

Dr. Magda Zupančič,

Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti

### **Management in srebrna ekonomija – usposobljenost in ukrepi podjetij za zadrževanje starejših delavcev na delovnem mestu**

Staranje prebivalstva predstavlja trend večine razvitih držav, vključno Slovenije. Tega dejstva ne moremo spremeniti, lahko pa vplivamo na upravljanje demografskih politik s pravilno, zrelo in usklajeno kombinacijo nacionalnih ukrepov in inovativnih pobud. Prav tu pa se kažejo razlike med zreliimi državami in državami, ki z odločitvami in politikami, vezanimi na srednjeročne in dolgoročne trende demografskih sprememb odlašajo. Med eno od pomembnih področij, ki se ga staranje dotika, tudi z vidika konkurenčnosti gospodarstva, sodi prav učinkovitost trga dela v starajoči se družbi, konkretno upravljanje v okviru srebrne ekonomije.

Slovenija že od leta 2006 naprej redno prejema opozorila Evropske komisije o bodoči ranljivosti negativnih demografskih gibanj za družbo in blagostanje posameznikov. Prav vsako leto Slovenija odgovarja z opisom zastavljenih ukrepov, predvidenih reform, potrjenih strateških dokumentov, ki v veliki meri ostajajo na ravni dokumentov, brez konkretizacije zastavljenih ciljev.

Na tematiko demografskih gibanj vezana aktualna dokumenta sta trenutno Bela knjiga o pokojninah ter osnutek dokumenta Strategija dolgožive družbe. Prvi dokument je po sprejemu obležal v predalu in žal ne nudi izziva nadaljnjih razprav in konkretizacij, simulacij realizacije sprememb. Žal. Drugi, obsežnejši dokument predstavlja še pomembnejši, medsektorsko prepleten okvir daljnoročne vizije družbe vseh generacij. Oba dokumenta se v precejšnji meri dotikata vprašanj kvalitete, prilagodljivosti in pogojev dela za starejše posameznike na trgu dela. Le upamo lahko, da bosta dorečena predstavljala osnovo za resne in pravočasne premike v smeri večje vključenosti in kvalitete življenja starejših v naši družbi.

Napačne rešitve preteklih desetletij, ko je država kot socialni korektiv prestrukturiranja uporabljala mehanizem predčasnega upokojevanja in zanemarjanja

potencialov še dela sposobnih kompetentnih posameznikov (beri: odlaganje na Zavod namesto vlaganja ukrepa ohranjanja kompetenc), se danes odražajo v nizki stopnji delovne aktivnosti še sorazmerno mladih starejših posameznikov. Srebrno ekonomijo, kot v tujini že povsem privzet termin aktivnosti, inovativnosti in podjetništva starejših, pri nas še zmeraj ovija tančica eksotike, morda celo dvoma.

Management življenjskega cikla, ki bi omogočal nadgradnjo in prilagajanje delovnega procesa v okviru življenjskega cikla posameznika, prav zaradi vedno bolj očitnih demografskih zahtev postaja v razvitih in družbeno odgovornih državah sestavni del managementa podjetij in organizacij. Prav tu pa Slovenija kljub deklarativni zavezanosti do sprememb, udejanjenih v raznovrstnih, že omenjenih strateških dokumentih, v veliki večini še ni prešla od besed k dejanjem. Nenazadnje informacijo o odnosu do starejših na trgu dela poda raziskava Eurobarometra o staranju iz leta 2012. Podatki so pokazali, da je v Sloveniji delež anketirancev, ki menijo, da starejši doprinesejo k družbi kot delavci, zgolj 45 %, v EU 65 % ter na Finskem celo 74 %. Odzivom primerne so tudi stopnje delovne aktivnosti.

Omenjena raziskava med drugim poudarja, da so med poklicnimi skupinami do starejših najbolj neprizanesljivi managerji. Omenjeno potrjuje negativen odnos podjetij (vodstva, managementa) do starejših na trgu dela. Slovenski anketiranci so pri starejših od 55 let zelo negativno ocenili raven produktivnosti, prilagodljivosti, ustvarjalnosti, odprtosti do novih idej ter do novih tehnologij. Razen priznanja izkušenosti je Slovenija podala skoraj za vse kvalitete oceno, nižjo od povprečja EU. Ista raziskava Eurobarometra posebej poudarja, da so anketiranci v Sloveniji podali med državami članicami najbolj negativno splošno percepcijo glede kvalitet starejših od 55 let.

Po drugi strani izračuni Evropske komisije kažejo, da ima Slovenija teoretično največji potencial dviga stopnje delovne aktivnosti do ciljne vrednosti 75 % (kar 8,5 odstotne točke) med državami EU pri dvigu delovne aktivnosti starejših. Od odprtosti družbe in zavedanja o pomenu starejših na trgu dela pa bo odvisno, kako bomo ta razkorak izkoristili. Nadalje, podatki CEDEFOP nakazujejo, da bo do leta 2025 Slovenija potrebovala kar 43 % delovne sile z visoko usposobljenostjo. Ali bo Slovenija sposobna absorbirati vso zahtevano delovno silo, vključno starejše

sodelavce in omogočiti razcvet tudi vedno bolj aktualne srebrne ekonomije ? Srebrna ekonomija namreč predstavlja tako vir zaposlovanja starejših kot tudi možnost nudenja storitev, tudi v smeri starejši-starejšim.

Realnost je zaskrbljujoča. Po 60.- tem letu starosti je v Sloveniji viden nagel upad delovne aktivnosti, visok delež zaposlenih delavcev v Sloveniji poroča o hudem časovnem pritisku (EUROFOUND raziskava). Zadnja, šesta raziskava o delovnih pogojih EUROFOUND potrди, da je Slovenija na zadnjem mestu po zastavljenem vprašanju starejšim od 55 let, ali bodo lahko trenutno delo opravljali v prihodnjih petih letih. Vsi kazalniki torej nakazujejo, da so kakovost dela in delovni pogoji med ključnimi elementi zadovoljstva na delovnem mestu in posledično nadaljevanja delovne aktivnosti. Tudi starejši podatki Ad Hoc modula Ankete o delovni sili iz leta 2007 (SURS) kažejo, da 40 % delovno aktivnih posameznikov v Sloveniji meni, da občuti psihični pritisk na delovnem mestu, 80 % pritiska je vezanega na časovni pritisk ali prekomerni obseg dela. Morda je prav v pomanjkanju avtonomije najti razlog, zakaj se v Sloveniji starejši upokojijo takoj, ko izpolnjujejo pogoje za upokojitvev. Podatki Evropske komisije kažejo, da bi se največ posameznikov v EU odločilo za nadaljevanje poklicne poti po upokojitvi med samozaposlenimi osebami (v povprečju 46 %) in v Sloveniji 26 %. Omenjeno nakazuje, da je želja starejše osebe nadaljevati poklicno pot v znatni meri vezana na možnost avtonomije pri delu in motivacije za delo.

Kaj lahko opredelim kot ključne ovire Slovenije pri managementu srebrne ekonomije? Slovenija ne nudi stimulacij za ohranjanje starejših na trgu dela, še manj pa jim nudi oporo za začetek nove, morda podjetniške poti, možnost svetovalnih in mentorskih dejavnosti. Obstoječa neprijazna pokojninska in davčna zakonodaja zavirata projektno in drugo občasno delo po upokojitvi, fleksibilne oblike zaposlovanja in ne dajejo starejšim občutek, da so v družbi zaželeni. Slovenija nima ustreznega odnosa do starejših na trgu dela. Prodorne zahodne države za razliko od Slovenije pospešujejo podjetniško iniciativo starejših, pojavljajo se banke znanja, izmenjave (upokojenih) strokovnjakov in svetovalcev pri pomembnih projektih podjetij, starejši strokovnjaki so zaželeni partnerji pri prestrukturiranju in vizijah podjetij, pri vzpostavljanju in svetovanju zagonskih (start-up) podjetjih. Srebrna ekonomija postaja v zrelih gospodarstvih generator pomembnega segmenta trga dela. Dodatno

komponento možnega razcveta srebrne ekonomije nudita razpoložljiva IT infrastruktura in možnost oddaljenega dostopa do dela, kar zmanjšuje pomen geografske razsežnosti.

Starejši na trgu dela so torej prav tako motivirani, sposobni in konkurenčni na trgu, a le, če jih družba ne zavrača, če jim nudi enakovreden dostop, usposabljanje in avtonomijo dela. V tem kontekstu so zanimivi rezultati lastne raziskave, ki sem jo izvedla v preteklem letu ob prijazni pomoči ZDUS in F3ŽO na podlagi 428 elektronsko posredovanih nedavno upokojenih posameznikov. Moj namen je bil preveriti, kaj so najpomembnejši kriteriji za starejše, da ostanejo na trgu dela.

Rezultati so zanimivi. Med anketiranci se je kar 84 % anketirancev upokojilo po doseženi polni delovni dobi, 48 % jih je bilo pred upokojitvijo zaposlenih na vodstvenih delovnih mestih. Kar 40 % anketirancev je trdilo, da so se upokojili prezgodaj, kar nakazuje na možen potencial kasnejšega odhoda s trga dela ob prilagajanju tistih dejavnikov, ki so starejšim najpomembnejši.

In kateri dejavniki so se izkazali kot (subjektivno) najpomembnejši za zadržanje starejših, predvsem kompetenčnih, torej ustreznih za sodelovanje v okviru srebrne ekonomije? Glede na vrstni red najpomembnejših kriterijev za aktivnejše staranje so anketiranci po padajočem vrstnem redu izbrali sledeče kriterije:

- Največji delež anketirancev je trdilo, da bi se moralo starejšim osebam omogočiti nadaljevanje dela tudi po doseženih pogojih za upokojitev brez odvzema pokojnin ob nadaljevanju delovne aktivnosti.
- Sledila je trditev, da je starejšim na trgu dela zaradi izkušenosti potrebno dopustiti večjo avtonomijo pri delu.
- Nadalje je največji delež anketirancev trdil, da bi se upokojili kasneje, če bi njihovo podjetje ali organizacija omogočala fleksibilno obliko dela.
- Anketiranci so za pomembne kriterij za nadaljevanje delovne aktivnosti opredelili možnost postopnega odhoda s trga dela in posledično postopno upokojitev.

- Zanimiv kriterij premisleka nudi velik delež anketirancev, ki so menili, da bi razmislili o odloženi upokojitvi, če bi jim vodstvo ponudilo to možnost oz. bi se upokojili kasneje, če bi njihovo podjetje ali organizacija omogočala drugo, potrebam in željam starejših primernejše delovno mesto.

Kaj torej lahko razberemo iz zgoraj navedenih najpogosteje potrjenih trditev? Starejši si želijo postopen izstop iz trga dela, fleksibilnost dela in možnost dela po upokojitvi. Analiza podatkov je dodatno pokazala, da se z višanjem izobrazbe starejših posameznikov viša delež posameznikov, ki podpirajo zgoraj navedene, prioriteto izbrane prioritete. Ne drži torej zakoreninjeno mnenje, da so starejši manj sposobni za delovni proces, manj motivirani ter manj produktivni. Starejše moti odnos do starejših, pogoji dela in togost sistema, uokvirjeni v zakonodajo preteklosti. Po drugi strani visoka stopnja obdavčitve dela po upokojitvi ter velika obremenitev avtorskih in ostalih civilnih pogodb o delu med starejšimi med drugim viša tveganje sive ekonomije.

Nerazumevanje življenjskega cikla in potreb starejših v delovnem procesu v podjetjih in organizacijah je razvidno v pomanjkanju strategij upravljanja s starejšimi. Iz tega razloga je razumljiv sorazmerno visok delež samozaposlenih in privatnikov, ki se bolj množično odločajo za nadaljevanje delovne kariere zaradi možnosti prilagajanja delovnega cikla starosti in potrebam, kot posamezniki v podjetjih in organizacijah,. Na splošno lahko rečemo, da togost zakonodaje, neusklajenost področnih zakonodaj in druge obstoječe omejitve v Sloveniji starejšim onemogočajo nadaljevanje delovne poti, kot bi si jo starejši zaželeli. Če vzamemo v zakup visok delež mikro in majhnih podjetij kot pretežnega segmenta v slovenskem gospodarstvu ob staranju prebivalstva, lahko vidimo, da si z neodgovornim odnosom do podjetništva in zaposlovanja starejših nasploh, omejevanjem širjenja srebrne ekonomije in dela voljnih starejših posameznikov Slovenija močno škoduje. Država spodkopava možni in dragoceni doprinos izkušenj in znanja starejših v družbo in gospodarski prostor, zmanjšuje potencial inovativnosti in konkurenčnosti ob vključevanju vseh generacij ter kaže na nezrelost do sprejemanja sodobnih oblik vključevanja in doprinosa k sodobni družbi. Srebrna ekonomija je integralen del le-te.