



---

## ODLOŽENO UPOKOJEVANJE - ODGOVOR NA DEMOGRAFSKE IZZIVE



[www.projekt-polet.si](http://www.projekt-polet.si)

---



REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA DELO, DRUŽINO,  
SOCIALNE ZADEVE IN ENAKE MOŽNOSTI



EVROPSKA UNIJA  
EVROPSKI SKLAD

Projekt POLET sofinancirata Republika Slovenija in Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada.

Publikacija je izdana v okviru projekta »RAZVOJ CELOVITEGA POSLOVNEGA MODELA ZA DELODAJALCE ZA AKTIVNO IN ZDRAVO STARANJE ZAPOSLENIH (POLET)«

Naslov: Odloženo upokojevanje – odgovor na demografske izzive

Ljubljana, september 2020

## Konzorcijski partnerji projekta

---

Združenje delodajalcev Slovenije



Štajerska gospodarska zbornica



Gospodarska zbornica Slovenije



Obrtna zbornica Slovenije



---

Za informacije v tem gradivu so odgovorni avtorji in avtorice publikacije in ni nujno, da odražajo stališča in mnenja Evropske komisije in Ministrstva za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti Republike Slovenije.

Pokrovitelj projekta je Janez Cigler Kralj, minister za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti.

# 1. UVOD

Proces staranja prebivalstva je tako v Sloveniji kot v drugih državah EU intenziven, povprečna starost prebivalstva in s tem tudi delovne sile, pa se še povečuje. Do leta 2022, bo v Sloveniji vsak četrti zaposleni starejši od 55 let. Leta 2030 bo 175.000 manj delovno aktivne populacije med dvajsetim in štirinšestdesetim letom. Generacije mlajših, ki šele prihajajo na trg dela, bodo po številu vedno skromnejše.

Na to vplivajo demografski dejavniki kot so, padec rodnosti, višji življenjski standard, boljša zdravstvena oskrba, boljša izobrazba in seveda posledično podaljševanje življenjske dobe.

Na drugi strani se v podjetjih srečujejo z izzivi nenehnega prilagajanja dela in delovnih procesov zaradi vse bolj nestabilnega trga, vplivov globalizacije, modernizacije, tehnološkega razvoja, tudi robotizacije.

Spremenjeni načini dela zahtevajo od zaposlenih vseživljenjsko učenje, visoko stopnjo samostojnosti in samoiniciativnosti. Ker je v podjetjih zaradi demografskih vplivov vse več starejših zaposlenih, je nujno, da tudi podjetja prilagajajo tako način delovanja, kot tudi sam razvoj zaposlenih.

Po podatkih UMAR (Poročilo o razvoju 2019, Kazalniki razvoja Slovenije), kaže-

jo, da v Sloveniji ženske lahko pričakujejo, da bodo pri starosti 65 let v povprečju živele še 21,8 let, moški pa 17,9 let. Podatki nakazujejo, da je prav zaradi podaljšanja življenjske dobe nujno tudi podaljševanje delovne aktivnosti.

Zato tudi dokument Strategija dolgožive družbe (2017) opozarja, da moramo spremeniti razumevanje delovnega življenjskega cikla.

**Namesto tradicionalnega življenjskega cikla, ko izobraževanju sledita delovno aktivno obdobje in nazadnje upokožitev, je čedalje bolj prisoten bolj prilagodljiv in spremenljiv koncept, ki poudarja vseživljenjsko učenje in daljšo aktivnost, ki lahko vključuje tudi več karier.**

**In kako lahko naši zaposleni delajo dlje?** Poleg nudenja ustreznih delovnih mest in višanja zavzetosti tudi tako, da spremljamo stanje bolniškega staleža in ustrezno ukrepamo. Po podatkih NIJZ za leto 2018, je bila povprečna stopnja bolniških odsotnosti v Sloveniji 4,6%, stopnja, se po panogah sicer razlikuje. Opazne so razlike v gospodarstvu in negospodarstvu oz javnem sektorju. Seveda na stopnjo bolniškega staleža zaposlenih lahko v precejšnji meri vplivajo tudi delodajalci z ustreznimi prilagoditvami dela in delovnega mesta, predvsem starejših zaposlenih.

# ODLOŽENO UPOKOJEVANJE KOT ODSEV DEMOGRAFSKIH IZZIVOV

Odloženo upokojevanje je kompleksen koncept, ki pomembno posega in vpliva na različna družbena področja in ravni. Neposredno se dotakne vsakega posameznega zaposlenega, saj se nanaša na dolžino njegovega aktivnega delovanja, ki je lahko z uvajanjem navedenega koncepta, daljše od pričakovane aktivne delovne dobe.

Za delodajalca je odloženo upokojevanje v razmerah pomanjkanja delovne sile, zelo dobrodošlo, hkrati pa le-to zahteva strateški pristop k načrtnem aktivnem staranju ter prilagajanje dela,

delovnega časa in delovnih sredstev, specifičnim potrebam starejših zaposlenih.

Za družbo predstavlja odloženo upokojevanje zelo pomemben in dobrodošel koncept, saj se na takšen način izboljša razmerje med delovno aktivnim in delovno neaktivnim prebivalstvom. Delež odvisnosti se tako zmanjšuje.

Kako pa pri zagotavljanju odloženega upokojevanja, višanju zadovoljstva in z tem zmanjševanja bolniških odsotnosti lahko pomaga projekt POLET.

## ZAKAJ ODLOŽENO UPOKOJEVANJE

Razlogi so različni, dejstvo je, da je potrebno ukrepati takoj, v koliko ne želimo, da bi bilo poslovanje onemogočeno oziroma oteženo zaradi pomanjkanja delovne sile, tudi ker se je potrebno prilagoditi drugačnim načinom opravljanja dela, kot smo ga poznali v preteklosti. Pri tem potrebujejo starejši zaposleni veliko novega znanja in veščin. Poleg višanja kompetenc, je nujno izboljševanje prioriternih področij aktivnega in zdravega staranja.

### Razlogi za odloženo upokojevanje

- **Višanje starosti zaposlenih**
- **Manj delovno aktivnega prebivalstva zaradi padca rodnosti**
- **Migracije delovne sile v tujino**

# PRIORITETNA PODROČJA AKTIVNEGA IN ZDRAVEGA STARANJA:

- »področje »varno in zdravo delovnookolje«  
(ergonomija, telesna dejavnost in zdrav življenjski slog)
- področje »psihosocialni vidiki zdravja in dela«  
(Obvladovanje stresa zaposlenih, medosebni odnosi in komunikacija na delovnem mestu, medgeneracijsko sodelovanje)
- področje »karierni razvoj, razvoj kompetenc in usposabljanje«  
(vseživljenjsko učenje in izobraževanje zaposlenih, karierni razvoj)
- področje »prilagoditev organizacije dela in delovnega časa zaposlenih«  
(prožne oblike dela, vrnitev na delo po dolgotrajni bolniški odsotnosti)

## PREDNOSTI ODLOŽENEGA UPKOJEVANJA

### ZA POSAMEZNEGA ZAPOSLENEGA



Za vsakega posameznika lahko predstavlja odloženo upokojevanje različen izziv. V veliki meri je to odvisno od psiho-fizične kondicije kot tudi od tega, kaj posamezniku pomeni zaposlitev, če ga tudi izpolnjuje, ali le obremenjuje. S tega gledišča je zanimiv japonski koncept dolgoživega aktivnega življenja »ikigaj«. Sestavljajo ga naslednje komponente: strast, poklic, naloga in poslanstvo. Vsebinsko ga razlagajo kot ravnovesje med: tem, kar imaš rad; tisto, v čemer se razlikuješ; tisto, za kar ti lahko plačajo in tisto, kar svet potrebuje.

S stališča našega proučevanja lahko japonsko filozofijo povežemo v napotek, da je za posameznika koristno, če ostane čim dlje delovno aktiven in tako tudi finančno stabilnejši. Pri delovni aktivnosti starejših zaposlenih je pomemben tudi socialni in družabni dejavnik, saj so delovno aktivni posamezniki vključeni v tesne socialne interakcije in medsebojno sodelovanje, tako se krepi tudi občutek pripadnosti in družbene vključenosti.

## ZA ORGANIZACIJO (DELODAJALCE)



Odloženo upokojevanje za delodajalce pomeni pomemben dejavnik, ki vpliva celovito na več področij znotraj podjetja. V trenutni situaciji pomanjkanja delovne sile na trgu, predstavlja odloženo upokojevanje, zagotavljanje potrebne delovne sile. Pri tem je potrebno poudariti celovitost kompetenc – uporabno znanje in izkušnje, ki jih imajo starejši delavci. Starejši delavci imajo pogosto močno razvito pripadnost podjetju in mnogokrat so tudi zelo zavzeti za svoje delo. Paleta različnih generacij bogati intelektualni kapital podjetja, posebej če se zna izkoristiti komplementarnost različnih generacij zaposlenih. Pri tem je pomembno spodbujanje medgeneracijskega timskega sodelovanja preko medgeneracijskega prenosa znanja in plemenitenja znanja podjetja.

## ZA DRUŽBO



Odloženo upokojevanje ima za posledico zviševanje deleža delovno aktivnega prebivalstva. To ima na nacionalni ravni pomembne ekonomske posledice, saj bi se drugače, ob nespremenjenih pogojih in dani demografiji, delež prebivalstva, ki je odvisen od aktivnega prebivalstva, rapidno zviševal. Zato je v družbenem interesu, da se dolgoročno povišuje starostna meja, v okviru katere so prebivalci še pripravljene aktivno sodelovati v delovnem razmerju. Starostno spremenjena struktura delovno aktivnega prebivalstva lahko posledično vpliva tudi na višjo rast produktivnosti, na boljšo vzdržnost pokojninske blagajne.

# DEJAVNIKI IN POGOJI ZA ODLOŽENO UPOKOJEVANJE

**Kako lahko k učinkovitem odloženem upokojevanju pripomorejo:**

## POSAMEZNIKI



Z vidika odloženega upokojevanja, je pomemben odnos vsakega posameznika do lastnega staranja in razvijanja. Nihče namreč nima toliko moči, kot jo ima ravno vsak posameznik sam, da z ustreznimi preventivnimi ukrepi poskrbi, da bo svoje telo ohranjal v dobri psihofizični kondiciji. Le sorazmerno zdrav in motiviran posameznik bo sposoben za vedno daljše aktivno vključevanje v delovni proces.

Pomembno je tudi posameznikovo zavedanje o zdravem življenjskem slogu. Pri smernicah za priporočljiv stil življenja, se navadno izpostavlja ustrezna prehrana, opustitev slabih razvad (alkohol, kajenje), dovolj gibanja in obvladovanje stresnih situacij. Pri tem ne gre zanemariti niti pozitivnega pogleda na življenje in konstantno ohranjanje miselnih funkcij.

## DELODAJALCI



V luči odloženega upokojevanja, morajo delodajalci k upravljanju aktivnega staranja zaposlenih, pristopiti strateško, z oblikovano strategijo in ukrepi za uspešno upravljanje starejših zaposlenih. Ustrezno oblikovana strategija predstavlja izhodišče za načrtno upravljanje aktivnega staranja zaposlenih. Predstavlja smerokaz, kakšna je dolgoročna usmerjenost podjetja v odnosu do starejših zaposlenih, česa so v podjetju zmožni narediti ter kako bodo realizirali zastavljene programe in ukrepe.

Psihofizično stanje zaposlenih je ključno za podaljšano delovno aktivnost zaposlenih, zato je pomembno, da delodajalec, v skladu s svojimi zmožnostmi, starejšim zaposlenim nudi čimveč zdravstvenih terapij (fizioterapija, protibolečinske terapije ipd.) in jih napotuje na redne dodatne zdravstvene preglede. Investicija v

boljše zdravstveno stanje in psihofizično kondicijo zaposlenih pomeni prihranke zaradi absentizma, zmanjšane produktivnosti in slabše kakovosti dela. Ena izmed učinkovitih rešitev ob podaljšanem upokojevanju je tudi omogočanje izvajanja prožnejših oblik dela in prilagojenega delovnega časa. Starejši zaposleni bi lažje podaljšati svojo aktivno delovno dobo, če bi lahko imeli večjo izbiro in dinamiko pri določanju delovne obveznosti. Pri vseh delovnih mestih je za podaljšanje delovne dobe zelo pomembna tudi ergonomska prilagoditev dela in delovnih sredstev. Pri motiviranju zaposlenih za podaljševanje delovne aktivnosti pa je zelo pomembno tudi ustrezno vodenje, saj je pomembno, da se starejši zaposleni v delovnem okolju počutijo sprejete, spoštovane in koristne.

### Ustrezno vodenje zaposlenih pomembno vpliva na odloženo upokojevanje

Vodje prispevajo 72% k klimi neke organizacije. Ugodna organizacijska klima pa lahko izboljša prodajne rezultate do 19%, s tem, da je ob neugodni klimi prodaja manjša za 32%. Enako kot se pozna ustrezno vodenje pri doseganju poslovnih rezultatov, se ustrezno vodenje odraža tudi pri samem zadovoljstvu zaposlenih do samega dela. V kolikor bodo torej poslovni rezultati višji, in v kolikor bodo zaposleni motivirani, bodo gotovo raje delali dlje.

## DRUŽBA



Za učinkovito izvajanje ukrepov prilagoditve delovnih mest in različnih oblik dela in delovnega časa v organizacijah, je zelo pomembno, da je to omogočeno in podprto z ustrezno delovno pravno zakonodajo.



# PREDNOSTI IN IZZIVI STAREJŠIH ZAPOSLENIH PRI DELU

Tako kot pri mlajših zaposlenih, tudi pri starejših najdemo veliko pozitivnih lastnosti. Vsi imajo tudi svoje lastne izzive, to so področja, kjer potrebujejo nova znanja, nove veščine, ki jim bodo pomagale te izzive prebroditi. Izzivi, s katerimi se srečujejo starejši so k sreči taki, da niso vezani na neko formalno izobrazbo, na znanja, veščine, ki jih starejši ne bi uspeli izboljšati. V kolikor jim jih bomo pomagali prebroditi, se bo poleg produktivnosti zvišalo lastno zadovoljstvo, kar se bo odrazilo tudi v odloženem upokojevanju.

Prednosti starejših zaposlenih	Izzivi starejših zaposlenih
So zanesljivi in natančni	Čutijo se nesposobne za reagiranje v času hitrih sprememb
Poznajo sistem delovanja organizacije	Prisotna nizka samopodoba, tudi glede zmožnosti učenje
Umirjeni	Mišljenje, da vse že znajo
Razvite mreže socialnih stikov	Mišljenje, da se nič več ne da in nima smisla
Primerni za mentorje	Počutijo se odrinjene od ostalih članov tima
Lojalni, odgovorni	Težko sprejemamo nove tehnologije
Uvidevni, potrpežljivi, sposobni samokontrole	Manjša samoiniciativnost

## SLIKA 1: SPREMEMBA RAZUMEVANJA DELOVNEGA ŽIVLJENJSKEGA CIKLA.

### SEDANJI PREVLAJDAJOČI MODEL

Starostna diferenciacija osrednjih nalog/aktivnosti.



### NOVI MODEL

Integracija osrednjih nalog/aktivnosti v vseh življenjskih obdobjih.



# ZA KONEC ALI ZAČETEK

Zahteve po obvladovanju novih tehnologij, novega znanja, vedno bolj naraščajo, zato bo podaljševanje delovne aktivnosti starejših možno le ob vlaganju v njihovo usposobljenost za delo v prihodnosti, vključno z usposabljanjem na delu in drugimi oblikami vseživljenjskega učenja, kot tudi v vlaganje v njihovo višanje zadovoljstva. Nujna je tudi delovnopravna zakonodaja, ki se prilagaja novim načinom dela in poslovanja.

Izvajanje ukrepov za podaljševanje delovne aktivnosti je nujno, pa ne zato, ker bi nas v to silila država s pokojninsko zakonodajo, ampak zaradi želje in potrebe tistih, ki še zmorejo in si želijo delati dlje, in ne nazadnje zaradi tega, ker je svet danes že tako tehnološko napredoval, da ni več izgovorov, da zaposlenim ne bi mogli zagotoviti prijaznega, varnega in zdravega delovnega okolja.

Percepcija staranja je determinirana z vidika vrednot in odnosa, ki ga ima družba do staranja in starejših. Če je družba nenaklonjena starejšim, se to pozna na njihovi poziciji in vrednosti, ki jim jo dodeljuje.

Z vidika zaposlenih v podjetjih lahko to povežemo z različnimi stereotipi in neenakovredno obravnavo starejših zaposlenih. Neprimeren odnos do starejših zaposlenih se lahko odraža v njihovem slabšem počutju ter manjši zavzetosti in produktivnosti, kar lahko vodi do začaranega kroga vzrokov in posledic.



»Izobrazba je tisto, kar nekomu ostane, ko pozabi vse, kar se je naučil v šoli«

Albert Einstein