



Piše:  
dr. Mato Gostiša

Priporočila s posveta ZSDS

## Problematika vključevanja starejših delavcev (45+) in sveti delavcev

*Združenje svetov delavcev Slovenije (ZSDS) je problematiko aktivnega vključevanja starejših delavcev (45+), ki je podrobneje pojasnjena v predhodnem članku mag. Edite Krajnovič v tej številki Ekonomske demokracije, obravnavalo na strokovnem posvetu dne 12. decembra na Bledu in v zvezi s tem sprejelo v nadaljevanju predstavljena stališča in priporočila za delovanje svetov delavcev v podjetjih na tem področju.*

### Izzivi za svete delavcev

Udeleženci so se v celoti strinjali z uvodoma podanimi ugotovitvami mag. Krajnovičeve, s katerimi je pravzaprav zelo jasno nakazan tudi **glavni izziv**, ki ga pred vse nas, vključno s sveti delavcev v podjetjih, postavlja trend dviganja povprečne starosti aktivnih zaposlenih, in sicer:

- kako ob tem zagotavljati **čim višjo stopnjo kakovosti delovnega življenja in s tem tudi zavzetosti starejših delavcev**, ki bodo v prihodnje predstavljali še bistveno višji delež zaposlenih, kot ga predstavljajo danes.

Pa ne samo zato, ker bi bil to pač le specifičen interes te čedalje večje skupine delavcev (in s tem, mimogrede, samoumevno tudi interes ter predmet intenzivnega zanimanja ter proaktivnega angažiranja svetov delavcev), ampak predvsem tudi zato, ker je od tega brez dvoma **neposredno odvisna tudi prihodnja konkurenčnost in poslovna uspešnost podjetij in gospodarstva kot celote**, kar pa je pa seveda skupen interes tako delavcev kot lastnikov kapitala, menedžmenta in vseh drugih deležnikov podjetij, oziroma, splošen družbeni interes.

Logika te ugotovitve je zelo preprosta, in sicer:

1. stopnja kakovosti delovnega življenja zaposlenih, ki je sicer v celoti odvisna od stopnje zadovoljenosti njihovih najraz-

ličnejših potreb pri delu in v zvezi z delom (tj. ne samo materialnih, ampak predvsem tudi osebnostnih in societalnih), **neposredno določa tudi stopnjo njihove delovne motivacije in organizacijske pripadnosti** oziroma **t. i. zavzetosti** (angl. *employee engagement*);

2. ravno zavzetost zaposlenih kot nosilec človeškega kapitala in najpomembnejše skupine t. i. notranjih deležnikov pa je v sodobnih pogojih gospodarjenja **glavni faktor konkurenčnosti in poslovne uspešnosti podjetij** (kar je sicer je danes bolj ali manj splošno znano in – vsaj na načelni ravni – tudi splošno priznano dejstvo);

3. če bo torej relativni delež delavcev nad 45 let naraščal, in če se bodo ob tem podjetja do vprašanja njihove zavzetosti še naprej obnašala tako kot doslej (tj. kot kažejo raziskave, v povprečju precej nezainteresirano ali celo povsem ignorantsko), potem bo **povprečna stopnja zavzetosti zaposlenih** v Sloveniji po logiki stvari čedalje bolj padala, s tem pa bo – namesto da bi naraščala – neizogibno padala tudi **konkurenčnost slovenskega gospodarstva**.

Kratka, vprašanje empirično ugotovljene in za Slovenijo na splošno precej značilne **obremenjenosti s t. i. »starizmom«** oziroma **»staromrzištvom«** (glede vsebine teh pojmov podrobneje v članku mag. Krajnovičeve!), ki ima seveda logično za posledico tudi bistveno podoptimalno iz-

koriščenost sicer zelo velikih objektivnih delovnih potencialov starejših delavcev, čedalje bolj postaja **eno ključnih razvojnih vprašanj Slovenije**.

Skrajni čas je torej, da se z njim začnemo zelo resno in načrtno ukvarjati. In to vsi – od države in raznih interesnih združenj do delodajalcev in seveda **tudi svetov delavcev**. Za svete delavcev, katerih vloga je že po naravi stvari hkratna skrb tako za uresničevanje interesov delavcev kot za poslovno uspešnost podjetij, je to kajpak tudi bolj ali manj **samoumevna naloga**.

Res pa je, da se sveti delavcev doslej temu niso posebej posvečali, ker na to problematiko preprosto **še niso bili posebej pozorni**. O njej se namreč več govori in tudi širše razpravlja šele v zadnjem obdobju. Vsekakor pa se je z njo začelo odpirati neko razmeroma novo, obenem pa tudi zelo pomembno področje bodočih aktivnosti svetov delavcev.

### Vloga svetov delavcev

Sveti delavcev bi lahko in tudi morali na tem področju proaktivno nastopati tako v vlogi **pobudnikov** kot tudi v vlogi **nosilcev** določenih ukrepov s tega področja.

Pri tem je lahko odlično izhodišče tudi za njihovo angažiranje predvsem **»Katalog ukrepov za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih«**, ki ga je pripravil Javni štipendijski, razvojni, invalidski in preživ-

ninski sklad RS, in ki je zelo na kratko in zgolj shematsko predstavljen zgoraj. Posebej še, in to velja posebej izpostaviti, ker je velik del ukrepov iz tega kataloga, zlasti pa sam pristop k njihovem načrtovanju, v osnovi neposredno uporaben tudi za morebitno pripravo **podobnih širših programov** za dvig zavzetosti (vseh) zaposlenih v podjetjih na splošno, ne samo za starejše delavce. Kajti prav to bi vsekakor moral biti **naslednji cilj angažiranja svetov delavcev**.

Ta katalog namreč – čeprav se zaenkrat nanaša samo na eno skupino delavcev – kaže pot, kako bi se kazalo v prihodnje **na ustrezno celovit način** lotevati spodbujanja zavzetosti (vseh) zaposlenih kot nosilcev t. i. človeškega kapitala prek dviganja najrazličnejših vidikov kakovosti njihovega delovnega življenja. To je, z ukrepi, ki so sočasno usmerjeni na učinkovito zadovoljevanje **vseh treh prej omenjenih skupin potreb zaposlenih** pri delu in v zvezi z delom, se pravi:

- tako **materialnih potreb**, kamor po teoriji nikakor ne sodijo samo ukrepi za stimulatивно nagrajevanje, ampak predvsem tudi ukrepi za **izboljševanje fizičnih in vseh drugih pogojev dela** oziroma »delovnega okolja« v najširšem smislu te besede, ter ukrepi za **povečanje varnosti** (čeprav bi, mimogrede, kazalo v tem katalogu ukrepov malce več poudarka nameniti tudi zaposlitveni, socialni in pravni, ne samo fizični varnosti in zdravju pri delu);
- kot tudi **osebnostnih potreb** po samouresničevanju in samopotrjevanju z delom in
- **societalnih potreb** po pripadnosti in spoštovanju.

Samo to namreč lahko predstavlja za res celovit pristop k reševanju problematike zavzetosti zaposlenih, kakršnega sicer v aktualni HRM stroki zaenkrat močno pogrešamo.

## Konkretna priporočila svetom delavcev

Svetom delavcev torej na tem področju v vsebinskem pogledu ni treba izumljati »tople vode«, ampak se lahko pri tem **v celoti oprejo na ta katalog**, ki je brez dvoma zelo dobra podlaga za začetek njihovih aktivnosti na tem področju. Te pa naj bi bile po priporočilih, sprejetih na omenjenem strokovnem posvetu, predvsem naslednje:

### 1.

Kot prvo bi morali sveti delavcev angažiranje na področju reševanja problematike starejših delavcev **vnesti v svoje programe dela kot svojo t. i. stalno nalogo**, ki sicer sodi v področje njihovega proaktivnega delovanja v duhu določbe druge alineje 87. člena ZSDU, ki pravi, da svet delavcev »predlaga ukrepe, ki so v korist delavcev«.

Ker naj bi šlo, kot rečeno, za njihovo stalno nalogo, bi vsekakor veljalo v ta namen takoj ustanoviti tudi poseben **odbor sveta delavcev** za to področje kot eno od stalnih delovnih teles. Odbor bi moral biti iz razumljivih razlogov sestavljen pretežno iz članov, ki sodijo v kategorijo starejših delavcev, vanj pa bi bilo pametno po možnosti vključiti tudi predstavnika kadrovske službe v družbi.

**Ključne naloge odborov** pa bi bile zlasti:

- zaznavanje oziroma identificiranje specifičnih interesov in potreb starejših delavcev v družbi (in sicer z ustreznimi metodami, ki lahko vključujejo različne oblike neposrednega komuniciranja s starejšimi zaposlenimi, razne anketne in druge raziskave itd.),
- oblikovanje pobud in predlogov poslovodstvu in kadrovske službi za ustrezne ukrepe,
- spremljanje izvajanja sprejetih ukrepov in sprožanje potrebnih aktivnosti v primeru ugotovljenih odstopanj.

### 2.

Kot drugo, bi se morali sveti delavcev (na predlog teh svojih odborov) takoj obrniti na svoja poslovodstva s **pobudo**:

- da se problematika starejših delavcev v obravnavnem smislu uvrsti med prioritete na področju upravljanja s kadri v družbi, in
- da se po možnosti podjetje takoj vključi tudi v natečaj za pridobitev priznanja »Starejšim prijazno podjetje: z leti še vedno ZAvzeti«, ki je bil danes prav tako že omenjen,

pri čemer se pripravo konkretnega **internega programa ustreznih ukrepov v družbi** in za tehnično vključitev v omenjeni natečaj zadolži kadrovska služba.

### 3.

Kot tretje, bi se morali sveti delavcev (prek teh svojih odborov) s svojimi pobudami in predlogi seveda tudi **aktivno vključiti v pripravo, obravnavo in sprejem omenjenega internega programa ukrepov**.

### 4.

Kot četrto, bi morali sveti delavcev periodično, najmanj pa enkrat letno uvrstiti na dnevni red svojih sej **obravnavo poročila kadrovske službe (in svojega odbora) o stanju na tem področju** zaradi preverjanja uresničevanja sprejetega programa ukrepov ter njegovega morebitnega dopolnjevanja.

### 5.

In kot peto, bi si morali sveti delavcev, kot že rečeno, perspektivno prizadevati tudi za to, da se na podobnih osnovah v družbi morda sprejmejo tudi **širši programi ukrepov** za načrtno izboljševanje kakovosti delovnega življenja in zavzetosti zaposlenih v družbi na splošno, torej, da se na ta način uveljavljene in preizkušene »**dobre prakse**« upravljanja s starejšimi delavci v ustrezno prilagojeni obliki postopno razširijo na celotno populacijo zaposlenih v družbi.

**Neposredno zakonsko podlago** za angažiranje svetov delavcev na področju zgoraj obravnavane problematike starejših delavcev predstavlja določba **87. člena Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU)**, ki glasi:

*Svet delavcev ima predvsem naslednje pristojnosti:*

- skrbi za to, da se izvajajo zakoni in drugi predpisi, sprejete kolektivne pogodbe ter doseženi dogovori med svetom delavcev in delodajalcem;
- predlaga ukrepe, ki so v korist delavcev;

- sprejema predloge in pobude delavcev in jih v primeru, da so upravičeni, upošteva pri dogovarjanju z delodajalcem;
- pomaga pri vključevanju v delo invalidom, starejšim in drugim delavcem, ki jim je zagotovljeno posebno varstvo.

In sicer o tem govorita tako druga kot zadnja alineja tega člena. Pomembna se zdi zlasti druga, ki posebej napotuje na **t. i. proaktivno delovanje svetov delavcev** na vseh področjih, ki so v interesu delavcev. In v ta okviru zagotovo sodi tudi zgoraj obravnavana problematika.