

Dokument AmCham delovne skupine – Odličnjaki 50+

Zakaj zdaj?

Slovenija se sooča z izrazitimi demografskimi spremembami – projekcije Organizacije za gospodarsko sodelovanje in razvoj (OECD) in Združenih narodov (ZN) kažejo, da bo do leta 2050 delež prebivalcev, starejših od 65 let, presegel 34 %, kar nas bo uvrstilo med najstarejše države na svetu. Že danes je povprečna starost zaposlenih več kot 43 let, delež delovne sile, starejše od 50 let, pa hitro narašča. Kljub temu je udeležba starejših zaposlenih v programih vseživljenjskega učenja nizka, kar zmanjšuje njihovo konkurenčnost in prilagodljivost na trgu dela. Pomanjkanje ukrepanja vodi do izgube znanja, nižje produktivnosti in težav pri zagotavljanju delovne sile. Če želimo ohraniti produktivnost in znanje v podjetjih, je zdaj skrajni čas za ukrepanje.^[1]

Izzivi, ki jih moramo nasloviti:

1. KOMPETENCE IN VKLJUČEVANJE:

- Nizka vključenost starejših v vseživljenjsko učenje in pomanjkanje digitalnih veščin, ki so ključne za vključevanje v prihodnost dela;
- Trg dela, ki pogosto (nezavedno) diskriminira 50+ profile, pri čemer starejšim primanjkuje priložnosti in kompetenc za izražanje svoje vrednosti ter pozicioniranje osebne znamke, poleg tega pa jim primanjkuje priložnosti za razvoj kariere ali prehod na nove vloge;

2. ORGANIZACIJSKI IN KULTURNI IZZIVI:

- Stereotipi o manjši učinkovitosti, fleksibilnosti ali motivaciji starejših delavcev in pomanjkanje strategij za njihovo sistematično naslavljanje ter izguba znanja ob odhodu starejših kadrov;
- Nepovezanost generacij na delovnem mestu – neizkoriščanje potenciala za medgeneracijsko sodelovanje, vključno z reverse mentoringom;
- Podjetja se pogosto raje odločajo za sodelovanje z zunanjimi svetovalci, kot pa da bi zaposlila starejšega delavca, ki že ima potrebno znanje in izkušnje;
- Javni sektor se sooča z izzivom, kako postati bolj privlačen za mlajši kader, hkrati pa omogočiti strukturirano in motivacijsko načrtovano karierno pot za starejše zaposlene – načrtovanje kariere naj bo priložnost, ne prisila;

3. DELOVNI POGOJI IN PRILAGODLJIVOST:

- Pomanjkanje fleksibilnih oblik dela, ergonomskih prilagoditev in spodbud za ostajanje v delovnem okolju, zlasti v prehodnem obdobju delne upokojitve;
- Slabo vključevanje tem, povezanih s starejšo delovno silo, v ESG strategije podjetij – zlasti element S (social), vključno z zdravjem in delovnimi pogoji starejših, kot je npr. obravnava menopavze ali podpora starejšim invalidom;
- Slaba vključenost zdravja in dobrega počutja starejših v kadrovske politike;

^[1] Viri: OECD – Pension Review: Slovenia (2022), United Nations – World Population Prospects (2022 Revision), SURS – Delovno aktivno prebivalstvo (2024), SURS – Anketa o izobraževanju odraslih (AIO), Andragoški center Slovenije – ReNPIO 2022–2030.

4. SISTEM IN ZAKONODAJA:

- Nedorečenost zakonodaje (pokojninska in zdravstvena politika, politika zaposlovanja tujcev, davčna politika ipd.);
- Premalo spodbud za podjetja, ki vlagajo v razvoj starejših zaposlenih;

Dobri razlogi za ukrepanje:

- Vlaganje v starejše zaposlene ni le družbena odgovornost, temveč tudi poslovna priložnost. OECD poroča, da so starejši zaposleni pogosto enako ali bolj učinkoviti kot mlajši – so bolj lojalni, imajo enakovreden učni potencial, nižjo fluktuacijo ter zaradi svojih znanj pomembno strateško vlogo v organizaciji.
- Trg dela se spreminja – večfazne karierni poti in daljša delovna aktivnost postajajo nova realnost – to zahteva prenovu kadrovskih strategij in bolj vključujoče delovno okolje.
- Raznolika starostna struktura krepi prenos znanja, medgeneracijsko sodelovanje, odpornost in inovacije, kar dolgoročno prinaša višjo produktivnost ter boljšo pripravljenost podjetij na demografske spremembe.

Cilji delovne skupine:

- **Analiza stanja** (znotraj podjetij in v širšem zakonodajnem okviru),
- **Zbiranje dobrih praks iz Slovenije in tujine** (vključujoče HR prakse, mentorstvo, retraining ipd.),
- **Predlogi za zakonodajne izboljšave** (upokojevanje, zaposlovanje tujcev, davčne spodbude),
- **Ozaveščevalne aktivnosti** (premagovanje stereotipov, zagovorništvo pozitivnih sprememb),
- **Usmeritve za podjetja**, kako razvijati politike za vključevanje 50+ profilov v prihodnost dela.

Tematski sklopi:

1. **Osebna znamka:** kako lahko 50+ profil gradi svojo prepoznavnost in vrednost v organizaciji.
2. **Stereotipi in rešitve:** prepoznavna stereotipov ter strategije njihovega premagovanja.
3. **Baza primerov:** zbirka konkretnih primerov podjetij in praks (domačih in tujih).

1. Osebna znamka: kako lahko 50+ profil gradi svojo prepoznavnost in vrednost v organizaciji

V zrelejšem obdobju kariere je gradnja osebne znamke ključna za ohranjanje prepoznavnosti, zaupanja in vrednosti v organizaciji. Izkušnje, znanja in odnosi, ki ste jih razvili skozi leta, predstavljajo konkurenčno prednost, ki jo je treba znati jasno komunicirati. To poglavje ponuja praktične usmeritve, kako lahko 50+ profili samozavestno oblikujejo svojo strokovno identiteto, izkoristijo svoje prednosti in zgradijo osebno znamko, ki odpira vrata novim priložnostim.

1.1 Osebna blagovna znamka po 50. letu – Definicija vaših vrednot, talentov in strokovnih področij.

Premislite, kaj vas kot strokovnjaka/strokovnjakinjo loči od drugih – so to dolgoletne izkušnje, specifična znanja, prepoznavnost v industriji, vodenje ali mentorska drža. Svoje ključne izkušnje ali lastnosti, lahko samozavestno komunicirate v pogovorih, predstavitev in tudi v svojem življenjepis.



1.2 Zaupanje v lastne izkušnje – Ozavestite pomen svojih izkušenj in znanja.

Namesto da se osredotočate na leta, poudarite, kaj ste se skozi leta naučili. Zapišite ključne karijerne dosežke in izzive, in kako ste jih dosegli. To pomaga, da samozavestno govorite o svoji vrednosti in prispevku v karieri.

1.3 Jasnost glede prihodnosti – Ustvarite jasno sliko, kam želite v naslednjih letih – coaching vprašanja pri tem pomagajo.

Premislite, kaj vas še motivira in kaj si želite doseči – nadaljevanje kariere, svetovanje, mentoriranje, coaching ali prehod v novo vlogo. Oblikujte si okvirne scenarije možnega razvoja in preverite, kateri koraki vodijo v zeleno smer.

1.4 Karierni načrt in prepoznavanje novih priložnosti – Načrtujte naslednji korak glede na svoje kompetence.

Preglejte, katera znanja in izkušnje so trenutno iskana, tako v vaši panogi, industriji kot širše. Naredite preprost načrt – kaj bi želeli nadgraditi, katere veščine osvežiti in katera področja bi vas zanimala za prihodnje priložnosti v karieri.

Naredite SWOT analizo osebne kariere in možnosti (projekti, svetovanje, prehodi v druge vloge).

1.5 Uporaba kadrovske agencije – Izkoristite podporo strokovnjakov pri kariernem prehodu.

Poiščite kadrovske agencije, ki poznajo trg in cenijo 50+ profile. Pripravite jasen opis svojih kompetenc in izkušenj ter povejte, kaj iščete. Ne pozabite na CV. Poudarite, kako vaše znanje in zrelost predstavljata dodano vrednost.

1.6 Mreženje (networking) – Aktivirajte svojo mrežo stikov in bodite prisotni na LinkedInu.

Obnovite stike z nekdanjimi sodelavci, poslovnimi partnerji in znanci. Bodisi v živo bodisi preko LinkedIna delite, kaj počnete, in spremljajte dogajanje v svoji stroki.

Ne pozabite na poslovna združenja in vidnost na dogodkih, kot so konference (sploh kot gost ali gostja, predavatelj/ica).

1.7 Mentorstvo – uporabite svoje izkušnje – Ponudite svoje znanje mlajšim generacijam.

Kot mentor/ica lahko pomembno prispevate k razvoju drugih. Predstavite svojo pripravljenost za mentorstvo v podjetju, panožnih skupinah ali lokalnih iniciativah. Tako gradite svojo prepoznavnost in hkrati krepite osebno zadovoljstvo.

Izkušeni vodje in zaposleni imajo širši pogled in sposobnost dolgoročnega razmišljanja. Pomembno je, da to tudi sami prepoznajo in aktivno razumejo svojo vrednost: znajo brati ljudi, obvladovati kompleksnost in graditi stabilnost v kriznih časih. Zavestno postanite opora mlajšim.

Razmislite kako lahko svoje izkušnje prenesete naprej – z mentorstvom, vodenjem strateških projektov, vključevanjem v coachinge ali izobraževanju za mlajše kadre.

1.8 Digitalna prisotnost in LinkedIn profil – Naj vaša digitalna podoba odraža strokovnost in izkušnje.

Posodobite LinkedIn profil z jasnim opisom svojih kompetenc, izkušenj in kariernih ciljev. Dodajte profesionalno fotografijo in bodite aktivni: delite strokovne vsebine, komentirajte objave in gradite svojo spletno prisotnost kot kredibilna oseba.

Bodite avtentični in aktivni na način, ki vam ustreza.

1.9 Samozavest in osebna energija – Ohranjajte notranjo moč in vitalnost.

Skrbite za svoje fizično in psihično počutje ter si postavljajte realne, a spodbudne cilje. Razmislite kdaj ste se v karieri počutili najbolj aktivni in uspešni, in kako to znova aktivirati.

Vaše izkušnje so dragocene – z zavedanjem svoje vrednosti in majhnimi koraki vsak dan ohranjate samozavest in pozitiven odnos do sebe in prihodnosti.

1.10 Mentalna pripravljenost na spremembe – Ostanite odprti za nove priložnosti in drugačne poti.

Spremembe prinašajo priložnosti za rast. Namesto strahu pred neznanim razvijajte miselnost, ki vidi prihodnost, in iščite priložnosti (ne le zagat ali skrbi). Spomnite se, kako ste v preteklosti že uspešno obvladovali spremembe – in zaupajte, da zmorete znova. Odlično deluje tudi delo na osebni psihološki odpornosti in zavedanje svojih lastnih moči.

1.11 Razmislek o osebnem smislu in vplivu

V zrelem obdobju kariere postaneta pomembna tudi vprašanje smisla in osebnega vpliva. Odgovori na ta vprašanja odpirajo vrata večji avtentičnosti in osebnemu zadovoljstvu. Ponavadi se lahko vprašamo: Kaj je tisto, po čemer želim biti prepoznan/a? Kako lahko prispevam k razvoju ljudi, podjetja ali družbe na način, ki me izpolnjuje?

1.12 Pripravljenost na vloge "v ozadju"

Ponavadi po 50. letu naberemo tudi kar nekaj vodstvenih izkušenj, kar pa nujno ne pomeni višje funkcije – lahko pomeni tudi vlogo strateškega svetovalca, mediatorja, mentorja ali člana nadzornega sveta, coacha. Pomembno je, da po 50. letu premislite, ali morda želite delovati z manj izpostavljenosti, a z večjo vsebino, strokovnostjo – in začnete takšno vlogo zase tudi ustvarjati.

1.13 Nova poglavja

V zadnjem obdobju kariere se pogosto odpirajo različne poti, ki segajo onkraj klasične zaposlitve. Lahko se usmerimo v podjetništvo, samostojno svetovanje ali portfeljno kariero, kjer združujemo več manjših projektov in vlog. Možnosti so tudi članstvo v nadzornih svetih, predavateljska in mentorska vloga, prostovoljstvo ali projektno sodelovanje v organizacijah. Pri tem je pomembno, da se vprašamo, kje želimo prispevati, kaj nas motivira in kako svoje znanje ter izkušnje preoblikujemo v avtentično zgodbo, ki nas povezuje z novimi priložnostmi.

2. Stereotipi in rešitve: prepoznavna stereotipov ter strategije njihovega premagovanja

2.1. Seznam stereotipov o starejših zaposlenih (50+), ki so pogosto prisotni v slovenskem delovnem okolju

- Starejši zaposleni se težje učijo novih veščin
 - Starejši delavci so sposobni učenja novih spretnosti, čeprav morda potrebujejo več časa in prilagojen pristop.^[2]

^[2] Viri: Arhiv: Projekt POLET: Stereotipi o starejših zaposlenih: <https://si.bloombergdria.com/politika/splosno/63588/kaksno-zascito-imagjo-delavci-po-55-in-58-letu-starosti/news>; Poročilo OECD – Ravnanje s starejšimi zaposlenimi in talenti v evropskih javnih upravah, Oktober 2021; <https://www.varuh-rs.si/sl/sporocila-za-javnost/novica/polozej-starejsih-oseb-na-trgu-delovne-sile/>

- **Starejši zaposleni se izogibajo novim tehnologijam**
 - Mnogi starejši delavci so odprti za uporabo novih tehnologij, še posebej, če so le-te povezane z njihovim delom in imajo podporo pri učenju.^[3]
- **Starejši zaposleni so manj produktivni**
 - Raziskave kažejo, da so starejši delavci lahko enako ali celo bolj produktivni kot mlajši sodelavci, zlasti zaradi izkušenj in osredotočenosti. Produktivnost je individualna in ni nujno povezana s starostjo. Starejši delavci pogosto nadomestijo morebitne fizične ali kognitivne upade z izkušnjami in znanjem.^[4]
- **Starejši zaposleni imajo slabši spomin**
 - Dolgotrajni spomin se s starostjo pogosto izboljšuje, medtem ko lahko kratkoročni spomin peša šele po 65. letu.^[5]
- **Starejši zaposleni so manj prilagodljivi**
 - Prilagodljivost ni nujno povezana s starostjo; Prilagodljivost je odvisna od posameznika, ne od starosti. Mnogi starejši delavci so se skozi kariero uspešno že večkrat prilagajali spremembam.^[6]
- **Starejši zaposleni niso motivirani za delo**
 - Motivacija pri starejših delavcih je pogosto visoka, še posebej, če vidijo smisel in vrednost v svojem delu. Motivacija je individualna. Mnogi starejši delavci so zelo predani svojemu delu in želijo prispevati k uspehu organizacije.^[7]
- **Starejši zaposleni so pogosto bolni in odsotni z dela**
 - Statistični podatki ne podpirajo tega stereotipa. Mnogi starejši delavci imajo stabilno zdravstveno stanje in nizko stopnjo bolniške odsotnosti. Statistike kažejo, da imajo starejši zaposleni nižjo stopnjo absentizma kot mlajši delavci.^[8]
- **Starejši zaposleni niso zainteresirani za napredovanje ali dodatno izobraževanje. Starejši zaposleni se ne morejo ali ne želijo učiti novih spretnosti**
 - Veliko starejših delavcev si želi nadaljnega izobraževanja in razvoja, še posebej, če so programi prilagojeni njihovim potrebam. Starost ne vpliva neposredno na sposobnost učenja. Starejši delavci lahko potrebujejo več časa za usvajanje novih znanj, vendar so pogosto motivirani, če vidijo smisel in vrednost v učenju.^[9]

^[3] Vir: Arhiv: Projekt POLET: Stereotipi o starejših zaposlenih

^[4] Viri: <https://www.24ur.com/novice/fokus/bi-zamenjali-sluzbo-pri-55-letih>; https://www.gzs.si/posavska_gzk/Novice/ArticleId/83719/projekt-polet-stereotipi-o-starejsih-zaposlenih; https://staranje.si/sites/www.staranje.si/files/upload/images/promotion_of_older_workers_slo_končna_verzija_k.pdf; <https://www.delo.si/novice/slovenija/med-brezposelnimi-je-najvec-starejsih-od-55-let>

^[5] Viri: Arhiv: Projekt POLET: Stereotipi o starejših zaposlenih; <https://www.24ur.com/novice/fokus/bi-zamenjali-sluzbo-pri-55-letih.html>; <https://podprimostarejse.si/dusevno-zdravje/soocanje-s-tezkimi-zivljenjskimi-sitacijami-starizem/>; <https://www.revija-socialnodelo.si/mma/Zaposlovanje-2019-1.pdf/2019053014571277/>; <https://psihologijadela.com/2021/08/09/bom-po-50-letu-se-zmeraj-zaposljiv-a-ucinki-implicitnih-starostnih-stereotipov-na-zaposljivost-starejsih/>

^[6] Vir: https://staranje.si/sites/www.staranje.si/files/upload/images/promotion_of_older_workers_slo_končna_verzija_k.pdf

^[7] Viri: <https://psihologijadela.com/2021/08/09/bom-po-50-letu-se-zmeraj-zaposljiv-a-ucinki-implicitnih-starostnih-stereotipov-na-zaposljivost-starejsih/>; Arhiv: Projekt POLET: Stereotipi o starejših zaposlenih

^[8] Viri: Arhiv: Projekt POLET: Stereotipi o starejših zaposlenih; <https://www.delo.si/novice/slovenija/med-brezposelnimi-je-najvec-starejsih-od-55-let>

^[9] Viri: https://www.evzd.si/wp-content/uploads/2020/11/Clanek-1_8.izobr_.Stereotipi-o-starejsih_F.docx; Arhiv: Projekt POLET: Stereotipi o starejših zaposlenih

- **Starejši zaposleni so predragi za podjetje**
 - Čeprav imajo starejši delavci lahko višje plače zaradi izkušenj, prinašajo tudi večjo stabilnost, zanesljivost in manjšo fluktuacijo, kar lahko dolgoročno zmanjša stroške podjetja.^[10]
- **Starejši zaposleni niso kreativni ali inovativni**
 - Kreativnost ni omejena s starostjo. Izkušnje lahko prispevajo k inovativnim rešitvam in drugačnemu pogledu na izzive.
- **Starejši zaposleni želijo čim prej v pokoj**
 - Mnogi starejši delavci želijo ostati aktivni in prispevati k delovnemu okolju, še posebej, če se počutijo cenjene in vključene.
- **“Samo”stereotipi**
 - Stereotipi o starejših niso le nekaj, kar prihaja iz okolja, temveč jih pogosto ponotranjimo tudi sami. Misli, kot so »sem prestar za nove tehnologije« ali »mlajši so bolj ustvarjalni«, zmanjšujejo našo samozavest in pripravljenost za učenje. Prepoznavanje teh samostereotipov in njihovo postopno preseganje z izkušnjo, učenjem in pozitivnimi zgledi je pomemben korak k večji zaposljivosti in dobremu počutju v delovnem okolju.

Ti stereotipi so pogosto neutemeljeni in lahko vodijo do diskriminacije na delovnem mestu. Pomembno je, da delodajalci prepoznajo vrednost in potencial starejših zaposlenih ter ustvarijo vključujoče delovno okolje, ki spodbuja raznolikost in izkorišča prednosti vseh starostnih skupin. Spodbujanje raznolikosti in vključevanja starejših delavcev lahko prinese številne prednosti za organizacije, vključno z večjo stabilnostjo, izkušnjami in mentorstvom za mlajše generacije.^[11]

2.2. Raziskave o stereotipih in percepcijah o starejših zaposlenih

Na področju stereotipov o starejših zaposlenih v Sloveniji obstaja več konkretnih raziskav, ki ponujajo vpogled v percepcije in izzive, s katerimi se soočajo starejši delavci na trgu dela. Te raziskave so ključne za razumevanje in odpravljanje predsodkov ter za oblikovanje učinkovitih kadrovskih strategij.

- **STAR-VITAL: Stališča in stereotipi o starejših delavcih**^[12]

Projekt STAR-VITAL je analiziral pogoste stereotipe o starejših zaposlenih, kot so:

- Starejši delavci imajo enake potrebe.
- Kreativnost in ustvarjalnost sta lastnosti mlajših.
- Izkušnje starejših so manj pomembne v sodobnem času.
- Starejši se ne obnesejo na sodobnih delovnih mestih.
- Vsi starejši delavci komaj čakajo na upokožitev.

Ugotovitve raziskave poudarjajo, da so razlike v delovni uspešnosti in sposobnostih manjše med starostnimi skupinami kot znotraj njih, kar pomeni, da so individualne razlike ključne in da stereotipi pogosto ne držijo.

^[10] Vir: Arhiv: Projekt POLET: Stereotipi o starejših zaposlenih

^[11] Viri: <https://www.hrm-revija.si/starejsi-zaposleni-o-svojih-mocnih-in-sibkih-lastnostih>; Poročilo OECD – Ravnanje s starejšimi zaposlenimi in talenti v evropskih javnih upravah, Oktober 2021

^[12] Vir: <https://www.star-vital.si/clanki/stalisca-in-stereotipi-o-starejsih-delavcih-5e2058c3c43cdb3eb10c8fd6>

- **Stereotypes of older employees compared to younger employees in Slovenian companies^[13]**

Raziskava je primerjala stereotipe med zaposlenimi, mlajšimi od 50 let, in tistimi, starejšimi od 50 let. Ugotovili so pomembne razlike v zaznavanju stereotipov med obema skupinama, kar poudarja potrebo po večji ozaveščenosti in prilagoditvi kadrovskih politik za spodbujanje starostne raznolikosti.

- **Prepričanja delodajalcev o starejših zaposlenih^[14]**

Magistrsko delo raziskuje prepričanja delodajalcev o starejših zaposlenih in ugotavlja, da so starejši delavci pogosto ocenjeni kot zanesljivi, delavni in lojalni. Vendar pa obstajajo tudi negativna prepričanja, kot sta manjša prilagodljivost in nižja motivacija za učenje novih tehnologij. Raziskava poudarja, da so ta prepričanja lahko ovira pri zaposlovanju starejših delavcev, kljub njihovim številnim prednostim.

- **Ageism in Slovenia: Assessing Differences between 2008 and 2022^[15]**

Študija primerja razširjenost starizma v Sloveniji med letoma 2008 in 2022 na podlagi podatkov Evropske družboslovne raziskave. Ugotovili so, da se je zaznava starostne diskriminacije v tem obdobju spremenila, kar kaže na potrebo po nadaljnjem spremljanju in ukrepanju za zmanjšanje starizma.

Ključne mednarodne raziskave o stereotipih o starejših zaposlenih

- **AARP raziskava o diskriminaciji na delovnem mestu (ZDA, 2020)^[16]**

Raziskava je pokazala, da je 78 % delavcev, starih med 45 in 65 let, doživelo ali bilo priča starostni diskriminaciji na delovnem mestu. Poleg tega je 61 % anketirancev izrazilo skrb, da bi lahko izgubili službo zaradi svoje starosti.

- **Cogito študija (2010)^[17]**

Mednarodna študija Cogito je primerjala kognitivne sposobnosti med mlajšimi (20–31 let) in starejšimi odraslimi (65–80 let) skozi 100 dni. Ugotovila je, da so starejši odrasli enako uspešni pri reševanju problemov kot mlajši, kar izpodbija stereotip o upadu kognitivnih sposobnosti s starostjo.

- **Raziskava o zaznavanju stereotipov med zaposlenimi (ZDA, 2022)^[18]**

Študija je pokazala, da mlajši delavci pogosteje pripisujejo starejšim sodelavcem negativne lastnosti, kot so manjša prilagodljivost in nižja produktivnost. Ti stereotipi lahko vplivajo na odnose na delovnem mestu in odločanje pri zaposlovanju.

- **Raziskava o starostni diskriminaciji pri zaposlovanju (Združeno kraljestvo, 2024)^[19]**

Raziskava je pokazala, da skoraj polovica kadrovikov meni, da so kandidati, stari 57 let ali več, prestari za zaposlitev. To kaže na razširjenost starostne diskriminacije pri zaposlovanju, kljub pomanjkanju usposobljene delovne sile.

^[13] Vir: <https://doi.org/article/7c1c0f6cc22f4877b223a64b9f132cfb>

^[14] Vir: <https://psihologijadela.com/wp-content/uploads/2019/03/magistrsko-delo-r.-c5bdalodec-1.pdf>

^[15] Vir:

https://www.researchgate.net/publication/381303141_Ageism_in_Slovenia_Assessing_Differences_between_2008_and_2022

^[16] Vir: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9344552/>

^[17] Vir: <https://vantageaging.org/blog/myths-about-older-workers/>

^[18] Vir: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/01634372.2022.2161685>

^[19] Vir: <https://www.thetimes.com/business-money/entrepreneurs/article/almost-half-of-recruiters-think-57-is-too-old-for-a-job-gxpn6nsfj>



Na podlagi zgoraj omenjenih raziskav in člankov se pogosto pojavljajo naslednji stereotipi o starejših delavcih:

- **Neprilagodljivost:** Prepričanje, da se starejši delavci težje prilagajajo spremembam in novim tehnologijam.
- **Nižja produktivnost:** Predpostavka, da starejši delavci niso tako učinkoviti kot mlajši.
- **Pomanjkanje motivacije:** Mnenje, da starejši delavci niso več motivirani za delo ali napredovanje.
- **Zmanjšane kognitivnih sposobnosti:** Prepričanje, da starost prinaša upad kognitivnih funkcij, kot so spomin in sposobnost učenja.
- **Višji stroški zaposlitve:** Mnenje, da so starejši delavci dražji zaradi višjih plač in zdravstvenih stroškov.

2.3 Vpliv stereotipov na starejše delavce

Stereotipi o starejših zaposlenih lahko vodijo do:

- **Zmanjšane samozavesti:** Notranje sprejetje negativnih stereotipov lahko vpliva na samopodobo in delovno uspešnost.
- **Diskriminacije pri zaposlovanju:** Starejši kandidati se lahko soočajo z zavrnitvami zaradi predsodkov o njihovi starosti.
- **Zmanjšane možnosti za napredovanje:** Delodajalci lahko starejšim delavcem ne ponudijo priložnosti za napredovanje ali dodatno izobraževanje.
- **Zdravstvenih težav:** Stres zaradi diskriminacije lahko negativno vpliva na fizično in duševno zdravje.

2.4 Stereotipi o starejših delavcih z invalidnostjo

- **Niso več sposobni za učinkovito delo**
 - Kombinacija starosti in invalidnosti pogosto vodi do prepričanja, da oseba ne more več kakovostno opravljati dela.^[20]
- **Bodo pogosto na bolniški ali odsotni z dela**
 - Delodajalci pogosto pričakujejo večjo odsotnost zaradi zdravja, čeprav raziskave kažejo, da so številni delavci z invalidnostjo zelo zanesljivi.^[21]
- **Ne bodo mogli slediti tehnološkemu razvoju**
 - Obstaja stereotip, da starejši delavci z invalidnostjo težje obvladajo nova orodja in digitalno tehnologijo.^[22]
- **So prepočasni za današnje delovno okolje**
 - Povezuje se jih z nižjo produktivnostjo zaradi domnevne zmanjšane hitrosti in učinkovitosti.^[23]
- **Ne morejo delati polni delovni čas ali v normalnih pogojih**
 - Mnogi delodajalci predpostavljajo, da starejši z invalidnostjo potrebujejo preveč prilagoditev.^[24]
- **So preveč zakoreninjeni v svojih navadah**
 - Pogosto se verjame, da starejši z invalidnostjo niso pripravljeni na spremembe ali nove načine dela.^[25]

^[20] Vir: European Commission, 2012: "Active Ageing and Solidarity Between Generations"

^[21] Vir: WHO/ILO Joint Report (2021)

^[22] Vir: OECD (2020) – "Promoting an Age-Inclusive Workforce"

^[23] Vir: Journal of Vocational Rehabilitation, 2015

^[24] Vir: Disability and Work in Europe Report, 2021

^[25] Vir: European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA)



- **Ne bodo zdržali do upokojitve**
 - Še posebej pri tistih, ki imajo funkcionalne omejitve, delodajalci sklepajo, da ne bodo mogli vztrajati do upokojitve.^[26]
- **So breme za kolektiv**
 - Pogosto jih vidijo kot breme, ki zahteva dodatno pomoč ali prilagajanje, namesto kot vir znanja in izkušenj.^[27]
- **Niso primerni za zahtevna ali odgovorna dela**
 - Velja stereotip, da starejši z invalidnostjo ne morejo voditi, mentorirati ali prevzeti večjih odgovornosti.^[28]
- **So preblizu upokojitvi, da bi se jih splačalo usposablјati**
 - Delodajalci jih pogosto izključijo iz programov usposablјanja, ker menijo, da se "ne splača vlagati".^[29]

2.5. Izsledki raziskave o večgeneracijskih delovnih okoljih v Sloveniji, s poudarkom na starejših zaposlenih (2025)

- V raziskavi je sodelovalo 43 slovenskih podjetij iz javnega in zasebnega sektorja, različnih velikosti.
- 51 % podjetij omogoča podaljšanje dela po upokojitvi.
- 33 % podjetij izvaja ergonomske prilagoditve za starejše zaposlene.
- Rezultati kažejo, da več kot polovica podjetij uporablja uradne programe mentorstva in izmenjave znanja (53 %), še nekoliko več pa jih spodbuja sodelovanje med generacijami skozi projekte ali delovne skupine (60 %). To potrjuje, da večina organizacij prepoznava pomen strukturiranega in praktičnega sodelovanja med generacijami pri vsakodnevnem delu.
- **Ukrepi za generacijo X:** Najpogostejše ponujeni ukrepi so programi za razvoj digitalnih kompetenc (65 %) in dodatne izobraževalne ugodnosti (60 %), kar kaže na prizadevanja podjetij, da ohranijo konkurenčnost zaposlenih te starostne skupine v obdobju hitrih tehnoloških sprememb.
- Približno polovica organizacij nudi coaching in razvoj mehkih veščin (51 %) ter dodatno pokojninsko zavarovanje (53 %), kar združuje tako vidik osebnostnega razvoja kot dolgoročne finančne varnosti zaposlenih. Izobraževanja za prehod v vodstvene vloge izvaja 47 % podjetij, kar potrjuje, da se generacija X pogosto prepoznava kot ključna baza za prevzem vodstvenih odgovornosti.
- Med socialnimi in zdravstvenimi ugodnostmi izstopa dodatno zdravstveno zavarovanje (37 %), čeprav bi glede na starostno strukturo zaposlenih ta delež lahko bil višji, saj bi prispeval k večji skrbni za zdravje in delovno sposobnost.
- Pomembno je poudariti, da 21 % organizacij ne nudi posebne podpore tej generaciji, kar lahko predstavlja tveganje za njeno dolgoročno zavzetost in učinkovitost, zlasti v obdobju, ko se pogosto sooča z višjimi obremenitvami v zasebnem življenju (skrb za starše in otroke) ter potrebo po prilagajanju novim tehnologijam.

^[26] Vir: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Eurofound, 2020

^[27] Vir: Disability Studies Quarterly, 2017

^[28] Vir: ILO – Inclusion of Persons with Disabilities in the Workplace

^[29] Vir: European Commission – "Ageing Workforce and Lifelong Learning"



- **Ukrepi za zaposlene 60+:** 42 % podjetij ne izvaja posebnih ukrepov pri ohranjanju konkurenčnosti ter delovne motivacije zaposlenih nad 60 let. To pomeni, da skoraj polovica organizacij te skupine ne naslavlja z namenskimi programi.
- Najbolj razširjeno je medgeneracijsko mentorstvo (47 %), kjer starejši zaposleni prenašajo znanje mlajšim sodelavcem.
- Podjetja, ki trenutno nimajo starejših zaposlenih, sicer razmišljajo o prihodnji podpori, vendar je ta večinoma vezana na formalne ugodnosti ob upokojitvi ali vključevanje v socialne dogodke. Manj je primerov sistematičnega načrtovanja aktivnega staranja in podaljševanja delovne aktivnosti, kar bi lahko vključilo ciljno usposabljanje, prilagoditve dela in programe za ohranjanje zdravja, še preden zaposleni dosežejo starost 60 let.
- Najpogostejše izvajani ukrepi (na lestvici od 1 - 5) so programi za zdravje in dobro počutje (3,86), fleksibilen delovni čas (3,67), digitalna usposabljanja (3,67) in medgeneracijsko sodelovanje (3,63). Najnižje ocenjena ukrepa sta finančne spodbude za delo po 60. letu (1,72) ter individualno karierno načrtovanje po 55. letu (1,77).

3. Baza primerov: zbirka konkretnih primerov podjetij in praks (domačih in tujih)

3.1 Katalog ukrepov za vključevanje in podporo starejših zaposlenih

- **Prenos in ohranjanje znanja**
 - Mentorski programi: Spodbujanje starejših zaposlenih, da mentorirajo mlajše
 - Vključevanje starejših sodelavcev v strateške odločitve ali pobude za usposabljanje, predvsem tam, kjer sta njihova dolgoročna perspektiva in znanje neprecenljiva
 - Oblikovanje formalnih programov prenosa znanja, kar lahko starejšim da občutek pomena in prispevka
- **Komunikacija in spoštovanje**
 - Izogibanje stereotipom, povezanim s starostjo: osredotočanje na individualne zmožnosti in ne na predpostavke o starosti
 - Zagotavljanje, da so vsi komunikacijski slogi (pisni, ustni, digitalni) jasni in dostopni vsem sodelavcem
 - Spodbujanje udeležbe starejših sodelavcev in njihove proaktivnosti na sestankih in pri načrtovanju dela ter njihovo aktivno vključevanje v pomembne projekte ali strateške odločitve
 - Javno priznavanje dolgoletnega dela in izkušenj
 - Individualni pogovori z vodjo in kadrovske službe
- **Zagotavljanje fleksibilnih oblik dela**
 - Fleksibilen individualno prilagojen delovni čas ali delo s krajšim delovnim časom
 - Postopno, prehodno upokojevanje in spodbujanje delovne aktivnosti tudi po tem, ko so izpolnjeni pogoji za upokožitev, postopno zmanjševanje obsega dela
 - Možnosti dela na daljavo ali hibridne možnosti
 - Možnost sezonskega ali projektnega dela
- **Izobraževanje in razvoj**
 - Stalno učenje, spodbujanje vseživljenjskega učenja: usposabljanje o novih tehnologijah, orodjih ali trendih v panogi – brez predpostavke, da so manj sposobni učenja
 - Tehnična podpora: zagotovitev potrpežljive in spoštljive tehnične podpore

- **Promocija in varovanje zdravja, ergonomsko delovno okolje**
 - Prilagoditve delovnega mesta: zagotovitev ergonomske optimizacije miz, stolov in zaslonov
 - Prilagoditev nalog glede na sposobnosti (še posebej pomembno za fizično zahtevna dela), preglednejše ikone in večja pisava, parkirno mesto, optimalna glasnost, dobra osvetlitev
 - Optimalna organizacija izmenskega dela
 - Rotacija delovnih mest in delovnih nalog, prerazporeditve
 - Programi dobrega počutja: uvedba programov, ki podpirajo zdravo staranje, kot so pregledi vida/sluha ali delavnice dobrega počutja, telovadba na delovnem mestu, izobraževanje o ohranjanju zdravega življenjskega sloga in načinih soočanja z vsakodnevno problematiko v zrelejših letih
 - Organiziranje športnih aktivnosti skozi vse leto
 - Več krajših odmorov
 - Obisk specialistov, strokovnjakov in svetovanje, individualne fizioterapije, prilagoditev časa za preventivne zdravstvene obveznosti
 - Zagotavljanje napitkov, sadja
- **Karierna pot in rast**
 - Spoštovanje ambicij: vsi starejši zaposleni se ne upočasnjujejo – mnogi si še vedno prizadevajo za napredovanja ali nove izzive
 - Prilagojeni razvojni načrti
 - Oblikovanje in nudenje priložnosti za karierne premike (npr. vloge, ki so manj fizično zahtevne ali bolj strateške)
 - Prilagojen model spremljanja individualne delovne uspešnosti za starejše zaposlene
- **Etični vidiki**
 - Izogibanje starostni diskriminaciji: zagotoviti, da odločitve o zaposlovanju, napredovanju ali odpuščanju temeljijo na zaslugah in ne na starosti
 - Usposabljanje vodij za spremembo odnosa do starejših zaposlenih
- **Spodbujanje medgeneracijskega sodelovanja**
 - Zagotovitev, da pri projektih sodelujejo mešane starostne skupine, generacijska komplementarnost
 - Kultura vzajemnega učenja: oblikovanje okolja, kjer si tako starejši kot mlajši delavci izmenjujejo izkušnje in se učijo
 - Izmenjevalnica izkušenj
 - Spodbujanje medgeneracijske solidarnosti
 - Promocija vloge posameznih generacij
 - Zemljevidi znanja
 - Izobraževanje o medgeneracijskih značilnostih in potencialnih sinergijah
- **Finančne spodbude**
 - Bonusi za nadaljnje delo po izpolnitvi pogojev za upokožitev
 - Možnost dodatnega pokojninskega varčevanja ali posebni dodatki za starejše zaposlene
- **Uravnoteženje smisla, varnost in vključenost:**
 - Starejši pogosto cenijo smisel v delu bolj kot napredovanje – poudarek na družbenem doprinosu, timskem duhu in osebnem zadovoljstvu
 - Babi in dedi v službi

3.2 Primeri dobrih praks v Sloveniji in tujini

Za uspešno kadrovsko upravljanje starejših zaposlenih so ključni konkretni ukrepi, ki jih podjetja uvajajo v praksi. Ti ukrepi kažejo, da je mogoče s premišljenimi strategijami povečati zavzetost, zmanjšati odsotnost ter podaljšati delovno aktivnost starejših sodelavcev. V nadaljevanju so predstavljeni primeri podjetij iz Slovenije in tujine, ki so razvila inovativne pristope k prenosu znanja, zdravju, fleksibilnim oblikam dela in medgeneracijskemu sodelovanju.

- **Petrol**

- Petrol je razvil celovito strategijo za upravljanje starejših zaposlenih, ki vključuje:

- osebne in poklicne razvojne načrte,
- usposabljanja za mehke veščine,
- delavnice za obvladovanje sprememb in stresa,
- spodbujanje zdravega življenjskega sloga ter
- mentorstvo in prenos znanja

- Ti ukrepi so povečali zavzetost in produktivnost starejših zaposlenih ter podaljšali njihovo delovno aktivnost.

- **Domel**

- V podjetju Domel so uvedli rotacijo delovnih mest, kjer zaposleni na vsaki dve uri menjajo naloge glede na svoje zmožnosti. Ta pristop zmanjšuje monotonost, izboljšuje komunikacijo in odnose med zaposlenimi ter povečuje produktivnost.

- **Projekt STAR-VITAL**^[30]

- V okviru projekta STAR-VITAL so mala in srednje velika podjetja v zahodni Sloveniji uvedla ukrepe za:

- spodbujanje gibanja in zdrave prehrane
- obvladovanje stresa
- izboljšanje medosebnih odnosov
- medgeneracijsko sodelovanje

- Rezultat sta bila zmanjšanje bolniških odsotnosti in večja pripravljenost starejših zaposlenih za daljše ostajanje v delovnem procesu.

- **Ferrero SpA (Italija)**^[31]

- Ferrero je starejšim zaposlenim omogočil 24-urni dostop do zdravstvenih storitev na delovnem mestu ter usposabljanja za pripravo na zaključek kariere in prehod v upokožitev.

- **Daimler AG - Mercedes Benz (Nemčija)**^[32]

- Daimler je uvedel skupna usposabljanja za mlajše in starejše zaposlene, s čimer so spodbudili prenos znanja in izkušenj ter okrepili medgeneracijsko sodelovanje.

- **MOL (Madžarska)**^[33]

- Naftna in plinska družba MOL je uvedla programe za izboljšanje zdravja in dobrega počutja starejših zaposlenih ter prilagodila delovna mesta njihovim potrebam.

^[30] Vir: <https://evropskasredstva.si/projekti/dobre-zgodbe/podaljsevanje-delovne-aktivnosti-in-zmanjsevanje-odsotnosti-z-dela-v-krzs-star-vital-zdruzni-ukrepi-za-vitalnost-starejsih-delavcev/>

^[31] Vir: <https://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/dobre-prakse-ravnanja-s-starejsimi-zaposlenimi-v-tujih-podjetjih>

^[32] Vir: Ibid.

^[33] Vir: Ibid.

Projekt ASI – Celovita podpora podjetjem za aktivno staranje delovne sile

V Sloveniji je bil med letoma 2017 in 2022 aktiven projekt ASI, ki je podjetjem nudil finančne spodbude za razvoj strategij in kompetenc starejših zaposlenih ter brezplačne delavnice in usposabljanja. V okviru projekta je bil pripravljen tudi Katalog ukrepov za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih^[34], v katerem so zbrani številni praktični primeri iz gospodarstva. Med njimi izstopajo naslednji:

- **Bosch – Ohranjanje ključnih znanj v organizaciji**
 - Bosch se sooča z izzivom izgube ključnih znanj ob upokojitvi starejših zaposlenih. Zato so razvili program, kjer starejši delavci pred upokojitvijo izpolnijo obrazec s pridobljenimi znanji. Te informacije se zbirajo v podatkovni bazi, ki je dostopna projektnim menedžerjem po vsem svetu. V primeru zahtevnih projektov lahko menedžerji preverijo, ali kateri izmed upokojenih strokovnjakov ustreza potrebam. S tem so uspešno ohranili ključna znanja v organizaciji in omogočili vključenost starejših sodelavcev tudi po upokojitvi.
- **Adria Mobil – Medgeneracijsko sodelovanje**
 - Adria Mobil promovira medgeneracijsko sodelovanje, kjer starejši zaposleni prenašajo znanje na mlajše sodelavce in obratno. Nova znanja in izkušnje se redno izmenjujejo v obliki internih izobraževanj. V podjetju posebno skrb namenjajo zdravju zaposlenih, ergonomiji delovnih mest in športnim dejavnostim, kot tudi aktivnemu vključevanju upokojenih sodelavcev. Medgeneracijsko sodelovanje vodi v uspešno integracijo novih delavcev ter ohranjanje dragocenega znanja v organizaciji.
- **Gorenje – Aktivno staranje**
 - Gorenje spodbuja aktivno staranje z ukrepi na delovnem mestu (ergonomija, prva pomoč, analiza zdravja, vodena telovadba med delovnim časom, zagotovljen zajtrk znotraj podjetja) in ukrepi za zdrav življenjski slog izven delovnega časa (športne dejavnosti, predavanja o zdravju). Aktivnosti so namenjene tako zaposlenim kot upokojenim delavcem. Programi aktivnega staranja prispevajo k večji motivaciji in boljši delovni uspešnosti.

^[34] Vir: <https://www.srijs-rs.si/storage/app/media/RAZVOJ%20KADROV/ASI/Katalog%202022/katalog/index.html>