

# Projekt POLET spodbudil velik napredek na področju aktivnega in zdravega staranja v podjetjih

Avtorica:  
**Monika Ficjan, mag. psih.**

## IZVLEČEK

V okviru projekta POLET je bil v 121 vključenih pilotskih podjetij implementiran celovit poslovni model za delodajalce za aktivno in zdravo staranje zaposlenih. V vseh podjetjih sta bili izvedeni začetna in končna analiza stanja, primerjava rezultatov pa je pokazala, da je v podjetjih prišlo do pozitivnih sprememb stališč do starejših zaposlenih, prav tako pa narašča zavedanje, da so starejši zaposleni dragocena delovna sila in jih je potrebno zadrževati na delovnem mestu. Podjetja ob zaključku projekta zaznavajo manj ovir na področju aktivnega in zdravega staranja, prav tako so na vseh analiziranih področjih dosegala vsaj srednje velik napredek. Največji skupni napredek podjetja ocenjujejo na področju možnosti dela od doma, spodbujanja medgeneracijskega sodelovanja ter oblikovanja novih ciljev, aktivnosti in projektov na področju promocije zdravja na delovnem mestu. Z ozirom na aktualne demografske trende je smiselno v podjetjih nadgrajevati obstoječe ter implementirati nove aktivnosti in ukrepe na področju aktivnega in zdravega staranja.

**Ključne besede:** aktivno in zdravo staranje, medgeneracijsko sodelovanje, delodajalci, starejši zaposleni, management starosti

## ABSTRACT:

*Within the POLET project, a comprehensive employers business model on active and healthy aging of employees was implemented in the 121 participating pilot companies. An initial and final state analysis were conducted in all companies and the comparison of the results showed positive changes in employer's attitudes towards older employees, and a growing awareness that older employees are a valuable workforce and that it is necessary to retain them in the workplace. At the end of the project, the companies perceived fewer obstacles in the field of active and healthy aging, and also achieved at least moderate progress in all analysed areas. The greatest overall progress of companies was shown in the possibility of working from home, the promotion of intergenerational cooperation and the development of new goals, activities and projects on workplace health promotion. Considering the current demographic trends, it makes sense to further develop and implement new activities and measures in companies covering active and healthy ageing.*

**Key words:** active and healthy ageing, intergenerational cooperation, employers, older employees, age management

Rezultati analize so pokazali, da je v podjetjih prišlo do pozitivnih sprememb stališč do starejših zaposlenih. Prav tako narašča zavedanje, da so starejši zaposleni dragocena delovna sila, ki jo je potrebno zadržati na delovnem mestu.

Demografske projekcije do leta 2070 nakazujejo, da se v prihodnjih desetletjih prebivalstvo EU ne bo bistveno povečalo, bo pa prišlo do velikih sprememb v starostni strukturi prebivalstva, in sicer bo delež starejših nad 65 let zrasel za deset odstotnih točk (z 19 % v letu 2016 na 29 % v letu 2070), bistveno pa se bo zmanjšal delež delovno sposobnega prebivalstva, starega med 15 in 64 let (s 65 % v letu 2016 na 56 % v letu 2070)<sup>1</sup>. Zviševanje aktivnosti med starejšimi delovno sposobnimi postaja eden ključnih izzivov na slovenskem trgu dela, pri čemer pa je ravno Kohezijska regija Vzhodne Slovenije (KRVS), po večini kazalnikov

zaposlenosti, usposobljenosti in spretnostih ter delovne aktivnosti in zdravja nasploh ter za starostno skupino 55+ pod slovenskim povprečjem<sup>2</sup>. Evropska komisija ugotavlja, da so v celotni EU potrebni dodatni ukrepi na področju varnosti in zdravja pri delu, da bi delovna mesta ustrezala vse hitrejšim spremembam v gospodarstvu, demografiji, delovnih vzorcih in družbi na splošno, ki jih je še posebej osvetlila epidemija COVID-19<sup>3</sup>.

Starost pogosto povezujemo s fizičnimi in kognitivnimi upadi, takšni stereotipizaciji in diskriminaciji na podlagi starosti

pa pravimo starizem. Delodajalci pogosto zavzemajo stališča, da so starejši zaposleni slabši delavci in slaba dolgoročna naložba – v resnici pa je ravno nasprotno, saj obstaja manjša verjetnost, da bo, v primerjavi z mlajšim zaposlenim, starejši zaposleni zapustil organizacijo<sup>4</sup>. Management starosti je tisti, ki zagotavlja upoštevanje s starostjo povezanih dejavnikov, ki vplivajo na upravljanje z zaposlenimi, oblikovanje in organizacijo posameznih delovnih nalog ter širšega delovnega okolja, brez starostne diskriminacije<sup>5</sup>. Prvi korak k učinkovitemu reševanju izzivov staranja zaposlenih je usposabljanje celotnega vodstva za učinkovit menedžment starosti, s katerim želimo spodbuditi vodstvene kadre, da vzpostavljajo organizacijske razmere za kakovostno delo in učinkovito sodelovanje med mlajšimi in starejšimi zaposlenimi ter prebudijo notranjo motivacijo starejših zaposlenih za vztrajanje v zaposlitvi<sup>6</sup>. Z načrtnimi programi izboljševanja zdravja na delovnem mestu bistveno vplivamo na podaljšanje delovnega življenja in preprečimo (pre)zgodnje upokojevanje zaposlenih<sup>2</sup>.

V okviru projekta »Razvoj celovitega poslovnega modela za delodajalce za aktivno in zdravo staranje zaposlenih (POLET)« je bil v 121 podprtih podjetjih implementiran celovit poslovni model za delodajalce za aktivno in zdravo staranje zaposlenih (v nadaljevanju: model), ki je delodajalcem iz Kohezijske regije Vzhodna Slovenija (KRVS) pomagal pri načrtovanju, izvajanju in evalvaciji ukrepov za ravnanje s starejšimi zaposlenimi ter pri zmanjševanju odsotnosti z dela. Celovit model je bil implementiran v dveh sklopih po 20 mesecev, pri čemer je posamezno podjetje aktivno sodelovalo le v enem sklopu projekta. Implementacijo modela je v prvem sklopu uspešno zaključilo 60 podjetij, v drugem sklopu pa 61 podjetij. V okviru implementacije so bile vključenim podjetjem na voljo različne aktivnosti, in sicer 24 izobraževanj v živo ali v spletni obliki, s področja aktivnega in zdravega staranja ter odsotnosti z dela, ter interaktivna spletna platforma oz. spletni portal, na katerem so predstavniki vključenih podjetij lahko dostopali do strokovno-informativnih gradiv, interaktivnih podpornih orodij, gradiv izobraževanj ter sistema stalne strokovne podpore in svetovanja multidisciplinarnega tima strokovnjakov.



## METODA RAZISKOVANJA

V okviru projekta POLET je bila v 121 vključenih pilotskih podjetij iz KRVS (60 podjetij v prvem sklopu in 61 podjetij v drugem sklopu), pred začetkom in po koncu implementacije modela, izvedena analiza stanja, v kateri smo preverjali, katere ukrepe podjetja izbirajo za upravljanje področij aktivnega in zdravega staranja ter odsotnosti z dela, s kakšnimi ovirami se na teh področjih srečujejo ter kakšna stališča zavzemajo do starejših zaposlenih. V končni analizi smo poleg navedenega ugotavljali še to, kakšne ukrepe so si v podjetjih izbirali med implementacijo modela, s kakšnimi ovirami so se srečevali ob implementaciji ter kakšen napredek so dosegli na določenih področjih.

Tako v začetni kot tudi v končni analizi stanja smo uporabili kvantitativno metodo raziskovanja, kjer so vključena podjetja reševala vprašalnik analize stanja, ki je zajemal vprašanja tako zaprtega kot odprtega tipa. V podjetjih iz prvega sklopa smo začetno analizo izvedli marca 2019 in končno septembra ter oktobra 2020, v podjetjih drugega sklopa pa je bila začetna analiza izvedena med aprilom in oktobrom 2020 ter končna v marcu in aprilu 2022. V primerjalno analizo izhodiščnega stanja in stanja po 16-mesečni implementaciji modela smo vključili le tista podjetja, ki so izpolnila tako vprašalnik začetne kot tudi končne analize stanja in rezultate primerjali glede na sklop, v katerem je podjetje sodelovalo. Pričujoč prispevek tako združuje podatke iz 115 podjetij, 56 podjetij iz prvega sklopa in 59 podjetij iz drugega sklopa, s skupno 32.311 zaposlenimi.

## IZSLEDKI RAZISKAVE

### Delodajalci vse bolj cenijo starejšo delovno silo

V analizi stanja smo preverjali, kakšna stališča zavzemajo podjetja do starejših zaposlenih. Podjetja obeh sklopov so se v končni analizi stanja najmanj strinjala s trditvijo, da starejši zaposleni svoje delo opravljajo manj kakovostno kot mlajši zaposleni ( $M_{K1} = 1,91$ ;  $M_{K2} = 1,8$ )\*, pri čemer je bila ta trditev ob reviziji vprašalnika analize stanja, naknadno dodana, zato je podatek o strinjanju s to trditvijo v začetni analizi manjkajoč. V obeh sklopih podjetij se je od začetne do končne analize pomembno zmanjšalo strinjanje, da imajo starejši zaposleni višji odstotek poškodb/nezgod pri delu kot mlajši zaposleni ( $M_{Z1} = 2,15$ ;  $M_{Z2} = 2,14$ ;  $M_{K1} = 2,04$ ;  $M_{K2} = 2$ ) ter da so pri delu manj produktivni ( $M_{Z1} = 2,47$ ;  $M_{Z2} = 2,31$ ;  $M_{K1} = 2,24$ ;  $M_{K2} = 2,12$ ). Navedeni rezultati sovpadajo z literaturo, ki navaja, da starejši zaposleni ne izkazujejo več izostankov z dela glede na mlajše, ter dalje opozarja na mnoge prednosti starejših, kot na primer večji občutek odgovornosti, natančnosti ter večja vztrajnost. Pogosto starejši zaposleni z izkušnostjo in modrostjo uspevajo nadomeščati s starostjo pogojene slabše zmogljivosti ter posledično vzdrževati isto raven produktivnosti in inovativnosti, kot njihovi mlajši sodelavci<sup>7</sup>. V izogib pojavu starizma, diskriminacije zaradi starosti, je potrebno nenehno ozaveščanje in informiranje o pozitivnih lastnostih in močnih področjih starejših, saj slednje pomembno pozitivno vpliva na stopnjo pripravljenosti delodajalcev k zaposlovanju starejših<sup>8</sup>. Omenjeni rezultati pri preverjanju sprememb stališč delodajalcev do starejših zaposlenih sovpada tudi s podatkom, da je v obeh

sklopih podjetij v končni analizi, v primerjavi z začetno analizo, narasla verjetnost, da bi podjetja zadržala starejše zaposlene, kljub preteku zakonsko določene starostne meje za upokojitve, saj s svojimi izkušnjami, zavzetostjo in mentoriranjem mlajših predstavljajo dragocen kader ( $Z1 = 52,7\%$ ;  $Z2 = 61\%$ ;  $K1 = 74,5\%$ ;  $K2 = 69,5\%$ ), obenem pa se je močno zmanjšala verjetnost, da bi namesto starejše osebe, raje zaposlili nekoga mlajšega ( $Z1 = 10,9\%$ ;  $Z2 = 11,9\%$ ;  $K1 = 3,6\%$ ;  $K2 = 3,4\%$ ). Starejši zaposleni so pogosto diskriminirani tako pri zaposlovanju, varnosti zaposlitve kot tudi takrat, ko razmišljamo ali podaljšati delovno aktivnost starejšemu zaposlenemu ali zaposliti novega, mlajšega zaposlenega<sup>9</sup>. Hkrati je na tem mestu potrebno izpostaviti dejstvo, da če govorimo o delovnih mestih in upokojitvah, starejši zaposleni niso preprosto zamenljivi z mlajšimi oz. mlajši niso sami po sebi zamenjava za starejše. Na delovna mesta, ki se izpraznijo z upokojevanjem, se praviloma pomaknejo starejši delavci, ki so že dlje časa v podjetjih, tudi profili starejših odhajajočih in mladih prihajajočih so večinoma različni<sup>10</sup>. Nižji delež starejših zaposlenih v podjetju pomeni tudi nižjo stopnjo inovativnosti in pomanjkanje prenosa znanja, kar sta pomembna razloga za spodbujanje delodajalcev k zaposlovanju starejših<sup>11</sup>. Rezultati analize stanja torej kažejo, da delodajalci obeh sklopov prepoznavajo prednosti starejših delavcev in bi si jih v svojih podjetjih želeli obdržati, kar lahko pomembno vpliva k pogostejšemu zaposlovanju in zadržanju starejših delavcev na trgu dela.



\*Razlaga kratic: Z1 = začetna analiza prvega sklopa; Z2 = začetna analiza drugega sklopa; K1 = končna analiza prvega sklopa; K2 = končna analiza drugega sklopa, KS = skupen rezultat končne analize za oba sklopa podjetij





### Za ustrezno naslavljanje področja aktivnega in zdravega staranja so potrebni znanje, informacije in učinkovita orodja

Končni analizi stanja sta prav tako pokazali, da podjetja po 16-mesečni implementaciji modela v sklopu projekta, zaznavajo manj ovir na področju aktivnega in zdravega staranja – še posebej velika razlika se kaže pri tem, da je bila na začetku projekta večina podjetij v obeh sklopih mnenja ( $Z1 = 72,7\%$ ;  $Z2 = 76,3\%$ ), da na področju aktivnega in zdravega staranja nimajo dovolj znanja in informacij, po implementaciji modela pa je tako menilo le še nekoliko več kot četrtnina podjetij ( $K1 = 34,5\%$ ;  $K2 = 27,1\%$ ). Omenjeno sovпада tudi s podatkom, da se je v obeh sklopih podjetij po implementaciji povišalo strinjanje s trditvijo, da podjetje področju aktivnega in zdravega staranja namenja veliko pozornosti ( $M_{Z1} = 2,17$ ;  $M_{Z2} = 2,75$ ;  $M_{K1} = 3,51$ ;  $M_{K2} = 3,34$ ) in pa da podjetja na področju informiranja in osveščanja zaposlenih beležijo kar srednje velik napredek ( $M_{K1} = 2,88$ ;  $M_{K2} = 2,8$ ). Podjetja torej ocenjujejo, da se s področjem aktivnega in zdravega staranja po zaključku sodelovanja v projektu veliko bolj ukvarjajo, prav tako pa imajo na omenjenem področju več znanja in informacij, ki jih preko storitev informiranja in ozaveščanja lahko prenašajo na zaposlene. Tudi s trditvijo, da nimajo ustreznih finančnih virov se je ob začetku projekta strinjal velik delež podjetij ( $Z1 = 56,4\%$ ;  $Z2 = 49,2\%$ ), ki pa je ob koncu projekta upadel ( $K1 = 38,2\%$ ;  $K2 = 25,4\%$ ). Skozi implementacijo modela so podjetja prejela veliko informacij in znanja na področju nefinančnih spodbud zaposlenim, prav tako pa smo jim s pripravljenim naborom inovativnih ukrepov predstavili številne ukrepe, ki ne zahtevajo velikega finančnega vložka. Podjetja prvega sklopa so tako v začetni kot v končni analizi pogosteje poročala, da nimajo primernih delovnih mest za starejše zaposlene ( $Z1 = 58,2\%$ ;  $K1 = 49,1\%$ ), v primerjavi s podjetji iz drugega sklopa ( $Z2 = 49,2\%$ ;  $K2 = 25,4\%$ ); skladno s tem, v podjetjih prvega sklopa ni prišlo do pomembnega izboljšanja po implementaciji modela. Podjetja drugega sklopa so, v primerjavi s podjetji prvega sklopa, tako v začetni kot v končni analizi pogosteje poročala, da nimajo kadra, ki bi se ukvarjal s področjem aktivnega in zdravega staranja ( $Z1 = 45,5\%$ ;  $Z2 = 50,8\%$ ;  $K1 = 27,3\%$ ;  $K2 = 44,1\%$ ). Iz obeh zgoraj omenjenih ovir in dejanskih razlik med obema sklopoma podjetij lahko

sklepamo, da je takšna miselnost morda prisotna tudi zaradi dejstva, da trenutno na trgu delovne sile primanjkuje kadra. Število aktivnega delovnega prebivalstva se namreč vsako leto zmanjšuje, zaradi česar želijo podjetja ohraniti trenutni kader, četudi je starejši, in več časa namenjajo tako področju aktivnega in zdravega staranja kot tudi skrbi za telesno in duševno zdravje starejših zaposlenih, vključno z ergonomskimi prilagoditvami, prožnim delovnim časom, odloženim upokojevanjem ipd.<sup>1</sup>

Ovira, ki jo je v končni analizi označilo več podjetij prvega sklopa, kot v začetni analizi ( $Z1 = 32,7\%$ ;  $K1 = 45,5\%$ ) je, da starejši za podjetje predstavljajo večje stroške dela. Slednje bi lahko bilo povezano z epidemijo COVID-19, ko so starejši zaposleni predstavljali ranljivo skupino. Strokovnjaki so namreč za zaščito starejših delavcev pred posledicami epidemije priporočali ukrepe, npr. preoblikovanje delovnih mest, več dni plačanega dopusta, organiziranje izobraževanj za krepitev, kar je za podjetja lahko predstavljalo višji finančni vložek, prav tako pa so starejši zaradi morebitnih zdravstvenih zapletov, kot posledice okužbe lahko bili dlje časa v bolniškem staležu, kar ravno tako predstavlja večji strošek podjetju<sup>12</sup>.

Ovira, ki jo je v končni analizi označilo več podjetij drugega sklopa kot v začetni analizi je ( $Z2 = 1,7\%$ ;  $K2 = 15,3\%$ ), da starejši nimajo ustreznega znanja/kvalifikacij za opravljanje svojega dela. Omenjeno se je izkazalo kot ovira zlasti v zadnjih dveh letih epidemije COVID-19, ko je mnogo zaposlenih pričelo z delom od doma, pri čemer so po pričevanjih kontaktnih oseb iz podjetij, starejši zaposleni težje sprejemali spremembe povezane s tem. Na primer večine za upravljanje različnih računalniških aplikacij za delo in sestanke na daljavo so bile pri starejših zaposlenih slabše, tudi hitro prilagajanje na novo digitalno okolje je bilo morda slabše sprejeto oz. je bilo potrebnega več časa, da so usvojili določen nov proces ali način dela. Starejši zaposleni kot šibkost svoje starostne skupine tudi sami izpostavljajo predvsem slabše znanje o uporabi tehnologije ter slabše sprejemanje novosti<sup>13</sup>, kar še dodatno nakazuje na potrebo po dodatnih usposabljanjih za izboljšanje digitalnih kompetenc.

## Napredek je možen samo na področju, v katerega podjetje vlaga (naj bo to čas, denar ali kader)

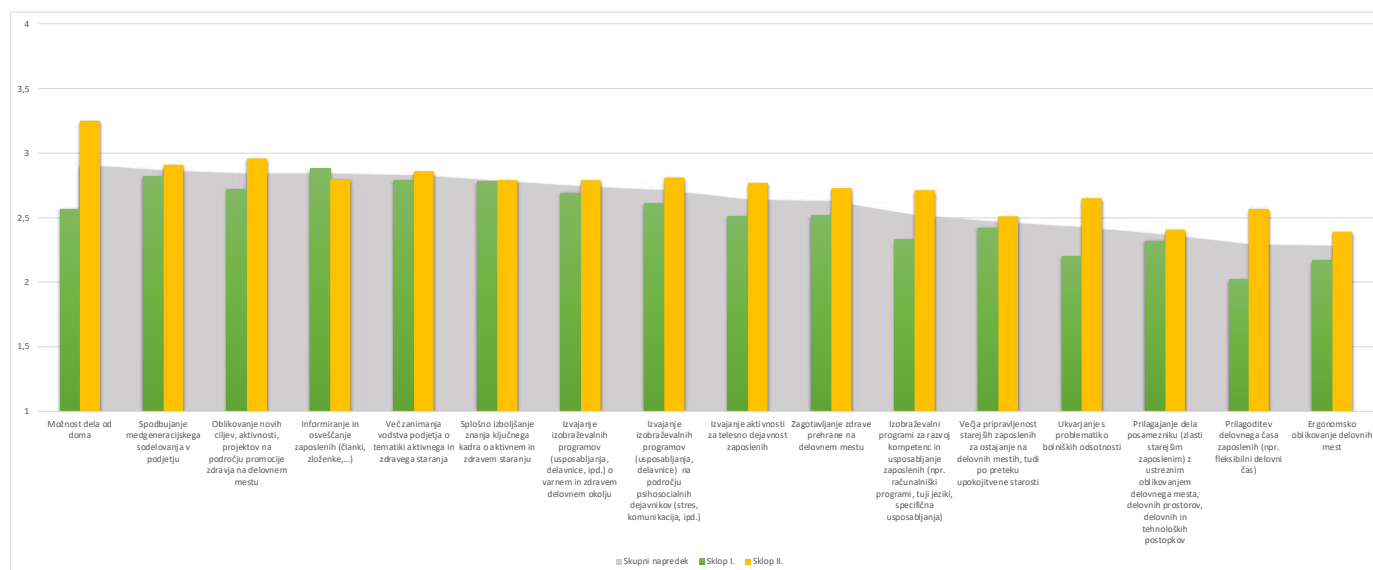
V končni analizi stanja smo še ugotavljali, kako bi podjetja ocenila napredek na določenih področjih, po implementaciji modela in izvajanju aktivnosti v okviru projekta POLET (Slika 1).

Kot lahko vidimo na sliki 1, podjetja ocenjujejo največji skupni napredek na področju možnosti dela od doma ( $M_{KS} = 2,91$ ). Podjetja drugega sklopa so na tem področju navedla največji napredek ( $M_{K2} = 3,25$ ), podjetja prvega sklopa pa so poročala, da so na tem področju dosegla srednje velik napredek ( $M_{K1} = 2,57$ ). Tega podatka ni mogoče povezovati le z vključitvijo podjetij v projekt, saj je bil ta napredek najverjetneje omogočen ravno zaradi začasniških ukrepov v času COVID-19, sprejetih na ravni podjetja, ki so bili skladni z odloki in 'protikoronskimi' ukrepi na ravni države. V tistem obdobju se je možnost dela od doma ne samo spodbujala in priporočala, temveč celo zapovedovala, kjer je to le bilo mogoče izvesti glede na naravo dela<sup>14</sup>. Veliko podjetij je tudi po zaključku epidemije ohranilo hibridni način dela, saj jim je predstavljal napredek in pozitiven vidik, ki ga v svojem podjetju želijo ohraniti. So pa podjetja z aktivnostmi in strokovno-informativnimi gradivi v projektu POLET dobila številne ideje in nasvete, kako za področje aktivnega in zdravega staranja ustrezno skrbijo tudi ob delu na daljavo.

Podjetja ocenjujejo, da so drugi največji skupni napredek dosegla na področju spodbujanja medgeneracijskega sodelovanja v podjetju ( $M_{KS} = 2,87$ ), kar je bil tudi eden od pomembnih ciljev projekta. Ta napredek se prav tako kaže v zgoraj omenjeni odpravi negativnih stališč o starejših zaposlenih ter boljšem razumevanju značilnosti in potreb posameznih starostnih skupin zaposlenih, kar se posledično kaže tudi v boljši medgeneracijski povezanosti zaposlenih. Odnos med starejšimi in mlajšimi zaposlenimi z vidika prenosa znanja je namreč vzajemen, starejši prinašajo strokovna znanja, spretnosti in izkušnje, ki mlajšim zaposlenim omogočajo hitrejše doseganje pričakovanih rezultatov, medtem ko mlajši prinašajo v odnos znanja o uporabi novih tehnologij in sodobnih metod, ki lahko starejšim zaposlenim pomagajo povečati njihovo produktivnost<sup>13</sup>.

Visoko na lestvici napredka vključena podjetja obeh sklopov ocenjujejo tudi oblikovanje novih ciljev, aktivnosti in projektov na področju promocije zdravja na delovnem mestu (PZDM) ( $M_{K1} = 2,72$ ;  $M_{K2} = 2,96$ ) ter zanimanje vodstva podjetja ( $M_{K1} = 2,79$ ;  $M_{K2} = 2,86$ ) in splošno izboljšanje znanja ključnega kadra o tematici aktivnega in zdravega staranja ( $M_{K1} = 2,78$ ;  $M_{K2} = 2,79$ ). Za nadaljnje načrtovanje ukrepov in aktivnosti na področju aktivnega in zdravega staranja je to zagotovo ključnega pomena, saj brez znanja in podpore vodstva, podjetje tega področja ne more ustrezno upravljati. Na tem mestu mora podjetje poskrbeti za ustrezen management starosti, pri katerem gre predvsem za niz preventivnih ukrepov, npr. usposabljanje vodstvenih kadrov za ravnanje s starejšimi zaposlenimi, izboljšanje usposobljenosti za delo in preprečevanja zdravstvenih težav, povezanih z delom. Pomembno se je osredotočiti na izboljševanje delovnih pogojev, višanje kompetenc in doseganje vseživljenjskega učenja, tudi na višanje zadovoljstva starejših zaposlenih preko ustreznega motiviranja in nagrajevanja<sup>15</sup>. Z vlaganjem v PZDM se podjetje izogne izgubam produktivnosti in motnjam proizvodnje, bolniškim odsotnostim, škodi na opremi in škodovanju ugleda organizacije ter upravnim in sodnim stroškom<sup>16</sup>.

Spodbuden je podatek, da na nobenem področju podjetja niso poročala, da napredka ni bilo; na vseh navedenih področjih so namreč v povprečju zaznala ne le majhen, temveč celo srednje velik napredek (Slika 1). Čeravno je bilo sodelovanje v projektu za vključena podjetja brezplačno, so podjetja v implementacijo modela in izvajanje aktivnosti vlagala svoj čas in kader. V podjetjih je bilo namreč potrebno izbrati odgovorno osebo, ki je skrbela za nemoteno implementacijo in izvajanje aktivnosti, prav tako pa so podjetja, najpogosteje v delovnem času, svoje vodstvene kadre in zaposlene pošiljala na izobraževanja v sklopu projekta. Tako je sodelovanje v projektu kljub vsemu zahtevalo določen vložek, ki pa se je podjetjem, po rezultatih sodeč, povrnilo v napredku na vseh merjenih področjih.



Slika 1. Povprečna ocena napredka na posameznem področju pri vključenih podjetjih (1 = brez napredka – stanje je enako kot prej, 2 = majhen napredek, 3 = srednji napredek, 4 = velik napredek)



## ZAKLJUČEK

Epidemija COVID-19 nas je prisilila, da smo aktivnosti v okviru projekta večinoma izvajali preko spleta, prav tako so bile nekatere aktivnosti s strani podjetij pomaknjene na stranski tir, saj so se v kriznih časih osredotočali na nemoteno delovanje osnovnih poslovnih dejavnosti. Slednje pa ni onemogočilo vpliva projekta, saj je implementacija celovitega poslovnega modela za delodajalce za aktivno in zdravo staranje zaposlenih v vključena podjetja prinesla številne koristi in pozitivne učinke, med katerimi so najbolj ključne zagotovo spreminjanje določenih negativnih stališč do starejših zaposlenih in zavedanje, da so starejši zaposleni dragocena delovna sila ter da jih je potrebno z ustreznimi ukrepi zadrževati na delovnem mestu tudi po zakonsko določeni starostni meji. Podjetja ob zaključku projekta zaznavajo manj ovir na področju aktivnega in zdravega staranja, pri čemer je najpomembnejša razlika v količini znanja in informacij na omenjenem področju. Končna analiza je razkrila tudi nekaj šibkih področij (npr. ustrezno znanje in kvalifikacije med starejšimi zaposlenimi ter s tem povezane večje stroške dela), vendar jih lahko z ustreznim in sistematičnim naslavljanjem podjetja dolgoročno okrepijo.

Izsledki projekta POLET so tako zelo spodbudni z vidika naslavljanja področja aktivnega in zdravega staranja v vključenih podjetjih ter napredka, ki so ga podjetja zaznala v času implementacije ukrepov v njihova podjetja. Z ozirom na demografske trende in na trende, ki smo jim priča na trgu dela, zato spodbujamo delodajalce, da aktivno in zdravo staranje svojih zaposlenih naslavlja s sistematičnim načrtovanjem, implementacijo in evalvacijo ukrepov, ki bodo skrbeli za telesno in duševno zdravje zaposlenih. Prav tako je ključnega pomena nenehno izobraževanje in usposabljanje ter prilagajanje delovnih mest in delovnih procesov, saj slednji zagotavljajo možnost dolgotrajne vključenosti starejših na trgu dela in s tem bistveno pripomorejo k olajševanju ekonomskih pritiskov, ki jih ustvarja staranje prebivalstva in pa k nujni odpornosti podjetij in trga dela v času velikih družbenih, ekonomskih ali zdravstvenih sprememb.

## VIRI

1. Evropska komisija. (2018). The 2018 Ageing Report: Economic & Budgetary projections for the 28 EU Member States (2016–2070). Institutional paper 079. [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/economy-finance/ip079\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/economy-finance/ip079_en.pdf)
2. Žnidaršič, J., Colnar, S., Dimovski, V., Grah, B., Zupan, N. in Tekavčič, M. (2019). Analiza zaposlovanja, delovne aktivnosti in absenzizma starejših v Sloveniji in v Kohezijski regiji Vzhodna Slovenija (poročilo). <https://projekt-polet.si/wp-content/uploads/2019/07/Analiza-zaposlovanja-delovne-aktivnosti-in-absenzizma-v-KRVS.pdf>
3. Evropska komisija (2021). Strateški okvir EU za varnost in zdravje pri delu za obdobje 2021–2027. Varnost in zdravje pri delu v spreminjajočem se svetu dela. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52021DC0323&from=EN>
4. Zaniboni, S., Kmicinska, M., Truxillo, D. M., Kahn, K., Paladino, M. P., & Fraccaroli, F. (2019). Will you still hire me when I am over 50? The effects of implicit and explicit age stereotyping on resume evaluations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(4), 453–467. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1600506>
5. Bokša, V. (2016). Ravnanje s starejšimi zaposlenimi v podjetju. Magistrsko delo. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta. <https://dk.um.si/Dokument.php?id=107538&lang=slv>
6. Ramovš, J., Ramovš, K., Grebenšek, T., Gorenc Vujovič, A., Ogrin, A. (2019). Aktivno in zdravo staranje – prakse in zakonodaja. Raziskovalna študija. Inštitut Antona Trstenjaka za gerontologijo in medgeneracijsko sožitje. <https://projekt-polet.si/wp-content/uploads/2019/07/%C5%A0tudija-za-GZS-Aktivno-zdravo-staranje-PRAKSE-ZAKONODAJA-jan-2019x.pdf>
7. Bilban, M. (2008). The decrease in older people's capacity to work. V: Markota, M. & Konestabo, S. (ur.): Risk assessment and ageing of work population: thematic day. Ljubljana: Ministry of Labour, Family and Social Affairs, Labour Inspectorate of the Republic of Slovenia, 26–27.
8. Brčvar, R., Čigon, E. in Štiberč, U. (2018). Motiviranje delodajalcev k zaposlovanju starejših oseb. Raziskovalna študija. Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta. [https://psihologijadela.files.wordpress.com/2018/12/Motiviranje-delodajalcev-k-zaposlovanju-starej%C5%A1ih-oseb\\_objava.pdf](https://psihologijadela.files.wordpress.com/2018/12/Motiviranje-delodajalcev-k-zaposlovanju-starej%C5%A1ih-oseb_objava.pdf)
9. Žorž, A. (ur.). (2018). Poročilo analize stanja na trgu dela: Zaposlovanje starejših ter upravljanje s starejšimi zaposlenimi v Sloveniji in tujini. [https://rgzc.gzs.si/Portals/rgzc-gzs/Analiza\\_starej%C5%A1i.pdf](https://rgzc.gzs.si/Portals/rgzc-gzs/Analiza_starej%C5%A1i.pdf)
10. Šarotar Žižek, S. in Mulej, M. (ur.). (2018). Zbirka sodobni izzivi managementa človeških virov – 3. knjiga: Družbeno odgovorno ravnanje z deležniki koristivsem. Ljubljana: Inštitut za razvoj družbene odgovornosti. <https://www.dlib.si/stream/URN:NBN:SI:DOC-2JXLG379/cb3208a7-775c-4840-a40d-6962ac081e4a/PDF>
11. Zupančič, M. (2016). Older knowledge workers in the labour market potential (Slovenia versus Finland). *Naše gospodarstvo/Our economy*, 63(4), 33–41.
12. Pit, S., Fisk, M., Freihaut, W. idr. (2021). COVID-19 and the ageing workforce: global perspectives on needs and solutions across 15 countries. *Int J Equity Health*, 20(221). <https://doi.org/10.1186/s12939-021-01552-w>
13. Kovačič, S., Zega, H. in Žagar Rupar, M. (2018). Močne in šibke lastnosti starejših zaposlenih. V Boštjančič, E. in Žagar Rupar, M. (ur.). (2018). Ranljive skupine na trgu dela. Znanstvena založba Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani. <https://e-knjige.ff.uni-lj.si/znanstvena-zalozba/catalog/download/65/154/1475-1?inline=1>
14. Inšpektorat RS za delo. (2021). Delo na domu učinkovit ukrep za omejevanje covid-19. <https://www.gov.si/novice/2021-11-18-delo-na-domu-ucinkovit-ukrep-za-omejevanje-covid-19/>
15. Bračun, S. (2015). Oblikovanje programa managementa starejših v proizvodnem podjetju. Magistrsko delo. Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/bracun1967-B.pdf>
16. Evropska komisija (2016). Zdravje in varnost pri delu sta stvar vseh. Praktična navodila za delodajalce. Zveza svobodnih sindikatov Slovenije (ZZSZ). <https://zssszaupnikvzd.si/wp-content/uploads/2017/12/KE-05-16-096-SL-N.pdf>