

VARNOST IN ZDRAVJE PRI DELU = KAKOVOSTNA OCENA TVEGANJA + UČINKOVITI UKREPI DELODAJALCA + PRAVILNO RAVNANJE

Varno in zdravju prijazno staranje na delovnem mestu

Nabor idej za kadrovsko stroko za
ohranjanje in ustvarjanje starejšim
prijaznega delovnega okolja



Besedilo: Sonja Robnik, Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti

Jezikovni pregled: Sektor za prevajanje, Generalni sekretariat Vlade Republike Slovenije

Ilustracija na naslovnici: Tomaž Schlegl

Oblikovanje: Tiskarna Oman

Publikacija je v e-obliki dostopna na www.vzd.mddsz.gov.si.

Ljubljana, Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti

2025

Kataložni zapis o publikaciji (CIP) pripravili v Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani

COBISS.SI-ID 250838275

ISBN 978-961-6471-62-6 (PDF)

Varno in zdravju prijazno staranje na delovnem mestu

Nabor idej za kadrovske stroke za
ohranjanje in ustvarjanje starejšim
prijaznega delovnega okolja

Vsebina

Starejši na delovnem mestu: kaj pravi zakonodaja?	4
Kaj je starost?	6
Kaj je starizem?	7
Poznamo stereotipe o starejših?	8
Stereotipi o starejših delavkah in delavcih	10
Zakaj je pozitiven odnos do staranja pomemben?	12
Kdaj postanemo stari?	13
Starejši na delovnem mestu – kaj kažejo raziskave?	14
Organizacija brez starejših delavk in delavcev?	18
Kadrovanje in starizem	19
Poznate odnos do staranja v svoji organizaciji?	22
Kako se izogniti starizmu v vsakodnevnem komuniciranju na delovnem mestu?	23
Kako se pogovarjati o starizmu v delovnem okolju?	25
Kaj pa možne rešitve?	27
Smo stari, kolikor štejemo let ali kolikor se počutimo?	28
Načrtovanje varnosti in zdravja starejših na delovnem mestu	29
Sodelovanje starejših delavk in delavcev pri izdelavi ocene tveganja	34
Kaj lahko storimo za varnost in zdravje starejših na delovnem mestu?	34
Varnost in zdravje pri delu – naša skupna skrb	41
Viri	42

Vlaganje v ohranjanje varnosti in zdravja pri delu starejših se začne najpozneje z vstopom mladega delavca ali delavke na trg dela (idealno pa že v sistemu vzgoje in izobraževanja). Posledice dela v nevarnih in zdravju škodljivih delovnih razmerah se namreč kopičijo in lahko negativno vplivajo tako na zmožnost opravljanja dela kot na kakovost življenja. Projekcije¹ kažejo, da bo leta 2060 pri nas 31 odstotkov prebivalstva starejših od 65 let in da se bo delež prebivalstva v starosti od 15 do 64 let v primerjavi z letom 2025 zmanjšal za sedem odstotnih točk (63 odstotkov leta 2025 in 56 odstotkov leta 2060). Zato lahko z gotovostjo trdimo, da je vlaganje v varno in zdravju neškodljivo delo nujna naložba.

Če želimo ohraniti delazmožnost in zdravje delavk in delavcev, moramo zagotavljati tako imenovano trajnostno delo. To so delovne in življenjske razmere, ki so ljudem v pomoč, da so vključeni v delo ter ohranijo zaposlitev v podaljšanem delovnem življenju, pri čemer je treba upoštevati njihove individualne okoliščine.²

V brošuri nizamo nekaj smernic, kako izbrane vidike varnosti in zdravja pri delu upoštevati tako, da starejših ne bomo spregledali (ali jih celo diskriminirali), ampak se bomo učinkovito odzivali na njihove potrebe.



Ničesar v življenju se ni treba bati, treba je samo razumeti.

Marie Curie, Nobelova nagrajenka

Starejši na delovnem mestu: kaj pravi zakonodaja?

Zakon o delovnih razmerjih: Varstvo starejših delavcev

197. člen (opredelitev)

Delavci, starejši od 55 let, uživajo posebno varstvo (v nadaljnjem besedilu: starejši delavec).

198. člen (krajši delovni čas)

Starejši delavec lahko sklene pogodbo o zaposlitvi oziroma ima pravico, da začne delati s krajšim delovnim časom od polnega na istem ali drugem ustreznem delovnem mestu, če se delno upokoji.

199. člen (omejitev nadurnega in nočnega dela)

Starejšemu delavcu delodajalec brez delavčevega pisnega soglasja ne sme odrediti nadurnega ali nočnega dela.

Zakon o varnosti in zdravju pri delu

5. člen (zagotavljanje varnosti in zdravja delavcev pri delu)

(1) Delodajalec mora zagotoviti varnost in zdravje delavcev pri delu. V ta namen mora izvajati ukrepe, potrebne za zagotovitev varnosti in zdravja delavcev ter drugih oseb, ki so navzoče v delovnem procesu, vključno s preprečevanjem, odpravljanjem in obvladovanjem nevarnosti pri delu, obveščanjem in usposabljanjem delavcev, z ustrezno organiziranostjo in potrebnimi materialnimi sredstvi.

(2) Delodajalec mora posebno skrb nameniti zagotovitvi varnosti in zdravja nosečih delavk, mladih in starejših delavcev ter delavcev z zmanjšano delovno zmožnostjo ter pri izbiri ukrepov upoštevati posebna tveganja, katerim so ti delavci izpostavljeni pri delu, v skladu s posebnimi predpisi.

(3) Delodajalec mora upoštevati spreminjajoče se okoliščine ter izvajati take preventivne ukrepe in izbirati take delovne in proizvodne metode, ki bodo zagotavljale izboljševanje stanja in višjo raven varnosti in zdravja pri delu ter bodo vključene v vse aktivnosti delodajalca in na vseh organizacijskih ravneh.

Zakon o varstvu pred diskriminacijo

4. člen (diskriminacija)

(1) Diskriminacija pomeni vsako neupravičeno dejansko ali pravno neenako obravnavanje, razlikovanje, izključevanje ali omejevanje ali opustitev ravnanja zaradi osebnih okoliščin, ki ima za cilj ali posledico oviranje, zmanjšanje ali izničenje enakopravnega priznavanja, uživanja ali uresničevanja človekovih pravic in temeljnih svoboščin, drugih pravic, pravnih interesov in ugodnosti.

(2) Diskriminacija zaradi katere koli osebne okoliščine je prepovedana.

Osebne okoliščine so opredeljene v 1. členu: spol, narodnost, rasa ali etnično poreklo, jezik, vera ali prepričanje, invalidnost, starost, spolna usmerjenost, spolna identiteta in spolni izraz, družbeni položaj, premoženjsko stanje, izobrazba ali katera koli druga osebna okoliščina.

Kaj je starost?

Na starost lahko pogledamo z različnih vidikov:³

- funkcionalna starost je povezana s spremembami v zdravstvenem stanju, videzu, telesni pripravljenosti,
- psihosocialna starost je povezana z lastnim in družbenim dojemanjem starosti (koliko starega se človek počuti),
- organizacijska starost je povezana s stadijem kariere in zastarelostjo veščin,
- življenjski cikel (stopnja v življenju ali družinski status).



Kar pridobiš v mladosti, služi v boju proti tegobam v starosti. Če bi se v starosti torej rad hranil s svojo modrostjo, v mladosti poskrbi za to, da ti v starosti ne bo primanjkovalo hrane.

Leonardo da Vinci, izumitelj

Kaj je starizem?

Svetovna zdravstvena organizacija⁴ navaja, da se starizem* nanaša na stereotipe (kako razmišljamo), predsodke (kako čutimo) in diskriminacijo (kako ukrepamo) do drugih ali sebe, ki temeljijo na starosti. Starizem je lahko:

- institucionalni (zakoni, pravila, družbene norme, politike in praksa institucij, ki nepravilno porazdeljujejo možnosti ter sistematično zapostavljajo posameznice in posameznike zaradi njihove starosti),
- medosebni ali
- usmerjen proti sebi (ko je ponotranjen in ga obrnemo zoper sebe).

* Termin starizem se nanaša na neustrezen odnos do ljudi na podlagi njihove starosti – torej tako do starejših kot do mladih. V tej tematski publikaciji obravnavamo samo tisti del starizma, ki se nanaša na starejše. Koncept starizma je sicer prvi (leta 1969) uporabil geriater Robert Butler – opredelil ga je kot preplet škodljivih naravnosti do starejših ljudi, starosti in staranja; diskriminatorno ravnanje s starejšimi; institucionalno ravnanje in politiko, ki ohranja stereotipe o njih.

Poznamo stereotipe o starejših?

Stereotipom o starejših smo izpostavljeni že od zgodnjega otroštva. Najdemo jih v pravljicah (na primer betežni starček, zlobna starka, nebogljeni dedek, pozabljiva babica in podobno), na ilustracijah (starejši ljudje so prikazani s hoduljami, sključeni, žalostni, osamljeni in podobno), v vsakdanjem govoru (izjave tipa za svoja leta je dobro videti, sivi panter, stari bi morali dati prostor mladim in podobno) in v vsebinah, ki nam jih sporočajo mediji, izdelki, storitve in okolica (zdravje je starosti primerno, krema za zrelo kožo po petdesetem letu in podobno).



Stereotipi pomenijo »posploševanje delno točnih, vendar večinoma nepreverjenih, površinskih sodb o človeku ali skupini ali skupnosti. [...] So sodbe o vseh, ki ne veljajo za nikogar. Veljajo za nesprejemljive, toge, rigidne, izkrivljene predstave, ki ne upoštevajo individualnih razlik in družbenih sprememb in spodbujajo ustvarjanje družbenih predsodkov.«⁵

Zaradi vseprisotnosti in izpostavljenosti tovrstnim stereotipom jih pogosto ponotranjimo tudi sami ter živimo v skladu s temi družbenimi pričakovanji. Z njimi se praviloma ne ukvarjamo posebej in jih niti ne zaznamo, saj so tako vtakani v naše dojemanje sveta, da so tako rekoč nevidni. A kljub

temu postanejo za nas pomembni in se z njimi poistovetimo, ko nam družba začne sporočati, da smo stari. Postanejo samoizpolnjujoče prerokbe in kaj hitro se začnemo obnašati ter počutiti »starosti primerno«, pozabljamo pa, da se ljudje staramo zelo različno. Nekateri so pri tridesetih lahko že povsem izmučeni, drugi pa pri devetdesetih polni energije kar pokajo od zdravja. Predalčkanje se v primeru starosti torej ne obnese.



Stari ljudje vendar niso vsi enaki, morda so še manj enaki kot predstavniki katere koli druge starostne skupine. Kajti njihovo dolgo življenje jim je vtisnilo osebne razlike. Ena naših trenutnih težav je, da družba noče razumeti tega in vse stare ljudi obravnava kot enake.

Lily Pincus, socialna delavka

Stereotipi o starejših delavkah in delavcih

Med pozitivnimi stereotipi⁶ o starejših delavkah in delavcih je mogoče najti, da so ti:

- zanesljivi,
- predani,
- izkušeni,
- delavni,
- dobri mentorji,
- dobri vodje,
- prilagodljivi

in da imajo socialne veščine.

Med negativnimi stereotipi^{7,8} o starejših delavkah in delavcih je mogoče najti, da:

- so nekompetentni,
- so neučinkoviti,
- so nemotivirani,
- jih je težko usposobiti,
- se ne znajo učiti,
- niso prilagodljivi,
- niso tehnološko pismeni,
- so na splošno manj pripravljeni sodelovati v usposabljanjih in kariernem razvoju,
- se upirajo spremembam,
- so manj zaupljivi,
- so manj zdravi,
- se pri njih hitreje pojavi neusklajenost zasebnega in poklicnega življenja.

Zavedanje, da so stereotipi o starejših zgolj predstave, ki jih ne moremo posplošiti na vsako posamezno delavko ali delavca, je v delovnih okoljih izjemno pomembno. Stereotipi namreč lahko vplivajo tudi na to, kako nadrejena oseba vidi svoje sodelavke in sodelavce. Če vodja starejše dojema kot počasne, neučljive, trmaste in kot strošek za organizacijo, potem to hitro lahko vodi v starostno pristranskost in diskriminatorno obravnavo.

Zakaj je pozitiven odnos do staranja pomemben?

Raziskave,⁹ ki so proučevale vpliv tovrstnih stereotipov, so pokazale, da:

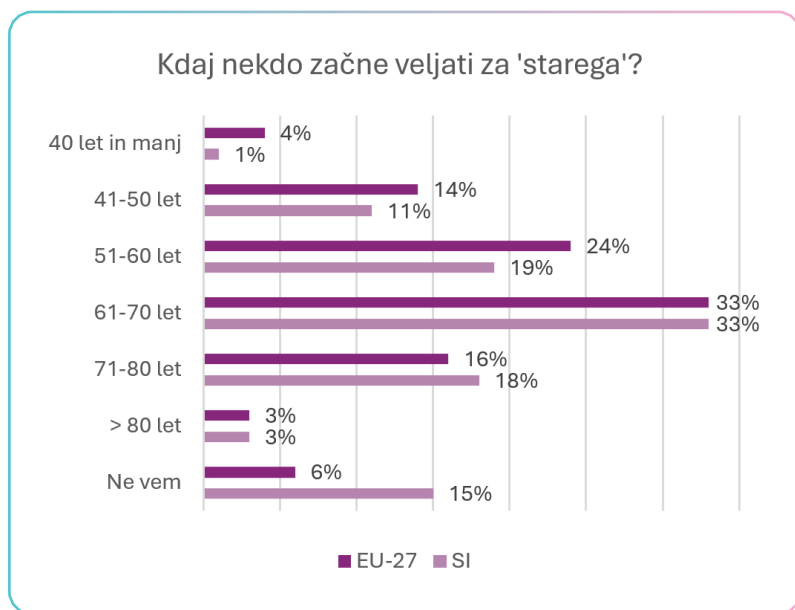
- imajo ponotranjeni stereotipi, povezani s staranjem, lahko koristne (če so pozitivni) ali škodljive (če so negativni) kognitivne in telesne učinke,
- pozitiven odnos do staranja v povprečju prinaša daljšo življenjsko dobo kot negativni.



Študija,¹⁰ opravljena v ZDA, je pokazala, da so starejše posameznice in posamezniki z bolj pozitivnim odnosom do staranja živeli 7,5 leta dlje kot tisti z manj pozitivnim odnosom. Spol, starost ob anketiranju, družbenoekonomski status, osamljenost in zdravje niso vplivali na to. V študiji je sodelovalo 660 oseb, starih 50 let ali več. Ugotovitve kažejo, da samozaznavanje stigmatiziranih skupin lahko vpliva na dolgoživost.

Kdaj postanemo stari?

Raziskava Eurobarometer je leta 2011 proučevala odnos do staranja. Eno od vprašanj se je glasilo: Če pomislite na starost, ko nekdo začne veljati za »starega«, pri katerih letih bi rekli, da se to zgodi? V EU-27 so anketirane osebe v povprečju menile, da se to zgodi pri 64-ih letih, v Sloveniji pri 66-ih.



Nič ne postara bolj kot neprestana misel, da se staramo.

Georg Christoph Lichtenberg, matematik

Starejši na delovnem mestu – kaj kažejo raziskave?

Kot vse druge skupine tudi skupina starejših delavk in delavcev ni homogena. Pri načrtovanju ukrepov za varnost in zdravje pri delu moramo biti pozorni, da nas ne zavedejo stereotipna prepričanja in mnenja. Raziskave so pokazale:

- pogosto so zaznamovani s številnimi negativnimi stereotipi,¹¹ na primer, da so počasni, ne dohajajo tehnološkega napredka, so manj učinkoviti in podobno,
- kronološka starost ni kazalnik duševnega ali telesnega stanja, zmožnosti ali zdravja,
- nekatere funkcije upadajo s starostjo, a tega ne moremo posploševati,
- funkcije, ki s starostjo najpogosteje upadajo, so telesne zmožnosti, psihofizične zmožnosti (na primer dojemljivost, stopnja odziva, učinkovitost delovanja organov), poveča se možnost nastanka srčno-žilnih, dihalnih in kostno-mišičnih obolenj, hormonskih in presnovnih motenj,
- s staranjem se praviloma spremeni vid, zlasti periferni, če ljudje delo opravljajo v slabo osvetljenih prostorih ali prostorih, kjer se blešči,¹²
- s starostjo praviloma pešata ostrina vida ter občutljivost na bleščanje in kontraste, oži se vidno polje,¹³

- s staranjem se praviloma spremeni prožnost, zato starejši nekatere gibe opravljajo težje, zlasti v telesno zahtevnih položajih,¹⁴
- s starostjo praviloma upada zmožnost uravnavanja telesne temperature, zato lahko pride do težav v zelo vročem ali zelo hladnem delovnem okolju,¹⁵
- izmensko delo je za starejše praviloma težavnejše, več je motenj spanja,¹⁶
- starejši delavci in delavke imajo veliko izkušenj in znanja,¹⁷ ki ga ob ustrezni organizaciji dela lahko prenašajo na mlajše,
- staranje je po eni strani povezano z manjšo natančnostjo in hitrostjo procesa zaznavanja, a po drugi strani z večjimi jezikovnimi sposobnostmi in sposobnostjo reševati kompleksne probleme,¹⁸
- starejše delavke in delavci so na splošno bolj lojalni, zadovoljni, zanesljivi in predani ter prilagodljivi,¹⁹
- stopnja izpostavljenosti tveganjem za varnost in zdravje pri delu v celotni karieri vpliva na zdravje, zlasti starejših, ki so bili tveganjem izpostavljeni dolga obdobja kariere,²⁰
- njihove izkušnje in znanje so lahko v veliko pomoč pri ustvarjanju varnega in zdravega delovnega okolja,
- krivulja dobrega počutja skozi življenjski cikel ima obliko črke U – dobro počutje začne ponovno naraščati, ko dosežemo 50 let,²¹
- med vzroki za slabšo učinkovitost so pomanjkanje prepoznave in občutek, da njihovo delo ni cenjeno, slab odnos z nadrejenimi, visoka stopnja z delom povezanega stresa, pomanjkanje podpore,²²

- reakcijski čas je praviloma počasnejši, a ta primanjkljaj lahko nadomestijo izkušnje in strokovno znanje (študije so pokazale, da reakcijski čas začne počasi upadati že po dvajsetem letu starosti, a je upad bolj povezan z večjo previdnostjo pri sprejemanju odločitev kot s počasnejšim delovanjem uma),²³
- starejše delavke in delavci najdejo več spodbude v službah, ki zahtevajo strokovni razvoj in visoko raven uspešnosti – motivacija za delo se s starostjo praviloma spreminja od zunanje do intrinzične (starejše utegne manj motivirati delo za denar, bolj pa vsebina dela in psihosocialni dejavniki),²⁴
- velike fizične zahteve delovnega mesta so povezane z večjim upadom fizične zmogljivosti pri moških, pri ženskah te povezave niso odkrili,²⁵
- sistematični pregled študij, ki so proučevale, kakšne naj bi bile ureditve delovnih mest, da bi ta ustrezala zahtevam in potrebam starajoče se delovne sile (starejši od 45 let), s čimer bi optimizirali njeno zdravje, dobro počutje in učinkovitost, je pokazal:
 - sodelujoči kakovosti zraka v delovnem okolju niso umeščali med tiste sestavine, ki najbolj prispevajo k njihovemu dobremu počutju,
 - kot dejavnik dobrega počutja so posebej poudarjali temperaturno udobje, ustrezno osvetlitev ter delovno okolje brez hrupa,
 - opozarjali so na negativen vpliv odprtih in deljenih pisarniških prostorov,
 - pomembna je bila tudi ergonomska ustreznost delovnega mesta,

- med najpomembnejšimi vidiki je bila zasebnost (torej možnost uporabe zaprtih pisarn, zasebnih miz, prostora za shranjevanje), za katero so sodelujoči rekli, da vpliva na njihovo psihološko dobro počutje in učinkovitost.²⁶



Za tako imenovano zeleno vedenje, torej »dejanja in vedenja zaposlenih, ki jih je mogoče prilagajati in so povezana z okoljsko trajnostjo ter k njej prispevajo«, ²⁷ so študije pokazale, da je starost pozitivno povezana z njimi, kar pomembno prispeva k temu, da so organizacije na tem področju bolj trajnostne.²⁸

Organizacija brez starejših delavk in delavcev?

Kaj bi se zgodilo, če v organizaciji nenadoma ne bi bilo nobene starejše delavke ali delavca več? Bi res imeli na razpolago vse potrebne veščine, znanje, izkušnje, vse tisto, čemur pogosto rečemo »organizacijska kilometrina«? Kaj pa izdelki in storitve – kdo dobro razume, kaj potrebuje ali želi starejše prebivalstvo, če ne tisti, ki jo predstavljajo?

Britanska študija²⁹ je v zasebnih podjetjih (2004–2011) proučevala povezavo med starostno strukturo delovne sile in uspešnostjo – še zlasti, ali so s tem povezane spremembe v deležu starejših (in mladih) delavk in delavcev in spremembe v smislu starostne raznolikosti. Pokazalo se je, da je lahko vsak odpor delodajalcev do zaposlovanja večjega števila starejših neutemeljen.



Starostna raznolikost je za organizacijo lahko pomemben vir, saj heterogena skupina delavk in delavcev lahko bistveno prispeva k razvoju novih pogledov in idej.

Kadrovanje in starizem



Človek vidi le druge, kako se starajo.

André Malraux, pisatelj

Prakse na področju starostne raznolikosti se nanašajo na to, kako delavke in delavci dojemajo, da so organizacijske prakse, politike in postopki vključujoči in občutljivi na vidik starosti ter tudi prilagodljivi na s starostjo povezane spremembe potreb, prednostnih nalog in ciljev delavk in delavcev.³⁰ Portugalska študija³¹ je pokazala, da so vse delavke in delavci, ne glede na to, kako pomembno vlogo ima delo v njihovem življenju, bolj čustveno navezani na organizacijo in so bolj pripravljeni v njej ostati, če izvaja prakse s področja starostne raznolikosti.

Kakšni bi bili v vaši organizaciji odgovori na naslednja vprašanja:

Ali je starost ovira pri zaposlovanju? Ali starejše sploh vidimo kot morebitne sodelavke in sodelavce?

Kdaj je bila ob izpolnjevanju vseh pogojev na razpisu za prosto delovno mesto nazadnje izbrana oseba, starejša od 50 let?

Kdaj je bila taka oseba nazadnje sploh povabljen na razgovor ali testiranje?

Ali v oglasih za delovna mesta uporabljamo izključujoči jezik (na primer: »V mlad in dinamičen kolektiv vabimo« in podobno)?

Ali je starost ovira pri napredovanju?

Ali starejšim odvzemamo odgovornosti in/ali jih ne vključujemo v projekte samo zato, ker se njihova karierna pot končuje?

Ali kandidatke in kandidate za zaposlitev ocenjujemo na podlagi njihovih kompetenc in veščin ter jih ocenjujemo objektivno, ne glede na starostno skupino?

Ali so starejše delavke in delavci enakovredno udeleženi pri usposabljanjih, se enakovredno udeležujejo konferenc, seminarjev in podobnega?

Ali ima organizacija sprejeto strategijo, kako narediti staranje na delovnem mestu varno in zdravju prijazno?

Ali izvajamo dejavnosti, s katerimi delavke in delavce ne glede na njihovo starost spodbujamo k rednemu gibanju, zdravemu prehranjevanju, umski dejavnosti (na primer hobijem, branju) in nasploh zdravemu načinu življenja?

Ali je naše delovno okolje prijazno do starejših?

Se odkrito pogovarjamo o staranju?

Ali cenimo tako trenutni kot pretekli prispevek vseh sodelavk in sodelavcev?

Ali spodbujamo izmenjavo pogledov in izkušenj med starejšimi in mlajšimi?

Ali so vodje usposobljeni za izvedbo pogovora o preходу v upokojitev?

Smo prožni pri prehajanju delavke ali delavca v upokojitev glede na njene oziroma njegove potrebe?

Imamo z upokojenimi sodelavkami in sodelavci še stike (na primer zanje organiziramo občasna srečanja, imajo možnost, da so še naprej naročeni na organizacijske novice in podobno)?

Imajo delavke in delavci nekaj let pred upokojitvijo možnost, da se o upokojitvi in z njo povezanih spremembah s kom posvetujejo?

Ali povezujemo delavke in delavce, ki so nekaj let pred upokojitvijo, s tistimi, ki so se že upokojili (na primer skupno srečanje)?

Poznate odnos do staranja v svoji organizaciji?

Svetovna zdravstvena organizacija³² je pripravila kratek seznam pravih in napačnih trditev, s katerimi lahko hitro ugotovimo, kaj o starejših menijo delavke in delavci v organizaciji:

- vsi starejši so enaki (narobe),
- na stara leta je slabo zdravje neizogibno (narobe),
- stara oseba je nekdo, ki je star 60 let ali več (narobe),
- moj odnos do staranja ima malo ali nič vpliva na moje zdravje (narobe),
- staranje je ovira za dobro življenje, ki jo je treba premagati (narobe),
- starejši so breme za gospodarstvo in zdravstveni sistem (narobe),
- starizem pomeni, da so ljudje zaradi njihove starosti deležni negativnih oblik vedenja ali diskriminacije (pravilno),
- tudi jaz se lahko kdaj – ne da bi se tega zavedal – obnašam tako, da bi to lahko opredelili kot starizem (pravilno).

Vprašalnik lahko uporabimo za hitro preverjanje stanja v svoji organizaciji. Odgovori nam bodo povedali, glede česa je razmišljanje stereotipno in glede česa ni. Kjer je, lahko začnemo ukrepati – se pogovarjati, razbijati stereotipe, usposablјati vodje, na splošno spodbujati pozitivni odnos do staranja in podobno. Mnogokrat se ljudje ne znajo postaviti v kožo nekoga drugega – a staranje je nekaj, kar nas (praviloma) doleti. Ali kot je zapisal pisec znanstvenih del Andrew Steele: *»Staranje je prekletstvo, za katero smo v bogatem svetu na neki čuden način lahko srečni, da ga imamo: živimo dovolj dolgo, da postanemo težava.«*³³

Kako se izogniti starizmu v vsakodnevnem komuniciranju na delovnem mestu?

V vsakdanji jezik lahko nehote vnašamo številne stereotipne predstave, ki sčasoma lahko postanejo »normalni« del organizacijske kulture. Žal tudi tako, da ta postane negativno naravnana (ali celo sovražna) proti starejšim. Zato pri vsakodnevnem komuniciranju velja nekaj pozornosti nameniti temu, da slišimo sebe in druge, da postanemo pozorni na morebitni starizem ter ga tudi odpravljamo. **Kaj lahko storimo?**

Izogibajmo se stereotipnemu posploševanju, na primer starejši so počasni, starejši so trmasti, starejši so senilni, se ne prilagajajo, ne razumejo sodobnega sveta in podobno.

Izraze, kot so demenca, kognitivni upad, menopavza in podobne, uporabljajmo zgolj takrat, ko z njimi opisujemo dejansko stanje, ne pa kot oznake s slabšalnim prizvokom.

Ne namigujmo, da bi se nekdo moral upokojiti (na primer, ker je po našem mnenju že dovolj star).

Ne sklepajmo, da so starejši homogena skupina, in ne posplošujmo.

Bodimo pozorni pri uporabi slikovnega gradiva, ki starejše prikazuje kot betežne, osamljene, krhke, žalostne in podobno.

Ne uporabljajmo oznak, ki starost prikazujejo kot nekaj slabega ali celo katastrofalnega, česar bi se morali bati (na primer za svoja leta si dobro videti, boš že videla, ko boš v mojih letih, in podobno).

Kadar je nekdo počasnejši, kaj pozabi, kaj naredi narobe, se pri rojstnodnevnih voščilih in podobnem ne norčujemo iz (njegove) starosti.

Ne uporabljajmo izključevalnega jezika (na primer v oglasih za zaposlitev, kjer bi zapisali, da v »svoj mladi in dinamični kolektiv« vabimo novo sodelavko ali sodelavca).

Ne uporabljajmo pokroviteljskega tona, ko na podlagi lastnih stereotipnih predstav sklepamo, da starejši sodelavec ali sodelavka nečesa ne ve ali zna (na primer pri uporabi nove tehnologije).



Če ne vemo, kdo bomo, ne moremo vedeti, kdo smo. Prepoznamo se v tem starcu ali tisti starki. Nujno je, če želimo prevzeti celotnost svoje človeškosti!

Simone de Beauvoir

Kako se pogovarjati o starizmu v delovnem okolju?

V okviru globalne kampanje proti starizmu #AWorld4AllAges³⁴ so bile pripravljene smernice,³⁵ ki nam v delovnih okoljih pomagajo prepoznati, razumeti in odpravljati starizem. Med priporočili za pogovor o starizmu najdemo:

- razumevanje starizma:
 - kako pogosto v vsakdanjem življenju razmišljate o tem, koliko so ljudje stari,
 - ali razmišljate o starosti v zvezi s svojim delom,
 - kako bi vi opredelili starizem,
 - katere so prednosti starostne raznolikosti v organizaciji,
 - kako se je starostna struktura v organizaciji/oddelku v času spreminjala,
 - ali je vaša organizacija starostno raznolika; ali je raznolika glede na druge osebne okoliščine; če ne – zakaj ne;
- refleksija:
 - kje v svojem življenju in na delovnem mestu zaznate starizem,
 - ste bili sami kdaj zaradi svoje starosti obravnavani drugače,
 - ste zaznali tako obravnavanje koga drugega,
 - za koga menite, da najpogosteje doživlja starizem – zakaj,

- ali menite, da je starizem ne le posledica medosebnih odnosov, ampak je tudi sistemsko in institucionalno pogojen,
- ali menite, da medosebne interakcije odražajo širše družbeno vedenje; kako in zakaj.



Postaral sem se v trenutku, ko sem se zbal, da se bom postaral.

John O'Donohue, pesnik

Kaj pa možne rešitve?

Smernice³⁶ globalne kampanje proti starizmu #AWorld4AllAges³⁷ med vprašanji, ki lahko vodijo do rešitev pri organizacijski obravnavi starizma, navajajo ta:

- kako bi bila videti organizacija, v kateri ne bi bilo starizma,
- kakšen jezik je lahko ključen pri obravnavi starizma,
- kaj ljudi ovira/zadržuje, da se ne odzovejo, ko naletijo na starizem,
- kako bi jih lahko opolnomočili in spodbudili k odzivu,
- ali ima organizacija mehanizme za ukrepanje v primeru starizma (zakaj ali zakaj ne)?



Smo stari, kolikor štejemo let ali kolikor se počutimo?

Leta 1979 je ameriška profesorica psihologije Ellen Langer (Harvard) izvedla zanimiv eksperiment, ki ga poznamo kot študijo »v nasprotni smeri urnega kazalca«. Zanimalo jo je, ali lahko čas zavrtimo nazaj tudi fizično, če to storimo psihološko.

Skupino osmih moških, starih okrog 70 let, je za teden dni premestila v bivanjsko (in družbeno) okolje, kjer je bilo vse, kot da bi bili leta 1959. Eksperiment se je začel v trenutku, ko so morali sodelujoči (ki so bili zdaj navidezno 20 let mlajši) iz kombija sami prinesiti težke kovčke za tedensko bivanje. Ves teden so o letu 1959 govorili v sedanjiku in tako tudi živeli: po radiu so poslušali pesmi iz 50-ih let, na črno-belem televizorju gledali oddaje in filme iz tistega časa, listali revije iz tistega obdobja in razpravljali o takrat aktualnih dogodkih ter se oblačili, kot so se leta 1959. V hiši ni bilo ogledal, ki bi motila iluzijo, da so dejansko v letu 1959. Na videz so jih spominjale zgolj njihove fotografije iz 50-ih let.

Rezultat tedenskega bivanja v tem psihološkem preobratu časa: moški so se pomladili, pokazali so znatno izboljšanje gibljivosti, spretnosti, spomina, sluha, drže, kognitivnih sposobnosti in splošnega počutja. Zunanjim opazovalcem, ki so jim pokazali fotografije pred poskusom in po njem, so se na tistih po poskusu zdeli mlajši.

Načrtovanje varnosti in zdravja starejših na delovnem mestu

Ko v organizaciji načrtujemo varnost in zdravje pri delu, je treba posebno pozornost nameniti starejšim – to delodajalcem nalaga zakonodaja. Da bi bile ocene tveganja dobre in iz njih izhajajoči ukrepi celoviti, je treba imeti dobro predstavo o stanju v organizaciji. Pri tem so lahko v pomoč spodnji vidiki delovnih razmer.



Ne gre za to, koliko je človek star, ampak za to, kako se postara.

Ursula Lehr, gerontologinja

Starostna struktura delavk in delavcev

Ljudje smo v različnih obdobjih delovnega življenja izpostavljeni različnim nevarnostim in z njimi povezanim tveganjem za varnost in zdravje pri delu. Starejši so manj izpostavljeni poškodbam in nezgodam, a je okrevanje praviloma dolgotrajnejše.³⁹ Zaradi dolgoletnega dela v nezdravih delovnih razmerah so lahko pogostejše izpostavljeni kroničnim boleznim.

Prevladujoče oblike dela

Osebe, ki delajo v začasni, negotovi obliki zaposlitve, pogostejše razvijejo stanja in bolezni, povezane z nizko ravno varnosti in zdravja pri delu.⁴⁰ Zato je toliko večja od-

govornost delodajalcev, da zagotavljajo varno zaposlitev ter varnost in zdravje pri delu vsem delavkam in delavcem v vseh kariernih obdobjih. Izpostavljenost negotovim oblikam zaposlitve, pogoste menjave delodajalcev in slabe delovne razmere namreč prispevajo h kopičenju zdravstvenih težav in slabši zmožnosti kakovostnega opravljanja dela v starosti.

Nevarnosti, povezane s starostjo

Nevarnosti so enake za vse, ne glede na starost – tveganja pa ne nujno. Starejši so na primer lahko pogostejše izpostavljeni preobremenitvam, zvinom, nezgodam zaradi mišične napetosti, kostno-mišičnim obolenjem, bolečinam v križu, razvoju poklicne ali z delom povezane bolezni, težkim poškodbam, invalidnosti in podobno.

Z leti se praviloma slabšajo gibljivost, gibčnost, sluh, vid, zaznava barv in splošno zdravje (tudi zaradi dolgoletnega dela v nezdravih delovnih razmerah), pogostejše so motnje spanja, lahko prihaja do kognitivnega upada. Z vidika varnosti in zdravja pri delu je posledično za starejše lahko bolj tvegano delo, kjer:

- ni menjave položajev,
- so izpostavljeni vibracijam,
- so izpostavljeni skrajnim temperaturam (tako vročini kot mrazu),
- je večja verjetnost zdrsa, spotika ali padca,
- je hrup,
- se pojavljajo zelo stresne situacije,
- je treba dvigovati in prenašati bremena,
- je delo ponavljajoče se.

Prilagoditev zahtev delovnih mest

S starostjo praviloma upadajo telesne in miselne funkcije, a po drugi strani imajo starejši bogate delovne izkušnje, so v povprečju bolj stabilni, čustveno zreli in imajo razvite boljše strategije upravljanja čustev. Tisti, ki delajo v fizično zahtevnih poklicih, imajo praviloma manjšo delovno zmožnost kakor tisti, ki delajo v umsko zahtevnih poklicih (ugotovitev velja tako za ženske kot tudi za moške).⁴¹ Podatki in raziskave kažejo, da starejši na delovnem mestu doživljajo manj poškodb in nezgod, a so te običajno težje in zahtevajo daljši čas okrevanja, pogosteje se končajo z delno upokojitvijo – verjetnost za poškodbo pri delu je večja, če je delo fizično prezahtevno.⁴² Če so delovna mesta ustrezno prilagojena, lahko starejši delajo popolnoma enako učinkovito kot mlajši.

Zdravstveno stanje starejših

Delo v slabih delovnih razmerah pospeši procese staranja, zato je pomembno varne in zdravju neškodljive razmere zagotavljati od prvega vstopa na trg dela. O splošnih in pogostih posledicah staranja smo že pisali, pogledjmo še nekaj izsledkov bolj osredinjenih raziskav^{43,44}:

- izrazitejše težave s kostno-mišičnim sistemom so raziskave razkrile pri tistih, ki sedijo vsaj deset ur tedensko, vozijo več kakor 20 ur tedensko ali vozijo na dolgih progah,
- o težavah z vratom pogosteje poročajo ženske,
- na nastanek bolečin v križu pri starejših delavkah in delavcih vplivajo utrujajoče delo, odnosi na delovnem mestu, stres, izpolnjevanje delovnih nalog in zahteve delovnega mesta,

- stres se je pokazal kot pomemben dejavnik za nastanek kostno-mišičnih obolenj, k njim pa prispeva tudi pomanjkljiva ergonomska ureditev delovnih mest,
- tveganje nastanka poškodb pri starejših povečuje tudi njihova psihosocialna zgodovina, na primer lastno dožemanje starosti, usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja, podporne mreže, odmori pri delu, zadovoljstvo z delom, odnosi na delovnem mestu, socializacija, načini sproščanja in vzorci spanja,
- izmensko delo v kombinaciji z nočnim je povezano z boleznimi prebavil in srčno-žilnega sistema, psihosomatskimi težavami in različnimi vrstami raka.

Promocija zdravja za starejše delavke in delavce

Redna telesna vadba ne le prispeva k ohranjanju telesne pripravljenosti, ampak pripomore tudi k sprostitvi in obvladovanju stresa. Raziskave⁴⁵ kažejo, da starejši v prostem času pogosto niso dejavni, zlasti to velja za tiste, ki opravljajo fizično najzahtevnejša dela.

Veliko pa lahko za več telesne (in pravilne) dejavnosti naredimo tudi na delovnem mestu samem: spodbujamo delavke in delavce k uporabi stopnic namesto dvigal, morda lahko kak sestanek izvedemo stoje ali med hojo, organizirajmo aktivne odmore, ozaveščajmo o pravilnem sedenju in pomenu mikro odmorov, redno usposablajmo za pravilno dvigovanje bremen in pravilno premeščanje ljudi in podobno.

Zakon o varnosti in zdravju pri delu

3. člen (pomen izrazov)

[...]

9. Promocija zdravja na delovnem mestu so sistematične ciljne aktivnosti in ukrepi, ki jih delodajalec izvaja zaradi ohranjanja in krepitev telesnega in duševnega zdravja delavcev.

6. člen (promocija zdravja na delovnem mestu)

Delodajalec mora načrtovati in izvajati promocijo zdravja na delovnem mestu.

32. člen (načrtovanje promocije zdravja na delovnem mestu)

(1) Delodajalec mora promocijo zdravja na delovnem mestu načrtovati ter zanjo zagotoviti potrebna sredstva, pa tudi način spremljanja njenega izvajanja.

[...]

Sodelovanje starejših delavk in delavcev pri izdelavi ocene tveganja

Zakon o varnosti in zdravju pri delu

17. člen (ocenjevanje tveganja in izjava o varnosti)

(1) Delodajalec mora pisno oceniti tveganja, katerim so delavci izpostavljeni ali bi lahko bili izpostavljeni pri delu, po postopku, ki obsega zlasti:

- identifikacijo oziroma odkrivanje nevarnosti;
- ugotovitev, kdo od delavcev bi bil lahko izpostavljen identificiranim nevarnostim;
- oceno tveganja, v kateri sta upoštevana verjetnost nastanka nezgod pri delu, poklicnih bolezni oziroma bolezni v zvezi z delom in resnost njihovih posledic;
- odločitev o tem, ali je tveganje sprejemljivo;
- odločitev o uvedbi ukrepov za zmanjšanje nesprejemljivega tveganja.

(2) Delodajalec mora popraviti in dopolniti oceno tveganja vsakokrat:

- ko obstoječi preventivni ukrepi varovanja niso zadostni oziroma niso več ustrezni;
- ko se spremenijo podatki, na katerih je ocenjevanje temeljilo;
- ko obstajajo možnosti in načini za izpopolnitev oziroma dopolnitev ocenjevanja.

(3) Delodajalec mora po izvedenem ocenjevanju tveganja za varnost in zdravje pri delu izdelati in sprejeti izjavo o varnosti z oceno tveganja v pisni obliki, ki glede na vrsto in obseg dejavnosti vsebuje zlasti:

- načrt za izvedbo predpisanih zahtev in ukrepov;
- načrt in postopke za izvedbo ukrepov v primerih neposredne nevarnosti;
- opredelitev obveznosti in odgovornosti odgovornih oseb delodajalca in delavcev za zagotavljanje varnosti in zdravja pri delu.

(4) V izjavi o varnosti z oceno tveganja delodajalec določi posebne zdravstvene zahteve, ki jih morajo izpolnjevati delavci za določeno delo, v delovnem procesu ali za uporabo posameznih sredstev za delo, na podlagi strokovne ocene izvajalca medicine dela.

(5) V izjavi o varnosti mora delodajalec k pisni oceni tveganja priložiti zapisnik o posvetovanju z delavci oziroma njihovimi predstavniki.

Postopek ocenjevanja tveganj za varnost in zdravje, ki temelji le na opazovanjih in predvidevanjih, kaj je bistveno in kaj zanemarljivo, ali na predvidevanjih glede nevarnosti in izpostavljenosti tveganjem le na podlagi opisa delovnih mest, je slab. Dober postopek namreč vključuje tudi vključenost posamezne delavke ali delavca in upoštevanje značilnosti delovnega mesta. Posvetovanje z delavkami in delavci (ali tistimi, ki jih predstavljajo) je zakonska obveza. Posvetovanje je nujno, če želimo resnično prepoznati vse nevarnosti in z njimi povezana tveganja. Starejše delavke in delavci so lahko zaradi izkušenj in znanja dragoceni vir zaznav morebitnih nevarnosti ter z njimi povezanih tveganj za varnost in zdravje pri delu. Če jih vključujemo v vse faze ocenjevanja tveganj, bo to lahko pomembno prispevalo k bolj varnim in zdravju prijaznim delovnim razmeram za vse.

Zakon o varnosti in zdravju pri delu

46. člen (dolžnost posvetovanja)

(1) Delodajalec se mora z delavci ali njihovimi predstavniki posvetovati o oceni tveganja, pa tudi o vsakem ukrepu, ki lahko vpliva na varnost in zdravje pri delu, o izbiri strokovnega delavca, izvajalca medicine dela, delavcev za prvo pomoč in delavcev oziroma pooblaščenih oseb po posebnih predpisih za varstvo pred požarom in evakuacijo ter o obveščanju delavcev in organizaciji usposabljanja.

(2) Delodajalec mora predstavnikom delavcev in sindikatom, ki so organizirani pri njem, posredovati na običajen način izjavo o varnosti z oceno tveganja in dokumentacijo o nezgodah pri delu, ki jo delodajalec hrani v skladu s predpisi.

(3) Če pri delodajalcu ni izvoljenih predstavnikov delavcev in ni organiziranih sindikatov, mora delodajalec listine iz prejšnjega odstavka javno objaviti na običajen način.

Kaj lahko storimo za varnost in zdravje starejših na delovnem mestu?

Praksa kaže, da v delovnih okoljih, kjer izvedejo ukrepe za varnost in zdravje ene skupine, s tem pridobijo vsi: če bomo poskrbeli, da bodo robovi stopnic označeni z izstopajočo barvo, bodo te postale varnejše za vse, ne le za tiste z ožjim vidnim poljem (na primer starejše). Zato je vložek v varnost in zdravje vedno vložek v boljše delovne razmere za vse.



Ključno načelo zakonodaje EU je, da delovno mesto prilagodimo delavkam in delavcem, in ne obratno.

Nekaj predlogov,⁴⁶ kako delovno okolje narediti varnejše in zdravju prijaznejše tudi z upoštevanjem starosti:

- pregled ocene tveganja – ali upošteva starost delavke oziroma delavca na posameznem delovnem mestu, so ocenjena vsa tveganja in ali so ukrepi ustrezni,
- zagotoviti, da imajo delavke in delavci možnost poročati o zaznanih težavah ter predlagati rešitve zanje,
- ergonomska prilagoditev delovnega mesta,
- delo naj omogoča menjava položajev (preprečevanje dolgotrajnega sedenja, stanja ali dela v neudobnih položajih),
- manj ponavljajočih se nalog,

- manj izpostavljenosti nevarnim snovem,
- razumne prilagoditve delovnega mesta po poškodbi,
- sodelovanje starejših pri oblikovanju njihovih urnikov,
- povezava nalog in zmožnosti (na primer odmori, ki jih starejša oseba načrtuje sama glede na svoj ritem dela),
- večje število odmorov, zlasti kadar gre za telesno naporno delo,
- promocija zdravja na delovnem mestu je prilagojena specifičnim potrebam starejših,
- obvladovanje fizičnih in fizikalnih tveganj (na primer hrup, verjetnost zdrsa ali padca, bleščanje, vibracije, temperaturne obremenitve),
- ustvarjanje/krepitev organizacijske klime, v kateri ni prostora za starizem,
- razumevanje starostne sestave v organizaciji,
- odkrito in redno pogovarjanje o potrebah starejših ter iskanje rešitev zanje,
- spodbujanje izmenjave izkušenj med različnimi starostnimi skupinami (programi mentoriranja in obrnjenega mentoriranja),
- spodbujanje kariernega razvoja, da bi se izognili daljši izpostavljenosti (enakim) tveganjem,
- usposabljanje vodstvenih in vodilnih kadrov za delo s starejšimi ter za vodenje večgeneracijskih timov,
- prožna organizacija dela lahko prispeva k temu, da kronična bolezen ni ovira za opravljanje dela,
- pogostejši zdravniški pregledi za starejše,
- svetovanje glede obvladovanja posledic nočnega dela za tiste, ki delajo na tak način,
- usposabljanje starejših za delo z novimi tehnologijami (norme ali merila za uspešno opravljeno delo naj bodo v tem času prilagojeni),

- spodbujanje vseživljenjskega učenja,
- karierno usmerjanje za starejše (na primer pregled trenutnih nalog, veščin, možnosti kariernega razvoja, kako preprečevati absentizem, ko se delavka/delavec približuje upokojitvi, kako narediti prehod s trga dela v upokojitev kar najmanj stresen),
- zmanjševanje izmenskega/nočnega dela (sprememba bioritma, slabša telesna pripravljenost, slabši spanec zmanjšujejo odpornost starejših za tovrstno delo),
- ustvarjanje podporne kulture za ženske v menopavzi (na primer z usposabljanji vodij, možnostjo izmenjave izkušenj).

Tema, na katero premalokrat pomislimo: menopavza

Menopavza je tema, o kateri v delovnih okoljih pogosto sploh ne govorimo, čeprav lahko vpliva tudi na varnost in zdravje pri delu. Evropsko združenje za meno- in andropavzo (EMAS) je pripravilo priporočila glede menopavze v delovnem okolju.⁴⁷ V njih piše, da se menopavza v povprečju pojavi okoli 51. leta starosti, s sabo pa lahko prinaša vročinske valove, nočno potenje, motnje spanja, nihanje razpoloženja, težave s spominom in koncentracijo ter težave z mišicami ali sklepi. Težave lahko vplivajo na kakovost življenja, vključenost, učinkovitost, motivacijo in odnos z delodajalcem.

Med priporočili so:

- prilagojeno ogrevanje, temperaturno udobna službena oblačila ali prožnost glede kodeksa oblačenja, dostop do stranišč in pitne vode,
- ozaveščenost vodstva ter sodelavk in sodelavcev,
- podporni odnosi,
- prožni urniki,
- ocena, koliko vzorci dela (na primer izmensko ali nočno delo) vplivajo na simptome,
- preprečevanje stigmatizacije ali diskriminacije žensk z menopavznimi simptomi, ki vplivajo na delo,
- ničelna stopnja strpnosti do nadlegovanja in kakršnega koli podcenjevanja žensk z menopavznimi simptomi,
- podporno okolje, kjer je možen odkrit pogovor o simptomih menopavze, a brez predvidevanja, da si o njih želi govoriti vsaka ženska,
- v primeru dela s strankami omogočanje odmorov za obvladovanje simptomov, kot so siloviti vročinski oblivi.

Varnost in zdravje pri delu – naša skupna skrb

Varnost in zdravje pri delu je pomemben, če ne kar najpomembnejši dejavnik kakovosti delovnih okolij. Delodajalci imajo v zvezi z zagotavljanjem kakovostnih delovnih razmer veliko odgovornost, saj ustrezne delovne razmere bistveno pripomorejo k ohranjanju zdravja in učinkovitemu opravljanju delovnih nalog, predvsem pa h kakovosti življenja tudi po koncu kariere.

Vlaganje v varnost in zdravje pri delu mora biti sistematično in trajno – zgolj »gašenje požarov« in ukrepanje zaradi strahu pred inšpekcijskim nadzorom je nesprejemljiva strategija. Področje varnosti in zdravja pri delu mora biti del organizacijske kulture in prakse – biti mora plod sodelovanja delodajalcev, stroke s področja varnosti, medicine dela ter delavk in delavcev. Varnost in zdravje pri delu lahko zagotavljamo zgolj s pravilnim ravnanjem ter izvajanjem učinkovitih ukrepov delodajalca, ki temeljijo na kakovostni oceni tveganja. Naj bo ta pripravljena tudi z upoštevanjem značilnosti starejših delavk in delavcev.

- 1 EUROPOP, Slovenija: <https://www.stat.si/StatWeb/Population/Pyramid> [dostop 8. 7. 2025].
- 2 Povzeto po Eurofound. 2015. Sustainable work over the life course: Concept paper: <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2015/sustainable-work-over-life-course-concept-paper> [dostop 18. 7. 2025].
- 3 Sterns, H. L., & Doverspike, D. Aging and the training and learning process. V: I. L. Goldstein, Training and development in organizations, 1989, 299–332, Jossey-Bass.
- 4 Svetovna zdravstvena organizacija. 2021. Global report on ageism.
- 5 Ule, M. 2009. Socialna psihologija. Analitični pristop k življenju v družbi. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- 6 Svetovna zdravstvena organizacija. 2021. Global report on ageism.
- 7 Ibid.
- 8 Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. Evaluating Six Common Stereotypes about Older Workers with Meta-Analytical Data. *Personnel Psychology*, 2012, 65, 821–858.
- 9 V. Levy, B. 2009. Stereotype Embodiment: A Psychosocial Approach to Aging. *Current Directions in Psychological Science*. 18(6), 332–336.
- 10 Levy, B., Slade, M., & Kasl, S. 2002. Longevity Increased by Positive Self-Perceptions of Aging. *Journal of personality and social psychology*, 83(2), 261–270.
- 11 Levy, B., Pilver, C., Chung, P. H., Slade, M. D. 2014. Subliminal Strengthening: Improving Older Individuals' Physical Function Over Time with an Implicit-Age-Stereotype Intervention. *Psychological Science*, 25(12), 2127–2135.
- 12 Hammond, S., & Gibbons Hallman, M. 2019. Visual Performance and Occupational Safety Among Aging Workers. *Workplace Health & Safety*, 67(10), 506–511.
- 13 Ibid.
- 14 Commission for Occupational Safety and Health WorkSafe Western Australia. Understanding the safety and health needs of your workplace. Older workers and safety. A guide for employers, workers, safety and health representatives and committees.
- 15 Ibid.
- 16 Bohle, P., Pitts, C., & Quinlan, M. 2010. Time to call it quits? The safety and health of older workers. *International Journal of Health Services*. 40(1), 23–41.
- 17 Van Dalen, H. P., Hankens, K., & Schippers, J. 2010. Productivity of Older Workers: Perceptions of Employers and Employees. *Population and Development Review*, 36(2), 309–330.
- 18 Bohle, P., Pitts, C., & Quinlan, M. 2010. Time to call it quits? The safety and health of older workers. *International Journal of Health Services*. 40(1), 23–41.
- 19 Vasconcelos v: Stevenson White, M., Burns, C., & Acree Conlon, H. 2018. The Impact of Aging Population in the Workplace. *Workplace Health & Safety*. 66(10), 493–498.
- 20 Swedish Work Environment Authority. 2016. Healthy workplaces for women and men of all ages.
- 21 Cheng, T. C., Powdthavee, N., & Oswald, A. J. 2017. Longitudinal Evidence for a Mid-life Nadir in Human Well-being: Results from Four Data Sets. *The Economic Journal*, 127(599), 126–142.

- 22 Canadian Centre for Occupational Health and Safety. Aging Worker: https://www.ccohs.ca/oshanswers/psychosocial/aging_workers.html [dostop 16. 7. 2025].
- 23 Von Krause et al., 2012; Ng et al., 2013; Hedge et al., 2019. V: Mykletun, R. 2023. New insight regarding the ageing workforce: it is time to close this knowing-doing gap: https://www.researchgate.net/publication/375887030_New_insight_regarding_the_ageing_workforce_it_is_time_to_close_this_knowing-doing_gap [dostop 18. 7. 2025].
- 24 Mykletun, R. 2023. New insight regarding the ageing workforce: it is time to close this knowing-doing gap: https://www.researchgate.net/publication/375887030_New_insight_regarding_the_ageing_workforce_it_is_time_to_close_this_knowing-doing_gap [dostop 18. 7. 2025].
- 25 Von Bonsdorff, M. B., Munukka, M., Van Schoor, N. M., Von Bonsdorff, M. E., Kortelainen, L., Deeg, D. J. H., & de Breijl, S. 2023. Changes in physical performance according to job demands across three cohorts of older workers in the Longitudinal Aging Study Amsterdam. *European Journal of Ageing*. 20:21.
- 26 Oberti, I., & Plantamura, F. 2022. Office workspace for an ageing workforce: A systematic review. *Work* (73), 453–469.
- 27 Mykletun, R. 2023. New insight regarding the ageing workforce: it is time to close this knowing-doing gap: https://www.researchgate.net/publication/375887030_New_insight_regarding_the_ageing_workforce_it_is_time_to_close_this_knowing-doing_gap [dostop 18. 7. 2025].
- 28 Katz et al. 2022. V: Mykletun, R. 2023. New insight regarding the ageing workforce: it is time to close this knowing-doing gap: https://www.researchgate.net/publication/375887030_New_insight_regarding_the_ageing_workforce_it_is_time_to_close_this_knowing-doing_gap [dostop 18. 7. 2025].
- 29 Bryson, A., Forth, J., Gray, H., & Stokes, L. 2019. Does Employing Older Workers Affect Workplace Performance? IZZA Institute of Labor Economics.
- 30 Boehm et al. 2014; Kunze et al. 2013; Soursa et al. 2019. V: Sousa, I. C., Ramos, S., & Carvalho, H. 2021. Retaining an age-diverse workforce through HRM. *German Journal of Human Resource Management* 35(4), 409–435.
- 31 Ibid.
- 32 Svetovna zdravstvena organizacija. Ageing Attitudes Quiz.
- 33 Steele, A. 2022. Ageless: The New Science of Getting Older Without Getting Old. London: Bloomsbury Publishing.
- 34 <https://www.aworld4allages.org/> [dostop 7. 7. 2025]
- 35 Global Campaign to Combat Ageism. Initiating a Conversation about Ageism: <https://www.who.int/publications/m/item/initiating-a-conversation-about-ageism> [dostop 7. 7. 2025].
- 36 Ibid.
- 37 <https://www.aworld4allages.org/> [dostop 7. 7. 2025]
- 38 Carroll, E. Counterclockwise Study: The Science Behind Mindset and Ageing: <https://www.thecareside.com.au/post/counterclockwise-study-the-science-behind-mindset-and-ageing/> [dostop 3. 7. 2025].
- 39 Bohle, P., Pitts, C., & Quinlan, M. 2010. Time to call it quits? The safety and health of older workers. *International Journal of Health Services*. 40(1), 23–41.

- 40 Gunn, V., Håkansta, C., Vignola, E. et al. 2021. Initiatives addressing precarious employment and its effects on workers' health and well-being: a systematic review. *Systematic Reviews* 10, 195.
- 41 Tuomi et al. v: Bohle, P., Pitts, C., & Quinlan, M. 2010. Time to call it quits? The safety and health of older workers. *International Journal of Health Services*. 40(1), 23–41.
- 42 Delloiacono, N. 2016. Origin of a Musculoskeletal Guideline. *Caring for Older Workers. Workplace Health & Safety*. 64(6), 262–268.
- 43 V: Delloiacono, N. 2016. Origin of a Musculoskeletal Guideline. *Caring for Older Workers. Workplace Health & Safety*. 64(6), 262–268; White, M., Burns, C. & Acree Conlon, H. 2018. The Impact of Aging Population in the Workplace. *Workplace Health & Safety*. 66(10), 493–498.
- 44 Müller, M. 2020. Escaping (into) the night ...: Organizations and work at night. *Organization Studies*, 41(8), 1101–1122.
- 45 Npr. Ilmarinen v: Bohle et al. 2010. Time to call it quits? The safety and health of older workers. *International Journal of Health Services*. 40(1), 23–41.
- 46 Commission for Occupational Safety and Health WorkSafe Western Australia. Understanding the safety and health needs of your workplace. Older workers and safety. A guide for employers, workers, safety and health representatives and committees.; NIOSH. About Productive Aging and Work: <https://www.cdc.gov/niosh/aging/about/index.html> [dostop 8. 7. 2025]; Robnik, S. 2023. Ocenjevanja tveganja za varnost in zdravje pri delu z vidika raznolikosti: Smernice za upoštevanje raznolikosti. Ljubljana: MDDSZ.; Costa v: Bohle et al. 2010. Time to call it quits? The safety and health of older workers. *International Journal of Health Services*. 40(1), 23–41.; Crawford et al. 2010. The health safety and health promotion needs of older workers. *Occupational medicine*: https://www.researchgate.net/publication/43348107_The_health_safety_and_health_promotion_needs_of_older_workers [dostop 14. 7. 2025].
- 47 Rees, M., Bitzer, J., Cano, A., Ceausu, I., Chedraui, P., Durmusoglu, F., Erkkola, R., Geukes, M., Godfrey, A., Goulis, D. G., Griffiths, A., Hardy, C., Hickey, M., Lindén Hirschberg, A., Hunter, M., Kiesel, L., Jack, G., Lopes, P., Mishra, G., Oosterhof, H., Pines, A., Riach, K., Shufelt, C., van Trotsenburg, M., Weiss, R., & Lambrinouadaki, I. 2021. Global consensus recommendations on menopause in the workplace: A European Menopause and Andropause Society (EMAS) position statement, *Maturitas*, 151(2021), 55–62: <https://doi.org/10.1016/j.maturitas.2021.06.006> [dostop 15. 7. 2025].



REPUBLIKA SLOVENIJA
Ministrstvo za delo, družino,
socialne zadeve in enake možnosti



vzd.mddsz.gov.si



gp.mddsz@gov.si