

NOVA VEJA MANAGEMENTA – MANAGEMENT STAROSTNIKOV

Odgovor slovenskih podjetij na staranje: več zavedanja kot konkretne akcije. | Dr. Vlado Dimovski

Zaradi izboljšanja zdravstvenega stanja in življenjskih pogojev se s staranjem prebivalstva, tako kot vse evropske države, srečuje tudi Slovenija. Lahko pričakujemo, da se bo ob zmanjšani rodnosti ta trend v bodoče nadaljeval in se še krepil. Do leta 2030 bo tako v EU-25 število prebivalcev starejših od petinšestdeset let z 71 milijonov leta 2000 poraslo na 110 milijonov. Prav tako narašča pričakovana življenjska doba: starejših od osemdeset let bo do leta 2050 za 180 odstotkov več kot danes, ko jih je manj kot 19 milijonov.

Staranje prebivalstva bo precejšen izziv za gospodarstvo, saj mu bo 'podlegla' tudi delovna populacija. Že v obdobju od leta 1995 do 2004 se je število zaposlenih - starih med petinpetdeset in štiriinšestdeset let - v EU povečalo za 16 odstotkov, medtem ko se je v enakem obdobju število delavcev v starostni skupini petnajst do štiriindvajset let povečalo le za dva odstotka, pri čemer obstaja v demografski strukturi zaposlenih v Sloveniji in v EU bistvena razlika: slovenski delavci v starostni strukturi od petnajst do štiriindvajset let predstavljajo 6,1 odstotka celotne delovne sile, v EU pa kar 11 odstotkov. To pomeni, da bo staranje delovne sile v Sloveniji še toliko bolj izrazito. Odliv delovne sile v pokoj negativno vpliva na gospodarsko rast in stabilnost socialnih sistemov, zato delodajalci že iščejo odgovore.

Slovinci ne delamo dolgo

Evropska unija tako išče rešitev staranja delovne sile v konceptu aktivnega staranja. Države preko zakonodaje in podjetja z ustreznimi instrumenti spodbujajo starejše (med petinpetdesetim in štiriinšestdesetim letom starosti, lahko pa tudi starejše), da ostanejo čim dlje delovno aktivni.

Manj kot polovica podjetij ima izdelan kadrovski načrt upokojevanja zaposlenih.

V EU je povprečna stopnja zaposlenosti starejših (od petinpetdesetega do štiriinšestdesetega leta) leta 2004 znašala 41 odstotkov in se je od leta 2000 povečala za 4,4 odstotne točke. A to je še vedno za 9 odstotnih točk manj, kot je zastavljeni cilj Sveta Evrope, in sicer 50 odstotkov do leta 2010. Zlasti razvitejše skandinavske in baltiške države aktivno staranje spodbujajo že skoraj dve desetletji. Posledično imajo precej visoko stopnjo zaposlenosti v starostnem razredu od petinpetdeset do štiriinšestdeset let. Švedska, Danska, Estonija, Portugalska, Finska in Velika Britanija so 50-odstotno stopnjo zaposlenosti starejših presegle že leta 2004. V Franciji, Latviji, na Madžarskem, Nizozemskem in Finskem je od leta 2000 stopnja zaposlenosti starejših narasla za vsaj sedem odstotnih točk.

Medtem ko so štiri države - Poljska, Avstrija, Slovaška in Slovenija - ostale pod 30. odstotki. Stopnja delovne aktivnosti starejših je bila v Sloveniji leta 2003 'samo' 23,5-odstotna, čez dve leti se je dvignila na 30,7 odstotkov, kar pa je še vedno zelo daleč od zastavljenega lizbonskega cilja: 50 odstotkov. Vzroke za izredno nizko stopnjo zaposlenosti starejših v Sloveniji gre pripisati pospešenemu zgodnjemu upokojevanju na začetku devetdesetih let, s katerim so se takrat blažile težave brezposelnosti.

Poleg ukrepov na državni ravni, sprememb v miselnosti in ravnanju državljanov, so raziskave v tujini pokazale, da bodo ključno vlogo pri podaljševanju delovne aktivnosti odigrali delodajalci – torej podjetja -, in sicer s prilagajanjem starejšim zaposlenim tako, da bodo ti lahko delali dlje in da si bodo to preprosto tudi želeli. Posledično se nakazuje razvoj nove veje managementa – management starostnikov (angl. age management).



Foto: Dreamstime

Ob zaposlovanju starejše delovne sile se od delodajalcev pričakuje, da poskrbijo za primerno delovno okolje. Pripomorejo že večji računalniški zasloni.

Zavedamo se, ukrepamo pa (še) ne

Letos spomladi je bila po naročilu Kapitalske družbe med slovenskimi podjetji izvedena raziskava zaznavanja problematike staranja prebivalstva in delovne sile. Izkazalo se je, da se podjetja zavedajo problemov, ki jih prinaša staranje prebivalstva v slovensko družbo, podjetja in najbolj v njihovo lastno podjetje, čeprav le redke organizacije izvajajo ukrepe managementa starostnikov v praksi. Manj kot polovica (46 odstotkov) podjetij ima izdelan kadroviski načrt upokojevanja zaposlenih. To so povečini podjetja z več kot sto zaposlenimi, z večjim deležem starejših zaposlenih, v katerih delujeta sindikat in svet delavcev, kjer imajo posebne programe za starejše, hkrati pa intenzivno in samoiniciativno spremljajo spremembe in novosti na področju pokojninske zakonodaje.

Iz raziskave izhaja tudi, da se s problemom zaposelnitve delovnih mest sooča več kot polovica podjetij, v glavnem iz gostinske in predelovalne dejavnosti. Po drugi strani pa z zaposelnitvijo delovnih mest nimajo težav podjetja, ki so večinoma v domači lasti in imajo določen delež državnega kapitala. Od tega več kot četrtina podjetij pravi, da si prizadevajo zadržati starejše zaposlene in da v ta namen izvajajo različne ukrepe managementa starostnikov; ti so: prerazporeditev oziroma prilagoditev delovnih mest, razbremenitev starejših delavcev (namenjena jim lažje delovne naloge), prilagoditev urnikov, skrb za izvajanje preventivnih zdravstvenih pregledov in dodatna finančna stimulacija. Medtem ko velika večina podjetij, preko 80 odstotkov, ne razmišlja o uvedbi posebnih programov za starejše zaposlene (rekreacija, izobraževanje), pa jih kar 78 odstotkov pozna in uporablja generacijsko mešane ekipe, zlasti zaradi prenosa znanja s starejših na mlajše zaposlene, manj pa zaradi razbremenitve starejših delavcev. Pri interpretaciji raziskave je zanimiva tudi povezava med soočanjem podjetja s problemom zaposelnitve delovnih mest in z dodatnim pokojninskim zavarovanjem. Tako imajo podjetja, ki nimajo sklenjenega dodatnega pokojninskega zavarovanja, večje težave z zaposelnitvijo delovnih mest kot podjetja, ki to zavarovanje imajo. Zaključimo lahko, da imajo »starejšim

»Starejšim prijazna podjetja« imajo manj težav z zaposelnitvijo delovnih mest.

prijazna podjetja« manj težav z zaposelnitvijo delovnih mest. Temeljno sporočilo raziskave bi lahko strnili v trditev, da je zavedanje staranja zaposlenih med slovenskimi podjetji precej prisotno, da pa je konkretnih dejavnosti na področju managementa starostnikov malo. Posledicam staranja delovne populacije (npr. pomanjkanje delovne sile, povišanje stroškov v zvezi z zaposlovanjem, težave z zadrževanjem znanja znotraj organizacij, določene organizacijske prilagoditve delovnih shem in tudi prilagoditve delovnih mest po meri starejših) pa bodo v prihodnje kos samo in v prihodnost naravnana podjetja. Le tista podjetja, ki bodo poskrbela (tudi) za starostnike v podjetju, bodo lahko gradila na dolgoročni konkurenčni prednosti in trajnostni rasti.

Kje začeti?

Management starostnikov v ospredje postavlja vprašanje, kako in kje začeti z novo paradigmo ravnanja z ljudmi pri delu, s poudarkom na ravnanju s starejšimi zaposlenimi. Temeljna področja, ki v največji meri vključujejo aktivnosti HRM, so: analiza starostne strukture zaposlenih, strateško načrtovanje in pridobivanje kadrov, namestitvev in razvoj zaposlenih, stalno strokovno izpopolnjevanje,

zadržanje zaposlenih v podjetju itd. Da bi delodajalci spodbujali aktivno staranje, pa razvijajo tudi posebne) aktivnosti, med njimi: management starostne (ne)diskriminacije, oblikovanje delovnih mest po meri zaposlenih (ergonomija), organizacijo delovnega časa po meri starejših, promocijo zdravja in zdravstvene preventive, načrtovanje sekundarnih karier, management znanja (zlasti prenosa znanj s starejših, ki odhajajo, na mlajše, ki prihajajo), management (ponovne) vključitve (rehabilitacijski programi, prerazporeditev na drugo delovno mesto, prožne oblike dela itd.) ter management starostne raznolikosti zaposlenih.

Zgodnje upokojevanje je obsojeno na propad

Staranja prebivalstva pomeni zelo velik pritisk na populacijo celotne Evropske unije, na skupni trg dela, produktivnost in konkurenčnost, pa tudi na stabilnost javnih financ, predvsem tistih, ki zadevajo socialo in zdravstvo. Strategija Unije v boju proti tej problematiki temelji na spodbujanju koncepta aktivnega staranja, kar v mnogih državah članicah že daje prve rezultate. Stopnja zaposlenosti ljudi, starih od petinpetdeset do štiriinšestdeset let, se je znatno povečala. Dosegla je 43,6 odstotkov leta 2006, kar je precej več, kot je bila v letu 2000 (36,6 odstotkov). Zaposlitev je narasla zlasti v sektorjih in poklicih, ki temeljijo na znanju in visoko kvalificirani delovni sili. Države članice imajo različne sklope politik, povezane s staranjem prebivalstva, in najbolj uspešni so tisti, ki so celovitejši in poleg pravil glede upokojitve zajemajo tudi finančne pobude in vidike zaposljivosti, kot so zdravje, usposabljanje in vseživljenjsko učenje ter prožne ureditve delovnega časa. Pri aktivnem staranju so zgled lahko Danska, Finska in Švedska, visoko stopnjo zaposlenosti starejših pa ima tudi Švica (67,3 odstotkov v letu 2004).

ŠEST PODROČIJ MANAGEMENTA STAROSTNIKOV

Instrumente managementa starostnikov lahko združimo v šest področij delovanja delodajalcev. Kljub njihovi medsebojni povezanosti pa velja poudariti, da najboljše rezultate dosežemo na tistem področju, ki je za podjetje in njegove zaposlene najbolj pereče:

- preoblikovanje ustaljenih konceptov managementa v zvezi s staranjem in starejšimi zaposlenimi tako znotraj kot tudi zunaj podjetja;
- uveljavljanje procesov managementa znanja, kjer gre za identificiranje, zanimanje, uporabo, zadrževanje, izmenjevanje organizacijskega znanja ter orodij za usposabljanje in razvoj zaposlenih;
- razvoj orodij managementa zdravja ter razvoj sistema zagotavljanja mentalnega, fizičnega in emocionalnega zdravja starajočih se zaposlenih;
- oblikovanje in zagotavljanje ustreznega delovnega okolja in fizičnih orodij ter pripomočkov, ki zagotavljajo starejšim zaposlenim mobilnost in funkcionalno učinkovitost;
- management medgeneracijskih razmerij;
- preoblikovanje celotne funkcije ravnanja z ljudmi pri delu (HRM).

Slovenija kljub napredku v zadnjih letih še vedno caplja na repu držav EU. Glede na relativno skromen, predvsem pa počasen, odziv slovenskih podjetij je že sedaj videti, da stopnje 50 odstotkov, ki pomeni zastavljeni lizbonski cilj, Slovenija do leta 2010 ne bo mogla doseči. Zlasti na makro ravni so bili z namenom uresničevanja lizbonskih ciljev že sprejeti določeni ukrepi za dejavno vključevanje starejših na trg dela, na primer delodajalcu, ki zaposli osebo, starejšo od petinpetdeset let, se povrnejo prispevki. Hkrati se v prehodnem obdobju pokojninske reforme podaljšuje delovna dejavnost starejših.

K podaljševanju delovne aktivnosti pa v največji meri prispevajo podjetja. Raziskave so večinoma pokazale, da management starostnikov med slovenskimi podjetji ni posebej razvit, čeprav večina slovenskih delodajalcev že čuti problematiko staranja in se tudi srečuje s pomanjkanjem delovne sile. Konkretni ukrepi ravnanja z ljudmi pri delu, s poudarkom na zadrževanju starejših v delovni aktivnosti, so tako bolj izjema kot pravilo. Spodbudno pa je vsaj dejstvo, da večina delodajalcev meni, da so na tem področju potrebni ukrepi v smeri spreminjanja kulture zgodnjega upokojevanja med zaposlenimi ter spreminjanje miselnih vzorcev delodajalcev. ■

Prof. dr. Vlado Dimovski je redni profesor na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. V letih 2000-2004 je opravljal funkcijo ministra za delo, družino in socialne zadeve v Vladi Republike Slovenije.



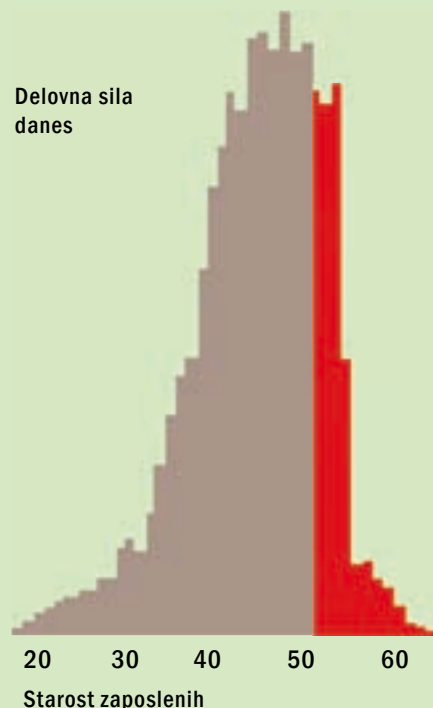
STILLES
www.stilles.com

sedež in proizvodnja:
Savska c. 13, 8290 Sevnica
tel. 07 81 61 000

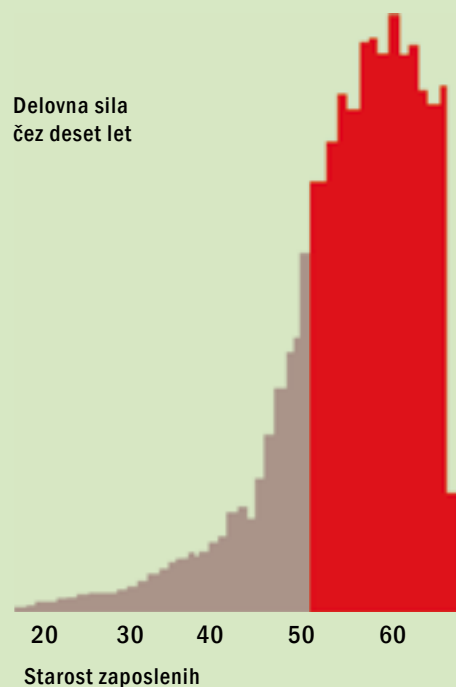
razstavno prodajni saloni:
Savska c. 13, 8290 Sevnica
tel. 07 81 61 016
Dunajska c. 22, 1000 Ljubljana
tel. 01 43 40 175

LE ŠE PETINA ZAPOSLENIH MLAJŠA OD PETDESET LET?

Delovna sila danes



Delovna sila čez deset let



Vir: Harvard Business Review, februar 2008

Velik del zaposlenih se bo čez deset let približal upokojitvi, če se bodo nadaljevali trenutni demografski trendi. Zaposleni, starejši od petdeset let, bodo do leta 2011 predstavljali več kot polovico delovne sile; do leta 2018 pa že kar 80 odstotkov. **T.B.**