

MAG. CUETHA PERŠAK  
BRANKA STRAIŠA  
TEA JARC



# PRISPEVEK GENERACIJ K BOLJSEMU DELOVNEMU OKOLJU

ZAKLJUČNA  
PUBLIKACIJA

CIP - Kataložni zapis o publikaciji  
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

331.4

PERŠAK, Cvetka

Prispevek generacij k boljšemu delovnemu okolju : zaključna publikacija /  
[avtorji Cvetka Peršak, Branka Strniša, Tea Jarc]. - Ljubljana : Zveza reprezentativnih  
sindikатов Slovenije, Svet gorenjskih sindikатов, 2014

1. Gl. stv. nasl. 2. Strniša, Branka 3. Jarc, Tea  
274543360

## **Prispevek generacij k boljšemu delovnemu okolju** **Zaključna publikacija**

Avtorji: mag. Cvetka Peršak, Branka Strniša, Tea Jarc

Zbral: Miha Mohorko

Izdajatelj: Zveza reprezentativnih sindikатов Slovenije, Svet gorenjskih  
sindikатов

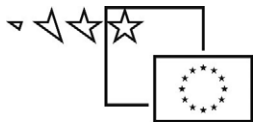
Za izdajatelja: Stane Dervarič, Nežka Bozovičar

Leto izdaje: 2014

Naklada: 100

Oblikovanje in prelom: Reakcija d.o.o.

Projekt delno financira Evropska unija, in sicer iz Evropskega socialnega sklada; projekt izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, 1. razvojne prioritete: Spodbujanje podjetništva in prilagodljivosti prednostne usmeritve in 1.4 prednostne usmeritve: Pospeševanje razvoja novih zaposlitvenih možnosti



*Naložba v vašo prihodnost*

OPERACIJO DELNO FINANCIRA EVROPSKA UNIJA  
Evropski socialni sklad



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

# KAZALO

- 4 Aktivacija zaposlenih – orodje za večjo uspešnost podjetja
- 12 Zaposlovanje mladih: izziv in priložnost za vse generacije
- 25 Koristi in pasti medgeneracijskega sodelovanja in solidarnosti
- 35 Predstavitev projekta most in partnerjev v projektu

# AKTIVACIJA ZAPOSLENIH – ORODJE ZA VEČJO USPEŠNOST PODJETJA

*Mag. Cvetka Peršak*

V okviru projekta MOST, smo udeležence iz dvanajstih podjetij povprašali, kakšne težave vidijo v svojem podjetju. Največkrat, čeprav ne v vseh podjetjih, so navedli:

- informiranje zaposlenih,
- nedodelana organizacija,
- nezadovoljiva komunikacija.

Od šestdesetih let prejšnjega stoletja se v nauku o vodenju podjetij razpravlja o t.i. pristopu z vidika deležnikov (upravičencev, interesnih skupin, angl. *Stakeholders*). Ta pristop pravi, da je naloga vodstva, da ugotovi potrebe deležnikov in jih kar se da zadovolji in s tem bo avtomatično povečalo vrednost podjetju. Ta pristop priznava za dežele, kjer je malo surovin, zaposlenim najpomembnejšo vlogo pri pridobivanju vrednosti podjetja.

Kdor želi dolgoročno in trajno pridobiti in razvijati zaposlene kot sopodjetnike, mora v njih videti tudi partnerje, ne pa naložbo lastnika podjetja.

Ljudje se med seboj povezujejo v socialna omrežja. Ta so močnejša od profesionalne povezanosti preko birokracije, ker temeljijo na čustvih. Zato je takšna skupina tudi učinkovitejša in uspešnejša od skupine, ki je določena od vodje ali organizacije.

Bistvo sopodjetništva je medsebojno sodelovanje, človeški stiki in izmenjava čustev ter dolgoročno negovanje dobrih odnosov. V tej, predvsem socialni menjavi, ni pomemben samo denar, prav tako se v menjavi ne upoštevajo samo rezultati, ampak tudi motivi in namen. Osrednji pomen ima medsebojno zaupanje.

Razlika med ekonomsko in socialno menjavo je v tem, da pri ekonomski menjavi prevladujejo denarne vrednosti in kratkoročni učinki (delo za denarno protivrednost), medtem ko je pri socialni menjavi značilno zaupanje v

dolgoročno protivrednost storitve, zaupanje v dolgoročni učinek poštenega postopka in čustvena usmerjenost udeležencev.

Sopodjetništvo motivira kultura, ki:

<p><b>Namesto:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ spremembe kot grožnje,</li><li>▪ strah pred napakami,</li><li>▪ dvom nad novimi idejami,</li><li>▪ poučevanje in pravila,</li><li>▪ nadzor,</li><li>▪ usmerjenost navznoter,</li><li>▪ revolucionarna inovacija.</li></ul>	<p><b>Podpira:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ spremembe kot priložnost,</li><li>▪ pripravljenost, da naredimo,</li><li>▪ napako in se iz tega učimo,</li><li>▪ zavzeto podpiranje idej,</li><li>▪ osmislitev z vizijo,</li><li>▪ medsebojno zaupanje in svoboda,</li><li>▪ usmerjenost h kupcem,</li><li>▪ tudi majhne inovacije so dobrodošle.</li></ul>
---	--

Raziskave so pokazale, da so bistvene vrednote prostega časa, ki vodijo v ustvarjalnost:

- možnost dajanja pobud,
- možnost odločanja,
- možnost izbire,
- svobodno urejanje časa,
- prostovoljnost,
- odsotnost prisile.

Nedvomno so iste vrednote pogoj za ustvarjalnost v delovnem procesu, zato si morajo v prihodnost naravnana podjetja prizadevati, da v svojih sredinah uveljavijo te pogoje.

Po teoriji motiviranja, ki je usmerjena procesno, bi moralo vodstvo najprej odločilno vplivati na vrednotenje strateških ciljev in sredstev. V nadaljevanju pa mora preveriti motiviranost za doseganje teh ciljev. Pri tem je zelo pomembno, koliko zaposleni mislijo, da so uspešni z lastnim prizadevanjem. Na to oceno odločilno vpliva dejstvo, koliko vodilni in sodelavci pripisujejo uspeh sebi ali drugim. **Torej je za uspešno motivacijo zelo pomembno, da zaposleni verjamejo, da je njihov prispevek zelo pomemben.** Če je tako, so pripravljeni izpolnjevati tudi naloge, ki ne sodijo k delu, za katerega so plačani, se še dodatno zavzemajo za izpolnjevanje nalog, drugim spontano in prostovoljno pomagajo, če so v težavah, upoštevajo pravila, podpirajo in branijo cilje organizacije.

Skupina lahko ob različnih sposobnostnih stopnjah zaposlenih prevzame pomembne naloge izenačevanja in socialne vključenosti. Znale so koristiti projektnih skupin, krožkov kakovosti ipd. oblik skupinskega dela, kjer bolj zavzeti, bolj usposobljeni, bolj motivirani »potegnejo za sabo« tudi ostale in skupina deluje na višjem nivoju, sinergijsko, kot bi bil seštevek individualnega delovanja njenih članov. S skupinskim delom pa se pospeši tudi razvoj posameznika – kar je posebna naloga vodij, tako, da si bo znal pomagati tudi sam. Individualni letni pogovor z zaposlenimi, ki so ga v zadnjem času uvedli v številnih podjetjih, je zelo primerno orodje za ocenjevanje samega sebe in ocenjevanje s strani drugih ter za k ciljem usmerjeno vodenje. To spodbuja tudi vse udeležence, da glede na položaj predlagajo ukrepe za osebni razvoj.

Pri tem morajo imeti vodje najboljši pregled nad zaposlenimi. Zato je tudi njihova naloga, ki je ne morejo prenesti na druge, da vrednotijo delo in sodelovanje zaposlenih, da ocenjujejo ali in v kolikšni meri je mogoče doseči želeni napredek ter jim potem načrtno svetujejo in jih spodbujajo. Vodilni je še posebej vključen v razvoj na delovnem mestu: vključitev v projekte, spodbujanje preko dodelitve pomembnih nalog, pooblašcanja, menjava delovnih mest, zaupanje posebnih nalog, svetovanje, mentorstvo.

Prvi in zadnji odgovorni za razvoj podjetniških sposobnosti in vrednot, tudi v zvezi z lastno odgovornostjo za zagotovitev zaposlitve, je delavec sam. Vodilni pa ga lahko in morajo bistveno podpreti. Glavno vodstvo in kadrovski oddelek so še posebej odgovorni za spodbudne okoliščine.

(Povzeto po knjigi Sodelavci kot sopodjetniki, CTU, GZS, Ljubljana 2002; Rolf Wunderer: Delavci kot sopodjetniki – proces spreminjanja.)

**V projektu MOST smo udeležencem predstavili sodobna spoznanja glede vodenja podjetij kot tudi veliko vlogo, ki jo imajo zaposleni sami, da njihovo podjetje posluje uspešno in s tem zagotavlja obstoj starih in tudi nove zaposlitve.**

Pri tem smo izpostavili pomen:

- informiranosti,
- znanja,
- motiviranosti,
- razmišljanja o možnostih za (nenehno) izboljševanje stanja,
- aktivaciji.

## KAKO DO TEH VREDNOT?

Nekaj idej, ki smo jih predstavili udeležencem zgolj kot vzorec za razmišljanje:

- brošura za zaposlene,
- mesečni časopis,
- kontaktni večer,
- politika odprtih vrat,
- dnevno natančne informacije,
- zbori delavcev,
- spodbujanje k razmišljanju namesto iskanja napak,
- sistem nenehnega izboljševanja in predlaganja,
- ocenjevanje »od spodaj navzgor«,
- fleksibilni modeli delovnega časa,
- usposabljanje,
- učenje na delovnem mestu,
- sistem načrtovanja časa,
- pravične plače,
- vodenje z dogovarjanjem o ciljih,
- ustrezno pridobivanje kadrov,
- letno geslo,
- gimnastika na delovnem mestu,
- fitness,
- sveže sadje,
- premija zaposlenim, ki nimajo bolniške,
- proslavljanje majhnih uspehov,
- pismo za rojstni dan,
- vezava plače na cilje,
- udeležba pri dobičku oziroma lastništvu,
- nova, duhovno prežeta kultura podjetja.

Ugotovili smo, da tudi številna naša podjetja dobro skrbijo za svoje zaposlene, prav tako uporabljajo številne, od zgoraj navedenih ukrepov za boljše počutje, motivacijo in aktivacijo. Praviloma je v teh podjetjih tudi veliko koristnih predlogov, ki jih s pridom izkoriščajo, zaposleni pa so zadovoljni in izražajo pripadnost podjetju.

Tudi »krožki za izboljšanje kvalitete« so lahko dobro orodje za aktivacijo zaposlenih.

Značilnosti teh krožkov (*Ishikawa*) so:

### **1. Organizacija**

Krožki so organizirani kot neformalne skupine zaposlenih, neodvisno od obstoječe organizacijske strukture. V skupini so vsi člani enakopravni, ne glede na status, ki ga zasedajo v podjetju. Njihovo delo je dolgoročno naravnano, vključenost pa je prostovoljna.

### **2. Cilji**

Cilje izbirajo člani krožka glede na obravnavano temo. Teme se izbirajo neodvisno od uradnih ciljev in planov podjetja. Vsak član mora vsaj enkrat na mesec prispevati rešitev za izbran problem (cilj), za kar prejme minimalno nagrado. Ko so cilji v celoti realizirani, se po potrebi krožek reorganizira in postopek ponovi.

### **3. Aktivnosti**

O izboru tem in aktivnostih se odloča na rednih tedenskih sestankih med delovnim časom ali izven njega. Sestanki so redni, a kratki – običajno omejeni na pol ure.

### **4. Vodja**

Člani krožka izmed sebe izvolijo vodjo, kot prvega med enakimi, ki nima posebnih pooblastil.

### **5. Izobraževanje in usposabljanje**

Člani krožkov imajo privilegij, da se nenehno izobražujejo s pomočjo zunanjih institucij ali internega izobraževanja, svoje novo znanje pa morajo uveljavljati na delovnem mestu.

Na Japonskem gre prav krožkom kakovosti zasluga za hiter in velik napredek gospodarstva, njihova zasluga je tudi visoka stopnja inovativnosti (povprečno 10 inovacij na enega zaposlenega).

Z njimi niso dosegli zgolj racionalnih postopkov in kvalitetnih izdelkov, ampak so tudi usposabljali zaposlene za participacijo v upravljanju podjetij. So primer uspešnega timskega dela, ki temelji na:

- zaokroženosti delovnih nalog in s tem večje smiselnosti nalog za zaposlene,
- samostojnosti pri organiziranju in izvajanju zadanih nalog,
- enakosti med člani, doseženi na podlagi medsebojne soodvisnosti in notranji kontroli namesto zunanje,
- intenzivnosti medsebojnih stikov in komuniciranja,
- kolektivni odgovornosti za uspešnost podjetja,
- kooperaciji med člani namesto konkurence.



Na Japonskem takšna oblika sodelovanja dobro funkcionira, zato se večina delavcev rada vključuje v krožke, kar jim zagotavlja varnost in dolgoročnost zaposlitve.

Za dobro odločanje je pomembna dobra informiranost. K temu pripomore tudi analiziranje stanja v katerem se podjetje nahaja z vidika **prednosti, slabosti, priložnosti ter nevarnosti**, ki jih ima podjetje.

Pri **SWOT analizi** je najprej potrebno razmejiti **notranje dejavnike** – prednosti in slabosti od **zunanjih dejavnikov** – priložnosti in nevarnosti. Glavna razlika pri tem je, da ima podjetje pri notranjih dejavnikih vpliv, da se prilagodi, razvije ali kako drugače ukrepa. Pri notranjih dejavnikih se nahaja v območju lastnega vpliva. Priložnosti ali nevarnosti se nanašajo na zunanje dejavnike na katere nima vpliva in ne more direktno samo narediti nič, kot le to, da se čim bolj prilagodi.

**Prednosti** se torej nanašajo na notranje dejavnike, ki vplivajo pozitivno za doseg določenega cilja, kjer je podjetje boljše (ali vsaj enako) od konkurence. Seveda je potrebno, da v prednosti podjetje še naprej vplaga, jih razvija in poskrbi, da prednosti to ostanejo tudi dolgoročno. Primeri prednosti so na primer določene veščine, tehnična znanja, tehnologija, distribucijski kanali, blagovna znamka, kakovost itn.

**Slabosti** na drugi strani predstavljajo šibkosti, področja kjer bi se morali izboljšati ter področja, kjer je podjetje ranljivo. Slabosti delimo vsaj v tri kategorije, pri čemer so prvi kategoriji tiste slabosti, ki so (1) resnično kritične za dolgoročni uspeh. To so slabosti, ki jih mora podjetje nujno odpraviti ali jih obrniti sebi v prid. Druga kategorija so slabosti, ki jih mora (2) odpraviti vsaj do minimuma oziroma do minimalne ravni, ki je še sprejemljiva. Te slabosti niso bistvene, ampak še vedno dovolj pomembne, da jih odpravi. Tretja raven slabosti so tiste, na katere lahko (3) preprosto pozabi. Primeri slabosti so pomanjkanje določenih veščin, pomanjkanje ugleda, blagovne znamke, slaba kakovost produktov, prenizka marža itn.

**Priložnosti** so tisti del analize, ki se nanašajo na elemente izven vpliva obravnavanega podjetja, vendar pozitivno vplivajo na njegovo delovanje ali bodo v zunanjem okolju nastopili v bližnji prihodnosti. To so na primer novi tržni trendi, paradigme, večje spremembe in podobno. Nanašajo se predvsem na politične, ekonomske, socialne, okoljske, demografske, tehnološke, vladne, zakonske in konkurenčne trende. Seveda so vse to lahko tudi nevarnosti. Priložnosti podjetju omogočajo, da še hitreje izkoristi svoje prednosti in delujejo kot vzvod. Če izkoristi prave priložnosti, lahko naredi bistveno več v krajšem času. Primeri priložnosti so na primer sprememba kupne moči kupcev, libe-

ralizacija trgov, posodobljena infrastruktura, sprememba v davkih, geografske spremembe itn.

**Nevarnosti** so nazadnje tista najbolj pereča zadeva v analizi, ki predstavlja potencialni negativni vplivi, na katerega enostavno podjetje nima vpliva. Tu kaj mu preostane zgolj to, da se v svojem bistvu prilagodi. Skrajna prilagoditev lahko pomeni celo zamenjavo posla. Izjemno pomembno je, da podjetje identificira nevarnosti ter izdela strategijo, kako reagirati, če se določena nevarnost uresniči. Primer takšne nevarnosti je na primer sprememba zakonodaje, po kateri podjetje izgubi celotni posel. Drugi primeri nevarnosti so še povišanje davkov, vstop novega močnega konkurenta, sprememba državne politike, povišanje davkov, neplačniki, itn.

Končna strategija je seveda, da podjetje **gradi na prednostih, odpravi pomanjkljivosti, izkoristi priložnosti ter se izogne nevarnostim**. Lahko oblikujemo štiri strategije in sicer SO strategijo, pri kateri uporabi prednosti, da izkoristi priložnosti, WO strategijo, pri kateri premaga slabosti, da izkoristi priložnosti, ST strategijo, pri kateri identificira katere prednosti lahko pomagajo pri premagovanju nevarnosti, ter nazadnje WT strategijo, na podlagi katere izdela izjemno konservativni načrt s katerimi prepreči, da bi se zaradi notranjih slabosti realizirale nevarnosti.

SWOT analizo lahko apliciramo na katero koli področje in zato je tako široko uporabna. Prav tako je tudi izjemno lahko razumljiva

(Povzeto po Blaž Kos: SWOT analiza [www.blazkos.com/swot-analiza.php](http://www.blazkos.com/swot-analiza.php))

Kljub enostavnemu izgledu, SWOT analize ni preprosto (dobro) narediti, saj zahteva dobro poznavanje podjetja, konkurence in drugih pogojev poslovanja, prav tako pa zahteva zmožnost predvidevanja, objektivnega ocenjevanja in napovedovanja.

Udeleženci so izdelali SWOT za svoje podjetje. Največkrat so bile izpostavljene naslednje:

Prednosti:

- znanje (ključno, tehnično),
- dobri odnosi med ožjimi sodelavci,
- redna plača.

Slabosti:

- preobremenjenost (slabo planiranje),
- kritični kadri (nekaj že primanjkuje),
- preveč sestankov (neorganizirano, nepripravljeno, brez zaključkov),

- stroški,
- pomanjkanje informacij in komunikacije.

Priložnosti:

- tržne niše (iskati, prilagoditi se).

Nevarnosti:

- ključni kupci,
- splošna kriza.

Razprava o stroških je potrdila dejstvo, da zmanjševanje stroškov ni vedno najuspešnejša metoda doseganja uspešnosti. Nekaterih stroškov enostavno ne smemo zmanjšati, če hočemo, da se nam ta ukrep ne bo maščeval v bližnji ali daljni prihodnosti.

Na uspešnost, poslovni izid obdobja, vplivajo odhodki, torej stroški, ki se nanašajo na prodano količino v tem obdobju.

Na poslovni izid pa vplivajo tudi prihodki, ki jih pa ni lahko povečati. Na prvi pogled se zdi, da je zmanjševanje stroškov enostavnejše.

Tako npr. zmanjšanje plač za 10 % lahko v podjetju z veliko zaposlenimi podvoji dobiček (ali odpravi izgubo). Seveda le kratkoročno. V nadaljevanju bo lahko zmanjšana motivacija dvignila stroške za popravila, povečala izostanke, zmanjšala doseganje norme – in podjetje bo zopet na tem, da bo moralo zmanjšati stroške. Takšno zmanjševanje stroškov seveda ne pelje k uspehu. Pri zmanjševanju stroškov je potrebna velika previdnost, pripravljenost, potrebno je vedeti, do kdaj bodo varčevalni ukrepi veljali, kakšne rezultate pričakujemo in jih tudi sprti meriti. Varčevanje brez doseženih zelenih rezultatov (praviloma v kratkem času) močno zmanjšuje motivacijo zaposlenih.

Skupna ugotovitev in priporočilo udeležencev in avtorice je, da so **zaposleni lahko neusahljivi vir novih idej za izboljšanje uspešnosti podjetja.**

Prepričana sem, da bodo z informiranostjo, občutkom zaželenosti, spoštovanja in pomembnosti in tudi s pomočjo kakšne od metod, ki smo jih predstavili v projektu, podjetju nudili (odslej morda še bolj) svojo kreativno sposobnost in delovno aktivnost, zagotovili rast in razvoj podjetja, ob tem pa živeli plodno in prijetno življenje, kakršnega si tudi zaslužijo.

Vse dobro na tej poti vam želim!

# ZAPOSLOVANJE MLADIH: IZZIV IN PRILOŽNOST ZA VSE GENERACIJE

Tea Jarc

## MLADI KOT POSEBNA DRUŽBENA SKUPINA

Mladi so posebna družbena skupina na prehodu iz otroštva v odraslost. Doba mladosti je v Sloveniji zakonsko definirana od 15. do dopolnjenega 29. leta starosti<sup>1</sup>, realno obdobje mladosti pa se še podaljšuje. Prehod v odraslost lahko presojamo tudi glede na točke odraslosti, ki mlado osebo postavijo v drugačen družbeni kontekst oz. razmerje. Točke odraslosti so tako prva zaposlitev, odselitev od staršev, ustvarjanje lastne družine ipd. Nekoč smo lahko pod te točke odraslosti dodali doseganje družbenega statusa, vendar se današnje generacije mladih med drugim soočajo z oteženim napredovanjem na poklicni poti, kar onemogoča tudi napredovanje na družbeni lestvici. Mladi danes stežka dosežejo te točke odraslosti oz. jih v povprečju dosegajo kasneje, tudi po 29. letu. Proces osamosvajanja mladih je otežen in s tem tudi prehod v »odraslost«. Za omogočanje lažjega in hitrejšega prehoda mladih iz otroštva v odraslost so se pred leti začele oblikovati mladinske politike, ki so zakonsko opredeljene tudi v Zakonu o javnem interesu v mladinskem sektorju (ZJIMS), in sicer kot: *»/.../ usklajen nabor ukrepov različnih sektorskih javnih politik z namenom spodbujanja in lajšanja intergacije mladih v ekonomsko, kulturno in politično življenje skupnosti /.../«*. Pri tem lahko dodamo, da so ravno ukrepi s področja zaposlovanja najbolj izraziti ukrepi mladinske politike. Razlogov za to je več, a večina jih izhaja iz spremenjenih razmer na trgu dela in posledično v socialni politiki.

Današnja generacija mladih je bila vzgojena v duhu zgodbic, nasvetov in

---

1 Zakon o javnem interesu v mladinskem sektorju (ZJIMS), Ur. l. št. 42/2010, čl. 3. Dostopno na: [www.uradni-list.si/1/content?id=97951](http://www.uradni-list.si/1/content?id=97951).

klišejskih fraz, ki so posameznikom še v otroštvu »svetovale«, naj bodo pridni, se učijo in študirajo ter si s tem zagotovijo lepo prihodnost. Veljalo je preprosto vodilo za življenski slog: »Če boš priden in študiral, ti ne bo treba opravljati težkega fizičnega dela.«. Mladi so ubogali nasvete svojih staršev in učiteljev ter oblikovali percepcijo, da jih bo upoštevanje teh napovedi in norm vodilo do uspešnega in lagodnega življenja. Rezultat je, da imamo danes v Sloveniji visoko število visoko izobraženih mladih oz. smo glede na število mladih s terciarno izobrazbo nad evropskim povprečjem. Za vse te visoko izobražene mlade pa služb v Sloveniji preprosto ni. Zaradi visoke vključenosti mladih v formalno izobraževanje in podaljševanja dobe študija mladi tudi pozno vstopajo na trg dela.

## **PRVE DELOVNE IZKUŠNJE ŽE V ČASU IZOBRAŽEVANJA, A VENDAR ZAMAN?**

Mladi poleg formalne izobrazbe že v času formalnega izobraževanja, tako v srednji šoli kot v času študija, ko začnejo pridobivati prve delovne izkušnje, pridobivajo znanja, kompetence in izkušnje tudi v drugih okoljih. V veliki meri so mladi aktivni v prostovoljskih organizacijah, vključeni so v neformalno izobraževanje, aktivnosti mladinskih organizacij ter organizacij za mlade ipd.

Današnja generacija mladih je kompetenčno ena izmed najbolj opremljenih generacij, če jo primerjamo z ostalimi generacijami; je tudi najbolj fleksibilna, kar se tiče oblik in vrst dela; pripravljena je sprejeti različne oblike zaposlitve oz. delati preko različnih pogodb o delu; za zaposlitev se je pripravljena dodatno izobraževati in delati na področju, za katerega se ni nujno izobraževala.<sup>2</sup>

Ob vsem omenjenem pa so vseeno mladi tisti, med katerimi beležimo visoko stopnjo brezposelnosti oz. so skupina, kateri je prehod na trg dela otežen. Kje se torej skrivajo razlogi, da mladi vse kasneje in kljub svojim kompetencam vse težje vstopajo na trg dela? Ko pa že vstopijo in pridobijo zaposlitev, zakaj je ta nestabilna, slabše plačana ali gre celo za zlorabo samozaposlitve kot načina najemanja delovne sile? Zakaj imamo med mladimi, ki delajo, čedalje več takih, katerih osebni dohodek je tako nizek, da si ne morejo pokriti niti osnovnim mesečnih stroškov in spadajo v t.i. kategorijo »zaposlenih revnih«? Zakaj se mladi, ki se izšolajo za učitelje po prvi bolonjski stopnji, ne morejo zaposliti kot učitelji in morajo za to nadaljevati študij na drugi bolonjski stopnji? Zakaj morajo

---

2 Flere, Sergej et al. 2014. *Slovenian YOUTH 2013. Living in times of disillusionment, risk and precarity*. Maribor: CEPYUS, Friedrich-Ebert-Stiftung; Zagreb. Str. 68.

nekateri po zaključku študija na drugi bolonjski stopnji opravljati še volontersko pripravništvo, da lahko opravljajo poklic, za katerega so se izsolali? Problem brezposelnosti mladih je torej večplasten in zahteva celovit pristop.

Razlogov za visoko stopnjo brezposelnosti mladih je več, vendar Slovenija ni edina država, ki se sooča s tem problemom. Na splošno je v Evropi gospodarska kriza povzročila velik porast brezposelnosti med vsemi generacijami, vendar je najbolj prizadela ravno mlade. Slovenski trg dela pa je nekoliko specifičen. Splošen razlog za visoko stopnjo brezposelnosti mladih je dejstvo, da je delovnih mest enostavno premalo. Od začetka krize do danes smo izgubili okoli 80.000 delovnih mest, od tega večino v gospodarstvu. V trenutnih gospodarskih razmerah je zato treba najprej zagotoviti ustvarjanje novih delovnih mest.

Specifičen problem predvsem mladih, ko vstopajo na trg dela, pa je ta, da nimajo delovnih izkušenj. Vsaj ne formalnih oz. takih, ki bi jih lahko izkazovali. Kot omenjeno že prej mladi svoje prve delovne izkušnje nabirajo v različnih okoljih: preko prostovoljnega in študentskega dela, dela preko avtorske in podjetne pogodbe ali v obliki drugih atipičnih oblik dela, a se pri tem soočajo s problemom, kako ta znanja in izkušnje izkazati oz. prikazati na verodostojen način. Četudi mladi pri vstopu na trg dela v resnici niso »nepopisan list«, to le stežka dokažejo, saj uradno na trg dela vstopajo prvič, pri čemer pa so za nastop delovnega mesta pogosto zaželeni ali celo zahtevane prehodne delovne izkušnje, če ne celo delovna doba. In kako naj glede na to mlada oseba sploh pridobi prve formalne delovne izkušnje? Zelo težko. Mladi se tako lahko znajdejo v začaranem krogu atipičnih oblik dela, tudi volonterskega pripravništva, ki jim ne zagotavljajo boljših zaposlitvenih možnosti z vidika izkazovanja pridobljenih delovnih izkušenj, saj to v Sloveniji ni sistemsko urejeno.

Mladi na trg dela po končani izobrazbi tako uradno vstopajo prvič. Stike z delodajalci so imeli večinoma preko študentskega dela, vendar to vsekakor ni dovolj. V kolikor bi obstajalo več povezave med izobraževalnim sistemom in trgom dela že v času izobraževanja, bi mladi v tem času pridobili praktična znanja, hkrati pa imeli možnost izkazati se pri potencialnem bodočem delodajalcu in pridobiti prve delovne izkušnje, ki bi jim pomagale pri iskanju nadaljnjih zaposlitev. Prakse in vajeništva so tako enkratna priložnost tudi za ustvarjanje mreže poznanstev, prve stike z delodajalci in izboljšanje zaposlitvenih možnosti.

V formalnem izobraževalnem sistemu bi morali veliko bolj spodbujati razvoj talentov pri mladih in jih seznanjati z gibanji na trgu dela, z različnimi poklici oz. usmerjati mlade pri načrtovanju poklicne poti, pri čemer govorimo o vseživljenjski karierni orientaciji, saj ta omogoča tudi večjo skladnosti na področju povpraševanja in ponudbe na trgu dela.

## **MLADI V DELOVNIH RAZMERNJH IN POSEBNIH OBLIKAH DELA**

Prekernost je pojem, ki ga danes zelo pogosto slišimo, vendar ni naključje, da ravno v povezavi z mladimi in za oblike dela, ki so tipične samo za mlade. Nekateri bodo rekli, da pogodba za določen čas ni značilna samo za mlade in da se veriženje pogodb za določen čas pojavlja tudi pri drugih. Res je, vendar moramo vedeti, da so pogodbe za določen čas pri mladih, starih do 34 let, nekaj povsem običajnega. Te pogodbe pri mladih tako prevladujejo (okoli 66 %), pri starejši od 55 let pa so take pogodbe zgolj izjema (okoli 4 %). Poleg pogodb za določen čas veliko mladih opravlja delo pri delodajalcih preko avtorskih ali podjetniških pogodb, vse pogostejši pa je tudi pojav »prisilne s.p.-zacije«. Prav tako imamo na trgu dela še en institut, ki je značilen izključno za mlade, tj. volontersko pripravništvo, pri čemer mladi za opravljeno delo ne dobijo plačila, ampak le »uteho«, da si nabirajo delovne izkušnje, ki naj bi jim nekoč koristile. Vse tovrstne oblike dela mladim ne nudijo varnosti in stabilnosti, breme delodajalca pa se s tem prenese na posameznika. V takih razmerah je težko pričakovati, da se bodo mladi osamosvojili in zapustili »hotel mama«.

Zaposlitev je tisti pogoj, ki omogoča mladi osebi, da se osamosvoji od staršev, ustvari lastno družino, prevzame odgovornost zase in kasneje tudi v družbi.

Slabšanje zaposlitvenih možnosti mladih zahteva oblikovanje posebej prilagojenih ukrepov zaposlovanja mladih, ki bodo zajemali ukrepe mladinske politike in bodo prilagojeni izboljšanju položaja mladih na trgu dela. Da pa lahko bolje razumemo področje zaposlovanja oz. brezposelnosti mladih, moramo na to pogledati s širšega vidika.

## **ZAKAJ POTREBUJEMO POSEBNE UKREPE ZA MLADE NA PODROČJU ZAPOSLOVANJA?**

Poleg že omenjenega, da je zaposlitev osnova za doseganje avtonomije mladih, velja izpostaviti še dejstvo, da je zaposlovanje mladih ključno za uspešen razvoj družbe. Zakaj? Pravica do dela je osnovna človekova pravica. Z delom se preživljamo, realiziramo svoje potenciale in ustvarjamo socialni kapital. Po drugi strani pa brezposelnost vodi v revščino, socialno izključenost, izgubo že osvojenih kompetenc in zamujene priložnosti. Če govorimo o dolgoročnih negativnih posledicah, ki jih ima brezposelnost na mlade in celotno družbo,

lahko omenimo najmanj naslednjih pet:<sup>3</sup>

- a) Gre za izgubo pomembnega delovnega potenciala, s katerim bi v družbo vnesli nove razvojne razsežnosti in blaginjo.
- b) Brezposelnost povzroča več izdatkov v obliki socialnih transferjev ter veliko izgubo vložka, ki ga je država vložila v izobraževanje mladih, od katerega bi v nasprotnem primeru imela velike finančne pridobitve (v obliki plačanih prispevkov v zdravstveno in pokojninsko blagajno ter drugih davkov).
- c) Upočasnjujejo se procesi osamosvajanja, osebnostnega razvoja, zavedanja o družbeni odgovornosti in pomenu aktivnega državljanstva, kar lahko povzroča tudi odtujenost in apatijo.
- d) Brezposelnost pomeni visoke finančne izgube tako za državno blagajno in gospodarstvo kot tudi za družbo na splošno. Po podatkih Eurofounda naj bi brezposelnost mladih v Sloveniji v letu 2008 povzročila za 342 milijonov evrov izgube ter v letu 2011 465 milijonov evrov izgube.<sup>4</sup>
- e) Posledice brezposelnosti se odražajo na posameznikovem (duševnem) zdravju, psihičnih reakcijah, socialnem in finančnem stanju ter prostem času. Brezposelni mladi se tako pogosteje srečujejo s slabo samopodobo, okrnjeno samozavestjo, pozno odselitvijo od staršev in poznim osamosvajanjem ter odlašanjem z ustvarjanjem družine. Temu so bolj kot druge skupine mladih izpostavljeni mladi, ki se ne izobražujejo, niso zaposleni in se ne usposablajo, poimenujemo jih lahko NEET (Not in Education, Employment or Training).

## KAM SEDAJ IN KAJ BO V RESNICI REŠILO BREZPOSELNOT MLADIH?

Med največje angažmaje vlade na področju zaposlovanja mladih je brez dvoma potrebno izpostaviti **Program Jamstvo za mlade**. Program je nekoliko širši od sheme, ki je nastala v okviru Pobude za zaposlovanje

<sup>3</sup> Povzeto po: 2013. Mladinski svet Slovenije. *Zaposlovanje mladih*. Programski dokument. Dostopno na: [mss.si/datoteke/dokumenti/zaposlovanje\\_dec\\_2013\\_web.pdf](http://mss.si/datoteke/dokumenti/zaposlovanje_dec_2013_web.pdf).

<sup>4</sup> V to oceno so všteti vsi stroški nerealiziranega dobička, neplačanih davkov ter povečanje stroškov za socialne izdatke.



mladih (*Youth Employment Initiative – YEI*), ki je zaživela v širšem evropskem prostoru. Ta pobuda naslavlja problematiko brezposelnosti mladih in želi krepiti ozaveščenost o težavah, s katerimi se danes srečujejo mladi na področju izobraževanja, podjetništva, štipendiranja ipd.

**Pobuda za zaposlovanje mladih (YEI)** je evropska shema, ki je bila potrjena na ravni Evropske unije in omogoča, da se vsaki brezposelni osebi, stari do 24 let, v roku štirih mesecev po nastopu brezposelnosti omogočiti zaposlitev, dodatno izobraževanje oz. usposabljanje ali pripravništvo. Evropski parlament je pobudo YEI podprl, in sicer v verziji, ki je v ciljno skupino mladih vključevala vse mlade, stare do 29 let. Kasneje je Svet sprejel odločitev, da bodo v ukrepe pobude YEI lahko vključeni le mladi, stari do 24 let. Tako so v okviru te pobude bila tudi Sloveniji dodeljena sredstva v višini približno devet milijonov evrov, in sicer za vzhodno regijo, čeprav ni izpolnjevala pogoja o 25 % stopnji brezposelnosti. Za Slovenijo je bil odločilen dejavnik ta, da je bila stopnja rasti brezposelnosti mladih v letu 2012 najvišja med državami članicami EU, in sicer več kot 30 %. Tako smo med drugim prehiteli tudi Španijo, Portugalsko, Italijo in Grčijo. Slednje seveda ni pohvalno, so pa odločevalci v Sloveniji začeli problem brezposelnosti mladih reševati na sistemski ravni in z interdisciplinarnim povezovanjem. Tako je Slovenija nabor ukrepov za reševanje problema brezposelnosti mladih, tako obstoječih kot novih, združila v dokument z naslovom **Program Jamstvo za mlade**, ki naj bi vsaki mladi osebi, stari od 15 do 29 let, omogočil »zaposlitev (tudi s pripravništvom), usposabljanje na delovnem mestu, vključitev v formalno izobraževanje ali krajšo obliko institucionalnega ali praktičnega usposabljanja v štirih mesecih po prijavi v evidenco brezposelnih oseb pri Zavodu za zaposlovanje.«<sup>5</sup>

Program Jamstvo za mlade vsebuje 36 različnih ukrepov, za katere bo država v dveh letih namenila okoli 157 milijonov evrov. Pri izvedbi programa sodeluje kar pet različnih ministrstev: Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti, Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport, Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, Ministrstvo za kmetijstvo in okolje ter Ministrstvo za kulturo. Namen medresorskega sodelovanja je dober, a tudi medresorsko sodelovanje ministrstev, ki bi se pri tako pomembni temi morala poenotiti in pozabiti na individualne interese, kot je zaposlovanje mladih, v Sloveniji ni stalna praksa in bo potrebno še veliko napora, da bomo dosegli optimalne učinke.

---

5 Povzeto po: 2014. *Jamstvo za mlade 2014–2015*. Izvedbeni načrt. Dostopno na: [www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/dokumenti\\_\\_pdf/zaposlovanje/Jamstvo\\_za\\_mlade.pdf](http://www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/dokumenti__pdf/zaposlovanje/Jamstvo_za_mlade.pdf).

Program vsekakor zasluži posebno pozornost, saj je bil prvič oblikovan kompromisni predlog gradiva, ki je nastal v procesu večmesečnega sodelovanja med ministrstvi, mladinskimi organizacijami in organizacijami za mlade. Ukrepi znotraj programa so poenoteni glede starosti ciljne skupine in tako naslavlja mlade, stare do 29 let. Program predstavlja tudi dobre temelje za povezovanje ukrepov za spodbujanje zaposlovanja mladih s področjem vseživljenjske karijerne orientacije in štipendijske politike, povezovanje spodbud za podjetništvo in samozaposlovanje ter povezovanje izobraževalnih vsebin s potrebami trga dela in praktičnim usposabljanjem. Je dobra osnova za doseganje sinergijskih učinkov.

Kljub zgoraj navedenim prednostim je treba izpostaviti tudi pomanjkljivosti programa, ki niso samo vsebinske narave, temveč odražajo način (ne) sodelovanja akterjev v družbi in politiki. Program je namreč zelo splošen; ukrepi, ki se že izvajajo in so zajeti v programu, pa bi morali biti izboljšani na podlagi ocen oz. vrednotenj, vendar niso. Ukrepi bi torej morali biti dopolnjeni tako, da bi predstavljali nadgradnjo in izboljšave obstoječih, kar je smiseln korak na poti družbenega razvoja.

## **KAJ GLEDE ZAPOSLEJIVOSTI IN ZAPOSLOVANJA MLADIH PRAVIJO DELODAJALCI?**

Če želimo oblikovati ukrepe in rešitve, ki bodo resnično prispevali k izboljšanju zaposljivosti in zaposlovanju mladih, je smiselno najprej poznati razloge za visoko brezposelnost mladih oz. raziskati, kateri ukrepi so v preteklosti že bili uspešni in kateri morda ne. Le z medsebojnim spoznavanjem družbenih skupin in socialnim dialogom, v katerega bodo vključene vse relevantne strani, se namreč lahko oblikujejo ukrepi, ki bodo spodbujali iskanje rešitev na tem področju, na terenu pa bo realizacija teh ukrepov dobra in bodo zaživel v praksi.

S tem namenom smo v času našega delovanja stopili v stik tudi z delodajalci ter na delavnicah z naslovom »Zakaj zaposliti mlado osebo?« spoznali pogled na problematiko zaposlovanja mladih predvsem z njihove strani.

Čeprav mladi pogosto menijo, da ne dobijo priložnosti na trgu delovne sile ravno zaradi delodajalcev, ki niso naklonjeni zaposlovanju mladih, se je na naših srečanjih pokazalo, da to še zdaleč ni res. Seveda obstaja nekaj ovir za delodajalce, ki otežujejo zaposlovanje mladih, a je vzroke za te ovire smiselno iskati tako v predpisih in v zakonodaji, kot pri mladih samih in navsezadnje tudi pri percepciji delodajalcev, ki jo imajo do mladih.

Kot osnovno dejstvo se je najprej pokazalo, da so bili udeleženci na delavnicah izjemno naklonjeni zaposlovanju mladih, v mladih so prepoznali velik potencial, veliko možnosti in priložnosti. Izkazalo se je, da si delodajalci, ki so bili prisotni na delavnicah, želijo okrepiti svoje podjetje oz. delovno okolje tudi z mladimi zaposlenimi, a ob tem pogosto naletijo na težave, ko si tega ne morejo privoščiti, ko niso dovolj informirani o možnostih zaposlovanja in spodbudah za zaposlovanje mladih oz. obstoječih ukrepih, ali pa ko mladi ne pustijo primerne in zadovoljivega vtisa na razgovorih za službo.

Z udeleženci delavnic smo se seznanili z obstoječim položajem mladih na trgu dela ter ovirami in izzivi, s katerimi se na področju zaposlovanja novih kadrov srečujejo tako mladi kot delodajalci.

Znanje vseh, ki so že zaposleni, hkrati pa so zadolženi za kadrovanje oz. upravljanje s človeškimi viri ali iskanje novih možnosti za zaposlovanje, smo strnili v priporočila, ki mladim lahko omogočajo večjo zaposljivost, boljše zaposlitvene možnosti, lažji in hitrejši prehod na trg dela ter hkrati delodajalce spodbujajo k večjemu zaposlovanju mladih.

Z namenom reševanja problematike zaposlovanja mladih smo oblikovali priporočila, ki naslavljajo štiri različna področja:

- preventivno ukrepanje,
- priporočila mladim, kako naj se predstavijo na razgovorih in z življenjepisom,
- ukrepi aktivne politike zaposlovanja, ki naj bi spodbujali delodajalce k zaposlitvi mlade osebe,
- ukrepi na področju delovnopravne zakonodaje, ki bi na dolgi rok omogočala več zaposlovanja.

## **1. Preventivno ukrepanje**

Priporočila, ki se nanašajo na preventivo, vsebujejo predloge ukrepov za izboljšanje zaposljivosti mladih že v času izobraževanja. Za doseg tega namena naj bo mladim omogočena vseživljenjska karierna orientacija že v času izobraževanja, pri čemer naj bodo mladim nudene informacije o opravljanju različnih poklicev in o realnih možnostih zaposlovanja v teh poklicih. Izobraževalni sistem naj bo prilagojen trgu dela oz. naj se odziva tudi na potrebe trga dela.

Delodajalci so bili izjemno naklonjeni tudi praksam in praktičnim izobraževanjem. Mladi naj zato pridobijo delovne izkušnje in s tem povezane kompetence že v času izobraževanja. Delodajalci so pripravljeni odpreti svoja vrata mladim in jih sprejemati na prakso tudi za daljše časovno obdobje, pri

čemer pa izpostavljajo, da naj ta praksa finančno ne obremenjuje delodajalca. Obvezno praktično usposabljanje bi tako uvedli za vse smeri in za različne stopnje izobraževanja. Stik mladih z delodajalci že v času izobraževanja vidijo kot izjemno pozitivnega tudi z vidika spoznavanja delovnega okolja ter krepitve socialne mreže. Zato spodbujajo raziskovanje podjetij s seminarskimi, diplomskimi in magistrskimi nalogami.

V formalnem izobraževalnem sistemu pogosto pogrešajo tudi vsebine, ki so namenjene krepitvi kompetenc, tudi t.i. »mehkih veščin«, ter učenja o življenjskih okoliščinah, funkcionalni pismenosti, državi in okolju, v katerem živijo, osebnih financah itd. Prav tako delodajalci v veliki meri prepoznavajo pomen neformalnega izobraževanja ter si želijo boljši in enotnejši sistem za beleženje in vrednotenje neformalnega izobraževanja, ki bi omogočal lažji pregled nad izkušnjami in pridobljenimi kompetencami mlade osebe. Poudarili so tudi pomen priporočil prejšnjih delodajalcev, ki jih naj mladi predložijo pri iskanju nove zaposlitve.

Delodajalci spodbujajo tudi kadrovske štipendije, a se zavedajo, da so te lahko pogosto preobremenjujoče, tako za delodajalce kot za mlade. To prepoznavajo kot enega izmed razlogov, da vsako leto ostane veliko kadrovskih štipendij nepodeljenih. Zato na tem področju želijo fleksibilnejšo politiko, ki opredeljuje obveznosti na strani delodajalcev.

Poudarek na tem področju je, da se morajo mladi začeti zavedati pomena svoje prihodnosti in zaposlovanja čim prej, pri čemer jih mora sistem pri tem usmerjati ter jih na to pripravljati.

## **2. Priporočila pri predstavitvi mladih na razgovoru in priprava življenjepisa**

V tem razdelku se priporočila vežejo predvsem na mlade, ki želijo vstopiti na trg dela oz. iščejo (prvo) zaposlitev. Delodajalci poudarjajo, kako pomembna je priprava na razgovor, pri čemer mora biti ta priprava prilagojena posameznemu delodajalcu, torej za vsak razgovor posebej. To se mora odražati že v življenjepis, ki naj bo prilagojen za specifično delovno mesto, ki ga želi zasesti mlada oseba. Na razgovoru naj bodo mladi samozavestni in naj predstavijo vsa formalno in neformalno pridobljena znanja, prav tako pa tudi vse prejšnje delovne in neformalne delovne izkušnje. Predložijo naj tudi priporočila prejšnjih delodajalcev. Mladi morajo pokazati interes za pridobitev službe. Nikoli naj ne prikrivajo objektivnih dejstev o sebi, svojih znanj ali zmogljivosti. Delodajalci naj na drugi strani poskrbijo, da bo razgovor potekal v sproščenem vzdušju, kjer bo mlada oseba resnično imela možnost predstaviti sebe in svoja znanja.

Delodajalci se zavedajo, da se mladi stežka znajdejo na razgovorih in pri predstavitvi z življenjepisom, saj jih ponavadi na to ne pripravi nihče. Zato spodbujajo, da se mlade že v času izobraževanja pripravi na ta del ter se jih nauči prepoznati lastne kompetence, napisati življenjepis ter se jim omogoči simulacijo razgovora, kjer bodo predstavitve vadili že pred iskanjem zaposlitve. Pri zagotavljanju teh vsebin vidijo predvsem izobraževalni sistem, Zavod RS za zaposlovanje, pa tudi različne organizacije, karijerne centre, karijerne seje itd. Mlade spodbujajo, naj bodo pri iskanju zaposlitev inovativni in drzni ter naj naslavljajo delodajalce tudi, ko ni razpisanih delovnih mest.

### **3. Ukrepi aktivne politike zaposlovanja**

Delodajalci so zadovoljni, da obstaja vrsta ukrepov aktivne politike zaposlovanja (APZ), ki jih spodbuja k zaposlovanju mladih. A so opozorili, da ukrepi včasih niso primerno oblikovani, da so neživljenjski ali da delodajalcem ne predstavljajo prave spodbude. Pri možnostih zaposlovanja mladih s pomočjo ukrepov APZ izpostavljajo predvsem pomanjkljivo informiranje. Implementacija ukrepov je tako možna le, če so delodajalci dobro informirani o ukrepih ter lahko pridobijo informacije tudi o ukrepih, ki sledijo v prihodnjih obdobjih. Pogrešajo več informiranja s strani pristojnih služb in poenostavitev prijave na aktualne razpise s področja APZ. Velikokrat jih namreč od prijave odvrne že birokratski postopek, ki je potreben npr. za pridobitev subvencije ali olajšave ter strogi kriteriji. Prav tako opozarjajo, da je za veliko ukrepov predvideno predolgo časovno obdobje: od prijave na javni razpis oz. javno povabilo, do obravnave vlog, pridobitev sredstev, morebitnega prehodnega usposabljanja in šele nato zaposlitve mlade osebe. V vmesnem času se namreč lahko stanje in potrebe v mikro ali malih podjetjih že spremenijo in ukrep za njih ni več relevanten.

Delodajalci so izpostavili smiselnost davčnih olajšav za zaposlovanje mladih, za katere menijo, da jih je treba spodbujati, ter subvencije, za katere bi si želeli, da bi bile višje. Želijo si tudi, da bi se preučilo možnost subvencioniranja, ki bi pokrilo določen odstotek stroškov dela glede na višino plače (npr. polovica ali tretjina plače), ne pa pavšala, ki se pridobi s subvencijo.

Prav tako predlagajo, naj ukrepi zagotavljajo večjo sinergijo. Niso naklonjeni ukrepom, ki pomenijo npr. le finančno spodbudo za ustanovitev podjetja. Pri slednjem so mnenja, da je treba več poudarka nameniti mentoriranju; tako pri ukrepih, vezanih na samozaposlitev, kot pri ukrepih uvajanja mlade osebe na delovno mesto. Ukrepi kot so »usposabljanje na delovnem mestu« ter »delovni preizkus« sprejemajo izredno pozitivno ter si želijo, da bi bili tovrstni ukrepi pogostejši in daljši. Izjemno dobro sprejemajo ukrepe, ki so se obliko-

vali v okviru programa Jamstvo za mlade ter si želijo, da bi tovrstne spodbude obstajale tudi po izteku programa oz. po letu 2015.

Delodajalci so tudi mnenja, da morajo vzporedno z ukrepi APZ obstajati tudi ukrepi na področju delovnopravne zakonodaje, ki bodo omogočali dolgotrajno reševanje brezposelnosti mladih oz. zagotavljali dolgotrajne pozitivne učinke.

#### **4. Delovnopravna zakonodaja**

Na področju systemskega reševanja brezposelnosti mladih so si bili delodajalci enotni, da so stroški dela, ki bremenijo delodajalce, previsoki in da je potrebno znižati obremenitve dela, s čimer se bodo zvišale neto plače. Zaradi lažjega naslavljanja trenutnih potreb in zmogljivost podjetij oz. delodajalcev je potrebno fleksibilnejše zaposlovanje in odpuščanje delavcev. Menijo, da bodo podjetja s tem lažje in pogosteje redno zaposlovala in se prilagajala svojim realnim zmožnostim. Poleg tega izpostavljajo, da je treba odpraviti birokracijo pri poslovanju in zaposlovanju. Prav tako menijo, da je pri zaposlovanju mladih ključno, da se uredi področje upokojevanja tako, da se ne spodbuja ohranjanje starejših v delovnih razmerjih, ko ti že izpolnjujejo pogoje za upokožitev, temveč, da se takrat sprostijo delovna mesta za mlade.

Z vidika spodbujanja rednih zaposlitev izpostavljajo, da je treba urediti področje študentskega dela, ki naj ne omogoča nadomeščanja rednih zaposlitev oz. ga je treba omejiti, uveljaviti pa se mora princip »vsako delo šteje«, ki bo za vse atipične oblike dela omogočal izkazovanje delovnih izkušenj in delovne dobe, plačevanje prispevkov v pokojninsko blagajno ter drugih prispevkov in dajatev.

Po mnenju delodajalcev bi bilo treba ukiniti obvezno objavo razpisa za prosto delovno mesto (za tiste delodajalce, ki ga po zakonu še vedno morajo objavljati), če je delovno mesto že dodeljeno, in s tem preprečiti t.i. fiktivne razpise.

Delodajalci so podali tudi predlog o enotni pogodbi o zaposlitvi oz. enotni pogodbi za vse oblike dela. Kot eno izmed možnosti, ki bi vključila več mladih na trg dela, so prepoznali v možnosti skrajšanja delovnega časa. Pri spodbudah za mikro in majhna podjetja pa delodajalci predlagajo, da se breme bolezni prenese na Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije.

Izpostavili so tudi, da je potrebno systemsko urediti priznavanje neformalnega izobraževanja ter beleženja neformalno pridobljenega znanja in neformalnih delovnih izkušenj. Predvsem pa izpostavljajo, da Slovenija potrebuje dolgoročne usmeritve, čemur naj se prilagodi tudi izobraževalni sistem, na trg dela pa naj se prepoznajo perspektivne panoge, v katere se bo načrtno vlagalo.

lo v prihodnje. Menijo tudi, da je potrebno zmanjšati obseg javnega sektorja.

Delodajalci so bili mnenja, da bi k izboljšanju zaposlovanja mladih dolgoročno pripomoglo tudi uvajanje kvot za zaposlitev mlade osebe, po principu, ki obstaja za invalidne osebe, delovnopravna zakonodaja pa bi morala zasledovati cilj zmanjšanja segmentacije na trgu dela, s čimer bi se mladim in prihodnjim generacijam povečevala varnost zaposlitve.

Iz vsega povedanega je bilo moč slišati, da se mladi kot specifična družbena skupina resnično soočajo s težavami, ki so vezane predvsem na prvi vstop mladih na trg dela, a da so hkrati zaradi svojega znanja, kompetenc in ostalih značilnosti mladosti lahko tudi odličen kader. Delodajalci so bili izjemno naklonjeni njihovem zaposlovanju, a se je hkrati izkazalo, da je potrebno na sistemski ravni narediti še veliko, da se bo mlade zares pripravilo na vstop na trg dela, delodajalce pa spodbudilo k zaposlovanju mladih.

## **KAJ LAHKO MLADI NAREDIMO SAMI?**

Na žalost Program Jamstvo za mlade sam ne bo rešil problema brezposelnosti mladih. Program predstavlja izjemen napredek na področju politike zaposlovanja mladih in s tem tudi na področju oblikovanja mladinske politike. To pomeni, da je bil v tem procesu pri vključevanju civilne družbe v proces javnega odločanja narejen korak naprej. Vendar pa se je potrebno politike zaposlovanja – za vse generacije – lotiti bolj sistemsko. Ustvariti moramo okolje, ki bo spodbudno za ustvarjanje novih delovnih mest, s čimer bo zagon gospodarstva lahko pokrtil potrebe po zaposlovanju novih delavcev ter že preventivno vzgajanje in izobraževanje bodočih generacij tako, da bodo opremljene z zavedanjem, znanjem in kompetencami, ki so na trgu dela iskane, s podjetniškim načinom razmišljanja, da bodo znali realizirati dobre podjetniške ideje in ustvarjati priložnosti ne samo zase, temveč tudi za druge –posameznike in generacije. Podjetništvo v Sloveniji zahteva posebno pozornost, saj je podjetniška kultura v tržnem gospodarstvu nekaj drugega, kot je bila v npr. planskem gospodarstvu, da je **podjetništvo** znanost, **podjetnik** pa poklic. Da bomo znali spodbujati podjetništvo in podjetnost pri mladih, pa potrebujemo ustrezno finančno spodbudo za realizacijo (pravih) podjetniških idej in zagon podjetij, ustrezno mentorstvo, ki ne bo omogočilo samo »samozaposlitev« za mlade, ki si upajo podati v podjetniške vode, temveč tudi rast, vizijo prihodnosti in ustvarjanje delovnih mest.

Do takrat pa se bo generacija mladih borila z razblinjenimi sanjami in se soočala z dejstvom, da napovedi, napotki in obljube prejšnjih generacij, da *»se moramo samo učiti, biti pridni, študirati in zaposlitev se bo ponudila sama«* enostavno ne veljajo več. To so floskule. Današnji mladi so poimenovani *»izgubljena generacija«* predvsem zaradi odgovornosti prejšnjih generacij – ker niso oblikovale ukrepov in politik, ki bi se zavzemali za lažjo vključitev mladih v družbo, na trg dela in v procese odločanja oz. oblikovanja mladinskih politik. Po mojem mnenju današnja mladina ni izgubljena. Mladi se bomo že znašli. Saj smo konec koncev najbolj izobraženi, fleksibilni in kreativni; bomo zato že sami poiskali inovativne rešitve. Mladi lahko za svoj uspeh največ naredimo prav sami. Moramo biti aktivni pri reševanju svoje problematike, iskati moramo druge oz. alternativne rešitve – torej tudi v podjetniških vodah, če je to primerno, skrbeti moramo, da ohranjamo svoje kompetence in jih nadgrajujemo tudi s prostovoljnim delom, ostati moramo predani svojim idejam in zamislim. Mladi so bili npr. v okviru preteklega evropskega programa Mladi v akciji zelo uspešni, tako na področju mladinskih pobud, ki so prerasle v projekte in v ustvarjanje lastnih delovnih mest, kot tudi na področju sodelovanja z odločevalci in izmenjave mnenj ter oblikovanja ukrepov v okviru javnega odločanja.

Vsekakor pa je problem, če država ne zna prepoznati vsega potenciala mladih ter ga izkoristiti sebi in družbi v prid. S tem se morda resnično izgublja generacije, ki žal ne morejo vstopiti v dobo odraslosti in postati avtonomne, ne morejo unovčiti vsega znanja, v katerega se je toliko vlagalo in velika večina ne more več ostati v Sloveniji – enostavno si bo veliko mladih poiskalo priložnosti v tujini. Če strnemo drobne delce v celoto, dobimo jasno sliko: na vseh agendah političnega odločanja bi morala biti točka o reševanju problema brezposelnosti mladih in zagotavljanju pogojev za hitrejše doseganje avtonomije mladih na prvem mestu. Tako bi moralo biti tudi pred 20-imi leti in danes bi bila slika lepša.



# KORISTI IN PASTI MEDGENERACIJSKEGA SODELOVANJA IN SOLIDARNOSTI

*Branka Strniša*

»Težko socialno in gospodarsko stanje današnjega časa poraja vedno večje potrebe po koreniti spremembi načina, organiziranosti družbe in pristopa, ki bo pravičen in trajnosten zav se generacije,« Pravi Anne-Sophie Parent, sekretarka General AGE Platform Europe. V ta namen je EU oblikovala Age Platform Europe <http://www.age-platform.eu/>, let 2012 je opredelila kot leto aktivnega staranja in solidarnosti med generacijami, 29. april pa imenovala za dan solidarnosti med generacijami. Projekti v tem okviru se osredotočajo predvsem na starajočo oz. starejšo populacijo in najmlajšo populacijo.

Ko pogledam bolj podrobno, kaj se skriva za besedami medgeneracijsko sodelovanje in solidarnost, ugotovimo, da to ni le modni izraz in trend sedanjega časa. Izhaja iz dejstva, da se življenjska doba daljša, da se s tem daljša tudi aktivna in delovna doba, zaradi česar se in se bodo porajale nove potrebe po delu, storitvah. Mnogokrat je težko razmišljati in si predstavljati bodočnost, kaj pomeni, kakšno življenje in delo bo, tako za posameznika kot za organizacijo. Vendar, tako kot je pri vseh stvareh, je tudi tukaj: preventiva je boljša kot kurativa. Preventiva pomeni, da načrtujemo dinamično delovno silo, da skrbimo za razvoj in znanje, za prenos znanja, za raznolike time, ki lahko hitreje ustvarjajo nove storitve in produkte, jih hitreje plasirajo na trg in hitreje rešujejo težave in probleme. Kurativa pa v primeru medgeneracijskega sodelovanja pomeni, da bomo nepričakovno reševali manjko mladih delavcev, izgube znanj in izkušenj, s starejšo delovno silo, ki bi lahko iztrošena zaradi premajhne skrbi za psihofizično dobro počutje in vitalnost in ne bo zmogla opravljati dela v takem obsegu kot v prejšnjih letih.

Poleg demografskih sprememb, ki pomenijo tudi preseljevanje narodov iz področij večje rodnosti, se sočamo z velikim tehnološkim napredkom, ogro-

mnemu številu informacij, ki nas neprestano oblegajo, hitrostjo sprememb in drugo. Ta dejstva pokažejo medgeneracijsko sodelovanje in solidarnost v povsem drugačni luči. V preteklosti je potela prenos zanja, izkušenj in dela od vrha navzdol, sedaj pa poteka v vse smeri, saj nova tehnološka področja mlajše generacije hitreje osvojijo oz. z njimi odraščajo. Srečujemo pa se tudi s salbo socilano vključenostjo mlajše generacije, ki svoje življenje mnogokrat v preveliki meri živi preko sodobnih komunikacijskih tehnologij.

Dejstvo, da postajajo organizacije vse bolj multikulturene in globalne, povečuje potrebo po boljšem razumevanju drugih, interesov, pričakovanj, načinov delovanja, sposobnosti in sporazumevanju različnih generacij.

»Pri medgeneracijskem sodelovanju gre za obnavljanje in negovanje temeljnega odnosa med ljudmi. Taki odnosi zagotavljajo varnost, življenjsko moč in energijo, saj stara generacija zapusti veliko svojih izkušenj in modrosti, mlada pa se zaveda kakovosti staranja,« je že leta 1999 zapisal Postružnik.

## **RAZISKAVE**

Mnogo aktivnosti na področju medgeneracijskega sodelovanja od leta 2011 je usmerjenih v povezovanje ljudi v pokoju in najmlajše generacije, manj pa v sodelovanje v okviru delovne organizacije. Lahko pa navedemo nekaj izsledkov raziskav, tudi iz domačega okolja, ki pojasnjujejo videnje in razmišljanje predvsem starejše generacije. Dejali bi lahko, da so usmerjene bolj v to, kako bomo z daljšanjem življenjske dobe lahko daljšali delovno dobo oz. ohranjali delovno aktivnost.

V projektu Sodelovanje med mlajšo in starejšo generacijo v Celjski regiji (I.Erenda, J.Suklan, V. Roblek, M. Meško, feb 2014) je bila izvedena anketa na mlajši – do 29 leta in stgarejši – 60 let + populaciji. Ugotovljeno je bilo, da oboji vidijo medgeneracijsko sodelovanje kot koristno. Namen je bil vzporedno ugotoviti raven kakovosti sodelovanja med generacijami, vključevanja osamljenih starostnikov in aktivno vključevanje mladih, ki so zaradi vpliva sodobne tehnologije prikrajšani za fizično osebno socilano vključenost v okolju. Podani so bili tudi konkretni predlogi. Mlajši bi želeli, da jih starejši učijo ročnih spretnosti, jim pripovedujejo zgodbe o preteklosti, o spremembah, kako so se prilagajali. Starejši pa želijo, da se družijo z mlajšimi v debatnih srečanjih, da jih učijo novih tehnologij.

Pavlin Lucija je v svojem diplomskem delu Ohranjanje delovne aktivnosti starejših zaposlenih in medgeneracijsko sodelovanje pri zaposlovanju (UL, Pe-

dagoška fakulteta, Socialna pedagogika, Lj, sep 2012) podala nekaj zanimivih ugotovitev. Slovenija se sooča s problematiko starajočega se prebivalstva, stopnja rodnosti pa že dalj časa ostaja ena nižjih v Evropi. V primerjavi z drugimi državami EU je tudi stopnja zaposlenih precej nizka. Po drugi strani pa tudi mnogim mladim po zaključku šolanja ne uspe najti zaposlitve. Nekateri že govorijo o izgubljeni ali pozabljeni generaciji ... Oba trenda, umik starejših delavcev iz trga dela in pomanjkanje mladih delavcev, bosta v prihodnosti vodila do zmanjšanja usposobljenih delavcev.

Vključenih je bilo 97 pravilno izpolnjenih anket delodajalcev. Nekaj zanimivih ugotovitev:

- Polovica anketiranih je na vprašanje »Ali bi bilo potrebno delati dalj časa« odgovorila z DA.
- Prednosti starejših delavcev:
  - » izkušnje,
  - » poslovni kontakti,
  - » modrost, preudarnost, previdnost,
  - » odgovornost,
  - » urejenosti življenjske eksistence.
- S kakšnimi ukrepi bi lahko ohranjali delovna mesta starejših od 50 let:
  - » uvedba novih DM: mentor, coach,
  - » razbremenitev starejših delavcev,
  - » finančne spodbude,
  - » fleksibilen, krajši delovni čas,
  - » prilagoditev DM,
  - » izobraževanje starejših.
- 56% anketiranih ni zaposlilo nobenega delavca starejšega nad 50 let, 34% pa vsaj enega.

V projektu Povežimo znanje (2012) sta bili kot najbolj razširejni obliki sodelovanja med generacijami predstavljeni MENTORSTVO, ki pomeni najbolj naraven prenos znanja in izkušenj namanj izkušene in KROŽNO ZAPOSLOVANJE, ki predstavlja najučinkovitejše orodje za večjo prožnost trga dela. Krožno zaposlovanje poteka tako, da zaposlenim omogoča začasno zapustiti delovno mesto zaradi izobraževanja/usposabljanja tako, da se delovni proces ne prekine, na to delovno mesto zaposlimo nekoga izven podjetja, ki je primerno usposobljen.

V raziskavi Generations and team cooperation in the Belgian Federal Government (2011) so ugotavljali prednosti generacijsko mešanih timov. V takih timih so dosežki večji, večja odprtosti in tolerantnost, možnejša vpletenosti, večja inovativnost, boljša kakovost sodelovanja, boljši in hitrejši prenos znanja in večja socialna podpora, izguba stereotipov.

V projektu MOST – Medgeneracijsko sodelovanje - večje možnosti za zaposlovanje, smo v okviru delavnic **Vrednost sodelovanja med generacijami** ocenili pomen in vrednost sodelovanja in solidarnosti, spoznali posebnosti posamezne generacije in oblikovali orodja za boljše sodelovanje in medsebojno učenje. Vsebine delavnic so pokrile:

- Potrebe, pogledi, pričakovanja glede medgeneracijskega sodelovanja.
- Generacije v delovnem procesu.
- Procesi in tehnike urejanje raznolikosti, ki izvirajo iz medgeneracijskih razlik.
- Možnosti vpeljave v organizacijo in argumentacija.

V programu je sodelovalo 10 organizacij:

- Adriatic Slovenica, d.d. Kranj,
- Biotehniški center Naklo,
- Elektro Gorenjska, d.d. Kranj,
- Farme Ihan, d.d., Ihan,
- Gasilsko reševalna služba Kranj,
- Gorenjska Banka, d.d. Kranj,
- HIT, d.d. Nova Gorica,
- Lek, član skupine Sandonz, Ljubljana,
- Merkur, d.d. Naklo,
- SIVAP – S, Tacen.

## UGOTOVITVE

Razmišljanje in zavedanje pomena medgeneracijskega sodelovanja je tako na nivoju posameznika kot organizacij nizko. Organizacije, ki so sodelovale v projektu, bi lahko razdelili na tiste, ki se nahajajo v zelo težkem finančnem stanju oz. v obdobju strogega varčevanja. Opuščajo dobre prakse, čeprav organizacijska kultura sodelovanja in solidarnosti, prenosa znanja še živi. Ni popisov dobrih praks niti prenosa znanja zaposlenih v odhajanju. Naslednja skupina so organizacije, ki so v svojem obstoju izvedle nekaj preobrazb, so se vajene prilagajati spremembam in imajo željo obvladovati prihajajoče socio ekonomske trende tudi preko dobre kadrovske politike. Zadnjo skupino pa predstavljajo organizacije, ki so dokaj tradicionalne, poslujejo solidno in si ne želijo sprememb. Večinoma delujejo na prostoru Slovenije in izvajajo dejavnost, ki jo ljudje nujno potrebujemo.

## **POTREBE PO MEDGENERACIJSKEM SODELOVANJU IN SOLIDARNOSTI**

Vse več organizacij v slovenskem prostoru se srečuje s potrebami kot so:

- Pomanjkanje znanja in izkušenj ali zaradi odhoda večjega števila zaposlenih ali zaradi pomanjkanja uradnih izobraževalnih programov, predvsem na področju določenih ročnih spretnosti.
- Ukinitve uradnih pripravniških programov, sice programi uvajanja novozaposlenih obstajajo, izkušnje z dobri pripravniškim programom so boljše.
- Prenos lasnega znanja, izkušenj in dobre prakse mlajše generacije.
- Potrebna hitrejša pot od ideje, kreacije, izdelava in vpeljave na trg, potreben drugačen, ustvarjalnejši pristop do dela na vseh ravneh in odprava hierarhične in funkcionalno organizirane organizacije.
- Prilagodljivost na nenehne spremembe, znati delati v kaosu in ob nenehno spreminjajočih strukturah.
- Novi načini povezovanja vseh oblik zaposlitve v organizaciji: redno zaposleni, zaposleni za določen čas, zaposleni po podjemni pogodbi, študentje, upokojenci ...

### **Kadrovska struktura**

V večini sodelujočih organizacij je kadrovska struktura glede starosti zelo zgoščena, kar pomeni, da v nekaterih organizacijah nimajo niti starejših delavcev niti mlajših. Zgoščenost je na X generaciji in delno na generacijo otrok blaginje. Pestrejše starostno strukturo imajo v Leku in Adriaticu, kjer zaposlujejo tudi mlade in tako skrbijo, da ne pride do generacijskega vakuuma. Izkušnje s starejšimi delavci nad 60 let so zelo skromne. Večina vključenih ne vidi možnosti in nimajo želje, da bi delali več kot je zakonsko določeno, razen v primeru, da bi delali kako drugo delo, zanimivo in manj pod pritiski.

Mlajša kadrovska struktura je prisotna v BC Naklo, ki je javni zavod in se je v zadnjih letih zelo širil. Srečujejo se z drugačnimi problemi, zaradi hitre širitve ni možnosti primerne uvajanja in ureditve dobre organizacijske strukture. Zaposlili so tudi delavca starega 50+, s primernimi izkušnjami.

Kar nekaj organizacij zaposluje študente na enostavna DM, le ti niso toliko ločeno povezani z ostalimi zaposlenimi, da bi prišlo do delovnega sodelovanja med generacijami.

## **Narava dela**

Veliko sodelujočih orgnaiazcij deluje na področju storitev in dela s strankami. Tako delo je mnogokrat stresno in prepuščeno lastni iznadljivosti. Prihaja do napornih situacij, kjer podpora sodelavcev in nadrejenih pride zelo prav. Največjo vrednost medgeneracijskega sodelovanja vidijo v čustveni in socialni podpori sodelavcev, predvsem starejših. Pri svojem delu so s strankami sami, stranke in situacije so lahko naporne. In tu je podpora, izkušnje in nasveti sodelavcev zelo dobrodošlo.

Nekatera dela zaradi svoje narave hitreje vodijo v zasičenost in iztrošenost. To so delovna mesta, ki pomenijo posebne obremenitve na psihofizično stanje človeka: nočno delo, vožnja, povečana koncentracija v igralništvu in pripoklicnih voznikih. Težko si predstavljajo delati do starosti 65 let ali celo več. V tem trenutku ni znanih storkovnih ugotovitev (medicina dela, psihologija dela, ergonomija ...) niti urejeno zakonsko. Velik izziv za orgnaizacijo je: kako voditi delavce na takih delovnih mestih skozi celotno njihovo delovno dobo.

## **Vodenje**

Zaradi finančne krize, nasičenosti na trgu, nenehnih sprememb in hitrosti prilagajanja, se veliko organizacij osredotoča na operativno dnevno delo in manj na strateško delovanje, v smislu skrbi za kadre. Veliko bolj so osredotočeni na varčevanje kot pa na širitev in razvoj. Osredotočenost na operativno delo poveča tudi dejstvo, da se v večini orgnaiazcij pogosto menjajo vodilni in člani uprav, kar ne dopušča možnosti delovati razvojno, npr. razvoj naslednikov, talentov, notranjih karier, skrb za starejše delavce ...

## **Mentorstvo, uvajanje novo zaposlenih**

V vseh orgnaiazcijah imajo program uvajanja novo zaposlenih kot tudi programe uvajanja in izobraževanje o novostih. To predstavlja dobro prakso, ki jo imamo v Sloveniji razvito že zelo dolgo. V nekaterih organizacijah se učijo poleg produktov in storitev tudi veščin delovanja. Mentorstov poteka vedno od vrha navzdol, od izkušenih na manj izkušene.

## **Coaching, kroženje, projektno delo**

V organizacijah, kjer so se morali prestrukturirati zaradi prilagajanja trgu ali uvajanju novih blagovnih znamk so se posluževali prehoda zaposlenih na nova oz. druga delovna mestanja. Ob začetnem odporu na spremembo so s

primernimi usposabljanji uspeli dobro prilagoditi.

Sicer pa so metode coachinga, kroženja, prehodov na druga delovna mesta v smislu notranjih kariernih poti, projektno delo še premalo izkoriščene, predvsem pa so premalo opredeljene in uporabljene kot del kadrovske strategije.

## **Stranke**

V delavnicah se je izkazalo, da bo potrebno na področju razumevanja posamezne generacije, ugotavljanja njihovih potreb in nujenja primernih storitev, dati posebno pozornost tudi strankam. V igralništvu je to manj opazno, v drugih storitvenih dejavnostih pa se kažejo razlike.

## **Odnosi**

Vsi udeleženi omenjajo dobre odnose med sodelavci, kar jim predstavlja tudi veliko vrednost in omogoča dobro delo in sodelovanje. Sicer ponekod opažajo trend slabšanja odnosov, zagotovo pa je to prednost, ki lahko pripomore k solidarnosti med različnimi generacijami.

## **Pripadnost generaciji in medgeneracijske težave**

Posamezno generacijo določajo: način komuniciranja, način sodelovanja, spoštovanje avtoritete, vrednote, dostopnost in razširjenost tehnoloških in potrošniških dobrin. Večinoma so določene z obdobjem odraščanja, vendar v katero generacijo nekdo sodi ni samo stvar letnice rojstva, ampak vzgoje, vrednot, pogledov na svet ... Veliko udeležencev se prepozna v večih generacijah. Pomembne vpliv ima tudi interes in hobiji posameznika.

Težave, ki jih opažajo predvsem pri delu z mlajšo generacijo, so: premajhno zaznavanje potreb drugih generacij, slaba pripravljenost na generacijo, ki prihaja, težave v komunikaciji – kako pristopiti do njih in jih povabiti v komunikaciji ter v odnosu do dela, predvsem tam, kjer je potrebno, da je delovni proces in čas zelo urejen in določen.

Udeleženci so ocenili, da je izmenjava izkušenj in sodelovanje med starejšimi in mlajšimi koristna za organizacijo. Vsi udeleženci so šli v svoji delovni zgodovini skozi dobre mentorske programe, tako da se jim to zdi potrebno in del dela, ki ga opravljajo in tudi sami vedno brez težav nudijo prenos znanja in solidarnost. Opazijo in zavedajo se razlik med generacijami. Vidijo, da jih generacijska raznolikost bogati, delo v skupinah več generacij je bolj pestro in zanimivo.

Prednosti starejših vidijo v njihovih izkušnjah, poslovnih kontaktih, modrosti, preudarnosti, previdnosti, odgovornosti.

Prednosti mlajših pa vidjo v dodatnih znanjih, predvsem računalniških in telekomunikacijskih, tudi v znanjih jezikov, samoiniciativnosti, timskem in projektne delu, prilagodljivosti.

## POVZETEK

Preko predavanj lahko ozavestimo organizacije in širšo javnost o pomembnosti medgeneracijskega sodelovanja in solidarnosti. Tako lahko lažje razumemo potrebe drugih generacij in dobimo dobre predloge za medgeneracijsko sodelovanje in delo skozi celotno aktivno dobo.

V tabeli so opredeljene prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti v odnosu do socioloških in tehnoloških trendov:

<b>PREDNOSTI</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ dobri odnosi med sodelavci,</li><li>▪ pripravljenost in izkušnje iz preteklosti na področju solidarnosti in sodelovanja,</li><li>▪ zavest in skrb posameznikov za lastno psihofizično vitalnost.</li></ul>	<b>SLABOSTI</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ hitro izključevanje starejše generacije iz dela v preteklosti,</li><li>▪ težko vključevanje v delo mlajše generacije,</li><li>▪ čakanje na upokojitev,</li><li>▪ finančna kriza v podjetjih,</li><li>▪ osredotočenost na dnevno operativno delo.</li></ul>
<b>PRILOŽNOSTI</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ notranje karijerne poti,</li><li>▪ povezovanje vseh, ki delajo preko različnih oblik v neki organizaciji,</li><li>▪ vitalni upokojenci, uporabiti njihove izkušnje</li><li>▪ projektno delo.</li></ul>	<b>NEVARNOSTI</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ odpor do sprememb,</li><li>▪ miselnost, da je delovno mesto varno,</li><li>▪ odsotnost kadrovske strategije,</li><li>▪ negiranje dejstva demografskih sprememb, negiranje daljšanja aktivne dobe,</li><li>▪ vakuum generacij ... izgubljen generacija</li></ul>



Rešitve in priložnosti za dobro uporabo danosti posamezne generacije se dotikajo tako posameznika, organizacij in vlade. To pomeni, da moramo določene korake in spremembe narediti ljudje sami, organizacije urediti kadrovske strategije in uporabiti nove pristope, metode dela ipd, vlada pa urediti politiko na področju zaposlovanja. Nekaj možnosti:

- 1) Prehod iz miselnosti varna delovna mesta v **miselnost varnost zaposljivosti**. To pomeni, da posameznik in organizacija skrbita za nenehno in vseživljenjsko izobraževanje in usposabljanje, da se tako pridobivajo kompetence, ki so delodajlcu potrebne in zanimive.
- 2) Vzgojiti miselnost **vseživljenjskega pristopa do dela**. To pomeni, da tako posameznik kot organizacija skrbita za to, da vzdržujemo in krepimo psihofizične dejavnike, ki omogočajo dolgo aktivno dobo in preprečujejo prehitro iztrošenost in izgorelost.
- 3) Imenovanje **ključnih kadrov kot nosilcev znanja, odločanja, izkušenj**, ki izvajajo mentorske program in coaching.
- 4) **Notranje karijerne poti**: možnosti prehajanja na druga delovna mesta, karijerne usmeritve mladih in starejših zaposlenih, kroženje z namenom učenja ipd omogočajo zaposlenim in organizacijam učinkovitejšo uporabo svojih zmožnosti in večjo motivacijo za delo in dosežke.
- 5) **Obvezna pripravništva** – z obveznimi izvajanje pripravniškega programa tudi v delovnih organizacijah (podobno kot v socialni, zdravstvu ...), ki bi ga uredili na nivoju države in krili stroške, bi omogočili lažje in hitrejše vključevanje mladih v delovni proces.
- 6) **Krožno zaposlovanje** – dinamični in bolj prožni trg dela – zaposlenega v času njegovega izobraževanja nadomesti primerno usposobljen nezaposlen delavec.
- 7) **Popisi znanj** – kapital organizacije predstavlja tudi znanje zaposlenih. S popisom se lahko izognemo temu, da se ob odhodu posameznega zaposlenega znanje izgubi, obenem pa lahko tak popis predstavlja dobro osnovo za kadrovske načrtovanje.
- 8) **Povezovanje vseh**, ki delajo v neki organizaciji ali na nekem projektu. Oblika redne zaposlitve danes predstavlja le eno od oblik sodelovanja z organizacijo. Žal pa so pristopi organizacije do tistih, ki so redno zaposleni in do tistih, ki delajo preko študentskega servisa, podjemnih pogodb idr. različni, nemalokrat so tudi delovna mesta tako oblikovana, da ni sodelovanja. Z vključevanjem vseh oblik zaposlitve v projektno, timsko delo, druženje, bi vsi pridobili.

- 9) **Socialna vključenost mladih** – ob veliki uporabi sodobnih tehnoloških in komunikacijskih naprav ima veliko mladih težav s povezovanjem in vključevanjem v socialno okolje. Z vključevanjem v projekte medgeneracijskega sodelovanja, predvsem s starejšimi, se lahko učijo socialnega vključevanja.
- 10) **Socialna vključenost vitalnih upokojencev** – v Sloveniji je veliko upokojenih z ogromno izkušnjami in znanja, ki ga nismo nikjer popisali in nam še vedno lahko koristi. Z vključenostjo vitalnih upokojencev v del delovnega procesa bi pridobil organizacije, upojeni delavci pa bi se počutili koristne in vključene.

Spremembam se ne bomo mogli izogniti kot tudi ne dejstvu, da se življenjska doba daljša in s tem tudi delovna doba. Kar pomeni, da bo v delovni proces vstopalo vse več generacij. Vsi ti programi pripomorejo na eni strani, da ostajamo dalj časa vitalni, zdravi in delovni aktivni, na drugi pa z dobrim razumevanjem karakteristik posameznih generacij in sodelovanja med njimi omogočamo učinkovitejše delo in večje zadovoljstvo na delovnem mestu.

## LITERATURA

- I. Erenda, J. Suklan, V. Roblek, M. Meško, Sodelovanje med mlajšo in starejšo generacijo v celjski regiji: feb 2014: TD: 1.04, UDK: 316.4.051.6 (497.431).
- De Vos, De Schamphelaere, Van Bruystegem: Generations and team cooperation in the Belgian Federal Government, Vlerick Leuven Gent Management School, februar 2011.
- Pavlin L: Ohranjanje delovne aktivnosti starejših zaposlenih in medgeneracijsko sodelovanje pri zaposlovanju; LU, Pedagoška fakulteta, Lj 2012.
- [www.age-platform.eu/](http://www.age-platform.eu/)
- [www.europarl.si/resource/static/files/f3-o\\_vabilo-na-posvet-povezimo-znanje1.pdf](http://www.europarl.si/resource/static/files/f3-o_vabilo-na-posvet-povezimo-znanje1.pdf)

# **PREDSTAVITEV PROJEKTA MOST IN PARTNERJEV V PROJEKTU**

MOST - socialni partnerji in sodelovanje med generacijami v delovnem okolju

Projekt MOST- socialni partnerji in sodelovanje med generacijami v delovnem okolju v obdobju od 1. 8. 2013 do 31. 8. 2014 izvajajo trije socialni partnerji:

- Zveza reprezentativnih sindikatov Slovenije,
- Svet gorenjskih sindikatov,
- Združenje delodajalcev Slovenije.

## **O PROJEKTU**

V okviru projekta MOST želimo okrepiti zavedanje o pomembnosti medgeneracijskega sodelovanja, povečanje motivacije za vseživljenjsko izobraževanje in s tem povečanje možnosti za pridobitev zaposlitve oziroma za ohranitev zaposlitve.

V okviru projekta partnerji iščemo in spodbujamo različne oblike medgeneracijskega sodelovanja med zaposlenimi, ki povečujejo in razvijajo zaposlitvene možnosti posameznikov, iščemo možnosti za zaposlovanje mladih in predstavljamo vseživljenjsko učenje zaposlenih kot prispevek k dvigu uspešnosti podjetij in ohranjanju delovnih mest.

Projekt je zasnovan na treh vsebinskih ravneh:

- Medgeneracijsko sodelovanje med zaposlenimi v podjetju kot učinkovit način reševanja odprtih problemov.
- Zaposlovanje mladih - nove oblike sodelovanja/zaposlovanja mladih z obstoječimi podjetji kot učinkovit način izboljšanja položaja mladih na trgu dela in nove zaposlitvene možnosti.
- Aktivacija zaposlenih kot učinkovit način preprečevanja presežnih delavcev oziroma pravočasne dokvalifikacije/prekvalifikacije.

## CILJI PROJEKTA

- poiskati in spodbuditi razne oblike medgeneracijskega sodelovanja znotraj različnih ciljnih skupin,
- predlagati ukrepe s katerimi povečamo možnosti medgeneracijskega sodelovanja,
- priprava izhodišč za vnos priporočil ali zavez v kolektivne pogodbe, ki jih sklepajo socialni partnerji na državnem in podjetniškem nivoju,
- povečanje možnosti za ohranitev zaposlitve,
- povečanje noveih zaposlitvenih možnosti,
- raziskava področja v drugih članicah EU,
- priporočila za socialne partnerje,
- ozaveščanje delodajalcev, da je izobraževanje zaposlenih tudi skozi medgeneracijsko sodelovanje nujno,
- priporočila in predlogi ukrepov za večje zaposlovanje mladih,
- aktivacija mladih brezposelnih oseb,
- ...

Projekt delno financira Evropska unija in sicer iz Evropskega socialnega sklada. Projekt se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, 1. razvojne prioritete: »Spodbujanje podjetništva in prilagodljivosti« in 1.4. prednostne usmeritve: »Pospeševanje razvoja novih zaposlitvenih možnosti« ter potrjene operacije »OP13.2.1.6.06.0010«.

## PREDSTAVITEV PARTNERJEV V PROJEKTU

### Zveza reprezentativnih sindikatov Slovenije

Zvezo reprezentativnih sindikatov Slovenije (v nadaljevanju ZRSS) smo ustanovili reprezentativni sindikati, ki smo sprejeli idejo in pobudo za ustanovitev nove sindikalne centrale, posredovano nekaj manj kot dvajsetim neodvisnim reprezentativnim sindikatom na državni ravni.

Smo demokratična in neodvisna interesna organizacija prostovoljno združenih samostojnih reprezentativnih sindikatov Slovenije; vsak reprezentativen sindikat (v poklicu, dejavnosti, panogi, občini oz. širši lokalni skupnosti) lahko postane član ZRSS s podpisom posebne pristopne izjave; naša vrata so torej odprta za vse kolektivne članice – reprezentativne sindikate, ki

bodo sprejeli naš partnerski pristop in v združevanju strokovnih, kadrovskih ter akcijskih sposobnosti sindikatov prepoznali priložnost za izboljšanje kvalitete dela in življenja v Sloveniji; članice ZRSS so povsem enakopravne in v celoti ohranijo svojo samostojnost ter suverenost organiziranja, delovanja, sprejemanja lastnih aktov, dogovorov, urejanja finančno-materialnega poslovanja in posedovanja lastnine; ZRSS ne bo s svojim delovanjem v ničemer posegala in samostojnost organiziranja in delovanja svojih kolektivnih članic.



ZVEZA  
REPRESENTATIVNIH  
SINDIKATOV  
SLOVENIJE

### **Svet gorenjskih sindikatov**

Svet gorenjskih sindikatov (SGS) je samostojna regijska sindikalna organizacija, vključena v Zvezo reprezentativnih sindikatov Slovenije (ZRSS). Ustanovljen je bil leta 1993 Osnovno obliko delovanja Sveta gorenjskih sindikatov predstavljajo sindikati družb povezani v SGS, ki so samostojne pravne osebe in članice skupščine SGS.

Temeljno poslanstvo Sveta gorenjskih sindikatov je soustvarjanje pogojev za izboljševanje delovnih in življenjskih razmer zaposlenih ter njihovih družin, kar dosegamo s spodbujanjem sporazumevanja in dogovarjanja – socialnega partnerstva, tako v odnosu do državnih organov in institucij, kot do posameznih delodajalcev ali njihovih združenj ter spodbujanjem različnih oblik vseživljenjskega učenja.



**SVET GORENJSKIH SINDIKATOV**

### **Združenje delodajalcev Slovenije**

Združenje delodajalcev Slovenije je prvo prostovoljno gospodarsko interesno združenje v Sloveniji, ki zastopa in ščiti interese delodajalcev že od leta 1994.

ZDS je spoštovan socialni partner, tako v bipartitnem kot tripartitnem socialnem dialogu, ki interese svojih članov zastopa strokovno, argumentirano in transparentno. Socialno partnerstvo med delodajalci, vlado in sindikati omogoča urejenost odnosov na socialnoekonomskem področju in stabilne



pogoje poslovanja za podjetja. Ugotavljanje pravih interesov delodajalcev in skupno oblikovanje stališč v odnosu do socialnih partnerjev je v tem procesu predpogoj za uspešno uveljavljanje pričakovanj in zahtev delodajalcev. Moč in pomembnost vsakega člana posebej se oblikuje šele s povezovanjem z drugimi člani, torej z včlanitvijo v združenje. Skupaj uveljavljamo interese podjetij in z upoštevanjem širših makroekonomskih danosti zagotovljamo reprezentativen in enoten glas delodajalcev.





**most**

socialni partnerji in  
sodelovanje med generacijami  
v delovnem okolju