajalca.

Starostna pokojnina je dolgoročna pravica oziroma dajatev pokojninskega zavarovanja, ki se upravičencu izplačuje periodično. Omogoča mu trajno socialno zaščito takrat, ko je prenehal opravljati svojo dejavnost oziroma ob prenehanju delovnega razmerja (Cvetko 2009, 88). Po mnenju avtorja je starostna upokojitev delavca njegova pravica, ki jo lahko uveljavi, ko se zanj odloči, ali pa takrat, ko izpolnjuje minimalne pogoje za to.

Problem pokojnin in pokojninskega sistema je v Sloveniji predmet pogostih razprav strokovnjakov. Damijan (2011) navaja, da je reforma pokojninskega sistema potrebna, vseeno pa je bistveno, da bi bila bolj radikalna. Vendar pa reforma tudi v zelo radikalni obliki ne rešuje ničesar na kratek rok. Pomembnost pokojninskih reform se pokaže na dolgi rok, in sicer v stabilnosti javnih financ. Žal pa imajo na kratek rok malo učinka.

V skladu s 132. členom ZDR delavcu pripada odpravnina ob upokojitvi. ZDR določa primere, v katerih delavec ni upravičen do odpravnine, ko se upokoji, in sicer v naslednjih primerih:

- ko ima v skladu s 109. členom ZDR pravico do odpravnine (ko prejme odpravnino že pri redni odpovedi pogodbe o zaposlitvi iz delodajalčeve strani iz razloga nesposobnosti ali iz poslovnega razloga) in
- ko je že prišlo do financiranja dokupa delavčeve pokojninske dobe s strani delodajalca.

Do izplačila razlike je delavec upravičen v primerih, če je v skladu s 109. členom ZDR znesek za dokup pokojninske dobe nižji od zneska odpravnine, ki je naveden v prvem odstavku 132. člena ZDR.

S področja pravnega varstva starejših delavcev bi bilo treba s pomočjo Vlade RS zagotoviti večje denarne spodbude in olajšave za delodajalce, s katerimi bi ti spodbujali starejše delavce, da se aktivneje vključijo v organizacijo (predvsem s svojimi izkušnjami, ki jih lahko prenašajo na mlajše delavce), v usposabljanje in izobraževanje. Poleg vseh pravic, ki jih delodajalcu nalaga ZDR, je treba starejšemu delavcu nuditi možnosti napredovanja in usposabljanja, kar je bistvenega pomena za ohranitev njegovega delovnega mesta (Plestenjak 2010). Na trgu dela bi bilo treba ponuditi večje možnosti in prosta delovna mesta, ki bi bila prilagojena starejšim delavcem.

### 3 PROBLEMATIKA ZAPOSLOVANJA PRI STAREJŠIH

Starostna diskriminacija se lahko začne pojavljati že po 40. letu starosti. Delodajalci, ki zaposlujejo nove kadre, lahko starostno diskriminirajo starejše iskalce zaposlitve, hkrati pa jim je tovrstno ravnanje težko dokazati. Starostna diskriminacija je prepreka za razvoj kariere starejših delavcev predvsem v podjetjih, kjer so na vodilnih položajih ambiciozni in mladi ljudje (Zaletel in Palčič 2008, 166).

V nadaljevanju bodo opredeljeni problemi, s katerimi se soočajo starejši pri zaposlovanju. Opisani bodo različni vidiki, katerim je treba dati večji poudarek, skrb in strokovni pristop pri ravnanju s starejšimi zaposlenimi.

#### 3.1 Starostna diskriminacija

O pravnih vidikih diskriminacije je bilo več navedenega v točki 2.2, v tem delu pa bo pojav diskriminacije analiziran s sociološkega vidika, s poudarkom na kadrovskega managementu.

Za diskriminacijo se šteje katera koli kršitev, ki ne obravnava vseh ljudi na enak način. Obravnavanje osebe manj ugodno kot neke druge osebe se šteje za dejanje diskriminacije. Če nekoga izsiljujemo, razlikujemo, omejujemo ali ga postavljamo v neenak položaj, ga s tem izključujemo in onemogočamo, da uveljavlja svoje pravice in temeljne svoboščine (Greif 2006, 8).

Starostna diskriminacija je lahko definirana kot proces sistematičnega stereotipiziranja in diskriminacije proti ljudem iz preprostega razloga, samo in predvsem zato, ker so stari (Butler in Lewis 1982, 17). Starostno diskriminacijo lahko opišemo kot promocijo ideala mladosti, kot dela družbe, ki aktivno promovira obsesijo z zunanjim videzom in željo po vitalnosti ter mladosti (Macnicol 2006, 5).

Na starostno diskriminacijo (Zaletel in Palčič 2008, 167) vplivajo številni stereotipi, ki nastajajo na strani delodajalcev, in sicer:

- bojijo se visokih bruto stroškov plače starejših, absentizma iz dela zaradi bolniških dopustov in daljših počitnic, ki jim pripadajo;
- bojijo se, da se starejši delavec ne bi bil pripravljen učiti in poskusiti nove stvari, prisluhni novim idejam in se »kosati« z moderno IT-tehnologijo;
- negativno dojemanje starejših delavcev na strani delodajalcev, ki so mladi in so navajeni delati ter sodelovati samo z mladimi ljudmi.

Zaletel in Palčič (2008, 167) navajata tudi pogoste napake, ki jih delajo starejši iskalci zaposlitvi:

- nekateri starejši iskalci zaposlitve so dejansko sami sebi lahko največji sovražnik, saj so mnenja, da njihova starost predstavlja oviro pri zaposlitvi in ne prednosti, zato predpostavljajo, da delodajalec razmišlja na isti način;
- starejši delavci, ki so brez kondicije, nimajo zdravega videza in navzven izžarevajo nezadovoljstvo s svojim videzom, lahko resno znižajo možnosti za zasedbo novega delovnega mesta;
- njihov življenjepis je poln kronološkega naštevanja odgovornosti in zadolžitev na predhodnih delovnih mestih, namesto, da bi vseboval dosežke, ki so jih dosegli v zavidljivih letih svojega dela. V življenjepisu predvsem poudarjajo čas, ki so ga preživeli na delovnem mestu, ne opisujejo pa rezultatov svojega trdega dela.

Ageizem je relativno novo pojmovanje starostne diskriminacije, ki se pojavlja v različnih okoljih. Ageizem je nekakšno posploševanje, da so zaradi starosti vsi starejši neproduktivni, počasni in bolni. Ne dopušča možnosti, da je človek, ki je »star«, lahko enako sposoben kot mlajši. Gre za ostro diskriminacijo starejših oseb.

Ageizem (Pečjak 2007, 94–95) opredeljujemo kot diskriminacijo starostnih skupin, ker izloča starejše ljudi iz družbenega okolja, zaradi njihove koledarske starosti. Ageizem je prisoten v izobraževanju, oglaševanju, zdravstvenem varstvu in zaposlovanju. Pri zaposlovanju gre pogosto za institucionalni ageizem, skozi katerega se odraža osebni ageizem (Dennis in Thomas 2007, 84).

Dokazi v skoraj vseh državah (OECD 2006, 63) kažejo na obstoj stereotipov o slabostih in prednostih starejših delavcev (npr. so manj produktivni, počasni pri osvajanju novih znanj, njihova telesna pripravljenost upada s starostjo itd.). Takšni stereotipi in miti o starejših delavcih lahko povzročijo diskriminacijo na podlagi starosti pri zaposlovanju ter odpuščanju, spodbujanju in usposabljanju starejših delavcev.

V skladu s posebnim Eurobarometrom o diskriminaciji v EU o invalidnosti in starosti (Evropska komisija 2007) sta invalidnost in starost dva dejavnika, za katera ljudje menijo, da jih postavljata v najbolj neugoden položaj na delovnem mestu ter v družbi. V povprečju 46 odstotkov Evropejcev meni, da je diskriminacija na osnovi starosti zelo razširjena v družbi. To mišljenje ima v povprečju več ljudi iz novih članic EU, kot ljudje iz nekdanje EU-15 (49 odstotkov proti 45 odstotkov). Najpogosteje se je to stališče razširilo na Madžarskem (66 odstotkov) in najmanj na Irskem (30 odstotkov). Ljudje na Madžarskem tudi najbolj verjamejo v to, da se je starostna diskriminacija najbolj povečala v zadnjih petih letih. Ideja, da ljudje nad 50 let niso več sposobni učinkovito opravljati svoje delo, je najbolj razširjena na Portugalskem (78 odstotkov), sledita ji Slovaška (73 odstotkov) in Nemčija (71 odstotkov).

Če sodimo stopnjo starostne diskriminacije v odstotkih in po danih podatkih, je treba opozoriti na pazljivost. Višji odstotek starostne diskriminacije je lahko kazalnik, da je

starostna diskriminacija v nekaterih državah bolj prodorna in to lahko odraža ozaveščenost javnosti o tem vprašanju (OECD 2006, 65).

Raziskave kažejo na stereotipno gledanje managerjev na starejše delavce; če sta se npr. na oglas za isto delovno mesto prijavila dva enako usposobljena delavca, mlajši (32 let) in starejši (57 let), je slednji dobival na pogovoru za delo manj ugodne odgovore. Intervju z njim je bil bistveno krajši, dobil je tudi manj ponudb za delo. To se redno dogaja, kljub temu, da delavcem, ki štejejo več kot 50 let, pripisujejo pozitivne vrline, kot so npr. lojalnost, kakovost, delovne navade, izkušnje ipd. (Dennis in Thomas 2007, 87).

Za spodbujanje zaposlovanja starejših delavcev bi se moral odnos managerjev in na splošno družbe korenito spremeniti. Spreminjanje odnosa lahko traja dolgo časa, vendar je relativno malo drugih alternativ (Piekkola in Kauhanen 2004, 17), če sploh so. Za odpravljanje starostne diskriminacije in spreminjanje negativnega odnosa delodajalcev do starejših delavcev bi bila najbolj optimalna rešitev za države, če bi se združile protidiskriminacijska zakonodaja in prostovoljne iniciative (OECD 2006; Duell idr. 2006; Ghosheh, Lee in McCann 2006).

Združene države Amerike so bile med prvimi državami OECD, ki so želele uvesti protidiskriminacijsko zakonodajo (leta 1960), medtem ko se je zakonodaja v Evropi spremenila šele pred kratkim, leta 2000. Zakonodaja proti diskriminaciji daje sporočilo družbi, da starostne diskriminacije ne bi smeli tolerirati in predvideva določene sankcije zoper to. Ghosheh, Lee in McCann (2006) podpirajo proaktivne oblike zakonodaje s področja enakosti v primerjavi s pritožbami na podlagi režimov. Prvi so sicer bolj prilagojeni za preprečevanje starostne diskriminacije in niso zgolj odgovor na njo.

### **3.2 Produktivnost starejših**

Dva tipa vzorcev se pogosto ponavljata kot rezultat empiričnih študij produktivnosti starejših delavcev (Duell idr. 2006, 67–78). Prvi je precej položen, z naraščajočo starostjo, drugi pa je bolj parabolični vzorec: produktivnost narašča v mladih letih in upada v starejših. Parabolični vzorec si je mogoče razlagati kot dejstvo, da se večinoma investira v usposabljanje zaposlenih v njihovih mladih letih. Treba jih je usposabljati, saj jim primanjkuje določenih spretnosti in znanj, ki se jih v času študija niso mogli naučiti, saj so za to potrebna delovna leta in izkušnje.

Glede na čas, v katerem živimo in kjer so edina stalnica nenehne spremembe, se morajo tem spremembam prilagoditi tudi starejši. Vendar je zanje to vsekakor težje kot za mlajše.

Ljudje so danes v petdesetih in šestdesetih letih bolj fizično spodobni kot so bili v preteklosti. Psihologi so ugotovili dve vrsti kognitivne sposobnosti: ena, ki vključuje sposobnost za obvladovanje novega materiala hitro in druga, ki se nanaša na sposobnosti znanj, besednega pomena ter retorike. Laboratorijski in drugi dokazi kažejo na jasen upad pri

starejših ljudi za prvo vrsto sposobnosti, vendar nobenega upada pri drugi vrsti sposobnosti. V bistvu so bili starejši delavci pogosto v veliki prednosti zaradi vseh svojih pridobljenih znanj in so pripravili učinkovite načine za opravljanje svojega dela (Skirbekk 2003).

Dokazi kažejo, da individualna produktivnost s starostjo upada (OECD 2006, 67). Vseeno pa vzorci starostne produktivnosti niso določeni in odvisni od preteklega ter sedanjega vlaganja kadrovskih strokovnjakov v starejše delavce in tudi ne od vrste dela (Duell idr. 2006, 77–84). Usposabljanje in mobilnost lahko bistveno izboljšata produktivnost. Usposabljanje na delovnem mestu in pogosto menjavanje le-teh je bilo manj pogosto v času, ko so sedanji starejši delavci začeli svojo poklicno kariero. V prihodnosti bodo lahko generacije starejših delavcev uspešnejše, če se jih bo več vključevalo in vlagalo v usposabljanje, mobilnost in fleksibilnost. Vrste dela, ki jih lahko starejši opravljajo bolje kot mlajši delavci, zahtevajo dobro profesionalno presojo ter razvite socialne veščine. Ob tem pa so šibkejši na delovnih področjih, ki so psihično zahtevnejša in na tistih področjih, ki zahtevajo večjo prilagodljivost novim tehnologijam. Nižjo produktivnost sedanjih starejših delavcev lahko pripisujemo dejstvu, da je bilo usposabljanje na delovnem mestu in redne spremembe delovnih mest manj pogosto v času, ko so bili mladi in ker so pogosto manj udeleženi pri usposabljanju in interni mobilnosti. Prihodnje generacije starejših bodo lahko uspešnejše, če bodo naložbe v usposabljanje, mobilnost in fleksibilnost višje. Upošteva vrste dela, ki ga lahko starejši delavci opravljajo bolje kot mlajši, zahtevajo na delovnem področju, ki ga opravljajo, dobro profesionalno presojo in/ali razvite socialne veščine, medtem ko je njihovo delovanje relativno šibko pri psihično zahtevnejšem delu in na delovnih področjih, ki zahtevajo večjo adaptabilnost v novi IT tehnologiji.

Delodajalci ne bi smeli ugovarjati glede višjih plač, če le-te odražajo povečanje produktivnosti pri starejših delavcih. Teorija človeškega kapitala (ekonomska teorija podjetjem prilagojenega usposabljanja) trdi, če so delavci deležni več usposabljanja in akumulirajo več izkušenj na delovnem mestu, to povečuje njihovo produktivnost (Duell idr. 2006, 67–68). Podjetja namreč plačujejo za prilagojeno usposabljanje, plače presegajo produktivnost v mladih letih, nato pa velja ravno nasprotno v starejših letih. Plača in produktivnost bosta v povprečju enaka skozi čas, ki ga delavci preživijo na enakem delovnem mestu. Lahko se zgodi, da delodajalci dajejo višje plače starejšim delavcem (višje od njihove produktivnosti), da bi jim preprečili odhod in zaposlitev v drugem podjetju po tem, ko so že vložili v njihovo usposabljanje (Ghosheh, Lee in McCann 2006, 27). To se lahko zdi kot »starostni privilegij«, čeprav starejši delavci v bistvu sami financirajo svoje višje plače, saj so bile v mladosti njihove plače manjše kot njihova produktivnost.

Ali naraščajoči profil plač odraža prednost v produktivnosti ali ne, je eno od najpomembnejših nerešenih vprašanj na področju ekonomije na trgu dela (Dohmen 2003).

Mnenja glede plač pri starejših delavcih, v povezavi z njihovo produktivnostjo, se razlikujejo. Povezanost med plačami in produktivnostjo je nujna v organizacijah ter v družbi. V primeru,

da produktivnost v zadnjih letih, preden gre delavec v pokoj, začne upadati, se mora skladno s tem zniževati tudi plača. Če starejši delavci manj vlagajo v človeški kapital in znanje se skladno s tem lahko znižujejo tudi plače. Zaradi omejenega znanja ekonomistov o tej objektivni ekonomski zakonitosti je to še vedno omejeno (Malačič 2006).

Za spodbujanje in ohranitev zaposlovanja starejših delavcev je nujno boljše ujemanje med stroški zaposlovanja starejših ter njihovo produktivnostjo. Z namenom, da bi starejši v gospodarstvu delovali čim dlje in za spodbudo njihove produktivnosti, so se članice EU posluževale ukrepov (Jepsen in Hutsebaut 2003), kot so:

- odpravljanje spodbud in možnosti, ki jih nudi predčasno upokojevanje;
- uvajanje finančnih spodbud za poznejše upokojevanje in s tem omogočanje fleksibilnega načina upokojevanja;
- ukrepi, s katerimi bi spodbujali zaposlovanje v okviru programov za aktivno politiko zaposlovanja in v okviru aktivne politike, oblikovanje posebnih delovnih mest, ki bi bili namenjeni samo starejšim delavcem;
- oblikovanje programov usposabljanja in izobraževanja, primerna za starejše delavce;
- sprejemanje zakonodaje, ki je namenjena preprečevanju starostne diskriminacije;
- odprava spodbud in možnosti za predčasno upokojevanje, uvajanje finančnih spodbud za poznejše upokojevanje in omogočanje fleksibilnega upokojevanja;
- ukrepi za spodbujanje zaposlovanja v okviru programov za aktivno politiko zaposlovanja in v okviru oblikovanja posebnih delovnih mest, namenjenih starejšim;
- oblikovanje programov usposabljanja in izobraževanja za starejše;
- sprejemanje zakonodaje, ki je namenjena preprečevanju starostne diskriminacije, vodenje kampanj, ki so namenjene ozaveščanju delodajalcev, da bi spodbudili spreminjanje njihovega odnosa do starejših.

### **3.3 Prilagojeni delovni pogoji**

Vsako delovno mesto omogoča določene pogoje dela. Pri starejšem delavcu so ti pogoji še toliko bolj pomembni. V nadaljevanju bo predstavljeno, kaj sploh so delovni pogoji in kako le-ti vplivajo na starejšega delavca. Predstavljeno bo tudi, kakšen pomen ima načrtovanje delovnega časa, kakšne prednosti in pomanjkljivosti prinaša uvedba skrajšanega ter kakšno korist za obe strani delovnega razmerja prinaša gibljiv delovni čas. Pojasnjen je tudi ukrep, ki se ga poslužujejo podjetja, da bi dlje časa ohranila starejšega delavca v svojem podjetju.

Delovni pogoji so pomemben element zadovoljstva delavcev. Ljudje, ki so zadovoljni s svojimi delovnimi pogoji, imajo večjo verjetnost in možnost, da podaljšajo svojo delovno dobo (Jolivet in Lee 2004). Delovne pogoje je treba prilagoditi na takšen način, da se upošteva spremembe v zmogljivosti starejših delavcev. Kljub temu je treba prilagajanje usmeriti tako v prilagoditev delovnih pogojev kot tudi v izboljšanje sposobnosti delavcev.



V skladu s četrto Evropsko raziskavo o delovnih pogojih (Parent-Thirion idr. 2007) bo več evropskih držav izgubilo okoli 15 odstotkov svoje delovne sile zaradi upokojitve v naslednjih 10. letih, kar bo zaradi postopnega staranja njihove populacije. Za to, da bi bilo starejšim delavcem omogočeno, da ostanejo čim dlje aktivni v svoji delovni karieri, je treba izboljšati in razviti pogoje dela. Vendar pa je najboljši pristop pri sprejemanju delovnih pogojev tisti, ki upošteva potrebe vseh delavcev, ne samo tisti, ki upošteva potrebe starejših delavcev. Z drugimi besedami, pristop mora biti *starostno nevtralen* (Jepsen in Hutsebaut 2003, 7). Starostno nevtralni pogoji dopuščajo zdravi delovni sili, da nadaljuje s svojim delom do upokojitve in sledi produktivnosti skozi celotno delovno dobo. Poleg tega naj bodo spremembe v korist delavcem tako na notranjem kot tudi na zunanjem trgu dela.

Eden najpomembnejših vidikov zadovoljstva z delovnimi pogoji pri starejših delavcih predstavlja urejen in prilagojen delovni čas. Glede urejanja delovnega časa je možnih več oblik, ki so bolj ali manj primerne tako za delavca kot tudi za delodajalca. Med te oblike spada npr. gibljiv in skrajšan delovni čas.

Delovni čas predstavlja tako za delavca kakor za delodajalca pomemben element v delovnem razmerju. Delovni čas je središče delovnega razmerja. Dolžina, načrtovanje in organizacija delovnega časa opredeljujejo kakovost dela in vplivajo tudi na načrtovanje časa izven delovnega časa (Parent–Thirion idr. 2007, 17). Več možnosti razporejanja delovnega časa bi morale spodbujati večjo participacijo na trgu dela med starejšimi delavci, z izboljšanjem možnosti, da lahko starejši delavci bolj učinkovito opravljajo svoje delo.

Zmanjšano število ur dela starejšim delavcem (Jepsen in Hutsebaut 2003, 7) omejuje reducirano produktivnost, ki lahko pride z leti in lahko ovira potrebo po prilagoditvi naravi dela ter delovnim pogojim. Evropska raziskava iz leta 1998 o delovnem času med zaposlenimi delavci in nezaposlenimi v državah EU je pokazala, da si moški od 56. do 65. leta starosti želijo, da bi bilo njihovo povprečno tedensko delo omejeno na 13,2 ure, medtem, ko si ženske želijo, da bi delale povprečno 10 ur na teden (Jolivet in Lee 2004, 15–16). Odziv na želje starejših delavcev po krajšem delovnem času bi lahko uredili s skrajšanim delovnim časom in samozaposlovanjem, tako bi mnoge industrializirane države spoznale prednost t. i. spodobno skrajšanega delovnega časa kot pomembno sredstvo za spodbujanje starejših zaposlenih, da dlje ostanejo zaposleni (Jolivet in Lee 2004, 21).

Razlogi, zakaj predlog s krajšim delovnim časom ni vedno dobro sprejet in zakaj obstajajo ovire, so: pomanjkljivosti, povezane s plačami, prejemki, napredovanjem, usposabljanjem in socialne zaščite (Jolivet in Lee 2004, 22), kot tudi visoki fiksni stroški za zaposlene osebe, ne glede na število ur, ki jih mora posameznik opraviti, in pokojninske omejitve pri združevanju pokojnine ter dohodkov iz dela (OECD 2006, 80).

V številnih razvitih državah so uvedli progresivno pokojninsko shemo, ki omogoča starejšim delavcem, da lahko skrajšajo svoj delovni čas, še preden dosežejo starost za upokojitev, s kompenzacijo za nastalo izgubo plače.

Zmanjšanje je lahko v obliki skrajšanega delovnega časa ali dela s skrajšanim delovnim časom ali delom za krajši čas, kjer razliko v plači krije država (npr. Francija, Belgija, Avstrija), ali podjetje (npr. Nemčija), ali pa zagotavljajo dodaten dan dopusta za starejše zaposlene (npr. Nizozemska in Švedska), kjer zmanjšanje ur delovnega časa plača podjetje (Jolivet in Lee 2004).

Gibljev delovni čas ponuja prednosti tako za delodajalca kot tudi za delavca. Za delodajalca se delovni čas lahko prilagodi glede na poslovne potrebe in pri tem zmanjša število zaposlenih v času izven glavnih konic dela. Za delavca lahko prilagodljiv delovni čas pomeni, da je njegovo delovno mesto prav zaradi tega ukrepa bolj humano, saj na ta način lažje usklajuje potrebe dela ter zasebnega življenja. Tam, kjer lahko zaposleni prilagajajo svoj delovni čas, je velika možnost, da se ne bodo odločili za polno upokojitev. Opravljanje tovrstnih prožnih možnosti za zaposlene bi lahko okrepilo delodajalčev družbeni ugled (Naegele in Walker 2006).

Vzhodnoevropske države se gibljejo v smeri bolj prožnih trgov in fleksibilnega dela, v skladu z delodajalci ter obstoječo zakonodajo. Mnoge države imajo takšno kulturo delovnega mesta, v kateri so pogoji dela individualno prilagojeni posameznemu delavcu, na podlagi dogovora med delavcem in managerjem (Mandl, Dorr in Oberholzner 2006).

Za povečanje zaposljivosti starejših delavcev s krajšim delovnim časom morajo biti dobra delovna mesta s krajšim delovnim časom na voljo, takšna pa morajo biti tudi delovna mesta za starejše delavce, ki želijo zamenjati delovno mesto ali ponovno vstopiti na trg dela ter ne le za delavce na notranjem trgu dela (Jepsen in Hutsebaut 2003, 7). Učinkovitost sheme v odvrčanju od zgodnjega upokojevanja je težko izmeriti zaradi pomanjkanja empiričnih dokazov (Ghosheh, Lee in McCann 2006, 24).

Za izboljšanje kakovosti dela starejših delavcev je treba raziskati različne možnosti, ki olajšajo napore starejših delavcev na njihovem delovnem mestu.

Prenova delovnih mest je tradicionalni ukrep za izboljšanje delovnih pogojev v povezavi s staranjem delovne sile. Napredek v tehnologiji bi lahko zmanjšal fizične napore na delovnem mestu, toda kljub temu so napor, ki niso fizične narave, vse bolj pomembni (Ghosheh, Lee in McCann 2006, 25). Rezultati četrte Evropske raziskave o delovnih pogojih kažejo, da se, kljub splošnim trendom na storitvah in znanju utemeljujočem gospodarstvu, fizični in psihološki faktorji dela niso bistveno spremenili v zadnjih 15. letih (Parent-Thirion idr. 2007, 61). Nekateri trendi v zaposlitvenih razmerjih in delovnih pogojih (fleksibilizacija delovnega

razmerja in pospeševanja dela, povezanega z novimi oblikami organizacije dela) so imeli celo negativen vpliv na zdravje evropskih delavcev.

Naegele in Walker (2006, 17) ugotavljata, da je *prerazporeditev* starejšega delavca potrebna takrat, ko zaradi sprememb v delovanju znanje starejših delavcev ni maksimirano na njihovem delovnem mestu. Hkrati pa priporočata tudi preventivno prerazporeditev kot ukrep za razvoj kariere in varovanje zdravja. Znak uspešnosti za prerazporeditev je sposobnost zaposlenega, da tudi na delovnem mestu, na katerega je prerazporejen, uporablja svoje spretnosti na nove in drugačne načine ter pri tem ohrani svojo raven produktivnosti.

Prerazporeditev je trdno zasidrana v Vzhodni Evropi, kjer je to že stalna praksa, da bi delavci ohranjali stopnjo zaposljivosti. Prerazporeditev je običajno na voljo za zaposlene, ki imajo zdravstvene težave. Z zagotavljanjem prerazporeditve se delodajalci izognejo neaktivnosti delavca na delovnem mestu (Mandl, Dorr in Oberholzner 2006).

Mnogo, zlasti delodajalcev, verjame, da je starejše delavce treba obravnavati kot skupino s posebnimi potrebami, ki potrebuje »mehka delovna mesta« na koncu svoje kariere poti (Jepsen in Hutsebaut 2003, 8). »Mehka delovna mesta« naj bodo manj fizično naporna in naj zahtevajo večje delovne izkušnje (npr. administracija, mentorstvo in svetovne funkcije) (Ghosheh, Lee in McCann 2006, 25). Tveganja takšnega pristopa so (Jepsen in Hutsebaut 2003, 8), da ni dovolj takšnih delovnih mest in da so delavci ponavadi zapostavljeni pri tovrstnih funkcijah.

Prevladujoči pristop v oblikovanju delovnih mest mora torej biti starostno nevtralen in mora obsegati celovito preobrazbo delovnega mesta, vključno z delovnim časom, promocijo zdravja, učinkovitostjo regulacije in usposobljenosti, managementa mobilnosti ter kariere, kar postopoma predstavlja razlike med posameznikom in spremembami v njihovih sposobnostih (Naegele 1999, 28; Jepsen in Hutsebaut 2003, 8). Uspešno preoblikovanje delovnega mesta je treba opraviti na ravni podjetja in bi moralo vključevati delavce (participativna ergonomija) (Naegele 1999, 28).

Prednosti drugega pristopa so izogibanje stigmatizacije, ponujanje široke palete možnosti za starejšo delovno silo in spodbujanje vnaprejšnjega obvladovanja razmer (Jepsen in Hutsebaut 2003, 8).

### **3.4 Zdravje in vpliv zdravja na delo starejših delavcev**

Bolezen ali invalidnost oseb je bil tretji najpogostejši vzrok za odhod iz delovnega mesta pri starejših delavcih v EU-15 (Evropska komisija 2004, 9). Prvi vzrok je bila normalna upokojitev in drugi zgodnja upokojitev. Zato imajo zdravje in varnost pomembno vlogo pri ohranjanju starejših delavcev na trgu dela.

Zdravje se slabša s starostjo, vendar vse bolezni ne zmanjšujejo delovne zmožnosti in nekateri ljudje lahko normalno delajo, kljub bolezni (Ilmarinen 2005, 185). Vendar bolezni niso »ekskluzivno« samo za starejše ljudi, tudi mladi prav tako lahko zbolijo. Poleg tega so pomembni dejavniki za telesno in duševno zdravje starejših delavcev pretekli ter sedanji delovni pogoji (Jolivet in Lee 2004).

Za zmanjšanje tveganj poklicnih poškodb in bolezni, kot tudi za preprečevanje bolezni in slabega zdravja, ki jih povzročajo dejavniki izven dela, mora biti več preventivnih pristopov (OECD 2006, 132). Politika za spodbujanje in spremljanje zdravja zaposlenih se mora uporabljati od začetka do konca delovne dobe.

Z internalizacijo stroškov delovnih poškodb so lahko delodajalci bolj motivirani, da poskrbijo za boljše pogoje glede varnosti in zdravja svojih delavcev (OECD 2006, 134). Od podjetij, ki ustvarjajo nadpovprečno število prejemnikov invalidnine, je možno tudi zahtevati, da prispevajo več v programe za invalidske pokojnine. Vendar pa takšni ukrepi lahko vplivajo neproduktivno in lahko celo odvračajo delodajalce od zaposlovanja starejših delavcev, če ti ne skrbijo za nadzor starostne strukture v podjetju.

Poleg preventivne dejavnosti so nujni ukrepi, ki pomagajo delavcem z zmanjšano sposobnostjo dela, da ostanejo zaposleni. Nujni so ukrepi, kot so: čas rehabilitacije, skrajšani delovni čas, prilagajanje na delovno mesto itd. (OECD 2006, 134).

Proces staranja ima zagotovo vpliv na zdravje, delo in na vse spremembe, povezane s pojavom staranja.

Čeprav je staranje fiziološki proces, pa pri posamezniku to ni zgolj to. Hkrati s fiziološkim procesom se pojavljajo različne bolezni. Posledično s tem lahko govorimo o fiziološkem, upočasnjem in pospešenem, normalnem ter patološkem staranju (Cijan in Cijan 2003, 23).

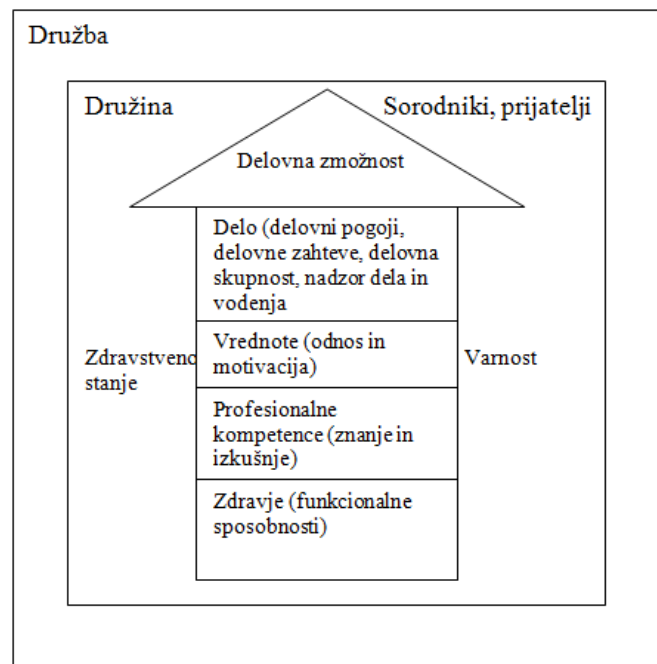
Starejšega človeka zaznamujejo mnoge spremembe, ki so se z leti nakopičile v življenju. Sem spadajo predvsem biološki vidiki staranja in vse telesne značilnosti posameznika, ki so posledica njegovih dednih lastnosti. Zaznamujejo ga tudi vplivi nekaterih zunanjih dejavnikov, kot npr. delovno okolje in vpliv življenjskega okolja. Iz vseh teh sprememb izhaja določeno zdravstveno stanje in s tem povezanih bolezni, kakor tudi stopnja ohranjanja sposobnosti za delo (Cijan in Cijan 2003, 24).

### **3.5 Delovna zmožnost starejših delavcev**

Ravnovesje med osebnimi viri in delom zahteva t. i. koncept »delovne zmožnosti« ter »hiše delovne zmožnosti«, ki ga je razvil Finski inštitut za zdravje pri delu in prikazuje različna področja delovne zmožnosti, kot tudi dejavnike dobrega počutja na delovnem mestu (Ilmarinen 2005; Piekkola in Kauhanen 2004). Tri najnižje ravni v t. i. hiši zmožnosti

prikazujejo človeške vire (zdravje, izobraževanje, veščine, vrednote, stališča in motivacijo). Zdravje je temelj za delovno zmožnost. Znanje in veščine ter nadaljnji razvoj so postali zelo pomembni za zadovoljitev potreb delovne kariere v hitro spreminjajočem se delovnem okolju. Tretja raven vsebuje ravnovesje med delom in osebnimi viri ter delom in zasebnim življenjem.

Četrta raven obsega vse razsežnosti dela (organizacijo dela, ergonomijo, delovne ure, delovna razmerja, delovne rotacije, usposabljanje na delovnem mestu itd.). Je največja raven v t. i. hiši sprememb, z najbolj naglimi spremembami v času svojega trajanja. Managerji in nadzorniki imajo pooblastila za izvajanje in organiziranje dejavnosti na tej ravni. Delovno mesto povezuje delavce z njihovimi službami. Dejavniki, ki spodbujajo delovno zmožnost, so skrb za zdravje in varnost, življenje izven dela (mikro okolje z družino, sorodniki in prijatelji) ter družbeni faktorji, ki podpirajo delovno zmožnost (zakonodaja, infrastruktura, gospodarstvo, storitve in spodbude).



**Slika 1: Hiša zmožnosti**

Vir: Ilmarinen 2005, 133.

Delovna zmožnost ni odvisna samo od ene, temveč od mnogih sposobnosti, ki se jim pridružujejo osebni, emocionalni in motivacijski dejavniki. Zato torej iz upadanja posameznih sposobnosti starejših delavcev ne sledi, da so ti zato slabši pri delu. Tam, kjer bi se naj na podlagi logične razlage slabše odrezali, so zaradi kompenzacij lahko enako dobri ali celo boljši kot od mlajših delavcev (Pečjak 1998, 136).

Poleg nespremenjene, ali zelo malo spremenjene delovne učinkovitosti, starejši delavci manj zamujajo in manj izostajajo z dela. Čutijo večje zadovoljstvo pri delu in imajo manj nesreč pri delu (Warr 1994).

Učinkovitost starejših delavcev je pogosto odvisna tudi od vrste dela. Manjša primernost dela za starejše delavce je v tistih vrstah dela, kjer je zahtevana fizična moč in kjer je treba reagirati hitro. To so torej vsi tisti poklici, ki zahtevajo visoko stopnjo socialne odgovornosti. To so npr. gasilci, piloti, gorski reševalci itd. (Pečjak 1998, 138).

Delovna aktivnost ni nujno vezana na določen poklic, ampak na posameznika, ki želi in zmore aktivno sodelovati v delovnem procesu.

V srednjih letih so ljudje večinoma še aktivni, potem odidejo v pokoj, vendar ne vsi. Nekateri ostanejo delovno aktivni vse tja do srednje ali celo pozne starosti s honorarno zaposlitvijo, da delajo v nekdanjih podjetjih kot svetovalci ali pa celo odpirajo lastna podjetja (Pečjak 1998, 135).

## **4 RAZISKAVA PROBLEMATIKE ZAPOSLOVANJA STAREJŠIH**

Objava prostega delovnega mesta je javna, zato je vsebina tovrstnega oglaševanja zelo pomembna. Razpisi za prosta delovna mesta se pojavljajo na spletnih straneh, oglasnih deskah, v dnevnem časopisju, radiu in drugod. Zelo pomembno je, da zaposlitveni oglas ne vsebuje prikritih diskriminatornih tendenc. Zelo pogost primer diskriminatornega oglaševanja je oglaševanje delovnih mest, pri katerih delodajalci diskriminirajo starejše iskalce zaposlitve (Greif 2006, 31).

Empirični del naloge vsebuje analizo zaposlitvenih oglasov in analizo intervjujev, ki so bili narejeni z izbranimi zaposlenima na Zavodu RS za zaposlovanje in v kadrovske agenciji. Z analizo zaposlitvenih oglasov je bila težnja ugotoviti, koliko zaposlitvenih oglasov na zaposlitvenem portalu mojedelo.com vsebuje diskriminatorno vsebino oglasa, v katerih se kaže prikrita diskriminacija na podlagi starosti. Z metodo intervjuja je bil namen dopolniti raziskavo v prvem delu in predstaviti delovanje, izkušnje ter soočanje Zavoda RS za zaposlovanje in kadrovske agencije s problematiko zaposlovanja starejših delavcev, ko le-ti pri njih iščejo pomoč.

### **4.1 Analiza zaposlitvenih oglasov**

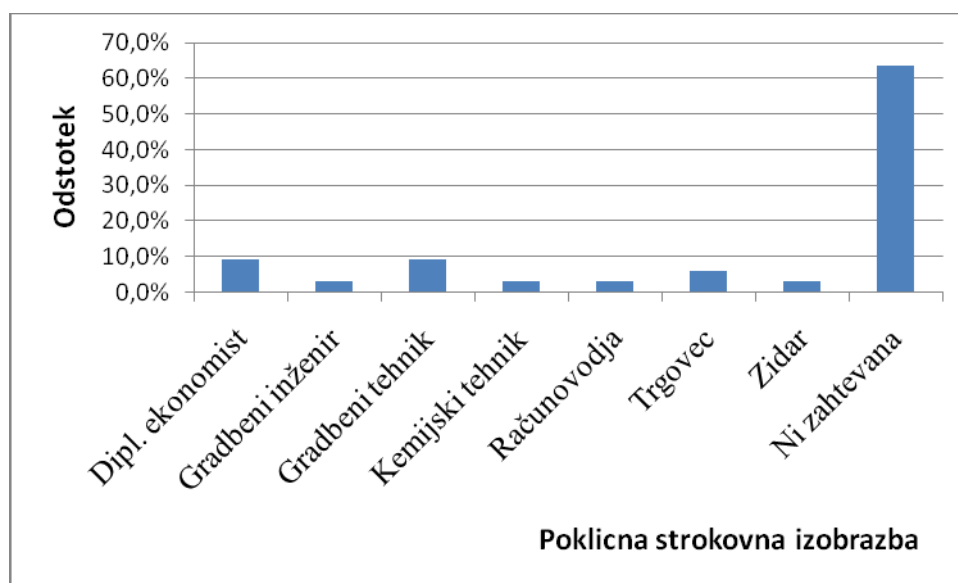
Vzorec raziskave je obsegal 100 zaposlitvenih oglasov, ki so bili izbrani prek spletne strani [www.mojedelo.com](http://www.mojedelo.com). V času od marca do junija 2011 je bilo na podlagi 100 naključno izbranih zaposlitvenih oglasov preverjeno, koliko oglasov se pojavlja na omenjeni spletni strani, ki v oglaševanju svojega delovnega mesta diskriminirajo starejše iskalce zaposlitve. Za analiziranje so bili oglasi iz spletnega oglaševanja izbrani zato, ker je to najbolj priljubljena in najhitrejša oblika oglaševanja prostega delovnega mesta. Oglaševanje zaposlitvenih oglasov prek spleta je namreč oblika kadrovskega oglaševanja, ki najhitreje narašča. Internet je po izkušnjah delodajalcev orodje, ki odlično služi za pridobivanje novih sodelavcev. Predvsem zaradi tega, ker je zaradi svoje dostopnosti poceni in nudi najhitrejšo pot do zelenih informacij (Zaletel 2006, 35).

Diskriminatornost se je v prikriti obliki pojavljala kot vsebinski opis delovnega mesta, podjetja, okolja ali delovnega tima, v katerem naj bi delavec deloval. Oglasi, zajeti v raziskavi, so nakazovali na starostno diskriminacijo, kljub temu, da Ustava RS vsakršno diskriminacijo izrecno prepoveduje. Iz primera zaposlitvenega oglasa (priloga 1) pa je razvidno, da oglas z besedno zvezo »mlad kolektiv« sporoča iskalcu zaposlitve, da nudijo delo v kolektivu, ki ga sestavljajo mladi ljudje in s tem na prikrit način sporočajo, da v svojem kolektivu ne želijo starejše osebe. Ta namerno ali nenamerno uporabljena besedna zveza lahko hitro »zmoti« iskalca zaposlitve, ki je starejši in se v tovrstnem okolju morebiti ne bi počutil sprejetega ter zaželenega. Omenjena besedna zveza je bila tudi največkrat uporabljena v oglasih, ki so nakazovali na diskriminacijo na podlagi starosti. Primer oglasa, ki je v svojem

zaposlitvenem oglasu k prijavi na razgovor za delovno mesto pozival iskalce zaposlitve in jim nudil delo v »mladem okolju«, ni bil v skladu z opisom filozofije podjetja na začetku oglasa. V začetku so namreč navajali, da so podjetje z dolgoletno tradicijo, ki si želijo predvsem izkušene delavce. Torej delavce, ki so že dalj časa delovali na enakem ali podobnem področju, kar mlad delavec že v osnovi ne bo mogel, saj ne more imeti dolgoletnih izkušenj, kot so jih zahtevali v opisu prostega delovnega mesta. Podjetje, ki je iskalo sodelavko oz. sodelavca za predstavitev in prodajo dišav, je v svojem oglasu iskalo »mlado osebo«, pri čemer že sama besedna zveza očitno sporoča iskalcu zaposlitve osebo, v kateri starostni skupini si želijo na svojem delovnem mestu. Podjetje je torej prek oglasa na zaposlitvenem portalu iskalo nove sodelavce in jih pozvalo, naj se pridružijo njihovi »mladi ekipi«. Delo že v osnovi ni bilo primerno za starejše delavce, saj je tudi v nadaljevanju oglasa nagovarjalo na fizično naporno delo na terenu in na zelo razgibano delo v mladem okolju, ki zahteva sposobnost hitrega učenja.

Za namen raziskave so uporabljeni štiri kriteriji:

- poklicna strokovna izobrazba (ugotoviti, po kateri poklicni strokovni izobrazbi povprašujejo delodajalci v oglasih, torej, če je poklicna strokovna izobrazba pomembna pri izbiri kadrov);
- delovno mesto (ali pri razpisu prostega delovnega mesta namenjajo določena delovna mesta samo za starejše oz. mlajše iskalce zaposlitve);
- stopnja izobrazbe, kot navaja Čelebič (2009, 3), je pri starejših delavcih najnižja. Ugotoviti je treba, ali se delodajalci odločajo za zaposlovanje starejših delavcev, kljub njihovi nizki stopnji izobrazbe);
- regija (v katerih regijah v Sloveniji iščejo mlado delovno silo in pri tem izključujejo starejše, ali je v Sloveniji kakšna regija, ki še posebej izrazito odstopa glede diskriminiranosti pri zaposlovanju starejših).

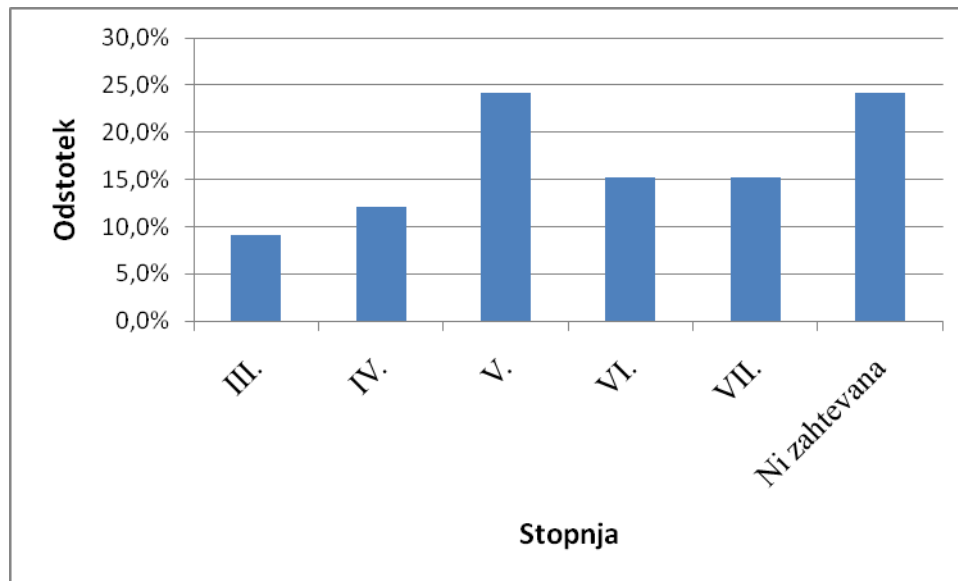


**Slika 2: Zahtevana poklicna strokovna izobrazba v zaposlitvenih oglasih**



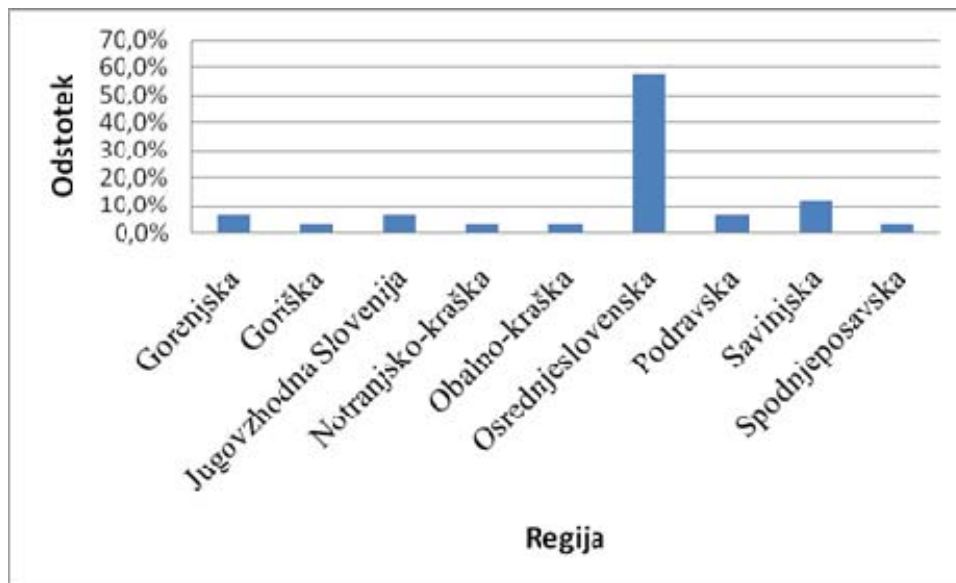
Na sliki 2 je prikazana zahtevana poklicna strokovna izobrazba v zaposlitvenih oglasih. Razvidno je, da izobrazba v oglasih ni bila zahtevana v 63 odstotkih primerov, vse ostale poklicne izobrazbe pa se pojavljajo v nekaj odstotkih.

Najpogosteje se je v zahtevi po delovnem mestu pojavljalo delovno mesto komercialist (21 odstotkov) in nato delovno mesto vodje poslovalnice (6 odstotkov). Vsa ostala delovna mesta se pojavljajo zgolj v nekaj odstotkih. Iz podatkov je razvidno, da je povpraševanje po delovnih mestih zelo raznoliko.



**Slika 3: Zahtevana stopnja izobrazbe v zaposlitvenih oglasih**

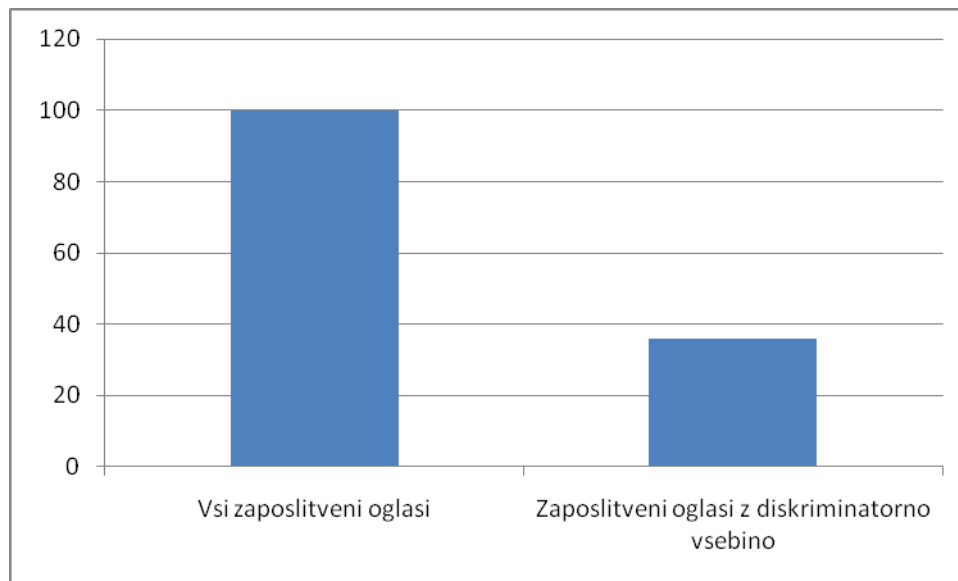
Največkrat zahtevana stopnja izobrazbe, ki se pojavlja v zaposlitvenih oglasih, je bila V. stopnja in je predstavljala četrtno vseh oglasov, prav tako pa v enakem številu odstotkov stopnja izobrazbe ni bila zahtevana. Nadalje sta bili VI. in VII. stopnja izobrazbe zahtevani v 15 odstotkih, IV. stopnja izobrazbe pa v 12 odstotkih vseh oglasov. Najmanj je bila zahtevana III. stopnja izobrazbe (9 odstotkov). Če to primerjamo s podatki Zavoda RS za zaposlovanje, je največ brezposelnih na trgu dela delovno aktivnih oseb s V. stopnjo izobrazbe, in sicer kar 30.562 (Zavod RS za zaposlovanje 2011). Glede na podatke Zavoda RS za zaposlovanje je bil rezultat pričakovan.



**Slika 4: Regija prostih delovnih mest v zaposlitvenih oglasih**

Regije v Sloveniji, ki se največkrat pojavljajo v zaposlitvenih oglasih, so: Osrednjeslovenska (Ljubljana in Domžale) v 57 odstotkih, Savinjska (Celje, Velenje) v 12 odstotkih Jugovzhodna Slovenija (Novo mesto in Trebnje) in Podravska (Maribor) v 6 odstotkih Goriška (Ajdovščina), Notranjsko-kraška (Ilirska Bistrica), Spodnje-posavska (Krško) in Obalno-kraška (Koper) pa so se pojavljale v 3 odstotkih. Leta 2010 je bilo na področju osrednjeslovenske regije v povprečju več kot 1.500 prostih delovnih mest, kar je predstavljalo 32 odstotkov vseh prostih delovnih mest v Sloveniji (SURS 2011).

Kriteriji, ki so bili določeni že na začetku analize, so pokazali, da poklicna strokovna izobrazba v veliki večini oglasov (slabi dve tretjini) nima največje vloge pri izbiri kadrov. Glede na to je mogoče sklepati, da delodajalci, ki so iskali kadre prek oglasov, upoštevajo tako izkušnje iskalcev zaposlitve kot tudi dejansko poklicno usmerjenost. Delovna mesta so se zelo razlikovala med seboj, zato je bilo nemogoče ugotoviti, ali so dejansko katera od njih namenjena samo starejšim delavcem. Največkrat zahtevana stopnja izobrazbe je bila V. stopnja (kar četrtnina vseh oglasov), prav tako v enakem odstotku stopnja ni bila zahtevana. Iz tega je možno sklepati, da je iskanje kadrov z nižjo stopnjo izobrazbe pogosto. Regija, v katerih je bilo največje število razpisanih prostih delovnih mest, je Osrednjeslovenska (57 odstotkov), verjetno zaradi dejstva, ker v to regijo spada Ljubljana kot glavno in največje mesto Slovenije, kjer je tudi največ prostih delovnih mest.



**Slika 5: Primerjava zaposlitvenih oglasov in zaposlitvenih oglasov z diskriminatorno vsebino**

Iz slike 5 je razvidno, da je v raziskavi bilo 36 zaposlitvenih oglasov, ki so vsebovali diskriminatorno vsebino.

## 4.2 Analiza intervjujev

Intervjuji so bili opravljeni z vodjo Urada za delo pri Zavodu RS za zaposlovanje, Območna služba Celje, ki pokriva občine Celje, Laško in Žalec. Opravljen je bil tudi intervju z direktorjem poslovne enote Celje, kadrovske agencije Adecco H. R., d. o. o. Na podlagi obeh intervjujev naj bi izvedeli, na kakšen način Zavod RS za zaposlovanje in kadrovska agencija opravljata svoje poslanstvo pri iskanju zaposlitve ter pri nudenju strokovne pomoči starejšim delavcem. Ugotoviti je bilo treba, kakšne so njihove skupne točke delovanja, pri čemur se razhajajo in pri čem se mogoče tudi dopolnjujejo. Oba intervjuja sta potekala v strukturirani obliki, kjer so bila vprašanja za oba intervjuvanca enaka in določena vnaprej.

### 4.2.1 Nudenje strokovne pomoči pri iskanju zaposlitve

Vsako osebo svetovalci zavoda obravnavajo individualno in skušajo pri tem ugotoviti specifične potrebe ter težave, zato je težko dati splošen odgovor. Starejše osebe, ki so večino svoje delovne kariere preživele na ožjem delovnem področju in v povprečju pri istem delodajalcu, se pri iskanju zaposlitve zaradi manjšega prenosljivega znanja soočajo z večjimi težavami. Pogosto jih ovira dejstvo, da svojo starost doživljajo kot oviro in so posledično manj motivirani za iskanje zaposlitve. Takšnim iskalcem želijo pomagati z vključevanjem v motivacijske delavnice, s ciljem, da se iskalce zaposlitve ponovno aktivira in izgrajuje njihovo pozitivno samopodobo. Zagotovo pri starejših delavcih na splošno zaznavajo nižjo

stopnjo računalniške pismenosti. Na omenjenem področju jim zavod omogoča pridobivanje osnovnih računalniških veščin oz. tudi njihovo nadgrajevanje v povezavi z njihovimi osnovnimi poklicnimi znanji. Zavod želi prispevati k zaposlovanju starejših tudi s finančnim stimuliranjem delodajalcev, za ciljne skupine delavcev, ki štejejo nad 50 let. Na drugi strani pa pomoč nudijo tudi starejšim osebam, ki imajo bogate delovne izkušnje, kar jim omogoča prednost na trgu dela, v primerjavi z mladimi zaposlenimi, ki iščejo prvo zaposlitev. Ker imajo v povprečju starejši delavci urejeno osebno in družinsko življenje, se lahko v večji meri posvečajo delovnim izzivom. Zavod torej želi osveščati starejše brezposelne osebe o njihovih prednostih in jim pomagati tam, kjer imajo težave oz. ovire. Ena od teh so tudi zdravstvene težave, ki starejšim zmanjšujejo zaposlitvene možnosti. Če gre pri tem za osebe, ki imajo velike omejitve pri zaposlovanju, lahko le-te skozi strokovno obravnavo pri rehabilitacijskem svetovalcu pridobijo status invalidnosti ali status, da oseba za pridobitno delo ni sposobna. Največja nevarnost za starejše brezposelne osebe pa je, da postanejo dolgotrajno brezposelni, ni pa nujno to posledica njihove nemotiviranosti ali neaktivnosti pri iskanju zaposlitve, ampak predvsem stališč delodajalcev, ki se raje odločajo za mlajše delavce. Iz tega razloga je zavod tudi opredelil starejše osebe, ki so starejše od 50 let, kot prednostno skupino pri vključevanju v aktivno politiko zaposlovanja (APZ), predvsem javna dela. Kadrovska agencija nudi pomoč iskalcem pri pripravi na zaposlitvene razgovore in pri metodah, s katerimi bodo uspešno prestajali faze od zaposlitvenega razgovora pa vse do zaposlitve. Individualno kreirajo priprave na zaposlitveni razgovor. Vse delavce obravnavajo enako, ko pri njih poiščejo pomoč. V povprečju se v 15 odstotkih srečujejo z zaposlovanjem starejših.

Zavod RS za zaposlovanje in kadrovska agencija obravnavata iskalce zaposlitve individualno, na podlagi česar je možno sklepati, da za starejše iskalce zaposlitve nimajo pripravljenega posebnega zaposlitvenega načrta, ki bi bil usmerjen samo na starejše iskalce. Na Zavodu RS za zaposlovanje so tudi bolj seznanjeni z vsemi težavami, s katerimi se soočajo starejši iskalci zaposlitve. Medtem, ko je delo kadrovske agencije usmerjeno samo v pomoč iskalcem zaposlitve pri pripravah na razgovor in zaposlitev, je delo Zavoda RS za zaposlovanje precej bolj obširno in bolj fokusirano pripravljeno na »posebne« potrebe starejših iskalcev zaposlitve. V ta namen pripravljajo motivacijske delavnice za spodbujanje večje motivacije starejših, tečaje za pridobivanje in nadgrajevanje računalniških veščin, ki pri starejših delavcih v povprečju niso dobro razvite. Zavod RS za zaposlovanje se tudi trudi, da ozavešča starejše delavce o njihovih prednostih na trgu delovne sile in jim tudi priskoči na pomoč, ko se pojavijo težave. Pomembno je tudi, da jih kot prednostno skupino vključujejo v APZ. Funkcija Zavoda RS za zaposlovanje je torej vsestranska pri svetovanju in dodatnih programih, delavnicah in tečajih, ki jih organizirajo za vse iskalce zaposlitve, pri tem pa kot prednostno ter predvsem »rizično« skupino vključujejo v svoje programe.

Glede iskanja prilagojenih delovnih mest za starejšo delovno silo vodja poslovne enote na Zavodu RS za zaposlovanje odgovarja, da v skladu z ZDR delovna mesta ne smejo vsebovati diskriminatorne vsebine, zato na trgu dela ni objavljenih prostih delovnih mest, ki bi bila na

volja samo za starejše. Pred vsako zaposlitvijo je treba opraviti zdravniški pregled, z namenom, da se ugotovi, ali oseba izpolnjuje psihofizične zahteve za delovno mesto. V kolikor se pri starejših pojavljajo zdravstvene težave, se tudi njihove zaposlitvene možnosti ožijo. V kadrovske agenciji pa poudarjajo, da na trgu dela obstaja zelo nizka ponudba del, ki so primerna oz. prilagojena za starejše delavce. Takšna dela se pojavljajo morda v 10 odstotkih. V povprečju želijo delodajalci mladega zaposlenega, saj so starejši z vidika stroškov najdražji. Pa tudi pri nižje kvalificiranih kadrih je produktivnost nižja.

Na Zavodu RS za zaposlovanje tovrstnih oglasov ni na voljo med prostimi deli, saj je takšen oglas diskriminatoren do starejših iskalcev zaposlitve. Na kadrovske agenciji pa se srečujejo s tovrstno ponudbo del. Ocenjujejo tudi, da je tovrstnih oglasov na trgu dela 10 odstotkov. Odgovora na to vprašanje se zelo razlikujeta. Delodajalci, ki iščejo delavca prek kadrovske agencije, ne spoštujejo zakonodaje, ki prepoveduje oglaševanje in povpraševanje po delavcu glede na njegovo starost. Na Zavodu RS za zaposlovanje so pri tem bolj dosledni.

Odgovor na vprašanje o tem, kakšne dileme oz. težave zaznavajo pri starejšem iskalcu zaposlitve, je zajet že pri prvem vprašanju. V povprečju se pri starejših delavcih pojavlja večji strah pred vključevanjem v novo delovno okolje, ki ima nove zahteve dela. Ker sposobnost njihovega prilagajanja na spremembe s starostjo večinoma upada, enakega dela, ki so ga opravljali v preteklosti, večinoma na trgu dela ni. Zaposlovanje starejših je zatorej pogosto povezano s pridobivanjem novih in dodatnih znanj, kar je pogosto povezano s strahom, da tega pritiska preprosto ne bodo zmogli. Tudi sposobnost za ponovno učenje z leti upada, a tudi tukaj obstajajo izjeme. Starejši iskalci zaposlitve izražajo svetovalcem v kadrovske agenciji predvsem zaskrbljenost, da so za kakšno delo prestari, saj se jim počasi izteka poklicna »zgodovina«. V povprečju navajajo zdravstvene težave, kot največjo omejitev pri zaposlovanju. Določen odstotek starejših iskalcev je pripravljen sprejeti katero koli delo. Zaskrbljeni so zaradi težav, ki jih prinašajo zmanjšana produktivnost in večje možnosti za poškodbe pri delu. Ob tem je zanesljivost pri starejših delavcih večja kakor pri mlajših. Zaskrbljeni so tudi nad tem, da bi delodajalec raje izbral mlajšega delavca, če ima na razpolago mlajšega in starejšega. V tovrstnih primerih svetujejo starejšemu delavcu, da z delodajalcem pri iskanju zaposlitve vzpostavi osebni stik.

Izkušnje Zavoda RS za zaposlovanje in kadrovske agencije kažejo, da se starejši iskalci zaposlitve soočajo s strahom, da so za delo prestari, zaskrbljeni pa so tudi nad svojo ponovno vključitvijo v delovno okolje. Prav tako zaznavajo zaskrbljenost nad dejstvom, da produktivnost in sposobnost prilagajanja na spremembe starejšega delavca z leti upadajo. Izkušnje kadrovske agencije pa kažejo tudi na zaskrbljenost starejših iskalcev zaradi zdravstvenih težav, ki jih prinaša starost, in morebitnih poškodb pri delu. Tovrstnih težav pri Zavodu RS za zaposlovanje niso zaznali, ali pa jih iskalci niso izrazili. V kadrovske agenciji zaznavajo tudi očitno zaskrbljenost starejših nad dejstvom, da bi delodajalec na zaposlitvenem pogovoru raje izbral mlajšega delavca. V tem primeru jim kadrovska agencija svetuje taktiko,

ki je po njihovih izkušnjah dostikrat učinkovita, in sicer, da z delodajalcem vzpostavijo osebni stik, saj se na takšen način delodajalec lažje prepriča o njihovi vitalnosti.

#### ***4.2.2 Starejši na trgu dela***

Iz evidence, ki se nanaša na starostno in izobrazbeno strukturo starejših ter mlajših, ki so prijavljene v bazo brezposelnih oseb pri Območni službi Celje, je razvidno, da prevladujejo starejši do vključno IV. stopnje izobrazbe, od vključno V. navzgor (razen pri VI. stopnji) pa prevladujejo mlajši brezposelni. Razlike med mladimi in starejšimi so največje pri VII. stopnji izobrazbe, kjer beležijo nizek delež brezposelnih. Po podatkih kadrovske agencije, v primerjavi z mlajšimi iskalci, ni bistvenih razlik v stopnji izobrazbe. Prednost pri iskanju zaposlitve imajo vsekakor tisti, ki imajo višjo stopnjo izobrazbe. Pri večini starejših iskalcev prevladuje nižja stopnja izobrazbe. Le-ti se prijavljajo na delovna mesta, kjer opravljajo lažja fizična dela. Bolj izobraženi pa se prijavljajo tudi na delovna mesta, ki zahtevajo višjo stopnjo izobrazbe.

Po podatkih iz evidenc in baz iskalcev zaposlitve pri Zavodu RS za zaposlovanje ter v kadrovske agenciji je razvidno, da imajo starejši iskalci v povprečju nižjo stopnjo izobrazbe. Po podatkih kadrovske agencije se le-ti večinoma prijavljajo na delovna mesta, kjer opravljajo lažja fizična dela. Na Zavodu RS za zaposlovanje teh podatkov nimajo.

Dejstvo, da se starejši delavci v povprečju težje znajdejo pri iskanju zaposlitve, je potrjeno tudi v odgovoru, da je mogoče splošno ugotovitev v vprašanju potrditi. Na drugi del vprašanja (ali večina starejših pri iskanju zaposlitve navaja poznavanje dela z okoljem Microsoft in internetnim okoljem pod svoja znanja) je težko odgovoriti, ker je pri predstavljanju delavca delodajalcu, kar poteka v obliki prošnje ali zaposlitvenega pogovora, poudarek dan predvsem na znanjih, ki so zahtevana in potrebna na konkretnem delovnem mestu. Na splošno je računalniška pismenost starejših oseb slabša kot pri mlajših. To oviro želi zavod odpraviti z vključevanjem v različna računalniška usposabljanja, ki jih smiselno povezujejo v celoto s predhodnimi izkušnjami in znanji, ki jih oseba že ima. Po mnenju direktorja kadrovske agencije se starejši težje prilagodijo na standarde podjetja. V tem primeru iskalce napotijo po pomoč na Zavod RS za zaposlovanje, ki omogoča tovrstna izobraževanja. Spodbujajo pa jih tudi k vseživljenjskemu učenju. Največ težav s tehnološkimi spremembami imajo tiste osebe, ki že dalj časa niso bile zaposlene in tiste, ki imajo nižjo stopnjo izobrazbe.

Na splošno tako Zavod RS za zaposlovanje kot kadrovska agencija zaznavata slabšo računalniško pismenost pri starejših iskalcih zaposlitve v primerjavi z mlajšimi. Pri Zavodu RS za zaposlovanje v ta namen organizirajo računalniško izobraževanje, kjer nadgrajujejo že pridobljeno predhodno znanje starejših iskalcev. Kadrovska agencija pa v primeru zaznavanja težav z računalniško pismenostjo napoti iskalca na Zavod RS za zaposlovanje, kjer mu lahko nudijo tovrstno pomoč. Iz odgovora je razvidno, da kadrovska agencija in Zavod RS za

zaposlovanje dobro sodelujeta ter na takšen način pomagata pri svetovanju starejšim iskalcem. Vendar pa na Zavodu RS za zaposlovanje odgovarjajo, da je težko na splošno govoriti o računalniškem znanju, saj vsako delovno mesto ne zahteva tovrstnih veščin. V kadrovske agenciji so storili še korak dlje v svetovanju, saj starejše iskalce spodbujajo k vseživljenjskemu učenju, ki je zelo koristno pri iskanju in ohranjanju zaposlitve. Prav tako zaznavajo največ težav tudi pri prilagajanju na spremembe v tehnologiji pri tistih starejših iskalcih zaposlitve, ki imajo nižjo izobrazbo in pri tistih, ki so že dlje časa brezposelni.

Zavod ne spremlja trajanja zaposlitve pri enakem delodajalcu, zato na zastavljeno vprašanje ne morejo odgovorjati s statističnimi podatki, ker jih ne posedujejo. V kolikor gre za iskanje zaposlitve pri starejših osebah, je iskanje vezano na objavljena prosta delovna mesta. Delovna mesta so večinoma dela za določen in krajši čas, iskalci zaposlitve pa so posledično prisiljeni sprejemati tovrstne zaposlitve, saj je takšna ponudba. Trajnejše zaposlitve seveda nudijo večjo varnost, a je teh na trgu dela zelo malo. To je prvo dejstvo, s katerim so soočeni vsi, ki vstopajo na trg dela. Izkušnje kadrovske agencije kažejo, da v povprečju starejši ne menjajo pogosto zaposlitve v različnih podjetjih. Starejši delavci so pogosto »ukoreninjeni« v podjetjih, saj ostajajo tam predvsem zaradi varnosti in iz navade.

Zavod RS za zaposlovanje nima podatkov o menjavi delovnih mest med starejšimi zaposlenimi. Izkušnje kadrovske agencije pa kažejo na dejstvo, da starejši zaradi svoje pripadnosti podjetju in varnosti, ki jih nudi dolga delovna zgodovina pri enakem delodajalcu, delovnih mest ne menjajo pogosto.

#### **4.2.3 Okolje in starejši delavci**

Povratnih informacij o zadovoljstvu delodajalcev z delom starejših delavcev v kadrovske agenciji ne zbirajo sistematično. Glede zadovoljstva delodajalca ne morejo trditi, da je zadovoljstvo z delom neposredno povezano s starostjo osebe, ampak delodajalca zanima predvsem v kolikšni meri določena oseba izpolnjuje pričakovanja delodajalca, ki so vezana na motiviranost in pripravljenost na delo, izkušnje, znanja, vrednote, interese, osebnostne lastnosti itd. V kadrovske agenciji poudarjajo, da podjetja v povprečju zaposlujejo delavce, ki sodijo v srednji starostni razred, v katerega so zajeti tudi starejši delavci. Zagotovo so pomanjkljivosti pri zaposlovanju starejših delavcev, saj starejši delavci ne izpolnjujejo vseh pričakovanih podjetja. Ena izmed pomanjkljivosti je gotovo tudi dejstvo, da so starejši delavci tudi najdražji delavci. Delodajalci so zadovoljni predvsem s tistimi starejšimi delavci, katerih delovno mesto obsega delo v pisarni, saj za tovrstno delo ni potrebna velika fizična pripravljenost.

Na Zavodu RS za zaposlovanje ocenjujejo, da je zadovoljstvo delodajalca vezano predvsem na osebnostne lastnosti in vrednote zaposlenega, ne morejo pa trditi, da je starost glavni dejavnik zadovoljstva ali nezadovoljstva nad starejšim delavcem. Po podatkih kadrovske

agencije delodajalci izpostavljajo predvsem negativen vidik zaposlovanja starejših delavcev, saj so ti delavci, ki podjetje največ stanejo. Pozitiven vidik zaposlovanja starejših delavcev zaznavajo predvsem pri delovnih mestih, na katerih fizična pripravljenost nima velike vloge.

### **4.3 Ugotovitve empiričnega dela**

S pomočjo intervjuja direktorice Zavoda RS za zaposlovanje, na Uradu dela v Celju, je bil dobljen obširen vpogled v delovanje zavoda na področju zaposlovanja, svetovanja in nudenja pomoči starejšim delavcem. Tudi direktor kadrovske agencije Adecco H. R., d. o. o., je podal zadovoljive odgovore na področju zaposlovanja starejših. Iz obeh intervjujev je mogoče povzeti več ugotovitev. Ugotovljeno je bilo, da tako Zavod RS za zaposlovanje kot tudi kadrovska agencija nudita individualen pristop do vsakega delavca in tudi vse delavce obravnavajo enako. Kakšnih posebnih zaposlitvenih načrtov samo za starejše zaposlene nimajo, jih pa poskušajo na pravilen način usmerjati, da lažje najdejo zaposlitev, ki je primerna njihovi starosti. Pri prilagojenosti delovnih mest samo za starejše na Zavodu RS za zaposlovanje striktno upoštevajo zakonodajo, ki prepoveduje diskriminatornost oglasov. V kadrovski agenciji pa trdijo, da je takšnih oglasov malo. Oba sogovornika pri starejših iskalcih zaposlitve zaznavata težave pri vključevanju starejšega delavca v novo delovno okolje. Pri kadrovski agenciji so zaznali še zaskrbljenost nad zdravstvenimi težavami in možnostjo hitrejših poškodb pri delu. Nižja stopnja izobrazbe je bila navedena v obeh odgovorih intervjuvancev. Tudi glede znanja na področju tehnologije sta bila sogovornika enakega mnenja, in sicer, da je znanje s tovrstnega področja slabo. Podatkov o menjavi zaposlitve na različnih delovnih mestih zavod ne spremlja, po izkušnjah kadrovske agencije pa se to v večini primerov ne dogaja. Na zadovoljstvo delodajalcev vplivajo predvsem njegove osebne kompetence, ne pa starost, vsaj v večini primerov, kakor to zatrjujejo tako v Zavodu RS za zaposlovanje kot tudi v kadrovski agenciji. Ugotovljeno je, da Zavod RS za zaposlovanje deluje bolj v prid in korist delavca (z organiziranjem tečajev, delavnic, usposabljanj itd.), kadrovska agencija pa deluje bolj v prid delodajalca in se ravna bolj po njegovih zahtevah, seveda v sodelovanju z delavcem, pri čemer uporabljajo individualen pristop.

S pomočjo analize zaposlitvenih oglasov so prikazani rezultati zaposlitvenih oglasov, ki izražajo diskriminatornost do starejših delavcev. S pomočjo kriterijev je ugotovljeno, v katerih poklicnih strokovnih izobrazbah, na katerih delovnih mestih, zahtevani stopnji izobrazbe in v katerih regijah v Sloveniji se največkrat pojavljajo diskriminatorni oglasi z diskriminatorno vsebino. Rezultati so nato primerjani s statističnimi podatki Statističnega urada RS (SURS) in Zavoda RS za zaposlovanje. Gleda na statistične podatke so bili rezultati analize zaposlitvenih oglasov pričakovani. Ugotovljeno je, da je diskriminatornost v zaposlitvenih oglasih vsekakor prisotna, kljub prepovedi tovrstnega oglaševanja. Na starostno diskriminacijo nakazuje že vsebina oglasov (npr. mlado podjetje, mlad tim, mlado okolje itd.). V povezavi z diskriminatornimi besednimi zvezami v oglasih so v teh tudi posredno povezani



pogoji, ki jih postavljajo za delovna mesta, za katera na prikrit način iščejo samo mlade delavce. In sicer, predvsem na način, da v oglasih navajajo pogoje dela, ki niso primerni za starejše delavce.

Analiza zaposlitvenih oglasov in obeh intervjujev je v empiričnem delu tvorila nekakšen »trikotnik« mnenj iz prakse in analitičnega povzemanja vsebine iz problematike starostne diskriminacije in zaposlovanja starejših delavcev. Na področju svetovanja starejšim iskalcem zaposlitve je nujnega več svetovanja, prilagojenega samo starejšim delavcem. Zanje bi bilo treba pripraviti zaposlitvene načrte, ki bi ustrezali njihovim težavam, izkušnjam in pogojem. Oglasi, kjer so objavljena prosta delovna mesta, ne bi smeli nagovarjati samo mladih iskancev zaposlitve, ampak bi morali vse delavce obravnavati enako.

## 5 SKLEP

Današnji čas je čas, v katerem se dogajajo hitre spremembe v svetu, v katerem živimo in delamo. Gleda na prebivalstveno strukturo se soočamo z mnogimi posledicami, ki so povezane z zniževanjem rodnosti in podaljševanjem aktivnega življenja. Prebivalstvo se vse hitreje stara, čemur se ni mogoče izogniti. V Zakonu o delovnih razmerjih je opredeljeno posebno varstvo starejših delavcev. V Ustavi RS pa je opredeljena tudi prepoved diskriminacije, ki nalaga državljanom, da se vsakega posameznika obravnava enako in pod enakimi pogoji. Starostna diskriminacija je vsekakor prisotna na mnogih delovnih mestih in v družbi nasploh. Na starostno diskriminacijo vplivajo številni stereotipi, ki diskriminirajo starejše. Diskriminacija se kaže tudi v zaposlitvenih oglasih, kjer se kaže predvsem »prikrita« diskriminacija v obliki vsebine oglasov, ki izražajo simpatije do mlajših iskalcev zaposlitve. »Prikrita« diskriminacija v oglasih stoji predvsem za besedami in besednimi zvezami, ki nakazujejo na diskriminatorno vsebino. Produktivnost delavca ni nujno povezana z njegovo starostjo. Produktivnost lahko z leti celo narašča. Za spodbujanje produktivnosti članice EU uporabljajo posebne ukrepe, s katerimi naj bi spodbujale starejše delavce in dvigovale raven njihove produktivnosti. Poseben vidik produktivnosti so tudi plače delavcev, ki naj bodo vedno povezane s produktivnostjo. Delovni pogoji so za starejšega delavca še toliko bolj pomembni kot za mlajšega. Starejši delavec namreč z leti potrebuje tudi več počitka in bolj prilagojen delovni čas. Priporočljivo je tudi prilagojeno delovno mesto. Neprilagodljivost delovnih pogojev je bilo mogoče najti tudi v zaposlitvenih oglasih, ki so s svojimi pogoji dela diskriminirali starejše (npr. daljši delovni čas, veliko dela na terenu itd.). Zdravje in zdravstveno stanje je pri starejših delavcih v povprečju slabše kot pri mlajših delavcih. Ni pa nujno. Tudi mlajši delavci lahko večkrat »koristijo« bolniški dopust tako, kot tudi starejši delavci. Delovna zmožnost ni odvisna samo od ene sposobnosti, ampak od mnogih, ki se jim pridružujejo različni dejavniki. Povezana je z vrsto dela, ki ga starejši delavec opravlja, saj je npr. fizično zahtevno delo manj primerno za starejše delavce. Mnogo teoretičnih spoznanj iz teoretičnega dela sta potrdila intervjuvanca v empiričnem delu naloge. Na podlagi njunih odgovorov so bila teoretična dejstva povezana s praktičnimi izkušnjami sogovornikov. Po izkušnjah direktorja kadrovske agencije je bila potrjena domneva, da delodajalci rajši zaposlijo mladega delavca in pri tem zanemarijo dolgoletne izkušnje, ki jih ima starejši delavec v primerjavi z mladim neizkušenim delavcem. Zdravstveno stanje starejšega delavca pogosto vpliva na njegovo zaskrbljenost pri iskanju dela, kot tudi pri delu samem, kot je to poudaril direktor kadrovske agencije. Težjo prilagodljivost tehnološkim in drugim spremembam zaznavata pri starejših delavcih oba intervjuvanca. Pri tem pa na Zavodu RS za zaposlovanje delujejo aktivno predvsem na področju računalniškega izobraževanja, ki so namenjena vsem iskalcem zaposlitve, med njimi pa je tudi veliko starejših, ki to znanje še toliko bolj potrebujejo, saj ga ne obvladajo tako dobro kot mlajši. Potrdilo se je tudi, da največ pri zadovoljstvu delodajalca z delavcem vplivajo njegove osebne karakteristike pri delu in da pri tem starost nima najpomembnejše vloge. Področje managementa starejših je slabo raziskano, zato je treba s preventivnimi ukrepi vlade, delodajalcev in starejših delavcev

ustvariti boljše pogoje dela ter zaposljivosti. Na problem je treba gledati dolgoročno. Izsledki raziskav namreč kažejo, da se v starejših delavcih skrivajo mnoge izkušnje, modrost in znanje, ki ogromno pripomorejo k uspešnemu delovanju podjetij, če se jih ta le upošteva in na pravilen način predstavi delodajalcem. Na delovno sposobnost, delovne navade in produktivnost ne vplivajo leta, temveč osebnost.



## LITERATURA

- Butler, Robert N. in Myrna I. Lewis. 1982. *Aging & mental health: positive psychosocial and biomedical approaches*. [Http://www.hreoc.gov.au/pdf/age/hiddenbarrier2010.pdf](http://www.hreoc.gov.au/pdf/age/hiddenbarrier2010.pdf) (22. 4. 2011).
- Cijan, Vladimir in Rafael Cijan. 2003. *Zdravstveni, socialni in pravni vidiki starostnikov*. Maribor: Visoka zdravstvena šola.
- Cvetko, Aleksej. 2009. *Pregled sistema pokojninskega in invalidskega zavarovanja s sodno prakso*. Maribor: De Vesta.
- Damijan, Jože P. 2011. *Nobene drame ne bo, ta pokojninska reforma itak ne bo rešila javnih financ*. [Http://www.razgledi.net/2011/06/06/nobene-drame-ne-bo-ta-pokojninska-reforma-itak-ne-bi-resila-javnih-financ](http://www.razgledi.net/2011/06/06/nobene-drame-ne-bo-ta-pokojninska-reforma-itak-ne-bi-resila-javnih-financ) (22. 6. 2011).
- Dennis, Helen in Kathryn Thomas. 2007. Ageism in the workplace. *Generations* 31 (1): 84–89.
- Dohmen, Thomas. J. 2003. *Performance, seniority and wages: formal salary systems and individual earnings profiles*. Bonn: Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit.
- Dominkuš, Davor. 2006. Izhodišča za pripravo strategije dolgožive družbe za obdobje od 2006 do 2010. V *Starejši za starejše*, ur. Darja Cibic idr., 17–55. Ljubljana: Zveza društev upokojencev Slovenije.
- Duell, Nicola, Robert Lindley, Robert Arnkil, Beate Baldauf, Derek Bosworth, Bernard Casey, Arie Gelderblom in Simone Leitzke. 2006. *Ageing and employment: identification of good practice to increase job opportunities and maintain older workers in employment*. Bruselj: European Commission, Directorate - General for Employment and Social Affairs and Equal Opportunities.
- Ghosheh, Najati S. Jr., Sangheon Lee in Deidre McCann. 2006. *Conditions of work and employment for older workers in industrialized countries: understanding the issues, conditions of work and employment series no. 15*. Geneva: ILO.
- Greif, Tatjana. 2006. *Ukrepi proti diskriminaciji v zaposlovanju za delodajalce*. [Http://skei.si/uploads/skei/public/\\_custom/viewAttachment1.pdf](http://skei.si/uploads/skei/public/_custom/viewAttachment1.pdf) (22. 4. 2011).
- Ilmarinen, Juhani 2005. *Ageing and the quality of worklife in the European Union*. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health and Ministry of Social Affairs and Health.
- Jepsen, Maria in Martin Hutsebaut. 2003. *What strategies for active ageing? Antwerpen: Social security in a long life society*.
- Jolivet, Annie in Sangheon Lee. 2004. *Employment conditions in an ageing world: Meeting the working time challenge, conditions of work and employment series no. 9*. Geneva: ILO.
- Macnicol, John 2006. *Age Discrimination: An historical and contemporary analysis*. [Http://www.hreoc.gov.au/pdf/age/hiddenbarrier2010.pdf](http://www.hreoc.gov.au/pdf/age/hiddenbarrier2010.pdf) (22. 4. 2011).
- Malačič, Janez. 2006. Mladi in starejši v pasteh sprememb na trgu dela. *IB* 40 (4): 84.
- Mandl, Irene, Andrea Dorr in Thomas Oberholzner. 2006. *Age and employment in new member states, European foundation for the improvement of working and living*

- conditions. [Http://www.eurofound.europa.eu.int/publications/htmlfiles/ef0626.htm](http://www.eurofound.europa.eu.int/publications/htmlfiles/ef0626.htm) (25. 4. 2011).
- Naegele, Gerhard. 1999. *Active strategies for an ageing workforce*. [Http://www.eurofound.europa.eu.int/pubdocs/1999/62/en/1/ef9962en.pdf](http://www.eurofound.europa.eu.int/pubdocs/1999/62/en/1/ef9962en.pdf) (25. 4. 2011).
- Naegele, Gerhard in Alan Walker. 2006. *A guide to good practice in age discrimination*. [Http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2005/137/en/1/ef05137en.pdf](http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2005/137/en/1/ef05137en.pdf) (25. 4. 2011).
- Parent–Thirion, Agnes, Enrique Fernandez Macias, John Hurley in Greet Vermeylen. 2007. *Fourth European working conditions survey*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Pečjak, Vid. 1998. *Psihologija tretjega življenjskega obdobja*. Ljubljana: Znanstveni inštitut Filozofske fakultete.
- Pečjak, Vid. 2007. *Psihologija staranja*. Ljubljana: Pleško.
- Piekkola, Hannu in Antti Kauhanen. 2004. *Active ageing and the labour market, deliverable D2: Country report Finland*. Vienna: Interdisciplinary Centre for Comparative Research in the Social Sciences.
- Plestenjak, Tanja. 2010. *Položaj starejših je vse bolj negotov*. [Http://www.dnevnik.si/zaposlitve\\_in\\_kariera/aktualno/1042386891](http://www.dnevnik.si/zaposlitve_in_kariera/aktualno/1042386891) (23. 6. 2011).
- Pušnik, Ksenja, Monika Šlebinger, Barbara Bradač in Miroslav Rebernik. 2007. *The age as resource: active ageing in Slovenia and new EU member states*. Maribor: Faculty of Economics and Business.
- Skirbekk, Vegard. 2003. *Age and individual productivity: a literature survey*. [Http://www.demogr.mpg.de/papers/working/wp-2003-028.pdf](http://www.demogr.mpg.de/papers/working/wp-2003-028.pdf) (30. 4. 2011).
- Šircelj, Milivoja. 2009. Staranje prebivalstva v Sloveniji. V *Starejši ljudje v družbi sprememb*, ur. Valentina Hlebec, 15–43. Maribor: Aristej.
- Vaupotič, Mirko. 2004. *Evropska unija – priložnost tudi za starejše: zbornik*. Ljubljana: Zveza za tehnično kulturo Slovenije.
- Vertot, Petronela. 2008. Prebivalstvo Slovenije vstopa v starajočo se družbo prihodnosti po regijah različno staro. V *Slovenija pred demografskimi izzivi 21. stoletja: zbornik 11. mednarodne multikonference Informacijska družba*, ur. Janez Malačič in Matjaž Gams, 101–115. Ljubljana: Inštitut Jožef Stefan.
- Vrbnjak, Tatjana. 2010. *Kako uporabiti potencialne starajočih se delavcev*. [Http://web.vecer.com/portali/vecer/v1/default.asp?kaj=3&id=2010120705599109](http://web.vecer.com/portali/vecer/v1/default.asp?kaj=3&id=2010120705599109) (3. 3. 2011).
- Warr, Peter. 1994. Age and employment. V *Handbook of industrial and organizational psychology*, ur. Marvin D. Dunnette, 485–550. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Zaletel, Aleš in Damjan Palčič. 2008. *Kariera/09: kako uspešno iskati zaposlitev? Navodila za uspešno gradnjo kariere, izbor najboljših delodajalcev*. Ljubljana: Moje delo.
- Zaletel, Aleš. 2006. *Kako uspešno iskati sodelavce*. [Http://upload.mojedelo.com/Knjiga\\_sodelavci\\_09.pdf](http://upload.mojedelo.com/Knjiga_sodelavci_09.pdf) (22. 6. 2011).

## VIRI

- Council of Europe. 2005. *Recent demographic developments in Europe 2005*. Strasbourg: Council of Europe Publishing.
- Evropska komisija. 2004. *Increasing the employment of older workers and delaying the exit age from the labour market*. Bruselj: European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions.
- Evropska komisija. 2007. *Discrimination in The European Union, Special*. [Http://www.stop-discrimination.info/fileadmin/pdfs/Reports/Eurobarometer/eurob07\\_en.pdf](http://www.stop-discrimination.info/fileadmin/pdfs/Reports/Eurobarometer/eurob07_en.pdf) (20. 4. 2011).
- Eurostat. 2006. *Population projections. EUROPOP2004, Eurostat regional population projections 2004-based*. B. k.: Eurostat.
- OECD - Organisation for Economic Co-operation and Development. 2006. *Live longer, work longer*. [Http://213.253.134.43/oecd/pdfs/browseit/8106021E.PDF](http://213.253.134.43/oecd/pdfs/browseit/8106021E.PDF) (20. 4. 2011).
- Portal za zaposlitev, iskalce zaposlitve, kariero in kadrovanje. 2011. *Poslovni sekretar*. [Http://www.mojedelo.com/101755/poslovni-sekretar-tc-moto-shop.aspx?q=tc%20motor%20shop&r=](http://www.mojedelo.com/101755/poslovni-sekretar-tc-moto-shop.aspx?q=tc%20motor%20shop&r=) (30. 4. 2010).
- Statistični urad Republike Slovenije. 2010. *Demografska podoba Slovenije*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
- Statistični urad Republike Slovenije. 2011. *Prosta delovna mesta, Slovenija, 2010 - začasni podatki*. [Http://www.stat.si/novica\\_prikazi.aspx?id=3803](http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=3803) (23. 4. 2011).
- Višje delovno in socialno sodišče RS. 2010. *Sklep Pdp 510/2010*.
- Zavod RS za zaposlovanje. 2011. *Registrirana brezposelnost*. [Http://www.ess.gov.si/trg\\_dela/trg\\_dela\\_v\\_stevilkah/registrirana\\_brezposelnost](http://www.ess.gov.si/trg_dela/trg_dela_v_stevilkah/registrirana_brezposelnost) (20. 4. 2011).
- Združeni narodi. 1993. *Demographic yearbook: Population ageing and the situation of elderly persons*. New York: Department of Economic and Social Information and Policy Analysis.

## PRAVNI VIRI

- Ustava RS. *Uradni list RS*, št. 331/91-1, 42/97, 66/00, 24/03, 69/04, 68/06.
- Zakon o delovnih razmerjih. *Uradni list RS*, št. 42/02, 79/06, 46/07, 103/07 in 45/08.
- Zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju. *Uradni list RS*, št. 331/91-1, 42/97, 66/00, 24/03, 69/04, 68/06.





## **PRILOGE**

- Priloga 1 Primer zaposlitvenega oglasa
- Priloga 2 Intervju s Sonjo Mlejnik
- Priloga 3 Intervju z direktorjem kadrovske agencije Adecco H. R., d. o. o.



TC MOTO SHOP,  
d. o. o.  
Leskovškova 12  
Ljubljana

Smo podjetje, ki se ukvarja s trgovinsko dejavnostjo; maloprodajo motornih koles, delov in opreme.

Podjetje TC MOTO SHOP, d. o. o., išče POSLOVNEGA SEKRETARJA ž/m.

Podjetje se ukvarja z maloprodajo in uvozom motornih koles, scoterjev, zastopstvo motorističnih oblačil, čelad, delov in opremo. Smo generalni zastopniki več kot 40 blagovnih znamk na tem področju.

### **Opis dela:**

- urejanje poslovne dokumentacije
  - priprava dopisov
  - delo s tujino
- komuniciranje s tujimi dobavitelji
- obisk tujih poslovnih partnerjev ter strateško načrtovanje dela
- samostojno vodenje posameznih programov zastopanih blagovnih znamk

### **Od kandidatov se pričakuje:**

- VI. stopnja izobrazbe, ekonomske ali ustrezne smeri
  - vsaj 3 leta delovnih izkušenj
- aktivno znanje angleškega in nemškega jezika (govorno in pisno)
- dobro poznavanje uporabe rač. programov ( Word, Excel, MS OFFICE)
  - voziški izpit B kategorije
  - zaželeno bivališče v Ljubljani z okolico

### **Lastnosti:**

- komunikativnost
- poštvalnost
- samostojnost
- samoiniciativnost

### **Nudimo:**

zanimivo delo v prijetnem, mladem kolektivu in urejenem delovnem okolju.

Možnost zaposlitve za nedoločen čas.

Prošnjo z življenjepisom naj kandidati, kandidatke pošljejo na: [info@tc-motoshop.si](mailto:info@tc-motoshop.si)



*Nudnje strokovne pomoči pri iskanju zaposlitve*

**1. Na kakšen način nudite strokovno pomoč starejšim delavcem pri iskanju zaposlitve? Na enak način kot mlademu iskalcu zaposlitve ali na drugačen? Če, kako?**

Vsem, ki se prijavijo v evidenco brezposelnih oseb, nudimo:

- informiranje o storitvah zavoda, oblikah pomoči, ki jih pri iskanju zaposlitve nudi zavod oziroma partnerske organizacije v okolju;
- zaposlitveno svetovanje (pomoč pri oblikovanju zaposlitvenih ciljev v povezavi z njihovimi izkušnjami, znanjem, kompetencami in interesi ob upoštevanju povpraševanja na trgu dela);
- pridobivanje veščin iskanja zaposlitve.

Zavod obravnava v okviru zaposlitvenega svetovanja vsako osebo individualno in pri tem skuša ugotoviti njene specifične potrebe in težave, zato je težko dati splošen odgovor. Starejše osebe, ki so večino svoje delovne kariere preživele na ožjem delovnem področju, večinoma pri istemu delodajalcu, se pri iskanju zaposlitve soočajo z večjimi težavami, saj imajo manj prenosljivih znanj. Njihova pogosta ovira je, da sami svojo starost doživljajo kot oviro in so zato pri iskanju zaposlitve manj motivirani. Takšnim skušamo pomagati z vključevanjem v motivacijske delavnice s ciljem ponovnega aktiviranja in izgrajevanja pozitivne samopodobe. Zagotovo je pri starejših na splošno zaznati nižjo stopnjo računalniške pismenosti. Na tem področju jim zavod omogoča pridobivanje osnovnih računalniških znanj oziroma tudi nadgrajevanje le-teh v povezavi z njihovimi osnovnimi poklicnimi znanji. Zavod skuša prispevati k zaposlovanju starejših tudi s finančnim stimuliranjem delodajalcev za zaposlovanje ciljne skupine brezposelnih oseb, ki so starejše od 50 let.

Na drugi strani pa imamo starejše osebe z bogatimi in raznolikimi delovnimi izkušnjami, kar je na trgu velika prednost v primerjavi z zaposlovanjem mladih, ki iščejo prvo zaposlitev. Starejši delavci imajo večinoma urejeno osebno in družinsko življenje in se lahko v večji meri posvetijo izzivom na delovnem področju. Zavod skuša torej pri obravnavanju starejših brezposelnih oseb le-te ozavestiti o njihovih prednostih in jim dodajati tam, kjer imajo težave oziroma ovire. Ena od njih so tudi zdravstvene težave, ki zožujejo zaposlitvene možnosti. V kolikor gre za osebe, ki imajo velike omejitve pri zaposlovanju, lahko le-te skozi strokovno obravnavo pri rehabilitacijskemu svetovalcu pridobijo status invalidne osebe ali celo status osebe, ki za pridobitno delo ni sposobna.

Dejstvo pa je, da je največja nevarnost za starejše brezposelne osebe, da postanejo dolgotrajno brezposelne, kar ni nujno posledica njihove neaktivnosti ali nemotiviranosti pri iskanju zaposlitve, ampak stališč delodajalcev, ki se raje odločajo za mlajše.

Iz tega razloga je zavod opredelil kot prednostno skupino pri vključevanju v ukrep aktivne politike zaposlovanja - javna dela - brezposelne osebe starejše od 50 let.

**2. Ali iščete delovna mesta, ki so primerna/prilagojena samo za starejšo delovno silo? Obstaja na trgu dela ponudba tovrstnih mest?**

V skladu z zakonom o delovnih razmerjih delovna mesta ne smejo biti diskriminatorna in zato na trgu ni objavljenih prostih delovnih mest za starejše. Pred vsako zaposlitvijo je treba opraviti zdravniški pregled, z namenom ugotovitve, ali oseba izpolnjuje psihofizične zahteve delovnega mesta. V kolikor gre pri starejših osebah za zdravstvene težave, se na ta način tudi njihove zaposlitvene možnosti ožijo.

**3. Kakšne dileme, težave zaznavate pri starejšem iskalcu zaposlitve, ko ta pri vas išče pomoč? Izrazijo pri iskanju zaposlitve zaskrbljenost nad tem, da so »prestari« za kakšno delo?**

Odgovor na to vprašanje je že zajet v prvem vprašanju. Pri starejših delavcih (ne vseh) se pojavlja večji strah pred vključevanjem v novo delovno okolje z novimi zahtevami, ker sposobnost prilagajanja spremembam s starostjo na splošno upada, enakega dela, kot so ga opravljali doslej, pa na trgu večinoma ni. Zaposlovanje starejših je pogosto povezano s pridobivanjem novih, dodatnih znanj, kar je pogosto povezano s strahom, da tega ne bodo zmogli. Tudi sposobnost za ponovno učenje z leti upada, a tudi tu veljajo, tako kot povsod, individualne razlike.

*Starejši na trgu dela*

**4. Kakšna je v povprečju stopnja izobrazbe starejših iskalcev zaposlitve v primerjavi z mlajšimi, ki s pomočjo vašega posredovanja iščejo zaposlitev?**

Po podatkih Območne službe Celje, prevladujejo starejši do vključno IV. stopnje izobrazbe, od vključno V. navzgor (z izjemo VI. stopnje) pa prevladujejo mlajši. Na VII. Stopnji, kjer gre sicer za nizek delež brezposelnih, so razlike med mladimi in starimi relativno največje.

**5. Se starejši delavci v povprečju težje znajdejo pri soočanju s tehnološkimi in drugimi spremembami v družbi, v primerjavi z mlajšimi delavci? Ali večina starejših pri iskanju zaposlitve navaja poznavanje dela z okoljem Microsoft in internetnim okoljem, pod svoja znanja?**

Splošna ugotovitev zagotovo potrjuje trditev, postavljeno v vprašanju. Na drugi del vprašanja je težko odgovoriti, ker je pri predstavljanju delodajalcu (v obliki prošnje ali zaposlitvenega razgovora) treba dati poudarek predvsem osvetlitvi tistih znanj, ki so potrebna in zahtevana na konkretnem delovnem mestu. Na splošno pa je računalniška pismenost starejših slabša kot pri mladih osebah. Tudi to oviro skuša zavod pri konkretni osebi odpravljati z vključevanjem v

različna računalniška usposabljanja, ki jih smiselno povezujemo s predhodnimi izkušnjami in znanji osebe.

## **6. Ali starejši pogosto menjajo zaposlitve v različnih podjetjih?**

Na zavodu ne spremljamo trajanja zaposlitev starejših pri delodajalcih, zato na to vprašanje ne moremo odgovoriti s statističnimi podatki. V kolikor gre za starejše brezposelne osebe, so le-te vezane na objavljena prosta delovna mesta, ki so večinoma za določen in krajši delovni čas in so zato prisiljeni sprejemati takšne zaposlitve. Trajnejše zaposlitve nudijo večjo varnost, vendar pa je teh na trgu dela zelo malo. To je prvo dejstvo, s katerim se soočajo vsi, ki vstopajo na trg dela.

*Okolje in starejši delavci*

## **7. Ali imate povratne informacije o zadovoljstvu delodajalcev z delom starejših delavcev?**

Sistematično ne spremljamo povratnih informacij delodajalcev o zadovoljstvu delodajalcev z delom starejših delavcev. Na zadovoljstvo delodajalca ne moremo reči, da neposredno vpliva starost osebe, ampak predvsem to, v kolikšni meri konkretna oseba uresničuje pričakovanja delodajalca, ki so vezana na motiviranost in pripravljenost za delo, njegove izkušnje, znanja, vrednote, interese, osebnostne lastnosti ...





*Nudnje strokovne pomoči pri iskanju zaposlitve*

**1. Na kakšen način nudite strokovno pomoč starejšim delavcem pri iskanju zaposlitve? Na enak način kot mlademu iskalcu zaposlitve ali na drugačen? Če, kako?**

Strokovno pomoč nudimo z usmeritvijo in vpisom v bazo iskalcev zaposlitve. Ker naši uporabniki pričakujejo vitalne osebe, pomoč nudimo pri pripravi na zaposlitvene intervjuje in pri metodah, s katerimi se uspešno prestane faza od razgovora do končne zaposlitve. Odvisno od želja kreiramo priprave na zaposlitveni razgovor. Vse delavce, tako starejše kot mlajše, obravnavamo enako. V povprečju se v 15 odstotkih srečujemo z zaposlovanjem starejših.

**2. Ali iščete delovna mesta, ki so primerna/prilagojena samo za starejšo delovno silo? Obstaja na trgu dela ponudba tovrstnih mest?**

Obstaja, ampak je zelo nizka, mogoče 10-odstotna. V povprečju želijo delodajalci mladega zaposlenega, predvsem z vidika stroškov. Pri nižje kvalificiranih kadrih je produktivnost nižja.

**3. Kakšne dileme, težave zaznavate pri starejšem iskalcu zaposlitve, ko ta pri vas poišče pomoč? Izrazijo pri iskanju zaposlitve zaskrbljenost nad tem, da so »prestari« za kakšno delo?**

Predvsem zaskrbljenost, da so prestari za kakšno delo. Mladi nimajo izkušenj, starejšim pa se počasi izteka njihova poklicna »zgodovina«. V povprečju navajajo zdravstvene omejitve. Določen odstotek starejših iskalcev aktivno išče zaposlitev, ne glede na stopnjo izobrazbe (predvsem tisti, ki jim manjka še nekaj let do upokojitve). Navajajo tudi težave glede zmanjšane produktivnosti in večje možnosti poškodb pri delu. Vsekakor pa je pri starejših delavcih zanesljivost večja. Izpostavljajo tudi zaskrbljenost nad tem, da bi delodajalec po zaposlitvenem pogovoru raje zaposlil mlajšega delavca, kljub temu, da je ta manj kvalificiran za delo. V takšnih primerih svetujemo starejšim iskalcem, da uporabijo osebni stik pri prvi seznanitvi z delodajalcem.

*Starejši na trgu dela*

**4. Kakšna je v povprečju stopnja izobrazbe starejših iskalcev zaposlitve v primerjavi z mlajšimi, ki s pomočjo vašega posredovanja iščejo zaposlitev?**

Ni bistvenih razlik, prednost pri iskanju zaposlitve je vsekakor višja stopnja izobrazbe, vendar pri večini prevladuje nižja. Starejši se prijavljajo za lažja fizična dela (trgovina, skladišče, proizvodnja), tisti, ki so bolj izobraženi, pa tudi za delovna mesta, ki zahtevajo višjo stopnjo izobrazbe.

**5. Se starejši delavci v povprečju težje znajdejo pri soočanju s tehnološkimi in drugimi spremembami v družbi v primerjavi z mlajšimi delavci? Ali večina starejših pri iskanju zaposlitve navaja poznavanje dela z okoljem Microsoft in internetnim okoljem, pod svoja znanja?**

Da, absolutno. Težje se prilagodijo na standarde nekega podjetja. V tem primeru svetujemo, da se obrnejo na Zavod RS za zaposlovanje, ki omogoča izobraževanja. Iskalce zaposlitve spodbujamo za vseživljenjsko učenje. Največ težav imajo tiste osebe, ki že dalj časa niso bili zaposleni in tisti, ki imajo nižjo stopnjo izobrazbe.

**6. Ali starejši pogosto menjajo zaposlitev v različnih podjetjih?**

V povprečju ne. Razlogi za menjavo podjetja so predvsem v množičnih odpustih, začasnem in sezonskem delu. Starejši delavci so pogosto »ukoreninjeni« v podjetjih, saj ostajajo v podjetjih zaradi varnosti in iz navade.

*Okolje in starejši delavci*

**7. Ali imate povratne informacije o zadovoljstvu delodajalcev z delom starejših delavcev?**

Absolutno. Podjetja imajo v povprečju srednjo starostno mejo, v kateri so zajeti tudi starejši delavci. Zagotovo obstajajo pomanjkljivosti, ki jih ti delavci nudijo v smislu pričakovanj podjetja. Delodajalci gledajo na starejše delavce kot na najdražje, z najnižjo storilnostjo dela (logistika, trgovina, proizvodnja). Pri delovnih mestih, ki obsegajo pisarniška dela, so delodajalci bolj zadovoljni z delom starejših delavcev, saj imajo izobrazbo in znanja. Njihovo fizično stanje ne vpliva toliko na njihovo delo.