



POROČILO ANALIZE PRIMERJAVE TRGA DELA PRI STAREJŠIH IN MEDGENERACIJSKEGA SODELOVANJA, S POUDARKOM NA DIGITALNIH VEŠČINAH

Avtorja: dr. Alja Žorž, doc. dr. Faris Kočan

Ljubljana, januar 2026



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



Sofinancira
Evropska unija

KAZALO

KAZALO	2
1 UVOD	5
2 POVZETEK ANALIZE.....	8
3 CILJI ANALIZE	10
4 PREGLED OBSTOJEČIH PODATKOV	12
4.1 Starejši zaposleni v Sloveniji	12
4.1.1 Makroekonomske razmere.....	12
4.1.2 Pregled podatkov o brezposelnih starejših glede na starost in izobrazbo.....	13
4.1.3 Pregled podatkov o zaposlenih starejših glede na starost in panogo.....	17
4.1.4 Trajanje brezposelnosti pri starejših v Sloveniji.....	20
4.1.5 Pregled podatkov o zaposlovanju starejših v Sloveniji	24
4.1.6 Razlike v brezposelnosti in zaposlovanju starejših glede na regije	27
4.1.7 Vključevanje starejših v programe spodbujanja zaposlovanja	30
4.1.8 Vključenost starejših v vseživljenjsko izobraževanje	33
4.1.9 Vključevanje starejših v programe podaljševanja delovne aktivnosti	37
4.1.10 Analiza specifičnih potreb starejših v zaposlovanju.....	39
Tabela 4.1: Ključne spremembe in specifične potrebe starejših na trgu dela pred in po pandemiji covid-19.....	42
4.1.11 Analiza specifičnih potreb starejših v zaposlovanju s poudarkom na digitalnih veščinah 43	
4.1.12 Izzivi medgeneracijskega sodelovanja	45
4.1.13 Izzivi motiviranja starejših zaposlenih	47
4.1.14 Primeri dobrih praks sodelovanja starejših s socialnimi partnerji	50
4.1.15 Primeri dobrih praks upravljanja s starejšimi zaposlenimi	56
4.2 Starejši na trgu dela v EU in tujini.....	62
4.2.1 Stanje na trgu dela.....	62
4.2.2 Zaposlovanje starejših	65
4.2.3 Upravljanje s starejšimi zaposlenimi.....	69
4.2.4 Primeri dobrih praks spodbujanja zaposlovanja starejših	73
4.2.5 Primeri dobrih praks sodelovanja starejših s socialnimi partnerji	75
4.3 Aktualni izzivi	78
4.3.1 Demografske spremembe in staranje delovne sile.....	78

4.3.2	Digitalizacija in avtomatizacija kot izziva za starejše	83
4.3.3	Vpliv pandemije na starejše zaposlene.....	91
5	PRIMERJALNA ANALIZA STANJA 2018–2025	103
5.1	Primerjava zaposlovanja starejših	103
5.1.1	Ključne ugotovitve analize 2018	103
5.1.2	Razvoj stanja v obdobju 2018–2025	105
5.1.3	Novosti v zakonodaji, politikah in praksah	108
5.1.4	Ugotovitve o spremembah v sektorjih in regijah.....	110
6	PRIPOROČILA	113
6.1	Priporočila za vsebinsko pripravo usposabljanj	113
6.1.1	Delovnopravna zakonodaja s poudarkom na zaposlovanju starejših delavcev 113	
6.1.2	Vseživljenjsko učenje: digitalne veščine s poudarkom na umetni inteligenci, kibernetska varnost, uporaba platforme Basecamp	115
	1. Vseživljenjsko učenje kot sistemski odgovor na digitalno preobrazbo	115
	2. Digitalne veščine kot organizacijska odgovornost	116
	3. Umetna inteligenca: razumevanje za odgovorno uporabo	116
	4. Kibernetska varnost kot skupna odgovornost.....	116
	5. Digitalne platforme za sodelovanje: Basecamp kot orodje prakse	117
6.1.3	Varnost in zdravje pri delu: vplivi delovnega okolja na zaposlene, prilagoditev delovnih mest starejšim zaposlenim	117
	1. Delovno okolje in delovna sposobnost v kontekstu staranja	117
	2. Fizični in ergonomski dejavniki tveganja	118
	3. Psihosocialni dejavniki in organizacijska podpora	118
	4. Ocena tveganja s starostnim vidikom	118
	5. Prilagoditve delovnih mest kot preventivni ukrep	119
	6. Vloga vodstva in kulture varnosti	119
6.2	Priporočila za vsebinsko pripravo gradiv	119
6.2.1	Priporočila za pripravo brošure na temo prilagoditve delovnih mest starejšim zaposlenim.....	119
	Vsebinski okvir brošure	120
	Zaključek brošure	122
6.2.2	Priporočila za oblikovanje priročnika za uporabo digitalne platforme Basecamp	122
	1. Namen in vloga platforme Basecamp v okviru socialnega dialoga	123
	2. Osnovna orientacija na platformi	123
	3. Komunikacija in sodelovanje članov.....	123

	4. Dostop do gradiv in informacij.....	124
	5. Varnost, zasebnost in odgovorna raba.....	124
	6. Vključevanje starejših in manj digitalno veščih članov.....	124
7	ZAKLJUČEK	125
8	LITERATURA IN VIRI	127

Analiza je nastala v okviru projekta, ki ga izvajajo sindikalne organizacije in združenja delodajalcev z namenom krepitev kompetenc socialnih partnerjev na področju trga dela, delovnopravne zakonodaje, vseživljenjskega učenja ter varnosti in zdravja pri delu. Projekt **Krepitev kompetenc socialnih partnerjev s poudarkom na medgeneracijskem sodelovanju – Socialni most (2025–2028)**, ki ga vodi **Zveza delavskih sindikatov Slovenije – Solidarnost** v partnerstvu z **Regionalno gospodarsko zbornico Celje**, je usmerjen v odzivanje na ključne izzive **starajoče se delovne sile, digitalne preobrazbe** ter potrebe po učinkovitejšem **socialnem dialogu**. V okviru projekta bodo pripravljene **strokovne analize, izobraževalna gradiva in priročniki**, izvedena bodo **usposabljanja**, vzpostavljena pa bo tudi **digitalna platforma Basecamp** za trajno podporo komunikaciji in sodelovanju socialnih partnerjev. Projekt je usmerjen v krepitev strokovnih podlag za učinkovitejše izvajanje socialnega dialoga ter podporo oblikovanju konkretnih ukrepov, ki prispevajo k izboljšanju položaja zaposlenih in delodajalcev v spremenjenih razmerah na trgu dela. Pričujoča analiza je tako pripravljena z namenom **analize stanja na trgu dela**, predvsem **zaposlovanja starejših, upravljanja s starejšimi zaposlenimi ter medgeneracijskega sodelovanja** v Sloveniji in tujini. Analiza predstavlja **nadgradnjo predhodne analize iz leta 2018**, ki je obravnavala zaposlovanje starejših in upravljanje s starejšimi zaposlenimi, ter omogoča **primerjavo razvoja stanja v obdobju 2018–2025**, pri čemer je **poseben poudarek namenjen digitalnim veščinam** in njihovemu vplivu na položaj starejših na trgu dela.

Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1) v 197. členu kot starejše delavce določa osebe, starejše od **55 let**. Kljub zakonski opredelitvi pa se v praksi pogosto za starejše štejejo osebe, **stare 50 let in več**. **Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje** pri ukrepih aktivne politike **zaposlovanja**, namenjenih starejšim brezposelnim osebam, uporablja **starostno mejo 50 let**. Podobna razvrstitev je uporabljena tudi pri podatkih **Statističnega urada Republike Slovenije**, kjer se večina starostnih razredov začne pri 50. letu. Pri nekaterih programih, namenjenih **podaljševanju delovne aktivnosti**, so v ukrepe vključeni tudi zaposleni, **stari 45 let in več**. Zaradi **primerljivosti podatkov in zagotavljanja kontinuitete z analizo iz leta 2018** je v tej analizi kot starejša oseba (starejši brezposelni, starejši zaposleni) **opredeljena oseba, stara 50 let in več**.

Socialni partnerji se pri svojem delu soočajo z vse večjimi izzivi na področju **vodenja socialnega dialoga**, tako **dvostranskega kot tristranskega**. Ti izzivi so pogosto povezani s **pomanjkanjem ustreznih kompetenc in nezadostnim poznavanjem vsebin**, ki so predmet socialnega dialoga. Pri sindikatih in njihovih združenjih se kaže potreba po **krepitvi pravnega znanja in kompetenc predstavnikov**, katerih naloga je zagotavljanje **večje pravne varnosti članov sindikatov**. Pri delodajalcih pa je mogoče zaznati **nezadostno osveščenost o pomenu zagotavljanja zdravja in varnosti pri delu** ter **spodbujanja vseživljenjskega učenja** za ustvarjanje ustreznih delovnih pogojev in doseganje **optimalne produktivnosti zaposlenih**, kar je še posebej pomembno v razmerah **starajoče se delovne sile** in naraščajočega deleža starejših zaposlenih.

Z izvedeno analizo bodo socialni partnerji pridobili **vpogled v dejansko stanje** na področju **zaposlovanja starejših, upravljanja s starejšimi zaposlenimi ter medgeneracijskega sodelovanja**. Analiza vključuje tudi **pregled dobrih praks v Sloveniji in tujini**, ki se nanašajo na upravljanje starejših zaposlenih in sodelovanje socialnih partnerjev s starejšimi. **Upravljanje s starejšimi zaposlenimi je izrednega pomena**, saj se bo v prihodnje njihov delež v delovni sili še povečeval. **Starejši zaposleni** s strokovnimi izkušnjami, lojalnostjo, zanesljivostjo in široko socialno mrežo v organizacijah predstavljajo **pomembno dodano vrednost**. Delodajalci lahko že z **razmeroma preprostimi ukrepi** prilagodijo delovna mesta starejšim zaposlenim in jim tako omogočijo **uspešno opravljanje delovnih nalog** kljub morebitnim omejitvam, povezanim s staranjem. Izvedena analiza in **priporočila**, ki izhajajo iz njenih ugotovitev, bodo pomembno prispevala h **kakovostni pripravi vsebin za usposabljanja, publikacije in druga strokovna gradiva**, ki predstavljajo ključne aktivnosti projekta. Ta bodo prispevala k **dvigu usposobljenosti ter nadgradnji znanj in kompetenc** članov in zaposlenih pri projektnih partnerjih, zlasti na področjih **delovnopravne zakonodaje, digitalnih veščin, varnosti in zdravja pri delu** ter **krepitve organizacijske kulture**.

Socialni partnerji bodo z **okrepljenimi kompetencami** uspešneje vodili socialni dialog na področju **zaposlovanja starejših, medgeneracijskega sodelovanja in prilagajanja delovnih mest starejšim zaposlenim**. Analiza obstoječega stanja na tem področju bo predstavljala **pomembno vsebinsko podlago za vodenje socialnega dialoga**, ki bo prispeval k **izboljšanju položaja starejših na trgu dela**. Za uspešno delovanje socialnih partnerjev je treba zagotoviti **več ključnih predpogojev**, ki trenutno še niso v zadostni meri izpolnjeni, tako

na ravni organizacij socialnih partnerjev kot na ravni države. Ti predpogoji vključujejo **temeljito poznavanje vsebinskih podlag**, zlasti veljavne zakonodaje, **razvoj ustreznih znanj in kompetenc za učinkovito komunikacijo, pogajanja in kolektivno dogovarjanje** ter **večjo osveščenost o pomenu vseživljenjskega učenja, zagotavljanja zdravja, varnosti in zadovoljstva na delovnem mestu** ter konstruktivne komunikacije za **uspešno izvajanje socialnega dialoga** na ravni podjetij, panog in države.

Analiza je nastala v okviru projekta Krepitev kompetenc socialnih partnerjev s poudarkom na medgeneracijskem sodelovanju - Socialni most.

Projekt sofinancirata Republika Slovenija Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti in Evropska unija iz ESS+.

Projekt se sofinancira iz PEKP 2021–2027, cilja politike 4 »Bolj socialna in vključujoča Evropa za izvajanje evropskega stebra socialnih pravic«, prednostne naloge 6 »Znanja in spretnosti ter odzivni trg dela«, specifičnega cilja ESO4.4 »Spodbujanje prilagajanja delavcev, podjetij in podjetnikov na spremembe, aktivnega in zdravega staranja ter zdravega in dobro prilagojenega delovnega okolja, ki obravnava tveganje za zdravje (ESS+). www.evropskasredstva.si.

2 POVZETEK ANALIZE

Analiza **Primerjava trga dela pri starejših in medgeneracijsko sodelovanje, s poudarkom na digitalnih veščinah** izhaja iz dejstva, da **dolgotrajno zniževanje rodnosti in podaljševanje življenjske dobe** v zadnjih desetletjih bistveno spreminjata starostno strukturo prebivalstva v Sloveniji. Delež starejših narašča, delež delovno sposobnega prebivalstva pa se zmanjšuje, kar povečuje pritiske na pokojninski in socialnovarstveni sistem. Kljub postopnemu dvigu delovne aktivnosti starejših v zadnjih letih ostaja **stopnja zaposlenosti oseb v starostni skupini 55–64 let relativno nizka**, kar krepi potrebo po **sistematičnih ukrepih za podaljševanje delovne aktivnosti** ter prilagajanju delovnih okolij starajoči se delovni sili.

Starejši, stari **50 let ali več**, na trgu dela še vedno predstavljajo **eno najbolj ranljivih skupin**. V primerjavi z mlajšimi se težje vključujejo v zaposlitev, pogosteje so izpostavljeni **dolgotrajni brezposelnosti** ter strukturnim oviram, kot so **nižja izobrazbena raven, slabša vključenost v vseživljenjsko učenje, omejene digitalne kompetence in pogosti stereotipi delodajalcev**. Čeprav se je skupna brezposelnost po letu 2020 občutno znižala, starejši še vedno predstavljajo **več kot tretjino vseh registriranih brezposelnih**, njihova brezposelnost pa se zmanjšuje počasneje kot pri drugih starostnih skupinah. Povprečno trajanje brezposelnosti starejših se sicer postopno krajša, vendar tudi v letu 2025 presega **28 mesecev**, več kot **60 % starejših brezposelnih pa sodi med dolgotrajno brezposelne**, kar potrjuje strukturno naravo problema.

Poostreni pogoji za upokojevanje, demografsko staranje in pomanjkanje delovne sile so v obdobju **2018–2025** prispevali k **opaznemu povečanju števila delovno aktivnih starejših**, zlasti v starostni skupini **55 let ali več**. Kljub temu ostaja njihova delovna aktivnost **močno koncentrirana po panogah in izobrazbenih ravneh**, pri čemer prevladujejo predelovalne dejavnosti, izobraževanje, zdravstvo, trgovina in javna uprava. Regionalne razlike so izrazite: **najvišje stopnje brezposelnosti starejših beležijo vzhodne regije**, zlasti Pomurska, medtem ko največ delovno aktivnih starejših prihaja iz **Osrednjeslovenske regije**, kar odraža širša regionalna razvojna nesorazmerja.

Starejši se zaradi številnih ovir težje (re)integrirajo na trg dela, zato ostajajo **ključna ciljna skupina ukrepov aktivne politike zaposlovanja (APZ)**. Po letu 2020 starejši stabilno predstavljajo približno **tretjino vseh vključenih v ukrepe APZ**, največ v programih **usposabljanja in izobraževanja, subvencioniranega zaposlovanja ter kreiranja**

delovnih mest. Analiza potrjuje, da so ti ukrepi relativno učinkoviti, saj pomemben delež starejših po zaključku programov ponovno preide v zaposlitev, zlasti v primeru **ciljno usmerjenih izobraževalnih in digitalnih programov.** Kljub temu visoka odvisnost starejših od APZ kaže na njihovo **šibkejšo konkurenčnost na odprtem trgu dela.**

Med delodajalci še vedno vztrajajo **predsodki o nižji produktivnosti starejših,** čeprav analiza jasno izpostavlja njihove **primerjalne prednosti:** bogate delovne izkušnje, strokovno znanje, lojalnost, odgovornost in pomembno vlogo pri **prenosu znanja na mlajše generacije.** Številne omejitve, povezane s staranjem, je mogoče omiliti že z **razmeroma preprostimi prilagoditvami delovnih mest,** promocijo zdravja na delovnem mestu ter vlaganji v vseživljenjsko učenje in digitalne kompetence. Zaradi vse večje raznolikosti generacij na delovnem mestu postaja **medgeneracijsko sodelovanje** ključen organizacijski izziv in hkrati priložnost, zlasti z vidika prenosa znanj, motiviranja zaposlenih in krepitev organizacijske kulture.

Posebno vlogo pri urejanju teh izzivov imajo **socialni partnerji,** ki s socialnim dialogom pomembno prispevajo k oblikovanju zakonodajnih in sistemskih rešitev na področju zaposlovanja starejših, pokojninske zakonodaje, varnosti in zdravja pri delu ter vseživljenjskega učenja. Analiza predstavlja **primere dobrih praks** sodelovanja starejših s socialnimi partnerji ter upravljanja s starejšimi zaposlenimi v Sloveniji in tujini, ki dokazujejo, da je aktivno staranje delovne sile mogoče učinkovito podpreti z usklajenimi ukrepi na ravni podjetij, panog in države.

Staranje delovne sile ni zgolj slovenski pojav, temveč **strukturni izziv celotne Evropske unije in širšega mednarodnega okolja.** Primerjalni pregled kaže, da so se številne države kljub gospodarskim krizam soočale s podobnimi problemi, a so hkrati razvile **inovativne pristope za spodbujanje daljše delovne aktivnosti starejših,** prilagajanje delovnih mest in krepitev kompetenc. Analiza tujih praks dodatno potrjuje, da brez aktivnega vključevanja starejših ni mogoče dolgoročno zagotavljati vzdržnega delovanja trgov dela.

Na podlagi celovite analize stanja so oblikovana **priporočila za pripravo usposabljanj, e-gradiv in priročnikov,** usmerjenih v krepitev kompetenc socialnih partnerjev, delodajalcev in sindikalnih predstavnikov. Priporočila poudarjajo pomen **digitalnih veščin, vseživljenjskega učenja, prilagajanja delovnih mest, medgeneracijskega sodelovanja in učinkovitega**

socialnega dialoga, ki skupaj predstavljajo ključno podlago za izboljšanje položaja starejših na trgu dela in za uspešno soočanje z demografskimi izzivi v prihodnje.

3 CILJI ANALIZE

Analiza **Primerjava trga dela pri starejših in medgeneracijsko sodelovanje, s poudarkom na digitalnih veščinah** bo podala celovit vpogled v dejansko stanje na področju zaposlovanja starejših, upravljanja s starejšimi zaposlenimi ter medgeneracijskega sodelovanja v Sloveniji in izbranih tujih okoljih. S tem bo omogočila sistematično razumevanje strukturnih značilnosti in trendov, ki vplivajo na položaj starejših na trgu dela, ter osvetlila ključne razlike med nacionalnimi in mednarodnimi praksami. Poseben poudarek bo namenjen **vlogi delovnih okolij, institucionalnih okvirov in politik trga dela**, ki oblikujejo možnosti za vključevanje in ohranjanje starejših v delovni aktivnosti.

Analiza bo omogočila **primerjavo razvoja stanja v obdobju 2018–2025**, kar je ključno za razumevanje učinkov **zakonodajnih sprememb, demografskih trendov, gospodarskih ciklov ter posledic pandemije in pospešene digitalizacije**. Primerjalni pristop bo razkril, v kolikšni meri so bili sprejeti ukrepi učinkoviti ter kje ostajajo **vrzeli med strateškimi cilji in dejanskim stanjem**. Poleg kvantitativnih kazalnikov bo analiza vključevala tudi **kakovostni pregled dobrih praks**, ki se nanašajo na upravljanje s starejšimi zaposlenimi ter na **uspešne modele medgeneracijskega sodelovanja** v podjetjih in javnih institucijah.

Na podlagi analize dejanskega stanja bodo **socialni partnerji** podrobneje seznanjeni s **trenutnim položajem starejših zaposlenih in brezposelnih** na trgu dela, njihovimi **specifičnimi potrebami, omejitvami in strukturnimi ovirami**, ki vplivajo na zaposljivost in delovno aktivnost. Posebna pozornost bo namenjena **digitalnim veščinam**, ki se vse bolj uveljavljajo kot **ključni dejavnik vključevanja, ohranjanja zaposljivosti in preprečevanja izključevanja starejših** v razmerah hitrih tehnoloških sprememb. Razumevanje vloge digitalnih kompetenc bo predstavljalo pomembno podlago za **oblikovanje ciljno usmerjenih ukrepov**, prilagojenih potrebam te ranljive skupine.

Na podlagi pripravljene analize bodo zasnovane **vsebine usposabljanj, publikacij in drugih strokovnih gradiv**, namenjenih **krepitvi kompetenc socialnih partnerjev** za uspešnejše in bolj strokovno vodenje **socialnega dialoga**. Ta gradiva bodo prispevala k večji

usposobljenosti sindikalnih predstavnikov in delodajalcev, zlasti pri obravnavi vprašanj, povezanih z zaposlovanjem starejših, podaljševanjem delovne aktivnosti in prilagajanjem delovnih mest. Poseben poudarek bo namenjen vsebinam s področja **delovnopravne zakonodaje, vseživljenjskega učenja, digitalnih veščin**, vključno z uporabo **umetne inteligence in digitalnih platform**, ter **varnosti in zdravja pri delu**.

S pomočjo analize in pripravljenih gradiv se bo povečala tudi **ozaveščenost delodajalcev** o pomenu **prilagajanja delovnih mest starejšim zaposlenim**, sistematičnega **vlaganja v vseživljenjsko učenje** ter zagotavljanja **zdravih in varnih delovnih pogojev**. Ti dejavniki so ključni ne le za ohranjanje delovne zmožnosti starejših, temveč tudi za **višjo produktivnost zaposlenih, zmanjševanje absentizma in krepitev organizacijske kulture**. Analiza bo tako prispevala k razumevanju, da upravljanje s starejšimi zaposlenimi ni strošek, temveč **strateška naložba v dolgoročno stabilnost organizacij**.

Cilj analize je tudi **spodbujanje sodelovanja projektnih partnerjev** ter vključevanje **drugih relevantnih organizacij in deležnikov** pri pripravi in izvedbi projektnih aktivnosti. Tak pristop bo omogočil **konstruktivno izmenjavo izkušenj, dobrih praks, mnenj in pogledov**, kar bo prispevalo k bolj utemeljenim in celostnim vsebinskim podlagam za nadaljnji socialni dialog. Povezovanje različnih perspektiv bo okrepilo **legitimnost in kakovost predlaganih rešitev**, hkrati pa bo spodbujalo skupno odgovornost za reševanje izzivov starajoče se delovne sile.

Izvedba projektnih aktivnosti, ki bodo temeljile na pripravljeni analizi, bo prispevala k **večji ozaveščenosti socialnih partnerjev in širše javnosti** o problematiki zaposlovanja starejših, **pomenu medgeneracijskega sodelovanja** ter nujnosti **prilagajanja delovnih okolij demografskim spremembam**. Hkrati bodo usposobljeni posamezniki s pridobljenimi znanji in kompetencami prispevali k **opolnomočenju aktivnega prebivalstva**, večji **pravni varnosti zaposlenih** ter krepitvi **socialne kohezije in trajnostnega razvoja trga dela**.

4 PREGLED OBSTOJEČIH PODATKOV

4.1 Starejši zaposleni v Sloveniji

4.1.1 Makroekonomske razmere

Stabilno makroekonomsko okolje je ključnega pomena za hitrejšo krepitev dejavnikov konkurenčnosti, vzdržno gospodarsko rast in ustvarjanje novih delovnih mest. Po obdobju gospodarske rasti v letih pred letom 2020 je slovensko gospodarstvo ob izbruhu pandemije COVID-19 doživelo izrazit upad gospodarske aktivnosti. Bruto domači proizvod se je leta 2020 zmanjšal za 4,2 %, kar je pomenilo najgloblji padec gospodarske aktivnosti po svetovni finančni krizi (UMAR, 2021, str. 8). V naslednjih letih je sledilo okrevanje gospodarstva, pri čemer je rast BDP v letu 2021 znašala 8,2 %, v letu 2022 pa 5,4 %, kar je bilo posledica okrevanja domače in tuje potrošnje ter izvoza (UMAR, 2023, str. 11).

Rast bruto domačega proizvoda je bila v tem obdobju povezana tako z dejavniki iz mednarodnega kot domačega okolja. K rasti je pomembno prispevalo okrevanje tujega povpraševanja, zlasti na glavnih izvoznih trgih, ter izboljšanje konkurenčnosti slovenskih izvoznikov. Hkrati se je krepil tudi prispevek domače potrošnje, ki jo je podpirala rast zaposlenosti in realnih dohodkov prebivalstva. V domačem okolju se je v obdobju po letu 2020 zmanjšala negotovost, k čemur so pomembno prispevali ukrepi ekonomske politike za stabilizacijo gospodarstva, sanacijo posledic pandemije ter ohranjanje likvidnosti podjetij (UMAR, 2022, str. 14).

Z gospodarskim okrevanjem so se izboljšale tudi razmere na trgu dela. Po povečanju brezposelnosti v letu 2020 se je število brezposelnih oseb v naslednjih letih postopno zmanjševalo. Konec leta 2020 je bilo v evidenci Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje registriranih 87.283 brezposelnih oseb, do konca leta 2022 pa se je njihovo število zmanjšalo na približno 50.000 oseb (ZRSZ, 2023, str. 2). V letih 2023 in 2024 se je število registriranih brezposelnih oseb gibalo okoli 45.000, kar kaže na razmeroma ugodne razmere na trgu dela (ZRSZ, 2024, str. 3). Rast gospodarske aktivnosti se je odrazila tudi v povečanju zaposlenosti. Stopnja anketne brezposelnosti se je po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije po letu 2021 stabilizirala na nizki ravni in je v letu 2023 znašala 3,5 %, kar je med najnižjimi vrednostmi v zadnjem desetletju (SURS, 2024). UMAR napoveduje, da bo zaposlenost tudi v prihodnjih letih ostala relativno visoka, vendar se bodo zaradi staranja prebivalstva in

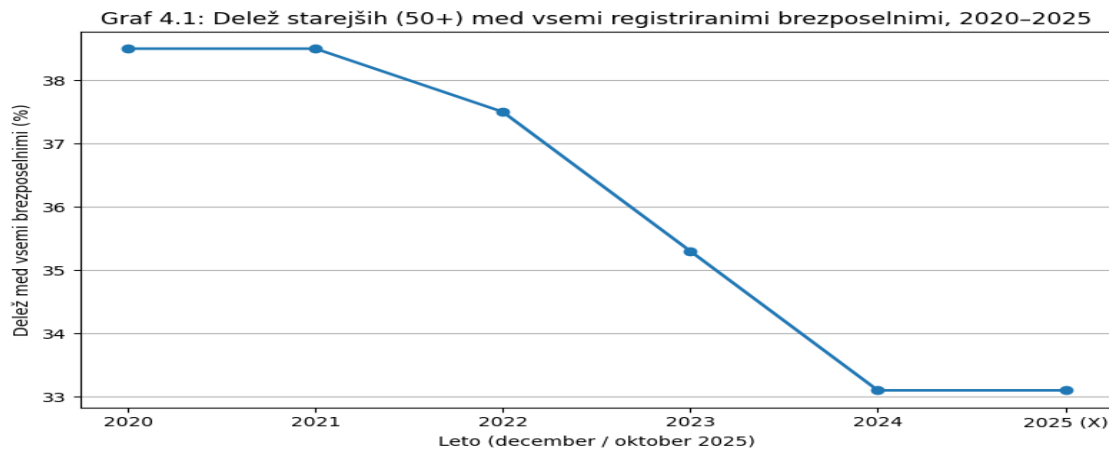
zmanjševanja števila delovno sposobnih prebivalcev krepili strukturni pritiski na trg dela (UMAR, 2025, str. 22).

Tudi napovedi za prihodnje obdobje kažejo na nadaljevanje zmerne gospodarske rasti, vendar v razmerah povečane negotovosti. Po ocenah Urada za makroekonomske analize in razvoj naj bi rast bruto domačega proizvoda v letih 2024 in 2025 znašala med 1,5 % in 2,5 %, pri čemer bodo ključni dejavniki rasti še naprej izvoz, domača potrošnja in investicije, povezane tudi s črpanjem evropskih sredstev (UMAR, 2025, str. 24). Ob tem bo na razmere na trgu dela vse bolj vplivalo staranje prebivalstva, kar bo povečevalo pomen ohranjanja starejših zaposlenih v delovni aktivnosti. Makroekonomske razmere v Sloveniji v obdobju 2018–2025 tako kažejo na relativno ugoden splošni položaj trga dela, ki pa sam po sebi ne zagotavlja izboljšanja položaja starejših zaposlenih. Kljub nizki brezposelnosti in rasti zaposlenosti ostajajo starejši delavci bolj izpostavljeni tveganju dolgotrajne brezposelnosti ter izključevanja s trga dela, kar zahteva dodatne, ciljno usmerjene ukrepe.

4.1.2 Pregled podatkov o brezposelnih starejših glede na starost in izobrazbo

Starejši brezposelni na trgu dela predstavljajo ranljivo skupino. V primerjavi z drugimi starostnimi skupinami brezposelnih se starejši pri ponovnem vključevanju na trg dela soočajo z dodatnimi ovirami, saj pri iskanju zaposlitve niso zaznamovani le s starostjo, temveč tudi s pogosto slabšo izobrazbo, manjšo fleksibilnostjo ter nižjo produktivnostjo, ki je lahko posledica večje prisotnosti zdravstvenih težav in invalidnosti (ZRSZ, 2025, str. 1). Navedeni dejavniki jim otežujejo povratek na trg dela, dodatno pa njihov položaj slabša tudi manjša vključenost v procese vseživljenjskega učenja in pridobivanja novih znanj ter veščin. Kljub naraščanju delovno aktivnega prebivalstva starejših ostajajo starejši ena najbolj izpostavljenih skupin na trgu dela.

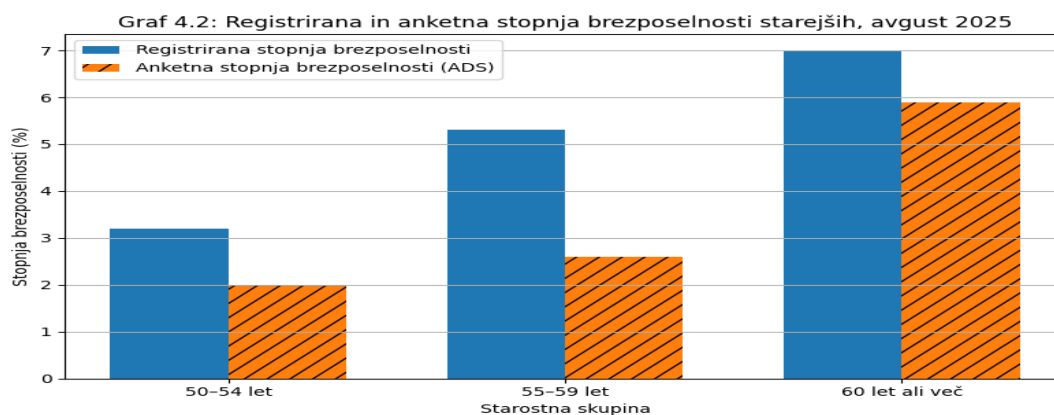
Graf 4.1: Delež starejših (50 let ali več) med vsemi registriranimi brezposelnimi, 2020–2025



Vir: ZRSZ (2025)

Po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije je bilo avgusta 2025 v Sloveniji 309.234 delovno aktivnih prebivalcev, starih 50 let ali več, kar je za 4.355 oseb oziroma 1,4 % več kot avgusta 2024 (SURS, 2025). Konec oktobra 2025 je bilo registriranih 15.130 brezposelnih oseb, starih 50 let ali več, kar predstavlja 33,1 % vseh registriranih brezposelnih oseb v Sloveniji (ZRSZ, 2025, str. 1). Delež starejših med vsemi registriranimi brezposelnimi ter njegovo gibanje v obdobju 2020–2025 prikazuje **Graf 4.1**, iz katerega je razvidno, da starejši v celotnem obdobju predstavljajo več kot tretjino vseh brezposelnih. Čeprav se je njihov delež po letu 2020 postopno zniževal, ostaja relativno visok, kar kaže, da se brezposelnost starejših zmanjšuje počasneje kot skupna brezposelnost.

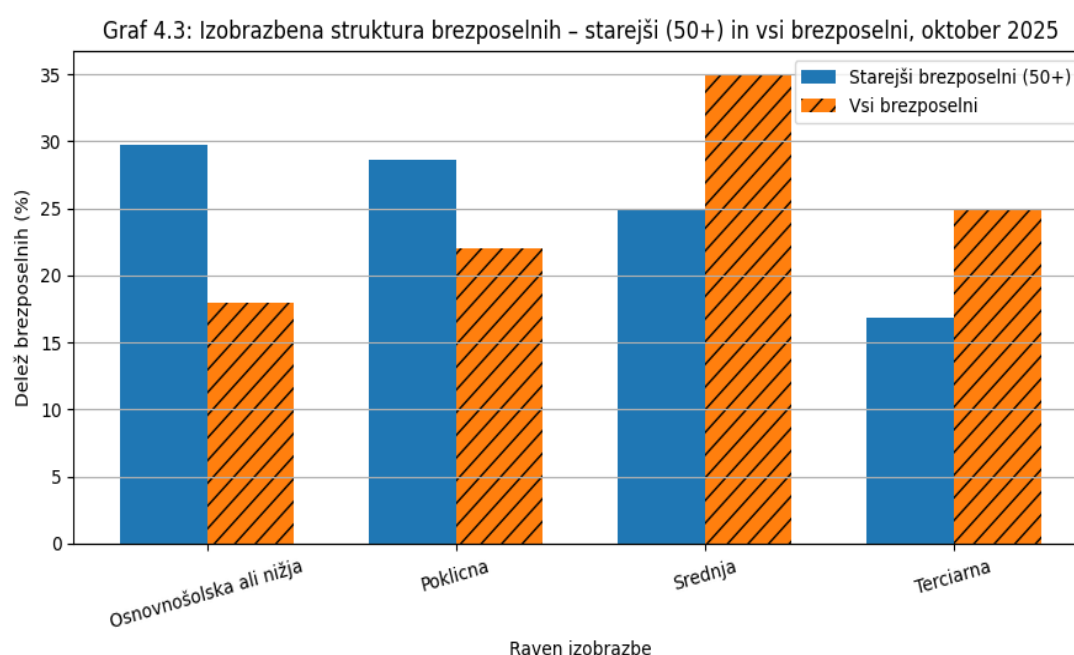
Graf 4.2: Registrirana stopnja brezposelnosti po starostnih skupinah starejših, avgust 2025



Vir: ZRSZ (2025)

Podrobnejši vpogled v starostno strukturo starejših brezposelnih ponuja **Graf 4.2**, ki prikazuje stopnjo registrirane brezposelnosti po starostnih skupinah starejših v avgustu 2025. Razvidno je, da se stopnja brezposelnosti z naraščajočo starostjo izrazito povečuje. Najnižja stopnja brezposelnosti je zabeležena v starostni skupini od 50 do 54 let, višja v skupini od 55 do 59 let, najvišja pa v skupini oseb, starih 60 let ali več. Podatki potrjujejo, da se s starostjo tveganje brezposelnosti povečuje, hkrati pa se podaljšuje tudi povprečno trajanje brezposelnosti, ki je pri starejših v oktobru 2025 znašalo povprečno 28,2 meseca (ZRSZ, 2025, str. 2). Pomemben strukturni dejavnik brezposelnosti starejših predstavlja njihova izobrazbena struktura.

Graf 4.3: Izobrazbena struktura brezposelnih – starejši (50+) in vsi brezposelni

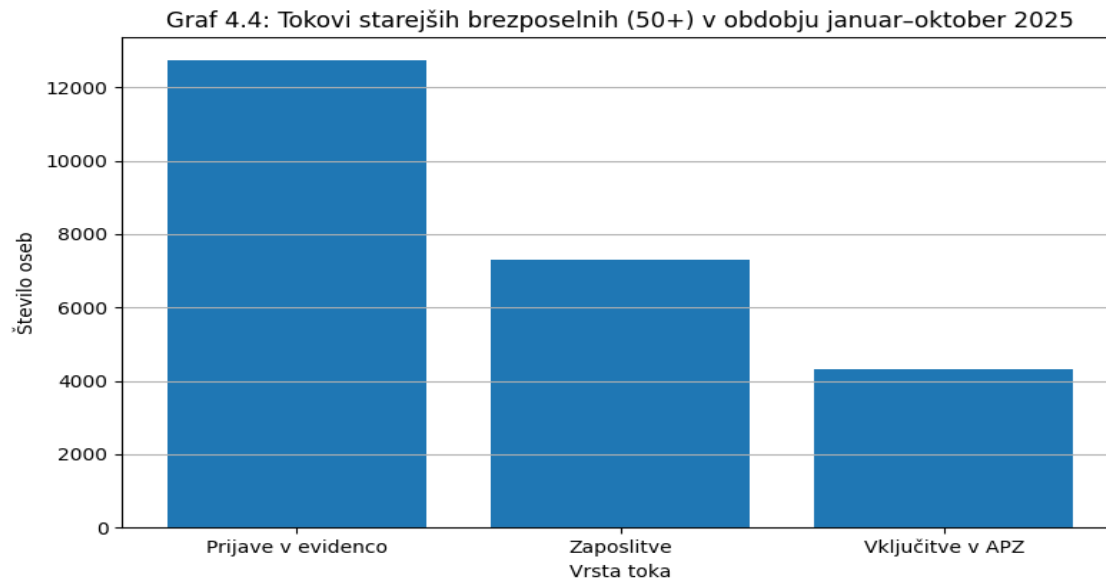


Vir: ZRSZ (2025).

Primerjavo izobrazbene strukture starejših brezposelnih in vseh registriranih brezposelnih prikazuje **Graf 4.3**. Iz grafa je razvidno, da imajo starejši brezposelni v primerjavi s celotno populacijo brezposelnih bistveno večji delež oseb z osnovnošolsko ali poklicno izobrazbo ter nižji delež oseb s srednjo in terciarno izobrazbo. Po podatkih Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje je bilo oktobra 2025 med starejšimi brezposelnimi 29,7 % oseb s srednjo izobrazbo in 16,8 % oseb s terciarno izobrazbo, medtem ko je več kot polovica starejših brezposelnih imela največ osnovnošolsko ali poklicno izobrazbo (ZRSZ, 2025, str. 2). Takšna izobrazbena struktura pomembno vpliva na zaposlitvene možnosti starejših, saj so delovna

mesta z nižjimi zahtevami po znanjih in veščinah vse pogostejše izpostavljena tehnološkim spremembam in digitalizaciji.

Graf 4.4.: Tokovi starejših brezposelnih (50+) v obdobju januar–oktober 2025



Vir: ZRSZ (2025)

Poleg strukturnih značilnosti je pomembno analizirati tudi tokove starejših brezposelnih v evidenci brezposelnosti. Te prikazuje **Graf 4.4**, ki zajema prijave v evidenco brezposelnih, zaposlitve ter vključevanje starejših v ukrepe Aktivne politike zaposlovanja v obdobju januar–oktober 2025. V tem obdobju se je v evidenco brezposelnih na novo prijavilo 12.738 oseb, starih 50 let ali več, iz evidence pa se je odjavilo 15.014 starejših oseb, od tega se jih je 7.315 zaposlilo (ZRSZ, 2025, str. 2). Kljub relativno ugodnim tokovom iz brezposelnosti v zaposlitev graf jasno pokaže, da število prijav presega število zaposlitev, kar pomeni, da starejši brezposelni v povprečju ostajajo brezposelni dlje časa kot mlajše starostne skupine. Poseben vidik položaja starejših brezposelnih predstavlja njihova vključenost v ukrepe Aktivne politike zaposlovanja.

V obdobju od januarja do oktobra 2025 je bilo v ukrepe aktivne politike zaposlovanja vključenih 4.313 oseb, starih 50 let ali več, kar predstavlja 29,3 % vseh vključenih v ukrepe v tem obdobju. Največ starejših je bilo vključenih v ukrepe usposabljanja in izobraževanja ter v ukrepe kreiranja delovnih mest in potrjuje pomembno vlogo teh ukrepov pri izboljševanju zaposlitvenih možnosti starejših (ZRSZ, 2025, str. 3). Podatki in grafični prikazi potrjujejo, da se brezposelnost starejših kljub splošno ugodnim razmeram na trgu dela zmanjšuje počasneje

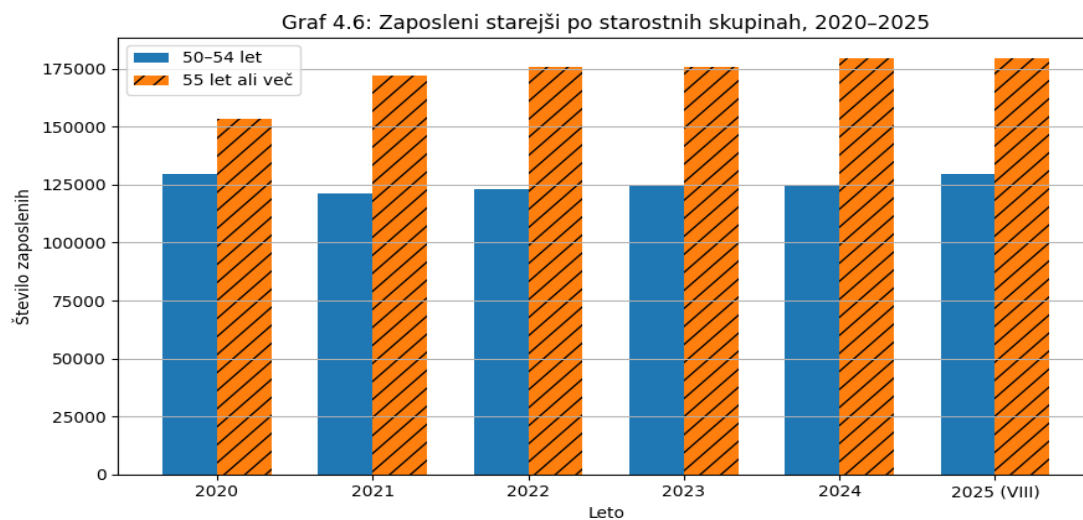
kot skupna brezposelnost. Starejši brezposelni tako ostajajo ena izmed najbolj izpostavljenih skupin na trgu dela, kar zahteva nadaljnje prilagajanje ukrepov aktivne politike zaposlovanja ter dodatne aktivnosti na področju vseživljenjskega učenja, prilagajanja delovnih mest in spodbujanja zaposlovanja starejših.

4.1.3 Pregled podatkov o zaposlenih starejših glede na starost in panogo

Ena glavnih značilnosti slovenskega trga dela ostaja razmeroma nizka stopnja delovne aktivnosti prebivalcev v starostni skupini 50–64 let, čeprav se je v zadnjem desetletju ta postopno povečevala. Nizka delovna aktivnost starejših je bila v preteklosti povezana predvsem z razširjenimi praksami zgodnjega upokojevanja, zdravstvenimi omejitvami ter nezadostnim prilagajanjem delovnih mest starajoči se delovni sili. Demografske napovedi kažejo, da bo prehajanje t. i. baby boom generacije v starejše starostne skupine v prihodnjih letih pomembno vplivalo na zmanjševanje števila delovno sposobnih prebivalcev ter na razmerje med delovno aktivnimi in neaktivnimi prebivalci, kar lahko deluje kot zaviralec gospodarske rasti (SURS, 2025).

Po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije je bilo avgusta 2025 v Sloveniji **309.234 delovno aktivnih prebivalcev, starih 50 let ali več**, kar je za **4.355 oseb oziroma 1,4 % več kot avgusta 2024** (SURS, 2025). V starostni skupini **50–54 let** je bilo delovno aktivnih **129.685 oseb**, v starostni skupini **55 let ali več** pa **179.549 oseb**, kar pomeni, da starejši nad 55 let predstavljajo več kot **58 % vseh delovno aktivnih starejših**. Primerjava podatkov za obdobje med letoma 2020 in 2025 kaže, da se je skupno število starejših delovno aktivnih povečalo za približno **24.000 oseb**, pri čemer je bila rast izrazitejša v skupini 55 let ali več. Med letoma 2020 in 2025 se je število delovno aktivnih v tej starostni skupini povečalo za približno **26.000 oseb**, medtem ko je bilo gibanje v skupini 50–54 let bistveno bolj stabilno in z manjšimi nihanji.

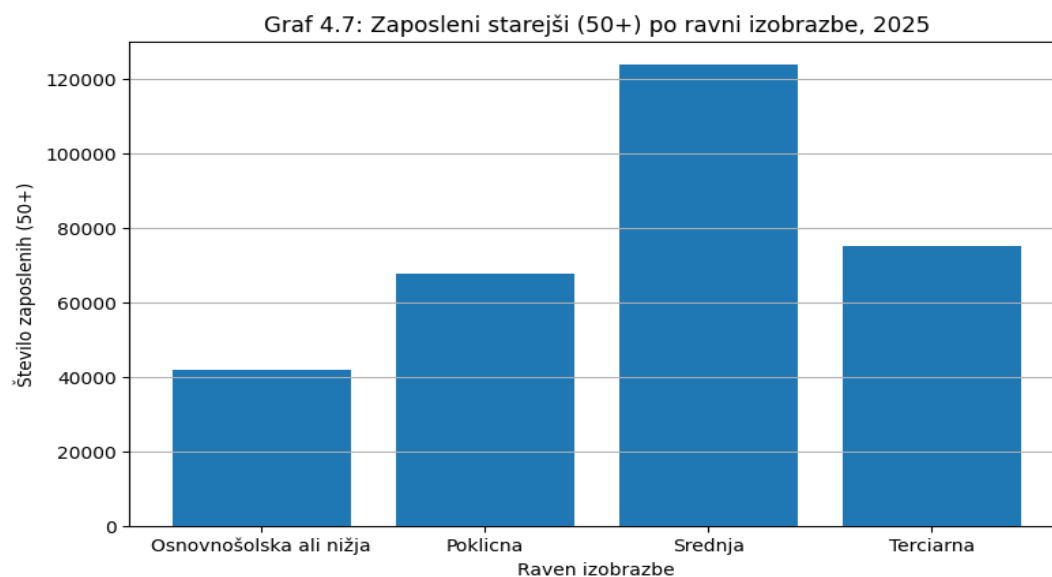
Graf 4.6: Zaposleni starejši po starostnih skupinah, 2020–2025



Vir: SURS (2025), SiStat (2025), lastni prikaz

Graf 4.6 prikazuje število zaposlenih starejših po starostnih skupinah v obdobju 2020–2025. Iz grafa je razvidno, da v celotnem obdobju narašča predvsem število zaposlenih v starostni skupini **55 let ali več**, medtem ko se število zaposlenih v skupini **50–54 let** giblje razmeroma stabilno. Leta 2020 je bilo zaposlenih približno **153.000 oseb, starih 55 let ali več**, avgusta 2025 pa že skoraj **180.000**, kar pomeni povečanje za več kot **26.000 oseb**. Rast zaposlenosti v najstarejših starostnih skupinah je povezana s postopnim zaostrovanjem pogojev za upokojitev ter s podaljševanjem delovne dobe.

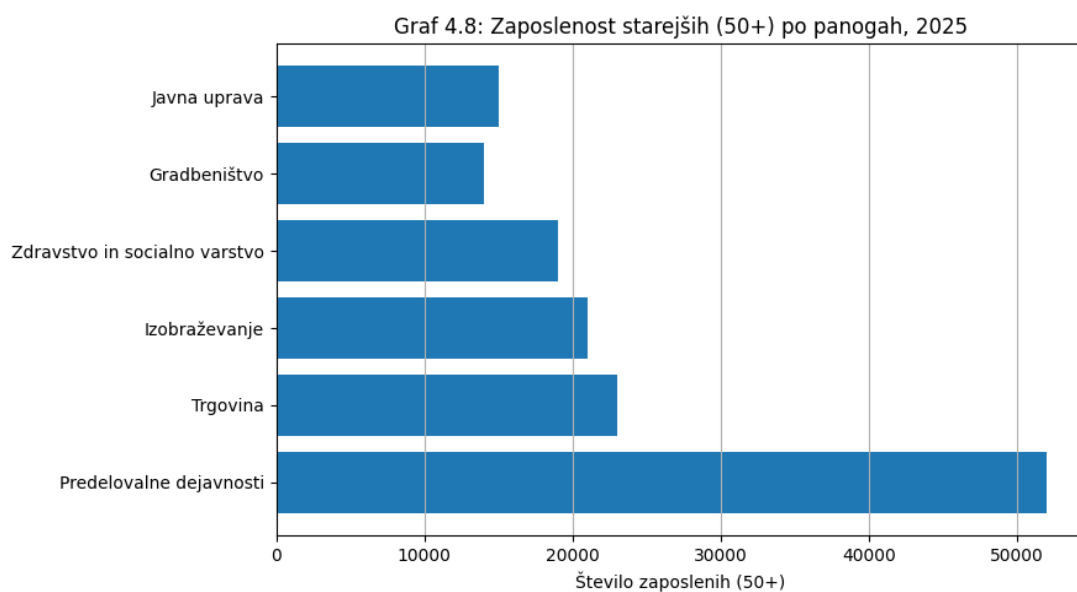
Graf 4.7: Zaposleni starejši (50+) po ravni izobrazbe, 2025



Vir: SURS (2025), SiStat (2025), lastni prikaz

Graf 4.7 prikazuje strukturo zaposlenih starejših glede na raven izobrazbe v letu 2025. Iz podatkov je razvidno, da med zaposlenimi starejšimi prevladujejo osebe s **srednjo izobrazbo**, ki predstavljajo približno **124.000 zaposlenih**, kar pomeni okoli **40 % vseh delovno aktivnih starejših**. Sledijo starejši s **terciarno izobrazbo**, ki jih je približno **75.000**, ter starejši s **poklicno izobrazbo**, katerih število znaša okoli **68.000**. Najmanj zaposlenih starejših ima **osnovnošolsko ali nižjo izobrazbo**, in sicer približno **42.000 oseb**. Podatki kažejo, da je delovna aktivnost starejših izraziteje prisotna pri tistih z vsaj srednjo izobrazbo, kar potrjuje pomen izobrazbene strukture za ohranjanje zaposlenosti v višjih starostnih skupinah.

Graf 4.8: Zaposlenost starejših (50+) po panogah, 2025



Vir: SURS (2025), SiStat (2025), lastni prikaz

Graf 4.8 prikazuje zaposlenost starejših, starih 50 let ali več, po posameznih panogah v letu 2025. Iz grafa je razvidno, da je bilo daleč največ starejših zaposlenih v **predelovalnih dejavnostih**, in sicer približno **52.000 oseb**. Sledijo **trgovina** z okoli **23.000 starejšimi zaposlenimi**, **izobraževanje** z nekaj več kot **21.000**, ter **zdravstvo in socialno varstvo**, kjer je bilo zaposlenih približno **19.000 starejših**. V **gradbeništvu** je bilo zaposlenih okoli **14.000 starejših**, v **dejavnostih javne uprave** pa približno **15.000**. Največja koncentracija starejših zaposlenih je torej v panogah, kjer so pomembne dolgoletne delovne izkušnje, stabilnost delovnih procesov ter specifična strokovna znanja.

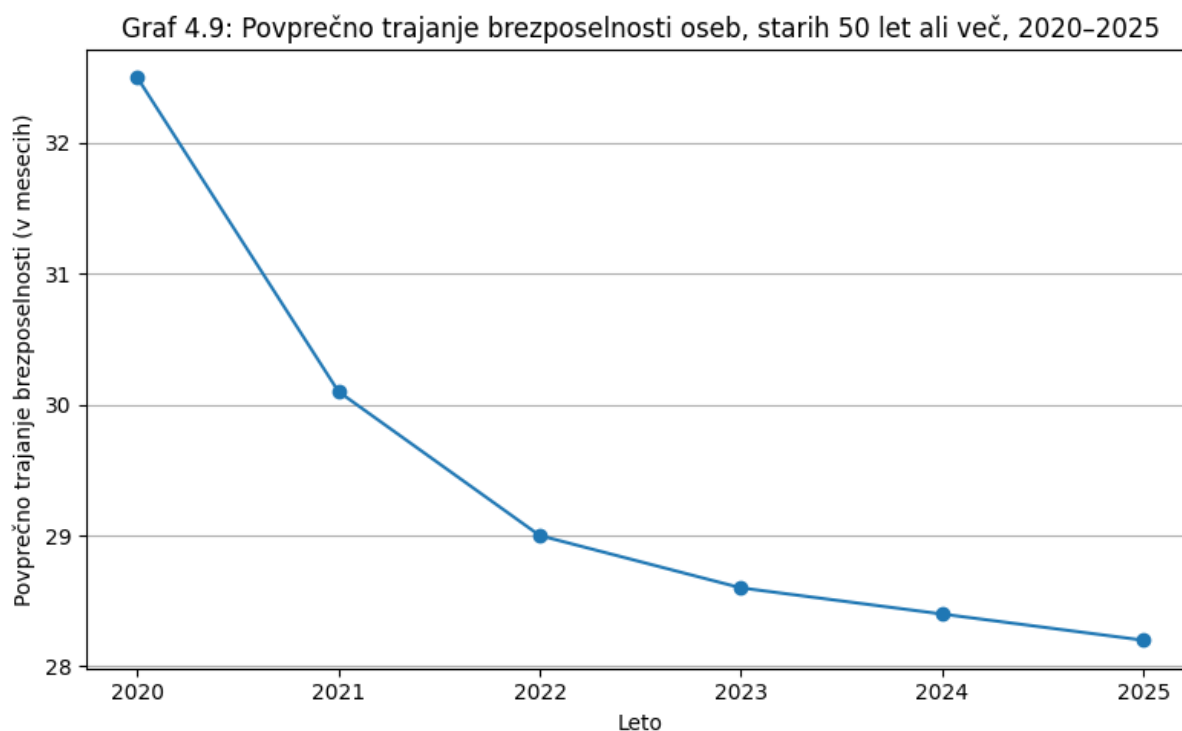
Iz predstavljenih podatkov je mogoče sklepati, da se delovna aktivnost starejših v Sloveniji **postopno povečuje**, vendar ostaja močno koncentrirana v določenih starostnih skupinah, izobrazbenih ravneh in gospodarskih panogah. Kljub rasti števila starejših zaposlenih njihov potencial na trgu dela torej še vedno ni v celoti izkoriščen.

4.1.4 Trajanje brezposelnosti pri starejših v Sloveniji

Trajanje brezposelnosti je v tesni **povezavi z gospodarskimi razmerami**. V obdobjih ugodnih gospodarskih gibanj, ko se ustvarjajo nova delovna mesta in se povečuje povpraševanje po delovni sili, se brezposelne osebe praviloma hitreje ponovno **vključujejo na trg dela**. Nasprotno se v obdobjih gospodarske negotovosti in upada zaposlovanja zaposlitvene možnosti zmanjšujejo, kar se odraža v daljšem trajanju brezposelnosti. S podaljševanjem brezposelnosti posameznik postopno izgublja **stik s trgom dela**, zmanjšuje se možnost **nadgrajevanja** in **uporabe obstoječih znanj ter kompetenc**, hkrati pa se zmanjšuje tudi **zanimanje delodajalcev za zaposlovanje dolgotrajno brezposelnih oseb** (ZRSZ, 2015b, str. 6).

Starejši brezposelni so dolgotrajni brezposelnosti izpostavljeni v večji meri kot mlajše starostne skupine. Razlogi za to so večplastni in so povezani tako s stališči delodajalcev kot s strukturnimi značilnostmi trga dela. Delodajalci starejše pogosto zaznavajo kot **manj fleksibilne, manj prilagodljive** novim delovnim procesom ter **manj motivirane** za dodatno izobraževanje in usposabljanje. Poleg tega se pri zaposlovanju starejših pogosto izpostavljajo **višji stroški dela** ter **večja verjetnost zdravstvenih odsotnosti**. V preteklosti se je problem brezposelnosti starejših delno reševal s **predčasnimi upokojitvami**, vendar zaradi postopnega **zviševanja upokojitvene starosti** in **sprememb pokojninske zakonodaje** to danes ni več sistemska možnost.

Graf 4.9: Povprečno trajanje brezposelnosti oseb, starih 50 let ali več, 2020–2025



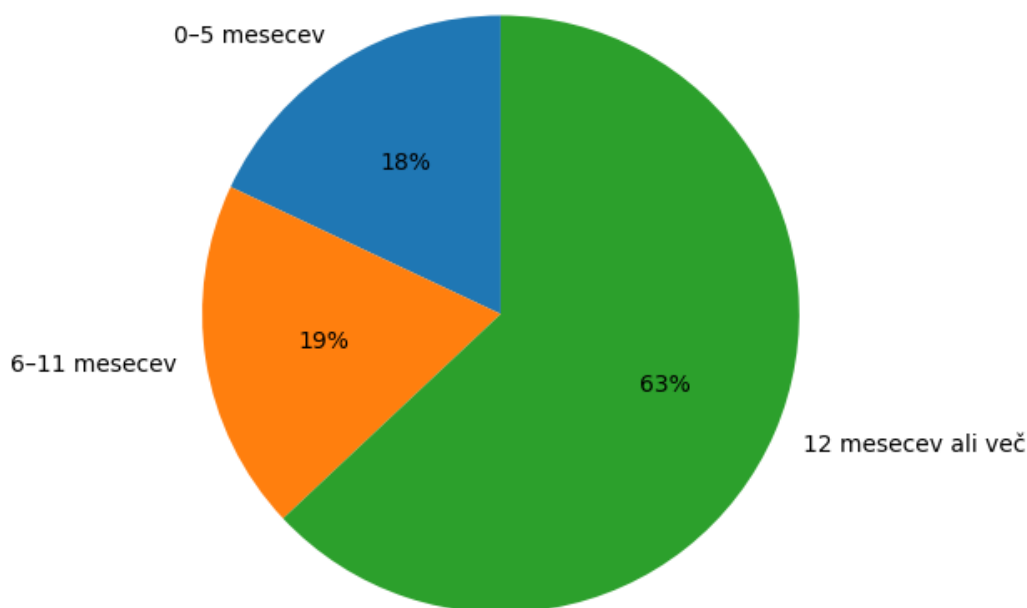
Vir: ZRSZ (2025)

Graf 4.9 prikazuje gibanje povprečnega trajanja brezposelnosti oseb, starih 50 let ali več, v obdobju med letoma 2020 in 2025. Podatki kažejo **postopno zniževanje povprečnega trajanja brezposelnosti starejših**, ki je leta 2020 znašalo 32,5 meseca, leta 2021 30,1 meseca in leta 2022 29,0 meseca. V nadaljnjih letih se je povprečno trajanje brezposelnosti še naprej zniževalo in je leta 2023 znašalo 28,6 meseca, leta 2024 28,4 meseca, v letu 2025 pa 28,2 meseca. Kljub pozitivnemu trendu skrajševanja trajanja brezposelnosti ostaja povprečno trajanje brezposelnosti starejših izrazito **dolgo** in bistveno **presega trajanje brezposelnosti pri mlajših starostnih skupinah**.

Poleg povprečnega trajanja brezposelnosti je za razumevanje položaja starejših brezposelnih pomembna tudi **struktura brezposelnosti** glede na **dolžino trajanja**. Ta razkriva obseg dolgotrajne brezposelnosti, ki ima izrazite negativne posledice tako za posameznika kot za širšo družbo.

Graf 4.10: Razdelitev starejših brezposelnih po trajanju brezposelnosti, oktober 2025

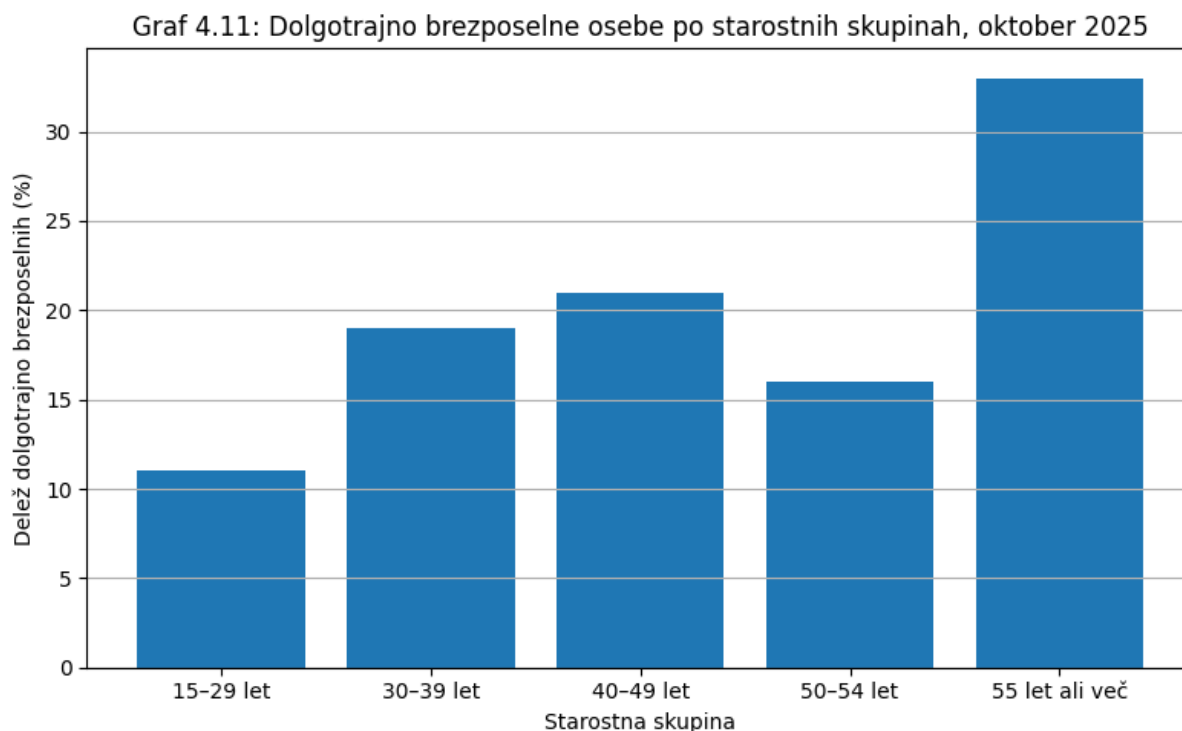
Graf 4.10: Razdelitev starejših brezposelnih po trajanju brezposelnosti, oktober 2025



Vir: ZRSZ (2025)

Graf 4.10 prikazuje razdelitev starejših brezposelnih glede na trajanje brezposelnosti v oktobru 2025. Med vsemi brezposelnimi osebami, starimi 50 let ali več, jih je bilo 18 % brezposelnih do 5 mesecev, 19 % od 6 do 11 mesecev, kar 63 % pa je bilo brezposelnih 12 mesecev ali več. Podatki kažejo, da več kot **dve tretjini starejših brezposelnih sodijo med dolgotrajno brezposelne**, kar potrjuje strukturno naravo brezposelnosti v tej starostni skupini.

Dolgotrajna brezposelnost ima za starejše posameznike številne **negativne posledice**. Med najpogostejšimi so **socialna izključenost, zmanjševanje delovnih in digitalnih kompetenc**, upad motivacije za aktivno iskanje zaposlitve ter **povečano tveganje za poslabšanje zdravstvenega stanja**. Dolgotrajna brezposelnost hkrati zmanjšuje zaposlitvene možnosti posameznika, saj delodajalci pogosto dajejo prednost kandidatom z neprekinjenimi zaposlitvenimi potmi (ZRSZ, 2015b, str. 29).



Vir: ZRSZ (2025)

Graf 4.11 prikazuje deleže posameznih starostnih skupin med vsemi dolgotrajno brezposelnimi osebami v oktobru 2025. Največji delež dolgotrajno brezposelnih predstavljajo osebe, stare 55 let ali več, katerih delež znaša 33 %. Skupaj s starostno skupino od 50 do 54 let, ki predstavlja 16 % dolgotrajno brezposelnih, starejši od 50 let skupaj **predstavljajo skoraj polovico vseh dolgotrajno brezposelnih oseb**. V starostni skupini od 40 do 49 let znaša delež dolgotrajno brezposelnih 21 %, v starostni skupini od 30 do 39 let 19 %, medtem ko je delež najnižji v starostni skupini od 15 do 29 let, kjer znaša 11 %.

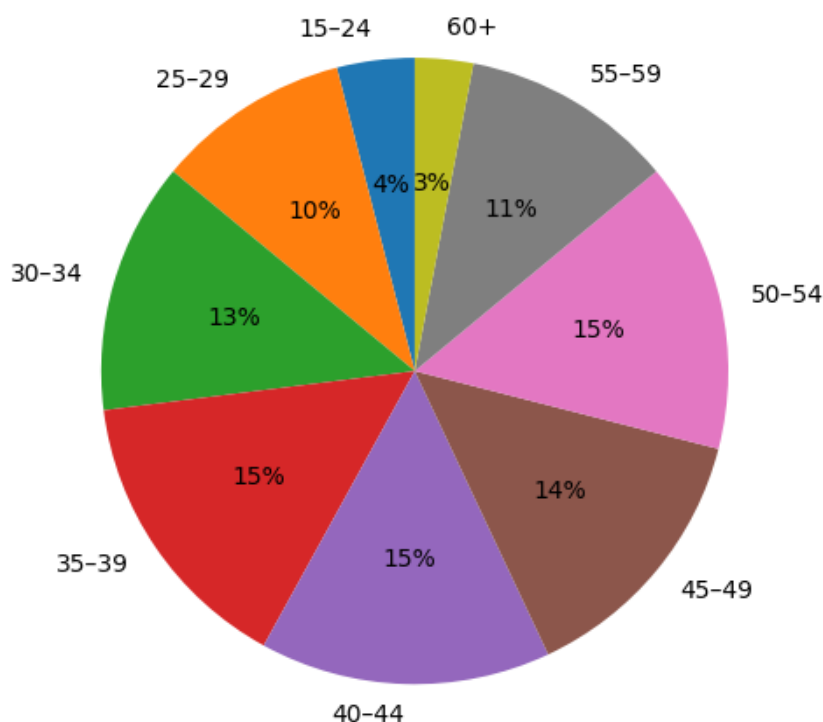
Podatki potrjujejo, da je dolgotrajna brezposelnost izrazito starostno pogojena in da starejši brezposelni ostajajo ena izmed **najbolj ranljivih skupin na trgu dela**. Kljub izboljševanju splošnih razmer na trgu dela se njihova brezposelnost zmanjšuje počasneje kot pri mlajših starostnih skupinah. To kaže na potrebo po nadaljnjem **razvoju ciljno usmerjenih ukrepov aktivne politike zaposlovanja**, prilagojenih potrebam starejših, ter po krepitvi vseživljenjskega učenja, **prilagajanju delovnih mest in odpravljanju stereotipov pri zaposlovanju starejših**.

4.1.5 Pregled podatkov o zaposlovanju starejših v Sloveniji

Slovenski trg dela v zadnjih letih beleži **postopno rast zaposlenosti**, ki se odraža tudi v **naraščanju števila delovno aktivnih starejših prebivalcev**. Kljub temu starejši ostajajo skupina, ki se na trg dela vključuje počasneje in se pri zaposlovanju sooča s specifičnimi strukturnimi ovirami. Med registriranimi brezposelnimi osebami starejši od 50 let še vedno predstavljajo največji posamezni delež, kar kaže na neenakomerno porazdelitev zaposlitvenih priložnosti med starostnimi skupinami (ZRSZ, 2025, str. 1).

Po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije je bilo avgusta 2025 v Sloveniji delovno aktivnih 309.234 prebivalcev, starih 50 let ali več, kar predstavlja približno **tretjino celotnega delovno aktivnega prebivalstva**. V primerjavi z avgustom 2024 se je število delovno aktivnih starejših povečalo za 4.355 oseb oziroma za 1,4 %, kar potrjuje nadaljevanje trenda podaljševanja delovne aktivnosti starejših prebivalcev (SURS, 2025).

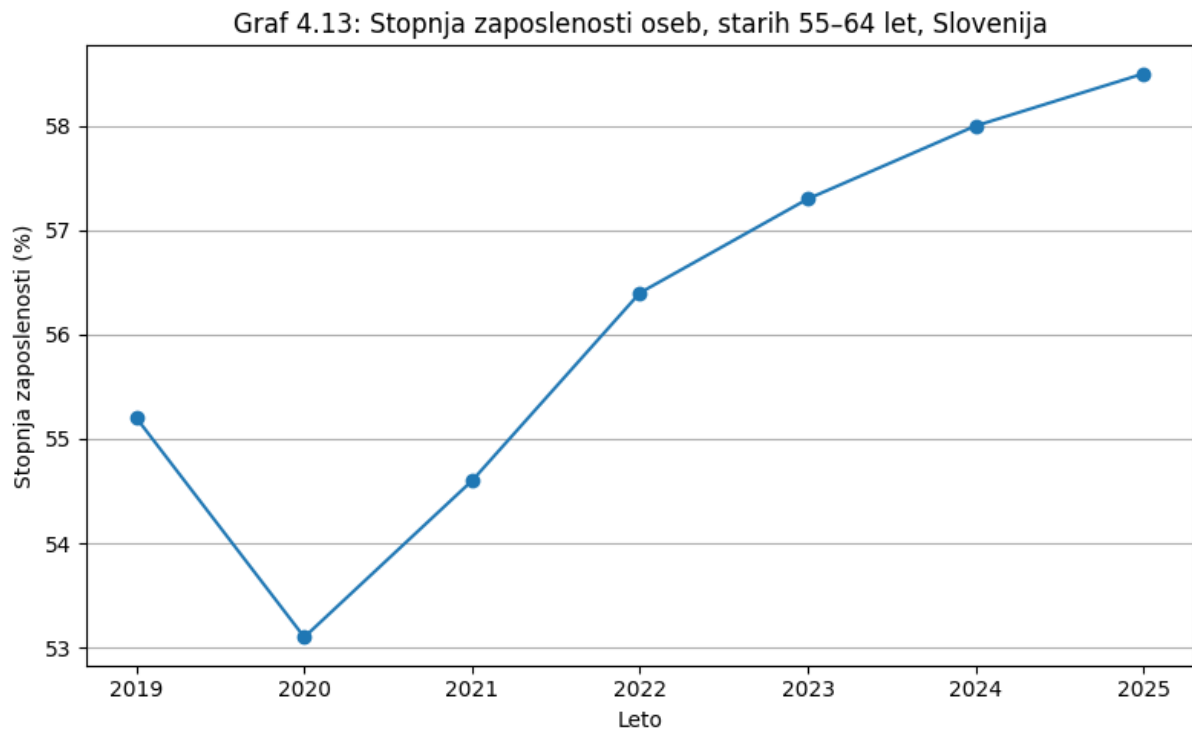
Graf 4.12: Delovno aktivno prebivalstvo po starostnih skupinah, Slovenija (2025)



Vir: SURS (2025)

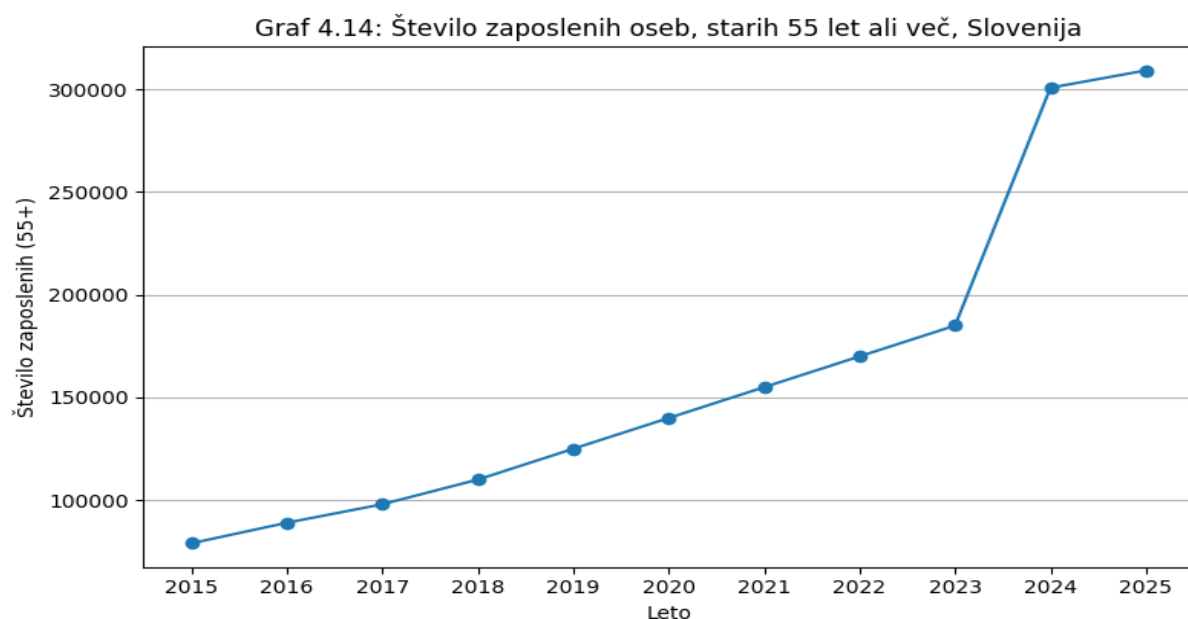
Graf 4.12 prikazuje strukturo delovno aktivnega prebivalstva po starostnih skupinah. Starejši, stari 50 let ali več, skupaj predstavljajo približno 29 % vseh delovno aktivnih oseb. Znotraj te

skupine največji delež predstavljajo osebe, stare od 50 do 54 let (15 %), sledijo starostne skupine od 55 do 59 let (11 %) ter osebe, stare 60 let ali več (3 %). Mlajše starostne skupine, stare med 30 in 49 let, predstavljajo večino delovno aktivnega prebivalstva, in sicer skupaj približno 57 %.



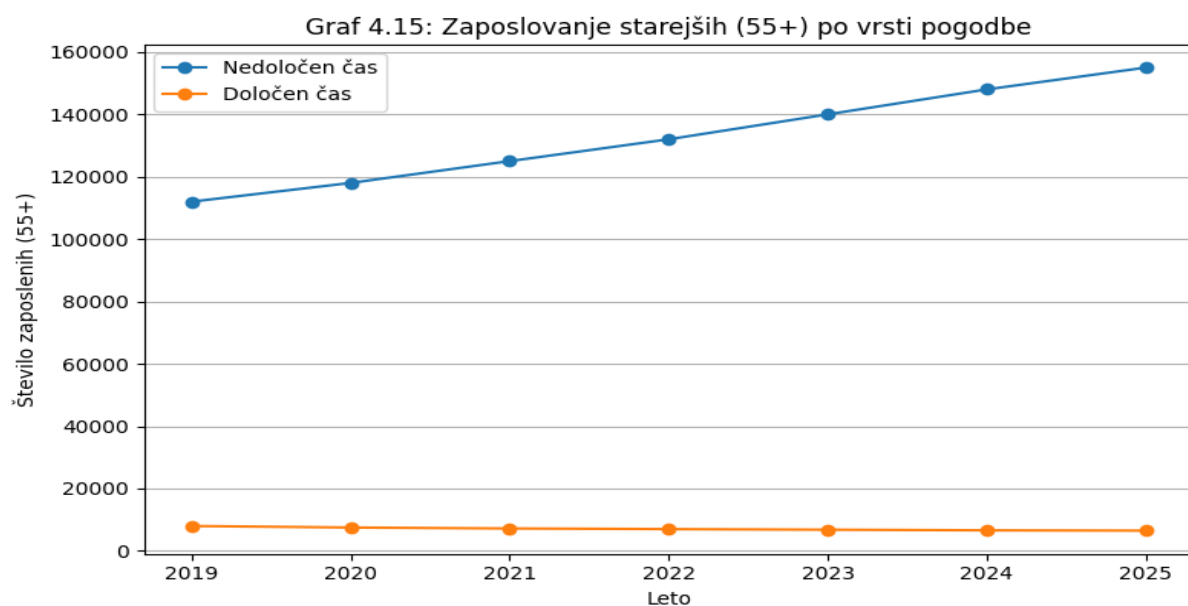
Vir: SURS (2025)

Graf 4.13 prikazuje gibanje stopnje zaposlenosti oseb, starih med 55 in 64 let, v obdobju 2019–2025. Po upadu v letu 2020, ko je stopnja zaposlenosti znašala 53,1 %, se je v naslednjih letih postopno povečevala in v letu 2025 dosegla približno 58,5 %. Kljub pozitivnemu trendu stopnja zaposlenosti starejših ostaja nižja kot pri mlajših starostnih skupinah, kar kaže na še vedno neizkoriščen zaposlitveni potencial starejših.



Vir: SURS (2025)

Graf 4.14 prikazuje gibanje števila zaposlenih oseb, starih 55 let ali več, v obdobju 2015–2025. V tem obdobju se je število starejših zaposlenih povečalo z okoli 79.000 v letu 2015 na več kot 309.000 v letu 2025. Izrazitejša rast je opazna predvsem po letu 2020, kar je povezano tako z demografskim staranjem prebivalstva kot z zaostrovanjem pogojev za upokojitev in pomanjkanjem delovne sile na trgu dela.



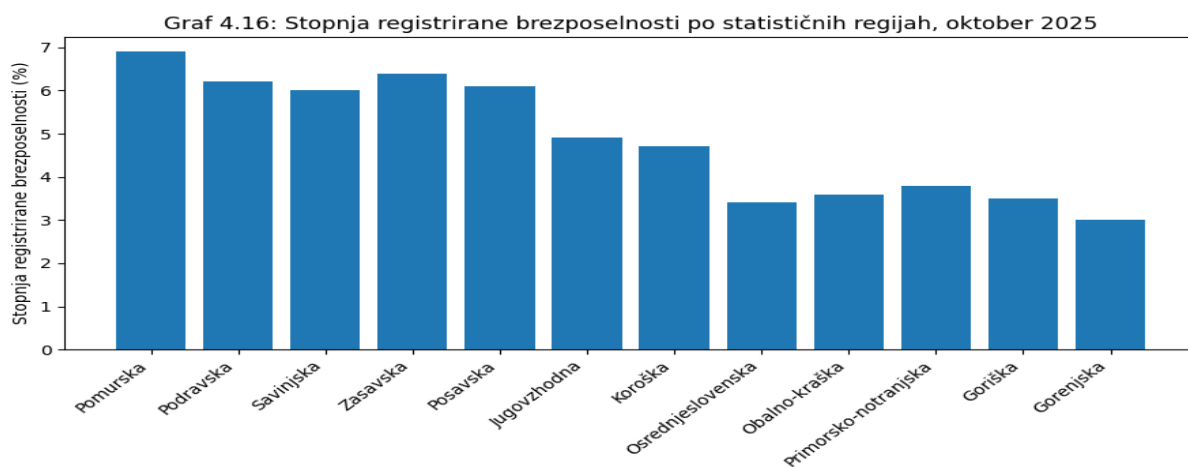
Vir: SURS (2025)

Graf 4.15 prikazuje zaposlovanje starejših, starih 55 let ali več, po vrsti pogodbe v obdobju 2019–2025. Med starejšimi zaposlenimi izrazito prevladujejo pogodbe za nedoločen čas. V letu 2025 je bilo za nedoločen čas zaposlenih približno 155.000 starejših oseb, medtem ko je bilo za določen čas zaposlenih približno 6.500 starejših. Delež zaposlitev za določen čas med starejšimi ostaja nizek in se v zadnjih letih bistveno ne povečuje, kar kaže na relativno visoko stabilnost zaposlitev starejših, hkrati pa tudi na omejene možnosti za postopno ali fleksibilno vključevanje starejših brezposelnih na trg dela.

4.1.6 Razlike v brezposelnosti in zaposlovanju starejših glede na regije

Razlike v stopnjah brezposelnosti in zaposlovanja starejših med posameznimi statističnimi regijami v Sloveniji ostajajo izrazite in odražajo tako strukturne značilnosti regionalnih gospodarstev kot tudi različno razvitost trga dela. Po podatkih Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje je stopnja registrirane brezposelnosti v Sloveniji oktobra 2025 znašala 4,8 %, pri čemer so bile med regijami zaznane **pomembne razlike** (ZRSZ, 2025).

Najvišjo stopnjo registrirane brezposelnosti je tudi v letu 2025 beležila **Pomurska regija**, kjer je stopnja brezposelnosti **presegala slovensko povprečje** za več kot 2 odstotni točki. **Nadpovprečne stopnje brezposelnosti** so bile zabeležene tudi v **Podravski, Savinjski, Zasavski in Posavski regiji**, kjer so se stopnje registrirane brezposelnosti gibale med približno 5,5 % in 6,5 %. Nasprotno so **najnižje stopnje brezposelnosti** beležile **Gorenjska, Goriška** ter **Osrednjeslovenska regija**, kjer se je stopnja registrirane brezposelnosti gibala med 3,0 % in 3,8 % (ZRSZ, 2025).

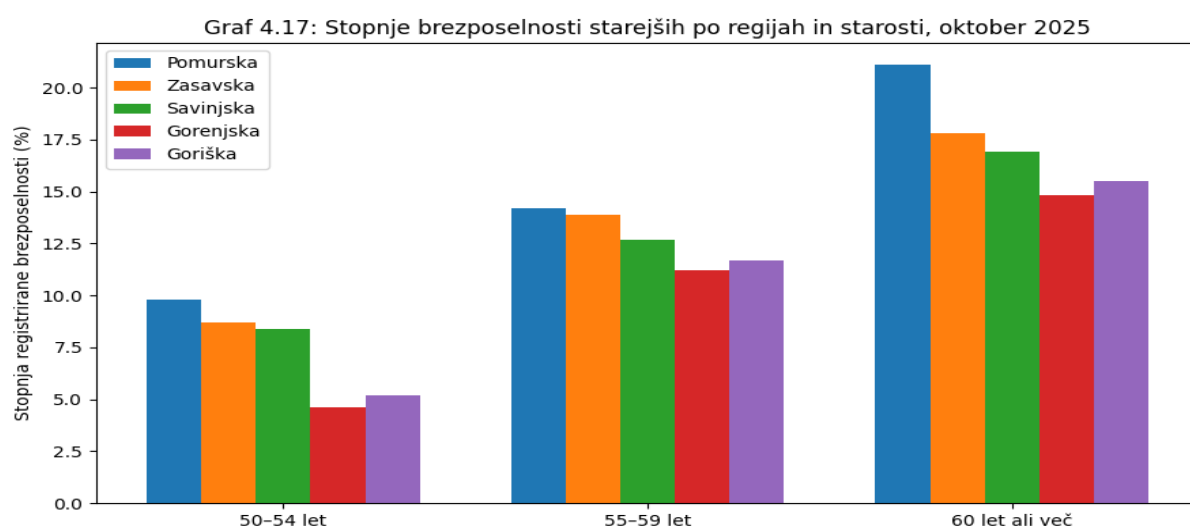


Vir: ZRSZ (2025).

Graf 4.16 prikazuje stopnje registrirane brezposelnosti po posameznih statističnih regijah in jasno izpostavlja izrazit razkorak med **vzhodnimi in zahodnimi regijami Slovenije**. Razlike med regijami so še izrazitejše pri starejših brezposelnih. Stopnje registrirane brezposelnosti oseb, starih 50 let ali več, so v vseh regijah višje kot pri mlajših starostnih skupinah, pri čemer se razlike z naraščajočo starostjo dodatno poglobljajo (ZRSZ, 2025).

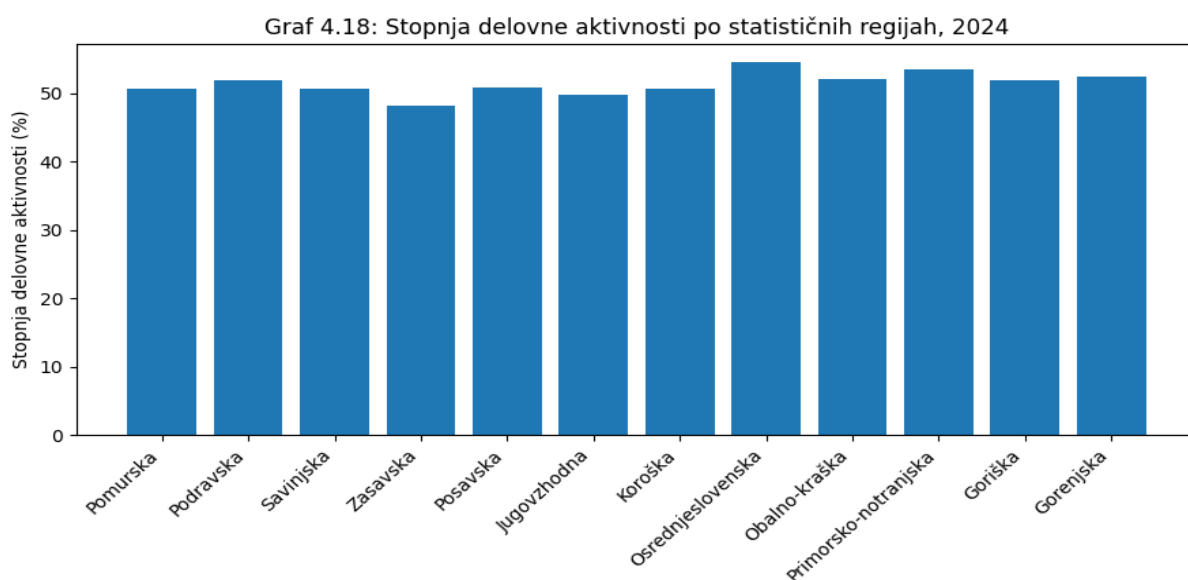
Najvišje stopnje brezposelnosti starejših v vseh treh starostnih skupinah (50–54 let, 55–59 let in 60 let ali več) beleži Pomurska regija. V starostni skupini 60 let ali več stopnja registrirane brezposelnosti v **Pomurski regiji presega 20 %**, kar pomeni izrazit odklon od slovenskega povprečja. Visoke stopnje brezposelnosti starejših so zabeležene tudi v Zasavski, Savinjski in **Posavski regiji**, kjer se stopnje brezposelnosti v skupini 60 let ali več gibljejo okoli **15–18 %**. V starostni skupini 55–59 let se v teh regijah stopnje gibljejo med 12 % in 17 %, v skupini 50–54 let pa med 7 % in 10 % (ZRSZ, 2025).

Graf 4.17 prikazuje stopnje registrirane brezposelnosti starejših po regijah in starostnih skupinah ter potrjuje, da so regionalne razlike najbolj izrazite prav pri najstarejši starostni skupini (60 let ali več). Nasprotno so **Gorenjska, Goriška in Koroška regija** v letu 2025 beležile bistveno **nižje stopnje brezposelnosti starejših**. V Gorenjski regiji je bila stopnja registrirane brezposelnosti v skupini 50–54 let nižja od 5 %, v skupini 55–59 let okoli 11 %, v skupini 60 let ali več pa pod 15 %. Podobno ugodne razmere so bile zaznane tudi v Goriški in Koroški regiji, kjer stopnje brezposelnosti starejših v vseh starostnih skupinah ostajajo pod slovenskim povprečjem (ZRSZ, 2025).



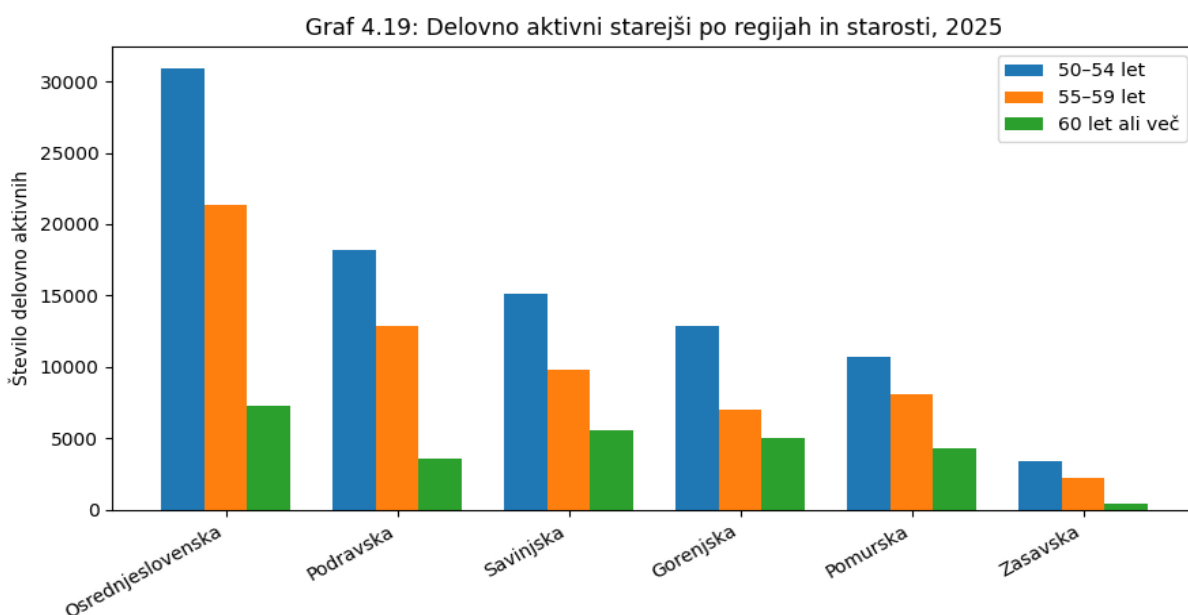
Vir: ZRSZ (2025).

Regionalne razlike so opazne tudi pri stopnji delovne aktivnosti. Po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije so v letu 2024 **najvišjo stopnjo delovne aktivnosti** beležile Osrednjeslovenska, Gorenjska in Primorsko-notranjska regija, kjer je stopnja delovne aktivnosti presegala 52 %. Najnižjo stopnjo delovne aktivnosti je imela Zasavska regija, kjer je znašala približno 48 %, kar pomeni več kot **4 odstotne točke razlike v primerjavi z najbolj uspešnimi regijami** (SURS, 2025).



Vir: SURS (2025).

Graf 4.18 prikazuje stopnje delovne aktivnosti po statističnih regijah in jasno izpostavlja regionalna nesorazmerja v vključenosti prebivalstva na trg dela.



Vir: ZRSZ (2025).

Graf 4.19 prikazuje število delovno aktivnih oseb, starih 50 let ali več, po statističnih regijah prebivališča in starostnih skupinah. Največ starejših delovno aktivnih prebivalcev prihaja iz Osrednjeslovenske regije, kjer je koncentracija prebivalstva in delovnih mest največja. V tej regiji je bilo leta 2025 delovno aktivnih več kot 59.000 oseb, starih 50 let ali več. Relativno visoko število starejših delovno aktivnih beleži tudi Podravska regija, medtem ko imajo Zasavska, Koroška in Primorsko-notranjska regija bistveno manjše absolutno število starejših delovno aktivnih, kar je povezano tako z demografsko strukturo kot z omejenimi zaposlitvenimi možnostmi (SURs, 2025).

4.1.7 Vključevanje starejših v programe spodbujanja zaposlovanja

Starejši brezposelni se pri (ponovni) vključitvi na trg dela soočajo s številnimi strukturnimi in individualnimi ovirami, zaradi česar predstavljajo eno izmed osrednjih ciljnih skupin ukrepov **aktivne politike zaposlovanja** (APZ). Med ključnimi ovirami so dolgotrajna brezposelnost, nižja zaznana zaposljivost, starostna diskriminacija ter omejene možnosti za prekvalifikacijo in prilagajanje hitro spreminjajočim se potrebam trga dela. Zaradi navedenega so starejši sistematično vključeni v strateške dokumente politike zaposlovanja, med drugim tudi v Smernice za izvajanje aktivne politike zaposlovanja ter v nacionalne programe trga dela (ZRSZ, 2016a; MDDSZ, 2021).

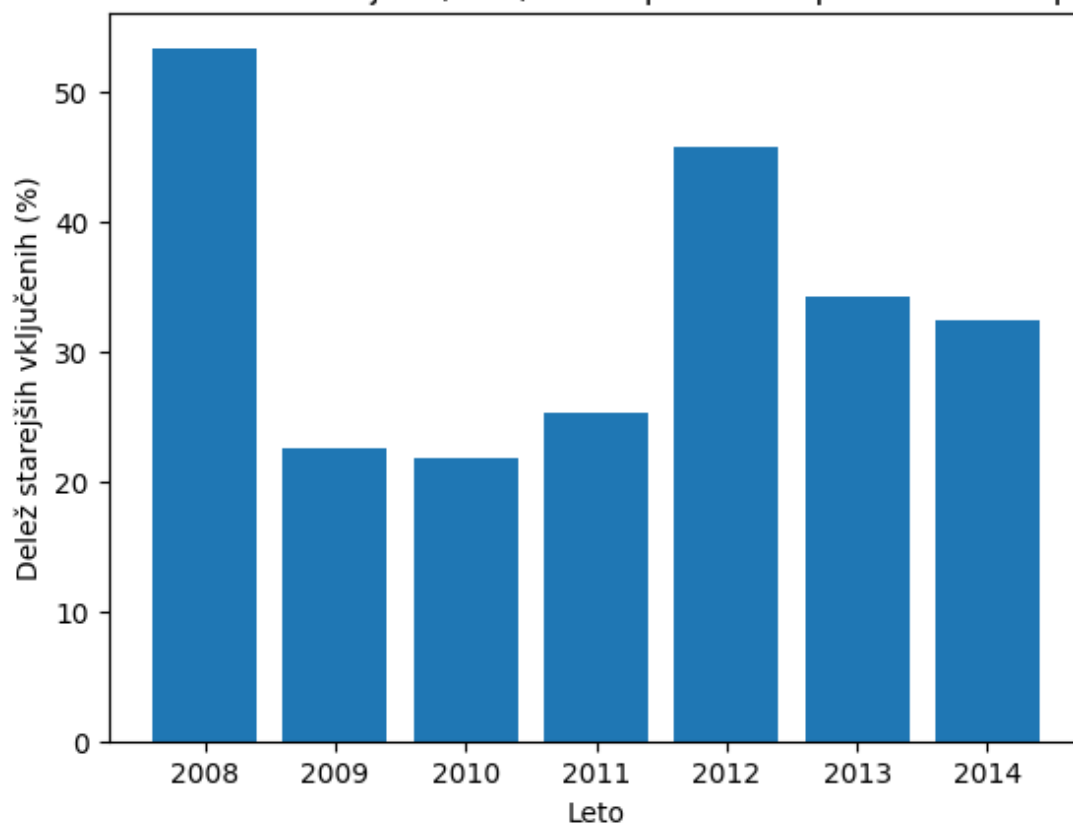
Spodbude za zaposlovanje predstavljajo enega izmed **petih temeljnih sklopov ukrepov** APZ in so namenjene povečanju zaposlenosti ranljivih skupin brezposelnih oseb, izboljševanju njihove zaposljivosti ter zmanjševanju tveganja socialne izključenosti. Ukrepi se praviloma izvajajo v obliki **subvencij za zaposlitev, povračila prispevkov delodajalcem, sofinanciranja stroškov dela ali kombinacije več instrumentov**, pri čemer imajo starejši brezposelni v večini programov posebno prednostno obravnavo (ZRSZ, 2016a, str. 29).

V obdobju pred letom 2015 je bila vključenost starejših v ukrepe spodbujanja zaposlovanja razmeroma nestabilna in močno odvisna od razmer na trgu dela ter razpoložljivosti javnofinančnih sredstev. Kot prikazuje **Graf 4.20**, je bil delež starejših (50 let ali več), vključenih v ukrepe APZ, najvišji leta 2008, ko je znašal **53,3 %**. V naslednjih letih se je ta delež izrazito zmanjšal in v letu 2009 padel na 22,5 %, nizka raven vključenosti pa se je **ohranjala vse do leta 2011**.

Ponovno povečanje vključenosti starejših v ukrepe APZ je bilo zaznано leta 2012, ko je delež vključenih starejših dosegel **45,7 %**, kar je sovpadalo z intenziviranjem aktivnih ukrepov

države v času **po gospodarski krizi**. V letih 2013 in 2014 se je delež ponovno znižal na 34,2 % oziroma 32,3 %, kar kaže na **omejeno stabilnost sistemske podpore** zaposlovanju starejših v tem obdobju (Kavaš idr., 2015b, str. 46).

Graf 4.20: Delež starejših (50+) v ukrepu APZ – spodbude za zaposlitev



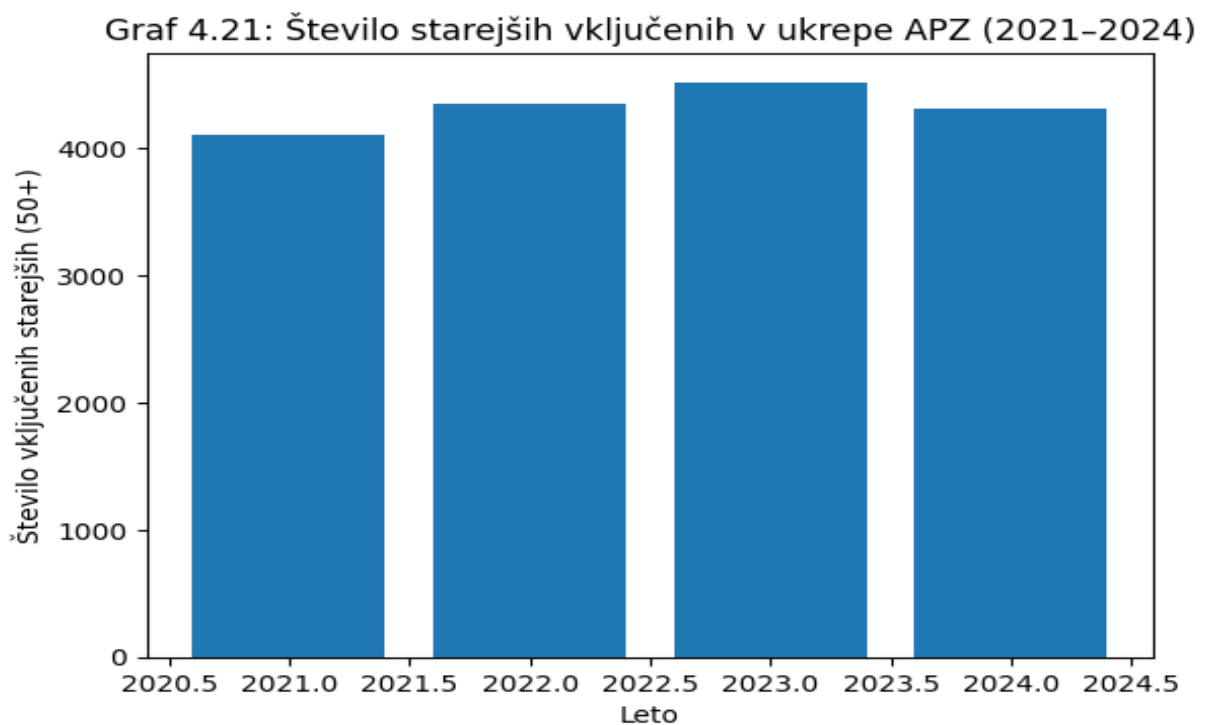
Vir: Kavaš idr. (2015b)

Kljub nihanjem v deležih je pomembno poudariti, da se je v obdobju med letoma 2008 in 2014 s pomočjo programov subvencionirane zaposlitve in samozaposlitve **zaposlilo skupaj 25.034 starejših brezposelnih oseb**. Te zaposlitve so predstavljale kar 56,6 % vseh zaposlitev starejših, doseženih z izhodom iz evidence brezposelnih oseb v tem obdobju, kar potrjuje relativno visoko učinkovitost ukrepov APZ pri tej ciljni skupini (Kavaš idr., 2015b, str. 46).

Po letu 2020 je vključevanje starejših v ukrepe APZ potekalo v spremenjenih okoliščinah, zaznamovanih s pandemijo **covida-19**, **demografskim staranjem** in strukturnim **pomanjkanjem delovne sile**. **Nacionalni programi trga dela za obdobje 2021–2025** so dodatno poudarili pomen podaljševanja delovne aktivnosti starejših in njihovega vključevanja v trajnejše oblike zaposlitve (MDDSZ, 2021).

Po podatkih Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje je bilo v letu 2021 v ukrepe APZ vključenih približno 7.900 oseb, starih 50 let ali več, kar je predstavljalo okoli 28 % vseh vključenih v ukrepe. V letu 2022 se je število **vključenih starejših** povečalo na približno **8.600 oseb**, v letu 2023 pa na okoli 9.100 oseb, pri čemer se je delež starejših med vsemi vključenimi stabilno gibal okoli **30 %** (ZRSZ, 2023).

Najbolj aktualni podatki za leto 2024 (januar–julij) kažejo, da je bilo v tem obdobju v ukrepe aktivne politike zaposlovanja vključenih **2.432 starejših brezposelnih oseb**, starih 50 let ali več, kar predstavlja 31,3 % vseh oseb, vključenih v ukrepe APZ v tem obdobju. Med njimi jih je bilo največ vključenih v ukrepe **spodbujanja zaposlovanja in usposabljanja**, sledili so ukrepi **kreiranja delovnih mest** ter **programi subvencioniranega zaposlovanja** (ZRSZ, 2024).

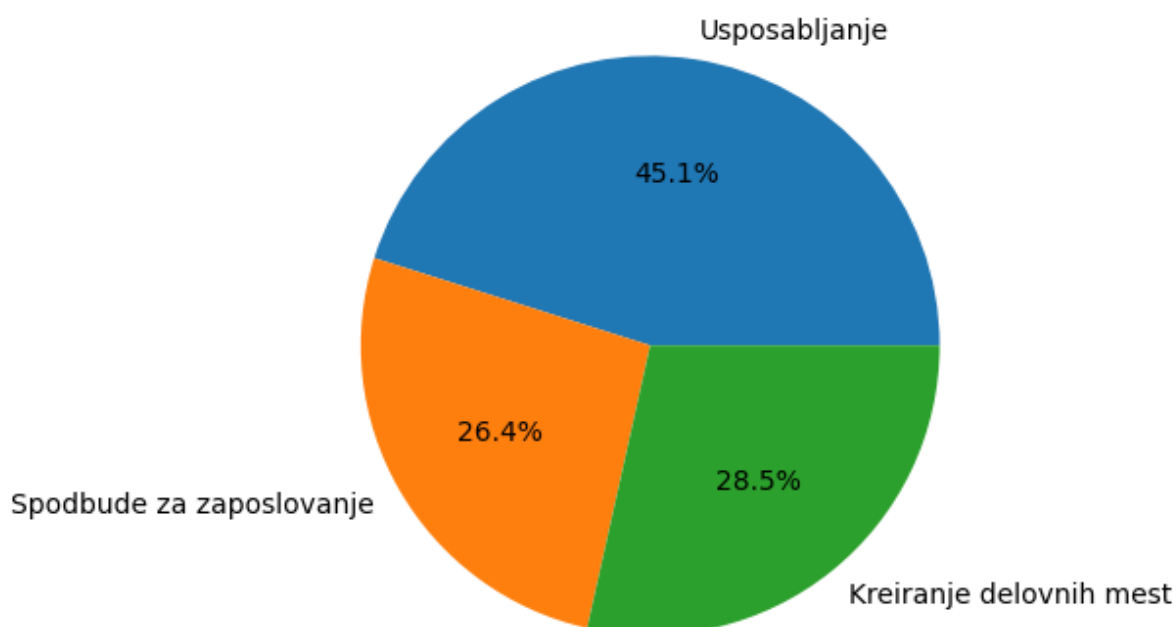


Vir: ZRSZ (2023, 2024)

Podatki po letu 2020 potrjujejo, da starejši kljub ugodnejšim razmeram na trgu dela še vedno potrebujejo **ciljno usmerjene in prilagojene ukrepe zaposlovanja**. Delež starejših, vključenih v ukrepe APZ, ostaja višji od njihovega deleža v aktivnem prebivalstvu, kar kaže na njihovo relativno slabšo konkurenčnost na odprtem trgu dela. Hkrati pa stabilno visoko število zaposlitev, doseženih s pomočjo subvencioniranih zaposlitev, potrjuje, da so programi APZ

eden ključnih **mehanizmov za zmanjševanje dolgotrajne brezposelnosti starejših** in za podaljševanje njihove delovne aktivnosti.

Graf 4.22: Struktura starejših (50+) po vrstah ukrepov APZ, 2024



Vir: ZRSZ (2024)

4.1.8 Vključenost starejših v vseživljenjsko izobraževanje

Izobraževanje in usposabljanje predstavljata enega ključnih dejavnikov za ohranjanje in izboljševanje zaposlitvenih možnosti starejših delavcev ter pomembno vplivata na njihovo produktivnost, prilagodljivost in sposobnost podaljševanja delovne aktivnosti. V razmerah hitrih tehnoloških sprememb, digitalizacije in strukturnih premikov na trgu dela postaja vseživljenjsko učenje nujen pogoj za vzdrževanje konkurenčnosti starejših na trgu dela. V tem kontekstu je izobraževanje starejših mogoče razumeti kot pomemben mehanizem preprečevanja dolgotrajne brezposelnosti, prezgodnjega izhoda s trga dela ter socialne izključenosti.

Izobraževanje odraslih se izvaja v obliki formalnega in neformalnega izobraževanja. Formalno izobraževanje je namenjeno pridobivanju javno veljavne izobrazbe v okviru javno priznanih programov, medtem ko je neformalno izobraževanje usmerjeno v pridobivanje, nadgrajevanje ali posodabljanje znanj, spretnosti in kompetenc, ki neposredno izboljšujejo zaposljivost

posameznika. Neformalno izobraževanje se izvaja v obliki usposabljanj, izpopolnjevanj, programov na delovnem mestu ter potrjevanja neformalno in priložnostno pridobljenih znanj, med drugim tudi prek sistema nacionalnih poklicnih kvalifikacij (Kavaš in drugi, 2015a, str. 30–42).

Podatki Statističnega urada Republike Slovenije kažejo, da se starejši v precej večjem obsegu vključujejo v neformalno kot v formalno izobraževanje. Že leta 2016 je bilo v neformalno izobraževanje vključenih 168.217 oseb, starih 50 let ali več, medtem ko jih je bilo v formalno izobraževanje vključenih zgolj 4.932 (SURS, 2016). Tudi v kasnejšem obdobju se razmerje med formalnim in neformalnim izobraževanjem starejših bistveno ne spreminja. Po podatkih Ankete o izobraževanju odraslih (AES) je bilo v obdobju 2021–2023 v neformalno izobraževanje vključenih približno 38 % oseb, starih 55–64 let, medtem ko je bil delež vključenih v formalno izobraževanje v tej starostni skupini nižji od 3 % (SURS, 2024). Podatki potrjujejo, da starejši prepoznavajo predvsem kratke, ciljno usmerjene oblike učenja, ki so neposredno povezane z delovnimi nalogami in zahtevami delodajalcev.

Na sistemski ravni vključevanje starejših v vseživljenjsko učenje podpira Strategija vseživljenjskosti učenja v Sloveniji, ki poudarja pravico in potrebo po učenju v vseh življenjskih obdobjih. Starejši odrasli predstavljajo eno izmed ključnih ciljnih skupin te strategije, saj so hkrati bolj izpostavljeni tveganjem brezposelnosti, hitrejšemu zastaranju znanj in izključenosti iz procesov tehnološkega razvoja. Demografske spremembe in staranje prebivalstva dodatno povečujejo pomen vlaganj v izobraževanje starejših, saj brez sistematičnega podaljševanja delovne aktivnosti ni mogoče dolgoročno vzdrževati stabilnosti trga dela in socialnih sistemov (Žunko, 2019, str. 25).

Posebno vlogo pri krepitvi kompetenc starejših zaposlenih ima projekt **Celovita podpora podjetjem za aktivno staranje delovne sile (ASI)**, ki se je po letu 2020 nadaljeval in nadgradil v okviru več javnih razpisov, sofinanciranih iz Evropskega socialnega sklada in državnega proračuna. V obdobju 2017–2022 je bilo v projekte ASI vključenih več kot 13.000 starejših zaposlenih, po podatkih MDDSZ pa se je v obdobju 2023–2024 v usposabljanja v okviru sorodnih razpisov (npr. podpora upravljanju starejših zaposlenih, digitalne kompetence starejših) vključilo dodatnih približno 4.500 starejših zaposlenih. Programi so bili usmerjeni predvsem v razvoj digitalnih kompetenc, prenos znanja med generacijami, prilagajanje delovnih mest in razvoj strategij aktivnega staranja v podjetjih (MDDSZ, 2024).

Pomemben steber izobraževanja starejših brezposelnih predstavljajo tudi ukrepi Aktivne politike zaposlovanja, zlasti ukrep **Usposabljanje in izobraževanje**. Ta ukrep je namenjen povečanju zaposljivosti brezposelnih oseb, odpravljanju strukturnih neskladij na trgu dela ter spodbujanju hitrejšega prehoda v zaposlitev (ZRSZ, 2016a, str. 24). Že v obdobju 2008–2014 se je delež starejših med vsemi vključenimi v ta ukrep izrazil povečeval in leta 2013 dosegel 32,4 %. Podatki kažejo, da se je v obdobju izvajanja programov izobraževanja in usposabljanja med letoma 2008 in 2014 zaposlilo 5.453 starejših brezposelnih oseb, bodisi med izvajanjem programov bodisi v šestih mesecih po njihovem zaključku (MDDSZ, 2015a, str. 8–9).

Po letu 2020 se je vloga izobraževanja starejših v okviru APZ še okrepila. V obdobju 2021–2024 je bilo po podatkih ZRSZ v programe usposabljanja in izobraževanja letno vključenih med 3.800 in 4.600 oseb, starih 50 let ali več. Največ vključitev je bilo v programe neformalnega izobraževanja, digitalnega opismenjevanja, usposabljanja na delovnem mestu ter v programe potrjevanja nacionalnih poklicnih kvalifikacij. Povprečna stopnja prehoda v zaposlitev starejših po zaključku teh programov se je v tem obdobju gibala med 44 % in 49 %, kar potrjuje relativno visoko učinkovitost ukrepov v primerjavi z drugimi oblikami aktivacije brezposelnih starejših (ZRSZ, 2024).

Poleg sistemskih programov APZ se po letu 2020 krepiti tudi pomen lokalnih in regionalnih projektov, ki združujejo izobraževanje starejših, individualno svetovanje in sodelovanje z delodajalci. Programi, usmerjeni v digitalne spretnosti, zelena delovna mesta in podporne storitve v zdravstvu ter dolgotrajni oskrbi, so se izkazali kot posebej relevantni za starejše brezposelne, saj odgovarjajo na aktualne potrebe trga dela in demografske trende.

Poleg nacionalnih programov in ukrepov aktivne politike zaposlovanja se je po letu 2020 okrepilo tudi izvajanje strateških in evropsko sofinanciranih projektov, katerih cilj je sistematično povečanje vključenosti starejših v vseživljenjsko izobraževanje ter spodbujanje njihove daljše in kakovostnejše delovne aktivnosti. Eden ključnih okvirjev na ravni Evropske unije predstavlja **Evropska agenda za izobraževanje odraslih (European Agenda for Adult Learning – EAAL)**, ki se v Sloveniji izvaja v okviru programa Erasmus+ v obdobju 2022–2025. Agenda poudarja pomen vključevanja odraslih v izobraževanje skozi celotno življenjsko obdobje, pri čemer so starejši odrasli prepoznani kot ena izmed prioritarnih ciljnih skupin. Poseben poudarek je namenjen izboljševanju dostopa do izobraževanja, motivaciji za učenje ter razvoju temeljnih, digitalnih in poklicnih kompetenc, ki omogočajo večjo prilagodljivost starejših na spremembe na trgu dela (Andragoški center Slovenije, 2023).

Na nacionalni ravni se cilji vseživljenjskega učenja po letu 2020 sistematično uresničujejo tudi preko **Letnih programov izobraževanja odraslih (LPIO)**, ki sledijo usmeritvam **Resolucije o nacionalnem programu izobraževanja odraslih 2022–2030 (ReNPIO 2022–2030)**. Ti dokumenti izrecno poudarjajo potrebo po povečevanju vključenosti starejših v formalne in neformalne oblike izobraževanja, saj starejši sodijo med skupine z najnižjo stopnjo udeležbe v vseživljenjskem učenju. Programi vključujejo promocijske aktivnosti, financiranje izobraževalnih vsebin ter podporo izvajalcem, ki razvijajo programe, prilagojene starejšim odraslim, zlasti tistim z nižjo izobrazbo in daljšo odsotnostjo s trga dela (Ministrstvo za vzgojo in izobraževanje, 2024).

Pomembno dopolnilo nacionalnim ukrepom predstavlja tudi projekt **IntegrAGE – A practical approach to support the healthy adaptation and integration of 55+ workforce into the labour market**, ki se izvaja v okviru programa Interreg Danube v obdobju 2023–2026. Projekt je osredotočen na podporo zdravi prilagoditvi in integraciji delovne sile, stare 55 let in več, ter vključuje razvoj izobraževalnih vsebin, usposabljanj in smernic za delodajalce in oblikovalce politik. Poseben poudarek je namenjen razvoju kompetenc starejših, prilagoditvi delovnih mest in spodbujanju vseživljenjskega učenja kot ključnega dejavnika za preprečevanje prezgodnjega izstopa s trga dela (Interreg Danube Programme, 2023).

Finančno in vsebinsko podporo tovrstnim pobudam po letu 2020 zagotavlja tudi **Evropski socialni sklad Plus (ESS+)**, ki v programskem obdobju 2021–2027 predstavlja osrednji instrument Evropske unije za podporo vseživljenjskemu učenju, dvigu kompetenc in aktivnemu staranju delovne sile. V okviru ESS+ so v Sloveniji financirani številni programi usposabljanja in izobraževanja odraslih, pri čemer so starejši brezposelni in starejši zaposleni ena izmed ključnih ciljnih skupin. Sredstva so namenjena predvsem razvoju digitalnih, zelenih in poklicnih kompetenc ter krepitvi prilagodljivosti starejših na strukturne spremembe na trgu dela (Evropska komisija, 2022).

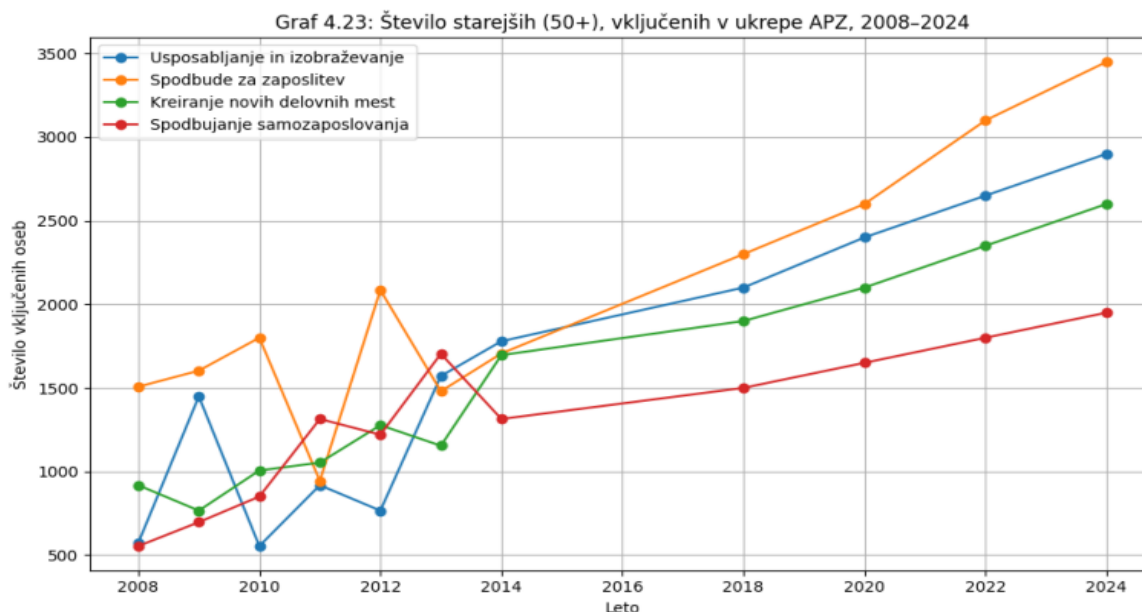
Na operativni ravni se po letu 2020 nadaljuje tudi izvajanje programov Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje v okviru ukrepa **Usposabljanje in izobraževanje**, ki vključujejo starejše brezposelne osebe. Med pomembnejšimi sodobnimi programi so **Učne delavnice Plus**, ki so namenjene brezposelnim osebam, starim 55 let ali več, in so usmerjene v razvoj praktičnih znanj ter funkcionalnih kompetenc na področjih, kjer obstaja dejansko povpraševanje

delodajalcev. Programi so prilagojeni osebam z nižjo izobrazbo in daljšo brezposelnostjo ter predstavljajo pomemben mehanizem za ponovno aktivacijo starejših na trgu dela (ZRSZ, 2022).

4.1.9 Vključevanje starejših v programe podaljševanja delovne aktivnosti

V Sloveniji je zaposlenost starejših delavcev v primerjavi z drugimi državami Evropske unije še vedno razmeroma nizka, kljub temu pa se v zadnjem desetletju postopno povečuje. Stopnja delovne aktivnosti v starostni skupini med 50 in 64 let se zvišuje predvsem na račun mlajšega dela te skupine (50–54 let), medtem ko pri starejših od 55 let rast poteka počasneje. Eden ključnih razlogov za to ostaja **tradicija zgodnjega upokojevanja**, ki je bila v preteklosti močno prisotna v slovenskem prostoru, dodatno pa na položaj starejših vplivajo tudi strukturne značilnosti trga dela. Pri tej starostni skupini so še vedno **omejene možnosti fleksibilnih oblik zaposlitve**, delna upokojitev je redko uporabljena, podjetja pa le **izjemoma uvajajo prilagojene oblike dela**, ki bi omogočale **daljše ohranjanje starejših na trgu dela** (Pavlin, 2012, str. 10).

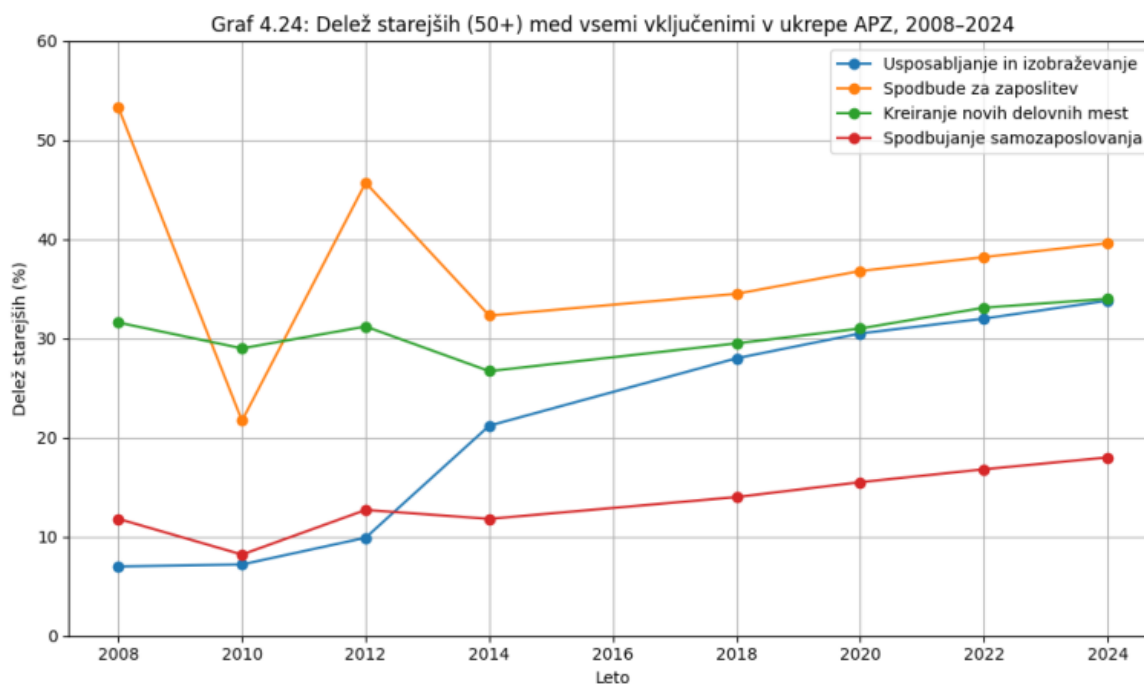
Čeprav podatki kažejo, da se število delovno aktivnih povečuje v vseh starostnih skupinah, starejši v primerjavi z mlajšimi še vedno ostajajo ranljiva ciljna skupina. Zanje so značilni daljši prehodi iz brezposelnosti v zaposlitev in večja izpostavljenost dolgotrajni brezposelnosti. Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti je zato v zadnjih letih okrepilo nabor ukrepov, namenjenih podaljševanju delovne aktivnosti starejših, in sicer tako na področju aktivne politike zaposlovanja kot tudi z ukrepi, ki so namenjeni že zaposlenim starejšim delavcem (MDDSZ, 2017).



Vir: Letna poročila ZRSZ (2008-2025).

Pomemben sistemski okvir predstavlja program **Celovita podpora podjetjem za aktivno staranje delovne sile (ASI)**, ki se je izvajal v obdobju 2016–2022 in ga je koordiniral Javni štipendijski, razvojni, invalidski in preživninski sklad Republike Slovenije. Program je bil usmerjen v **krepitev kompetenc starejših zaposlenih**, podporo delodajalcem pri uvajanju ukrepov za učinkovito upravljanje s starajočo se delovno silo ter v zmanjševanje negativnih stereotipov o starejših delavcih. Cilj programa je bil do leta 2022 vključiti 12.500 starejših zaposlenih, kar je predstavljalo enega najambicioznejših ukrepov na področju aktivnega staranja v Sloveniji (Javni štipendijski, razvojni, invalidski in preživninski sklad RS, 2016).

K podaljševanju delovne aktivnosti pomembno prispevajo tudi ukrepi **promocije zdravja na delovnem mestu**, ki postajajo vse pomembnejši del kadrovskih strategij podjetij. Sistematične aktivnosti, usmerjene v ohranjanje telesnega in duševnega zdravja zaposlenih, dokazano zmanjšujejo **bolniško odsotnost**, povečujejo **produktivnost** ter omogočajo daljše ohranjanje starejših na delovnih mestih. V tem kontekstu ima promocija zdravja na delovnem mestu tudi pomembno preventivno vlogo pri zmanjševanju prezgodnjih izhodov s trga dela (MZ, 2015; OSHA).



Vir: Letna poročila ZRSZ (2008-2025).

Po letu 2020 se je izvajanje politik podaljševanja delovne aktivnosti starejših vse bolj povezovalo z ukrepi aktivne politike zaposlovanja. Podatki Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje kažejo, da se je v obdobju po pandemiji obseg vključevanja v ukrepe **APZ** sicer zmanjšal, vendar starejši še vedno predstavljajo eno ključnih ciljnih skupin. Leta 2021 je bilo v ukrepe APZ skupaj vključenih 21.396 oseb, leta 2022 17.049 oseb, leta 2023 približno 10.000 oseb, v obdobju januar–september 2024 pa 9.767 oseb. Med vključenimi so starejši (50 let ali več) v tem obdobju predstavljali **stabilno visok delež**, ki se je gibal okoli tretjine vseh vključenih, kar potrjuje njihovo osrednjo vlogo v politikah aktivacije in podaljševanja delovne aktivnosti (ZRSZ, 2024; Strokovna izhodišča za leto 2025).

4.1.10 Analiza specifičnih potreb starejših v zaposlovanju

V številnih organizacijah v Sloveniji in širši Evropski uniji se že dalj časa soočajo s procesom staranja delovne sile, pri čemer se bo ta trend v prihodnjih desetletjih še izraziteje poglobljal. Dolgoročno zniževanje rodnosti, podaljševanje življenjske dobe in vstop številčnih generacij v starejša starostna obdobja so bistveno spremenili starostno sestavo prebivalstva. Slovenija sodi med države EU, ki so tem demografskim spremembam izpostavljene nadpovprečno, kar potrjujejo tudi projekcije Eurostata in Statističnega urada Republike Slovenije (SURS, 2023).

Povprečna starost prebivalstva se v Sloveniji vztrajno zvišuje, delež prebivalcev, starejših od 55 let, pa narašča hitreje kot delež mladih generacij.

Pandemija covid-19 je te strukturne demografske trende dodatno zaostрила in hkrati razkrila številne **specifične ranljivosti starejših na trgu dela**, ki so bile pred letom 2020 pogosto manj vidne ali obravnavane zgolj posamično. Po podatkih OECD (2021) so bili starejši delavci v času pandemije pogostejše izpostavljeni tveganju **izgube zaposlitve v dejavnostih**, ki niso omogočale **dela na daljavo**, hkrati pa so se počasneje ponovno vključevali v zaposlitev. To potrjujejo tudi podatki Zavoda RS za zaposlovanje, ki kažejo, da se je povprečno trajanje brezposelnosti starejših po letu 2020 podaljšalo hitreje kot pri mlajših starostnih skupinah (ZRSZ, 2022).

Podjetja so se sicer v zadnjih dveh desetletjih postopno začela zavedati potrebe po prilagajanju delovnih okolij starajoči se delovni sili, vendar je pandemija pokazala, da so te prilagoditve pogosto **fragmentirane, reaktivne in nezadostno sistematične**. Številne organizacije so se osredotočale predvsem na kratkoročno ohranjanje delovnih mest, manj pa na dolgoročno upravljanje staranja zaposlenih, razvoj kompetenc starejših in prilagajanje delovnih mest njihovim spremenjenim potrebam (Eurofound, 2021).

Starejši zaposleni in iskalci zaposlitve ostajajo ena izmed najbolj ranljivih skupin na trgu dela. V povprečju imajo **nižjo raven formalne izobrazbe kot mlajše generacije**, hkrati pa so bistveno manj vključeni v procese vseživljenjskega učenja in usposabljanja, zlasti na področju **digitalnih kompetenc** (SURS, 2022). Pandemija je dodatno razkrila pomen **digitalne pismenosti**, saj so se številni delovni procesi preselili v spletno okolje. Starejši delavci, ki niso imeli ustreznega predhodnega znanja, so se znašli v slabšem položaju, kar je povečalo njihovo tveganje za izključenost z trga dela (OECD, 2021).

Ob tem številni starejši še vedno delujejo v panogah, ki se hitro prestrukturirajo ali izgubljajo pomen, zlasti v tradicionalni industriji in nekaterih storitvenih dejavnostih. Prehod v bolj znanjsko in **digitalno intenzivne sektorje** zahteva nova znanja in veščine, ki jih starejši pogosto nimajo možnosti pridobiti brez ciljno usmerjenih podpornih ukrepov. K njihovemu slabšemu položaju prispevajo tudi vztrajni **stereotipi delodajalcev**, povezani z domnevno nižjo produktivnostjo, slabšo prilagodljivostjo in večjimi stroški starejših delavcev, čeprav empirične raziskave te predsodke pogosto postavljajo pod vprašaj (Žnidaršič, 2014; Eurofound, 2020).

Pandemija covid-19 je dodatno izpostavila **zdravstvene in psihosocialne vidike staranja**. Starejši zaposleni so bili pogosteje izpostavljeni zdravstvenim tveganjem, dolgotrajnim posledicam okužb ter povečani stopnji stresa, anksioznosti in socialne izolacije. Raziskave kažejo, da so se po letu 2020 pri starejših zaposlenih pogosteje pojavljale težave z duševnim zdravjem, izgorelostjo in zmanjšano delovno motivacijo, zlasti v poklicih z visoko stopnjo obremenitev (WHO, 2022; Eurofound, 2022). Pomemben nov vidik po pandemiji predstavlja tudi **usklajevanje dela in zasebnega življenja**, saj so številni starejši poleg delovnih obveznosti prevzeli povečano vlogo v skrbstvenih dejavnostih – bodisi za vnuke bodisi za starejše družinske člane. To dodatno povečuje potrebo po fleksibilnih oblikah dela, prilagodljivem delovnem času in možnostih dela na daljavo, ki pa so starejšim še vedno manj dostopne kot mlajšim zaposlenim (Eurofound, 2021).

Kljub fizičnim in kognitivnim spremembam, ki spremljajo staranje, starejši delavci ohranjajo številne prednosti. Z leti praviloma pridobivajo širše znanje, bolj razvite socialne in komunikacijske spretnosti, večjo preudarnost ter sposobnost celostnega razumevanja delovnih procesov. Raziskave kažejo, da so starejši pogosto bolj zanesljivi, lojalni in manj fluktuirajo, kar predstavlja pomembno konkurenčno prednost za organizacije v času pomanjkanja delovne sile (OECD, 2020). Zaradi navedenih sprememb postaja prilagajanje delovnih mest starejšim zaposlenim ključen strateški izziv. Upoštevati je treba postopno **upadanje fizičnih sposobnosti** (moč, vzdržljivost, vid, sluh), spremembe v **kognitivnih funkcijah** (hitrost obdelave informacij, koncentracija) ter **povečano občutljivost za stres**. Hkrati pa je treba izkoristiti **prednosti starejših**, kot so izkušnje, strokovnost, stabilnost in socialni kapital (Lubej, 2016).

Pandemija je okrepila potrebo po celostnem pristopu k upravljanju staranja zaposlenih, ki vključuje:

- sistematično promocijo zdravja na delovnem mestu,
- prilagoditve delovnih mest in ergonomije,
- prožno organizacijo dela,
- ciljno usmerjeno vseživljenjsko učenje,
- odpravljanje starostnih stereotipov v organizacijski kulturi,
- ter aktivno podporo duševnemu zdravju zaposlenih (MDDSZ, 2022).

Prilagajanje delovnih mest starejšim zaposlenim ne predstavlja zgolj socialnega ali etičnega vprašanja, temveč tudi pomembno ekonomsko naložbo. Raziskave kažejo, da so stroški prilagoditev praviloma nižji od stroškov fluktuacije, dolgotrajne bolniške odsotnosti ali prezgodnjega izstopa s trga dela. Podjetja, ki sistematično vlagajo v aktivno staranje, dosegajo višjo produktivnost, večjo pripadnost zaposlenih in boljšo dolgoročno konkurenčnost (Eurofound, 2020; OECD, 2021).

Tabela 4.1: Ključne spremembe in specifične potrebe starejših na trgu dela pred in po pandemiji covid-19

Področje	Stanje pred pandemijo (do 2019)	Stanje po pandemiji (2020–2025)	Implikacije za politike in delodajalce
Zaposlitvena stabilnost	Starejši so se zaposlovali počasneje, a ob stabilnem gospodarskem okolju	Povečano tveganje izgube zaposlitve v kriznih sektorjih, počasnejša reintegracija	Ciljno usmerjeni ukrepi za hitro ponovno vključevanje starejših
Trajanje brezposelnosti	Dolgotrajna brezposelnost že izrazita težava	Nadaljnje podaljševanje povprečnega trajanja brezposelnosti	Povečana potreba po individualizirani podpori in mentorstvu
Digitalne kompetence	Nižja vključenost v digitalna usposabljanja	Digitalni razkorak se je še poglobil	Razvoj prilagojenih digitalnih izobraževanj za starejše
Delo na daljavo	Omejena uporaba, predvsem pri mlajših zaposlenih	Razširjeno, a starejši manj vključeni	Potreba po tehnični in vsebinski podpori starejšim
Zdravstvena tveganja	Postopno slabšanje fizičnega zdravja	Povečana izpostavljenost zdravstvenim in dolgoročnim posledicam covida	Krepitev promocije zdravja na delovnem mestu
Duševno zdravje	Stres in izgorelost prisotni, a manj izpostavljeni	Povečana anksioznost, socialna izolacija, izgorelost	Razvoj celostnih programov podpore duševnemu zdravju
Usklajevanje dela in zasebnega življenja	Omejene fleksibilne oblike dela	Povečane skrbstvene obremenitve (otroci, starejši)	Razširitev fleksibilnega delovnega časa in oblik zaposlitve
Stereotipi delodajalcev	Prisotni, a pogosto implicitni	V krizah okrepljeni (nižja prilagodljivost, produktivnost)	Aktivno odpravljanje starostne diskriminacije

Področje	Stanje pred pandemijo (do 2019)	Stanje po pandemiji (2020–2025)	Implikacije za politike in delodajalce
Vseživljenjsko učenje	Nizka vključenost starejših	Povečana potreba, a še vedno nizka udeležba	Spodbude za učenje v poznejših kariernih fazah
Motivacija za podaljševanje dela	Zmerna, pogosto usmerjena v upokožitev	Del želi delati dlje, del izstopiti	Individualizirani pristopi k podaljševanju delovne aktivnosti

Vir: prirejeno po OECD (2021), Eurofound (2021, 2022), ZRSZ (2022), SURS (2023), MDDSZ (2022)

4.1.11 Analiza specifičnih potreb starejših v zaposlovanju s poudarkom na digitalnih veščinah

V zadnjem desetletju se je vprašanje podaljševanja delovne aktivnosti starejših vse tesneje povežalo z razvojem digitalnih veščin in sposobnostjo prilagajanja tehnološkim spremembam na trgu dela. Digitalna preobrazba delovnih procesov, ki vključuje širjenje **avtomatizacije**, uporabo **digitalnih platform**, **uvajanje umetne inteligence** ter vse večjo rabo **podatkovno podprtih odločitev**, pomembno spreminja strukturo delovnih mest in zahteve po znanjih zaposlenih v skoraj vseh sektorjih gospodarstva. Te spremembe ne vplivajo zgolj na nastajanje novih poklicev, temveč tudi na preoblikovanje obstoječih delovnih nalog, kar povečuje pomen stalnega nadgrajevanja kompetenc skozi celotno delovno dobo.

Pri tem se starejši delavci v primerjavi z mlajšimi generacijami pogosteje soočajo s pomanjkanjem ustreznih **digitalnih kompetenc**, kar lahko omejuje njihovo sposobnost prilagajanja tehnološkim spremembam, zmanjšuje njihovo **delovno mobilnost** in povečuje tveganje za **prezgodnji izstop s trga dela**. Raziskave opozarjajo, da digitalna izključenost starejših ni zgolj individualni problem, temveč ima tudi širše sistemske posledice, saj zmanjšuje razpoložljivost izkušenih kadrov, povečuje pritiske na **sisteme socialne varnosti** ter otežuje doseganje ciljev **aktivnega in zdravega staranja** (OECD, 2021; ILO, 2022).

Mednarodne primerjalne analize dosledno kažejo, da so digitalne spretnosti izrazito starostno pogojene. Po podatkih Eurostata ima v starostni skupini 55–64 let bistveno manjši delež prebivalcev vsaj osnovne digitalne spretnosti v primerjavi z mlajšimi starostnimi skupinami, pri čemer Slovenija pri tem ne odstopa pozitivno od povprečja Evropske unije (Eurostat, 2023). Podatki iz indeksa DESI dodatno kažejo, da razkorak ni omejen zgolj na osnovna znanja, temveč se še izraziteje kaže pri **naprednejših digitalnih kompetencah**, kot so uporaba

sodelovalnih digitalnih orodij, delo z digitalnimi podatki, razumevanje avtomatiziranih procesov ter prilagajanje novim tehnološkim rešitvam, ki postajajo sestavni del sodobnih delovnih mest (European Commission, 2023).

Raziskave OECD, zlasti rezultati raziskave PIAAC, dodatno opozarjajo, da starejši zaposleni v povprečju dosegajo nižje ravni spretnosti za reševanje problemov v tehnološko bogatih okoljih, kar povečuje tveganje za njihovo strukturno izključevanje s trga dela (OECD, 2019). To se še posebej odraža v sektorjih, kjer digitalizacija poteka hitro in kjer se zahteve po digitalnih znanjih stalno nadgrajujejo. Pomanjkanje digitalnih veščin se pogosto povezuje tudi z **nižjo vključenostjo starejših v vseživljenjsko učenje**, saj so starejši zaposleni manj pogosto vključeni v formalne in neformalne oblike izobraževanja, kar dolgoročno pogloblja razlike med generacijami zaposlenih in zmanjšuje učinkovitost politik aktivnega staranja (OECD, 2020; Cedefop, 2020).

Digitalni razkorak pomembno vpliva tudi na kakovost **medgeneracijskega sodelovanja** v delovnem okolju. Medtem ko mlajši zaposleni pogosteje prevzemajo vlogo nosilcev digitalnih znanj in novih tehnoloških praks, starejši razpolagajo z obsežnim strokovnim znanjem, delovnimi izkušnjami in poglobljenim razumevanjem organizacijskih procesov. V delovnih okoljih, kjer niso vzpostavljeni sistematični mehanizmi za prenos znanj med generacijami, to pogosto vodi v **neizkoriščen potencial starejših zaposlenih**, slabšo izmenjavo znanja ter krepitev stereotipov o njihovi manjši prilagodljivosti in produktivnosti. Nasprotno pa empirične raziskave kažejo, da organizacije, ki aktivno spodbujajo medgeneracijsko učenje, mentorstvo in timsko delo, dosegajo **boljše rezultate na področju inovativnosti, organizacijske stabilnosti** ter zadrževanja starejših zaposlenih v delovni aktivnosti (Eurofound, 2021; WHO, 2020).

Z vidika javnih politik in ukrepov aktivnega staranja postaja zato vse pomembnejše povezovanje razvoja digitalnih veščin starejših z ukrepi za spodbujanje medgeneracijskega sodelovanja. Evropske strateške usmeritve, vključno z **Evropskim partnerstvom za inovacije za dejavno in zdravo staranje**, poudarjajo potrebo po prilagojenih programih usposabljanja za starejše zaposlene, ki upoštevajo njihove učne potrebe, tempo učenja in delovne zmožnosti, ter po uvajanju različnih oblik mentorstva, vključno z obratnim mentorstvom, kjer se digitalna znanja in izkušnje prenašajo dvosmerno med generacijami (Evropska komisija, 2020; Cedefop, 2021). Takšni pristopi dokazano prispevajo k večji delovni vključenosti starejših, zmanjšujejo

tveganje prezgodnjega izstopa s trga dela ter krepijo socialni dialog in zaupanje med generacijami znotraj organizacij.

V tem kontekstu ima pomembno vlogo tudi delovno okolje, saj empirični podatki kažejo, da starejši zaposleni lažje razvijajo digitalne veščine v organizacijah, ki zagotavljajo podporno učno kulturo, prilagoditve delovnih mest, ustrezne delovne pogoje ter sistematično vključevanje v izobraževanja in usposabljanja. Ukrepi, ki povezujejo razvoj digitalnih kompetenc, promocijo zdravja na delovnem mestu in prilagoditev delovnih pogojev, dokazano prispevajo k daljšemu ohranjanju starejših v delovni aktivnosti, nižji stopnji **absentizma** ter boljši kakovosti delovnega življenja v poznejših fazah delovne kariere (OECD, 2021; Eurofound, 2022; ILO, 2022).

4.1.12 Izzivi medgeneracijskega sodelovanja

Medgeneracijsko sodelovanje predstavlja enega ključnih izzivov sodobnih trgov dela, še posebej v državah z izrazitimi demografskimi spremembami, kot je Slovenija. Po letu 2020 se je pomen medgeneracijskega sodelovanja bistveno okrepil, saj so pandemija covid-19, pospešena digitalizacija, prehod na hibridne oblike dela ter strukturno pomanjkanje delovne sile razgalili razlike med generacijami zaposlenih na nove in bolj izrazite načine. Medgeneracijsko sodelovanje danes ni več zgolj vprašanje prenosa znanja, temveč postaja sistemski pogoj za organizacijsko odpornost, kontinuiteto delovnih procesov in socialno kohezijo v delovnih okoljih (OECD, 2023).

Po letu 2020 se je evropski trg dela znašel v okoliščinah, ki so bistveno drugačne od predhodnega obdobja. Pandemija je povzročila hiter prehod na delo na daljavo, močno povečala uporabo digitalnih orodij ter spremenila načine komuniciranja in sodelovanja med zaposlenimi. Hkrati se je zaradi demografskih trendov pospešilo staranje delovne sile, kar pomeni, da so v organizacijah hkrati prisotne zelo različne starostne kohorte, pogosto s precej različnimi delovnimi izkušnjami, kompetencami in pričakovanji (Eurofound, 2022).

V Sloveniji se ti trendi odražajo v naraščajočem deležu zaposlenih, starejših od 55 let, ter v vstopu generacije Z na trg dela v obdobju po pandemiji. To pomeni, da se razkorak med najstarejšimi in najmlajšimi zaposlenimi povečuje ne le po starosti, temveč tudi po delovnih navadah, razumevanju avtoritete, odnosu do tehnologije in pričakovanjih glede delovnega okolja (SURS, 2024).

Za razliko od predhodnih obdobj, ko so bile razlike med generacijami pogosto obravnavane predvsem kot kulturne ali vrednotne, se po letu 2020 vse bolj kažejo kot **funkcionalne razlike**, povezane z organizacijo dela. Raziskave kažejo, da se razlike med generacijami danes najmočnejše izražajo na naslednjih področjih (Eurofound, 2023):

- uporaba in dojemanje digitalnih orodij,
- odnos do dela na daljavo in hibridnih oblik dela,
- pričakovanja glede fleksibilnosti delovnega časa,
- razumevanje meja med delom in zasebnim življenjem,
- doživljanje psihosocialnih obremenitev.

Mlajše generacije praviloma hitreje sprejemajo digitalna orodja, asinhrono komunikacijo in fleksibilne delovne modele, starejši zaposleni pa pogosteje poudarjajo pomen osebnega stika, stabilnih delovnih struktur in jasnih delovnih vlog. Te razlike same po sebi niso problematične, postanejo pa vir napetosti, kadar organizacije ne zagotovijo ustreznih mehanizmov za usklajevanje različnih delovnih praks (EU-OSHA, 2022). Pandemija covid-19 je delovala kot katalizator že obstoječih razlik med generacijami. Medtem ko so se nekateri starejši zaposleni soočali z večjimi izzivi pri prehodu na digitalno delo, so mlajši zaposleni pogosteje poročali o povečani negotovosti, pomanjkanju mentorstva in slabši vključenosti v organizacijske procese zaradi dela na daljavo (ILO, 2022).

Raziskave po pandemiji kažejo, da se je v številnih organizacijah zmanjšal neformalen prenos znanja, ki je bil prej vezan na fizično prisotnost, skupno delo in spontano interakcijo. To je posebej prizadelo mlajše zaposlene in novozaposlene, hkrati pa zmanjšalo vidnost in vlogo starejših zaposlenih kot nosilcev institucionalnega znanja (OECD, 2023). Po letu 2020 se je izrazito povečal pomen psihosocialnih dejavnikov dela. Starejši zaposleni so pogosteje izpostavljeni tveganjem, povezanim z zdravstveno ranljivostjo, dolgotrajnimi posledicami bolezni in strahom pred izgubo zaposlitve v obdobju hitrih sprememb. Mlajše generacije pa pogosteje poročajo o izgorelosti, anksioznosti in občutku pomanjkanja stabilnosti (EU-OSHA, 2023). Medgeneracijsko sodelovanje lahko v tem kontekstu deluje bodisi kot zaščitni dejavnik bodisi kot dodatni vir obremenitev. Organizacije, ki spodbujajo sodelovanje, mentorstvo in odprto komunikacijo, poročajo o boljšem psihosocialnem počutju zaposlenih vseh starosti. Nasprotno pa pomanjkanje razumevanja generacijskih razlik pogosto vodi v konflikte, stereotipizacijo in zmanjšano zaupanje (Eurofound, 2022).

Čeprav se je v javnih politikah okrepil poudarek na aktivnem staranju in vseživljenjskem učenju, stereotipi o starejših zaposlenih ostajajo močno prisotni. Po pandemiji se je v nekaterih sektorjih celo okrepila percepcija starejših kot »manj prilagodljivih« ali »manj digitalno kompetentnih«, kar lahko vodi v posredno starostno diskriminacijo pri napredovanju, vključevanju v razvojne projekte ali dostopu do usposabljanj (European Commission, 2022). Hkrati se pojavljajo tudi stereotipi o mlajših zaposlenih, zlasti generaciji Z, ki so pogosto označeni kot manj lojalni, manj vztrajni in preveč zahtevni glede pogojev dela. Takšne poenostavljene predstave otežujejo vzpostavljanje zaupanja in sodelovanja ter zmanjšujejo učinkovitost delovnih timov.

Po letu 2020 se v praksi uveljavljajo novi pristopi k upravljanju medgeneracijskih odnosov. Med najbolj učinkovitimi se izkazujejo (OECD, 2023; Eurofound, 2023):

- dvosmerno mentorstvo (starejši–mlajši in mlajši–starejši),
- strukturirani programi prenosa znanja pred upokojitvijo,
- timsko delo, ki načrtno združuje različne starostne skupine,
- prilagoditve delovnih mest glede na življenjsko obdobje,
- vključevanje medgeneracijskih vidikov v strategije vodenja.

Ključno je, da se medgeneracijsko sodelovanje ne obravnava kot izolirana kadrovska aktivnost, temveč kot del širše strategije upravljanja človeških virov in organizacijske kulture.

V prihodnjem desetletju bo medgeneracijsko sodelovanje postajalo še pomembnejše. Zaradi demografskega krčenja delovne sile bo ohranjanje starejših zaposlenih in hkratno vključevanje mlajših generacij nujen pogoj za gospodarsko in socialno vzdržnost. Organizacije, ki bodo sposobne prepoznati komplementarnost med generacijami, razvijati vključujoče delovno okolje in sistematično vlagati v sodelovanje, bodo v prednosti tako z vidika produktivnosti kot tudi z vidika socialne stabilnosti (European Commission, 2023).

4.1.13 Izzivi motiviranja starejših zaposlenih

Motiviranje starejših zaposlenih po letu 2020 je postalo bistveno zahtevnejše kot v prejšnjih obdobjih, saj se je delovno okolje v relativno kratkem času korenito spremenilo. Pandemija COVID-19 ni predstavljala zgolj zdravstvene krize, temveč je razkrila strukturne slabosti organizacij na področju upravljanja človeških virov, zlasti v povezavi s starejšimi zaposlenimi. Raziskave OECD (2020, 2021) in Eurofounda (2021) kažejo, da so starejši zaposleni pogosteje

poročali o občutkih negotovosti, povečani delovni obremenitvi ter strahu pred tehnološkim zaostankom, kar neposredno vpliva na njihovo motivacijo in delovno zavzetost.

Hkrati pa se je v tem obdobju okrepilo spoznanje, da starejši zaposleni predstavljajo ključen stabilizacijski dejavnik organizacij. Njihove izkušnje, institucionalno znanje in sposobnost kriznega odločanja so se v času pandemije izkazali kot izjemno dragoceni, vendar pogosto premalo sistematično prepoznani in nagrajeni (Evropska komisija, 2021). To razhajanje med dejansko vrednostjo starejših zaposlenih in njihovim zaznanim položajem v organizacijah predstavlja enega osrednjih motivacijskih izzivov sodobnega trga dela.

Empirični podatki po letu 2020 potrjujejo, da se motivacijski vzorci zaposlenih izrazito spreminjajo z napredovanjem delovne kariere. Medtem ko so v zgodnejših fazah kariere v ospredju napredovanje, razvoj kompetenc in finančne spodbude, se pri starejših zaposlenih težišče premakne k stabilnosti, smiselnosti dela in kakovosti delovnih odnosov (OECD, 2020; Eurofound, 2022).

Starejši zaposleni vse pogosteje izražajo potrebo po tem, da njihovo delo prispeva k širšemu smislu, bodisi skozi mentorstvo, prenos znanja ali sodelovanje pri strateških nalogah. Motivacija se tako manj navezuje na individualne dosežke in bolj na občutek prispevka k organizaciji in skupnosti. Raziskave kažejo, da občutek koristnosti in priznanja pomembno vpliva na odločitev starejših zaposlenih, ali bodo ostali delovno aktivni ali se bodo predčasno umaknili s trga dela (ILO, 2021).

Digitalna preobrazba, ki se je po letu 2020 dodatno pospešila, ima ambivalenten vpliv na motivacijo starejših zaposlenih. Na eni strani digitalna orodja omogočajo večjo fleksibilnost, delo na daljavo in zmanjševanje fizičnih obremenitev, kar lahko pozitivno vpliva na motivacijo in podaljševanje delovne aktivnosti. Na drugi strani pa raziskave opozarjajo na pojav t. i. digitalnega stresa, ki se pri starejših zaposlenih kaže v strahu pred izgubo kompetentnosti, večji kognitivni obremenitvi in občutkih izključenosti iz digitalno intenzivnih delovnih procesov (Eurofound, 2021).

Motivacijski učinek digitalizacije je zato močno odvisen od načina uvajanja tehnologij. Organizacije, ki starejšim zaposlenim zagotavljajo ustrezno podporo, postopno uvajanje in prilagojena usposabljanja, poročajo o višji motivaciji in večji pripravljenosti starejših

zaposlenih za sprejemanje sprememb (OECD, 2021). Nasprotno pa hitre, nepodprte digitalne transformacije pogosto delujejo izrazito demotivacijsko.

Po letu 2020 se je v raziskavah delovne motivacije izrazito okrepil poudarek na psihološki varnosti. Psihološka varnost pomeni, da se zaposleni počutijo dovolj varne, da izrazijo svoje skrbi, postavljajo vprašanja in priznajo neznanje brez strahu pred negativnimi posledicami. Za starejše zaposlene je ta vidik še posebej pomemben, saj so pogosto izpostavljeni stereotipom o tehnološki manjvrednosti ali manjši prilagodljivosti (ILO, 2021). Organizacijska kultura, ki spodbuja učenje, sodelovanje in medgeneracijski dialog, dokazano povečuje motivacijo starejših zaposlenih. Raziskave Eurofounda (2022) kažejo, da starejši zaposleni v vključujočih delovnih okoljih poročajo o višji stopnji delovne zavzetosti, nižjem stresu in večji pripravljenosti za podaljševanje delovne aktivnosti.

Motiviranje starejših zaposlenih je neločljivo povezano z vprašanji zdravja in delovne sposobnosti. Po letu 2020 se je povečala pojavnost psihosocialnih tveganj, kot so izgorelost, anksioznost in dolgotrajna utrujenost, kar še posebej prizadene starejše zaposlene (WHO, 2021). Organizacije, ki zdravje obravnavajo zgolj kot individualno odgovornost zaposlenih, se soočajo z nižjo motivacijo in višjo fluktuacijo starejših kadrov. Nasprotno pa celostni programi promocije zdravja, prilagoditve delovnih mest in fleksibilne oblike dela dokazano pozitivno vplivajo na motivacijo starejših zaposlenih. Evropska komisija (2021) ugotavlja, da imajo organizacije, ki sistematično vlagajo v dobro počutje starejših zaposlenih, višjo produktivnost in nižje stroške odsotnosti z dela.

Na makro ravni motivacijo starejših zaposlenih pomembno oblikujejo institucionalni in politični okvirji. Po letu 2020 so številne države članice EU okrepile politike aktivnega staranja, podaljševanja delovne aktivnosti in prilagodljivih prehodov v upokožitev. Raziskave OECD (2021) kažejo, da sistemi, ki omogočajo postopno zmanjševanje delovne obremenitve, kombiniranje dela in pokojnine ter fleksibilne oblike zaposlitve, pozitivno vplivajo na motivacijo starejših zaposlenih za ostajanje na trgu dela. V Sloveniji se je po letu 2020 sicer povečalo zavedanje pomena motiviranja starejših zaposlenih, vendar analize kažejo, da ostajajo ukrepi pogosto fragmentirani in premalo povezani z dejanskimi potrebami starejših delavcev (SURS, 2022; MDDSZ, 2023). To ustvarja razkorak med strateškimi cilji in dejanskimi učinki na delovno motivacijo.

V sodobnem delovnem okolju motivacija starejših zaposlenih ni več zgolj vprašanje individualnega zadovoljstva, temveč postaja ključni element trajnostnega upravljanja delovne sile. Organizacije, ki starejše zaposlene obravnavajo kot strošek ali oviro, tvegajo izgubo znanja, večjo fluktuacijo in nižjo odpornost na krizne razmere. Nasprotno pa organizacije, ki sistematično vlagajo v motivacijo starejših zaposlenih, pridobivajo konkurenčno prednost v obliki stabilnosti, večje zavzetosti in medgeneracijskega prenosa znanja (OECD, 2020; Eurofound, 2022). Motiviranje starejših zaposlenih po letu 2020 tako zahteva celosten, večnivojski pristop, ki presega klasične motivacijske modele in vključuje organizacijsko kulturo, vodstvene prakse, zdravstvene politike ter širše družbene in institucionalne okvirje.

4.1.14 Primeri dobrih praks sodelovanja starejših s socialnimi partnerji

4.1.14.1 Socialni partnerji

Socialni partnerji so posamezne interesne skupine (delodajalcev, sindikatov), ki predstavljajo in varujejo interese svojih članov. V Sloveniji socialne partnerje predstavljajo predstavniki delodajalcev in predstavniki delavcev, Vlada RS pa predstavlja partnerja v tripartitnem dialogu na ravni Ekonomsko-socialnega sveta ter delodajalca v javnem sektorju (ESS; Vlada RS, 2005, str. 5).

Delodajalske organizacije

Delodajalske organizacije so predstavnice delodajalskih interesov in so vključene v proces kolektivnih pogajanj na vseh ravneh. Med ključnimi reprezentativnimi organizacijami, ki nastopajo tudi v okvirih institucionaliziranega socialnega dialoga, se praviloma uvrščajo:

- Gospodarska zbornica Slovenije (GZS),
- Obrtno-podjetniška zbornica Slovenije (OZS),
- Združenje delodajalcev Slovenije (ZDS),
- Združenje delodajalcev obrti in podjetnikov Slovenije (ZDOPS),
- Trgovinska zbornica Slovenije (TZS) (ZDS; ZDOPS; TZS; OZS).

Sindikati

Sindikati predstavljajo interesno organizirano skupino predstavnikov delojemalcev, katerih cilji so usmerjeni v zaščito svojih članov in širših interesov delavcev. Predhodni pogoj za delovanje tripartitnega modela je obstoj močnih, neodvisnih ter zakonsko priznanih in demokratično

organiziranih sindikatov (ZSSS; podatki.gov.si). Na ravni države je seznam reprezentativnih sindikatov javno dostopen in se posodablja kot uradna evidenca (podatki.gov.si). V praksi med reprezentativnimi konfederacijami/zvezami na nacionalni ravni nastopajo zlasti:

- Zveza svobodnih sindikatov Slovenije (ZSSS),
- Konfederacija sindikatov Slovenije PERGAM,
- Neodvisnost – Konfederacija novih sindikatov Slovenije (KNSS Neodvisnost),
- Konfederacija sindikatov 90 Slovenije (KSS 90),
- Slovenska zveza sindikatov Alternativa,
- Sindikat delavcev Slovenije – Solidarnost,
- Konfederacija sindikatov javnega sektorja Slovenije (ZSSS; podatki.gov.si).

Vlada

Vlada Republike Slovenije ima na področju socialnega dialoga dve vlogi. Na eni strani je aktivna tretja stranka v dialogu med delodajalci in delavci v centralnem tristranskem organu na nacionalni ravni (Ekonomsko-socialni svet). Hkrati pa Vlada RS nastopa tudi kot neposredni delodajalec v javnem sektorju (npr. pri pogajanjih o plačni politiki in sistemskih rešitvah), pri čemer ima ključno vlogo tudi zato, ker lahko v okviru svojih pristojnosti partnerske dogovore prenaša v zakonodajni postopek (ESS; Vlada RS, 2005, str. 8).

Socialni partnerji obravnavajo vprašanja in ukrepe, ki se nanašajo na ekonomsko in socialno politiko na državni ravni, ter druga vprašanja, ki zadevajo posebna področja dogovarjanja socialnih partnerjev. Praviloma gre za pravice, obveznosti in odgovornosti delodajalcev in delavcev, plače in plačne politike, pogoje in politike zaposlovanja, socialno varnost, varnost in zdravje pri delu ter širša vprašanja vzdržnosti sistemov (ESS; Evropska komisija – NRP 2023). Posebej v kontekstu dolgožive družbe se tematike starejših (zaposlenih in upokojencev) v socialnem dialogu praviloma pojavljajo prek pokojninske zakonodaje, ukrepov podaljševanja delovne aktivnosti ter prilagoditev delovnih pogojev in organizacije dela (Vlada RS, 2025; ESS).

4.1.14.2 Socialni dialog

Socialni partnerji imajo edinstveno vlogo v socialnem in ekonomskem upravljanju. Predstavljajo interese in probleme sveta dela – od delovnih pogojev do razvoja stalnega usposabljanja in določanja plačnih standardov – ter so pooblaščen, da vodijo dialog v imenu svojih članov, ki lahko privede do sklenitve kolektivnih pogodb ali drugih zavezujočih

dogovorov (ESS; Evropska komisija – NRP 2023). Ravno po tem se socialni dialog razlikuje od širšega javnega dialoga: socialni partnerji niso zgolj glasniki interesov, temveč lahko svoje člane obvežejo k določenim ravnanjem, standardom ali zavezam, če je dogovor dosežen v institucionaliziranih okvirih (ESS).

Socialni dialog je lahko **bipartiten** ali **tripartiten**. Bipartiten socialni dialog je vzpostavljen med sindikati in delodajalci, medtem ko je tripartiten med sindikati, delodajalci in državo oziroma vlado. Pri tem je socialni dialog med sindikati javnega sektorja in vlado bipartiten, saj vlada v tem primeru nastopa kot delodajalec (Vlada RS; ESS). Socialni dialog in kolektivna pogajanja sta eden izmed stebrov evropskega socialnega modela in pomemben element stabilnosti delovnih razmerij, še posebej v obdobjih strukturnih sprememb (Evropska komisija – NRP 2023; ESS).

Na ravni države je **Ekonomsko-socialni svet (ESS)** osrednje mesto socialnega dialoga. V njem so socialni partnerji in Vlada RS zastopani na tripartiten način, pri čemer je ESS opredeljen kot institucionalni okvir za obravnavo zakonodajnih predlogov in strateških dokumentov ter za doseganje usklajevanj v socialnih in ekonomskih politikah (ESS; ESS – Act on the Establishment; ESS – Rules on the Operation). Prav zaradi tematskega obsega ESS (pogoji dela, socialna varnost, pokojnine, trg dela) je ta organ tudi ključni prostor, kjer se interesi starejših prepletajo z interesi delodajalcev, sindikatov in države (ESS; Vlada RS, 2025).

4.1.14.3 Primeri dobrih praks sodelovanja starejših v socialnem dialogu

V obdobju po letu 2018 se razprave o dolgoživi družbi, podaljševanju delovne aktivnosti in vzdržnosti socialnih sistemov še izraziteje prelivajo v socialni dialog. Ker so starejši delavci neposredno prizadeti zaradi sprememb upokojitvenih pogojev, ukrepov za ohranjanje delazmožnosti ter prilagoditev delovnih mest, socialni partnerji delujejo kot ključni prenašalci interesov starejših – tako prek sindikalnih zahtev (z vidika pogojev dela, zdravja in socialne varnosti) kot prek delodajalskih pobud (z vidika kadrovske stabilnosti, prenosov znanja in produktivnosti) (ESS; ZSSS; ZDS; Vlada RS, 2025).

(1) Dogovor socialnih partnerjev o uskladitvi pokojninske zakonodaje (2025) kot primer institucionalno okrepljenega socialnega dialoga

Primer dobre prakse sodelovanja socialnih partnerjev, ki neposredno zadeva starejše (zaposlene in bodoče upokojece), je podpis **Dogovora socialnih partnerjev o predlogu zakona za**

spremembe pokojninske in invalidske zakonodaje v letu 2025. Vlada RS je javno izpostavila, da je bil predlog pokojninske reforme oblikovan skozi socialni dialog in širšo razpravo, z namenom večje predvidljivosti in pravičnosti sistema ter zmanjšanja potrebe po ad hoc intervencijah (Vlada RS, 2025). Dodatno je bilo v komunikaciji ob podpisu dogovora poudarjeno, da je usklajevanje rezultat dialoga in kompromisa med akterji, kar je pomembno prav pri reformah, ki vplivajo na delovno dobo, upokojitveno starost ter položaj starejših na trgu dela (Vlada RS, 2025; Vlada RS, 2025 – 2. 4. 2025). V tem smislu gre za primer, kjer so socialni partnerji (delodajalske organizacije in sindikati) formalno soustvarjali okvir sprememb, kar je osrednja značilnost kakovostnega tripartitnega dialoga na ESS (ESS; Vlada RS, 2025).

(2) Podpis dokumentov za izvedbo plačne reforme v javnem sektorju (2024/2025) kot primer bipartitnega dialoga in zaščite standardov, pomembnih tudi za starejše zaposlene

Drug primer dobrih praks, ki se posredno, a pomembno dotika starejših zaposlenih (zlasti v javnem sektorju, kjer je starostna struktura v nekaterih podsistemi izrazitejša), je **podpis dokumentov za izvedbo reforme plačnega sistema v javnem sektorju** konec leta 2024, z uveljavljanjem od 1. 1. 2025. Takšna pogajanja sodijo v okvir bipartitnega socialnega dialoga (vlada kot delodajalec – sindikati javnega sektorja) in kažejo na sposobnost socialnih partnerjev, da v zahtevnih sistemskih spremembah dosežejo dogovor o izvedbenih aktih in dinamiki sprememb (Vlada RS, 2024). Ker plačni sistem vpliva na karijerne poti, napredovanja in posredno tudi na pokojninske osnove, so takšni dogovori pomembni tudi z vidika starejših zaposlenih, ki so bližje izteku delovne kariere (Vlada RS, 2024; ESS).

(3) Projekti socialnih partnerjev za krepitev socialnega dialoga kot posredna infrastruktura za zastopanje starejših (2018–2022)

Po letu 2018 se kot pomembna dobra praksa na področju krepitev socialnega dialoga v Sloveniji uveljavlja projektno in razvojno delo socialnih partnerjev, usmerjeno v sistematično nadgradnjo kompetenc za dialog, kolektivna pogajanja in soupravljanje delavcev. Takšni projekti delujejo kot posredna institucionalna infrastruktura socialnega dialoga, saj ne nadomeščajo formalnih mehanizmov (npr. ESS), temveč jih vsebinsko krepijo z analitičnimi podlagami, usposabljanji in razvojem strokovnih kapacitet deležnikov. Posebno pomembni so za zastopanje interesov ranljivejših skupin na trgu dela, med katere se v kontekstu demografskih sprememb vse pogosteje uvrščajo tudi starejši zaposleni (ESS; Eurofound, 2021).

V tem okviru predstavlja referenčno dobro prakso projekt »**Krepitev kompetenc socialnih partnerjev s poudarkom na delovnopравни zakonodaji in varnosti pri delu**«, ki ga je v obdobju 1. 12. 2017–31. 8. 2021 vodila **Zveza delavskih sindikatov Slovenije – Solidarnost** kot reprezentativna sindikalna centrala na državni ravni, v partnerstvu z **Regionalno gospodarsko zbornico Celje (RGZC)**. Projekt je bil financiran v okviru **istega javnega razpisa za sofinanciranje projektov socialnih partnerjev**, ki ga izvaja Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti ob podpori Evropskega socialnega sklada, in zato predstavlja neposredno vsebinsko in metodološko predhodnico obravnavanega projekta.

Izhodišče projekta je bilo zaznano strukturno neskladje med formalno vzpostavljenim sistemom socialnega dialoga v Sloveniji in njegovo dejansko kakovostjo ter učinkovitostjo v praksi. Iz izkušenj obeh partnerjev je izhajala ugotovitev, da ima socialni dialog v Sloveniji pomemben potencial za razvoj, vendar zahteva ciljno usmerjeno krepitev znanja, kompetenc in osveščenosti deležnikov, zlasti na področjih delovnopravne zakonodaje, varnosti in zdravja pri delu, kolektivnega dogovarjanja ter vseživljenjskega učenja. Ta potreba je še posebej izrazita pri obravnavi položaja starejših zaposlenih, ki so zaradi daljše izpostavljenosti delovnim obremenitvam, hitrim tehnološkim spremembam in omejenega dostopa do usposabljanj pogosto v bolj ranljivem položaju (Eurofound, 2021; OECD, 2021). V okviru projekta je bila izvedena **celovita kombinacija analitičnih, izobraževalnih in povezovalnih aktivnosti**, ki so prispevale k sistemski krepitvi socialnega dialoga.

Ključni element so predstavljale **tri poglobljene analize**, in sicer: (i) pregled in analiza stanja socialnega dialoga v Sloveniji in primerjalno v tujini, analiza stanja na trgu dela s poudarkom na mladih; (ii) analiza stanja na trgu dela s poudarkom na starejših zaposlenih. Zadnja navedena analiza predstavlja **empirično osnovo za primerjalni pristop** v obravnavanem projektu, saj omogoča analizo sprememb v položaju starejših na trgu dela v obdobju po letu 2018 ter oceno učinkov politik in projektnih intervencij v vmesnem obdobju. Na podlagi analitičnih ugotovitev so bila razvita izobraževalna gradiva, vzpostavljena **e-učilnica** ter pripravljena **dva priročnika**, namenjena podpori socialnim partnerjem pri vsakodnevem delu. Izvedenih je bilo **14 modularno zasnovanih usposabljanj**, razdeljenih v sedem vsebinskih sklopov, ki so obravnavali delovnopravna vprašanja, varnost in zdravje pri delu, tehnike pogajanj ter organizacijsko kulturo.

Pomemben del projekta so predstavljali tudi **okrogle mize, povezovalni dogodki ter uvodna in zaključna konferenca**, namenjeni izmenjavi dobrih praks in krepitvi sodelovanja med

sindikati, delodajalskimi organizacijami in delodajalci. V projektne aktivnosti je bilo vključenih najmanj **90 udeležencev** iz ključnih ciljnih skupin, vključno s sindikalnimi predstavniki, predstavniki delodajalskih združenj ter vodstvenim kadrom in kadri s področja upravljanja s človeškimi viri. Projektni cilji so bili usmerjeni v nadgradnjo kompetenc za vodenje socialnega dialoga, povečanje usposobljenosti za zagotavljanje pravne varnosti članov ter osveščanje delodajalcev o pomenu zdravja na delovnem mestu in vseživljenjskega učenja. Takšni projekti predstavljajo pomembno dobro prakso, saj z analitičnimi podlagami, razvojem kompetenc in povezovanjem deležnikov omogočajo bolj informirano in učinkovito zastopanje interesov starejših zaposlenih v socialnem dialogu. Hkrati ustvarjajo institucionalni spomin in podatkovno osnovo, ki omogoča primerjalno analizo stanja v daljšem časovnem obdobju ter prispeva k bolj ciljno usmerjenemu oblikovanju politik aktivnega staranja in prilagajanja trga dela demografskim spremembam (ESS; Eurofound, 2022).

(4) Socialni dialog kot “proces”, ne le institucija – primeri napetosti kot argument za krepitev pravil in prakse dialoga

Kakovost socialnega dialoga se po letu 2018 pogosto presoja tudi skozi sposobnost socialnih partnerjev, da ohranijo vključujoč in enakopraven proces. V javnih odzivih delodajalskih organizacij se v zadnjih letih pojavljajo opozorila o pomenu spoštovanja pravil socialnega dialoga in enakopravne vključenosti vseh partnerjev, kar je pomembno tudi z vidika zastopanja starejših, saj se ključne reforme (pokojnine, trg dela, dolgotrajna oskrba, davki in prispevki) pogosto prepletajo in zahtevajo stabilen dogovorni okvir (OZS, 2025; ESS). Čeprav takšni primeri niso “dobra praksa” v ožjem smislu, delujejo kot pomemben korektiv: poudarjajo, da je za zaščito interesov starejših (npr. realno izvedljive delovne dobe, pogoji dela, varnost in zdravje) nujna stabilna, predvidljiva in vključujoča pogajalska infrastruktura (ESS; OZS, 2025).

Skupno lahko povzamemo, da se po letu 2018 dobri primeri sodelovanja socialnih partnerjev pri temah starejših kažejo predvsem v (1) doseganju formalnih dogovorov pri sistemskih reformah (zlasti pokojninskih), (2) uspešnih bipartitnih usklajevanjih v javnem sektorju, ter (3) projektnih in razvojnih aktivnostih, ki krepijo kompetence za socialni dialog in s tem posredno izboljšujejo zastopanje interesov starejših zaposlenih (Vlada RS, 2025; Vlada RS, 2024; ESS; sindikat OSO-KS 90, 2022).

4.1.15 Primeri dobrih praks upravljanja s starejšimi zaposlenimi

Stereotipi o starejših zaposlenih, kot so domnevna manjša prilagodljivost, nižja pripravljenost za učenje ali slabše sprejemanje tehnoloških sprememb, se v kontekstu dolgožive družbe vse bolj prepoznavajo kot organizacijsko in razvojno tveganje. Takšni stereotipi ne vplivajo zgolj na delovne pogoje starejših zaposlenih, temveč tudi na organizacijsko kulturo, medgeneracijske odnose in pripravljenost organizacij na demografske spremembe. Raziskave in strateški dokumenti poudarjajo, da je upravljanje starejših zaposlenih učinkovito le, kadar je obravnavano celostno in sistematično, kot kombinacija ukrepov na področju zdravja, ergonomije, razvoja kompetenc, organizacije dela, medgeneracijskega povezovanja in vključevanja v procese vseživljenjskega učenja, pri čemer so pozitivni učinki praviloma vidni šele ob dolgoročnem in načrtnem izvajanju ukrepov (Javni štipendijski, razvojni, invalidski in preživninski sklad RS, 2025, str. 58–59, 106).

V slovenskem prostoru se kot ena ključnih dobrih praks na področju upravljanja s starejšimi zaposlenimi uveljavlja projekt **Celovita podpora podjetjem za aktivno staranje delovne sile (ASI)**, ki se je izvajal v obdobju **2017–2022** in je bil usmerjen v podporo podjetjem pri sistematičnem prilagajanju delovnih okolij demografskim spremembam. Projekt ASI je podjetjem omogočil dostop do strokovne podpore in finančnih sredstev za pripravo in izvajanje **strategij upravljanja starejših zaposlenih**, pri čemer so bili ukrepi prilagojeni dejanskim potrebam organizacij in njihovih zaposlenih.

Med ključnimi dobrimi praksami, razvitimi v okviru projekta ASI, izstopajo:

- priprava **celostnih strategij upravljanja s starejšimi zaposlenimi**, ki so vključevale analizo starostne strukture, projekcije razvoja kadrov in opredelitev prioriteten ukrepov;
- uvajanje **prilagoditev delovnih mest** (ergonomske prilagoditve, prilagoditev delovnega časa, postopno razbremenjevanje fizično zahtevnih nalog);
- sistematično vključevanje starejših zaposlenih v **usposabljanja in vseživljenjsko učenje**, vključno z usposabljanji za razvoj digitalnih veščin;
- razvoj **medgeneracijskega sodelovanja**, mentorstva in prenosa znanj znotraj podjetij;
- povezovanje ukrepov upravljanja starosti s **promocijo zdravja na delovnem mestu** in preprečevanjem prezgodnjih izhodov s trga dela.

Posebej pomemben vidik dobrih praks v okviru projekta ASI je bil razvoj **digitalnih veščin starejših zaposlenih**. Podjetja so v okviru projekta izvajala usposabljanja, namenjena uporabi digitalnih orodij, uvajanju novih tehnologij v delovne procese ter krepitvi digitalne samozavesti starejših zaposlenih. Ti ukrepi so bili pogosto povezani z medgeneracijskim učenjem, kjer so mlajši zaposleni prevzemali vlogo nosilcev digitalnih znanj, starejši pa mentorjev na področju strokovnih in organizacijskih znanj, kar je prispevalo k zmanjševanju digitalnega razkoraka in krepitvi sodelovanja med generacijami.

Na izkušnjah projekta ASI temelji **nadgradnja v obliki projekta ASI+ (2025–2027)**, ki dodatno krepi sistemski pristop k podaljševanju delovne aktivnosti. Projekt ASI+ nadaljuje podporo podjetjem pri razvoju in izvajanju strategij upravljanja starejših zaposlenih, pri čemer še večji poudarek namenja **digitalnim kompetencam, prilagoditvam delovnih procesov digitalni preobrazbi ter povezovanju aktivnega staranja z razvojnimi strategijami podjetij**. S tem projekt ASI+ predstavlja enega osrednjih primerov dobre prakse v Sloveniji, ki neposredno povezuje upravljanje starosti, digitalizacijo in dolgoročno vzdržnost trga dela.

V tem kontekstu je **Katalog ukrepov za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih**, ki ga je pripravil Javni štipendijski, razvojni, invalidski in preživninski sklad Republike Slovenije, treba razumeti kot **sintezo izkušenj, znanj in dobrih praks**, razvitih prav v okviru projektov ASI in sorodnih intervencij, ter kot orodje za prenos teh praks v širše okolje. Katalog delodajalcem ponuja strukturirane usmeritve za načrtovanje ukrepov na ključnih vsebinskih področjih upravljanja starejših zaposlenih, vendar njegova dodana vrednost izhaja prav iz dejanskih primerov izvedenih ukrepov v podjetjih, ne zgolj iz normativnih priporočil (Javni štipendijski, razvojni, invalidski in preživninski sklad RS, 2025, str. 58–59, 106, 130, 153).

1) Promocija in varovanje zdravja

Na področju zdravja je pomembno, da organizacije vzpostavijo aktivnosti, ki krepijo delazmožnost, zmanjšujejo zdravstvena tveganja ter podpirajo ozaveščanje o pomenu zdravja in skrbi zanj. Katalog med ukrepi navaja tudi možnost sofinanciranja dodatnih diagnostičnih oziroma specialističnih obravnav, kadar bi zaposleni sicer čakali predolgo, pri čemer so predvideni učinki jasni: zaposleni, ki ustrezneje sanirajo oziroma obvladujejo zdravstveno stanje, so bolj delovno sposobni, zato so bolj zavzeti, zadovoljnejši, produktivnejši in manj bolniško odsotni. (Javni štipendijski, razvojni, invalidski in preživninski sklad RS, 2025, str. 57–58).

Kot primer dobre prakse promocije zdravja katalog izpostavlja Petrol, kjer so z zavedanjem, da je zdravje temeljni pogoj za opravljanje dela, že več let izvajali aktivnosti za ohranjanje zdravja zaposlenih, projekt **Zdravo v Petrolu** pa je leta 2018 dobil nove razsežnosti. V okviru programa promocije zdravja na delovnem mestu so leta 2018 bolj intenzivno in sistematično zagnali nove aktivnosti: mesečne posvete »zdravnik svetuje zaposlenim« (zdravnik medicine dela, fizioterapevt ali drugi strokovnjaki na različnih lokacijah), svetovanje strokovnim službam, mesečne plakate z razširjenimi vsebinami (npr. metode preprečevanja oziroma obvladovanja stresa), ter izobraževanja z zdravnikom, fizioterapevtom, psihologom ali kombinacijo vseh, odvisno od programa. (Javni štipendijski, razvojni, invalidski in preživninski sklad RS, 2025, str. 58).

V okviru iste dobre prakse katalog dodatno poudari tudi pomen športnega udejstvovanja in povezovanja (aktivnost **Sprejmeš izziv?**), ki je zasnovana kot serija športnih izzivov, prilagojenih vsem starostnim skupinam, z možnostjo strokovnih nasvetov glede vadbe in treninga ter z elementi nagrajevanja. (Javni štipendijski, razvojni, invalidski in preživninski sklad RS, 2025, str. 59).

2) Ergonomija, prilagoditev dela in delovnega časa

Dobro je, da se organizacije osredotočijo na razbremenitve pri stoječem delu in na rešitve, ki zmanjšujejo obremenitve gibalnega sistema, saj je stoječe delo še posebej obremenjujoče za starejše zaposlene. Katalog zato kot enega od ukrepov navaja **po meri oblikovane vložke za obutev**, ki so računalniško prilagojeni potrebam stopala posameznika; stoječe delo v delovnih čevljih s takšnimi vložki je lahko neprimerno lažje in manj stresno, ukrep pa zahteva sodelovanje z zunanjim strokovnjakom ter jasne kriterije za izbor prioriternih upravičencev. (Javni štipendijski, razvojni, invalidski in preživninski sklad RS, 2025, str. 106). Kot slovenski primer dobre prakse katalog navaja nabor konkretnih prilagoditev, ki so usmerjene v dobro počutje in učinkovitejše delo vseh generacij: delavci imajo prilagojeno obutev (nekateri po navodilih zdravnika posebne vložke), skrbijo za dobro osvetlitev (posebej pomembno pri starejših zaradi slabšanja vida), delavci so usposobljeni za različne procese in lahko krožijo med delovnimi mesti, delovna mesta prilagajajo potrebam posameznika, dogovorjen je prožni delovni čas, organizira se letno družabno srečanje v naravi, zaposleni imajo možnost pogovora z vodstvom o težavah, hkrati pa se spodbuja udeleževanje izobraževanj in dodatnih usposabljanj. (Javni štipendijski, razvojni, invalidski in preživninski sklad RS, 2025, str. 166).

V več podjetjih so bile v okviru projekta ASI uvedene **digitalne rešitve za razbremenitev starejših zaposlenih**, zlasti na fizično zahtevnih delovnih mestih. To je vključevalo:

- digitalizacijo poročanja in administrativnih nalog,
- uporabo digitalnih nadzornih sistemov namesto ročnih postopkov,
- prilagoditev delovnih procesov tako, da starejši zaposleni ohranijo nadzorno in mentorsko vlogo.

Ti ukrepi so omogočili **podaljševanje delovne aktivnosti brez povečanja zdravstvenih tveganj**, kar je eden osrednjih ciljev aktivnega staranja (JSklad RS, 2021).

3) Kadrovski razvoj, kompetence in usposabljanje

Na področju kadrovskega razvoja katalog izpostavlja pomen usposabljanj, ki so povezana s kompetenčnim modelom ter sistemom razvoja kompetenc v organizaciji. Priporočeno je, da se usposabljanja izvajajo skladno z razvojnimi oziroma individualnimi načrti usposabljanja ter da se po izvedbi izvede evalvacija, ki omogoča vpogled v ustreznost izvajalca, zadovoljstvo starejših zaposlenih in kakovost vsebine. Predvideni učinki so bolj usposobljeni in kompetentni zaposleni, ki delo opravljajo lažje in ustvarjalneje, kar vpliva tudi na količino in kakovost opravljenega dela. (Javni štipendijski, razvojni, invalidski in preživninski sklad RS, 2025, str. 129–130). Kot slovenski primer dobre prakse katalog navaja **Odelo Slovenija, d. o. o.**, kjer je poudarek na razvoju kompetenc starejših zaposlenih in na prenosu znanja; primer je umeščen v sklop ukrepov »Kadrovski razvoj, kompetence in usposabljanje«, kar kaže na logiko, da se upravljanje starejših zaposlenih gradi z načrtnim razvojem in zadržanjem ključnih znanj. (Javni štipendijski, razvojni, invalidski in preživninski sklad RS, 2025, str. 130). Kot dobra praksa se je uveljavilo tudi **aktivno vključevanje starejših zaposlenih v faze uvajanja novih digitalnih orodij**. V več podjetjih so starejši sodelovali pri:

- testiranju uporabniške prijaznosti digitalnih sistemov,
- oblikovanju navodil za uporabo,
- prilagajanju digitalnih rešitev delovnim navadam zaposlenih.

Ta praksa je povečala sprejetost digitalnih orodij ter zmanjšala tveganje, da bi digitalizacija vodila v izrinjanje starejših zaposlenih (JSklad RS, ASI – študije primerov).

4) Medgeneracijsko povezovanje in ozaveščanje

Medgeneracijsko povezovanje in prenos znanja sta v katalogu predstavljena kot ključna mehanizma, s katerima organizacija maksimira prednosti različnih generacij in dosega sinergične učinke. Za uspešno uvajanje ukrepa je priporočeno, da organizacija identificira delovna mesta in naloge, kjer se mlajši in starejši lahko dopolnjujejo, ter da se ukrep najprej izvede pilotno v izbrani enoti, nato pa se na podlagi ugotovitev postopno širi. Predvideni učinki vključujejo boljše sodelovanje in spoštovanje med generacijami, višjo produktivno organizacijsko energijo ter večje zadovoljstvo zaposlenih. (Javni štipendijski, razvojni, invalidski in preživninski sklad RS, 2025, str. 153–154).

Katalog v tem sklopu izpostavi tudi sistematično mentorstvo kot način ohranjanja, deljenja in oplemenitenja kompleksnih organizacijskih znanj. Poudarjeno je, da mentorji poleg strokovnih kompetenc prenašajo tudi odnos do dela, poznanstva ter pomagajo mentorirancem pri osebni in strokovni rasti; za uspešno izvedbo je priporočljiv stalen in načrtovan sistem usposabljanja mentorjev (metode prenašanja znanja, učinkovita komunikacija, organizacija časa, motiviranje, delo z različnimi generacijami). (Javni štipendijski, razvojni, invalidski in preživninski sklad RS, 2025, str. 170). Kot primer dobre prakse medgeneracijskega povezovanja katalog navaja **Javno podjetje Komunala Brežice, d. o. o. – Odličnost v medsebojnih odnosih**, kjer izvajajo številne aktivnosti za spodbujanje dobrih odnosov in medgeneracijskega druženja (interne športne igre s kategorijami, prilagojenimi tudi starejšim; srečanja komunalnih podjetij; delavnice o komunikaciji; novoletne zabave; poletni pikniki; mesečna srečanja zaposlenih; prostovoljne čistilne akcije in družbeno koristno delo). Katalog izpostavi tudi, da se ob določenih priložnostih dejavnosti udeležijo družinski člani (partnerji, otroci in vnuki), kar krepi socialno vpetost in pripadnost. (Javni štipendijski, razvojni, invalidski in preživninski sklad RS, 2025, str. 153–154).

Kot ena najbolj prepoznavnih praks iz projekta ASI se je uveljavilo **obratno mentorstvo**, pri katerem so mlajši zaposleni prevzemali vlogo mentorjev na področju digitalnih orodij (npr. sistemi za planiranje, digitalna komunikacija, poročanje), starejši zaposleni pa mentorjev na področju operativnega znanja in organizacijskih postopkov. Po evalvacijah projekta so podjetja, ki so uvedla obratno mentorstvo: (i) zaznala izboljšanje sodelovanja med generacijami; (ii) zmanjšanje odpora do digitalnih sprememb pri starejših; (iii) večjo vključenost starejših v razvojne procese. Ta model se je izkazal kot posebej učinkovit v podjetjih z izrazito starostno

heterogeno strukturo zaposlenih (Javni štipendijski, razvojni, invalidski in preživninski sklad RS, 2025, str. 155-158).

5) Zavzetost in vključenost

Za večjo zavzetost in vključenost starejših zaposlenih katalog izpostavlja prakse, ki krepijo občutek pripadnosti in omogočajo sodelovanje zaposlenih ne glede na starost. V okviru dobre prakse Petrol katalog opiše **odprti prostor** kot okolje, namenjeno ustvarjalnemu delu, komunikaciji, sodelovanju, druženju, izobraževanju ter aktivnim odmorom, pri čemer je pomemben cilj prostora zagotoviti vključenost vseh skupin zaposlenih, ne glede na starost, spol, izobrazbo in trajanje zaposlitve. Prostor dopolnjujejo redni dogodki, delavnice in predavanja, razdeljeni v več tematskih sklopov (npr. znanja in veščine, skrb zase, delimo zgodbe, idejni inkubator, program za otroke), kar prispeva k povezovanju in širjenju organizacijske kulture. (Javni štipendijski, razvojni, invalidski in preživninski sklad RS, 2025, str. 59).

V praksi se zavzetost in vključenost krepi tudi s priznanji, simbolnimi potrditvami in aktivnostmi, ki prepoznavajo prispevek zaposlenih. Katalog pri Komunali Brežice navaja več primerov: izbor »naj delavec leta«, »priznanje za življenjsko delo«, »Deklaracija odličnosti v naših odnosih« ter druge oblike, ki utrjujejo dogovor o kakovosti odnosov in ohranjajo organizacijsko kulturo živahno v vsakdanjem delu; hkrati se poudari, da prenos znanja ostaja vrednota, s katero mlajši pridobivajo modrost, starejši pa ohranjajo aktivno vlogo. (Javni štipendijski, razvojni, invalidski in preživninski sklad RS, 2025, str. 154). Nekatera podjetja so se že lotila učinkovitega upravljanja starejših zaposlenih in se lahko predstavijo s primeri dobrih praks, ki v katalogu ponujajo konkretne, prenosljive rešitve.

Primer dobre prakse z razvojem pripomočkov za boljše počutje predstavlja **SLO-CAR, d. o. o.**, ki je v okviru pilotnega projekta za logistiko in transport skupaj z zunanjimi strokovnjaki razvil pripomočke za sproščanje in razgibavanje. Pripomoček **VITO** vsebuje zvočne posnetke (krajši za sproščanje čez dan, daljši za lažji prehod v počitek), ki kombinirajo sproščujočo glasbo in glasovna navodila, ter so dostopni tudi preko telefona oziroma spletne strani; pripomoček **KRIŽVITAL** vsebuje video posnetke vaj za fleksibilnost hrbtenice in križa, pri čemer katalog poudari, da lahko redna uporaba prispeva k preprečevanju degeneracije hrbtenice in zmanjševanju bolečin, za učinkovitost pa zadostuje približno 15 minut dnevno. (Javni štipendijski, razvojni, invalidski in preživninski sklad RS, 2025, str. 68).

Primer dobre prakse sistematičnega prenosa znanja predstavlja **PETROL, d. d. – Sistematičen prenos znanja in izkušenj med sodelavci (mentorstvo)**. Katalog pojasni, da so v Petrolu leta 2016 uvedli mentorstvo kot strukturiran proces, v katerem se učijo mentoriranci, mentorji in organizacija; mentor je izkušena oseba z zadostnimi strokovnimi znanji, katere vloga je voditi mlajšega sodelavca skozi organizacijo, skrbeti za profesionalni razvoj, posredovati znanje in učiti z izkušnjami. Mentor je hkrati tudi avtoriteta in spodbuda, »varnostna mreža«, ki pomaga pri samozavesti, motiviranju, razvoju talentov, sprejemanju odločitev in postavljanju višjih kariernih ciljev. (Javni štipendijski, razvojni, invalidski in preživninski sklad RS, 2025, str. 167).

4.2 Starejši na trgu dela v EU in tujini

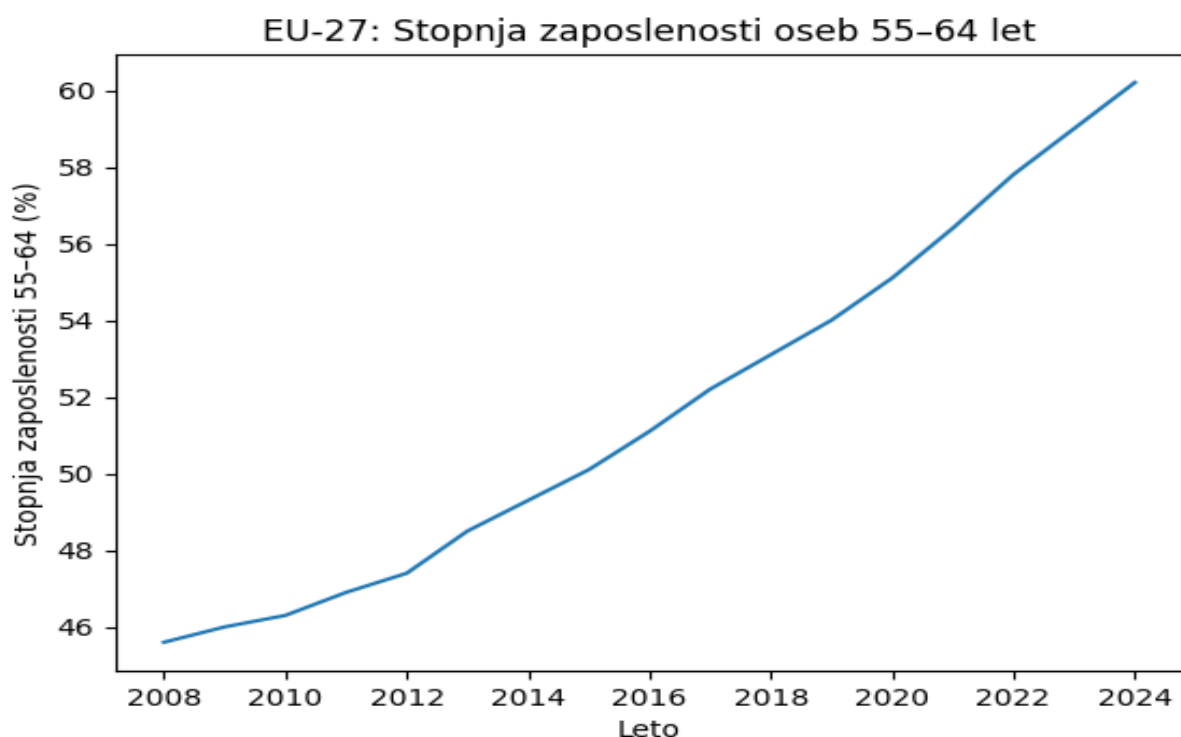
4.2.1 Stanje na trgu dela

Staranje delovne sile ostaja eden ključnih strukturnih trendov na svetovnem trgu dela, ki vpliva na razpoložljivost delovne sile, produktivnost, organizacijo dela in vzdržnost socialnih sistemov. V razvitejših gospodarstvih je bil delež starejših v delovni sili tradicionalno višji kot v državah v razvoju, vendar se razkorak zmanjšuje: demografski prehod (nižja rodnost, daljša življenjska doba, spremembe migracijskih tokov) postopno preoblikuje starostno strukturo tudi v številnih srednje razvitih državah. V praksi to pomeni, da se bodo države (ne glede na razvojno stopnjo) vse pogostejše soočale z vprašanji, kako zadržati starejše v delovni aktivnosti, kako prilagoditi delovna mesta ter kako zmanjšati tveganja dolgotrajne brezposelnosti in izključevanja starejših iz trga dela. Pri tem se po letu 2018 trend staranja delovne sile vse bolj prepleta še z drugimi pospeševalniki sprememb, zlasti z digitalizacijo, prestrukturiranjem panog, zelenim prehodom ter posledicami pandemije COVID-19 (Evropska komisija, 2025).

V Evropski uniji staranje prebivalstva neposredno vpliva na trg dela, ker se zmanjšuje relativna teža mlajših kohort in povečuje delež starejših (55+), kar se odraža tako v stopnjah aktivnosti kot v strukturi zaposlitve. Dolgoročne projekcije za obdobje 2022–2070 (pripravljene v okviru Poročila o staranju iz leta 2024) izrecno poudarjajo naraščanje razmerij odvisnosti ter posledično pritisk na vzdržnost javnih financ, hkrati pa implicitno potrjujejo, da brez podaljševanja delovne aktivnosti in učinkovitega vključevanja starejših ni mogoče stabilizirati razmerja med aktivnim prebivalstvom in upokojenci (Evropska komisija & EPC, 2024).

Po letu 2018 se je evropski trg dela gibal v dveh izrazitih fazah. Prva je bila povezana s pandemijo (2020) in kratkotrajnim poslabšanjem kazalnikov, druga pa z okrevanjem (2021–2024), ko je EU dosegala rekordne ravni zaposlenosti in nizke ravni brezposelnosti. Evropska komisija v poročilu *Employment and Social Developments in Europe 2025* izpostavlja, da je EU v letu 2024 dosegla zgodovinsko visoko stopnjo zaposlenosti (75,8 %) in rekordno nizko brezposelnost (5,9 %), pri čemer so k rasti zaposlenosti nadpovprečno prispevali tudi starejši ter ženske (Evropska komisija, 2025). Eurostat v tem kontekstu dodatno pokaže, da je zaposlenost v starostni skupini 55–64 let dolgoročno naraščajoča in manj občutljiva na kratkoročna nihanja kot pri mlajših; za leto 2024 navaja zaposlenost moških 55–64 let v EU na ravni 71,4 %, zaposlenost žensk 55–64 let pa 59,4 %, ob tem pa opozarja tudi na širjenje spolne vrzeli v zaposlenosti v višjih starostnih skupinah (Eurostat, 2025a).

Graf 4.1: Stopnja zaposlenosti oseb, starih 55–64 let v EU-27 (2008–2024)



Vir: Eurostat (2024)

Kljub temu, da je stopnja brezposelnosti starejših praviloma nižja od stopnje brezposelnosti oseb v “prime-age” skupinah, ima brezposelnost starejših specifično strukturo tveganj. Letni pregled *Labour Market and Wage Developments 2024* poudari, da je bila stopnja brezposelnosti starejših (55–64) v EU leta 2023 4,6 %, vendar so starejši bistveno bolj izpostavljeni dolgotrajni

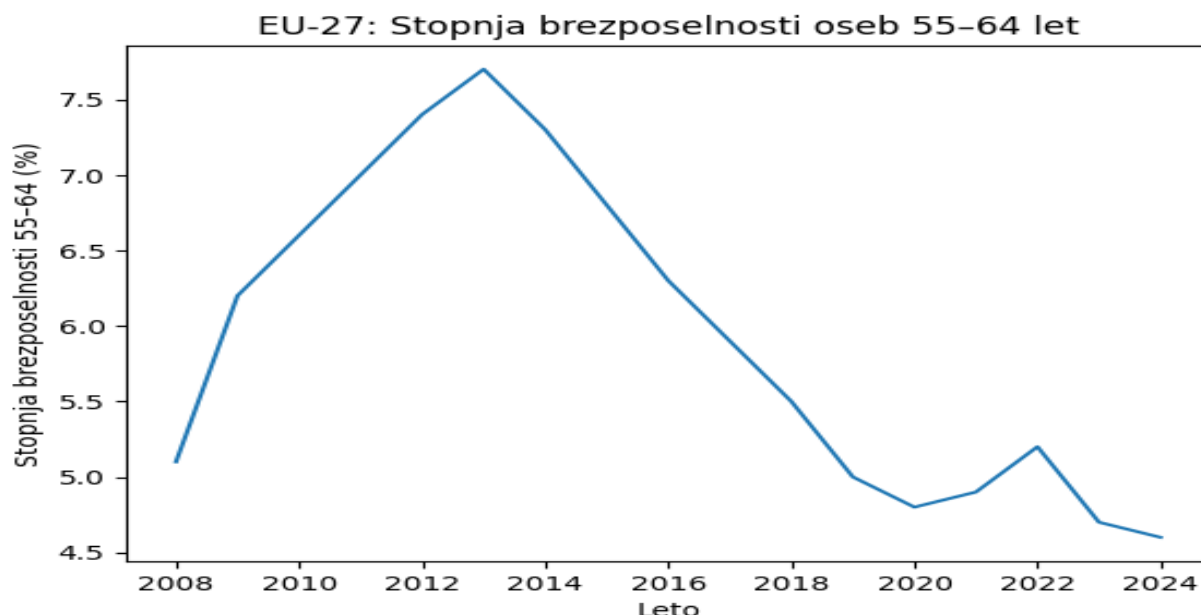
brezposelnosti in težjemu ponovnemu vstopu na trg dela: v letu 2023 je bilo 50,9 % brezposelnih starejših dolgotrajno brezposelnih (osrednja delovno aktivna starostna populacija: 37,4 %), pri čemer so bile posebej problematične razmere npr. na Slovaškem, v Grčiji, Italiji in na Portugalskem (European Commission, 2024, pogl. 3). To pomeni, da se pri starejših pogosto ne kaže problem “vstopa v brezposelnost”, temveč problem “trajanja brezposelnosti” in prehoda v neaktivnost (invalidnost, predčasno upokojevanje, socialni transferji), kar ima neposredne posledice za socialno vključenost in javnofinančne izdatke (Evropska komisija, 2024, pogl. 3).

Tudi širši makro okvir potrjuje, da se je po letu 2018, zlasti pa po 2021, v večini držav EU okrepila logika “aktivnega staranja” in podaljševanja delovne dobe, vendar z velikimi razlikami med državami in sektorji. V nekaterih okoljih ostajajo prisotne ovire na strani delodajalcev (starostna diskriminacija, stroški prilagoditev, stereotipi), na strani delavcev (zdravje, delovni pogoji, izgorelost, skrb za družinske člane) ter na sistemski ravni (davčne spodbude, pokojninska ureditev, dostop do vseživljenjskega učenja). Pri tem je pomembno, da se preusmeritev od zgodnjega izstopa iz trga dela (zgodnje upokojevanje kot “rešitev”) k daljšemu ostajanju v zaposlitvi ne more opirati zgolj na dvig zakonskih starostnih pragov, temveč mora biti podprta z ukrepi za ohranjanje delazmožnosti, prilagoditve dela in ciljno usposabljanje starejših (Evropska komisija, 2024).

Iz perspektive obdobja do leta 2025 je zato mogoče povzeti **tri nosilne ugotovitve**:

1. demografski trendi v EU potrjujejo strukturno rast deleža starejših in s tem pritisk na razmerja odvisnosti, kar povečuje pomen zaposlenosti starejših za vzdržnost sistemov (European Commission & EPC, 2024);
2. trg dela EU se je po pandemiji stabiliziral na rekordno ugodnih agregatnih kazalnikih (zaposlenost, nizka brezposelnost), pri čemer starejši predstavljajo pomemben del te rasti (European Commission, 2025; Eurostat, 2025a);
3. ključni izziv pri starejših ni le stopnja brezposelnosti, temveč predvsem tveganje dolgotrajne brezposelnosti in izstopa iz trga dela po izgubi zaposlitve, kar zahteva bolj ciljno usmerjene politike in prakse delodajalcev (European Commission, 2024, pogl. 3).

Graf 4.2: Stopnja brezposelnosti oseb, starih 55–64 let v EU-27 (2008–2024)



Vir: Eurostat (2024)

4.2.2 Zaposlovanje starejših

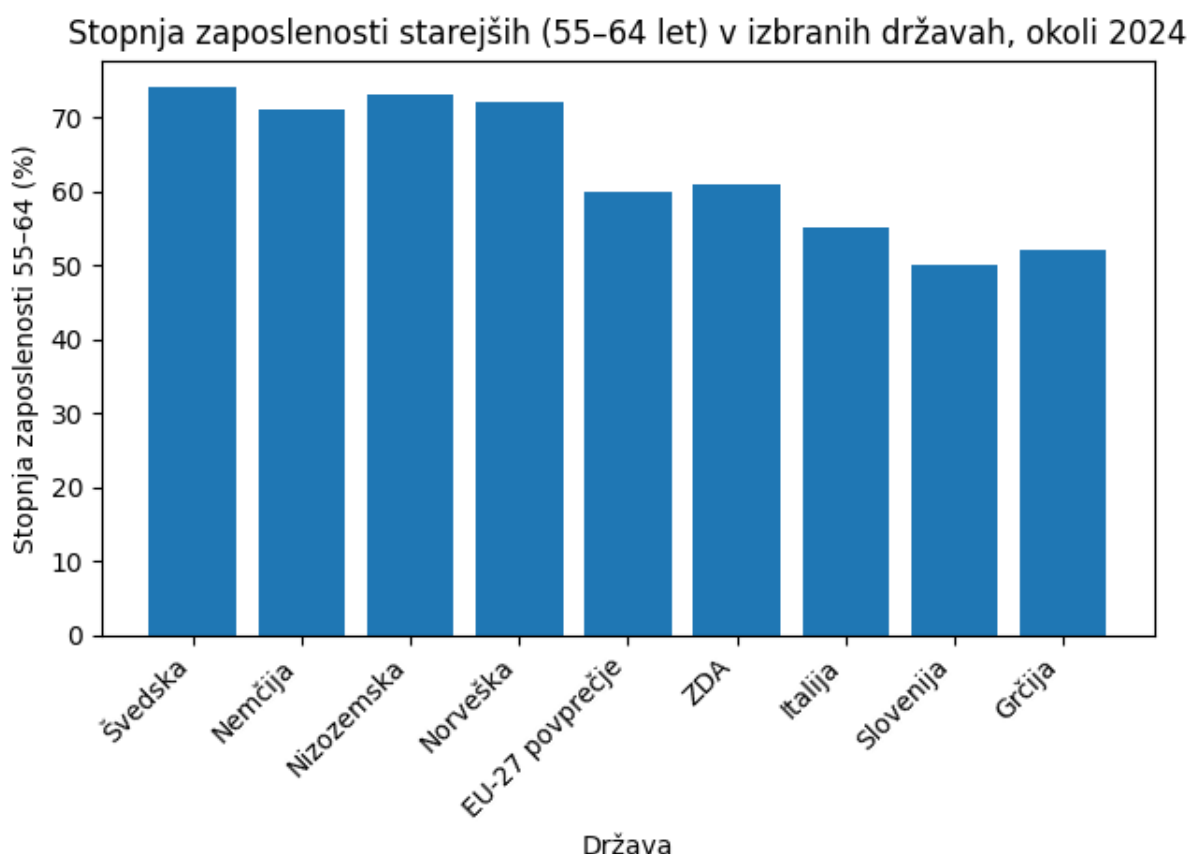
Vzorci zaposlovanja starejših delavcev se tudi v zadnjem desetletju pomembno razlikujejo od vzorcev zaposlovanja mlajših delavcev in tistih, ki prvič vstopajo na trg dela. **Starejši delavci** praviloma pogosteje razpolagajo s **pogodbami o zaposlitvi za nedoločen čas**, zaradi česar je njihova verjetnost izgube zaposlitve v povprečju nižja kot pri mlajših starostnih skupinah. Hkrati pa raziskave dosledno kažejo, da starejši delavci **v primeru izgube zaposlitve bistveno težje ponovno vstopajo na trg dela**. Razlogi za to so povezani z **omejeno poklicno mobilnostjo**, **nižjo geografsko mobilnostjo**, **nižjo vključenostjo v formalne oblike izobraževanja** ter pogosto tudi z **neujemajočimi se kompetencami** glede na potrebe sodobnega trga dela (Eurofound, 2020, str. 34–36).

Za starejše delavce je tudi po letu 2018 značilno, da se v povprečju **redkeje vključujejo v formalne oblike vseživljenjskega učenja in usposabljanj** v primerjavi z mlajšimi zaposlenimi. Čeprav so se v zadnjih letih razširile pobude za **digitalno in zeleno preusposabljanje**, statistični podatki Evropske unije kažejo, da **stopnja udeležbe oseb, starih 55–64 let, v izobraževanjih še vedno zaostaja** za povprečjem delovno aktivne populacije

(Eurostat, 2024). Ta razkorak dodatno prispeva k **ranljivosti starejših delavcev ob strukturnih spremembah**, kot so digitalizacija, avtomatizacija in prehod v nizkoogljično gospodarstvo.

Pomemben in vztrajen problem, ki tudi v sodobnem obdobju bistveno vpliva na položaj starejših delavcev na trgu dela, ostaja **starostna diskriminacija**. Raziskave po letu 2018 potrjujejo, da so starejši delavci pogosteje izpostavljeni diskriminaciji pri **zaposlovanju, napredovanju, dostopu do usposabljanj ter pri varnosti zaposlitve**. Starostna diskriminacija je prisotna tako v **javnem kot v zasebnem sektorju** ter se pojavlja v **neposrednih in posrednih oblikah**, na primer skozi starostno pristranske kadrovske prakse in **stereotype o nižji produktivnosti ali slabši prilagodljivosti** starejših delavcev (OECD, 2020, str. 67–70).

Graf 4.3: Stopnja zaposlenosti starejših (55–64 let) v izbranih državah



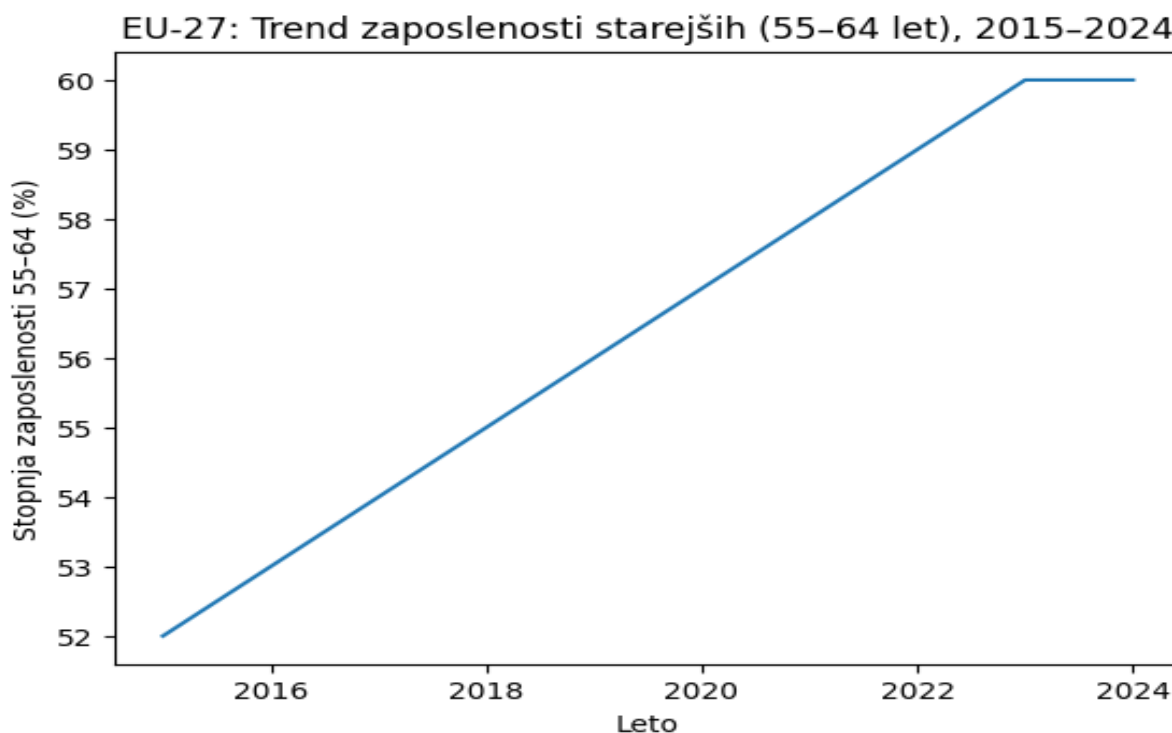
Vira: Eurostat (2024) in OECD (2023)

Najpogostejša napačna prepričanja o starejših delavcih so tudi v sodobnem kontekstu podobna tistim iz preteklih desetletij: da so starejši **homogena skupina**, da se moški in ženske **starajo na enak način**, da so starejši **manj inovativni, manj produktivni** ter slabše prilagodljivi na spremembe. Empirične študije kažejo, da so prav starejši delavci **najbolj heterogena starostna skupina**, pri kateri so razlike v **zdravju, kompetencah, delovni zmožnosti in motivaciji** izrazitejše kot pri mlajših starostnih skupinah. Večina negativnih kognitivnih in fizičnih upadov se pojavlja šele v **zelo visoki starosti**, ne pa v starostni skupini **55–64 let**, ki predstavlja jedro starejših zaposlenih na trgu dela (WHO, 2021, str. 18–20).

V obdobju po letu 2010 je **Evropska unija** v primerjavi z **Združenimi državami Amerike** beležila **hitrejšo rast stopnje zaposlenosti starejših delavcev**, vendar ZDA tudi po letu 2018 ohranjajo **višjo absolutno stopnjo zaposlenosti** v tej starostni skupini. Po podatkih Eurostata se je stopnja zaposlenosti oseb, starih med 55 in 64 let, v **EU-27** povečala s približno 49 % leta 2012 na **več kot 60 % leta 2024**. V istem obdobju se je stopnja zaposlenosti starejših v ZDA gibala stabilno nad 61 %, z **začasnim upadom v času pandemije COVID-19** in kasnejšim okrevanjem (Eurostat, 2024; OECD, 2023).

Med državami Evropske unije tudi v obdobju po letu 2018 obstajajo **izrazite razlike v stopnji zaposlenosti starejših**. Najvišje stopnje zaposlenosti starejših dosledno beležijo **severnoevropske države**, zlasti **Švedska, Danska, Nizozemska in Nemčija**, kjer stopnja zaposlenosti oseb, starih 55–64 let, **presega 70 %**. Visoka zaposlenost starejših je značilna tudi za **Norveško in Švico**, kjer **fleksibilni pokojninski sistemi** omogočajo kombiniranje delne upokojitve in nadaljnje delovne aktivnosti. Nasprotno pa države **južne in jugovzhodne Evrope**, med njimi **Grčija, Italija in Slovenija**, še vedno beležijo **nižje stopnje zaposlenosti starejših**, čeprav se je tudi v teh državah po letu 2018 trend postopno izboljševal (Eurostat, 2024).

Graf 4.4: EU-27 – trend zaposlenosti starejših (55–64 let)



Vir: Eurostat (2024)

Pomemben **institucionalni okvir** za urejanje položaja starejših delavcev na mednarodni ravni še naprej predstavlja **Priporočilo Mednarodne organizacije dela št. 162 o starejših delavcih**, ki poudarja **enake možnosti, varnost zaposlitve, prilagajanje delovnih pogojev** ter **postopno in dostojno prehajanje v upokožitev**. To priporočilo ostaja aktualno tudi v sodobnem kontekstu, saj se številni izzivi staranja delovne sile še dodatno poglobljajo zaradi **tehnoloških in demografskih sprememb** (ILO, 2019).

Na evropski ravni se je po letu 2018 dodatno utrdil **koncept aktivnega staranja** kot osrednji okvir politik zaposlovanja starejših. Strategija **Evropa 2020** je bila nadgrajena z **Evropskim stebrom socialnih pravic** in njegovim akcijskim načrtom, ki posebej poudarjata **pravico do vseživljenjskega učenja, prilagodljive oblike dela** ter **aktivno in zdravo staranje**. Evropska komisija v dokumentih po letu 2020 izrecno izpostavlja potrebo po **podaljševanju delovne aktivnosti starejših, izboljšanju kakovosti delovnih mest** ter **odpravljanju starostne diskriminacije** kot ključnih pogojev za vzdržen trg dela v starajoči se Evropi (Evropska komisija, 2021).

Radikalen **odmik od politike zgodnjega upokojevanja** se tako v obdobju po letu 2018 nadaljuje in krepi. Države članice Evropske unije so spodbujene k uvajanju **finančnih in davčnih spodbud za kasnejše upokojevanje**, razvoju sistemov **vseživljenjskega učenja** ter **izboljšanju delovnih pogojev**, zlasti v fizično zahtevnih poklicih. Ti ukrepi so prepoznani kot nujni za **vzdržnost pokojninskih sistemov, konkurenčnost gospodarstev in socialno kohezijo** v starajočih se družbah (OECD, 2022, str. 41–45).

4.2.3 Upravljanje s starejšimi zaposlenimi

Dejstvo je, da se s staranjem prebivalstva v Evropski uniji **pospešeno stara tudi delovna sila**. Evropski trg dela vstopa v obdobje, v katerem starejši zaposleni predstavljajo vse večji delež delovno aktivnega prebivalstva, medtem ko se število mladih, ki vstopajo na trg dela, zmanjšuje. Po podatkih Eurostata je v EU že več kot **tretjina delovne sile starejša od 50 let**, projekcije pa kažejo, da se bo ta delež v prihodnjih dveh desetletjih še povečeval, zlasti zaradi upokojevanja generacije »baby boom«, daljšanja pričakovane življenjske dobe in nizke rodnosti (Eurostat, 2023).

Staranje delovne sile predstavlja **enega ključnih strukturnih izzivov Evropske unije**, ki ima neposredne posledice za gospodarsko rast, vzdržnost pokojninskih sistemov, konkurenčnost podjetij in delovanje socialnih držav. V prihodnjih desetletjih bo sposobnost evropskih gospodarstev, da ohranijo zadostno raven zaposlenosti in produktivnosti, vse bolj odvisna od tega, kako učinkovito bodo delodajalci znali **upravljati s starejšimi zaposlenimi**. Starejši zaposleni, stari 50 let in več, danes že predstavljajo **enega od petih zaposlenih v EU**, v naslednjih letih pa se bo ta delež približal **enem od štirih zaposlenih**, kar zahteva temeljit premislek o obstoječih kadrovske in organizacijske praksah (Eurofound, 2021, str. 6–7).

Evropski delodajalci so v preteklosti pogosto spodbujali **zgodnje upokojevanje** kot odgovor na tehnološke spremembe, gospodarske krize in prestrukturiranje podjetij. Takšen pristop je bil v osemdesetih in devetdesetih letih prejšnjega stoletja del širše socialne politike, danes pa se izkazuje kot dolgoročno nevzdržen. Zmanjševanje števila mlajših delavcev, ki vstopajo na trg dela, pomeni, da bodo morala podjetja v Evropski uniji vse bolj **ohranjati in razvijati delovno zmožnost starejših zaposlenih**, namesto da jih izrinjajo iz delovnega okolja (Naegle in Walker, 2006, str. 1).

Kljub temu se številni delodajalci v EU na demografske spremembe še vedno odzivajo **počasi in fragmentirano**. Razlogi za to so pogosto povezani z **negativnimi stereotipi o starejših zaposlenih**, pomanjkanjem znanja o upravljanju starosti ter z zastarelimi kadrovskimi politikami. Eno najpogostejših napačnih prepričanj je, da starejši zaposleni predstavljajo večje finančno breme, predvsem zaradi višjih stroškov plač, zdravstvenega varstva in prilagoditev delovnih mest. Empirične raziskave pa kažejo, da so ti stroški pogosto **precenjeni**, medtem ko so koristi, ki jih starejši zaposleni prinašajo organizacijam, sistematično podcenjene (Eurofound, 2020, str. 35–37).

Starejše zaposlene v primerjavi z mlajšimi pogosto odlikujejo **močnejša delovna etika**, večja lojalnost organizaciji, večja zanesljivost ter bogate **strokovne in organizacijske izkušnje**. Zaradi akumuliranega znanja in poznavanja delovnih procesov so starejši zaposleni pogosto tudi ključni nosilci **tihega znanja**, ki ga je težko nadomestiti ali formalizirati. Poleg tega je pri starejših zaposlenih praviloma **manjša verjetnost nenadnih odhodov iz podjetja**, kar prispeva k stabilnosti delovnih kolektivov in zmanjšuje stroške fluktuacije (Aon, 2023, str. 14–16).

Dobre prakse pri upravljanju s starostjo vključujejo predvsem **ukrepe, ki odpravljajo starostne ovire in spodbujajo starostno raznolikost** v organizacijah. Takšni ukrepi pogosto presegajo ozke kadrovske prakse in vključujejo širše organizacijske ter kulturne spremembe, ki ustvarjajo delovno okolje, v katerem lahko zaposleni razvijajo svoj potencial **ne glede na starost**. Pomembno je poudariti, da učinkovito upravljanje s starejšimi zaposlenimi za organizacije ne pomeni nujno visokih finančnih vložkov. Številni pozitivni učinki so lahko doseženi že z **manjšimi, ciljno usmerjenimi in stroškovno učinkovitimi ukrepi**, ki izboljšujejo delovne pogoje, prilagajajo delovne obremenitve ter spodbujajo sodelovanje med generacijami (Naegele in Walker, 2006, str. 3).

V evropskem kontekstu se tako vse bolj uveljavlja razumevanje, da mora biti upravljanje s starejšimi zaposlenimi **del celostne strategije upravljanja človeških virov**, ki povezuje področja zdravja pri delu, vseživljenjskega učenja, organizacije dela, vodenja in socialnega dialoga. Le s takšnim integriranim pristopom bodo evropski delodajalci lahko učinkovito odgovorili na izzive starajoče se delovne sile in hkrati izkoristili potenciala, ki jih starejši zaposleni prinašajo na trg dela.

V zadnjem desetletju se je v Evropski uniji okrepilo zavedanje, da upravljanje s starejšimi zaposlenimi ne more temeljiti zgolj na parcialnih ali kratkoročnih ukrepih, temveč zahteva **celostne, sistematične in dolgoročne pristope**, ki združujejo področja zdravja, organizacije dela, vodenja, vseživljenjskega učenja in medgeneracijskega sodelovanja. Številne evropske organizacije so se zato lotile uvajanja inovativnih praks, ki ne obravnavajo starosti kot tveganja, temveč kot **strateški vir**.

Primer dobre prakse na področju **ergonomije in prilagajanja delovnih mest** predstavlja nemška avtomobilska industrija, zlasti podjetje **BMW Group**, ki je že pred letom 2018 razvilo t. i. koncept »age-friendly production«, po letu 2019 pa ga dodatno nadgradilo. V okviru proizvodnih linij so sistematično prilagodili delovna mesta starejšim zaposlenim z uvedbo ergonomsko prilagojenih tal, nastavljivih delovnih miz, pomožnih dvigal in izboljšane osvetlitve. Posebna pozornost je bila namenjena tudi zmanjševanju ponavljajočih se gibov in fizičnih obremenitev. Rezultati so pokazali **zmanjšanje bolniških odsotnosti**, povečanje produktivnosti in večje zadovoljstvo zaposlenih vseh starosti, kar potrjuje, da ukrepi, namenjeni starejšim, pozitivno vplivajo na celotno delovno silo (Eurofound, 2020, str. 52–54).

Na področju **promocije in varovanja zdravja** izstopajo tudi nordijske države, kjer so delodajalci tesno povezani z nacionalnimi politikami aktivnega staranja. Na Finskem so številna podjetja v sodelovanju z nacionalnim programom **Work Ability Programme** uvedla sistematično spremljanje delovne zmožnosti zaposlenih skozi celotno delovno kariero. Delodajalci redno izvajajo ocene delovne zmožnosti, prilagajajo delovne obremenitve ter starejšim zaposlenim omogočajo postopno zmanjševanje intenzivnosti dela ob hkratnem ohranjanju zaposlenosti. Poseben poudarek je na **psihosocialnih dejavnikih**, preprečevanju izgorelosti in krepitvi duševnega zdravja. Evalvacije programov kažejo, da se s takšnim pristopom pomembno podaljšuje delovna aktivnost zaposlenih in zmanjšuje tveganje za invalidske upokojitve (OECD, 2022, str. 88–91).

Primer dobre prakse na področju **organizacije delovnega časa** predstavlja Nizozemska, kjer so fleksibilne oblike dela sistemsko vpete v delovno zakonodajo in kolektivne pogodbe. Številna podjetja omogočajo starejšim zaposlenim **skrajšan delovni čas, delitev delovnih mest (job sharing)** ter postopno upokojevanje. Takšni ukrepi zaposlenim omogočajo boljše usklajevanje delovnih obveznosti z zdravstvenimi in družinskimi potrebami, hkrati pa

delodajalcem omogočajo ohranjanje ključnih znanj in izkušenj v organizaciji. Raziskave kažejo, da fleksibilne oblike dela pomembno prispevajo k **zmanjšanju prezgodnjih izhodov s trga dela** in povečujejo motivacijo starejših zaposlenih za nadaljevanje delovne aktivnosti (Eurofound, 2021, str. 41–43).

Na področju **vseživljenjskega učenja in razvoja kompetenc** je kot primer dobre prakse mogoče izpostaviti francoski javni in zasebni sektor, kjer so po letu 2018 okrepili usposabljanja, posebej namenjena starejšim zaposlenim. Podjetja in javne ustanove so uvedle prilagojene učne metode, ki upoštevajo učne sloge starejših, več praktičnega dela ter počasnejši tempo učenja. Poseben poudarek je namenjen **digitalnim kompetencam**, saj digitalizacija predstavlja enega glavnih dejavnikov izrinjanja starejših z delovnih mest. Ugotovitve kažejo, da starejši zaposleni ob ustrezno prilagojenih programih uspešno pridobivajo nova znanja in ostajajo konkurenčni na trgu dela (Evropska komisija, 2021).

Pomembno področje dobrih praks predstavlja tudi **medgeneracijsko sodelovanje in prenos znanja**. V Avstriji in Nemčiji številna podjetja sistematično uvajajo mentorske programe, v katerih starejši zaposleni prevzemajo vlogo mentorjev mlajšim sodelavcem. Takšni programi niso usmerjeni zgolj v prenos strokovnih znanj, temveč tudi v prenos organizacijske kulture, delovnih vrednot in neformalnih znanj. Hkrati se vse pogosteje uvajajo tudi oblike **obratnega mentorstva**, kjer mlajši zaposleni starejšim pomagajo pri digitalnih orodjih in novih tehnologijah. Ta dvosmerni prenos znanja krepi medsebojno razumevanje in zmanjšuje starostne stereotipe v delovnih kolektivih (Eurofound, 2020, str. 61–63).

Kot primer dobre prakse na področju **strateškega upravljanja starosti** je mogoče izpostaviti velike industrijske skupine v Nemčiji in Skandinaviji, ki so razvile celovite strategije upravljanja starajoče se delovne sile. Te strategije vključujejo analize starostne strukture zaposlenih, načrtovanje nasledstev, prilagajanje delovnih mest, programe zdravja pri delu in sistematično vključevanje starejših zaposlenih v razvojne procese podjetja. Takšen pristop omogoča organizacijam, da se na demografske spremembe odzivajo **proaktivno**, ne pa zgolj reaktivno, kar se odraža v večji stabilnosti delovne sile in boljših poslovnih rezultatih (OECD, 2023, str. 104–107).

V širšem evropskem okviru so primeri dobrih praks upravljanja s starejšimi zaposlenimi tesno povezani tudi s **socialnim dialogom**. V državah z močnimi sistemi kolektivnega dogovarjanja so ukrepi za starejše zaposlene pogosto del kolektivnih pogodb, kar zagotavlja njihovo

sistematičnost in dolgoročno vzdržnost. Socialni partnerji v teh državah prepoznajo, da učinkovito upravljanje starosti ni le vprašanje posameznega delodajalca, temveč širše družbene odgovornosti, povezane z vzdržnostjo pokojninskih sistemov in socialne države (Evropska komisija, 2022).

Skupna značilnost navedenih primerov dobrih praks je, da obravnavajo starejše zaposlene ne kot homogeno ali ranljivo skupino, temveč kot **raznoliko in dragoceno komponento delovne sile**, katere potencial je mogoče izkoristiti le s prilagojenimi, vključujočimi in dolgoročnimi pristopi. Evropske izkušnje jasno kažejo, da je uspešno upravljanje s starejšimi zaposlenimi eden ključnih pogojev za **trajnostne in vključujoče trge dela** v starajoči se Evropi.

4.2.4 Primeri dobrih praks spodbujanja zaposlovanja starejših

V obdobju po letu 2018 se je v Evropski uniji okrepilo zavedanje, da zgolj postopno zviševanje upokojitvene starosti ne zadostuje za učinkovito reševanje izzivov starajoče se delovne sile. Države članice so zato začele uvajati **bolj ciljno usmerjene, kombinirane in sistemske ukrepe**, ki povezujejo aktivno politiko trga dela, prilagoditve delovnih pogojev, vseživljenjsko učenje in zmanjševanje tveganj za delodajalce. Poseben poudarek je na **zadrževanju starejših v zaposlitvi** ter na **ponovni integraciji starejših brezposelnih**, zlasti v kontekstu pomanjkanja delovne sile po pandemiji COVID-19 in ob pospešenih zelenih ter digitalnih prehodih (Evropska komisija, 2021; Eurofound, 2022).

V Avstriji so po letu 2018 dodatno nadgradili obstoječe instrumente zaposlovalne politike za starejše z jasnim ciljem **zmanjševanja dolgotrajne brezposelnosti oseb, starih 50 let in več**, ter izboljšanja njihove zaposljivosti v realnem sektorju. Ključni premik predstavlja preusmeritev od kratkoročnih subvencij k **individualiziranim zaposlitvenim potem**, ki združujejo usposabljanje, svetovanje in podporo delodajalcem. Pomemben ukrep je bila razširitev programa »**Beschäftigungsinitiative 50+**«, ki je po letu 2019 vključeval tudi **digitalna in zelena znanja**, prilagojena regionalnim potrebam trga dela. Program se je vse bolj osredotočal na **kombinacijo subvencij za zaposlitev in sofinanciranja usposabljanj na delovnem mestu**, kar se je izkazalo za učinkovitejše od pasivnih oblik podpore (AMS, 2021).

Na regionalni ravni so lokalni pakti zaposlovanja po letu 2020 dodatno okrepili sodelovanje z malimi in srednje velikimi podjetji, zlasti v industriji, oskrbi in storitvenih dejavnostih. Poseben poudarek je bil namenjen **razbijanju starostnih stereotipov** s pomočjo svetovalcev za delodajalce ter promociji primerov uspešnega zaposlovanja starejših. Evalvacije kažejo, da so

ti ukrepi prispevali k **hitrejši reintegraciji starejših brezposelnih** v primerjavi s klasičnimi zaposlitvenimi subvencijami (Eurofound, 2022, str. 41–43). Finska je po letu 2018 dodatno utrdila svoj **celostni pristop k aktivnemu staranju**, pri čemer se je fokus premaknil od izključno zaposlovalne politike k širšemu konceptu **podaljševanja delovne kariere**. Ključna značilnost finskega modela je sistematično povezovanje **zdravja pri delu, vseživljenjskega učenja in fleksibilnih delovnih ureditev**.

Po letu 2019 je bila uvedena nadgrajena različica programa **Work Ability Programme (Työkykyohjelma)**, namenjena starejšim zaposlenim in brezposelnim z zmanjšano delazmožnostjo. Program združuje **rehabilitacijo, prilagoditve delovnega mesta, podporo delodajalcem in individualno karierno svetovanje**, kar omogoča ohranjanje zaposlenosti tudi pri delavcih z delnimi zdravstvenimi omejitvami (Ministry of Social Affairs and Health Finland, 2020). Finska je po pandemiji dodatno razširila **spodbude za nadaljnje delo po izpolnitvi minimalnih pogojev za upokojitev**, predvsem z davčnimi olajšavami in fleksibilnimi oblikami dela s krajšim delovnim časom. Po podatkih OECD se je prav v obdobju 2019–2023 pokazalo, da imajo tovrstni ukrepi **močnejši učinek na dejansko podaljševanje delovne aktivnosti** kot zgolj zviševanje zakonske upokojitvene starosti (OECD, 2023).

Na Nizozemskem se je po letu 2018 poudarek premaknil od neposrednih subvencij k **zmanjševanju tveganj za delodajalce** in spodbujanju **horizontalne mobilnosti starejših delavcev**. Nadaljeval se je razvoj politike t. i. »**no-risk policies**«, ki delodajalcem zmanjšujejo finančna tveganja v primeru bolezni ali invalidnosti starejših novo zaposlenih oseb (Dutch Ministry of Social Affairs and Employment, 2021). Posebej zanimiva je razširitev **regionalnih mobilnostnih centrov**, ki so po letu 2020 postali stalni del javnih služb za zaposlovanje. Njihova naloga je **preprečevanje brezposelnosti še pred odpovedjo**, z aktivnim iskanjem alternativnih zaposlitev za starejše delavce v podjetjih v prestrukturiranju. Evalvacije kažejo, da so ti centri učinkoviti predvsem pri delavcih, starih med 55 in 64 let, kjer klasični instrumenti trga dela pogosto odpovejo (Eurofound, 2021).

Poleg tega so se po letu 2019 razširile **neformalne metode povezovanja delodajalcev in starejših iskalcev zaposlitve**, kot so strukturirani zaposlitveni dogodki in mentorsko podprti razgovori, ki zmanjšujejo vpliv starostnih predsodkov in krepijo samozavest starejših kandidatov. V **Nemčiji** se je po letu 2018 dodatno okrepila iniciativa **INQA**, ki je bila nadgrajena z digitalnimi orodji za samooceno delovnih pogojev in starostne strukture v

podjetjih. Posebna pozornost je bila namenjena **malim in srednje velikim podjetjem**, ki imajo največje težave pri prilagajanju starajoči se delovni sili (BMAS, 2022).

Švedska je po letu 2019 razširila sistem **dogovore z vidika kariernih prehodov**, ki omogočajo starejšim delavcem strukturiran prehod med zaposlitvami ob podpori socialnih partnerjev. Ta pristop se je izkazal kot učinkovit pri ohranjanju visoke stopnje zaposlenosti starejših tudi v obdobjih gospodarskih nihanj (Eurofound, 2023). V **Franciji** so po letu 2020 okrepili ukrepe za **priznavanje neformalno pridobljenih znanj** in za kombiniranje dela ter delne pokojnine, kar spodbuja postopno umikanje s trga dela namesto nenadne upokojitve (Evropska komisija, 2022).

Primeri dobrih praks po letu 2018 kažejo, da so **najuspešnejši pristopi tisti, ki presegajo enodimenzionalne subvencije** in združujejo zaposlovalne spodbude, prilagoditve delovnega okolja, zdravstveno podporo in socialni dialog. Evropske izkušnje potrjujejo, da je **spodbujanje zaposlovanja starejših dolgoročen proces**, ki zahteva stabilne institucije, zaupanje med socialnimi partnerji in kulturni premik v dojemanju starosti na trgu dela.

4.2.5 Primeri dobrih praks sodelovanja starejših s socialnimi partnerji

Socialni dialog je oziroma mora biti veliko več kot le polje soočanja interesov posameznih interesnih skupin, temveč lahko deluje kot pomemben **mehanizem usklajevanja družbenega razvoja**. V obdobju po letu 2018 je to še posebej razvidno na področju staranja delovne sile, kjer brez sodelovanja socialnih partnerjev ni mogoče oblikovati trajnostnih in družbeno sprejemljivih rešitev. Razmerja med socialnimi partnerji in učinki njihovega sodelovanja se med evropskimi državami še vedno razlikujejo, vendar so demografske spremembe, pomanjkanje delovne sile ter izkušnje iz obdobja pandemije COVID-19 okrepile zavedanje, da je **aktivno vključevanje starejših zaposlenih** skupni interes države, delodajalcev in sindikatov (Eurofound, 2019, str. 7–9).

Če se omejimo na evropski prostor, je še vedno mogoče prepoznati različne modele socialnega dialoga, vendar se po letu 2018 zmanjšujejo razlike v razumevanju pomena sodelovanja glede vprašanj staranja. Tudi v državah, kjer je bil socialni dialog tradicionalno bolj konflikten ali formalen, se krepi vloga socialnih partnerjev pri oblikovanju ukrepov za **podaljševanje delovne aktivnosti, izboljšanje delovnih pogojev starejših ter upravljanje starosti na ravni podjetij**. Evropska komisija v Zelenem papirju o staranju poudarja, da je ravno socialni dialog

ključen za povezovanje politik zaposlovanja, socialne zaščite, zdravja in vseživljenjskega učenja v enoten življenjski pristop (Evropska komisija, 2021, str. 5–7).

Socialni dialog poteka tudi na ravni Evropske unije, kjer predstavlja temelj evropskega socialnega modela. Na tej ravni delavce zastopa Evropska konfederacija sindikatov, delodajalce pa organizacije, kot so BUSINESSEUROPE, SMEunited in predstavniki javnih delodajalcev. Evropski socialni partnerji sodelujejo v tristranskih posvetovanjih z institucijami EU, v dvostopenjskem posvetovalnem postopku po Pogodbi o delovanju Evropske unije ter v avtonomnem evropskem socialnem dialogu. Poseben pomen za starejše zaposlene ima **Okvirni sporazum socialnih partnerjev o aktivnem staranju in medgeneracijskem pristopu**, katerega izvajanje se je po letu 2018 okrepilo predvsem na nacionalni in sektorski ravni (ETUC idr., 2021, str. 3–6).

Vloga socialnih partnerjev, zlasti sindikatov, je pri starejših zaposlenih tudi v zadnjem obdobju **ambivalentna**. Na eni strani sindikati pogosto nasprotujejo avtomatičnemu zviševanju upokojitvene starosti, na drugi strani pa aktivno sodelujejo pri oblikovanju ukrepov, ki izboljšujejo **delovno zmožnost, zdravje in zaposljivost starejših** ter s tem omogočajo daljše ostajanje na trgu dela. Po letu 2018 se je ta dvojnost še okrepila, saj so številne države reforme pokojninskih sistemov povezale z dogovori o delovnih pogojih, usposabljanju in prilagoditvah delovnih mest (Eurofound, 2020, str. 21–23).

Primer dobre prakse sodelovanja socialnih partnerjev predstavlja **Norveška**, kjer se tudi po letu 2018 nadaljuje izvajanje Sporazuma o bolj vključujočem delovnem življenju. Socialni partnerji sodelujejo pri prilagajanju delovnih pogojev starejšim, razvoju kompetenc in preventivi na področju zdravja pri delu. Podobno je na **Finskem**, kjer tripartitni dialog po letu 2019 poudarja povezavo med izboljšanimi delovnimi pogoji, vseživljenjskim učenjem in podaljševanjem delovne aktivnosti, pri čemer se starejši zaposleni obravnavajo kot strateški vir znanja (Eurofound, 2019, str. 34–36).

Na **Nizozemskem** so se socialni partnerji po letu 2018 dogovorili o skupnih pristopih k zmanjševanju starostnih stereotipov in krepitvi notranje mobilnosti starejših delavcev, zlasti v sektorjih, ki se soočajo s hitrimi tehnološkimi spremembami. Poudarek je na zgodnjem prilagajanju delovnih nalog, prožnih oblikah dela ter na prenosu znanja med generacijami, kar se pogosto ureja v okviru kolektivnih pogodb (Eurofound, 2021, str. 18–20).

Na splošno za celotno Evropsko unijo velja, da sindikati po letu 2018 še izraziteje opozarjajo, da **podaljševanje delovne aktivnosti ni mogoče brez izboljšanja delovnih pogojev**. Kritizirajo enostranske reforme, ki temeljijo zgolj na dvigu upokojitvene starosti, in zagovarjajo diferenciran pristop, ki upošteva poklic, sektor, delovno dobo in zdravstveni status posameznika. Delodajalske organizacije pa poudarjajo pomen **fleksibilnosti, prilagoditve plačnih sistemov** in zmanjševanja togosti trga dela, saj naj bi ravno ti dejavniki vplivali na zaposlovanje in zadržanje starejših delavcev (Eurofound, 2020, str. 38–40).

V obdobju po letu 2018 se je vprašanje **digitalnih veščin starejših zaposlenih** vse pogosteje umeščalo v okvir **socialnega dialoga**, saj je digitalna preobrazba dela postala pomemben strukturni dejavnik njihove zaposljivosti. Evropske analize kažejo, da starejši zaposleni brez ciljno usmerjenih in socialno dogovorjenih usposabljanj pogosteje ostajajo izključeni iz digitalno podprtih delovnih procesov, kar povečuje tveganje **prezgodnjega izstopa s trga dela**. Socialni partnerji so zato v vse več državah začeli digitalne kompetence obravnavati kot **kolektivno vprašanje**, povezano z delovnimi pogoji, dostopom do usposabljanj in **medgeneracijskim sodelovanjem**, ne zgolj kot individualno odgovornost posameznika (Eurofound, 2020, str. 24–26; Evropska komisija, 2021, str. 9–11).

Ta premik je razviden tudi na ravni **Evropske unije**, kjer so socialni partnerji v **Okvirnem sporazumu o digitalizaciji** poudarili potrebo po **vključujočem razvoju digitalnih veščin** skozi celotno delovno dobo, pri čemer so starejši zaposleni opredeljeni kot ena izmed ključnih ciljnih skupin. Na nacionalni in sektorski ravni se to odraža v vključevanju pravice do **digitalnega usposabljanja** v kolektivne dogovore, spodbujanju prilagojenih učnih pristopov ter podpiranju **obratnega mentorstva** kot orodja za prenos digitalnih in strokovnih znanj med generacijami. Takšni dogovori potrjujejo, da socialni dialog vse bolj deluje kot mehanizem za usklajevanje digitalne preobrazbe z načeli **aktivnega staranja** in socialne vzdržnosti (ETUC idr., 2020, str. 8–12; Eurofound, 2021, str. 19–21).

Kljub razlikam v stališčih obstaja relativno visoka stopnja soglasja glede nekaterih ključnih področij, kot so **vseživljenjsko učenje, varnost in zdravje pri delu, ergonomske prilagoditve** ter **prožne oblike dela**, zlasti ob koncu poklicne kariere. Po letu 2018 se socialni dialog v vse več državah osredotoča prav na ta področja, saj omogočajo podaljševanje delovne aktivnosti na način, ki je vzdržen tako za posameznika kot za delodajalca. Socialni dialog se tako vse bolj uveljavlja kot osrednji instrument za upravljanje staranja delovne sile v Evropski uniji (Evropska komisija, 2021, str. 9–11).

4.3 Aktualni izzivi

4.3.1 Demografske spremembe in staranje delovne sile

Starajoča se delovna sila predstavlja enega najpomembnejših in hkrati najvztrajnejših globalnih demografskih trendov, ki je v zadnjih desetletjih bistveno preoblikovala strukturo trga dela po vsem svetu. Gre za proces, ki je posledica **dveh dolgoročnih in medsebojno povezanih demografskih gibanj: vztrajnega padca rodnosti ter hkratnega podaljševanja življenjske dobe**. Ta kombinacija povzroča naraščanje deleža starejšega prebivalstva tako v razvitih državah kot tudi v državah v razvoju, pri čemer se razlike med posameznimi regijami sicer ohranjajo, vendar se osnovni trendi vse bolj zbližujejo. **Posledično se spreminja razmerje med delovno aktivnim in neaktivnim prebivalstvom**, kar ima daljnosežne posledice za ponudbo delovne sile, produktivnost, stabilnost socialnih sistemov in dolgoročno vzdržnost gospodarskega razvoja.

Po podatkih Svetovne zdravstvene organizacije se bo **število ljudi, starih 60 let ali več, povečalo s približno 1,1 milijarde leta 2023 na 1,4 milijarde do leta 2030** (WHO, 2025). Takšna rast pomeni, da bo že v naslednjem desetletju **skoraj vsak četrti prebivalec sveta spadal v starejšo starostno skupino**. Gre za izrazit premik v globalni starostni strukturi, ki je predvsem posledica **občutnega podaljšanja pričakovane življenjske dobe ter hkratnega vztrajanja nizkih rodnostnih stopenj** v številnih delih sveta. Čeprav je bil proces staranja prebivalstva dolgo časa značilen predvsem za Evropo, Japonsko in druge visoko razvite države, **demografske projekcije jasno kažejo, da postaja ta pojav globalen** in bo v prihodnjih desetletjih vplival tudi na države, ki so še nedavno razpolagale z izrazito mlado populacijo.

Demografske spremembe se ne odražajo zgolj v strukturi prebivalstva, temveč **vse bolj tudi v sestavi delovne sile**. Po ocenah organizacije Allianz (2025) bo **do leta 2050 skoraj 30 % globalne delovne sile starejše od 50 let**. Takšen delež pomeni pomemben prelom s preteklimi razmerji, ko so trgi dela v večini držav temeljili predvsem na mlajših in srednjih starostnih skupinah. **Naraščajoči delež starejših zaposlenih bo zato bistveno preoblikoval delovne procese, kadrovske politike in zahteve po prilagajanju delovnih mest**, ne le v tradicionalno starejših družbah, temveč tudi v drugih regijah sveta, kjer se je staranje prebivalstva začelo pojavljati kasneje, a poteka zelo hitro.

Podatki Organizacije za gospodarsko sodelovanje in razvoj dodatno potrjujejo razsežnost teh sprememb. **Razmerje med starejšimi prebivalci (65 let in več) in delovno aktivno**

populacijo (20–64 let), tako imenovani koeficient starostne odvisnosti, se je v državah OECD v zadnjih desetletjih močno povečalo. Medtem ko je bilo leta 1994 na 100 oseb v delovni starosti približno 21 oseb, starih 65 let ali več, je ta številka do leta 2024 narasla na približno 33. **Projekcije kažejo, da bi se lahko to razmerje do leta 2054 povečalo na okoli 55 starejših oseb na 100 delovno aktivnih prebivalcev** (OECD, 2025). Takšen razvoj pomeni, da se bo **relativno število starejših državljanov v primerjavi s potencialno delovno silo še izraziteje povečalo**, kar bo dodatno obremenilo sisteme socialne varnosti, pokojninske blagajne in javne finance.

Ob tem je pomembno poudariti, da se staranje ne odraža zgolj v demografskih kazalnikih, temveč **tudi v dejanski udeležbi starejših na trgu dela**. Raziskava Pew Research Center, ki temelji na podatkih ameriškega Urada za statistiko dela, kaže, da se **delež delavcev, starih 65 let ali več, vztrajno povečuje**. Do leta 2032 naj bi ta skupina predstavljala **8,6 % svetovne delovne sile**, v primerjavi s 6,6 % leta 2022. Še posebej pomemben je podatek, da bodo **starejši delavci prispevali kar 57 % neto rasti delovne sile** v tem obdobju. To pomeni, da bo rast delovne sile v prihodnjih letih **v veliki meri temeljila prav na starejših zaposlenih**, medtem ko bo prispevek mlajših generacij bistveno manjši ali celo negativen.

Podobne trende zaznava tudi Svetovni gospodarski forum, ki izpostavlja, da imajo **nekatero države že danes zelo visok delež starejših delavcev v delovni sili**. Med njimi izstopata predvsem **Japonska in Južna Koreja**, kjer delež zaposlenih, starih 65 let ali več, presega 10 %. V evropskih državah je ta delež praviloma nižji, vendar se **zaradi zviševanja upokojitvene starosti, reform pokojninskih sistemov in pomanjkanja delovne sile postopno povečuje**. Ti procesi nakazujejo, da se bo **delo v poznejših življenjskih obdobjih postopoma normaliziralo** in postalo sestavni del delovne kariere v vse več državah (Bloom in Luca, 2016).

Mednarodna baza podatkov ILOSTAT (2025) potrjuje, da se **struktura delovne sile spreminja globalno**. Deleži delovno aktivnega prebivalstva se v številnih državah premikajo proti starejšim starostnim skupinam, medtem ko se **deleži mladih zmanjšujejo ali stagnirajo**. Ta trend je posebej izrazit v državah z nizko rodnostjo in omejenimi migracijskimi tokovi, vendar postaja opazen tudi v državah, ki so bile še nedavno zaznamovane z mladim prebivalstvom.

Tabela 4.2: Stopnja brezposelnosti oseb, starih 55–64 let, v izbranih državah (v %)¹

Država	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Avstralija	3,1	2,8	3,6	3,4	3,0	2,9
Avstrija	4,1	3,9	4,6	4,2	3,8	3,6
Belgija	5,6	5,4	6,2	6,0	5,5	5,3
Kanada	4,8	4,6	6,1	5,8	5,0	4,7
Češka	3,2	2,9	3,8	3,5	3,0	2,8
Danska	4,3	4,1	5,2	4,9	4,4	4,2
Estonija	6,2	5,8	7,1	6,4	5,6	5,2
Finska	6,7	6,5	7,4	7,1	6,6	6,3
Francija	7,3	7,1	8,2	8,0	7,5	7,2
Nemčija	3,4	3,2	4,0	3,8	3,4	3,2
Grčija	16,0	15,3	17,8	16,9	15,2	14,5
Irska	5,2	4,8	7,1	6,5	5,6	5,1
Italija	6,1	5,9	7,2	6,9	6,3	6,0
Japonska	2,6	2,4	2,9	2,7	2,5	2,4
Južna Koreja	2,3	2,2	2,8	2,6	2,4	2,3
Nizozemska	4,0	3,8	4,9	4,6	4,1	3,9
Norveška	1,9	1,8	2,4	2,2	2,0	1,9
Portugalska	9,1	8,5	10,2	9,6	8,8	8,2
Slovenija	6,2	5,8	7,4	6,9	6,3	6,0
Španija	14,7	14,1	16,8	16,0	14,9	14,2
Švedska	5,5	5,3	6,2	5,9	5,4	5,2
Švica	3,1	2,9	3,6	3,4	3,1	3,0
Združeno kraljestvo	4,2	4,0	5,1	4,8	4,3	4,1
ZDA	3,6	3,4	6,2	5,6	4,3	4,0
EU (27)	6,9	6,6	8,1	7,7	7,0	6,7

¹ Tabela prikazuje stopnjo brezposelnosti oseb, starih 55–64 let, na podlagi zadnjih razpoložljivih letno primerljivih podatkov OECD, Eurostata in ILOSTAT. Podatki za leta po 2023 še niso enotno objavljeni za vse države. Vrednosti so zaokrožene na eno decimalno mesto.

Vir: OECD (Employment Outlook, Labour Force Statistics by Age), Eurostat, ILOSTAT (2018–2023)

Podatki v Tabeli 4.3 prikazujejo gibanje stopnje brezposelnosti oseb, starih 55–64 let, v izbranih državah v obdobju 2018–2023 ter omogočajo vpogled v razvoj položaja starejših delavcev v času pred pandemijo COVID-19, med njo in v obdobju postopnega okrevanja. V primerjavi z obdobjem 2008–2013, ki ga je zaznamovala predvsem globalna finančna in gospodarska kriza, analizirano obdobje kaže drugačno dinamiko, zlasti v smislu hitrejšega okrevanja trga dela in večje vključenosti starejših v delovno aktivnost.

V večini opazovanih držav je bila stopnja brezposelnosti starejših v letih 2018 in 2019 razmeroma stabilna in nizka, kar odraža ugodne razmere na trgu dela pred izbruhom pandemije. To je posebej opazno v državah z dolgoletnimi politikami aktivnega staranja in visoke zaposlenosti starejših, kot so Nemčija, Avstrija, Švica, Norveška, Japonska in Južna Koreja, kjer se je brezposelnost oseb v starostni skupini 55–64 let gibala na relativno nizkih ravneh in je v nekaterih primerih celo upadala. Takšni trendi kažejo, da so starejši delavci v teh državah vse bolj prepoznani kot pomemben del delovne sile in da trg dela v ugodnih gospodarskih razmerah starejših ne izključuje v večji meri kot mlajših.

Leto 2020 predstavlja jasno prelomnico v vseh opazovanih državah. Pandemija COVID-19 je povzročila izrazit porast brezposelnosti starejših, pri čemer so bili učinki različno močni glede na strukturo gospodarstva, stopnjo zapiranja dejavnosti in obseg državnih intervencij. V državah, kot so Španija, Grčija, Portugalska in Italija, je stopnja brezposelnosti starejših ponovno dosegla zelo visoke vrednosti, ki so ponekod primerljive z ravnmi iz obdobja po finančni krizi 2008–2013. To potrjuje ugotovitev, da so starejši delavci v razmerah gospodarskih pretresov še vedno posebej ranljiva skupina, saj pogosto delujejo v sektorjih, ki so bolj izpostavljeni cikličnim nihanjem, hkrati pa se ob izgubi zaposlitve težje ponovno vključujejo na trg dela.

V letih 2021 in 2022 je v večini držav zaznati postopno zniževanje stopnje brezposelnosti starejših, kar kaže na okrevanje trga dela in učinkovitost ukrepov za ohranjanje zaposlenosti. Kljub temu se hitrost okrevanja med državami pomembno razlikuje. V severnoevropskih državah, kot so Norveška, Švedska in Danska, ter v državah z močnimi sistemi socialne varnosti in aktivnimi politikami trga dela, se je brezposelnost starejših znižala hitreje in se približala ali celo dosegla predpandemične ravni. Nasprotno pa v južnoevropskih državah okrevanje poteka

počasneje, stopnje brezposelnosti starejših pa ostajajo relativno visoke tudi v letu 2023, kar nakazuje na strukturne težave in dolgotrajnejše posledice kriznih razmer. Posebno pozornost zasluži Slovenija, kjer je stopnja brezposelnosti starejših v obdobju 2018–2019 upadala, v letu 2020 izrazito narasla, nato pa se je v naslednjih letih postopno zniževala. Kljub temu v letu 2023 še vedno ostaja nad ravnmi izpred pandemije. To kaže, da se položaj starejših delavcev na slovenskem trgu dela sicer izboljšuje, vendar okrevanje ni popolno in starejši ostajajo skupina z nadpovprečnim tveganjem za brezposelnost, zlasti v primerjavi z državami z dolgoletnimi praksami aktivnega vključevanja starejših v delo.

Primerjava z neevropskimi državami, kot so ZDA, Kanada, Avstralija in Japonska, razkriva nekoliko drugačne vzorce. V teh državah se je brezposelnost starejših sicer prav tako povečala v času pandemije, vendar se je v večini primerov hitreje znižala kot v Evropi. To lahko delno pripišemo večji fleksibilnosti trga dela, drugačni strukturi zaposlovanja ter večji razširjenosti netipičnih oblik dela, ki starejšim omogočajo lažjo ponovno vključitev v delovni proces. Skupni podatki za EU (27) potrjujejo, da je stopnja brezposelnosti starejših v obdobju 2018–2023 sledila splošnim gospodarskim gibanjem, vendar se je kljub okrevanju po pandemiji v letu 2023 še vedno gibala nad ravnmi iz leta 2019. To pomeni, da so posledice pandemije za starejše delavce dolgoročneje in da se okrevanje te starostne skupine odvija počasneje kot pri mlajših delavcih.

Tabela 4.3 tako jasno kaže, da je položaj starejših delavcev na trgu dela močno odvisen od širših gospodarskih razmer, hkrati pa tudi od institucionalnega okvira, politik aktivnega staranja in prilagoditev delovnih mest. Čeprav se je v primerjavi z obdobjem po finančni krizi 2008–2013 odpornost trga dela povečala, starejši delavci tudi v zadnjem obdobju ostajajo posebej izpostavljeni tveganju brezposelnosti v času kriz. To potrjuje potrebo po ciljno usmerjenih ukrepih, ki presegajo zgolj kratkoročne odzive in vključujejo sistematično prilagajanje delovnih pogojev, krepitev digitalnih kompetenc ter aktivno vlogo socialnega dialoga pri oblikovanju vključujočega trga dela za starejše.

Čeprav so starajoči se demografski profili najizrazitejši v razvitih državah, se **trend staranja vse bolj širi tudi v državah v razvoju**. Te države so dolgo časa razpolagale z razmeroma mlado delovno silo, predvsem zaradi višjih rodnostnih stopenj, vendar se ta dinamika postopno spreminja. **Življenjska doba se podaljšuje, rodnost v številnih državah ostaja nizka ali celo pada**, posledično pa se tudi te države v prihodnjih desetletjih soočajo z naraščajočim deležem starejših prebivalcev in zaposlenih (WEF, 2025). Globalna južna polobla, zlasti azijske države,

doživlja izrazito demografsko transformacijo. Kitajska in Singapur sta med primeri držav, kjer se hitro zmanjšuje delež mladih in hkrati povečuje delež starejših, kar je tesno povezano z dolgoletno nizko rodnostjo, urbanizacijo in specifičnimi migracijskimi vzorci (Bloom in Luca, 2016).

Razlike med posameznimi regijami sveta ostajajo pomembne. **V Afriki**, kjer so rodnostne stopnje še vedno razmeroma visoke in kjer prevladuje mlado prebivalstvo, **staranje delovne sile poteka počasneje**. **V Aziji in Evropi** pa so demografske spremembe bistveno hitrejšje in se že odražajo **v krčenju delovno aktivne populacije**. Takšne regionalne razlike pomenijo, da **univerzalne rešitve niso možne**, temveč so potrebne prilagojene politike, ki upoštevajo specifične demografske, gospodarske in socialne razmere posameznih držav in sektorjev.

Vplivi starajoče se delovne sile na gospodarstva so večplastni in medsebojno prepleteni. Povečevanje deleža starejših prebivalcev pomeni **večji pritisk na socialne sisteme**, zlasti na pokojninsko in zdravstveno blagajno, saj se povečuje število upravičencev, medtem ko se relativno število aktivnih zavezancev zmanjšuje. Hkrati številne države že danes zaznavajo **pomanjkanje delovne sile v ključnih sektorjih**, kar lahko zavira gospodarsko rast, omejuje inovacijski potencial in povečuje stroške dela. Zaradi teh razmer so organizacije vse pogostejše prisiljene **prilagajati delovne modele** ter uvajati politike, ki spodbujajo vključevanje starejših delavcev, kot so prilagoditve delovnih mest, večja fleksibilnost delovnega časa in **sistematično vlaganje v vseživljenjsko učenje** (Cylus in Al Tayara, 2017).

Starajoča se delovna sila tako ni zgolj demografski izziv, temveč strukturna sprememba, ki zahteva dolgoročne in usklajene odzive držav, delodajalcev in socialnih partnerjev. Čeprav se staranje pogosto dojema kot breme, **hkrati odpira tudi priložnosti za boljšo izrabo izkušenj, znanja in stabilnosti starejših zaposlenih**. V kontekstu vse večjih pomanjkanj delovne sile in podaljševanja delovne dobe postaja **učinkovito upravljanje starajoče se delovne sile ena ključnih nalog sodobnih trgov dela**, hkrati pa predstavlja pomembno vsebinsko izhodišče za nadaljnjo obravnavo prilagoditev delovnih mest, razvoja digitalnih kompetenc in krepitve medgeneracijskega sodelovanja (Cristea, 2019).

4.3.2 Digitalizacija in avtomatizacija kot izziva za starejše

Digitalizacija in avtomatizacija sodita med najpomembnejše strukturne preobrazbe sodobnih trgov dela, saj temeljito spreminjata naravo dela, organizacijo delovnih procesov in razmerja med znanji, tehnologijo ter človeškim delom. Čeprav se ti procesi pogosto predstavljajo kot

tehnološko nevtralni ali celo kot univerzalna priložnost za povečanje produktivnosti in konkurenčnosti, empirične in teoretske raziskave kažejo, da njihovi učinki niso enakomerno porazdeljeni med vse skupine zaposlenih. Posebej izraziti so generacijski učinki, saj se digitalizacija in avtomatizacija odvijata v kontekstu starajoče se delovne sile, kjer se tehnološke spremembe prepletajo z demografskimi trendi, institucionalnimi omejitvami in obstoječimi neenakostmi na trgu dela. Starejši delavci se tako pogosto znajdejo na presečišču dveh vzporednih procesov: po eni strani podaljševanja delovne dobe in pričakovanj po daljši delovni aktivnosti, po drugi strani pa hitrega tehnološkega napredka, ki spreminja zahteve po znanjih in kompetencah.

Osrednje teoretsko izhodišče za razumevanje vpliva digitalizacije na starejše delavce predstavlja t. i. *task-based* pristop, ki sta ga sistematično razvila Acemoglu in Autor (2011). V nasprotju s starejšimi teorijami, ki so tehnološki napredek obravnavale kot neposredno nadomeščanje celotnih poklicev, *task-based* pristop poudarja, da tehnologija nadomešča ali dopolnjuje posamezne naloge znotraj delovnih mest. Avtomatizacija in digitalne tehnologije so pri tem še posebej učinkovite pri rutinskih, ponovljivih in standardiziranih nalogah, medtem ko povečujejo povpraševanje po nalogah, ki zahtevajo kompleksno reševanje problemov, abstraktno mišljenje, socialne spretnosti, presojo in ustvarjalnost. Ta premik v strukturi nalog ima izrazite starostne implikacije, saj so starejši delavci v povprečju pogostejše zaposleni na delovnih mestih z večjim deležem rutinskih ali polrutinskih nalog, kar potrjujejo številne empirične študije (Autor, Levy & Murnane, 2003; Autor & Dorn, 2013; Goos, Manning & Salomons, 2014).

Pomembno je poudariti, da takšna poklicna struktura starejših delavcev ni posledica nižje sposobnosti ali odpornosti proti spremembam, temveč odraža zgodovinski kontekst njihove poklicne socializacije. Velik del starejših zaposlenih je svojo poklicno pot začel in razvijal v obdobju industrijske ali zgodnje postindustrijske ekonomije, kjer digitalne tehnologije niso bile osrednji del delovnih procesov. Njihova znanja in izkušnje so bila pogosto prilagojena stabilnim organizacijskim strukturam, jasnim hierarhijam in relativno počasnemu tempu tehnoloških sprememb. Hitrost in intenzivnost sodobne digitalne preobrazbe tako ne pomenita zgolj potrebe po novih znanjih, temveč zahtevata tudi spremembo delovnih identitet in načinov učenja, kar lahko za starejše delavce predstavlja dodatno breme (Illeris, 2011).

Raziskave OECD (2019; 2020) dosledno kažejo, da so starejši delavci v povprečju bistveno redkeje vključeni v formalne in neformalne oblike izobraževanja, zlasti na področju digitalnih in tehnoloških veščin, kar predstavlja enega ključnih izzivov v kontekstu digitalne preobrazbe trga dela. Ta vzorec ni posledica pomanjkanja interesa ali nižjih učnih sposobnosti starejših zaposlenih, temveč predvsem rezultat institucionalnih, organizacijskih in kulturnih dejavnikov, ki sistematično omejujejo njihov dostop do izobraževanja. Številne študije potrjujejo, da se delodajalci pri odločanju o vlaganjih v usposabljanje pogosto ravna po kratkoročnih ekonomskih kalkulacijah, pri čemer starejše zaposlene dojemajo kot manj “donosno” skupino zaradi bližine upokojitve (De Grip & Van Loo, 2002; OECD, 2020). Takšna logika pa prezre dejstvo, da se delovne dobe podaljšujejo in da bodo številni starejši zaposleni ostali aktivni še vrsto let, kar pomeni, da so vlaganja v njihovo znanje lahko ekonomsko smiselna tudi z vidika delodajalcev.

Poleg ekonomskih dejavnikov pomembno vlogo igrajo tudi organizacijske prakse in stereotipi o sposobnostih starejših za učenje. Raziskave na področju izobraževanja odraslih kažejo, da so starejši delavci pogosto izključeni iz usposabljanj že v fazi načrtovanja, saj se predpostavlja, da se težje prilagajajo novim tehnologijam ali da so manj motivirani za učenje (Illeris, 2011; Tikkanen & Nyhan, 2006). Takšne predpostavke niso empirično utemeljene, temveč odražajo starostne pristranskosti, ki vplivajo na odločitve delodajalcev in vodij. Posledično se starejši delavci pogosto znajdejo v položaju, kjer se od njih pričakuje uporaba novih digitalnih orodij, ne da bi jim bila zagotovljena ustrezna podpora ali prilagojene oblike usposabljanja.

Pomemben problem predstavlja tudi struktura in način izvajanja izobraževanj. Številni programi digitalnega usposabljanja so zasnovani za mlajše generacije zaposlenih in temeljijo na hitrem tempu, samostojnem učenju ter predpostavki že obstoječega osnovnega digitalnega znanja. Raziskave kažejo, da starejši delavci pogosto bolje napredujejo v učnih okoljih, ki omogočajo postopno uvajanje, praktično uporabo znanja in podporo mentorjev ali sodelavcev (Tikkanen, 2013). Kadar so izobraževalni programi prilagojeni njihovim potrebam in izkušnjam, se razlike v učnih dosežkih med starejšimi in mlajšimi bistveno zmanjšajo, kar dodatno potrjuje, da starost sama po sebi ni ovira za uspešno učenje.

Omejen dostop starejših do izobraževanja ustvarja začarani krog, v katerem pomanjkanje usposabljanja povečuje njihovo izpostavljenost tveganjem avtomatizacije, hkrati pa prav ta tveganja služijo kot argument za nadaljnje zmanjševanje vlaganj v njihovo izobraževanje.

Nedelkoska in Quintini (2018) opozarjata, da so delovna mesta starejših delavcev pogosto bolj izpostavljena avtomatizaciji prav zaradi nezadostne nadgradnje znanj, kar pomeni, da bi lahko sistematično vlaganje v izobraževanje pomembno zmanjšalo njihovo ranljivost. V tem kontekstu izobraževanje starejših delavcev ne predstavlja zgolj socialnega ukrepa, temveč ključno strategijo prilagajanja trga dela demografskim in tehnološkim spremembam.

Empirične analize avtomatizacije dodatno potrjujejo, da so starejši delavci pogosto bolj izpostavljeni strukturnim tveganjem tehnoloških sprememb. Nedelkoska in Quintini (2018) v analizi za OECD ugotavljata, da je verjetnost avtomatizacije delovnih mest statistično značilno povezana s starostjo zaposlenih, pri čemer starejši delavci v povprečju opravljajo delo z višjo stopnjo avtomatizacijskega tveganja kot mlajši. Avtorici sicer poudarjata, da visoko tveganje avtomatizacije ne pomeni nujno izgube delovnega mesta, vendar opozarjata, da starejši delavci v takšnih razmerah pogosto težje prehajajo na nova delovna mesta ali v nove poklice, zlasti kadar so možnosti za preusposabljanje omejene. Podobno ugotavljata Frey in Osborne (2017), ki v svoji vplivni študiji poudarjata, da avtomatizacija deluje selektivno predvsem glede na strukturo nalog, vendar ima posredne starostne učinke zaradi neenake razporeditve poklicev med starostnimi skupinami in razlik v mobilnosti delovne sile.

Digitalizacija ne vpliva zgolj na tehnično vsebino dela oziroma na orodja, ki jih zaposleni uporabljajo pri opravljanju nalog, temveč bistveno preoblikuje tudi **organizacijo delovnih procesov ter razmerja moči na delovnem mestu**. Uvajanje digitalnih platform, algoritmičnega upravljanja dela in sistemov umetne inteligence spreminja načine nadzora, ocenjevanja uspešnosti, razporejanja delovnih nalog in celo odločanja o zaposlitvenih priložnostih. Te spremembe imajo izrazite socialne in generacijske razsežnosti, saj temeljijo na novih oblikah koordinacije in nadzora, ki niso enako dostopne ali razumljive vsem skupinam zaposlenih. Scholz (2017) opozarja, da platformno gospodarstvo pogosto temelji na implicitni predpostavki visoke digitalne pismenosti, stalne razpoložljivosti in sposobnosti hitrega prilagajanja digitalnim vmesnikom. Takšna organizacija dela daje prednost zaposlenim, ki so večji digitalnih tehnologij in vajeni dela v okoljih z visoko stopnjo negotovosti, hkrati pa lahko starejše delavce postavlja v slabši položaj. Starejši zaposleni se pogosto soočajo z večjimi težavami pri razumevanju logike platform, algoritmičnih pravil in digitalnih metrik uspešnosti, kar lahko vodi v občutek izgube nadzora nad lastnim delom. Poleg tega platformni modeli dela pogosto brišejo meje med delovnim in prostim časom, kar je za starejše delavce, ki so bili socializirani v bolj stabilnih in jasno strukturiranih delovnih okoljih, še posebej problematično.

Pomemben vidik digitalizacije organizacije dela predstavlja tudi **algoritmično upravljanje**, kjer odločitve o razporejanju dela, ocenjevanju uspešnosti ali celo o nadaljevanju zaposlitve sprejemajo algoritmi na podlagi velikih količin podatkov. Rosenblat in Stark (2016) ugotavljata, da takšni sistemi pogosto zmanjšujejo transparentnost odločanja, saj zaposleni nimajo jasnega vpogleda v merila, po katerih se ocenjuje njihovo delo. To lahko poveča občutke negotovosti in izključenosti, zlasti pri starejših zaposlenih, ki so manj vajeni abstraktnih in avtomatiziranih oblik nadzora. Pomanjkanje transparentnosti otežuje tudi možnost uveljavljanja pravic ali pritožb, saj je odgovornost za odločitve pogosto razpršena med tehnologijo in organizacijo.

Raziskave na področju sociologije dela kažejo, da algoritmično upravljanje ne vpliva zgolj na učinkovitost dela, temveč tudi na **razmerja moči med delodajalci in zaposlenimi**. Zuboff (2019) opozarja, da digitalni nadzorni sistemi omogočajo natančno spremljanje vedenja zaposlenih in s tem povečujejo asimetrijo moči v korist delodajalcev. Za starejše delavce je ta premik še posebej problematičen, saj pogosto nimajo enake pogajalske moči ali možnosti za prilagoditev, kot jo imajo mlajši zaposleni. Posledično se lahko soočajo z večjim pritiskom, občutkom stalnega nadzora in zmanjšano avtonomijo pri delu.

Poleg tega digitalizacija organizacije dela pogosto spreminja tudi neformalne vidike delovnih odnosov. Tradicionalne oblike mentorstva, sodelovanja in medosebne podpore se lahko v digitalnih okoljih zmanjšajo, kar je za starejše delavce še posebej pomembno, saj se pogosto zanašajo na izmenjavo izkušenj in socialne mreže znotraj organizacije. Če digitalna preobrazba ni spremljana z zavestnimi ukrepi za ohranjanje sodelovalne kulture, lahko prispeva k socialni izolaciji starejših zaposlenih in oslabi medgeneracijsko sodelovanje.

Psihosocialni vidiki digitalizacije predstavljajo enega ključnih, a pogosto podcenjenih vidikov vpliva tehnoloških sprememb na starejše delavce. Medtem ko se razprave o digitalizaciji pogosto osredotočajo na tehnične zahteve in potrebe po novih znanjih, raziskave vse bolj opozarjajo, da imajo digitalne preobrazbe pomembne posledice tudi za duševno zdravje, delovno zadovoljstvo in splošno dobrobit zaposlenih. To velja še posebej za starejše delavce, ki se v procesu digitalizacije pogosto soočajo z večplastnimi psihosocialnimi obremenitvami. Eurofound (2021) ugotavlja, da starejši zaposleni pogosteje poročajo o povečanem stresu,

povezanem z uvajanjem novih tehnologij, zlasti kadar so spremembe hitre, slabo razložene in kadar niso deležni ustrezne podpore ali usposabljanja.

Eden osrednjih psihosocialnih izzivov digitalizacije je t. i. tehnološka negotovost. Ta se kaže v strahu pred izgubo kompetentnosti, občutku nezadostne usposobljenosti ter negotovosti glede lastne zaposlitvene prihodnosti. Raziskave kažejo, da starejši delavci pogosteje doživljajo občutek, da ne dohajajo tehnoloških sprememb, kar lahko vodi v zmanjšano samozavest in nižjo zaznano delovno učinkovitost (Tarafdar et al., 2019). Takšni občutki niso nujno povezani z dejanskimi sposobnostmi, temveč z načinom uvajanja tehnologij, ki pogosto ne upošteva raznolikosti učnih stilov in predhodnih izkušenj starejših zaposlenih.

Digitalizacija lahko vpliva tudi na zaznano varnost zaposlitve. Starejši delavci se v okolju hitrih tehnoloških sprememb pogosto soočajo s strahom, da bodo ob morebitni izgubi zaposlitve težje našli novo delo, kar dodatno povečuje psihološki pritisk. Ta občutek je še posebej izrazit v sektorjih, kjer avtomatizacija hitro nadomešča obstoječe delovne naloge in kjer so možnosti za preusposabljanje omejene. Posledično lahko tehnološka negotovost negativno vpliva na delovno motivacijo, poveča absentizem in prispeva k prezgodnjemu izstopu s trga dela (Eurofound, 2021; OECD, 2020).

Pomemben psihosocialni vidik digitalizacije je tudi sprememba delovnih odnosov in socialne dinamike na delovnem mestu. Uvajanje digitalnih orodij pogosto zmanjšuje neposredno komunikacijo in osebne stike med sodelavci, kar lahko vodi v občutek socialne izolacije. Za starejše delavce, ki so pogosto bolj navezani na stabilne socialne mreže in medosebno podporo v delovnem okolju, ima lahko ta sprememba izrazito negativen vpliv na delovno zadovoljstvo in občutek pripadnosti organizaciji. Raziskave kažejo, da pomanjkanje socialne podpore na delovnem mestu povečuje tveganje za stres, izgorelost in druge oblike psihičnih obremenitev (Siegrist et al., 2004).

Kljub tem tveganjem pa raziskave jasno kažejo, da digitalizacija in avtomatizacija ne predstavljata neizogibne grožnje starejšim delavcem. Bessen (2019) poudarja, da nove tehnologije pogosto povečujejo produktivnost šele v kombinaciji z organizacijskim učenjem in prilagoditvijo delovnih procesov. V organizacijah, kjer so starejši delavci sistematično vključeni v procese učenja, kjer se tehnologije uvajajo postopno in kjer obstaja kultura medgeneracijskega sodelovanja, digitalizacija lahko prispeva k podaljševanju delovne

aktivnosti in boljši izrabi izkušenj starejših zaposlenih. Podobno Venkatesh in Bala (2008) v okviru razširjenega modela sprejemanja tehnologije (TAM3) ugotavljata, da je sprejemanje novih tehnologij pri starejših močno odvisno od zaznane uporabnosti, enostavnosti uporabe in organizacijske podpore, kar pomeni, da so ustrezni podporni mehanizmi ključni za uspešno digitalno vključevanje.

Razlike v učinkih digitalizacije in avtomatizacije med posameznimi državami dodatno potrjujejo, da tehnološke spremembe same po sebi ne določajo položaja starejših delavcev, temveč da je njihov vpliv v veliki meri odvisen od institucionalnega okvira, v katerem se te spremembe odvijajo. OECD (2021) ugotavlja, da države z razvitimi sistemi vseživljenjskega učenja, aktivnimi politikami trga dela in močno vlogo socialnih partnerjev bistveno uspešneje blažijo negativne učinke avtomatizacije na starejše delavce. V takšnih okoljih digitalizacija pogosteje deluje kot dejavnik prilagajanja in podaljševanja delovne aktivnosti, ne pa kot mehanizem izrinjanja.

Skandinavske države, zlasti Švedska, Danska in Finska, se v mednarodnih primerjavah pogosto navajajo kot primeri dobre prakse. Te države že desetletja sistematično vlagajo v vseživljenjsko učenje in imajo visoke stopnje udeležbe odraslih v izobraževanju, tudi v starejših starostnih skupinah. Po podatkih OECD (2021) se v izobraževanje in usposabljanje vključuje več kot 30 % oseb, starih 55–64 let, kar je bistveno nad povprečjem OECD. Pomembno je, da so programi digitalnega usposabljanja v teh državah pogosto prilagojeni različnim starostnim skupinam in temeljijo na kombinaciji formalnega izobraževanja, učenja na delovnem mestu in medgeneracijskega prenosa znanja. Socialni dialog ima pri tem ključno vlogo, saj sindikati in delodajalske organizacije aktivno sodelujejo pri oblikovanju vsebin usposabljanj in prilagoditev delovnih mest.

Nemčija predstavlja nekoliko drugačen, a prav tako zanimiv primer. Zaradi hitre digitalizacije industrije v okviru strategije »Industrija 4.0« se je država že zgodaj soočila z vprašanjem, kako vključiti starejše delavce v tehnološko preobrazbo. Nemške politike so se osredotočile predvsem na podjetniško usposabljanje in prilagoditve delovnih mest, zlasti v proizvodnih sektorjih. Po podatkih OECD in Eurostata ima Nemčija relativno visoko stopnjo zaposlenosti starejših delavcev, hkrati pa so razlike v digitalnih spretnostih med starostnimi skupinami manj izrazite kot v državah z manj razvitimi sistemi usposabljanja. Kljub temu raziskave opozarjajo,

da so koristi digitalizacije neenakomerno porazdeljene in da starejši delavci v manjših podjetjih pogosto nimajo enakega dostopa do usposabljanj kot tisti v velikih industrijskih sistemih.

Nasprotno pa v številnih južno- in vzhodnoevropskih državah digitalizacija pogosteje pogloblja starostne razlike na trgu dela. V teh okoljih so sistemi vseživljenjskega učenja manj razviti, udeležba starejših v izobraževanju pa nizka. OECD (2021) ugotavlja, da se v nekaterih državah v izobraževanje vključuje manj kot 10 % oseb, starih 55–64 let, kar pomeni, da starejši delavci v procesu digitalne preobrazbe pogosto ostajajo brez ustrezne podpore. Usposabljanja so pogosto usmerjena predvsem v mlajše zaposlene, starejši pa so obravnavani kot manj perspektivna skupina, kar povečuje tveganje njihovega selektivnega izrinjanja iz delovnih procesov.

Podobne razlike so opazne tudi zunaj Evrope. Japonska in Južna Koreja, ki se soočata z izrazitim staranjem prebivalstva, sta v zadnjih letih okrepili politike za vključevanje starejših v digitalno preobrazbo, zlasti prek podjetniških usposabljanj in prilagoditev delovnih mest. Kljub temu raziskave kažejo, da se starejši delavci v teh državah še vedno soočajo z visokimi pritiski glede tehnološke prilagoditve, kar ima lahko negativne psihosocialne posledice. V ZDA pa je zaradi bolj liberalnega trga dela digitalizacija pogosto povezana z večjo fleksibilnostjo, a tudi z večjo negotovostjo za starejše delavce, saj je institucionalna zaščita šibkejša in je dostop do usposabljanj močno odvisen od posameznega delodajalca.

Poseben izziv v procesu digitalizacije predstavlja uporaba umetne inteligence in algoritmičnih sistemov odločanja na področju zaposlovanja, razporejanja dela in upravljanja človeških virov. Takšni sistemi se vse pogosteje uporabljajo pri selekciji kandidatov, ocenjevanju uspešnosti, razporejanju delovnih nalog ter napovedovanju produktivnosti, pri čemer naj bi prispevali k večji učinkovitosti in objektivnosti odločanja. Vendar pa raziskave opozarjajo, da algoritmi niso nevtralni, temveč pogosto reproducirajo in celo krepijo obstoječe družbene neenakosti. Raghavan et al. (2020) izpostavljajo, da so številni algoritmi trenirani na zgodovinskih podatkih, ki odražajo pretekle prakse zaposlovanja in upravljanja dela, vključno s starostnimi pristranskostmi. Posledično lahko algoritmične odločitve vodijo v posredno diskriminacijo starejših delavcev, tudi kadar starost ni neposredno vključena kot spremenljivka.

Takšne oblike digitalne diskriminacije so še posebej problematične zaradi svoje nevidnosti in kompleksnosti. Za razliko od klasičnih oblik diskriminacije, ki jih je mogoče razmeroma jasno

prepoznati in dokazovati, so algoritmični procesi pogosto netransparentni in težko razumljivi tako za zaposlene kot za delodajalce. Starejši delavci se lahko znajdejo v položaju, kjer ne vedo, zakaj so bili izločeni iz izbirnega postopka ali zakaj se njihova uspešnost ocenjuje slabše, kar dodatno povečuje občutke negotovosti in nemoči. Raziskave na področju etike umetne inteligence opozarjajo, da pomanjkanje razlagljivosti algoritmov omejuje možnost pravnega varstva in otežuje uveljavljanje načela enake obravnave (Binns, 2018).

Skupno sporočilo obsežnega nabora raziskav je, da digitalizacija in avtomatizacija **ne delujeta kot avtomatičen mehanizem izrinjanja starejših delavcev**, temveč kot proces, ki lahko ob neustreznih politikah, organizacijskih praksah in pomanjkanju podpore poglobi obstoječe starostne neenakosti na trgu dela. Tehnološki napredek tako deluje kot katalizator: v okoljih z razvito infrastrukturo vseživljenjskega učenja, prilagojenimi delovnimi mesti in aktivnim socialnim dialogom lahko prispeva k večji vključenosti starejših zaposlenih, v nasprotnem primeru pa povečuje tveganje njihove ekonomske in socialne marginalizacije. Prav zato digitalizacija in avtomatizacija nista zgolj tehnološki vprašanji, temveč globoko družbeni in politični izziv, ki zahteva dolgoročne, usklajene in ciljno usmerjene odzive držav, delodajalcev in socialnih partnerjev.

4.3.3 Vpliv pandemije na starejše zaposlene

Pandemija COVID-19 je bila eden največjih šokov za sodobne trge dela in je delovala kot “stresni test” za institucionalne ureditve, delovna okolja in socialne sisteme. Čeprav je prizadela praktično vse segmente delovne sile, so bili starejši zaposleni izpostavljeni specifični kombinaciji tveganj, ki se je redko pojavila v tako kratkem času: hkrati so se soočili z večjim zdravstvenim tveganjem, s povečano verjetnostjo izključevanja iz delovnih procesov zaradi varnostnih ukrepov, z naglim preходом na digitalno organizacijo dela ter z dolgoročnimi posledicami na zaposlitveno stabilnost in (predčasne) izhode s trga dela. Že v prvih pregledih posledic pandemije je OECD opozoril, da COVID-19 ne deluje enakomerno, temveč pogloblja razlike v delovnih izidih, priložnostih in dostopu do dela, kar je posebej relevantno za skupine, ki so že pred krizo imele večjo verjetnost ranljivosti – med njimi starejše delavce (OECD, 2021). V tem smislu pandemije ni mogoče razumeti zgolj kot “kratek šok zaposlenosti”, temveč kot dogodek, ki je preuredil delovne režime in pospešil prehod v digitalno organizacijo dela, hkrati pa razgalil, kako močno je vzdržnost dela v poznejših kariernih fazah odvisna od kakovosti delovnih pogojev, zdravja pri delu, organizacijskih praks in institucionalne zaščite (Eurofound, 2020/2021; OECD, 2021; ILO, 2020/2021).

Osrednji izhodiščni dejavnik ranljivosti starejših zaposlenih v pandemiji je bila neposredna povezava med starostjo in zdravstvenim tveganjem. Ta povezava je vplivala na tri ravni: na individualne odločitve (izogibanje izpostavljenosti, zadržanost do dela v okoljih z več stiki), na organizacijske odločitve delodajalcev (prerazporejanje, začasno umikanje starejših z bolj izpostavljenih delovnih mest, reorganizacija timov) in na javne politike (prioritete zaščite ranljivih skupin, priporočila glede dela na daljavo, epidemiološki ukrepi na delovnih mestih). OECD je v letu 2021 izrecno poudaril, da je pandemija okrepila obstoječe neenakosti in da so ranljive skupine, med njimi starejši delavci, izpostavljene ne le neposrednim zdravstvenim tveganjem, temveč tudi posrednim tveganjem prek sprememb v organizaciji dela in povpraševanja po delu (OECD, 2021). V praksi se je to pogosto prevedlo v “zaščitne” pristope, ki so sicer zmanjševali izpostavljenost, a so imeli lahko tudi stranske učinke na zaposlitveno varnost in možnosti nadaljnjega razvoja starejših delavcev: kjer je bila zaščita interpretirana kot umik starejših iz ključnih nalog ali kot “zamrznitev” njihovega sodelovanja pri novih projektih, se je povečalo tveganje, da se bodo starejši v organizaciji hitreje znašli na obrobju odločanja ali kot manj prioriteta skupina za usposabljanja in karierni razvoj (Eurofound, 2020; OECD, 2021).

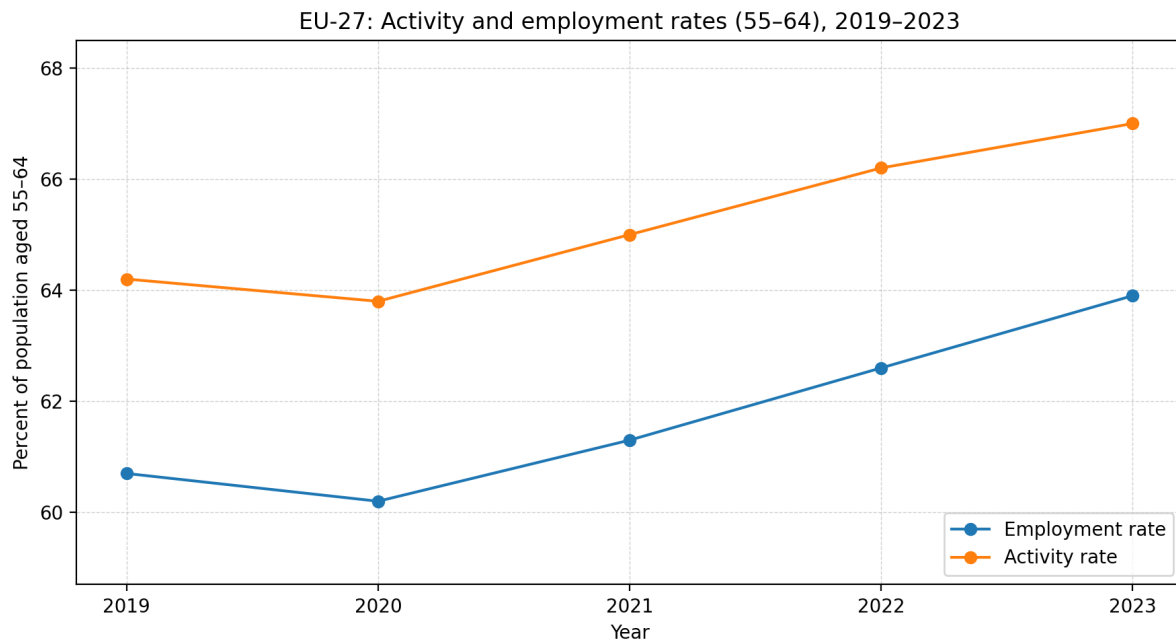
Vpliv pandemije na zaposlenost starejših se je pomembno razlikoval med državami in sektorji, vendar so skupne zakonitosti razmeroma jasne. Prvič, starejši delavci so pogostejše zaposleni v poklicih in sektorjih, kjer je bil v času zaprtij in omejitev gibanja večji šok na strani organizacije dela (npr. javne storitve, zdravstvo, izobraževanje, proizvodnja z motnjami dobavnih verig, storitve z neposrednim stikom s strankami). Drugič, čeprav se je v številnih državah brezposelnost na začetku pandemije izraziteje povečala pri mladih, je bilo pri starejših bolj problematično, da se ob izgubi zaposlitve praviloma počasneje ponovno vključujejo na trg dela, kar pomeni večje tveganje dolgotrajne brezposelnosti ali trajnega izstopa iz delovne sile. Na globalni ravni ILO opozarja, da starejši (55+) predstavljajo posebno skupino tudi z vidika širše podzaposlenosti in “labour underutilization”, pri čemer njihove izkušnje med krizami pogosto vključujejo manj vidne oblike izključevanja (prehod v neaktivnost, zmanjšanje ur, neformalizacijo dela), kar je v pandemiji postalo še izrazitejše (ILO, 2024; ILO, 2020). Ta ILO perspektiva je posebej pomembna, ker kaže, da “narrow focus on unemployment” pogosto ne zajame realnega obsega delovnih izgub in prehodov, zlasti pri starejših, ki se po izgubi dela pogostejše umaknejo v neaktivnost ali v prikrite oblike izključevanja, namesto da bi se formalno registrirali kot brezposelni (ILO, 2020).

Da bi razumeli specifičnost pandemije za starejše delavce, je pomembno razlikovati med kratkoročnim šokom (2020–2021) in srednjeročnimi posledicami (2022–2023 in naprej). Kratkoročno je pandemija v številnih državah povzročila nenaden padec zaposlenosti in delovnih ur, kar je ILO spremljal v svojih Monitor poročilih kot globalni šok delovnega časa in delovnih izidov, ki se je prelil v velike izgube dohodkov iz dela in pritisk na gospodinjstva (ILO, 2020). Srednjeročno pa je pandemija pospešila trende, ki so za starejše delavce strukturno kritični: pospešeno digitalizacijo dela, reorganizacijo delovnih procesov, krepitev fleksibilnosti (včasih tudi prekarnosti) ter spremembe v pričakovanjih glede kompetenc. OECD Employment Outlook 2021 izpostavlja, da je pandemija pospešila digitalno transformacijo in avtomatizacijo, kar je nekaterim omogočilo nadaljevanje dela na daljavo, hkrati pa povečalo razlike med tistimi, ki so lahko delali od doma, in tistimi, ki tega niso mogli – razlike, ki imajo izrazite socialne in generacijske dimenzije (OECD, 2021). Ravno ta dvojnost – na eni strani možnost zaščite prek dela na daljavo in na drugi strani izpostavljenost ali izključitev za tiste, ki tega niso mogli – je postala eden osrednjih mehanizmov, prek katerih se je pandemija “vtisnila” v zaposlitvene poti starejših.

Posebej pomemben “prelomni mehanizem” pandemije je bil skokovit porast dela na daljavo in širše uporabe digitalnih orodij. To je imelo ambivalentne učinke na starejše zaposlene. Po eni strani je delo na daljavo zmanjšalo izpostavljenost virusu in je v nekaterih primerih omogočilo nadaljevanje zaposlitve v bolj varnih pogojih. Po drugi strani pa je takšen prehod pogosto potekal ad hoc, z neenakomerno podporo, neenakim dostopom do opreme in različnimi ravni digitalne pismenosti, kar je pri delu starejših zaposlenih lahko povečalo stres, zmanjšalo učinkovitost in okrepilo občutek izključenosti. Eurofound je v obsežnem poročilu o porastu teleworka in širših spremembah v načinu življenja in dela v pandemiji (Living, working and COVID-19) pokazal, da je prehod na delo na daljavo prinesel nove izzive: od organizacije delovnega časa, izolacije in ergonomije do neenakosti v pogojih dela in dostopu do ustrezne opreme ter podpore, pri čemer so ti izzivi pogosto izrazitejši pri skupinah, ki imajo manj preteklih izkušenj z digitalnimi orodji ali slabši dostop do podpore v delovnem okolju (Eurofound, 2020). Nadaljnje analize, ki se opirajo na Eurofoundov e-anketni sklop, dodatno poudarjajo, da so bili med najpogostejšimi negativnimi učinki teleworka prav dolgi delovni časi, izolacija in slabše ravnotežje med delom in zasebnim življenjem, kar je posebej relevantno za starejše, saj je delovna vzdržnost pri višjih starostih močno povezana z obvladljivostjo obremenitev in s socialno podporo na delovnem mestu (Eurofound, 2020; Ahrendt idr., 2021).

Empirično se je v EU obdobje pandemije prepletlo z dolgoročnim trendom naraščanja zaposlenosti starejših, vendar so se učinki krize pokazali v nihanjih, razlikah med državami in v različnih oblikah izstopov s trga dela. Evropska komisija v letnem pregledu trga dela in gibanj plač (LMWD 2024) navaja, da je v EU leta 2023 na trgu dela sodelovalo približno 41 milijonov starejših (55–64), od tega je bilo zaposlenih približno 39 milijonov; hkrati poudarja, da sta se stopnji aktivnosti in zaposlenosti starejših v daljšem obdobju močno povečali (aktivnost okoli 67 % in zaposlenost 63,9 % v 2023), kar je pomembno prispevalo k blaženju učinkov staranja na ponudbo dela (European Commission, 2024). Ta okvir je analitično ključen, ker pandemija ni “izničila” trenda vključevanja starejših, vendar je spremenila način, kako se starejši vključujejo: povečala je pomen digitalnih kompetenc in zdravstvene odpornosti ter okrepila razlike med državami, sektorji in poklici, kar je posebej razvidno v členitvi po državah, kjer so razlike v zaposlenosti starejših zelo velike (npr. v nekaterih državah nad 70 %, v drugih pod približno 55 %) in se povezujejo z institucionalnimi dejavniki (European Commission, 2024). Da bi bila empirična slika preglednejša, je v nadaljevanju podana kratka tabela ključnih EU kazalnikov, ki so neposredno relevantni za interpretacijo vplivov pandemije na starejše zaposlene, pri čemer so izbrani kazalniki takšni, da zajemajo ne le “status zaposlenosti”, temveč tudi strukturne lastnosti (retencija, dolgotrajna brezposelnost, vzorci izstopa), ki so v pandemiji in po njej postali še pomembnejši.

Graf 4.5: Stopnja aktivnosti in stopnja zaposlenosti oseb v EU-27, starih 55–64 let (2019–2023)



Vir: Eurostat (EU Labour Force Survey – LFS), kazalnika *activity rate* in *employment rate* za starostno skupino 55–64, EU-27; povzeto/validirano tudi v European Commission, DG EMPL (2024): *Labour Market and Wage Developments in Europe 2024* (podatki na osnovi Eurostat LFS).

Graf prikazuje gibanje **stopnje aktivnosti** in **stopnje zaposlenosti** med starejšimi (55–64 let) v EU-27 v obdobju 2019–2023. V letu **2020** je pri obeh kazalnikih opazen **rahel upad**, kar je skladno z začetnim šokom pandemije COVID-19 in omejitvami v gospodarski aktivnosti, ki so prizadele zlasti delovna mesta, kjer delo na daljavo ni bilo možno. Po letu 2020 se trend obrne: **stopnja aktivnosti** se postopno povečuje in v **2023 doseže 67 %**, **stopnja zaposlenosti** pa naraste na **63,9 %**, kar potrjuje okrevanje trga dela in hkrati nadaljevanje dolgoročnega trenda večjega vključevanja starejših v delovno aktivnost. Ta vzorec je pomemben tudi interpretativno: pandemija ni trajno “prelomila” rasti zaposlenosti starejših, je pa kratkoročno pokazala občutljivost te skupine na šoke ter povečala pomen pogojev, kot so možnost prilagoditev dela, zdravje in varnost pri delu ter digitalna pripravljenost. Podatek, da je v 2023 v EU na trgu dela sodelovalo približno **41 milijonov** starejših (55–64), od tega jih je bilo približno **39 milijonov zaposlenih**, dodatno potrjuje, da starejši predstavljajo velik in strukturno pomemben del delovne sile.

Vpliv pandemije na starejše zaposlene je bil izrazito večplasten tudi zato, ker se ni omejil na status zaposlitve, ampak je posegel v kvaliteto dela. V EU so se v pandemiji in po njej spremenili vzorci delovnega časa, delovne intenzivnosti in tveganj za izgorelost. Eurofound v poročilu o delovnem času (Working time in 2021–2022) ugotavlja spremembe v delovnih ureditvah in poudari, da so se razprave o delovnem času v pandemijskem obdobju izrazito okrepile, deloma zaradi **dela od doma**, deloma zaradi **reorganizacij** in negotovosti, pri čemer so bile posledice za dobrobit delavcev, vključno s tveganji **preobremenjenosti** in slabšega ravnotežja med poklicnim in zasebnim življenjem, pomembne tudi za starejše (Eurofound, 2023). Če se pandemija interpretira zgolj kot “kratek šok zaposlenosti”, se spregleda, da je v resnici preuredila delovne režime in s tem **dejavnike**, ki starejšim omogočajo **ostajanje v zaposlitvi** (predvidljivost, ergonomija, socialna podpora, avtonomija), kar v literaturi o podaljševanju delovnih karier nastopa kot ključni sklop “vzdržnosti dela” (Fisher idr., 2017). Pri starejših je namreč prag obvladljivosti obremenitev pogosto nižji zaradi **kumulacije zdravstvenih tveganj** in daljših izpostavljenosti zahtevnim delovnim pogojem, zato spremembe, ki jih pandemija prinese v organizacijo dela, lahko hitreje sprožijo odločitve o izstopu.

Psihosocialni učinki pandemije so bili za starejše zaposlene še posebej pomembni, ker so bili pogosto ujeti med tveganje okužbe in pritisk nadaljevanja dela, hkrati pa so se morali prilagoditi hitro spreminjajočim se delovnim postopkom. Eurofoundov raziskovalni sklop “Living, working and COVID-19” poudarja, da je pandemija okrepila občutke **izolacije**, **stres** zaradi nejasnih meja med poklicnim in zasebnim življenjem ter neenakosti v delovnih pogojih, pri čemer je prav kombinacija organizacijskih sprememb in socialne izolacije pomemben napovednik slabšega psihosocialnega izida (Eurofound, 2020). V tem smislu pandemija ni le povečala “tveganja izgube dela”, temveč je povečala tveganje poslabšanja dobrobiti pri delu, kar je pri starejših neposredno povezano s tveganjem **predčasnega izstopa** iz zaposlitve. To se sklada tudi s širšo literaturo o stresu pri delu in zdravju, ki poudarja, da so psihosocialne obremenitve (npr. kombinacija visokih zahtev in nizke podpore, ali občutek nepoštenega razmerja med vložkom in nagrado) pomembno povezane z **zdravstvenimi izidi** in z **namerami po upokojitvi**, zlasti v poznejših fazah delovne kariere (Siegrist, 1996/2002; Siegrist & sodelavci – ERI okvir). Čeprav ta literatura ni “specifično pandemijska”, je v pandemijskem kontekstu postala posebej relevantna, ker je COVID-19 povečal negotovost, zmanjšal predvidljivost in v mnogih delovnih okoljih oslabil običajne oblike socialne podpore, kar je pri starejših lahko hitreje prešlo v odločitev o umiku iz dela.

Eden najbolj kritičnih mehanizmov pandemije za starejše zaposlene je bil vpliv na prehode med **zaposlenostjo, brezposelnostjo in neaktivnostjo**, zlasti prek upokojevanja. Mednarodne študije so pokazale, da je pandemija sovpadala s porastom deleža upokojenih in s specifičnimi vzorci izstopov starejših iz zaposlitve, pri čemer je bil ključni element prav to, da se je velik del delovnih izgub “skril” v prehodu iz delovne sile, ne v uradno brezposelnost. Klasičen primer je NBER študija Coibion, Gorodnichenko in Weber (2020), ki dokumentira izredno velik padec **participacije** in poudari povečanje deleža respondentov, ki se v času pandemije identificirajo kot upokojeni, kar je skladno s tezo o “**valovanju zgodnejšega upokojevanja**” ob višjih zdravstvenih tveganjih in organizacijskih šokih (Coibion, Gorodnichenko & Weber, 2020). Takšna ugotovitev je pomembna, ker pokaže, zakaj se pri starejših v krizah pogosto podcenjuje resnični vpliv: če ljudje preidejo v neaktivnost ali upokojitev, se v klasičnih kazalnikih brezposelnosti to **ne odrazi neposredno**.

Davis (2021), ki uporablja mikro podatke CPS, prav tako ugotavlja, da so se zaposlitveni upadi pri starejših v ZDA izraziteje koncentrirali pri **ranljivejših podskupinah** (nižja izobrazba, nižji dohodki, manj možnostni pogoji dela) ter povezuje pandemijo s premiki med zaposlenostjo in upokojevanjem (Davis, 2021). Quinby, Rutledge in Wettstein (2021) v okviru Center for Retirement Research dodatno pokažejo, da so spremembe v participaciji starejših v času pandemije heterogene: pri nekaterih skupinah gre za začasen umik, pri drugih pa za trajnejše premike, pri čemer je odločilna kombinacija delovnih pogojev, možnosti **prilagoditev** in lokalnih razmer (Quinby idr., 2021). Nadaljnje raziskave potrjujejo, da pandemija ni zgolj povečala upokojevanja “na splošno”, temveč je preoblikovala tokove med stanji (zaposlenost, brezposelnost, marginalna pripadnost, neparticipacija) in da je bila pri starejših v primerjavi z npr. veliko recesijo bolj izrazita **neposredna ločitev iz zaposlenosti v neparticipacijo** (npr. analiza za Kanado: Cui, 2025) (Cui, 2025). Podobno Goda, Soltas in drugi (2022) ugotavljajo, da je zaposlenost starejših v pandemiji padla bolj, kot bi se pričakovalo glede na predpandemične trende, kar podpira tezo, da je bil pandemijski šok za starejše “kvalitativno drugačen” od običajnih cikličnih šokov (Goda idr., 2022).

V evropskem prostoru je bila slika bolj **heterogena**, saj so številne države uvedle močne ukrepe za **ohranjanje delovnih mest** (npr. subvencioniranje plač, skrajšani delovni čas), kar je lahko blažilo neposredne izgube zaposlenosti. OECD in ILO poudarjata, da so interventni ukrepi stabilizirali trge dela, a hkrati opozarjata na to, da kriza ni prizadela vseh enako in da se razlike

kažejo zlasti v kombinaciji sektorja, možnosti dela na daljavo, stopnje zaščite in dostopa do usposabljanj (OECD, 2021; ILO, 2020). Dodatno je pri starejših pomembno, da se **negativni učinki** pogosto pokažejo z zamikom: ne nujno kot višja kratkoročna brezposelnost, ampak kot počasnejša reintegracija po izgubi dela in večja verjetnost prehoda v neaktivnost, kar je statistično manj “vidno”, a socialno in fiskalno zelo relevantno. Evropska komisija v LMWD 2024 to potrdi z navedbo, da je stopnja brezposelnosti starejših nižja in manj **ciklično odzivna**, vendar so starejši bistveno bolj izpostavljeni dolgotrajni brezposelnosti in težjemu vračanju na delo, ter da po izgubi dela pogosteje prehajajo v **neaktivnost, invalidnost ali predčasne sheme** (European Commission, 2024). V pandemiji, ko je bil zdravstveni dejavnik “vdelan” v delovne odločitve, so ti prehodi lahko postali še pogostejši, zlasti tam, kjer delovna mesta niso bila prilagodljiva ali kjer je bila organizacijska podpora šibka.

Pri interpretaciji učinkov pandemije na starejše v EU je pomemben tudi širši kontekst dolgoročnega naraščanja zaposlenosti starejših. Evropska komisija poudarja, da je porast aktivnosti in zaposlenosti starejših od 2009 do 2023 znašal skoraj **20 odstotnih točk** in da so starejši v zadnjem desetletju v pomembni meri kompenzirali **negativne učinke staranja na ponudbo dela**, pri čemer je bila rast udeležbe v veliki meri posledica ohranjanja (retencije) stalnih in polnočasnih zaposlitev (European Commission, 2024). To pomeni, da pandemija ni nastopila v “praznem prostoru”, temveč v kontekstu strukturno **daljših delovnih karier in reform**, ki so spodbujale poznejše izstopanje. Ravno zato so bili pandemijski učinki potencialno bolj občutljivi: ko sistem “računa” na to, da bodo ljudje delali dlje, ima vsak šok, ki poveča zgodnje izhode, večji **kumulativni vpliv** na ponudbo dela, pokojninske sisteme in gospodarsko rast. OECD Employment Outlook 2025 nadalje opozarja, da zaposlenost po 60. letu pogosto hitro pada in da mnogi izstopijo še pred upravičenostjo do polne pokojnine, kar nakazuje, da je “podaljšanje delovne dobe” odvisno od realnih pogojev za ostajanje v zaposlitvi (OECD, 2025). Pandemija je to dinamiko osvetlila: tam, kjer so bile **prilagoditve delovnih mest, fleksibilnost in zdravstvena zaščita dobro urejene**, so starejši lažje ostali; tam, kjer niso bile, se je povečalo tveganje izstopa.

Pandemija je vplivala tudi na strukturo delovnih nalog in na razvoj kompetenc. V številnih organizacijah je prehod na digitalna orodja pomenil, da so se starejši zaposleni morali zelo hitro prilagoditi **novim načinom komuniciranja, koordinacije dela in upravljanja nalog**. Eurofoundova sinteza o delu na domu poudarja, da so **neustrezna oprema**, pomanjkanje **jasnih pravil in izolacija** pogoste težave dela od doma, kar pri starejših lahko vodi v hitrejše

izčrpavanje in zmanjšano motivacijo (Eurofound, 2020). OECD pa pri razlagi “gulf” med delavci izrecno izpostavi, da je pandemija povečala razlike med tistimi, ki so lahko nadaljevali delo na daljavo, in tistimi, ki tega niso mogli, s čimer je preoblikovala porazdelitev priložnosti in povečala pomen digitalnih veščin kot pogoja za varno in stabilno delo (OECD, 2021). ILO v strokovnih gradivih o zdravem in varnem teleworku opozarja, da se učinki dela na domu razlikujejo med skupinami delavcev in da so potrebne prilagoditve in spremljanje, kar je posebej relevantno za starejše, ki imajo lahko več **ergonomskih** ali **zdravstvenih omejitev**; brez ergonomskih prilagoditev in jasnih pravil lahko telework vodi v poslabšanje zdravja in v povečanje **absentizma** ali prezgodnje **izčrpanosti** (ILO, 2022/2023).

Posebna razsežnost pandemije je bil njen vpliv na razmerje med **zdravstveno politiko, varstvom pri delu** in upravljanjem kadrov. Tam, kjer so organizacije hitro uvedle učinkovite zaščitne protokole, prilagodile delovna mesta in zagotovile fleksibilnost brez kaznovanja, so starejši zaposleni pogosteje ohranili občutek varnosti in kontinuitete. Tam, kjer je bil odziv **neenoten** ali **prepočasen**, pa so se povečale psihosocialne obremenitve in verjetnost umika iz dela. Evropska komisija v LMWD 2024 v širšem okviru pogojev dela in institucionalnih dejavnikov poudarja, da so razlike v zaposlenosti starejših med državami povezane z mešanico institucionalnih in ekonomskih dejavnikov, med drugim z ureditvijo **upokojevanja, zdravstvenimi izboljšavami** in elovnimi normami, kar v pandemiji postane še bolj relevantno, saj zdravstvena dimenzija neposredno poseže v delovno organizacijo (European Commission, 2024). To se poveže tudi z literaturo o stresu in zdravju pri delu: kadar se v delovnem okolju poveča negotovost in se zmanjša **percepcija kontrole**, se povečajo **psihosocialni stresorji**, ki lahko pospešijo odločitve o umiku iz zaposlitve, zlasti pri starejših (ERI in sorodni modeli) (Siegrist – ERI).

Na makro ravni je pandemija dodatno potrdila, da trg dela v krizi **deluje selektivno** glede na možnost **dela na daljavo** in glede na **izpostavljenost** kontaktu. To se dotika starejših delavcev na dva načina. Prvič, starejši so v nekaterih državah in sektorjih manj pogosto v delovnih mestih, ki jih je enostavno prenesti na daljavo, kar jih lahko poveča izpostavljenosti (če delo ostane pretežno fizično/na lokaciji) ali tveganju izgube dela (če se dejavnost zapre). Drugič, tam, kjer je bil prehod na daljavo mogoč, se je pokazala razlika v digitalni pripravljenosti, kar je pandemija razgalila in pospešila. OECD Employment Outlook 2021 to izrecno opiše kot širitev razkoraka med delavci (“widening the gulf”), ker **digitalizacija** in **avtomatizacija** nekaterim omogočata nadaljevanje dela, drugim pa povečujeta izpostavljenost in negotovost

(OECD, 2021). Raziskovalne sinteze po pandemiji dodatno poudarjajo, da je delo od doma kot novi normalni režim povezan tudi z dolgoročnimi vprašanji o absentizmu, prezentizmu in dobrobiti, kar ima implikacije za starejše, saj so njihove zdravstvene in delovne trajektorije praviloma bolj občutljive na kumulacijo obremenitev (Ropponen, 2025).

Primerjalno gledano je pandemija tudi različno vplivala na “narativ” o starejših delavcih. V nekaterih okoljih je okrepila stereotip ranljivosti (starejši kot predvsem rizična skupina), kar lahko dolgoročno vpliva na zaposlitvene odločitve delodajalcev in tveganje starostne diskriminacije. V drugih okoljih pa je okrepila zavedanje o potrebi **ohranjanja delovne sile** in o pomenu izkušenj, zlasti v sektorjih, kjer so kompetence in institucionalno znanje ključni. Ta dvojnost je pomembna za **socialni dialog**: če se starejše obravnava predvsem kot “problem”, se povečajo pritiski na zgodnje izhode; če se jih obravnava kot del rešitve, se povečajo vlaganja v prilagoditve in usposabljanja. Evropska komisija izrecno navaja, da je rast zaposlenosti starejših v veliki meri posledica višjih stopenj retencije, medtem ko stopnje zaposlovanja starejših ostajajo relativno nizke, kar pomeni, da se starejši po izgubi dela težje ponovno zaposlijo; to daje dodatno težo tveganju, da stereotipi in diskriminacija v času kriz utrujejo težave pri ponovnem vstopu (European Commission, 2024). ILO pa na globalni ravni poudari, da so starejši pri iskanju dela pogosto soočeni z ovirami, kot so diskriminacija, zaznava zastarelih veščin in manjša mobilnost, kar se v krizah še okrepi, ker se konkurenca za delovna mesta poveča (ILO, 2024).

Vloga socialnih partnerjev in institucionalnega okvira je bila v pandemiji posebej vidna. OECD in ILO poudarjata, da so ukrepi za **stabilizacijo trga dela** (ohranjanje delovnih mest, podpora podjetjem, prilagoditve delovnega časa) vplivali na to, kako hitro in kako enakomerno so se trgi dela pobrali, pri čemer so sheme skrajšanega delovnega časa in subvencioniranja plač v mnogih evropskih državah delovale kot blažilci šoka, saj so preprečile masovne prekinitve delovnih razmerij (OECD, 2021; ILO, 2020). Za starejše je to ključno, ker jim **sheme ohranjanja zaposlitve** lahko preprečijo prelomne prekinitve zaposlitve, ki jih pozneje težko nadomestijo. Evropska komisija v LMWD 2024 dodatno izpostavi, da je pri starejših zaposlitvena rast v zadnjem obdobju vezana predvsem na ohranjanje obstoječih zaposlitev, kar pomeni, da je preprečevanje “lomov” še posebej pomembno (European Commission, 2024). Hkrati pa so prav v času pandemije postale očitne vrzeli v sistemih usposabljanja: tam, kjer je bil dostop do učenja in digitalne podpore širok in kontinuiran, so se starejši lažje prilagodili; tam, kjer je bilo učenje prepuščeno individualni iniciativi ali kjer so se usposabljanja “ustavila”

zaradi krize, so se razlike povečale – kar je neposredno relevantno za nadaljnje poglavje o digitalizaciji in izobraževanju starejših delavcev.

V ospredje je stopilo tudi vprašanje, ali pandemija povečuje **tveganje avtomatizacije** in **nadomeščanja** dela v določenih sektorjih. OECD Employment Outlook 2021 izrecno povezuje pandemijo s pospešeno digitalizacijo in avtomatizacijo, kar je lahko dolgoročno posebej relevantno za starejše zaposlene, ker se pri njih ob spremembah delovnih procesov pogosto hitreje poveča tveganje **neskladja kompetenc** in s tem izrinjanja iz delovnih mest, ki se reorganizirajo ali avtomatizirajo (OECD, 2021). V praksi je pandemija pogosto povzročila, da so se podjetja hitreje odločila za **digitalne rešitve** (npr. samopostrežne storitve, avtomatizirane naročilnice, digitalni nadzor), kar lahko ob neustreznih politikah usposabljanja poveča pritisk na skupine z nižjo digitalno pismenostjo – med njimi tudi del starejših zaposlenih. S tem se pandemijski vpliv ne konča v letu 2021, temveč preide v dolgoročnejšo **transformacijo delovnih mest** in v tveganje, da bo del starejših izrinjen iz bolj **stabilnih zaposlitev** v manj stabilne oblike dela ali v neaktivnost, če se ne vzpostavijo sistematični podporni mehanizmi.

Zelo pomemben del pandemijske izkušnje starejših zaposlenih je tudi “nevidni” del – podzaposlenost, zmanjšanje delovnih ur, preusmerjanje v manj stabilne oblike dela in porast neaktivnosti. ILO opozarja, da se stiske starejših ne pokažejo vedno zgolj kot **brezposelnost**, temveč tudi kot **širša podzaposlenost** in zmanjšana uporaba **delovne sile**, kar je relevantno za razumevanje posledic pandemije, saj je veliko prilagoditev potekalo prek delovnega časa in statusov, ne nujno prek “odpuščanj” (ILO, 2024; ILO, 2020). V evropskem kontekstu je to treba povezati tudi s širšimi podatki o delovnem času in oblikah zaposlitve: starejši, zlasti **ženske**, so razmeroma pogosto v delih s krajšim delovnim časom, kar lahko v času kriz poveča ranljivost prihodkov in socialne varnosti (Eurostat – part-time pri 55–64; statistične razlage) (Eurostat, Part-time and full-time employment – statistics). Če se takšne oblike dela v krizah še dodatno **fragmentirajo** (npr. prek nestabilnih urnikov ali prek platformnih oblik dela), se lahko poveča tveganje **dolgoročnih posledic** na **pokojsninske pravice** in na **ekonomsko varnost** v starosti, kar se nato vrača kot pritisk na socialne sisteme.

Končno je treba vpliv pandemije na starejše zaposlene razumeti tudi v **perspektivi okrevanja**. OECD (2025) je pokazal, da so se trgi dela v OECD po pandemiji izkazali za razmeroma **odporne**, vendar opozarja na znake upočasnitve in na vztrajne pritiske, ki lahko v prihodnje znova prizadenejo ranljive skupine; pri starejših izpostavi, da zaposlenost po 60. letu hitro

upada in da mnogi odhajajo iz zaposlitve pred dosego polne pokojninske upravičenosti, kar pomeni, da so politike za **podaljševanje delovne dobe** učinkovite le, če so podprte z realnimi pogoji dela in z zmanjševanjem **tveganj zgodnjih izstopov** (OECD, 2025). Evropska komisija (2024) dodatno kaže, da je rast aktivnosti in zaposlenosti starejših v zadnjem desetletju pomembno prispevala k **blaženju demografskih pritiskov**; zato je ohranjanje vključevanja starejših po pandemiji ključno ne le z vidika pravičnosti, temveč tudi z vidika vzdržnosti ponudbe delovne sile, pri čemer je treba ciljati predvsem dejavnike, ki povzročajo zgodnje izhode (zdravje, invalidnost, dolgotrajna brezposelnost in skrbstvene obremenitve) (Evropska komisija, 2024).

Sklepno lahko povzamemo, da je pandemija COVID-19 na starejše zaposlene vplivala prek **kombinacije zdravstvenih tveganj**, sprememb v **organizaciji dela**, **pospešene digitalizacije** in **psihosocialnih obremenitev** ter da so bili izidi močno pogojeni z institucionalnimi odzivi držav in organizacij. Pandemija je razkrila, da podaljševanje delovne dobe brez **sočasnega vlaganja** v kakovost delovnih pogojev, varnost in zdravje pri delu ter razvoj kompetenc (zlasti digitalnih) ni vzdržno. Hkrati pa je odprla priložnost: **fleksibilnejše oblike dela**, boljše prilagoditve in sistematična podpora pri digitalnem prehodu lahko starejšim omogočijo daljše, varnejše in bolj kakovostno ostajanje v zaposlitvi. Eurofoundova evidenca o delu od doma in delovnih pogojih, OECD pregledi neenakosti in digitalnega pospeška ter ILO opozorila o podzaposlenosti skupaj kažejo, da je za dolgoročno vključevanje starejših po pandemiji ključen celosten pristop, ki združuje **trge dela, socialno politiko, zdravje pri delu in učenje skozi celotno delovno dobo** (Eurofound, 2020/2023; OECD, 2021/2025; ILO, 2020/2024; European Commission, 2024; Coibion idr., 2020; Davis, 2021; Quinby idr., 2021; Cui, 2025).

5 PRIMERJALNA ANALIZA STANJA 2018–2025

5.1 Primerjava zaposlovanja starejših

5.1.1 Ključne ugotovitve analize 2018

Analiza stanja iz leta 2018 izhaja iz ugotovitve, da je **staranje prebivalstva temeljni strukturni izziv slovenskega trga dela**, ki presega kratkoročne gospodarske cikle in zahteva dolgoročne, sistemske odzive. Demografske projekcije že pred letom 2018 jasno kažejo na **vztrajno zniževanje rodnosti**, hkrati **podaljševanje življenjske dobe** ter hitro povečevanje deleža prebivalcev v starejših starostnih skupinah. Ti procesi postopno, a vztrajno spreminjajo starostno sestavo delovno aktivnega prebivalstva, kar ima neposredne posledice za **vzdržnost pokojninskega sistema**, financiranje socialne države ter razpoložljivost delovne sile v ključnih sektorjih gospodarstva. Analiza poudarja, da staranje prebivalstva ni zgolj demografski, temveč **ekonomski, socialni in institucionalni problem**, ki zahteva prilagoditve na ravni javnih politik, trga dela in organizacij.

V tem kontekstu analiza ugotavlja, da so **starejši delavci ena ključnih, a hkrati najbolj ranljivih skupin na trgu dela**, kljub postopnemu zviševanju njihove stopnje delovne aktivnosti. Čeprav starejši delavci v povprečju uživajo relativno visoko stopnjo zaposlitvene stabilnosti – predvsem zaradi pogostejših zaposlitev za nedoločen čas in daljših delovnih karier pri istem delodajalcu – je njihov položaj izrazito slabši v trenutku izgube zaposlitve. Analiza izpostavlja, da starejši ob izgubi dela **bistveno težje in počasneje ponovno vstopajo na trg dela**, kar jih izpostavlja povečanim tveganjem dolgotrajne brezposelnosti, socialne izključenosti in prezgodnjega izhoda iz aktivnega življenja.

Posebej problematično je, da se brezposelnost starejših v analizi iz leta 2018 kaže kot **strukturna in ne zgolj ciklična težava**. Tudi v obdobjih gospodarske rasti se brezposelnost starejših zmanjšuje počasneje kot pri mlajših starostnih skupinah, kar kaže na globlje neskladje med ponudbo in povpraševanjem po delu. Analiza poudarja, da starejši brezposelni pogosto ostajajo v evidencah daljše časovno obdobje, pri čemer se z dolžino brezposelnosti njihova zaposljivost dodatno zmanjšuje. Ta dinamika ustvarja začaran krog, v katerem dolgotrajna brezposelnost vodi v izgubo delovnih, socialnih in digitalnih kompetenc, kar dodatno zmanjšuje možnosti ponovne zaposlitve.

Eden osrednjih strukturnih dejavnikov slabšega položaja starejših na trgu dela je po ugotovitvah analize **neugodna izobrazbena in kompetenčna struktura starejših generacij**. Starejši delavci v povprečju dosegajo nižjo raven formalne izobrazbe kot mlajše generacije, kar je posledica zgodovinskih okoliščin in drugačnih izobraževalnih vzorcev v času njihovega vstopa na trg dela. Poleg tega analiza izpostavlja njihovo **nižjo vključenost v vseživljenjsko učenje**, zlasti v programe, povezane z digitalnimi in tehnološkimi spremembami. Ta primanjkljaj postaja še posebej problematičen v kontekstu pospešene digitalizacije delovnih procesov, kjer se zahteve po prilagodljivosti in učenju skozi celotno kariero bistveno povečujejo.

Analiza iz leta 2018 nadalje opozarja na **vztrajnost negativnih stereotipov in predsodkov do starejših delavcev**, ki pomembno vplivajo na ravnanja delodajalcev. Starejši so pogosto dojemani kot manj fleksibilni, manj inovativni in manj dovzetni za spremembe, hkrati pa kot stroškovno zahtevnejši zaradi višjih plač, dodatkov na delovno dobo in večje verjetnosti zdravstvenih odsotnosti. Analiza poudarja, da so takšne percepcije pogosto poenostavljene in empirično vprašljive, vendar kljub temu močno vplivajo na zaposlitvene odločitve, selekcijske postopke in kadrovske strategije. Posledično se starejši soočajo z **neposredno ali posredno starostno diskriminacijo**, ki se kaže tako pri zaposlovanju kot pri dostopu do usposabljanj, napredovanj in razvojnih priložnosti.

Pomembna ugotovitev analize je, da so bile politike, namenjene starejšim na trgu dela, v letu 2018 **premalo usklajene in pogosto reaktivne**. Ukrepi aktivne politike zaposlovanja, izobraževanja odraslih, varnosti in zdravja pri delu ter pokojninske politike so se izvajali ločeno, brez jasnega skupnega okvira in dolgoročne strategije. Analiza izpostavlja, da so številni programi obstajali v obliki projektov z omejenim trajanjem, kar je oteževalo trajnostne učinke in prenos dobrih praks v sistemsko raven. Posebej je bila izpostavljena potreba po **močnejši vlogi socialnih partnerjev** pri oblikovanju in izvajanju politik aktivnega staranja, saj imajo ti neposreden vpogled v razmere na ravni podjetij in panog.

Na ravni podjetij analiza iz leta 2018 ugotavlja, da je bilo **upravljanje s starejšimi zaposlenimi večinoma nesistematično**. Le manjši del organizacij je staranje delovne sile obravnaval kot strateško vprašanje, povezano z dolgoročnim razvojem kadrov in prenosom znanja. V večini primerov so se ukrepi uvajali šele ob pojavu težav, kot so upad delovne sposobnosti, več bolniških odsotnosti ali pomanjkanje ustreznih kadrov. Preventivni pristopi, kot so prilagoditve delovnih mest, fleksibilne oblike dela, ciljno usmerjena usposabljanja starejših ali strukturirani programi mentorstva, so bili v letu 2018 prej izjema kot pravilo.

Analiza posebej poudarja, da **podaljševanje delovne aktivnosti starejših ni mogoče zagotoviti zgolj z normativnimi ukrepi**, kot je zviševanje upokojitvene starosti. Takšen pristop brez hkratnega izboljšanja delovnih pogojev, zdravstvene podpore in možnosti za razvoj kompetenc povečuje tveganje za izčrpanost, dolgotrajno brezposelnost in socialno izključenost starejših. Namesto tega analiza zagovarja **celosten koncept aktivnega staranja**, ki temelji na prilagajanju delovnih okolij, krepitvi zdravja in delazmožnosti, vseživljenjskem učenju ter odpravljanju starostnih stereotipov.

Kot ključno sporočilo analiza iz leta 2018 izpostavlja, da starejši delavci ne predstavljajo zgolj bremena za trg dela, temveč **pomemben razvojni potencial**, če so ustvarjeni ustrezni pogoji za njihovo vključevanje. Njihove izkušnje, strokovno znanje, stabilnost in socialni kapital so lahko pomemben vir konkurenčne prednosti za organizacije in gospodarstvo kot celoto. Vendar pa lahko ta potencial pride do izraza le ob **usklajenem delovanju države, socialnih partnerjev in delodajalcev**, ki starejšim omogoča dostojno, zdravo in produktivno podaljševanje delovne aktivnosti.

5.1.2 Razvoj stanja v obdobju 2018–2025

Obdobje med letoma **2018 in 2025** predstavlja fazo, v kateri so se dolgoročni demografski trendi v Sloveniji iz projekcij in opozoril postopno **preoblikovali v konkretne strukturne pritiske na trg dela**. Če je analiza iz leta 2018 problematiko starejših na trgu dela še obravnavala predvsem kot srednjeročni izziv, podatki po letu 2020 kažejo, da je staranje delovne sile postalo **osrednji dejavnik oblikovanja zaposlovalne, socialne in pokojninske politike** (SURS, 2023; Eurostat, 2024).

Demografski podatki potrjujejo **hitro naraščanje deleža starejših prebivalcev**. Po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije se je povprečna starost prebivalstva med letoma 2018 in 2025 povečala za več kot dve leti, delež prebivalcev, starih 55 let ali več, pa se je v tem obdobju povečal hitreje kot povprečje Evropske unije (SURS, 2023; Eurostat, 2024). Hkrati se je absolutno število prebivalcev v starostni skupini 20–64 let začelo zmanjševati, kar neposredno vpliva na **razpoložljivost delovne sile** in povečuje odvisnost gospodarstva od podaljševanja delovne aktivnosti starejših (Evropska komisija, 2022).

Ena ključnih sprememb v obdobju 2018–2025 je **opazno povečanje števila delovno aktivnih starejših**, zlasti v starostni skupini 55 let in več. Po podatkih SURS se je število delovno

aktivnih oseb, starih 55 let ali več, v Sloveniji med letoma 2018 in 2025 povečalo za več deset tisoč oseb, pri čemer je bila rast izrazitejša po letu 2020 (SURs, 2025). Stopnja zaposlenosti v starostni skupini 55–64 let se je v tem obdobju dvignila z ravni okoli **50 % na približno 58–59 %**, kar pomeni pomemben strukturni premik, vendar še vedno zaostaja za cilji Evropske unije in za državami z razvitimi modeli aktivnega staranja, kot so Švedska, Danska in Nizozemska (Eurostat, 2024; OECD, 2021).

Kljub rasti zaposlenosti starejših analiza pokaže, da ta rast **ni bila enakomerno porazdeljena**. Največji porast delovne aktivnosti je zaznan v starostni skupini **55–59 let**, medtem ko ostaja v skupini **60 let ali več** delovna aktivnost bistveno nižja in močno odvisna od vrste dela, zdravstvenega stanja ter institucionalnih spodbud (SURs, 2025; OECD, 2020). To potrjuje ugotovitve, da podaljševanje delovne aktivnosti v praksi pogosto pomeni **premik meje izstopa s trga dela**, ne pa sistematično ustvarjanje pogojev za kakovostno delo v poznejših letih.

Na področju brezposelnosti se je v obdobju 2018–2025 pokazal **dvojni trend**. Na eni strani se je skupna brezposelnost v Sloveniji po letu 2020 znižala in dosegla zgodovinsko nizke ravni, na drugi strani pa se je položaj starejših brezposelnih izboljševal bistveno počasneje (ZRSZ, 2023; ZRSZ, 2025). Delež starejših (50 let ali več) med vsemi registriranimi brezposelnimi je tudi v letu 2025 ostal okoli **tretjine**, kar kaže na njihovo strukturno ranljivost kljub ugodnim makroekonomskim razmeram.

Posebej problematičen ostaja vidik **dolgotrajne brezposelnosti starejših**. Podatki Zavoda RS za zaposlovanje kažejo, da je bilo leta 2025 več kot **60 % starejših brezposelnih brez zaposlitve 12 mesecev ali več**, povprečno trajanje brezposelnosti pa je presegalo **28 mesecev**, kar je bistveno več kot pri mlajših starostnih skupinah (ZRSZ, 2025). Ta podatek potrjuje ugotovitve iz analize 2018, da se starejši po izgubi zaposlitve bistveno težje ponovno vključujejo na trg dela, in kaže, da kljub gospodarski rasti ta strukturni problem ostaja nerešen.

Pomembno spremembo v obdobju 2018–2025 predstavlja tudi **vloga digitalizacije**, ki je po letu 2020 postala eden osrednjih dejavnikov **diferenciacije na trgu dela**. Digitalna preobrazba je bistveno spremenila vsebino dela, zahteve po znanjih in dostop do stabilnih zaposlitev, pri čemer se razlike med starostnimi skupinami izrazito poglobljajo. Po podatkih Eurostata je leta 2023 imelo v Evropski uniji **le okoli 45 % oseb v starostni skupini 55–64 let vsaj osnovne digitalne spretnosti**, medtem ko je bil ta delež pri starostni skupini 25–34 let več kot **80 %**, razlika pa se v zadnjem desetletju zmanjšuje bistveno počasneje kot pri mlajših kohortah

(Eurostat, 2024). Slovenija pri tem ne izstopa pozitivno, saj se delež starejših z osnovnimi digitalnimi spretnostmi giblje okoli evropskega povprečja, razlike pa so še izrazitejše pri **naprednejših digitalnih znanjih**, kot so uporaba sodelovalnih platform, digitalna analiza podatkov in prilagajanje novim digitalnim orodjem (OECD, 2021; Eurofound, 2022).

Raziskave obenem kažejo, da so starejši delavci bistveno **manj vključeni v formalna in neformalna usposabljanja s področja digitalnih kompetenc**: v EU se v letna izobraževanja na področju IKT vključuje manj kot **20 % zaposlenih, starejših od 55 let**, medtem ko je pri mlajših zaposlenih ta delež skoraj dvakrat višji (OECD, 2021). To pomeni, da digitalizacija ne deluje zgolj kot tehnološki proces, temveč kot **mehanizem selekcije**, ki povečuje razlike v zaposljivosti, stabilnosti zaposlitev in možnostih podaljševanja delovne aktivnosti.

Pandemija COVID-19 je ta razkorak dodatno **poglobila in pospešila**, saj so se delo na daljavo, uporaba digitalnih platform in avtomatizacija delovnih procesov v zelo kratkem času razširili v sektorjih, kjer prej niso bili prevladujoči. V letu 2021 je v EU vsaj občasno delalo na daljavo približno **40 % zaposlenih**, pri čemer so bili starejši delavci v povprečju manj pogosto vključeni v telework, hkrati pa so poročali o več težavah pri uporabi digitalnih orodij in o slabši organizacijski podpori (Eurofound, 2021). Eurofoundova raziskava *Living, working and COVID-19* kaže, da so starejši zaposleni pogosteje poročali o **stresu, preobremenjenosti in negotovosti**, povezani s hitrim uvajanjem digitalnih rešitev, zlasti tam, kjer usposabljanja niso bila sistematično zagotovljena. OECD dodatno opozarja, da je pandemija delovala kot **pospeševalnik obstoječih neenakosti**, saj so delavci z nižjimi digitalnimi kompetencami pogosteje prehajali v manj stabilne oblike dela ali izstopali iz delovne sile (OECD, 2021). V tem kontekstu digitalizacija po letu 2020 ne pomeni zgolj tehnološke modernizacije, temveč postaja **ključen dejavnik tveganja za starejše**, saj ob pomanjkanju ciljno usmerjenih usposabljanj in organizacijske podpore povečuje verjetnost dolgotrajne brezposelnosti, neaktivnosti ali predčasnega izstopa s trga dela (European Commission, 2023).

Na ravni politik trga dela se je po letu 2018 okrepil poudarek na **aktivnem staranju**, vendar analiza kaže, da so ukrepi pogosto fragmentirani. Aktivna politika zaposlovanja ostaja ključni mehanizem vključevanja starejših, vendar starejši tudi v obdobju 2021–2025 predstavljajo **nadpovprečen delež vseh vključenih v ukrepe**, kar kaže na njihovo slabšo konkurenčnost na odprtem trgu dela (ZRSZ, 2023; MDDSZ, 2021). Pozitiven razvoj predstavlja širitev programov usposabljanja in izobraževanja, zlasti na področju neformalnega učenja in digitalnih kompetenc, vendar stopnje prehoda v trajno zaposlitev ostajajo omejene.

Skupno gledano razvoj stanja v obdobju 2018–2025 potrjuje temeljne ugotovitve analize iz leta 2018: **starejši ostajajo strukturno ranljiva skupina na trgu dela**, kljub izboljšanju makroekonomskih razmer in rasti zaposlenosti. Hkrati pa novi podatki kažejo, da brez sistematičnih ukrepov na področju vseživljenjskega učenja, prilagajanja delovnih mest, digitalnega opolnomočenja in odpravljanja starostnih stereotipov ni mogoče pričakovati bistvenega izboljšanja njihovega položaja (OECD, 2021; Eurofound, 2022; Evropska komisija, 2023).

5.1.3 Novosti v zakonodaji, politikah in praksah

Obdobje po letu **2018** zaznamuje postopno, a vse bolj jasno prepoznavanje dejstva, da **obstoječi institucionalni in zakonodajni okviri niso več prilagojeni starajoči se delovni sili**. Tako na ravni Evropske unije kot v Sloveniji se v tem obdobju krepi premik od obravnave staranja kot socialnega vprašanja k razumevanju staranja kot **strukturnega izziva trga dela, produktivnosti in vzdržnosti javnih sistemov** (Evropska komisija, 2021; OECD, 2021).

Na ravni **Evropske unije** se po letu 2018 okrepi normativni in strateški okvir, ki neposredno ali posredno naslavlja položaj starejših delavcev. Pomemben mejnik predstavlja **Evropski steber socialnih pravic**, ki je bil sicer sprejet leta 2017, vendar se njegova operacionalizacija in vključevanje v nacionalne politike bistveno okrepi po letu 2020. Steber izrecno poudarja **pravico do vseživljenjskega učenja, enake obravnave na trgu dela ter aktivnega in zdravega staranja**, kar predstavlja normativno podlago za kasnejše zakonodajne in politične pobude (Evropska komisija, 2021).

V obdobju 2021–2027 ima ključno vlogo tudi **Evropski socialni sklad Plus (ESS+)**, ki aktivno spodbuja projekte za podaljševanje delovne aktivnosti, razvoj kompetenc starejših in prilagajanje delovnih mest. V programskih dokumentih Evropske komisije je starejša delovna sila opredeljena kot ena izmed prednostnih ciljnih skupin, pri čemer je poseben poudarek namenjen **digitalnim kompetencam, zdravju pri delu in prožnim oblikam zaposlitve** (Evropska komisija, 2022). Ta evropski okvir pomembno vpliva tudi na usmeritve nacionalnih politik v Sloveniji.

Na **nacionalni ravni** se po letu 2018 nadaljuje postopno prilagajanje zakonodaje, pri čemer je razvoj izrazito inkrementalen in pogosto odziven na zunanje pritiske (demografija, pomanjkanje delovne sile, evropske usmeritve), manj pa rezultat celovite reforme. Zakon o

delovnih razmerjih (ZDR-1) v tem obdobju sicer ni doživel temeljite prenove z vidika starejših delavcev, vendar so se skozi prakso in podzakonske akte okrepile razprave o **prožnejših oblikah dela, varstvu pred diskriminacijo in prilagajanju delovnih pogojev** (MDDSZ, 2021).

Pomemben premik v zakonodajnem in političnem okviru predstavlja področje **pokojninske in invalidske zakonodaje**. Čeprav analiza 2018 opozarja na omejeno vlogo socialnega dialoga pri oblikovanju pokojninskih reform, se v obdobju 2024–2025 kaže okrepitev tripartitnega usklajevanja. Dogovor socialnih partnerjev o spremembah pokojninske zakonodaje v letu 2025 pomeni pomemben precedens, saj je bil oblikovan skozi institucionaliziran socialni dialog in z jasno artikuliranim ciljem **povezovanja podaljševanja delovne aktivnosti z izboljševanjem delovnih pogojev**, ne zgolj z višanjem upokojitvene starosti (Vlada RS, 2025; ESS, 2025).

Na področju **politik trga dela** se po letu 2018 okrepi vloga strateških dokumentov, zlasti **Nacionalnega programa trga dela 2021–2025**, ki starejše brezposelne izrecno opredeljuje kot prednostno ciljno skupino. Dokument poudarja potrebo po **individualiziranih pristopih, kombiniranju zaposlovanja z usposabljanjem ter odpravljanju dolgotrajne brezposelnosti**, ki je pri starejših izrazitejša kot pri drugih skupinah (MDDSZ, 2021). V praksi to pomeni večjo usmerjenost v subvencionirane zaposlitve, programe usposabljanja in kreiranja delovnih mest, vendar hkrati tudi priznanje, da odprti trg dela sam po sebi ne zagotavlja vključevanja starejših.

Poseben razvojni premik po letu 2020 predstavlja **povezovanje politik zaposlovanja z digitalnimi in zelenimi prehodi**. Evropske in nacionalne strategije vse pogostejše izpostavljajo potrebo, da se starejši delavci aktivno vključijo v procese digitalizacije, saj sicer obstaja tveganje za poglobljanje digitalnega razkoraka in izključevanje iz sodobnih delovnih procesov (OECD, 2021; Eurofound, 2022). V Sloveniji se to odraža v razpisih in programih, ki spodbujajo digitalno opismenjevanje starejših, vendar analize kažejo, da je dejanska vključenost starejših v tovrstne programe še vedno nižja od potreb (SURS, 2023).

Na ravni **praks delodajalcev** se po letu 2018 zaznava postopna sprememba v razumevanju upravljanja starejših zaposlenih. Če je bila praksa pred letom 2018 pogosto omejena na posamične ukrepe (npr. prilagoditve delovnega časa ali ergonomije), se po letu 2020 vse pogostejše uveljavlja **celostni pristop k aktivnemu staranju**, ki vključuje zdravje pri delu,

razvoj kompetenc, medgeneracijsko sodelovanje in sistematičen prenos znanja (Javni štipendijski, razvojni, invalidski in preživninski sklad RS, 2023; 2025).

Pomemben instrument pri razvoju praks predstavlja **program Celovita podpora podjetjem za aktivno staranje delovne sile (ASI)**, ki se je izvajal do leta 2022 in je bil kasneje nadgrajen z novimi razpisi. Program je delodajalcem omogočil sofinanciranje ukrepov za starejše zaposlene, pri čemer so bili v ospredju **razvoj kompetenc, prilagoditve delovnih mest, mentorstvo in promocija zdravja**. Evalvacije programa kažejo, da so podjetja, vključena v ASI, pogosteje razvila sistemske pristope k upravljanju starajoče se delovne sile kot podjetja, ki v program niso bila vključena (MDDSZ, 2023).

Hkrati se v obdobju 2018–2025 kaže tudi **vztrajnost nekaterih strukturnih omejitev**. Kljub političnim zavezam in programom ostajajo **fleksibilne oblike dela za starejše relativno redke**, delna upokožitev se uporablja omejeno, prav tako je malo sistematičnih spodbud za postopno zmanjševanje delovne obremenitve v zadnjih fazah kariere (OECD, 2021; Eurofound, 2023). To potrjuje ugotovitve, da zakonodajne in politične spremembe pogosto ne dosežejo ravni vsakodnevnih praks v podjetjih.

Skupno lahko ugotovimo, da obdobje po letu 2018 prinaša **pomembne normativne in strateške premike**, vendar ti še niso v celoti prešli v konsistenten in integriran sistem upravljanja staranja delovne sile. Razvoj zakonodaje, politik in praks kaže na večjo ozaveščenost in večjo vlogo socialnega dialoga, hkrati pa razkriva razkorak med strateškimi cilji in dejanskimi učinki na položaj starejših na trgu dela (Evropska komisija, 2023; OECD, 2021). Prav ta razkorak predstavlja eno ključnih izhodišč za nadaljnjo analizo in za oblikovanje priporočil v nadaljevanju poročila.

5.1.4 Ugotovitve o spremembah v sektorjih in regijah

Analiza razvoja trga dela v obdobju **2018–2025** razkriva, da se spremembe v položaju starejših zaposlenih in brezposelnih **ne odvijajo enakomerno**, temveč so močno pogojene s **sektorsko strukturo gospodarstva in regionalnimi razlikami v razvitosti trga dela**. Čeprav se je v obravnavanem obdobju splošna zaposlenost povečala in je stopnja brezposelnosti dosegla zgodovinsko nizke ravni, ti agregatni kazalniki prikrivajo pomembna notranja neskladja, ki starejše delavce v posameznih sektorjih in regijah postavljajo v bistveno različne položaje (SURS, 2024; ZRSZ, 2025).

Na **sektorski ravni** se je po letu 2018 izrazito povečala koncentracija starejših zaposlenih v panogah, kjer so **dolgoletne delovne izkušnje, stabilnost delovnih procesov in institucionalno znanje ključni dejavniki delovne uspešnosti**. Med temi panogami izstopajo predvsem **predelovalne dejavnosti, izobraževanje, zdravstvo in socialno varstvo ter javna uprava**, kjer se delež zaposlenih, starih 50 let ali več, v obdobju 2020–2025 sistematično povečuje (SURs, 2025). Rast deleža starejših v teh panogah ni zgolj posledica demografskega staranja, temveč tudi **omejenega priliva mlajše delovne sile**, zlasti v javnih storitvah in strokovno zahtevnih poklicih.

Nasprotno pa so v sektorjih, ki so v večji meri izpostavljeni **prekarizaciji, sezonskosti in hitrim strukturnim spremembam**, starejši delavci še vedno **podzastopani**. To velja predvsem za nekatere dele **trgovine, gostinstva, logistike in nizko plačanih storitvenih dejavnosti**, kjer so delovna mesta pogosto fizično zahtevna, delovni čas manj predvidljiv, možnosti prilagajanja dela pa omejene. Podatki Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje kažejo, da se starejši brezposelni iz teh sektorjev bistveno težje ponovno vključujejo v zaposlitev in pogosteje prehajajo v dolgotrajno brezposelnost (ZRSZ, 2025).

Poseben premik v obdobju po letu 2020 predstavlja vpliv **digitalizacije in tehnoloških sprememb**, ki različno učinkujejo na posamezne sektorje. V znanjsko intenzivnih dejavnostih digitalna orodja pogosto omogočajo **razbremenitev fizičnih naporov in večjo fleksibilnost dela**, kar lahko pozitivno vpliva na ohranjanje starejših zaposlenih. Nasprotno pa v sektorjih z nižjo stopnjo tehnološke podpore digitalizacija pogosto vodi v **izrinjanje delovnih mest z nižjimi zahtevami po znanjih**, kjer so starejši delavci nadpovprečno zastopani. To povečuje tveganje strukturne brezposelnosti starejših brez ustreznih digitalnih kompetenc (OECD, 2021; Eurofound, 2022).

Na **regionalni ravni** so se v obdobju 2018–2025 razlike v položaju starejših **ohranile in ponekod celo poglobile**. Zahodne in osrednjeslovenske regije, zlasti **Osrednjeslovenska, Gorenjska in Goriška regija**, beležijo nadpovprečno stopnjo zaposlenosti starejših in nižje stopnje brezposelnosti. Te regije zaznamuje večja koncentracija delovnih mest, večja raznolikost gospodarske strukture ter boljši dostop do izobraževanja, usposabljanj in delovnih mest z višjo dodano vrednostjo (SURs, 2025).

Nasprotno pa so **vzhodne in manj razvite regije**, zlasti **Pomurska, Zasavska, Posavska in deloma Savinjska regija**, v obdobju po letu 2018 ostale strukturno bolj ranljive. V teh regijah

je stopnja registrirane brezposelnosti starejših sistematično višja od slovenskega povprečja, še posebej v starostni skupini **60 let ali več**, kjer stopnje brezposelnosti ponekod presegajo 15–20 % (ZRSZ, 2025). Hkrati je v teh regijah manj možnosti za prehode med sektorji, kar starejše brezposelne dodatno omejuje pri ponovni vključitvi na trg dela.

Regionalne razlike se ne kažejo zgolj v stopnjah zaposlenosti in brezposelnosti, temveč tudi v **dostopu do ukrepov aktivne politike zaposlovanja in vseživljenjskega učenja**. Analize po letu 2020 kažejo, da so starejši v manj razvitih regijah sicer pogosto vključeni v ukrepe APZ, vendar so ti ukrepi pogostejše usmerjeni v **začasne ali subvencionirane oblike zaposlitve**, manj pa v dolgoročno krepitev kompetenc in trajno zaposljivost (MDDSZ, 2023; ZRSZ, 2024). To pomeni, da se regionalne razlike ne odpravljajo sistematično, temveč se pogosto reproducirajo skozi obstoječe institucionalne vzorce.

Pomembno vlogo pri regionalnih razlikah ima tudi **struktura delodajalcev**. V regijah z večjim deležem malih in mikro podjetij so možnosti za sistematično upravljanje starejših zaposlenih omejene, saj ta podjetja pogosto nimajo kadrovskih kapacitet za razvoj strategij aktivnega staranja, prilagoditev delovnih mest ali dolgoročnih programov usposabljanja. Nasprotno pa večja podjetja in javne institucije pogostejše uvajajo strukturirane pristope, kar se odraža v večji stabilnosti zaposlitve starejših (Eurofound, 2021; SURS, 2024).

Pandemija covid-19 je te sektorske in regionalne razlike dodatno **razgalila in v nekaterih primerih poglobila**. Sektorji in regije, kjer delo na daljavo ni bilo izvedljivo, so starejše delavce izpostavili večjim zdravstvenim in zaposlitvenim tveganjem, hkrati pa so se ti delavci počasneje prilagajali novim organizacijskim modelom dela (OECD, 2021). Po letu 2022 se sicer kaže delno okrevanje, vendar strukturne razlike ostajajo.

Skupno ugotovitve kažejo, da se razvoj položaja starejših v obdobju 2018–2025 **ni odvijal linearno ali homogeno**, temveč je bil močno odvisen od sektorskih značilnosti in regionalnega konteksta. Rast zaposlenosti starejših je bila koncentrirana v določenih panogah in regijah, medtem ko so druge ostale ujetnice dolgotrajnih strukturnih omejitev. To pomeni, da nadaljnje politike zaposlovanja starejših **ne morejo temeljiti na enotnih rešitvah**, temveč zahtevajo **ciljno usmerjene sektorske in regionalne pristope**, ki upoštevajo razlike v delovnih pogojih, dostopu do usposabljanj in dejanskih zaposlitvenih možnostih (Evropska komisija, 2023; OECD, 2021).

6 PRIPOROČILA

6.1 Priporočila za vsebinsko pripravo usposabljanj

6.1.1 Delovnopravna zakonodaja s poudarkom na zaposlovanju starejših delavcev

Zaradi izrazitih demografskih sprememb, staranja prebivalstva in podaljševanja delovne aktivnosti postaja **usposabljanje socialnih partnerjev** na področju delovnopravne zakonodaje, zdravja in varstva pri delu ter upravljanja absentizma ključen instrument za zagotavljanje vzdržnega trga dela. Projekt je namenjen predvsem **sindikalnemu predstavniku, delodajalcem, vodstvenemu in kadrovskemu kadru ter članom projektnih partnerjev**, ki v praksi sodelujejo pri oblikovanju delovnih pogojev, kolektivnih dogovorov in kadrovskih odločitev v zvezi s starejšimi zaposlenimi.

Namen usposabljanja je okrepiti **kompetence ključnih deležnikov** za zakonito, vključujoče in preventivno upravljanje starajoče se delovne sile. Poudarek ni na individualnem opolnomočenju starejših zaposlenih, temveč na razvoju znanj in veščin tistih, ki imajo **dejanski vpliv na organizacijo dela, delovne pogoje, pravno varnost in zdravje pri delu**.

Osrednji cilji usposabljanja so:

- izboljšati poznavanje **delovnopravne zakonodaje** s poudarkom na posebnem varstvu starejših delavcev;
- zmanjšati tveganje za **kršitve zakonodaje in starostno diskriminacijo** v kadrovskih in organizacijskih praksah;
- okrepiti razumevanje povezave med **delovnimi pogoji, zdravjem pri delu in absentizmom**;
- spodbuditi **preventivne in starosti prilagojene pristope** k upravljanju delovnih mest;
- prispevati k **daljšemu in kakovostnejšemu ostajanju starejših zaposlenih v delovni aktivnosti**.

Raziskave potrjujejo, da organizacije, v katerih imajo vodstveni in predstavniški kadri ustrezna znanja s teh področij, dosegajo **nižjo stopnjo bolniških odsotnosti, boljšo organizacijsko klimo in večjo produktivnost** (Ilmarinen, 2006; Eurofound, 2018).

1) Demografski in družbenoekonomski kontekst

Usposabljanje naj se začne s kratko, a analitično predstavitevijo **demografskih trendov**, ki neposredno vplivajo na trg dela. Starejši zaposleni postajajo vse pomembnejši del delovne sile, kar zahteva prilagoditve na ravni zakonodaje, organizacije dela in socialnega dialoga. Poseben poudarek mora biti na razumevanju, da gre pri upravljanju staranja za **organizacijski in sistemski izziv**, ne za individualni problem zaposlenih. Pomemben del naj bo namenjen tudi **razbijanju starostnih stereotipov**, saj ti pogosto vplivajo na kadrovske odločitve, selekcijske postopke in pripravljenost delodajalcev na prilagoditve (Posthuma & Campion, 2013).

2) Delovnoppravna zakonodaja in posebno varstvo starejših

Jedro usposabljanja mora biti namenjeno **praktičnemu razumevanju delovnoppravne zakonodaje**, zlasti:

- načelu enake obravnave in prepovedi diskriminacije na podlagi starosti;
- razlikovanju med neposredno in posredno diskriminacijo;
- posebnemu pravnemu varstvu starejših delavcev (delovni čas, nadurno in nočno delo, odpovedi, dopust).

Poudarek mora biti na **preventivnem ravnanju** in na pravilni uporabi zakonodaje v vsakodnevni praksi, saj so prav nepravilnosti pri obravnavi starejših pogosto vir delovnih sporov (Kresal, 2016; Senčur Peček, 2019).

3) Zdravje, varnost pri delu in absentizem

Usposabljanje mora jasno pokazati, da sta **zdravje in varnost pri delu** neločljivo povezana z upravljanjem starejših zaposlenih. Starejši so pogosteje izpostavljeni kumulativnim zdravstvenim tveganjem, zato je starosti prilagojena ocena tveganja ključna pravna in organizacijska obveznost (EU-OSHA, 2017).

Absentizem je treba obravnavati kot **kazalnik organizacijskega zdravja**, ne zgolj kot individualni problem zaposlenih. Socialni partnerji in vodstvo imajo ključno vlogo pri:

- prepoznavanju delovnih mest z visokimi tveganji za odsotnosti;
- izboljševanju delovnih pogojev in organizacije dela;
- uvajanju preventivnih ukrepov in podpore ob vračanju na delo (Hasselhorn idr., 2014).

4) Preventivni in organizacijski ukrepi

Zaključni del usposabljanja naj bo usmerjen v **praktične, izvedljive ukrepe**, kot so:

- ergonomija in prilagoditve delovnih mest;
- prožnejša organizacija delovnega časa;
- vključevanje starejših v prilagojene oblike dela;
- povezovanje pravnih, zdravstvenih in kadrovskih ukrepov.

Celostni pristopi dokazano prispevajo k **zmanjševanju absentizma, večji delovni sposobnosti in stabilnejšemu ostajanju starejših zaposlenih v zaposlitvi** (van den Berg idr., 2017; WHO, 2010).

6.1.2 Vseživljenjsko učenje: digitalne veščine s poudarkom na umetni inteligenci, kibernetika varnost, uporaba platforme Basecamp

Digitalna preobrazba dela in organizacij bistveno spreminja zahteve po znanjih in kompetencah zaposlenih. Digitalne veščine niso več dodatna prednost, temveč postajajo **temeljna delovna kompetenca**, nujna za učinkovito opravljanje nalog, sodelovanje v timih in vključevanje v sodobne oblike dela. V tem kontekstu ima **vseživljenjsko učenje** ključno vlogo, saj omogoča stalno prilagajanje znanj hitro spreminjajočim se tehnološkim in organizacijskim razmeram.

Usposabljanje v okviru projekta je namenjeno predvsem **sindikalnim predstavnikom, delodajalcem, vodstvenemu in kadrovskemu kadru ter članom projektnih partnerjev**, ki imajo pomembno vlogo pri odločanju o dostopu zaposlenih do učenja, pri izbiri digitalnih orodij ter pri oblikovanju delovnih procesov. Namen ni tehnično usposabljanje zaposlenih kot uporabnikov, temveč krepitev **razumevanja digitalnih sprememb** in razvoj kompetenc za **vključujoče, varno in učinkovito upravljanje digitalizacije**, zlasti z vidika starejših zaposlenih.

1. Vseživljenjsko učenje kot sistemski odgovor na digitalno preobrazbo

Usposabljanje naj se začne s predstavitvijo koncepta vseživljenjskega učenja kot **strateškega instrumenta trga dela**. Hitrost tehnoloških sprememb pomeni, da enkrat pridobljena znanja ne zadoščajo več za celotno delovno dobo, zato imajo socialni partnerji in delodajalci ključno vlogo pri zagotavljanju dostopa do stalnega učenja in preprečevanju digitalnega razkoraka.

Poseben poudarek mora biti na razumevanju, da digitalne veščine ne pomenijo zgolj tehničnega znanja, temveč vključujejo tudi **kritično presojo informacij, varno rabo tehnologij in sposobnost digitalnega sodelovanja**. Raziskave potrjujejo, da organizacije, ki sistematično vlagajo v učenje, dosegajo večjo prilagodljivost in manjše tveganje izključenosti zaposlenih v procesu digitalizacije (OECD, 2021).

2. Digitalne veščine kot organizacijska odgovornost

Vsebinski sklop digitalnih veščin mora biti usmerjen v razumevanje, **katere kompetence so ključne za sodobno delo** in kako jih je mogoče vključujoče razvijati v organizacijah. Poseben poudarek mora biti na vlogi vodstva in predstavnikov zaposlenih pri:

- prepoznavanju potreb po digitalnih znanjih,
- prilagajanju tempa in metod učenja različnim starostnim skupinam,
- preprečevanju izključevanja starejših zaposlenih iz digitalno preoblikovanih delovnih okolij.

Cilj ni standardizirano učenje, temveč razvoj **prilagodljivih in starosti občutljivih pristopov** k razvoju digitalnih kompetenc.

3. Umetna inteligenca: razumevanje za odgovorno uporabo

Usposabljanje mora udeležencem omogočiti **osnovno razumevanje umetne inteligence** kot orodja, ki vpliva na organizacijo dela, podporo odločanju in razporeditev nalog. Poudarek mora biti na praktičnih primerih uporabe ter na razumevanju **omejitev, tveganj in etičnih vprašanj**, povezanih z uporabo UI.

Posebej pomembno je, da socialni partnerji in delodajalci razumejo, da umetna inteligenca ne nadomešča delavcev, temveč lahko ob ustrezni rabi **razbremeni rutinska opravila**, hkrati pa odpira vprašanja pravičnosti, transparentnosti in odgovornosti, ki so neposredno povezana s socialnim dialogom.

4. Kibernetika varnost kot skupna odgovornost

Z naraščajočo uporabo digitalnih orodij se povečuje tudi pomen **kibernetike varnosti**. Usposabljanje mora poudariti, da varnost informacij ni zgolj tehnično vprašanje, temveč organizacijska in kolektivna odgovornost.

Udeleženci morajo razumeti osnovne oblike kibernetских tveganj ter vlogo pravil, postopkov in kulture varne rabe tehnologij pri preprečevanju incidentov, zlasti v okoljih, kjer se uvajajo nova digitalna orodja in oblike dela na daljavo.

5. Digitalne platforme za sodelovanje: Basecamp kot orodje prakse

Uporaba digitalnih platform za sodelovanje, kot je Basecamp, mora biti v usposabljanju predstavljena **praktično in z vidika organizacije dela**, ne kot tehnični tečaj. Poudarek mora biti na tem, kako platforme podpirajo preglednost, sodelovanje in jasnost nalog ter kako jih je mogoče uvajati na način, ki ne povečuje administrativnih obremenitev.

Usposabljanje mora pokazati, kako lahko digitalne platforme ob ustreznem uvajanju **zmanjšujejo organizacijski stres**, izboljšujejo komunikacijo in podpirajo sodelovanje med generacijami.

6.1.3 Varnost in zdravje pri delu: vplivi delovnega okolja na zaposlene, prilagoditev delovnih mest starejšim zaposlenim

Varnost in zdravje pri delu predstavljata temeljno področje delovnih razmerij ter ključen dejavnik zagotavljanja **vzdržnega, varnega in dolgoročno kakovostnega dela**. V kontekstu starajoče se delovne sile to področje presega zgolj izpolnjevanje zakonskih obveznosti in se vse bolj uveljavlja kot **strateški element upravljanja človeških virov**, organizacijske uspešnosti in socialne odgovornosti (WHO, 2010). Usposabljanje v okviru projekta je namenjeno predvsem **sindikalnemu predstavniku, delodajalcem, vodjem, kadrovskim strokovnjakom in članom projektnih partnerjev**, ki imajo ključno vlogo pri oblikovanju delovnih pogojev, izvajanju ocen tveganja ter uvajanju prilagoditev delovnih mest. Njegov namen ni usposabljanje starejših zaposlenih kot uporabnikov ukrepov, temveč krepitev **kompetenc odločevalcev in zastopnikov interesov** za učinkovito upravljanje varnosti in zdravja pri delu v starajočih se organizacijah.

1. Delovno okolje in delovna sposobnost v kontekstu staranja

Usposabljanje mora udeležencem omogočiti razumevanje delovnega okolja kot **kombinacije fizičnih, organizacijskih in psihosocialnih dejavnikov**, ki skupaj vplivajo na zdravje, dobrobit in delovno sposobnost zaposlenih. Pri starejših zaposlenih se pomen teh dejavnikov še povečuje, saj se z leti zmanjšuje odpornost na dolgotrajne obremenitve in povečuje tveganje trajnih zdravstvenih posledic (Ilmarinen, 2006).

Ključno je razumevanje koncepta **delovne sposobnosti**, ki temelji na ravnovesju med zahtevami dela in zmožnostmi posameznika ter opozarja, da se to ravnovesje s starostjo spreminja. Če organizacije teh sprememb ne upoštevajo, se povečujejo odsotnosti, zdravstvena tveganja in verjetnost prezgodnjega izstopa s trga dela.

2. Fizični in ergonomski dejavniki tveganja

Usposabljanje mora nasloviti pomen ergonomije in prilagoditve fizičnih pogojev dela, saj neprilagojena delovna mesta pri starejših zaposlenih pogosteje vodijo v mišično-skeletna obolenja, poškodbe in dolgotrajne bolniške odsotnosti (EU-OSHA, 2017).

Poudarek mora biti na vlogi delodajalcev in vodstva pri:

- sistematičnem ergonomskem vrednotenju delovnih mest,
- prilagajanju delovne opreme in delovnih površin,
- zmanjševanju enostranskih in ponavljajočih se obremenitev,
- uvajanju tehničnih in organizacijskih pripomočkov za razbremenitev dela.

3. Psihosocialni dejavniki in organizacijska podpora

Psihosocialni dejavniki, kot so delovni pritiski, pomanjkanje podpore, negotovost zaposlitve in starostni stereotipi, pomembno vplivajo na duševno zdravje starejših zaposlenih. Raziskave kažejo, da neustrezno upravljanje teh dejavnikov povečuje tveganje za stres, izgorelost in upad motivacije (Eurofound, 2018).

Usposabljanje mora zato okrepiti razumevanje:

- pomena vključujočega in podpornega vodenja,
- preprečevanja starostne diskriminacije,
- spodbujanja medgeneracijskega sodelovanja in prenosa znanja,
- ustvarjanja psihološko varnega delovnega okolja.

4. Ocena tveganja s starostnim vidikom

Ocena tveganja je temeljni instrument varnosti in zdravja pri delu, ki mora pri starajoči se delovni sili **vključevati starostni vidik**. Usposabljanje mora udeležence usposobiti za razumevanje, da enotni preventivni ukrepi niso vedno učinkoviti in da je potrebna diferenciacija glede na zmožnosti in izpostavljenosti zaposlenih (EU-OSHA, 2017).

Poudarek mora biti na povezovanju ocen tveganja z:

- organizacijskimi prilagoditvami,
- kadrovskimi ukrepi,
- zgodnjim prepoznavanjem tveganj za dolgotrajno odsotnost.

5. Prilagoditve delovnih mest kot preventivni ukrep

Prilagoditev delovnih mest starejšim zaposlenim je ključni preventivni ukrep za ohranjanje delovne sposobnosti in zmanjševanje absentizma. Usposabljanje mora poudariti, da prilagoditve ne pomenijo zniževanja standardov ali izključevanja, temveč **optimizacijo razmer med zahtevami dela in zmožnostmi zaposlenih** (Ilmarinen, 2006).

Med ključnimi področji so:

- prilagoditve delovnega časa in tempa dela,
- rotacija nalog,
- možnost prožnih oblik dela, kjer je to izvedljivo,
- individualni dogovori ob zdravstvenih omejitvah.

6. Vloga vodstva in kulture varnosti

Učinkovito upravljanje varnosti in zdravja pri delu zahteva jasno podporo vodstva in razvoj **kulture varnosti**, ki temelji na zaupanju, sodelovanju in preventivnem delovanju. Vodje in socialni partnerji imajo ključno vlogo pri prenosu teh vrednot v vsakodnevno prakso (Eurofound, 2018).

Usposabljanje mora zato spodbujati:

- odgovornost vodstva za varno in zdravo delovno okolje,
- vključevanje zaposlenih v oblikovanje ukrepov,
- povezovanje varnosti in zdravja pri delu s širšimi kadrovskimi strategijami.

6.2 Priporočila za vsebinsko pripravo gradiv

6.2.1 Priporočila za pripravo brošure na temo prilagoditve delovnih mest starejšim zaposlenim

Staranje prebivalstva in s tem staranje delovne sile predstavlja enega ključnih izzivov sodobnih družb in gospodarstev. V Sloveniji se, podobno kot v drugih državah Evropske unije, delež starejših zaposlenih povečuje, kar vpliva na delovanje organizacij, strukturo delovnih mest in upravljanje človeških virov. Brošura mora biti pripravljena kot **praktično vodilo za delodajalce in vodstveni kader**, hkrati pa kot uporaben pripomoček za **socialne partnerje**, ki pri članih in v podjetjih spodbujajo izboljšave delovnih pogojev ter preprečevanje prezgodnjega izstopa iz delovne aktivnosti (Ilmarinen, 2006).

V praksi se problematika staranja zaposlenih še vedno pogosto obravnava reaktivno – šele ob porastu bolniških odsotnosti, poškodb ali upadu delovne sposobnosti. Brošura mora zato jasno utemeljiti prednosti **preventivnega in sistematičnega pristopa**, saj reaktivno upravljanje povečuje tveganje slabše organizacijske klime, stereotipov in neustrezno prilagojenih delovnih mest (Rožman in Tominc, 2014). Uvod naj izpostavi tudi, da prilagoditve niso namenjene le starejšim, temveč izboljšujejo pogoje dela za vse in prispevajo k stabilnosti delovne sile, produktivnosti in zadovoljstvu. Smiselno je, da brošura hkrati poudari tudi **prispevke starejših zaposlenih** (izkušnje, zanesljivost, mentorske kompetence, odgovornost), saj to podpira spremembo organizacijske kulture in zmanjšuje stereotipe (Oblak, 2012).

Vsebinski okvir brošure

Brošura naj bo kratka, pregledna in uporabna: jasni naslovi, alineje, “checklist” logika, ter kratki poudarki o koristih ukrepov. Priporočljivo je vključiti **kratke primere dobrih praks** in opozorila na pogoste napake v praksi.

1) Zdravje in varnost pri delu starejših zaposlenih

Prvi sklop naj pojasni povezavo med zdravjem, varnostjo pri delu in delovno sposobnostjo v zrelejših letih. S staranjem se povečujejo kumulativna zdravstvena tveganja in podaljšuje čas okrevanja, zato brošura delodajalcem ponudi nabor ukrepov, ki jih je mogoče uvajati postopno in pogosto brez velikih finančnih vložkov (Ilmarinen, 2006).

Priporočeni ukrepi:

- uvedba več krajših odmorov in prilagoditev tempa dela;
- sistem “prijaznega vračanja na delo” po daljši odsotnosti;
- spodbujanje razbremenilnih aktivnosti na delovnem mestu in ozaveševalne delavnice;

- organizirane rekreativne aktivnosti;
- preventivni zdravstveni pregledi in po potrebi ciljane fizioterapije (Planko idr., 2017).

2) Prilagajanje delovnih mest starejšim zaposlenim

Drugi sklop naj vsebuje jedro brošure: konkretne prilagoditve delovnih mest (ergonomija, organizacija dela, mikroklima, senzorične prilagoditve), ki zmanjšujejo obremenitve in omogočajo daljše ohranjanje delovne sposobnosti. Brošura mora poudariti, da gre za proces, ki temelji na **dialogu** in je praviloma najbolj učinkovit, kadar je individualiziran (Kapitanovič, 2017).

Priporočeni ukrepi:

- prilagoditve pri delu z računalnikom (večje pisave, preglednejše ikone, kontrastne barve);
- izboljšanje osvetlitve in zmanjševanje hrupa;
- razbremenitev v obdobjih delovnih konic;
- ergonomska prilagoditev opreme in delovnih površin;
- rotacija nalog za zmanjševanje enostranskih obremenitev;
- prožnejši delovni čas in/ali delo na domu, kjer je izvedljivo;
- lažji fizični dostop do delovnega mesta (Planko idr., 2017).

3) Zaposlovanje in pravni vidiki dela starejših zaposlenih

Tretji sklop naj na kratko in razumljivo povzame ključne delovnopravne elemente, ki jih delodajalci pogosto spregledajo: posebno varstvo starejših delavcev in prepoved diskriminacije. Poudarek naj bo na preprečevanju nenamernih kršitev, ki izhajajo iz nepoznavanja pravil (Senčur Peček, 2019).

Priporočeni ukrepi:

- kratek povzetek bistvenih pravic in omejitev po ZDR-1 (npr. nadurno/nočno delo, dopust, varstvo pred odpovedjo);
- spodbujanje fleksibilnih oblik dela skladno z zakonodajo;
- ozaveščanje o stereotipih in zakoniti, kompetenčni selekciji;

- pregled možnosti izrabe spodbud za zaposlovanje starejših, kjer so na voljo (Ahačič, 2017).

Zaključek brošure

Zaključek naj delodajalcem posreduje jasno sporočilo: prilagoditve delovnih mest starejšim zaposlenim so **nujen in koristen odziv** na staranje delovne sile. Ukrepi na področju varnosti in zdravja pri delu, ergonomije, organizacije dela in zakonitega zaposlovanja prispevajo k ohranjanju delovne sposobnosti, zmanjševanju absentizma in večji stabilnosti delovne sile, kar postaja strateška prednost v razmerah pomanjkanja kadrov (Ilmarinen, 2006; Rožman in Tominc, 2014).

6.2.2 Priporočila za oblikovanje priročnika za uporabo digitalne platforme Basecamp

Digitalizacija komunikacije in sodelovanja pomembno spreminja načine delovanja socialnih partnerjev ter izvajanja socialnega dialoga. V razmerah geografske razpršenosti članstva, časovnih omejitev in vse večje kompleksnosti vsebin postajajo digitalne platforme ključno orodje za **obveščanje, posvetovanje, sodelovanje in vključevanje članov**. V okviru projekta je platforma Basecamp vzpostavljena kot **osrednji digitalni prostor socialnega dialoga**, namenjen komunikaciji med socialnimi partnerji in njihovimi člani ter podpora informiranemu sodelovanju.

Priročnik za uporabo platforme Basecamp mora zato izhajati iz njenega **dejanskega namena v projektu**. Basecamp ni mišljen kot klasično orodje za vodenje projektov ali nadzor delovnih nalog, temveč kot **skupna digitalna infrastruktura**, ki članom omogoča dostop do informacij, sodelovanje v razpravah, spremljanje aktivnosti socialnih partnerjev in izmenjavo dobrih praks. Namen priročnika ni tehnično usposabljanje v smislu informacijske tehnologije, temveč **opolnomočenje članov za smiselno, pregledno in varno sodelovanje v digitalnem socialnem dialogu**.

Priročnik mora biti zasnovan pregledno, postopno in vključujoče, z jasnimi razlagami in praktičnimi primeri uporabe. Posebno pozornost je treba nameniti zmanjševanju digitalne izključenosti, zlasti pri starejših in manj digitalno veščih članih, ter odpravljanju občutka preobremenjenosti z digitalnimi orodji.

1. Namen in vloga platforme Basecamp v okviru socialnega dialoga

V uvodnem delu priročnika je treba jasno opredeliti vlogo Basecampa kot **skupnega digitalnega prostora socialnih partnerjev in članov**. Uporabniki morajo razumeti, da platforma služi:

- obveščanju o aktivnostih, usposabljanjih in aktualnih vsebinah,
- izmenjavi informacij in mnenj,
- sodelovanju v razpravah in delovnih skupinah,
- krepitvi preglednosti in dostopnosti socialnega dialoga.

Poudariti je treba, da enotna raba platforme zmanjšuje razpršenost komunikacije, povečuje sledljivost razprav ter omogoča večjo vključenost članov ne glede na lokacijo ali časovne omejitve.

Priporočeni poudarki:

- jasna opredelitev namena uporabe Basecampa v projektu,
- Basecamp kot dopolnilo, ne nadomestilo formalnega socialnega dialoga,
- koristi za člane: boljša informiranost, večja vključenost, lažji dostop do vsebin.

2. Osnovna orientacija na platformi

Priročnik mora uporabnikom omogočiti hitro in samozavestno orientacijo v digitalnem okolju. Razlage morajo biti preproste, brez tehničnega žargona in podprte z vizualnimi primeri.

Priporočeni poudarki:

- osnovni pregled uporabniškega vmesnika,
- kako dostopati do obvestil, razprav in gradiv,
- kako sodelovati brez posebnega tehničnega predznanja,
- poudarek, da je platforma namenjena podpori, ne nadzoru.

3. Komunikacija in sodelovanje članov

Jedro priročnika mora biti namenjeno uporabi Basecampa kot prostora **strukturirane, spoštljive in pregledne razprave**. Poudarek naj bo na smiselni rabi komunikacijskih funkcionalnosti, ki preprečujejo informacijski kaos.

Priporočeni poudarki:

- uporaba sporočil in razprav za skupne teme,
- jasna in jedrnata digitalna komunikacija,
- izogibanje podvajanju informacij prek drugih kanalov,
- spodbujanje konstruktivne izmenjave mnenj in dobrih praks.

4. Dostop do gradiv in informacij

Basecamp mora biti predstavljen kot **osrednje mesto za projektna in vsebinska gradiva**, namenjena članom socialnih partnerjev.

Priporočeni poudarki:

- pregledno shranjevanje in poimenovanje dokumentov,
- dostop do aktualnih verzij gradiv,
- uporaba skupnega arhiva namesto lokalnih kopij,
- krepitev transparentnosti delovanja socialnih partnerjev.

5. Varnost, zasebnost in odgovorna raba

Priročnik mora jasno opredeliti pravila odgovorne rabe platforme, saj digitalni socialni dialog pogosto vključuje občutljive informacije.

Priporočeni poudarki:

- varna uporaba dostopov,
- spoštovanje zaupnosti razprav,
- upoštevanje notranjih pravil uporabe,
- postopki ob zaznavi tehničnih ali vsebinskih težav.

6. Vključevanje starejših in manj digitalno veščih članov

Poseben poudarek mora biti namenjen vključevanju vseh članov, ne glede na starost ali digitalne izkušnje. Priročnik naj jasno sporoča, da je Basecamp **orodje za podporo sodelovanju**, ne test digitalnih kompetenc.

Priporočeni poudarki:

- postopno uvajanje v uporabo platforme,

- jasna, ponovljiva navodila,
- spodbujanje medgeneracijske podpore,
- odpravljanje strahu pred napakami in tehnologijo.

7 ZAKLJUČEK

Analiza **Primerjava trga dela pri starejših in medgeneracijsko sodelovanje, s poudarkom na digitalnih veščinah** podaja celovit in poglobljen vpogled v **obstoječe stanje** na trgu dela ter v **položaj starejših na trgu dela v Sloveniji in izbranih tujih okoljih**. Na podlagi pregleda aktualnih statističnih podatkov, trendov in primerov dobrih praks analiza jasno pokaže, da se položaj starejših v obdobju **2018–2025** sicer postopno izboljšuje, vendar ostajajo **strukturne neenakosti in sistemski izzivi**, ki zahtevajo ciljno usmerjene in dolgoročne rešitve.

Starejši, stari **50 let ali več**, na trgu dela še naprej predstavljajo **ranljivo skupino**, ki se v primerjavi z mlajšimi težje zaposluje in se pogosteje sooča z **dolgotrajno brezposelnostjo**. Kljub splošno ugodnim razmeram na trgu dela starejši še vedno predstavljajo **več kot tretjino vseh registriranih brezposelnih**, njihova brezposelnost pa se zmanjšuje počasneje kot pri drugih starostnih skupinah. Pomemben del starejših brezposelnih ima **nižjo izobrazbeno raven**, hkrati pa so pogosto izpostavljeni **stereotipom o manjši fleksibilnosti, nižji produktivnosti in slabši prilagodljivosti**, kar dodatno zmanjšuje njihove zaposlitvene možnosti.

Demografski trendi, kot so **podaljševanje življenjske dobe, upad rodnosti in staranje prebivalstva**, v kombinaciji s postopnim zaostrovanjem pogojev za upokojitev vodijo v **zmanjševanje števila delovno sposobnih prebivalcev**. V tem kontekstu postaja **dvig stopnje delovne aktivnosti starejših** eden ključnih izzivov slovenskega trga dela in nujen pogoj za dolgoročno vzdržnost socialnih in pokojninskih sistemov. Kljub pozitivnim premikom ostaja zaskrbljujoče dejstvo, da je **povprečno trajanje brezposelnosti starejših še vedno zelo dolgo**, pri čemer več kot polovica starejših brezposelnih sodi med dolgotrajno brezposelne. Dolgotrajna brezposelnost dodatno zmanjšuje zaposlitvene možnosti starejših, saj vodi v **zastaranje znanj, izgubo digitalnih kompetenc, socialno izključenost in upad motivacije**.

Starejši so zaradi svojega položaja na trgu dela pogosto **ciljna skupina ukrepov aktivne politike zaposlovanja**, ki so se v praksi izkazali kot **relativno učinkoviti**, zlasti na področju subvencioniranega zaposlovanja ter usposabljanja in izobraževanja. Analiza potrjuje, da imajo starejši v okviru APZ možnost **pridobivanja novih znanj, nadgradnje digitalnih veščin ter postopnega vračanja na trg dela**, kar pomembno prispeva k izboljšanju njihove zaposljivosti. Kljub temu visoka vključenost starejših v ukrepe APZ kaže, da brez **sistemskih sprememb na strani delodajalcev in delovnih okolij** zgolj aktivacijski ukrepi ne morejo dolgoročno odpraviti strukturnih ovir.

Glede na demografske spremembe in podaljševanje delovne dobe je izjemno pomembno, da se **delodajalci zavedajo specifičnih potreb starejših zaposlenih** ter v skladu s tem **prilagodijo delovna mesta, delovne procese in organizacijo dela**. Analiza potrjuje, da lahko že **razmeroma preprosti in finančno nezahtevni ukrepi**, kot so prilagoditev delovnega časa, ergonomija delovnih mest, promocija zdravja in vlaganje v digitalne kompetence, pomembno vplivajo na **zadovoljstvo, učinkovitost in produktivnost starejših zaposlenih**. Podjetja, ki se aktivno lotevajo upravljanja s starejšimi zaposlenimi, s tem ne pridobivajo le stabilnejše delovne sile, temveč tudi **konkurenčno prednost**.

Pomemben vidik uspešnega upravljanja s starejšimi zaposlenimi predstavlja tudi **medgeneracijsko sodelovanje**, ki postaja vse večji izziv sodobnih organizacij. Razlike med generacijami se kažejo v vrednotah, načinih dela, komunikaciji in motivacijskih dejavnikih, vendar lahko ob ustreznem upravljanju predstavljajo **vir sinergij, inovativnosti in prenosa znanja**. Za starejše zaposlene je pri tem posebej pomemben **občutek vključenosti, priznanja in smiselnosti dela**, saj se lahko v nasprotnem primeru hitro pojavijo občutki zapostavljenosti in nekoristnosti.

K izboljšanju položaja starejših na trgu dela ter k učinkovitejšemu upravljanju s starejšimi zaposlenimi lahko pomembno prispevajo **socialni partnerji** v okviru **kakovostnega in vsebinsko podprtega socialnega dialoga**. Analiza ugotavlja, da je raven socialnega dialoga v Sloveniji še vedno neenakomerna, kar je deloma povezano z **nezadostno usposobljenostjo in kompetencami socialnih partnerjev**. Prav zato so bila na podlagi analize oblikovana **priporočila za pripravo usposabljanj, e-gradiv in priročnikov**, namenjenih krepitvi znanj socialnih partnerjev na področjih **delovnopravne zakonodaje, soupravljanja, digitalnih veščin, zdravja in zadovoljstva na delovnem mestu**.

Vzpostavitev **e-učilnice** bo omogočila fleksibilno in dostopno usposabljanje, priročniki pa bodo zagotovili **pregled dobrih praks doma in v tujini ter zbrane relevantne informacije**, ki bodo socialnim partnerjem v pomoč pri vodenju socialnega dialoga. S tem bo analiza prispevala ne le k boljšemu razumevanju položaja starejših na trgu dela, temveč tudi k **krepitvi institucionalnih kapacitet socialnih partnerjev**, kar je ključno za dolgoročno in trajnostno urejanje izzivov starajoče se delovne sile.

8 LITERATURA IN VIRI

Acemoglu Daron, David Autor. 2011. Skills, tasks and technologies: Implications for employment and earnings. *Handbook of Labor Economics*. Dostopno prek: <https://economics.mit.edu/files/11574> (10. 1. 2026).

Andragoški center Slovenije. 2023. Evropska agenda za izobraževanje odraslih 2022–2025: Nacionalno poročilo o izvajanju. Ljubljana.

Autor David, David Dorn, Gordon Hanson. 2016. The China shock: Learning from labor market adjustment to large changes in trade. *IZA Discussion Paper No. 10163*. Dostopno prek: <https://docs.iza.org/dp10163.pdf> (10. 1. 2026).

Bečan, Irena, et al. 2019. *Zakon o delovnih razmerjih s komentarjem*. Ljubljana: GV Založba. Dostopno na: <https://www.gvzalozba.si/zalozba/knjige/30386/zakon-o-delovnih-razmerjih-s-komentarjem> (13. 1. 2026).

Berg Janine, Marianne Furrer, Ellie Harmon idr. 2021. Digital labour platforms and the future of work: Towards decent work in the online world. *International Labour Review*. Dostopno prek: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8505790/> (10. 1. 2026).

Brooke, Lynda. 2001. *The human resource costs and benefits of maintaining an age-balanced workforce*. The Australian Employees Convention.

Cedefop. 2020. *Empowering adults through upskilling and reskilling pathways*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Dostopno prek: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/ef4384f8-40ec-11eb-b27b-01aa75ed71a1/language-en> (13. 1. 2026).

Cedefop. 2022. *Trends and issues of adult learning in Europe* (novica/objava). Thessaloniki: Cedefop. Dostopno prek: <https://www.cedefop.europa.eu/en/news/trends-and-issues-adult-learning-europe> (13. 1. 2026).

- De Grip Andries, Jasper van Loo. 2002. The economics of skills obsolescence: A review. *Research in Labor Economics*, 21: 1–26. Dostopno prek: <https://www.researchgate.net/publication/228421349> (10. 1. 2026).
- Dimovski, Vlado in Žnidaršič, Jana. 2007. *Labor market and new dimensions of labor relations: the case of Slovenia*. *International Business & Economics Research Journal*, 6(7): 89–104.
- Dimovski, Vlado in Žnidaršič, Jana. 2008. *Nove perspektive ravnanja z ljudmi pri delu glede na aktivno staranje*. *Human Resource Management Magazine*, 6(22): 18–22.
- Dvouletý Ondřej, Martin Lukeš. 2020. Digital platform work and its impacts on job quality. *Economic Research – Ekonomska Istraživanja*, 33(1): 1223–1240. Dostopno prek: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1331677X.2020.1748507> (10. 1. 2026).
- EU-OSHA. 2022. *Policy, law and guidance for psychosocial issues at the workplace: EU perspective* (OSHwiki). Bilbao: European Agency for Safety and Health at Work. Dostopno prek: <https://oshwiki.osha.europa.eu/en/themes/policy-law-and-guidance-psychosocial-issues-workplace-eu-perspective> (13. 1. 2026).
- EU-OSHA. 2023. *Older workers* (OSHwiki). Bilbao: European Agency for Safety and Health at Work. Dostopno prek: <https://oshwiki.osha.europa.eu/en/themes/older-workers> (13. 1. 2026).
- Eurofound. 2015. *Combating age barriers in employment: European portfolio of good practice*. Luxembourg : Publications Office of the European Union. Dostopno na: <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/all/combating-age-barriers-employment-european-portfolio-good-practice> (10. 1. 2026).
- Eurofound. 2016. *Sustainable work throughout the life course: National policies and strategies*. Dostopno prek: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2018/sustainable-work-throughout-the-life-course> (10. 1. 2026).
- Eurofound. 2021. *Working conditions and sustainable work: An analysis using the job quality framework*. Dostopno prek: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2021/working-conditions-and-sustainable-work> (10. 1. 2026).
- Eurofound. 2021. *Working conditions and sustainable work: An analysis using the job quality framework*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Dostopno prek: <https://assets.eurofound.europa.eu/f/279033/ac56e04ea4/ef20021en.pdf> (13. 1. 2026).
- Eurofound. 2023. *Intergenerational income dynamics in Europe: Past trends and current challenges*. Dublin: Eurofound. Dostopno prek:

<https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/eurofound-paper/2023/intergenerational-income-dynamics-europe-past-trends-and-current> (13. 1. 2026).

Eurofound. 2023. *Psychosocial risks to workers' well-being: Lessons from the COVID-19 pandemic* (publication page). Dublin: Eurofound. Dostopno prek: <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/all/psychosocial-risks-workers-well-being-lessons-covid-19-pandemic> (13. 1. 2026).

European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA). 2016. *Healthy workplaces for all ages – promoting a sustainable working life*. Luxembourg : Publications Office of the European Union. Dostopno na: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/3ad843ae-c3fa-11e5-8d08-01aa75ed71a1> (10. 1. 2026).

European Commission. 2021. *The European Pillar of Social Rights Action Plan*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Dostopno prek: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/c3e47c4b-723c-11eb-9ac9-01aa75ed71a1/language-en> (13. 1. 2026).

European Commission. 2022. *Employment and Social Developments in Europe 2022*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Dostopno prek: <https://op.europa.eu/webpub/empl/esde-2024/PDFs/KE-BD-22-001-EN-N.pdf> (13. 1. 2026).

European Commission. 2024. *Labour market and wage developments in Europe* (publication page). Luxembourg: Publications Office of the European Union. Dostopno prek: <https://op.europa.eu/hu/publication-detail/-/publication/057f23e9-bdc5-11ef-91ed-01aa75ed71a1/language-en> (13. 1. 2026).

Eurostat. 2024. Digital skills statistics. Dostopno prek: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Digital_skills_statistics (10. 1. 2026).

Eurostat. 2024. *Working life characteristics and the transition to retirement* (Statistics Explained). Luxembourg: Eurostat. Dostopno prek: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Working_life_characteristics_and_the_transition_to_retirement (13. 1. 2026).

Eurostat. n.d. *Individuals' level of digital skills (from 2021 onwards)* (dataset page). Luxembourg: Eurostat. Dostopno prek: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/product/page/ISOC_SK_DSKL_I21 (13. 1. 2026).

Frey Carl Benedikt, Michael A. Osborne. 2017. The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? *Technological Forecasting and Social Change*, 114: 254–280. Dostopno prek: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162516302244> (10. 1. 2026).

Hasselhorn Hans Martin, Michael Ebener idr. 2014. Understanding employment participation of older workers: Creating a knowledge base for future labour market challenges. Dostopno prek: <https://share.google/kZajrUIf5aGIYWxLD> (10. 1. 2026).

Hrovat, Leon. 2012. *Zaposlovanje starejših delavcev v Sloveniji*. Maribor: Univerza v Mariboru. Dostopno na: <https://dk.um.si/IzpisGradiva.php?id=38982> (13. 1. 2026).

Illmarinen, Juhani. 2006. The ageing workforce-challenges for occupational health. *Occupational Medicine*, 56 (6): 362–364.

Interreg Danube Programme. 2025. *IntegrAGE project* (project document – PDF). Vienna: Interreg Danube Region. Dostopno prek: <https://interreg-danube.eu/storage/images/8d5d55af-9220-40f1-891c-a85649c4256c.pdf> (13. 1. 2026).

Javni štipendijski, razvojni, invalidski in preživninski sklad Republike Slovenije. 2016. Celovita podpora podjetjem za aktivno staranje delovne sile (ASI). Ljubljana.

Javni štipendijski, razvojni, invalidski in preživninski sklad Republike Slovenije. 2025. Katalog ukrepov za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih. Ljubljana.

Kavaš, Damjan, Klemen Koman, Nataša Kump, Boris Majcen, Jože Sambt in Nada Stropnik. 2015a. Politike zaposlovanja starejših v Sloveniji: Poročilo. Ljubljana: Inštitut za ekonomska raziskovanja.

Kavaš, Damjan, Klemen Koman, Nataša Kump, Boris Majcen, Jože Sambt in Nada Stropnik. 2015b. Vseživljenjsko učenje in starejši na trgu dela. Ljubljana: Inštitut za ekonomska raziskovanja.

Kavaš, Damjan, Klemen Koman, Nataša Kump, Boris Majcen, Jože Sambt in Nada Stropnik. 2016. Aktivno in zdravo staranje za aktivno in zdravo starost: Analitsko poročilo DP3 projekta AHA.SI. Ljubljana: Inštitut za ekonomska raziskovanja. Dostopno prek: https://staranje.si/wp-content/uploads/2024/08/analiza_politik-koncna_verzija.pdf?utm_source=chatgpt.com (10. 1. 2026).

Lubej, Špela. 2016. Ravnanje s starejšimi zaposlenimi. Dostopno prek: <https://dk.um.si/Dokument.php?id=104352&lang=eng> (10. 1. 2026).

MDDSZ – Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti. 2021. Nacionalni program trga dela 2021–2025. Ljubljana.

MDDSZ – Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti. 2021. Smernice za izvajanje aktivne politike zaposlovanja. Ljubljana.

MDDSZ – Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti. 2022. Strategije aktivnega staranja v Sloveniji. Ljubljana.

MDDSZ – Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti. 2023. Poročilo o izvajanju politik zaposlovanja. Ljubljana.

Ministrstvo za zdravje. 2015. *Smernice promocija zdravja na delovnem mestu* (marec 2015). Ljubljana: Republika Slovenija (GOV.SI). Dostopno prek: https://www.gov.si/assets/ministrstva/MZ/DOKUMENTI/Preventiva-in-skrb-za-zdravje/Varovanje-in-krepitev-zdravja/zdravje-na-del-mestu/Smernice_promocija_zdravja_na_delovnem_mestu-marec_2015.pdf (13. 1. 2026).

MIZŠ. 2024. Letni program izobraževanja odraslih. Ljubljana.

Nedelkoska Ljubica, Glenda Quintini. 2018. Automation, skills use and training. *OECD Social, Employment and Migration Working Papers*, No. 202. Dostopno prek: <https://www.oecd.org/els/emp/Automation-skills-use-training.pdf> (10. 1. 2026).

Oblak, Marjeta. 2012. *Problematika zaposlovanja starejših delavcev*. Maribor : Univerza v Mariboru. Dostopno na: <https://dk.um.si/IzpisGradiva.php?id=22634> (13. 1. 2026).

OECD. 2019. *OECD Economic Outlook, Volume 2019 Issue 1* (vključuje poglavje “Digitalisation and productivity: A story of complementarities”). Paris: OECD Publishing. Dostopno prek: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2019/05/oecd-economic-outlook-volume-2019-issue-1_432786b2/b2e897b0-en.pdf (13. 1. 2026).

OECD. 2019. *OECD Employment Outlook 2019: The Future of Work*. Dostopno prek: <https://www.oecd.org/employment/outlook/2019/> (10. 1. 2026).

OECD. 2019. *Working Better with Age*. Paris: OECD Publishing. Dostopno prek: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2019/08/working-better-with-age_e6265636/c4d4f66a-en.pdf (13. 1. 2026).

OECD. 2020. *OECD Employment Outlook 2020: Worker Security and the COVID-19 Crisis*. Dostopno prek: <https://www.oecd.org/employment/outlook/2020/> (10. 1. 2026).

OECD. 2021. *OECD Employment Outlook 2021: Navigating the COVID-19 Crisis and Recovery*. Dostopno prek: <https://www.oecd.org/employment/outlook/2021/> (10. 1. 2026).

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). 2019. *Working better with age*. Paris: OECD Publishing. Dostopno na: <https://www.oecd.org/employment/working-better-with-age-9789264201996-en.htm> (10. 1. 2026).

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). 2021. *Adult learning and COVID-19: How much informal and non-formal learning are workers missing?* Paris: OECD Publishing. Dostopno na: https://www.oecd.org/en/publications/adult-learning-and-covid-19-how-much-informal-and-non-formal-learning-are-workers-missing_56a96569-en.html (10. 1. 2026).

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). 2025. *Where, what and how are adults learning? Trends in adult learning*. Paris : OECD Publishing. Dostopno na: https://www.oecd.org/en/publications/trends-in-adult-learning_ec0624a6-en/full-report/ (10. 1. 2026).

Posthuma, Richard A., Michael A. Campion. 2009. *Age stereotypes in the workplace: Common stereotypes, moderators, and future research directions*. Journal of Management, 35(1):158–188. Dostopno na: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206308318617> (13. 1. 2026).

Raghavan Manish, Solon Barocas, Jon Kleinberg, Karen Levy. 2020. Mitigating bias in algorithmic decision-making. *Proceedings of the FAT Conference**. Dostopno prek: <https://creatingfutureus.org/wp-content/uploads/2021/10/RaghavanEtAl-2020-MitigatingBiasHiring.pdf> (10. 1. 2026).

Republika Slovenija. 2013. *Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-I)*. Uradni list RS, št. 21/2013 s spremembami. Dostopno prek: <https://pisrs.si/pregledPredpisa?id=ZAKO5944> (10. 1. 2026).

Scholz Trebor. 2017. *Uberworked and underpaid: How workers are disrupting the digital economy*. Cambridge: Polity Press. Dostopno prek: <https://www.penguinrandomhouse.com/books/556730/uberworked-and-underpaid-by-trebor-scholz/> (10. 1. 2026).

Statistični urad Republike Slovenije (SURS). 2023. 2.5% economic growth in 2022. Dostopno prek: https://www.stat.si/statweb/en/News/Index/11325?utm_source=chatgpt.com (10. 1. 2026).

Statistični urad Republike Slovenije (SURS). 2024. *Unemployment rate, Slovenia, 2023*. Dostopno prek: <https://www.stat.si/StatWeb/en/News/Index/11639> (10. 1. 2026).

Statistični urad Republike Slovenije. 2025. *Labour force survey results, 2024* [Novica]. Statistični urad Republike Slovenije. https://www.stat.si/StatWeb/gl/News/Index/13506?utm_source=chatgpt.com (10. 1. 2026).

Statistični urad Republike Slovenije. 2026. *Unemployment rate (LFS)*. Statistični urad Republike Slovenije. https://www.stat.si/StatWeb/nk?utm_source=chatgpt.com (10. 1. 2026).

Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj (UMAR). 2021. *Poročilo o razvoju 2021*. Dostopno prek: <https://www.umar.gov.si/razvoj-slovenije/porocilo/porocilo-o-razvoju-2021/> (10. 1. 2026).

Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj (UMAR). 2022. *Poročilo o razvoju 2022*. Dostopno prek: <https://www.umar.gov.si/razvoj-slovenije/porocilo/porocilo-o-razvoju-2022-1/> (10. 1. 2026).

Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj (UMAR). 2023. *Poročilo o razvoju 2023*. Dostopno prek: <https://www.umar.gov.si/razvoj-slovenije/porocilo/> (10. 1. 2026).

Venkatesh Viswanath, Hillol Bala. 2008. Technology acceptance model 3 and a research agenda on interventions. *Decision Sciences*, 39(2): 273–315. Dostopno prek: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-5915.2008.00192.x> (10. 1. 2026).

WHO – World Health Organization. 2010. Healthy workplaces: A model for action. Dostopno prek: <https://www.who.int/publications/i/item/healthy-workplaces-a-model-for-action> (10. 1. 2026).

World Health Organization. 2022. *WHO guidelines on mental health at work* (PDF). Geneva: World Health Organization. Dostopno prek: <https://iris.who.int/server/api/core/bitstreams/6152a556-6893-4c4e-9ed8-094478bb25eb/content> (13. 1. 2026).

Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1). 2013. *Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1)* (Uradni list RS, št. 21/13). Ljubljana: Uradni list RS. Dostopno prek: https://www.uradni-list.si/_pdf/2013/Ur/u2013021.pdf (13. 1. 2026).

Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje (ZRSZ). 2023. *Registrirana brezposelnost v Sloveniji*. Dostopno prek: <https://www.ess.gov.si/partnerji/trg-dela/trg-dela-v-stevilkah/registrirana-brezposelnost/> (10. 1. 2026).

Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje (ZRSZ). 2024. *Trg dela v številkah*. Dostopno prek: <https://www.ess.gov.si/partnerji/trg-dela/trg-dela-v-stevilkah/> (10. 1. 2026).

Žnidaršič, Jana. 2008. *Management starosti: organizacijski model aktivnega staranja*. Ljubljana : Ekonomska fakulteta.

ZRSZ. 2022. *Letno poročilo ZRSZ 2022* (PDF). Ljubljana: Zavod RS za zaposlovanje. Dostopno prek: https://www.ess.gov.si/fileadmin/user_upload/Trg_dela/Dokumenti_TD/Letna_porocila/Letno_porocilo_ZRSZ_2022_z_mnenjem_revizije.pdf (13. 1. 2026).

ZRSZ. 2023. *Letno poročilo 2023* (PDF). Ljubljana: Zavod RS za zaposlovanje. Dostopno prek: https://www.ess.gov.si/fileadmin/user_upload/Trg_dela/Dokumenti_TD/Letna_porocila/Letno_porocilo_2023.pdf (13. 1. 2026).

ZRSZ. 2024. *Letno poročilo ZRSZ 2024* (PDF). Ljubljana: Zavod RS za zaposlovanje. Dostopno prek: https://www.ess.gov.si/fileadmin/user_upload/Trg_dela/Dokumenti_TD/Letna_porocila/Letno_porocilo_ZRSZ_2024.pdf (13. 1. 2026).