

**ASI**

Celovita podpora podjetjem
za aktivno staranje delovne sile

KATALOG UKREPOV ZA UČINKOVITO UPRAVLJANJE STAREJŠIH ZAPOSLENIH

Namenjeno:

- ➔ podjetjem
- ➔ kadrovskim strokovnjakom
- ➔ starejšim zaposlenim



Javni štipendijski, razvojni,
invalidski in preživninski
sklad Republike Slovenije



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



EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI
SOCIALNI SKLAD
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST

Projekt sofinancirata Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti ter Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada.

KATALOG UKREPOV ZA UČINKOVITO UPRAVLJANJE STAREJŠIH ZAPOSLENIH

Naročnik:

Javni štipendijski, razvojni, invalidski in preživninski sklad Republike Slovenije
Dunajska cesta 21, 1116 Ljubljana
Zanj: Irena Kuntarič Hribar

Izvajalec:

Partner Team d. o. o.

Besedilo:

mag. Sergeja Planko, mag. Bojana Drev, Suzana Duralija

Strokovni pregled:

prof. dr. Irena Ograjenšek

Jezikovni pregled:

Nina Ahec, mag.

Prevod:

Terry Troy Jackson

Grafično oblikovanje in izdelava e-kataloga:

Akta design, Renato Knez

Spletna stran:

<http://www.sklad-kadri.si/si/razvoj-kadrov/celovita-podpora-podjetjem-za-aktivno-staranje-delovne-sile-asi/>

Oktober 2017

Več o projektu Celovita podpora podjetjem za aktivno staranje delovne sile (ASI) in Katalogu ukrepov za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih dostopno [tukaj](#) ali preko QR kode:



Katalog je izdan v okviru projekta Celovita podpora podjetjem za aktivno staranje delovne sile – ASI, ki ga sofinancirata Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti ter Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada.



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

COBISS.SI-ID=291833856
ISBN 978-961-285-878-0 (epub)
ISBN 978-961-285-879-7 (pdf)
ISBN 978-961-285-880-3 (mobi)
ISBN 978-961-285-881-0 (ibooks)

KATALOG UKREPOV ZA UČINKOVITO UPRAVLJANJE STAREJŠIH ZAPOSLENIH



Video: [KATALOG UKREPOV ZA UČINKOVITO UPRAVLJANJE STAREJŠIH ZAPOSLENIH](#)

Kazalo vsebine

Predgovor ministrice za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti, dr. Anja Kopač Mrak	9
Javni štipendijski, razvojni, invalidski in preživninski sklad Republike Slovenije »KATALOGU NA POT«, Irena Kuntarič Hribar	11
POVZETEK	12
SUMMARY	12
1. UVOD	13
2. UČINKOVITO UPRAVLJANJE STAREJŠIH ZAPOSLENIH	13
2.1 Predstavitev ključnih izzivov prihodnosti	13
2.2 Odnos do starejših zaposlenih	14
3. UKREPI ZA UČINKOVITO UPRAVLJANJE STAREJŠIH ZAPOSLENIH	16
3.1 Namen ukrepov za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih	16
3.2 Razvrstitev in značilnosti ukrepov	16
3.3 Izvajanje ukrepov v podjetjih	17
I. Promocija in varovanje zdravja	19
1 Več krajših odmorov	20
2 Prijazen povratek na delo	21
<i>Primer dobre prakse: PSA – Prilagoditev delovnih mest zaposlenim v proizvodnji avtomobilov za povečanje zaposljivosti vseh</i>	22
3 Telovadba na delovnem mestu	23
4 Zdravo staranje	24
5 Nagrada SPA	25
6 Športno aktivni skozi celo leto	26
<i>Primer dobre prakse: SAP – Program Poskrbi za svoje znanje</i>	27
7 Individualni zdravstveni programi	28
8 Vadimo doma	29
<i>Primer dobre prakse: ZUMTOBEL – Ohranjanje in izboljševanje delovne sposobnosti ter ohranjanje delavcev v proizvodnji</i>	30
9 Obisk specialista	31
10 Skupaj do diagnoze	32
11 Individualne fizioterapije	33
<i>Primer dobre prakse: UNIOR, d.d. – Preventivni program varnosti in promocije zdravja za zaposlene</i>	34
12 Fizioterapevt na delu	35
13 Strokovnjak svetuje	36
14 Prilagojena prehrana	37



<i>Primer dobre prakse: POLICIJSKA UPRAVA MURSKA SOBOTA – Z izboljšanjem delovnega in bivalnega okolja spodbuditi zdravo staranje</i>	38
<i>Primer dobre prakse: ADRIA MOBIL, d. d. – Medgeneracijsko sodelovanje, ki vključuje zavesten in neposreden prenos znanja iz izkušenj starejše generacije na mlajšo, in obratno</i>	39

II. Ergonomija, prilagoditev dela in delovnega časa..... 41

15 Preglednejše ikone in večja pisava	42
16 Razbremenitev ob delovnih konicah	43
<i>Primer dobre prakse: HIDRIA, d. o. o. – Celostna skrb za starejše zaposlene</i>	44
17 Čas zame	46
18 Parkiraj tukaj	47
19 Optimalna glasnost	48
<i>Primer dobre prakse: MAVIR ZRt – Izboljšanje delovnih sposobnosti starejših delavcev v energetiki</i>	49
20 Priporočila nabavni službi	50
<i>Primer dobre prakse: TARKETT S.p.A – Zmanjšanje tveganja na delovnem mestu za zaposlene, starejše od petdeset let</i>	51
21 Rotacija delovnih mest in delovnih nalog	52
<i>Primer dobre prakse: DOMEL, d.d. – Rotacija delavcev po različnih nalogah in vključenost vodij.....</i>	53
22 Bližnja lokacija	54
23 Delo na domu ali z oddaljene lokacije	55
<i>Primer dobre prakse: ZVEZA FINSKIH TEHNOLOŠKIH INDUSTRIJ – Podaljšanje poklicne poti z dobrim počutjem pri delu</i>	56
<i>Primer dobre prakse: ASDA Stores – Ugodnosti za starejše zaposlene – prilagodljiv delovni čas</i>	56
24 Po meri oblikovani vložki za obutev	57
25 Prožno delo	58
<i>Primer dobre prakse: LODERS CROKLAAN – Zmanjšanje tveganj pri izmenskem delu za vzdržnejše delovno življenje</i>	59
26 Dobra osvetlitev	60
27 Prerazporeditve	61
<i>Primer dobre prakse: VASSILIKO CEMENT WORKS PLC – Integriran sistem upravljanja staranja delovne sile v težki industriji</i>	62
28 Stojim ali sedim	63

III. Kadrovski razvoj, kompetence in usposabljanje..... 65

29 Letni razgovor z vodjo	66
30 Razvojni načrti	67
<i>Primer dobre prakse: ZAVAROVALNICA TRIGLAV, d. d. – Medgeneracijsko sodelovanje</i>	68
31 Generacijska komplementarnost	69
<i>Primer dobre prakse: Skupina CETIS – Spodbudno delovno okolje in izkušnje, ki prehajajo iz generacijo na generacijo.....</i>	70
32 Izvajanje strategij vseživljenjskega učenja	71

33	Pridobivanje kompetenc	72
34	Usposabljanje za notranjega trenerja	73
35	Uresničitev želje po izobraževanju	74
36	Vozim varno	75
37	Vprašajmo zaposlene	76
	<i>Primer dobre prakse: MINISTRSTVO ZA OBRAMBO REPUBLIKE SLOVENIJE – Predupokojitveni seminar MORS</i>	<i>77</i>

IV. Medgeneracijsko povezovanje in ozaveščanje 79

38	Mentor povezuje	80
39	Obratno mentorstvo	81
40	Glasnik aktivnega staranja	82
41	Skupaj zmoremo	83
42	Izmenjevalnica izkušenj	84
	<i>Primer dobre prakse: LUFTHANSA – Program dodanih izkušenj</i>	<i>85</i>
43	Spodbujanje medgeneracijske solidarnosti	86
44	Učinkovitejši v paru	87
45	Bodimo ozaveščeni o upravljanju starejših zaposlenih	88
46	Promocija vloge posameznih generacij	89
	<i>Primer dobre prakse: Projekt 55+</i>	<i>90</i>
47	Kava modrosti	91
48	Zemljevidi znanja	92
	<i>Primer dobre prakse: BOSCH – Ohranjanje ključnih znanj v organizaciji</i>	<i>93</i>
	<i>Primer dobre prakse: STEKLARNA HRASTNIK, d. o. o. – Komunikacija, sodelovanje in spoštovanje zaposlenih – temelj dobrih rezultatov</i>	<i>94</i>
49	Zavedanje pomena starejših sodelavcev	95
50	Mentorski sistem	96
	<i>Primer dobre prakse: PETROL, d. d. – Sistematičen prenos znanja in izkušenj med sodelavci – mentorstvo</i>	<i>97</i>
51	Druženje povezuje	98
	<i>Primer dobre prakse: ISKRATEL, d. o. o. – Age management</i>	<i>99</i>

V. Zavzetost in vključenost 101

52	Skupaj na poti	102
53	V tvoji koži	103
54	Babi in dedi v službi	104
	<i>Primer dobre prakse: Inicijativa socialnih partnerjev in vlade – Vseživljenjsko učenje</i>	<i>105</i>
	<i>Primer dobre prakse: DUSLO, a.s. – Boljše usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja v sektorju kemijske proizvodnje</i>	<i>105</i>
55	Ambasador podjetja	106
56	Intervju/video s starejšim sodelavcem	107



57	Vključeni pri načrtovanju strategij in spodbud	108
58	Zimzeleni klubi	109
59	Medgeneracijske značilnosti	110
	<i>Primer dobre prakse: VITA'S – Participativni ukrepi za zmanjšanje fizičnih in psihosocialnih tveganj v sektorju socialnega varstva</i>	<i>111</i>
	<i>Primer dobre prakse: Her Majesty's Land Registry – HMLR – Poudarek na starostni raznolikosti</i>	<i>111</i>
60	Cenimo zvestobo in pripadnost	112
	<i>Primer dobre prakse: RCM špedicija, gostinstvo, trgovina in proizvodnja, d. o. o – Zavzetost.....</i>	<i>113</i>
	Slovarček	114
	Literatura	115
	Drugi viri	116
	Plakata (format A1 in A3)	117

Legenda za ikone:

	Promocija in varovanje zdravja
	Ergonomija, prilagoditev dela in delovnega časa
	Kadrovski razvoj, kompetence in usposabljanje
	Medgeneracijsko povezovanje in ozaveščanje
	Zavzetost in vključenost

1. Skupina/velikost podjetja:

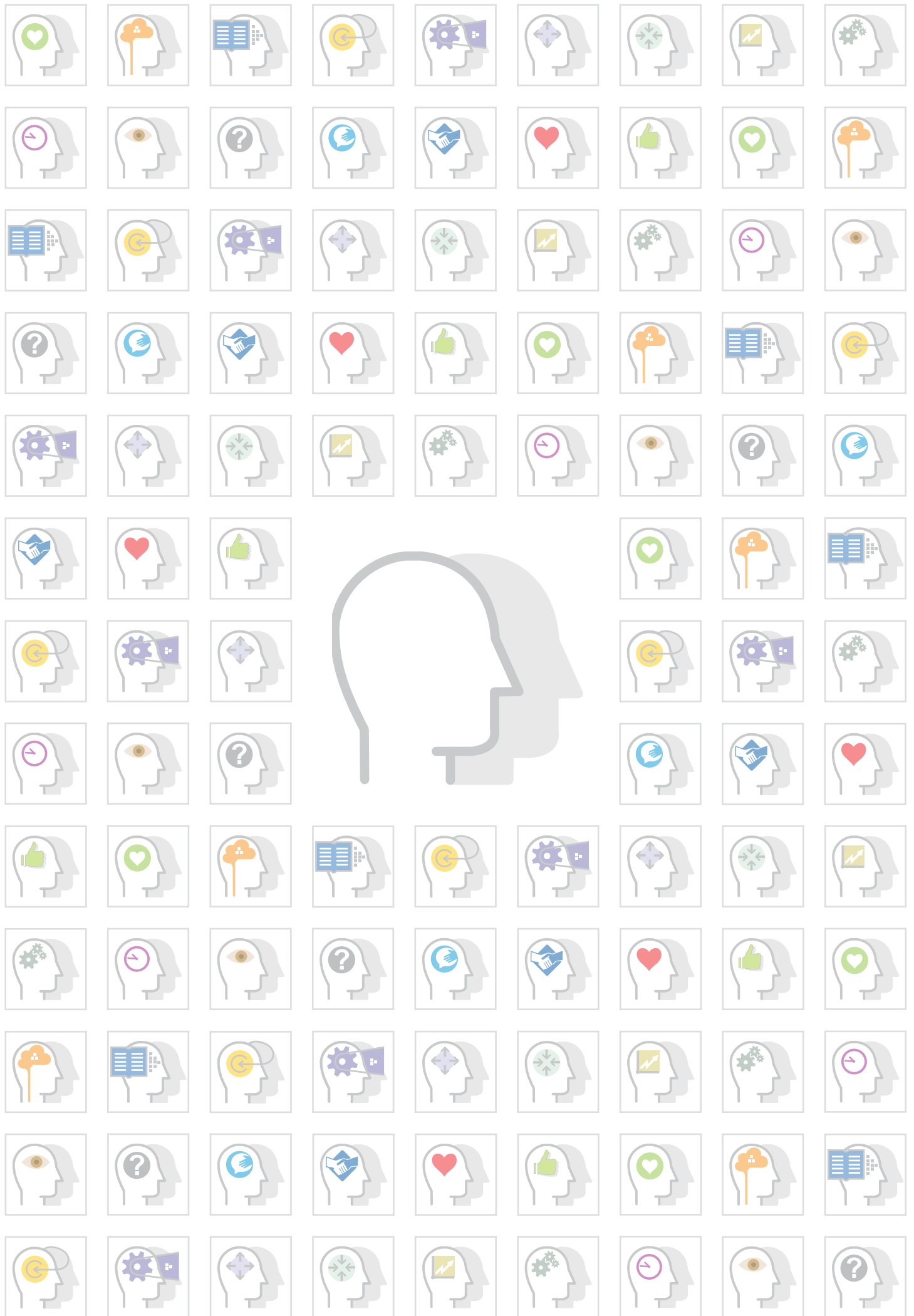
	mikropodjetje,
	majhno podjetje,
	srednje podjetje,
	veliko podjetje;

2. Finančni vložek:

	nizek finančni vložek,
	srednji finančni vložek,
	visok finančni vložek;

3. Raven izvajanja ukrepa:

	organizacijska raven,
	individualna raven.



Predgovor

Spoštovani!

Prebivalstvo razvitih družb se stara.

Prvič v zgodovini človeštva postaja število starejših večje od števila otrok. Soočamo se s spremembami starostne strukture prebivalstva, v kateri narašča delež starejših. Velike spremembe se obetajo predvsem glede deleža aktivnega prebivalstva in deleža starejših od 65 let. Po napovedih bo leta 2050 delež delovno sposobnega prebivalstva komaj presegel polovico, medtem ko je še leta 2013 predstavljal nekaj manj kot dve tretjini vseh prebivalcev.

Pri tem se moramo zavedati, da so posledice staranja prebivalstva zelo kompleksne in vplivajo tako na izobraževalni sistem kot tudi na povečanje izdatkov za pokojnine in dolgotrajno oskrbo, obenem pa se kažejo kot pomanjkanje ustrezne delovne sile. V dokumentu *Demografske spremembe ter njihove ekonomske in socialne posledice* UMAR ugotavlja, da bo omejena ponudba delovne sile v naslednjih desetih letih postala omejitveni dejavnik za gospodarsko rast.

Demografski trendi nas torej silijo, da prevrednotimo odnos do starejših zaposlenih in spremenimo kulturo zgodnjega upokojevanja, obenem pa od nas zahtevajo, da spremenimo družbeno ravnanje tako, da v starejših zaposlenih prepoznamo konkurenčno prednost podjetij.

Spremenjena podoba delovne sile od odločevalcev in delodajalcev zahteva uvedbo ukrepov, ki bodo zagotavljali, da bodo starejši zaposleni lahko delali dlje in bodo želeli podaljševati svojo delovno aktivnost. Predvideva nov vzorec ravnanja z ljudmi, zlasti ravnanje s starejšimi zaposlenimi (t. i. menedžment starosti) in razvoj novih dejavnosti, kot so menedžment starostne nediskriminacije, oblikovanje delovnih mest po meri zaposlenih, upravljanje znanja v podjetjih, prožne oblike dela in spodbujanje vseživljenjskega učenja starejših.

Glede na novo podobo delovne sile se moramo začeti zavedati, da v gospodarstvu, ki temelji na znanju, slabljenje fizične zmogljivosti ni več ključna determinanta delovne uspešnosti. Prilagodljivost in inovativnost starejših sta prej pogojeni z delovnim okoljem ter zmožnostmi napredovanja in učenja kot z biološko starostjo.

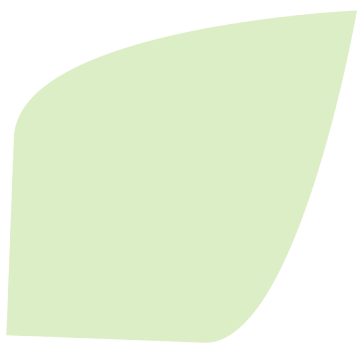
Staranju prebivalstva se res ni mogoče izogniti, lahko pa se nanj z različnimi ukrepi ustrezno odzovemo.

S tem zavedanjem je bil pripravljen Katalog ukrepov za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih. V njem so predstavljeni ukrepi, ki vam bodo v pomoč pri razvoju načrtnega ravnanja s starejšimi zaposlenimi. Opis ukrepov dopolnjujejo izbrane, v Sloveniji ali mednarodnem okolju že uveljavljene dobre prakse, ki dokazujejo, da lahko pogosto že z minimalnimi vložki dosežemo velike učinke.



Dr. Anja Kopač Mrak, ministrica
Ministrstvo za delo, družino,
socialne zadeve in enake možnosti

Pričujoči katalog naj
torej služi predvsem kot
navdih in spodbuda za
uspešno soočanje z izzivi
dolgožive družbe.
Veseli bomo, če ga boste
s pridom uporabljali.



»Katalogu na pot«

V Sloveniji bo čez pet let vsak četrti zaposleni starejši od 55 let. Pred tem si ne smemo zatiskati oči, saj se z izzivi, ki jih prinašajo demografski trendi, soočamo že danes.

S podaljševanjem življenjske dobe, upadom delovno aktivnega prebivalstva, naraščanjem deleža starejšega prebivalstva, zmanjšanjem rodnosti in ostalimi demografskimi trendi, se spreminjajo tudi razmere na trgu dela. To zahteva prilagoditve in oblikovanje novih sistemskih izhodišč.

Eden izmed odgovorov na demografske izzive dolgožive družbe je prav potencial starejših zaposlenih, zato Javni štipendijski, razvojni, invalidski in preživninski sklad Republike Slovenije izvaja projekt Celovita podpora podjetjem za aktivno staranje delovne sile (ASI). Ta bo podjetjem v oporo pri upravljanju starejših zaposlenih. Projekt sofinancirata Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti ter Evropska unija iz sredstev Evropskega socialnega sklada.

Projekt bo pripomogel k zvišanju ozaveščenosti delodajalcev in delavcev o negativnih demografskih trendih in potrebnih prilagoditvah nanje ter odpravi negativnih stereotipov o starejših zaposlenih. Prav tako bo prispeval k okrepitvi kompetenc starejših zaposlenih in motiviranju za podaljševanje delovne aktivnosti, delodajalcem pa bo zagotavljal podporo za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih.

V Katalogu ukrepov za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih lahko delodajalci kot strokovna javnost in zaposleni najdejo koristne napotke in primere dobrih praks, delodajalcem pa bo služil tudi kot pripomoček za načrtovanje strategij in ukrepov za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih v svojem podjetju.

Ne smemo zanemariti dejstva, da imajo pri zadovoljstvu starejših zaposlenih in njihovem učinkovitem upravljanju ključno vlogo lastniki in vodstva podjetij. Številni delodajalci že razumejo, da so zaposleni ključ do uspeha celotnega podjetja in vedo, da se vsak evro, vložen v razvoj in zdravje zaposlenih, večkratno povrne. Prav v starejših zaposlenih se pogosto skriva neizkoriščen potencial, katerega prepoznavanje bi lahko gradilo konkurenčno prednost.

Za cilj si moramo zastaviti vseživljenjsko učenje in se truditi za medgeneracijsko sodelovanje. Za spoprijemanje z izzivi smo odgovorni vsi. Vsak med nami naj zato ohranja svojo zavzetost, željo po učenju in deljenju znanja ter prispeva k družbeni dobrobiti. Tako bomo kot družba ostajali uspešni in dejavni v vseh starostnih obdobjih.



Irena Kuntarič Hribar, direktorica

Javni štipendijski, razvojni,
invalidski in preživninski sklad
Republike Slovenije

Želimo vam uspešno
vodenje starejših
zaposlenih ter uspešen
razvoj in zadovoljstvo
vseh ljudi v vašem
podjetju. Naj na poti do
tega katalog postane vaš
zvesti sopotnik.

Z LETI ŠE VEDNO ZAVZETI

POVZETEK

Demografske projekcije o staranju prebivalstva nas že dlje časa opozarjajo, da se bomo morali problema, ki se bo kazal v pomanjkanju mlajše delovne sile in podaljševanju upokojitvene dobe, lotiti resno, globalno in načrtno.

Navedene razmere bodo imele velik vpliv tudi na kadrovske politike v podjetjih. Strategija ravnanja z zaposlenimi v podjetjih bo morala kmalu vsebovati načrt učinkovitega upravljanja starejših zaposlenih. To je kompleksen izziv, saj se nanaša na ustrezno ravnanje z gledišča delodajalca, kot tudi na zavzeto in aktivno vedenje starejših zaposlenih. Problematika se globoko dotika vrednostnega sistema ter kulturološko, odnosa do staranja, kateremu smo v modernih družbenih okoliščinah precej nenaklonjeni.

Z oblikovanjem kataloga ukrepov smo poskušali nosilcem in snovalcem kadrovskih razvojnih strategij v podjetjih olajšati uvajanje načrtnega upravljanja starejših zaposlenih v podjetjih. Predlagani ukrepi se nanašajo na ključna vsebinska področja (1. promocija in varovanje zdravja, 2. ergonomija, prilagoditev dela in delovnega časa, 3. kadrovski razvoj, kompetence in usposabljanje, 4. medgeneracijsko povezovanje in ozaveščanje ter 5. zavzetost in vključenost), pri katerih se zahteva načrtno upravljanje starejših zaposlenih. Ob naboru predlaganih ukrepov so predstavljene izbrane dobre prakse iz Slovenije in tudi drugih trinajstih evropskih držav. Dobri primeri iz konkretnih podjetij nam kažejo, da je mogoče z veliko dobre volje in zavzetosti za spremembe vseh vpletenih ter močno osredotočenostjo postopno premikati meje tudi na tem področju.

SUMMARY

For a long time, we have been warned about the projected aging of population, which will require us to seriously, strategically, and globally focus on the problem of the lack of qualified young employees and prolongation of the working years for older workers.

Those circumstances will have great impact on HR politics in companies. The strategy of managing employees in organizations will have to develop a plan regarding how to manage the ageing work population. This is a complex challenge, which requires to appropriate managing on the part of employer as well as engaged and active behaviour from older employees. This issue is strongly connected to human core values and, from a cultural point of view, our relation towards aging, which is mostly not valued in modern society.

By working on catalogue of measures to address this issue, we are attempting to help planners and creators of HR development strategies so that they will be able to implement strategic management for older employees in organizations.

The suggested measures are connected to key themes: (1. Promotion and health care, 2. Healthy work places, and adjustments to work and working time, 3. HR development, competences and education, 4. Knowledge transfer and cooperation, 5. Engagement and integration), for which the strategic management of older workers is required.

The suggested measures are supported by case studies from Slovenia and other 13 European countries; they are from companies showing that with good will, engagement with changes, as well as cooperation and strong awareness, there is way to reset boundaries on this area.



I. Promocija in varovanje zdravja



II. Ergonomija, prilagoditev dela in delovnega časa



III. Kadrovski razvoj, kompetence in usposabljanje



IV. Medgeneracijsko povezovanje in ozaveščanje



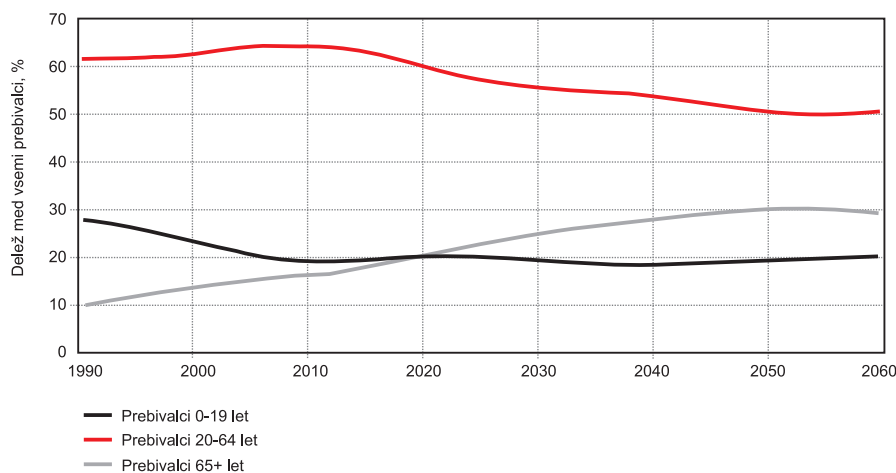
V. Zavzetost in vključenost



1. UVOD

Večina razvitih držav, med njimi tudi Slovenija, se srečuje s spremenjeno starostno strukturo, ki je v prid dolgoživosti. Glede na demografske projekcije EUROPOP2013, pa bo v Sloveniji proces staranja prebivalstva intenzivnejši kot v ostalih državah EU^I. To predstavlja nov izziv za podjetja, ki bo zahteval hitro odzivnost in aktivno obvladovanje sprememb.

Graf 1:
Proces staranja
prebivalstva



Vir: UMAR – SURS, od leta 2013 Eurostat EUROPOP2013

Vlada Republike Slovenije je že sprejela Strategijo dolgožive družbe, ki temelji na konceptu aktivnega staranja, s poudarkom na aktivnosti in ustvarjalnosti v vseh življenjskih obdobjih, skrbi za zdravje in medgeneracijskem sodelovanju ter solidarnosti. Vse te usmeritve izhajajo tudi iz zavedanja, da so človekove pravice enake za vse ljudi, ne glede na starost. Aktivnosti v vseh življenjskih obdobjih pa temeljijo na štirih stebrih: trg dela in izobraževanje, samostojno, varno in zdravo življenje vseh generacij, oblikovanje okolja za aktivno staranje ter vključenost v družbo.^{II}

Učinkovite strategije, ki vključujejo starejše zaposlene so nov izziv za podjetja, njihova temeljna priprava in uspešno uvajanje pa dodaten korak h konkurenčni prednosti na zahtevnih trgih prihodnosti.

E-katalog ukrepov, ki je pred vami, predstavlja podporo pri razmišljanju o rešitvah in ukrepih, povezanih z učinkovitim upravljanjem starejših zaposlenih, ki bo pripomogel pri demografskih izzivih v organizacijah.

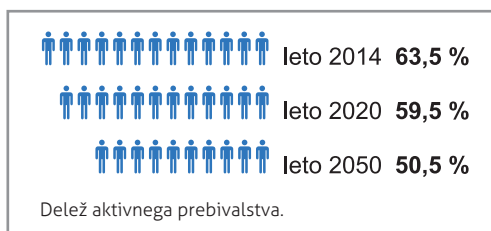
2. UČINKOVITO UPRAVLJANJE STAREJŠIH ZAPOSLENIH

2.1 Predstavitev ključnih izzivov prihodnosti

Demografske spremembe so tukaj in že zmanjšujejo ponudbo delovne sile. Glede na projekcije tudi večja aktivnost mladih in starejših ne bo dovolj, da zaradi krepitve gospodarske rasti pokrije potrebe po večjem zaposlovanju^{III}. Večje spodbude, da ostanejo zaposleni dlje časa delovno aktivni, aktivna politika izobraževanja, boljše upravljanje različnih starostnih skupin v podjetju, skrb za prilagoditev delovnih mest ter vseživljenjska krepitev veščin in znanj zaposlenih, so koraki, ki vodijo do rešitev.

Graf 2:
Vse manj delovno
aktivnih ljudi in
manj delovnih
let v primerjavi
s povprečjem EU
povzroča plitev
bazen talentov.

Vse manj je delovnih ljudi.



V Sloveniji se kasneje zaposluje.



Vir: SURS, MDDSZ^{IV}

Aktivno vlogo pri reševanju teh izzivov imajo kadrovske službe, vodstva organizacij in tudi vsak posameznik z zavedanjem, da je odgovoren za zdravo staranje in krepitev lastnih veščin ter kompetenc, ki bodo pripomogle k izboljšanju njegove delovne aktivnosti.

2.2 Odnos do starejših zaposlenih

Staramo se od prvega dne, ko smo rojeni in če imamo srečo z vsakim naslednjim dnem že pripadamo skupini starih. Ker pa je beseda »star« z leti in v modernih družbah dobila negativen prizvok, se jo trudimo olepšati z besedo »starejši« in skušamo biti čim bolj korektni pri njeni uporabi. Pri besedi »mlad« nimamo takšnih težav. Med več pomeni, ki jo ima beseda »star«, Slovar slovenskega knjižnega jezika (SSKJ) med drugim navaja: »nekdo, ki se že dalj časa ukvarja s kako dejavnostjo.«^V

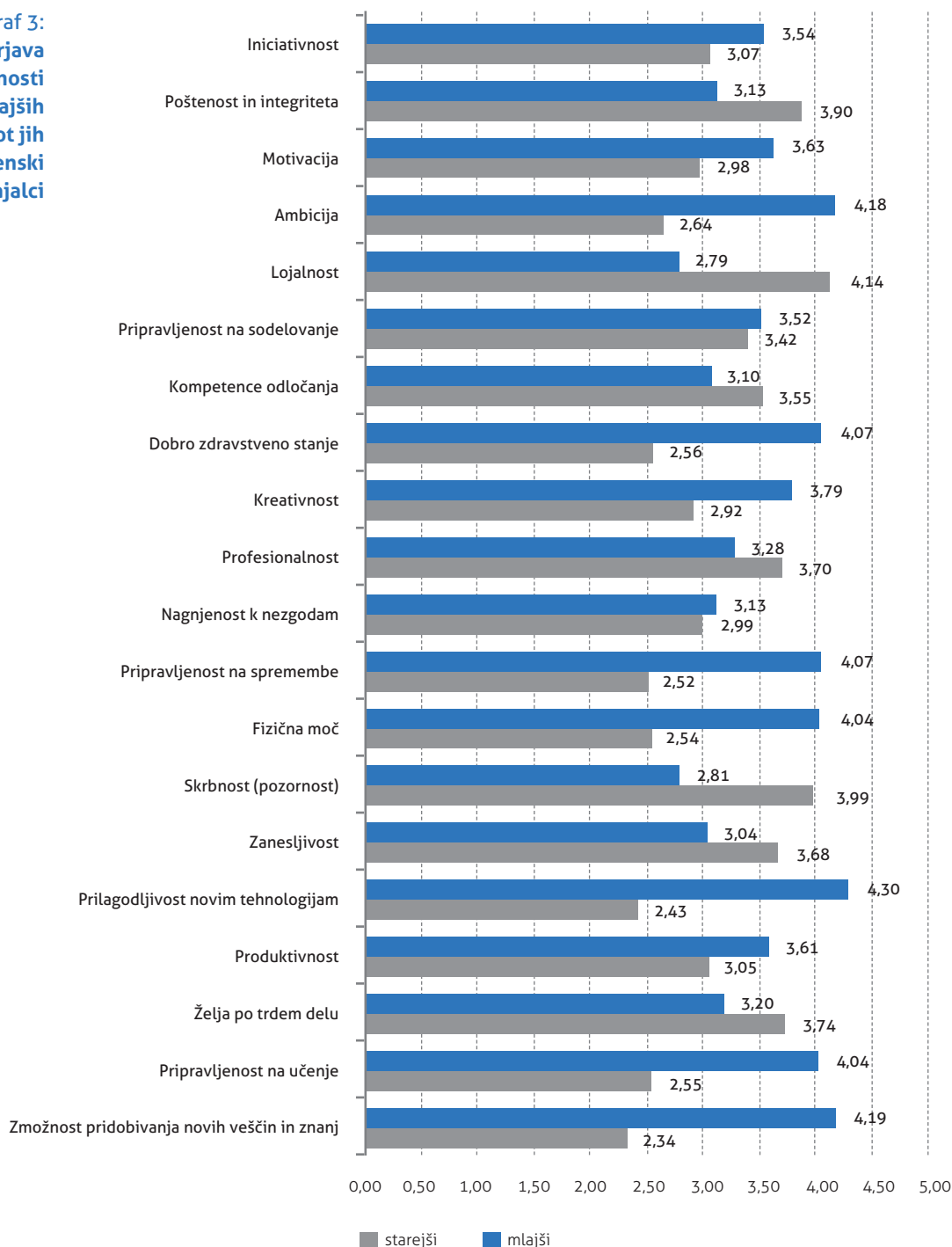
*Nekoč bomo
stari vsi, zato
velja temeljito
razmisliti o
predsodkih, ki
so povezani s
staranjem.*

Stereotype in diskriminacijo posameznikov ali skupin zaradi njihove starosti opredelimo s pojmi »Age-izem, starizem, staromrzništvo«. V nasprotju z raso in spolom bomo predvidoma nekoč stari vsi, zato velja temeljito razmisliti o predsodkih, ki so povezani s staranjem. S stereotipiziranjem posameznikom pripišemo lastnosti na podlagi njihove skupinske pripadnosti, zato so stereotipi nujno pristranski in nepopolni. Lahko so žaljivi in škodljivi ter ne odsevajo stvarne slike. Ljudem pogosto preprečujejo, da bi bili polno vključeni v družbo in enakovredno obravnavani.^{VI}

Pogosti stereotipi, povezani s staranjem, so: starejši ljudje so za časom (ne morejo slediti, niso več uporabni); starejši so nemočni; starejši ljudje bodo sčasoma postali senilni; starejše ženske so vredne manj kot mlajše ženske; starejši ljudje si ne zaslužijo zdravstvene oskrbe; starejši so neprilagodljivi; starejši so manj produktivni; starejši so pogostejše bolniško odsotni; starejši so manj zavzeti; starejši jemljejo delovna mesta mlajšim; starejših se ne izplača izobraževati; starejši so manj sposobni; starejši ne obvladajo informacijsko-komunikacijskih tehnologij; večina starejših ima podobne potrebe; ustvarjalnost in družbeni doprinos sta področje mlajših oz. zaposlenih; izkušnje starejših so za današnji čas manj pomembne; starejši želijo imeti mir; storitve za starejše zmanjšujejo sredstva za mlajše; izdatki za starejše so razmetavanje sredstev; starejših se ne da poučevati o novostih in novih pristopih; starejši se želijo umakniti; stvari se urejajo same po sebi; starejši delavci imajo več nezgod pri delu in še bi lahko naštevali. Prav tako se starejšim hitro pripišejo tudi negativne lastnosti, kot so slab spomin, konservativnost, fizična, intelektualna in spolna nemoč, prepirljivost, trmoglavost, sitnost. Med njimi se zato, vse pozitivne lastnosti in pozitivni stereotipi, kot so modrost, izkušnost in ljubeč odnos do svojih potomcev, prehitro izgubijo.^{VII}

Na tem področju je bilo opravljenih več raziskav, v našem lokalnem okolju pa so rezultati znanstvene raziskave *New Perspectives on a Longer Working Life in Croatia and Slovenia, 2008*, na osnovi zbranih anketnih podatkov slovenskih in hrvaških delodajalcev pokazali, da slovenska in hrvaška podjetja zaposlujejo izredno nizek odstotek starejše delovne sile in da le neznatno zaposlujejo nove delavce, stare med 50 in 64 let.^{VIII} Pogled anketiranih slovenskih delodajalcev na značilnosti starejših in mlajših zaposlenih je razviden iz grafa 3.

Graf 3:
Primerjava
značilnosti
starejših in mlajših
zaposlenih, kot jih
vidijo slovenski
delodajalci



Vir: *New Perspectives on a Longer Working Life in Croatia and Slovenia, 2008*.

Potrebno se je torej zavedati in prepoznavati problem, da ignoriranje zaposlovanja starejših delavcev prinaša dolgoročne posledice, ki bodo iz leta v leto bolj pereče. Na to opozarja tudi Evropska mreža neprofitnih organizacij AGE Platform Europe (www.age-platform.eu), ki omogoča promocijo interesov starejših in ozavešča o temah, ki najbolj zadevajo starejšo populacijo, kar 190 milijonov Evropejcev, starih več kot 50.^{IX}

*Leta niso
tista, ki naj
bi bila merilo
za zdravje in
vključenost
starejših
ljudi.*

Starejši zaposleni se bolj kot ostali zaposleni pri svojem delu srečujejo z naslednjimi izzivi: težje jim je poročati mlajšemu nadrejenemu, težje jim je delati, če so edini v kolektivu mlajših sodelavcev in fizični starejši delavci čutijo večji pritisk pri svojem delu, kakor ostali zaposleni.^x

Zavedanje in prepoznavanje tega, da so starejši v organizacijah podvrženi dodatnim pritiskom, je prvi korak do pravih rešitev. Z ustreznimi kadrovskimi praksami in ukrepi, ki delajo delovno okolje prijazno in izpopolnjujoče podiramo stereotipe, podpiramo pozitivne izkušnje in sodelovanje. Tako ustvarjamo pogoje za aktivno in zdravo staranje, ne samo za starejše sodelavce, ampak za vse zaposlene.

Ashton Applewhite namreč navaja: »*Usposabljanje za starost pomeni opustiti predsodke, opazovati in pozorno poslušati starejše okoli sebe ter si na novo predstavljati svoje mesto med njimi. Pomeni gledati starejše, ne mimo njih, se spomniti, da so bili nekoč naše starosti, videti vzdržljivost ob bolehnosti, dopustiti čutnost, razširiti pojmovanje lepote ...*« (Lepota let: Manifest proti starizmu, 2016).^{xi}

3. UKREPI ZA UČINKOVITO UPRAVLJANJE STAREJŠIH ZAPOSLENIH

3.1 Namen ukrepov za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih

Z ukrepi za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih želimo podjetjem pomagati pri načrtnem in postopnem spopadanju z navedeno tematiko, ki je zelo obsežna in zahtevna. Delujejo lahko kot kompas na zahtevni poti upravljanja starejših zaposlenih. Pod kategorijo »starejši zaposleni« so opredeljeni zaposleni, ki so starejši od 45 let, zlasti pa starejši od 50. S tega gledišča je potrebno učinkovito ravnanje z zaposlenimi uvrstiti med ključne strateške smernice kadrovske politike podjetja. Ukrepi so namreč prepleteni in se nanašajo na vse kadrovske procese v podjetju. Nekateri so samo tehnične narave in jih je lažje uvesti, drugi pa so usmerjeni k spremembam v odnosnem smislu, kar vodi tudi do spremembe organizacijske kulture in organizacijsko zelenega vedenja. Čeprav se v prvi vrsti nanašajo na starejše zaposlene, lahko njihovo uvajanje vpliva in obsega vse zaposlene v podjetju.

Ukrepov, ki so v podjetjih že zakonsko določeni, v katalogu nismo posebej obravnavali (npr. usposabljanje iz varstva pri delu).

Pri izdelavi kataloga ukrepov in zbiranju podatkov smo uporabili kvalitativno metodo in analizo sekundarnih podatkov. Pri tem smo uporabili analitično in komparativno metodo ter metodo kompilacije. Strokovne študije so nam služile kot podlaga za izbiro ključnih vsebinskih področij. Študij tujih dobrih praks, posveti s slovenskimi podjetji, ki so že začela vključevati tematiko v svoje delo, ter več desetletna lastna kadrovska praksa ter lastna znanja oz. know-how pa so bili osnova za pripravo ukrepov.

3.2 Razvrstitev in značilnosti ukrepov

Katalog ukrepov smo zasnovali na način, da so ukrepi raznoliki glede na zahtevnost implementacije, razsežnost in finančne vložke. Uspešna implementacija ukrepov se odraža v dobrem upravljanju starejših zaposlenih in pripomore k izboljšanju njihove delovne aktivnosti.

Ugotovitve analize Demografske spremembe ter njihove ekonomske in socialne posledice (UMAR, 2016)^{xii} ter usmeritve Strategija dolgožive družbe (UMAR, 2017)^{xiii} so nam služile kot širša vsebinska izhodišča za osnovanje ukrepov.

Glede na poznavanje problematike upravljanja starejših zaposlenih in njene povezave s kadrovskim področjem v podjetjih, smo oblikovali vsebinsko zaključene sklope, znotraj katerih smo klasificirali ukrepe. Ukrepe smo tako razvrstili v pet vsebinsko logičnih skupin:

- 1. Promocija in varovanje zdravja** (ukrepi znotraj te skupine se nanašajo neposredno na zdravje, fizično počutje zaposlenega),
- 2. Ergonomija, prilagoditev dela in delovnega časa** (ukrepi znotraj te skupine se nanašajo predvsem na boljše in prilagojene delovne pogoje),
- 3. Kadrovski razvoj, kompetence in usposabljanje** (ukrepi znotraj te skupine se povezujejo s sistemi razvoja kadrov),
- 4. Medgeneracijsko povezovanje in ozaveščanje** (ukrepi znotraj te skupine se nanašajo predvsem na timsko delo in interni prenos znanja) ter
- 5. Zavzetost in vključenost** (ukrepi znotraj te skupine se nanašajo predvsem na motivacijske in identifikacijske vzpore starejših zaposlenih).

Določene ukrepe je težko razmejiti, saj se vsebina ukrepov med posameznimi skupinami prepleta. Ukrepe smo torej razvrščali predvsem po kriteriju vsebine in končnega učinka, na kaj vpliva njihova implementacija v podjetju.



Glede na raven ukrepov ločimo ukrepe, ki se nanašajo na podjetje kot celoto in zaposlene na individualni ravni. Razlika med enimi in drugimi je predvsem v načinu in poteku izvajanja. Ukrepi, ki se izvajajo na ravni podjetja, se bolj vežejo na procese, potek dela, odločitve o delovnih razmerah ipd. Ukrepi, ki se nanašajo na posameznega zaposlenega, pa večinoma vplivajo na njegov razvoj, vključenost, zdravstveno stanje. Tudi ukrepi, ki se nanašajo na posameznega zaposlenega, so del politike podjetja o usmeritvah pri upravljanju s starejšimi zaposlenimi.



S finančnega vidika so ukrepi različno zahtevni. Veliko je ukrepov, ki zahtevajo le dobro organizacijo in veliko dobre volje, vključeni pa so tudi ukrepi, ki zahtevajo večje finančne vložke. Slednji se nanašajo predvsem na ukrepe, ki se izvajajo na ravni podjetja kot celote. Pri več ukrepih je finančni vložek odvisen od obsega izvajanja in števila zaposlenih, ki so vključeni v ukrep.

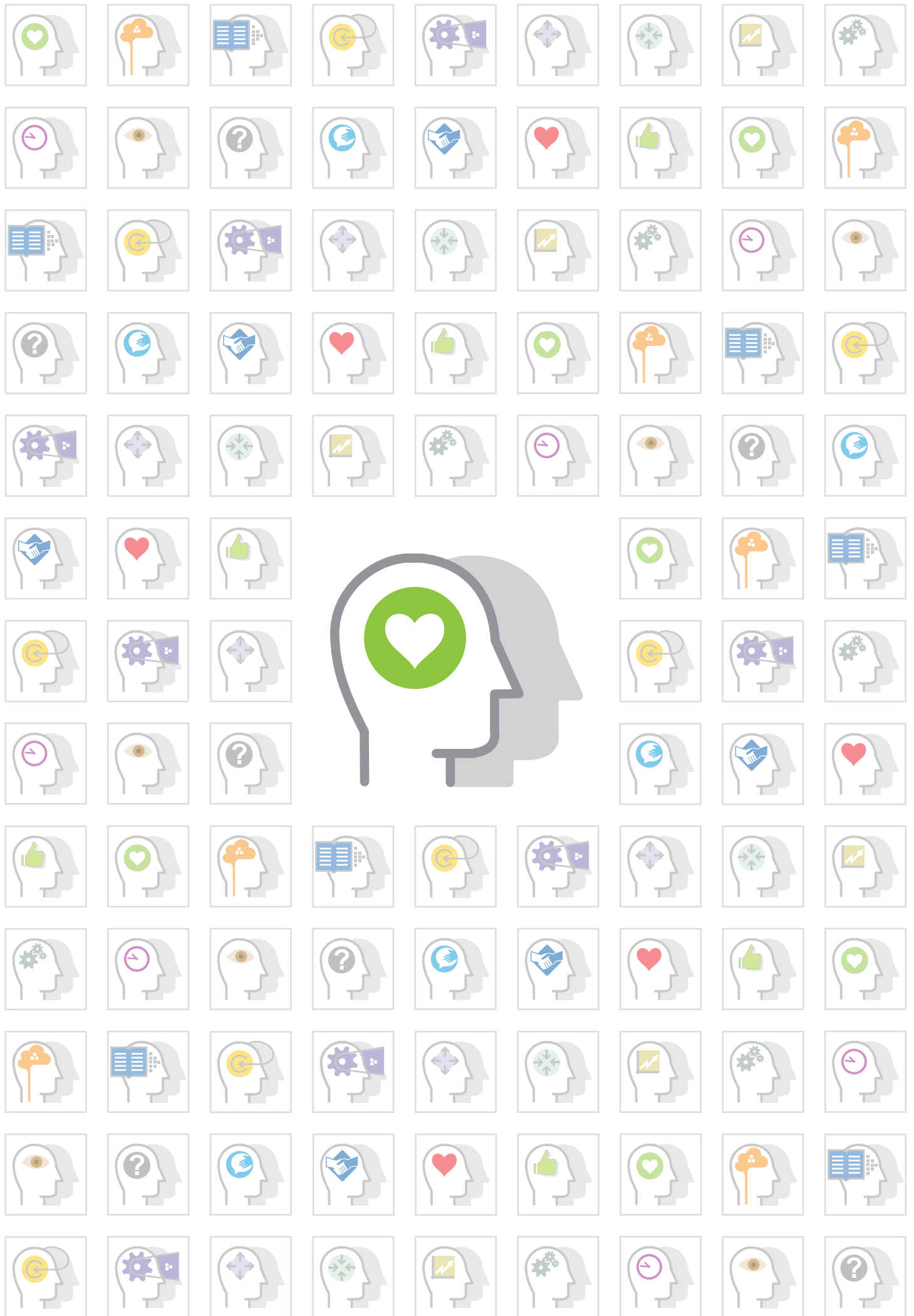
S časovnega vidika lahko podjetja ukrepe implementirajo v kratkem času ali postopno in dolgoročno. Večina predstavljenih ukrepov se izvaja kontinuirano.



Ukrepi so večinoma primerni za izvajanje v podjetjih, ne glede na velikost podjetja, nekaj pa je takšnih, ki so zaradi kompleksnosti primernejši za srednja ali večja podjetja.

3.3 Izvajanje ukrepov v podjetjih

Ob izvajanju je pomembno, da so ukrepi ali vsaj usmeritve podjetja o upravljanju starejših zaposlenih vpeti v strategijo, saj so na takšen način izbrani in izvajani selektivno, načrtno. Ključni koordinatorji ukrepov so, ob podpori vodstva, zaposleni v kadrovski službi. Odgovornost za izvajanje posameznih ukrepov je glede na naravo posameznega ukrepa različna in včasih tudi razpršena. Med nosilce odgovornosti za izvajanje ukrepov uvrščamo vodstvo, kadrovske službe, službe/posameznike, ki se v podjetjih ukvarjajo s področjem varnosti pri delu, promocije zdravja, vodje in nenazadnje tudi vsakega zaposlenega.



I.

Promocija in varovanje zdravja

Ministrstvo za zdravje je v letu 2015 pripravilo Smernice za promocijo zdravja na delovnem mestu, ki so podlaga za izboljšanje splošnega zdravja in dobrega počutja zaposlenih, kar je skupen interes delodajalcev in zaposlenih^{xiv}.

➤ Izvajanje nekaterih ukrepov iz tega poglavja lahko za zaposlenega predstavlja boniteto.

1



Več krajših odmorov

Opis ukrepa in usmeritve za vpeljavo:

Starejšim zaposlenim se med delovnim procesom omogočijo pogostejši krajši odmori. Pri tem je delovni proces potrebno organizirati tako, da se kljub odmorom zagotovi nemoten potek dela. V primeru kadrovske podhranjenosti se naredi načrt izvajanja več daljših odmorov – rotiranje znotraj starejših zaposlenih, kar pomeni, da v nekem obdobju pride na vrsto vsak starejši zaposleni in ne vsi naenkrat. Za uspešno implementacijo ukrepa je potrebno analizirati delovne procese in določiti tista delovna mesta, kjer je ukrep mogoče realizirati. Za izbrana delovna mesta se oblikuje dinamika in trajanje odmorov na način, da se minimizira poseg v delovni proces in maksimizira učinek za zaposlenega. Nov urnik odmorov je potrebno predstaviti zaposlenim in jih prositi za povratne informacije o učinkovitosti ter uporabnosti ukrepa, ki se lahko izvede z angažiranjem notranjih strokovnjakov.

Namen ukrepa: Z več krajšimi odmori zaposleni prekinajo delovno rutino, lahko se spočijejo od aktivnosti, ki zahtevajo visoko stopnjo koncentracije, prisilne drže telesa, ponavljajočih se gibov in mentalnih aktivnosti.

Primernost ukrepa: Ukrep je primeren za vsa podjetja, ki imajo možnost (kadri, narava dela) organizirati delovni proces z več odmori starejših zaposlenih.
(mikro, mala, srednja, velika podjetja)

Ciljna podskupina: Ukrep se izvaja predvsem za zaposlene v proizvodnji in zaposlene, ki opravljajo visoko zahtevne ter intenzivne mentalne aktivnosti.

Vrednotenje (finančno/časovno): V primeru zadostne kadrovske zasedbe ni večjih finančnih vložkov. Ukrep se lahko izvaja permanentno, po predhodnem načrtu izvajanja pogostejših odmorov.

Predvideni učinki: Zaradi boljše koncentracije je produktivnost večja, manj napak, poškodb in delovnih nesreč.



2



Prijazen povratak na delo

Opis ukrepa in usmeritve za vpeljavo:

Zaposleni se po daljšem bolniškem staležu (delodajalec opredeli časovni pojem daljši bolniški stalež) vrne na delo in delodajalec mu omogoči, da se ga postopno obremenjuje z delovnimi obveznostmi. Delodajalec upošteva zdravstvene težave zaposlenega in delovne naloge, ki jih zaposleni opravlja, prilagaja njegovim zmožnostim. V času prilagajanja delavca na delovne naloge se angažirajo sodelavci, ki poleg svojih, opravljajo še del nalog sodelavca. Takšno postopno privajanje na delo zmanjša stisko in stres po dolgotrajni aktivaciji. Ukrep se lahko učinkovito izvaja le ob dobri organiziranosti in timskem sodelovanju sodelavcev. Da bi ukrep lahko uspešno implementirali, je potrebno določiti, v kakšnem primeru se ukrep izvaja in katera so delovna mesta oz. sodelavci, ki so dovolj večopravilni, da poleg svojega dela, lahko še delno opravljajo naloge sodelavca. Ukrep je časovno omejen – obdobje prilagajanja je potrebno določiti glede na stanje sodelavca in kompleksnost njegovih delovnih nalog.

Namen ukrepa: Delodajalec poskrbi za čim lažjo prilagoditev zaposlenega po daljši bolniški odsotnosti in mu omogoči prijazno delovno okolje. S tem zaposlenemu zmanjša stres zaradi vrnitve in mu izkazuje skrb za zdravje.

Primernost ukrepa: Ukrep je primeren za vsa podjetja.
(mikro, mala, srednja, velika podjetja)

Ciljna podskupina: Ukrep se izvaja za zaposlene, ki so dalj časa odsotni z dela iz zdravstvenih razlogov. Ranljiva skupina so predvsem starejši zaposleni, kjer se že pojavljajo starostna obolenja, poklicne bolezni in je njihova reintegracija še posebej zahtevna.

Vrednotenje (finančno/časovno): Ukrep finančno ni zahteven, je pa pogoj za izvajanje, predvsem ustrezna organizacija dela in pripravljenost sodelavcev, da začasno pomagajo zaposlenemu, ki se po daljši odsotnosti vrne na delo.

Predvideni učinki: Zaposleni so motivirani za vrnitev na delo, zaradi posluha delodajalca za njegove zdravstvene težave se čuti odgovoren, da delo opravi korektno in v zgornjih mejah svojih zmožnosti, ne išče novih poti za »ponovni beg« v bolniški stalež.



Primer dobre prakse iz Španije

PRIMER DOBRE PRAKSE

PSA
Proizvajalec
avtomobilov

Povezovanje naslednjih
služb: **svetovalno,**
kadrovsko, zdravstvene
storitve, ergonomski tim
in produktne vodje

Natančen pregled in popis
delovnih mest,
ki je kadrovski službi
omogočil, da najde
primerno delovno mesto.

PSA – Prilagoditev delovnih mest zaposlenim v proizvodnji avtomobilov za povečanje zaposljivosti vseh

Pri podjetju PSA ugotavljajo, da s staranjem delovne sile obstaja večja možnost, da se bodo zaposleni srečevali s psihološkimi in fizičnimi omejitvami pri svojih nalogah, prav tako pa se s podaljševanjem delovnega obdobja več izpostavljenost tveganja za zaposlene. Dodaten izziv v podjetju predstavlja tudi dejstvo, da je povprečna višja starost pri zaposlenih na proizvodnih linijah, kjer so večje fizične obremenitve.

Za rešitev tega izziva so izbrali sodelovalen pristop in povezali naslednje službe: svetovalno, kadrovsko, zdravstvene storitve, ergonomski tim in produktne vodje. **Odločili so se za osebni pristop glede na posamezne zaposlene in njihove fizične zmoglosti. Starostno občutljiva ocena tveganja, ki upošteva katerokoli fizično in psihično obremenitve posameznika, kot tudi njihovo starost, naravo dela in ergonomske spremembe, ki jih je možno uvesti, omogoča večjo raznolikost ter boljšo dostopnost delovnih mest za vse.**

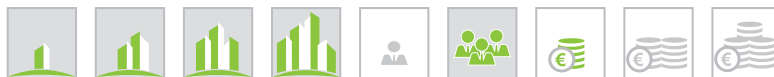
Predstavili so program kroženja zaposlenih in s spremembami strukture dela zagotovili, da je vsaka naloga lahko dokončana s kar največjim možnim številom delavcev ne glede na fizične omejitve. Tudi delavcem takšna vsestranskost omogoča vzdrževanje spretnosti in njihovo boljšo zaposljivost.

Podjetje je s takšnim individualnim pristopom pokazalo spoštovanje do zaposlenih. Vodstvo je bilo popolnoma predano projektu, predstavniki zaposlenih pa vključeni od začetka. **Rezultat je bil tudi natančen pregled in popis delovnih mest, ki je kadrovski službi omogočil, da najde primerno delovno mesto za kateregakoli delavca, ki ima delovne omejitve zaradi fizičnih ali psihosocialnih dejavnikov.**

Beri več ➞

<https://osha.europa.eu/sites/default/files/publications/documents/TEAL17001SL.pdf>

3



Telovadba na delovnem mestu

Opis ukrepa in usmeritve za vpeljavo:

Na delovnih mestih se organizirajo krajše vaje, prilagojene posameznim skupinam zaposlenih in naravi dela. Organizirana skupna vadba se izvaja pred začetkom delovnega procesa in med njim (npr. v intervalu dveh ur). Opravljajo se vaje, ki razbremenijo siceršnje prisilno držo in ponavljajoče se gibe. Ob izvajanju ukrepa mora podjetje ustrezno načrtovati delovni proces, da krajše 5-minutne prekinitve ne zmotijo poteka dela. Vaje načrtuje strokovnjak, ki pozna značilnosti in obremenitve, ki ga povzročajo različni delovni procesi v podjetju. Če podjetje nima ustreznega kadra, za to angažira zunanjega strokovnjaka. Ob uvajanju ukrepa je potrebno zaposlene seznanimi z namenom in ciljem ukrepa, saj je pomembno, da zaposleni ukrep sprejmejo kot koristnega in dobronamernega. Za zanimivejše izvajanje lahko podjetje kupi tudi razne pripomočke (žoge, trakove, ročke), ki popestrijo in intenzivirajo vadbo.

Namen ukrepa: Razbremenitev zaposlenih med prisilno držo, aktivacija drugih mišic telesa in sprostitve med delom.

Primernost ukrepa: Ukrep je primeren za vsa podjetja.
(mikro, mala, srednja, velika podjetja)

Ciljna podskupina: Vsi zaposleni, tako v proizvodnji kot v pisarni.

Vrednotenje (finančno/časovno): Ukrep finančno ni zahteven, pričakuje se minimalen vložek za izbor najprimernejših posameznih vaj in ustrezna organizacija delovnega procesa. Izvaja se lahko kontinuirano in v krajšem časovnem obdobju.

Predvideni učinki: Manj okvar gibalnega sistema, večja koncentracija pri delu.



Zdravo staranje

Opis ukrepa in usmeritve za vpeljavo:

Zdravo staranje pomeni, da lahko tudi starejši ljudje živijo polno in kakovostno življenje. V podjetju se organizira izvajanje skupinskih delavnic, kjer se starejši zaposleni seznani s pomenom zdravega življenjskega sloga in kaj lahko naredijo sami, da bodo kljub letom aktivni, vitalni in zdravi. Delavnice vodijo notranji ali zunanji strokovnjaki, ki so dobro seznanjeni s specifično problematiko aktivnega staranja. Ob uvajanju ukrepa je pomembno, da se oblikuje ustrezen nabor zanimivih tem. Predlaga se, da se v postopek načrtovanja vključi tudi zaposlene, da aktivno sooblikujejo tematske sklope delavnic. V podjetju se naredi načrt pogostosti in trajanja delavnic. Predlaga se, da se delavnice izvajajo redno, v določenih terminih, npr. enkrat mesečno, izven delovnega časa. Za izvajanje delavnic mora podjetje zagotoviti ustrezen prostor. Če podjetje nima ustreznega prostora, se delavnice izvajajo v primernih prostorih izven podjetja (šola, knjižnica ipd.). Za pokrivanje posameznih vsebin, ki jih ne pokrivajo interno v podjetju, se lahko podjetje poveže tudi z ustreznimi nosilci v lokalnem okolju.

Namen ukrepa: Starejše zaposlene podučiti o ohranjanju zdravega življenjskega sloga in načinih soočanja z vsakodnevno problematiko v zrelejših letih. Delodajalec zato izvaja raznolike delavnice in predavanja, da ozavešča delavce o pomenu zdravja za ohranjanje fizičnega, socialnega in duševnega razvoja.

Primernost ukrepa: Ukrep je primeren predvsem za srednja in velika podjetja.
(mikro, mala, srednja, velika podjetja)

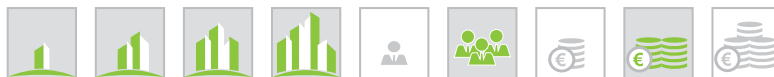
Ciljna podskupina: Starejši zaposleni.

Vrednotenje (finančno/časovno): Glavni finančni vložek predstavlja angažiranje notranjega ali zunanjega strokovnjaka za zdrav življenjski slog in aktivno staranje.

Predvideni učinki: Bolj ozaveščeni zaposleni, ki se z aktivnim udejstvovanjem in načrtnim zdravim slogom lažje soočajo z izzivi zrelejših let. Poveča se osebno zadovoljstvo zaposlenega kakor tudi zadovoljstvo na delovnem mestu in učinkovitost na delu. Zaradi izboljšane samopodobe se utrjujejo socialni stiki, izboljšuje se tudi organizacijska klima.



5



Nagrada SPA

Opis ukrepa in usmeritve za vpeljavo:

Podjetja enkrat letno izberejo zaposlenega, ki dobi kot nagrado za posebne dosežke vikend v izbranem zdravilišču s tretmaji, ki ugodno vplivajo na njegovo zdravje in dobro počutje (npr. masaža). Pri tem je potrebno natančno določiti merila, po katerih se vrednotijo posebni dosežki zaposlenih. Posebni dosežki lahko predstavljajo sodelovanje pri kakšnem posebnem projektu, dodaten angažma pri razvoju novih storitev ali pridobitev novega poslovnega partnerja. Ukrepe se lahko uvede tudi v kombinaciji s kakšnim internim izborom (Naj mentor, Naj sodelavec, Naj prodajalec ipd.). Podjetje določi koliko takšnih nagrad letno podeli ter v kakšni višini. Dogovori se za sodelovanje pri najbližjem zdravilišču, kjer skupaj oblikujejo program na način, da bo čimbolj prilagojen za prijetno in koristno bivanje izbranega zaposlenega.

Namen ukrepa: Z izvajanjem ukrepa se aktivira zaposlene za bolj zavzeto delo, hkrati se jim kot nagrada omogoči vikend v zdravilišču, ki bo blagodejno vplival na boljše počutje izbranega zaposlenega.

Primernost ukrepa: Ukrepe je primeren za vsa podjetja.
(mikro, mala, srednja, velika podjetja)

Ciljna podskupina: Starejši zaposleni, ki so se po predhodno postavljenih merilih pri delu še posebej izkazali, za kar prejmejo nagrado.

Vrednotenje (finančno/časovno): Ukrepe je finančno obremenjen s ceno vikend paketa v izbranem slovenskem zdravilišču.

Predvideni učinki: Boljše splošno počutje zaposlenih, večja pripadnost organizaciji in zavzetost pri delu.



Športno aktivni skozi celo leto

Opis ukrepa in usmeritve za vpeljavo:

Podjetje zaposlenim zagotovi določeno število prenosljivih letnih kart v športno-rekreacijskem centru za obiskovanje programov telesne vadbe, ki je prilagojena posameznim starostnim skupinam. Pri tem je potrebno paziti na to, da so zajete vadbe, ki zaposlene dejansko tudi zanimajo. Podjetja lahko v ta namen opravijo interni posnetek interesov zaposlenih za posamezne oblike vadbe. Na osnovi tega analizirajo rezultate in sklenejo pogodbo z najustreznejšim ponudnikom. Pri tem je potrebno paziti, da so vadbe organizirane skladno z urnikom izvajanja delovnega procesa v podjetju ter da ponudnik ni preveč oddaljen od lokacije podjetja. Zaposlenim je potrebno predstaviti možnosti za vključevanje v vadbo in jih za to tudi ustrezno motivirati.

Namen ukrepa: Zaposlenim je omogočeno razgibavanje po vsakdanjem opravljanju dela s poudarkom na njihovih telesnih zmožnostih v določenih starostnih obdobjih.

Primernost ukrepa: Ukrep je primeren za vsa podjetja.
(mikro, mala, srednja, velika podjetja)

Ciljna podskupina: Ukrep se lahko izvaja za vse zaposlene, predvsem pa je namenjen starejši populaciji, ki želi ohraniti svojo telesno gibljivost in fizično kondicijo.

Vrednotenje (finančno/časovno): Finančni vložek, ki ga zahteva ukrep, je premo sorazmeren glede na velikost podjetja; večje, kot je podjetje, več prenosljivih letnih kart potrebuje za svoje zaposlene. Časovno se lahko izvede v kratkem roku.

Predvideni učinki: Zaposleni ohranjajo svojo telesno kondicijo in skrbijo za fizično pripravljenost, ki pripomore k lažjemu opravljanju delovnih nalog, zlasti v letih pred upokojitvijo.





PRIMER DOBRE PRAKSE



Primer dobre prakse iz Nizozemske

Vodilno globalno
software
podjetje SAP

Fizični zdravstveni
problemi,
ki so posledica
sedečega dela

Naprava Biofeedback,
za merjenje
fiziološke odzive
telesa

SAP – Program Poskrbi za svoje znanje

Vodilno globalno software podjetje SAP se tako kot ves software sektor sooča z izzivi pri delu, kot so stres zaradi hitrih sprememb v tehnologiji in fizični zdravstveni problemi, ki so posledica sedečega dela. Velikokrat so posledica sedenja mišično-skeletna obolenja in ostali zdravstveni problemi, ki zmanjšujejo zadovoljstvo pri delu.

SAP Nizozemska, je pripravil letni program, ki se imenuje (Run Your Health) »Usmerjaj svoje zdravje«. Projekt je namenjen zaposlenim vseh starosti, še posebej starejšim. Namen projekta je bil zvišati zavedanje tveganja neaktivnosti pri delu za spodbujanje vedenjskih sprememb, ki bodo dolgoročno izboljšale zdravje. Pri izvajanju projekta so predstavili zaposlenim v pisarnah orodja in opremo, ki spodbudi zaposlene k pogostejšemu gibanju. Zagotovili so jim naprave Biofeedback, ki merijo fiziološke odzive telesa in informacijo posredujejo na računalniški zaslon. **Za zmanjšanje tveganj mišično-skeletnih obolenj so pripravili tudi ergonomske izboljšave, npr. delovne mize z možnostjo nastavitve višine, ki omogočajo »stoječe sestanke« ter ostalo opremo za vadbo.**

Plakati projekta so opozarjali zaposlene, naj se pogosteje gibljejo in vadijo na delovnem mestu, da se spopadejo z neaktivnostjo in promovirajo preproste vedenjske spremembe, npr. z uporabo stopnic namesto dvigala. Pripravili so tudi delavnice na temo prehrane, stresa in spanja za izboljšanje splošnega zdravja. Zabavni izzivi, povezani z zdravjem, so skozi vse leto spodbujali zavzetost zaposlenih.

Prav tako so omogočili individualen pristop, saj so zaposlenim ponudili osebno zdravstveno svetovanje, ki jih je podprlo pri njihovih spremembah za bolj zdrav življenjski stil. Izboljšali so tudi program vrnitve na delovno mesto, tako da sedaj specifično naslavlja tveganja, ki jih sedeče delo dolgoročno lahko povzroči zdravju.

V projektu je prostovoljno sodelovalo 250 zaposlenih, kar predstavlja 50 % zaposlenih. Vsi udeleženci so poročali o pozitivnih spremembah v vedenju in miselnosti in izboljšanem razumevanju dolgoročnih tveganj za zdravje, ki so povezana s sedečim delom. Prav tako so poročali o 100-% povečanju rednih vaj, 30-% povečanju števila korakov mesečno in 56-% zmanjšanju časa sedenja.

Beri več ➞

<https://osha.europa.eu/sites/default/files/seminars/documents/Opening%20-%20N.%20Lotzman%2C%20S.%20Langewouters%20-%20SAP.pdf>



Individualni zdravstveni programi

Opis ukrepa in usmeritve za vpeljavo:

Delodajalec omogoča, da se posamezni zaposleni, ki imajo težave s prekomerno težo in/ali kajenjem, vključijo v individualne zdravstvene programe za pomoč pri odpravi tovrstnih težav. Delovni proces se organizira na način, da je zaposleni prost v času, ko je vključen v tovrsten zdravstveni program. Delodajalec mu omogoča, da se posvetov in drugih aktivnosti, vezanih na programe, udeleži tudi med delovnim časom. Pomembno je, da se zaposleni in vodja oz. kdo iz kadrovske službe, podrobno pogovorita o tem, kakšen časovni angažma pomeni vključitev zaposlenega v program. Zaposleni naj predloži natančen raspored kdaj in v kakšnem obsegu bi zaradi vključitve v program, izostajal od dela. Če je podjetje sezonsko usmerjeno, oz. se v delovnem procesu lahko predvidevajo konice, je smiselno, da se sodelavec programa vključi izven predvidenih delovnih konic. Predlaga se, da podjetje omeji odsotnost, oz. določi zgornjo mejo izostankov na program, ravno tako tudi pogostost. Npr. vsaka oseba ima v obdobju treh let pravico do obiskovanja enega tovrstnega programa.

Namen ukrepa: Zaposlenega se spodbuja k zdravemu načinu življenja in motivira, da se odvadi zdravju škodljivim dejavnikom. S tem pa poskrbi za zdrav življenjski slog zaposlenega, ki nenazadnje vpliva na samozadovoljstvo zaposlenega in se odraža tudi pri delu v podjetju.

Primernost ukrepa: Ukrep je načeloma primeren za vsa podjetja.
(mikro, mala, srednja, velika podjetja)

Ciljna podskupina: Ukrep se izvaja za ciljno skupino zaposlenih, ki imajo tovrstne težave in si želijo spremeniti življenjske navade.

Vrednotenje (finančno/časovno): Ukrep pomeni za delodajalca praviloma bolj organizacijsko spremembo, kako organizirati nemoten potek dela, v določenih situacijah pa seveda tudi finančno posledico; če je zaposleni zaradi vključitve v določen program dalj časa odsoten iz bolniških razlogov, predstavlja delodajalcu tako finančno obremenitev kot kadrovske nadomestitev.

Predvideni učinki: Zaradi »ozdravljenih razvad« je zaposleni pri svojem delu bolj osredotočen, produktiven, zadovoljen sam s seboj, tudi rezultati dela so posledično izboljšani.





Vadimo doma

Opis ukrepa in usmeritve za vpeljavo:

Ukrep predvideva, da podjetje kupi različne športne naprave in pripomočke, ki jih posodi v uporabo svojim zaposlenim. V naboru so lahko sobna kolesa, sobni trenažerji, stepperji, elektrostimulatorji (primerni za rehabilitacijo, po poškodbah), ipd. V podjetju naredijo razpored, ki vključuje športne naprave, ki so na voljo in za kakšen čas. Zainteresirani zaposleni se vpišejo, katero napravo bi želeli imeti doma. Določijo se kriteriji za dolžino izposoje in do koliko izposoj v enem letu je upravičen vsak zaposleni. Tako se npr. lahko posamezni pripomočki za vadbo izposodijo na dom za 30 dni. Pred izposojjo ima vsak zaposleni hitro predstavitev delovanja in vzdrževanja aparata, tako da ga zaposleni uporabljajo čimbolj funkcionalno, varno in skrbno. V podjetju se določi oseba, ki je odgovorna za popis in vzdrževanje naprav ter pripomočkov. To je lahko oseba, ki je v podjetju odgovorna za področje promocije zdravja.

Namen ukrepa: Z izposojjo telovadnih pripomočkov se zaposlenim omogoči, da izvajajo določene telovadne aktivnosti v domačem okolju in času, ki jim najbolj ustreza. Posledično se izboljša njihovo psihofizično stanje, ki lahko rezultira v izboljšanem imunskem sistemu, boljšem obvladovanju stresnih situacij in večji produktivnosti.

Primernost ukrepa: Ukrep je primeren za vsa podjetja.
(mikro, mala, srednja, velika podjetja)

Ciljna podskupina: Vsi zainteresirani starejši zaposleni.

Vrednotenje (finančno/časovno): Izvajanje ukrepa zahteva določen finančni vložek v nakup športnih rekvizitov. Višina pa je odvisna od vrste in količine le-teh.

Predvideni učinki: Fizično aktivnejši zaposleni, ki razvijejo navado stalnega gibanja in bolj zdravega življenjskega sloga, ter boljša fizična kondicija.



Primer dobre prakse iz Avstrije

PRIMER DOBRE PRAKSE

Podjetje,
ki proizvaja luči in
sisteme za osvetlitev

Največja
starostna skupina v
njihovem podjetju je
40–49 let

Trening za
vodstvene delavce
s poudarkom na
dobrem počutju sodelavcev

ZUMTOBEL – Ohranjanje in izboljševanje delovne sposobnosti ter ohranjanje delavcev v proizvodnji

Zumtobel group je podjetje, ki proizvaja luči in sisteme za osvetlitev. Ustanovili so **nov oddelek za Zdravje in starost**, saj so ugotovili, da staranje njihove delovne sile prinaša nove izzive. Po prvi oceni stanja so ugotovili, da je največja starostna skupina v njihovem podjetju 40–49 let. Ocena delovne zmožnosti pa je pokazala, **da je 25 % zaposlenih kritično ali samo zadovoljivo delovno sposobnih**. Prav tako so ugotovili, da je samo nekaj delavcev, starih več kot 62 let.

Nov oddelek si je zastavil rešitev naslednjih izzivov: kako obdržati in izboljšati delovno sposobnost največje starostne skupine v podjetju; kako zadržati mlade zaposlene in kako zadržati delavce, stare od 50 do 59 let. Z načrtovanjem in implementacijo sprememb so si zastavili oba cilja: **da so zaposleni fizično zmožni delati in želijo ostati dlje med aktivno delovno silo. To je zahtevalo zavezo vodstva z glavnim ciljem – ohranjanje delovne sposobnosti, izboljšanje počutja na delu vseh z organizacijo dela, ki omogoča zdravo in aktivno staranje**. Identificirali so naslednja področja za izboljšavo: ergonomsko so prilagodili delovna mesta in zagotovili, da so starosti primerna; spodbujali so vadbo zaposlenih in podprli to z investicijo v električna kolesa za izposajo; zagotovili so vadbo joge in izvedli predavanja o fitnesu na delu; omogočili so vodenje in vedenje – trening za vodstvene delavce s poudarkom na dobrem počutju sodelavcev, spoštovanju in pohvalah; uvedli so reintegracijski program za sodelavce po dolgi odsotnosti ter generacijski management – s poslanstvom, da se ne stigmatizira starosti v podjetju in da se izpostavijo prednosti sodelovanja med mlajšimi in starejšimi generacijami.

Vse spremembe so temeljile na natančni analizi oddelka za **Zdravje in starost in odražale resnične potrebe v podjetju**; osem zaposlenih se je **uspešno reintegriralo po dolgi odsotnosti z dela**; začeli so z **rednimi sestanki po vrnitvi na delo iz bolnišnice**, kjer so identificirali ukrepe, s katerimi naj podjetje prepreči nadaljnje odsotnosti in določili cilje za demografsko razširjen razvoj podjetja.

Beri več ➞

<https://osha.europa.eu/sites/default/files/publications/documents/TEAL17001SL.pdf>



9



Obisk specialista

Opis ukrepa in usmeritve za vpeljavo:

Starejšim zaposlenim se omogoči obisk pri specialistu za področje, ki zaposlenega najbolj teži, ovira pri delu in povzroča bolniško odsotnost. Zaposleni imajo pravico do ukrepa enkrat na 2 leti, oz. v skladu s potrebami ter finančnimi zmožnostmi podjetja. Z izbranim najustreznejšim medicinskim centrom lahko ima podjetje sklenjeno pogodbo, ki zaradi večjega obsega pregledov nudi cenovno ugodnejše storitve in tako omogoča pregled večjemu številu zaposlenih. Pri izvajanju tega ukrepa mora biti podjetje zelo pozorno na ohranitev varovanja osebnih podatkov zaposlenih. Zaposleni ima namreč pravico, da ohrani zasebnost v zvezi z diagnozo, kljub temu da je podjetje plačnik pregleda, se medicinski podatki ohranijo na relaciji pogodbeni izvajalec zdravstvenih storitev – zaposleni. Podjetje na letni ravni načrtuje znesek, ki ga je pripravljeno investirati za izvajanje ukrepa.

Namen ukrepa: Z ukrepom pomembno vplivamo na kronično in akutno zdravstveno stanje starejšega zaposlenega, saj mu nudimo pomoč na najbolj perečem zdravstvenem področju.

Primernost ukrepa: Ukrep je primeren za vsa podjetja.
(mikro, mala, srednja, velika podjetja)

Ciljna podskupina: Ukrep je namenjen ožji skupini posameznih starejših zaposlenih, ki imajo veliko zdravstvenih težav in so pogosto na bolniški odsotnosti, zaradi česar je njihovo delo omejeno.

Vrednotenje (finančno/časovno): Finančni vložek je odvisen od števila identificiranih upravičencev za ukrep. Pri tem je potrebno omejiti število in frekvenco financiranih specialističnih pregledov ter pridobiti ugodnosti dolgoročnega sodelovanja z ustreznim medicinskim centrom.

Predvideni učinki: Zaposleni, ki ustrežnejše sanirajo oz. obvladujejo svoje zdravstveno stanje, so produktivnejši, zadovoljnejši, manj bolniško odsotni in bolj zavzeti.

10



Skupaj do diagnoze

Opis ukrepa in usmeritve za vpeljavo:

Sofinanciranje dodatnih zdravstvenih diagnostičnih preiskav, za katere so predolge čakalne dobe v okviru javnega zdravstva. Pri vpeljavi je potrebno izdelati natančna merila, na podlagi katerih so starejši zaposleni v določenem obdobju, npr. 3 leta, upravičeni do sofinancirane diagnostične preiskave (magnetna resonanca, CT in druge potrebne preiskave). Sofinanciranje je v različnih razponih, ki ga določi podjetje, od 50- do 100-odstotno. Predlaga se, da podjetje določi vsoto za izvajanje ukrepa in temu primerno porazdeli stopnjo sofinanciranja ter število upravičenih zaposlenih. Podjetje za izvajanje ukrepa potrebuje sodelovanje ustrezne zunanje institucije. Predlaga se, da podjetje sklene pogodbeno sodelovanje z ustrezno bližnjo institucijo, ki lahko nudi kakovostne, hitre in cenovno prilagojene zdravstvene storitve. Ukrep se nanaša na zdravstveno stanje zaposlenega, zato mora biti podjetje zelo pozorno, da ne bi kršilo zakona o varovanju osebnih podatkov. Zaposleni tako ni dolžan predložiti ugotovljene diagnoze, kljub temu da jo je financiral oz. sofinanciral delodajalec.

Namen ukrepa: Ugotoviti vzrok zdravstvenih težav zaposlenih. Po diagnosticiranem stanju se lahko sproži proces zdravljenja zaposlenega, kar vpliva na njegovo delovno sposobnost.

Primernost ukrepa: Ukrep je primeren za vsa podjetja.
(mikro, mala, srednja, velika podjetja)

Ciljna podskupina: Ukrep je namenjen zaposlenim, ki imajo dolgotrajne, nepojasnjene zdravstvene težave in so zaradi nezdravljenega stanja manj produktivni, nezavzeti in pogosto bolniško odsotni.

Vrednotenje (finančno/časovno): Finančni vložek je odvisen od stopnje sofinanciranja in deleža zaposlenih, ki so v določenem obdobju upravičeni do ukrepa.

Predvideni učinki: Ustrezno zdravljeni in zadovoljnejši zaposleni, večja produktivnost, manjša bolniška odsotnost.





Individualne fizioterapije

Opis ukrepa in usmeritve za vpeljavo:

Fizioterapevt z individualnimi obravnavami pomaga starejšim zaposlenim, ki imajo specifične težave/bolečine. Terapije se izvajajo v ordinaciji izbranega fizioterapevta, s katerim podjetje sklene pogodbo o dolgoročnem sodelovanju. Pomembno je, da se fizioterapevt seznani z delovnimi pogoji v podjetju ter spozna ključne telesne obremenitve pri delu, tako da lahko nudi čimbolj prilagojeno in ustrezno terapijo. V podjetju se odločijo, da bodo nudili individualne obravnave fizioterapevta skupini zaposlenih, ki izpolnjujejo določene pogoje. Lahko se npr. odločijo, da bo ta ukrep dostopen za vse zaposlene, nad 50 let, ki opravljajo delo, izpostavljeno visokemu tveganju za okvare gibalnega sistema. Določijo se najbolj rizična delovna mesta in kriterij starosti in/ali delovne dobe (npr. 25 let). Določi se letna kvota zaposlenih in naredi časovni načrt za izvajanje individualnih obravnav. Z zaposlenimi, ki ustrezajo pogojem izbora, se opravi individualni razgovor in če se strinjajo z vključenostjo v terapije, jim podjetje omogoči tri ustrezne individualne terapije. Pri uvajanju tega ukrepa naj podjetje spremlja povratne informacije prejemnikov individualne terapije, da se lahko oceni upravičenost in dejanska uporabna vrednost izvajanja ukrepa.

Namen ukrepa: S pomočjo fizioterapevtskih obravnav pri posameznih zaposlenih, se lahko pri njih odpravijo kronične težave, predvsem bolečine gibalnega sistema, ki onemogočajo polno delovno sposobnost ter pričakovano produktivnost.

Primernost ukrepa: Ukrep je primeren za vsa podjetja.
(mikro, mala, srednja, velika podjetja)

Ciljna podskupina: Ukrep se izvaja za skupino zaposlenih s specifičnimi težavami/bolečinami, ki bi jih fizioterapevt s svojimi manipulacijami in aparaturami lahko saniral.

Vrednotenje (finančno/časovno): Finančni vložek so tri obravnave na zaposlenega, za izbran letni delež zaposlenih s težavami, ki bi jih po mnenju fizioterapevta lahko sanirali.

Predvideni učinki: Odpravljene bolečine pri obravnavanih zaposlenih, ki rezultirajo v večji in kakovostnejši delovni angažiranosti zaposlenega. Dolgoročno se zaježijo obstoječe težave zaposlenih, tako da se te ne poglobljajo in predstavljajo resnejšega zdravstvenega stanja.



Primer dobre prakse iz Slovenije

PRIMER DOBRE PRAKSE

Preventivni program
varnosti in
promocije zdravja

Zdravstveni absentizem
na področju
kostno-mišičnih obolenj
se je zmanjšal

Potekale so
promocijske aktivnosti
v zvezi
s projektom

UNIOR, d.d. – Preventivni program varnosti in promocije zdravja za zaposlene

V Unior, d. d. so pred leti začeli Preventivni program varnosti in promocije zdravja za zaposlene. Na podlagi analize zdravstvenega stanja zaposlenih so ugotovili, da imajo največ zdravstvenega absentizma zaradi kostno-mišičnih obolenj. Ta del bolezni zajema predvsem starejšo populacijo zaposlenih, saj ima podjetje zrelo starostno strukturo.

V sodelovanju z njihovim turistično-zdravstvenim programom in zdravnico medicine dela so pripravili **dva Preventivna programa, in sicer:**

- terapije gibal za najbolj zahtevna DM, ker je bil kriterij starost, delovna doba in zdravstveni absentizem,
- pregled kostno-mišične gostote za ženske nad 52. letom starosti.

Ta dva programa uspešno izvajajo že 3 leta in ugotavljajo, **da se je zdravstveni absentizem na področju kostno-mišičnih obolenj tudi zmanjšal**, čeprav je preventiva na tem področju vidna šele po 10. letih.

S projektom Ergonomija in osveščanjem zaposlenih o ergonomiji so pričeli v letu 2013, in sicer z analizo obstoječega stanja. Na podlagi analize so določili neustrezna ergonomska delovna mesta, ozaveščanje zaposlenih ter promocijo ergonomije dela. Skupaj s Službo varnosti in zdravja pri delu, pooblaščenim zdravnikom in sodelavci so si ogledali delovna okolja v podjetju in posnetek stanja delovnih mest. **Temu je sledila priprava delovnega gradiva v obliki publikacije, animiranega filma in plakatov.**

Hkrati so potekale tudi promocijske aktivnosti v zvezi s projektom. Pripravili so gradivo za interne časopise podjetja, in sicer Kovačeve novice, intranet in Kovači smo. Poskrbeli so tudi za distribucijo plakatov in publikacije, ki se nanašajo na ergonomijo v njihovem delovnem okolju. Leta 2014 so začeli tudi z dodatnim izobraževanjem o ergonomiji za zaposlene na delovnem mestu.

Projekt »Ergonomija in osveščanje zaposlenih o ergonomiji« v Unior, d. d. prispeva k uresničevanju pri ozaveščenosti delavcev o koristih, ki jih prinaša projekt. Manjše ergonomske spremembe lahko pozitivno vplivajo na opravljanje dela, naše telo, boljše počutje in rezultate. **Poveča se vzdržljivost zaposlenih, izboljšata se povezanost med zaposlenimi v skupini in medosebni odnosi. Končni rezultat so bolj zdravi zaposleni in manjša bolniška odsotnost.**

12



Fizioterapevt na delu

Opis ukrepa in usmeritve za vpeljavo:

Svetovanje fizioterapevta oz. drugega ustreznega strokovnjaka, vsakemu posamezniku ali skupini pri pravilni drži in gibih neposredno na delovnem mestu. Delavec ima na voljo strokovnjaka, ki ga opazuje pri delu in nato korigira njegove gibe, držo. Poleg korekcije z vidika najoptimalnejše obremenitve za telo je na voljo tudi za kratko svetovanje o delavčevih dilemah v zvezi z obravnavano tematiko. Strokovnjak se pri vsaki osebi zadrži od 10 do 15 minut. Da lahko fizioterapevt ustrezno sodeluje z zaposlenim, mora podjetje zagotoviti primeren prostor, ki zagotavlja dovolj zasebnosti in druge pogoje (da ne moti hrup, ustrezna temperatura ipd.). Ukrep se lahko izvaja tudi skupinsko, tako da strokovnjak pri delu opazuje več zaposlenih in jim nudi povratne informacije ter napotke za izboljšanje. Predlaga se, da se z izbranim fizioterapevtom oz. drugim strokovnjakom, sklene dolgoročna pogodba, saj se tako vzpostavi poslovni odnos, ki omogoča kakovostnejše spremljanje in poznavanje specifik delovnega procesa v podjetju. Za evalvacijo ukrepa lahko podjetje uvede spremljanje zadovoljstva in uporabnosti, tako da zaposleni ocenijo učinke, ki so jih z izvajanjem opazili pri sebi.

Namen ukrepa: Pri opazovanih osebah se doseže optimalna drža in motorika, kar pomeni varnejše in bolj zdravo gibanje telesa.

Primernost ukrepa: Ukrep je primeren za vsa podjetja.
(mikro, mala, srednja, velika podjetja)

Ciljna podskupina: Ukrep se lahko izvaja tako za proizvodne delavce kot delavce v pisarni.

Vrednotenje (finančno/časovno): Ukrep je finančno obremenjen z vložkom v strokovno delo fizioterapevta in odvisen od števila vključenih oseb. Predvideva se, da lahko v eni uri svetuje petim osebam.

Predvideni učinki: Manj telesnih okvar, manjši izostanek z dela in boljša produktivnost.

13



Strokovnjak svetuje

Opis ukrepa in usmeritve za vpeljavo:

Zaposlenemu se omogoči individualni posvet s strokovnjakom s področja psihoterapije, zdrave prehrane, odvajanja od raznih odvisnosti, delovne terapije itd. Podjetje identificira področja, ki najbolj pestijo zaposlene, in vzpostavi stik z ustreznimi strokovnjaki, s katerimi sklene poslovni dogovor. Identificirane strokovnjake se povabi v podjetje, kjer se zvrstijo krajši individualni posveti z zaposlenimi in pridobijo napotki. Za izvajanje svetovanja mora podjetje zagotoviti diskreten prostor. Ukrep se lahko izvede tudi tako da se svetovanja izvajajo izven podjetja. V vsakem primeru mora biti podjetje zelo pozorno pri zagotavljanju diskretnosti, saj se lahko ukrep nanaša na zelo občutljiva področja človekovega življenja. Zaposleni ima pravico, da ohrani zasebnost, zato delodajalcu ni dolžan poročati o vsebini svetovanja. Lahko pa delodajalec vzpostavi mehanizem spremljanja zadovoljstva zaposlenega s storitvami posameznega strokovnjaka. Podjetje za izvajanje ukrepa določi okvirno letno vsoto, ki jo razporedi med zainteresirane zaposlene.

Namen ukrepa: Zaposlenim se omogoči pridobitev strokovnih napotkov za razreševanje njihovih težav, dilem, pomislekov. Predhodno selekcionirani imajo pravico do krajšega posveta, ki traja od 20 do 30 minut. Na takšen način pridobijo pomembne ustrezne napotke usposobljenih oseb.

Primernost ukrepa: Ukrep je primeren za vsa podjetja.
(mikro, mala, srednja, velika podjetja)

Ciljna podskupina: Ukrep je namenjen zaposlenim, ki se soočajo s težavami z določenega področja in so v osebni stiski, ki je sami ne zmorejo rešiti, zato potrebujejo strokovno pomoč.

Vrednotenje (finančno/časovno): Finančni vložek so urne postavke angažiranih strokovnjakov. Predvideva se, da se v eni uri obravnava dva zaposlena.

Predvideni učinki: Čustveno stabilnejši zaposleni in bolj osredotočeni na delovne izzive.



14



Prilagojena prehrana

Opis ukrepa in usmeritve za vpeljavo:

V podjetjih, kjer imajo organizirano prehrano, se da še večji poudarek prilagojeni prehrani za specifične potrebe zaposlenih. Tako je dietna prehrana prilagojena diabetikom, vegetarijancem, tistim, ki ne uživajo glutena, in drugim. Ta ukrep je za vpeljavo sorazmerno zahteven, saj zahteva veliko znanja s področja živil, prehrane in priprave le-te. Pri uvedbi tega ukrepa je nujen posvet in svetovanje strokovnjakov za dietetiko, da se pripravijo raznoliki in primerni jedilniki ter kupijo ustrezna živila. Navadno se podjetja poslužujejo zunanjih strokovnjakov. Pred uvedbo ukrepa bi bilo smiselno opraviti raziskavo oz. analizo o tem, koliko zaposlenih je potencialno zainteresiranih za posebno prehrano; na osnovi tega se določi smiselnost uvedbe posameznih prehranskih specifik.

Namen ukrepa: Prilagojena prehrana za zaposlene s posebnimi prehranjevalnimi navadami.

Primernost ukrepa: Ukrep je primeren predvsem za srednja in velika podjetja.
(mikro, mala, srednja, velika podjetja)

Ciljna podskupina: Zaposleni, ki imajo zaradi zdravstvenih in drugih razlogov, posebne prehranjevalne zahteve.

Vrednotenje (finančno/časovno): Ukrep predstavlja sorazmerno visok finančni vložek, saj je potrebno zagotoviti strokovnjake za pripravo specifičnih jedilnikov in primerno hrano, ki je navadno cenovno dražja.

Predvideni učinki: Redna topla prehrana zaposlenih s posebnim prehranjevalnim režimom, kar pripomore k njihovem zadovoljstvu in zdravju.



Primer dobre prakse iz Slovenije

PRIMER DOBRE PRAKSE

**Promocija
zdravja na
delovnem mestu**

**Zagotavljati
podporno okolje za celovito
varovanje in krepitev
zdravja zaposlenih**

**Predavanja ter delavnice
s temami, kot so stres na
delovnem mestu, nalezljive in
nenalezljive bolezni, razgibalne
vaje...**

POLICIJSKA UPRAVA MURSKA SOBOTA – Z izboljšanjem delovnega in bivalnega okolja spodbuditi zdravo staranje

Na Policijski upravi Murska Sobota je zaposlenih 537 javnih uslužbencev. Povprečna starost zaposlenih je več kot 45 let. Vodstvo uprave se zaveda pomena varnosti in zdravja svojih zaposlenih skozi celotno starostno obdobje, zato so v letu 2015 začeli projekt »Promocija zdravja na delovnem mestu«, s ciljem izboljšati delovno ter bivalno okolje zaposlenih in s tem **spodbuditi zdravo staranje**.

V ta namen so ustanovili delovno skupino, katere člani prihajajo iz različnih organizacijskih enot uprave in delovnih področij. V delovno skupino so vključili tudi predstavnico Nacionalnega inštituta za javno zdravje Republike Slovenije. Cilj projekta je zagotavljati čim večjo varnost in zdravje pri delu vsem zaposlenim in s pomočjo trajnostnega programa promocije zdravja na delovnem mestu zagotavljati podporno okolje za celovito varovanje in krepitev zdravja zaposlenih, kakor tudi spodbuditi zaposlene, da prevzamejo aktivno vlogo v varovanju in krepitevi lastnega zdravja **ter zavedanja pomena zdravega načina življenja skozi vseživljenjsko obdobje**.

Med različnim naborom aktivnosti se zaposleni v rednem delovnem času lahko udeležijo različnih predavanj ter delavnic s temami, kot so stres na delovnem mestu, nalezljive in nenalezljive bolezni, razgibalne vaje z vključenim pravilnim izvajanjem vaj za moč celega telesa, pomen ergonomsko urejenega delovnega mesta s poudarkom aktivnih odmorov med sedenjem, pomen zdravega prehranjevanja itn. V sklopu promocije zdravja na delovnem mestu so bili za zaposlene organizirani tudi aktivni pohodi in športne igre ter interne razstave »Živimo zdravo«. Zaposleni imajo možnost udeležbe tudi na praktični delavnici v pripravljanju zdravih jedi, kjer se lahko pomerijo tudi v medsebojnem tekmovanju v pripravljanju le teh.

Vse informacije s področja »Promocija zdravja na delovnem mestu« pa lahko spremljajo tudi na intranetu. Po organizacijskih enotah uprave so se z namenom dodatnega osveščanja zaposlenih vzpostavile INFO točke, kjer je zaposlenim na voljo propagandni material s področja zdravja pri delu. Vsi zaposleni na upravi so prejeli promocijski material s področja varnosti in zdravja pri delu s serijo risanih filmov NAPO, katerih pokrovitelj je Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu.

Rezultati projekta so spodbudni, saj zaposleni poročajo o večji ozaveščenosti glede bolj zdravega načina življenja, spreminjanja življenjskega sloga, ki vključuje bolj zdravo prehrano in telesno aktivnost, večina zaposlenih koristi stopnice namesto dvigala, povečalo pa se je povpraševanje po bolj zdravi malici, katero imajo zaposleni možnost koriščenja v jedilnici uprave. Policijska uprava je za določene malice, katere so vključene v jedilnik na upravi v letu 2017 prejela tudi certifikat »Zdrava izbira«, katere se podeljuje v skladu z nacionalnim programom prehranske politike, ki spodbuja zdravju koristne hrane v gostinstvu.



Primer dobre prakse iz Slovenije

Medgeneracijsko sodelovanje, ki vključuje zavesten in neposreden prenos znanja

V Adrii Mobil posebno skrb posvečajo pomenu zdravja na delovnem mestu

PRIMER DOBRE PRAKSE

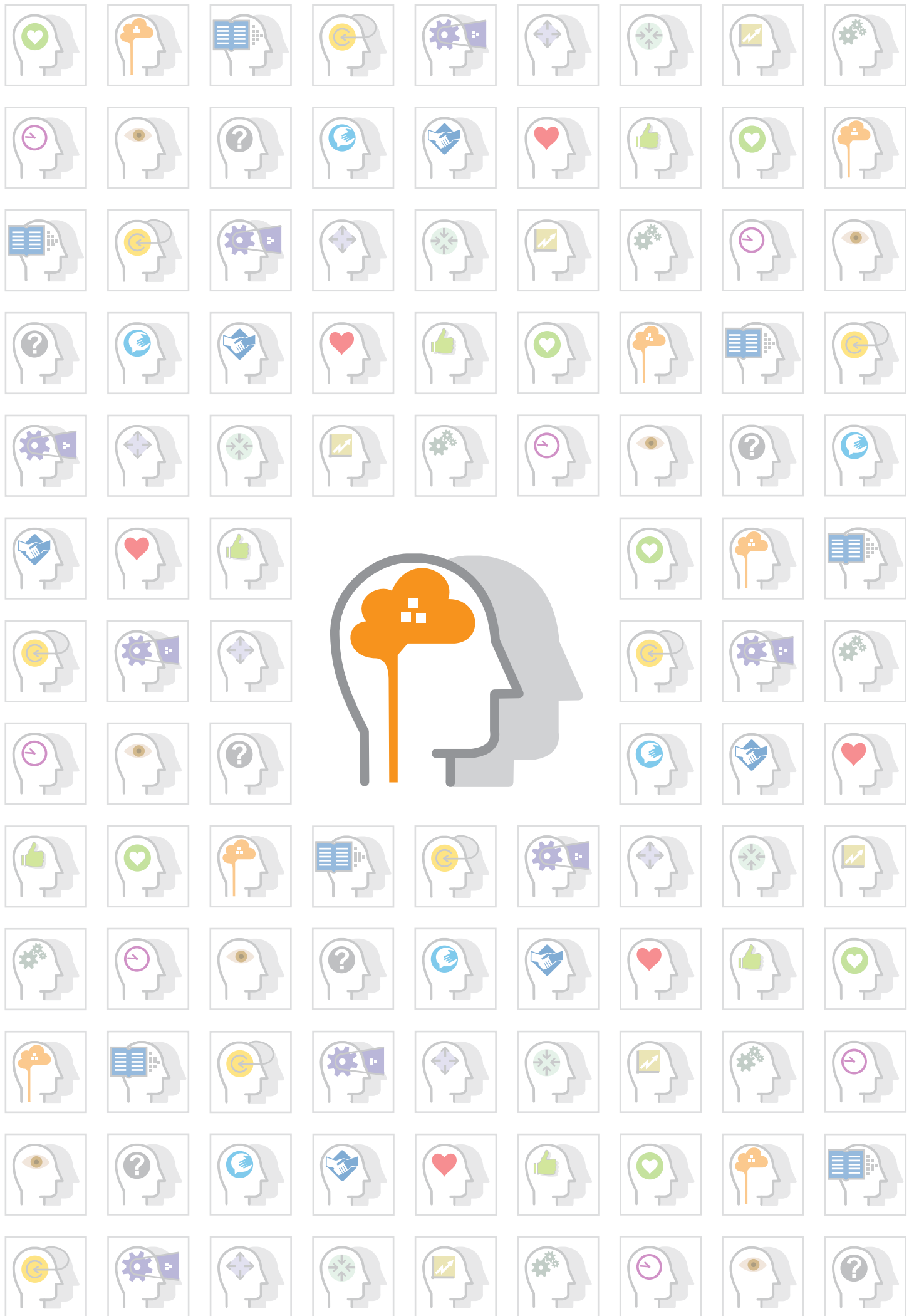
ADRIA MOBIL, d. d. – Medgeneracijsko sodelovanje, ki vključuje zavesten in neposreden prenos znanja iz izkušenj starejše generacije na mlajšo, in obratno

Blagovna znamka Adria je v svetu karavaninga svojevrstna zgodba o uspehu, ki jo že od leta 1965 pišejo posamezniki, tj. generacije zaposlenih adriašev, ki si že od nekdaj medsebojno predajajo znanja in izkušnje.

V Adrii Mobil je trenutno nekaj več kot 950 zaposlenih. V zadnjem obdobju so zaposlili več kot 300 novih sodelavcev v starostni skupini pod 30 let in s tem pomladili starostno strukturo zaposlenih na povprečno starost 39 let. Sprejem mlajše generacije hkrati pomeni tudi **medgeneracijsko sodelovanje, ki vključuje zavesten in neposreden prenos znanja iz izkušenj starejše generacije na mlajšo, in obratno**, saj so mladi sinonim za nova znanja in nove tehnologije, sveže ideje, drugačne pristope. In tako kot mladim sodelavcem omogočajo, da se čim hitreje uvedejo v delo, starejšim omogočajo, da z vrsto rednih internih izobraževanj pridobijo vsa potrebna nova znanja z različnih področij delovanja, od strogo strokovnih do širših, ekonomskih, trženjskih, informacijskih. Adria Mobil je namreč ena izmed ustanoviteljic Kompetenčnega centra za design management, ponujajo tudi aktualna znanja s področja upravljanja s človeškimi viri ipd.

Sicer pa v Adrii Mobil posebno skrb posvečajo pomenu zdravja na delovnem mestu, o čemer vse sodelavce redno obveščajo in jih **spodbujajo k aktivni skrbi za lastno zdravje v delovnem času in izven njega** – ozaveščajo jih o pomenu gibanja, zdrave prehrane, vsem omogočajo merjenje krvnega tlaka, skrbijo za ergonomsko optimalno urejena delovna mesta, v prostem času pa preko Športnega društva vse zainteresirane aktivno vključujejo v različne športne aktivnosti, ne nujno s tekmovalnim nabojem. Organizirano imajo tudi psihosocialno pomoč za vse tiste, ki se znajdejo v stiski in potrebujejo pogovor in nasvet, v okviru projekta Družini prijazno podjetje pa so v lanskem letu uvedli ukrep, s katerim starejšim zaposlenim, upoštevaje ustrezne kriterije omogočajo tridnevno bivanje v wellness centru. Dodati velja še zelo aktivno in z družbo povezano Društvo upokojencev.

Sicer nekatere starejše, že upokojene sodelavce, **z veseljem še vedno vključujejo v dejavnost družbe, kot je to primer g. Georga Gedla, izjemnega industrijskega oblikovalca, ki je v svoji karieri bil mentor mnogim oblikovalcem, profesionalno aktiven pa ostaja še naprej tako pri projektih v Adrii Mobil kot v novomeškem Razvojnem centru, v katerem prenaša svoje izjemne izkušnje na mlajše rodove.**



II.

Ergonomija, prilagoditev dela in delovnega časa

V okviru evropske kampanije Zdravo delovno okolje, ki obravnava problematiko staranja delovne sile z vidika varnosti in zdravja pri delu, Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti promovira ukrepe za preprečevanje psihosocialnih tveganj pri delu in ergonomske ukrepe za preprečevanja kostno – mišičnih obolenj.^{xv}



15



Preglednejše ikone in večja pisava

Opis ukrepa in usmeritve za vpeljavo:

Na ravni podjetja se dogovori o poenoteni velikosti ključnih dokumentov, ki so pomembni za natančno in tekoče delo zaposlenih. Ravno tako se za starejše zaposlene sistemsko uredi, da so ikone na računalnikih, ki jih uporabljajo, preglednejše in bolj vidne. Za uvajanje ukrepa je potrebno natančno določiti, kakšna je velikost pisave in kateri dokumenti se pišejo z večjo pisavo. Ravno tako je potrebno določiti poenoteno resolucijo za prikaz računalniških ikon. V podjetju se določi oseba, ki je odgovorna, da pri vseh vključenih zaposlenih računalnike ustrezno nastavi.

Namen ukrepa: Namen je, da zaposleni z manj truda in naprežanja uporabljajo računalnik. Večja velikost pisave pa starejšim zaposlenim omogoči bolj tekoče, manj utrujajoče delo.

Primernost ukrepa: Ukrep je primeren za vsa podjetja.
(mikro, mala, srednja, velika podjetja)

Ciljna podskupina: Vsi starejši zaposleni, ki pri svojem delu uporabljajo računalnik, ter vsi zaposleni, ki delajo z dokumenti in imajo za podlago dela razne načrte, skice ipd.

Vrednotenje (finančno/časovno): Ukrep je za podjetja finančno nezahteven, potrebuje angažma nekoga, ki uredi ustrezne resolucije na računalnikih. Se pa lahko ob tiskanju porabi več papirja.

Predvideni učinki: Lažje delo z računalnikom, manj napak pri delu.



16



Razbremenitev ob delovnih konicah

Opis ukrepa in usmeritve za vpeljavo:

Delovni proces se prilagaja tako, da so ob posebnih obremenitvah v ospredju mlajši zaposleni, kar pomeni, da starejši zaposleni ob delovnih konicah niso neposredno izpostavljeni, ampak so pomoč v ozadju. Pri uvajanju tega ukrepa je potrebno paziti, da se starejših zaposlenih ne bi po nepotrebnem potiskalo v ozadje, ampak le razbremenilo ob pričakovanih visokih konicah. Uvajanje tega ukrepa je lahko občutljivo, zaradi tega je pred uvajanjem potrebno vzpostaviti ustrezno komunikacijo med mlajšimi in starejšimi zaposlenimi. Pomembno je, da v izvajanju ukrepa obe skupini prepoznata koristnost in njegov pozitiven učinek. Z ustrezno komunikacijo in aktivnim vključevanjem zaposlenih, le-ti ukrep sooblikujejo in ga ponotranjijo. Potrebno je paziti, da se takšen način dela ne prelije tudi preko meja delovnih konic in ne postane normalen način dela.

Namen ukrepa: Starejše zaposlene fizično in psihično razbremenimo visokih delovnih pritiskov.

Primernost ukrepa: Ukrep je primeren predvsem za srednja in velika podjetja.
(mikro, mala, srednja, velika podjetja)

Ciljna podskupina: Starejši zaposleni, pri katerih se v delovnem procesu pojavijo pričakovane stresne, naporne delovne konice in obremenitve.

Vrednotenje (finančno/časovno): Ob predpostavki, da je v organizaciji ustrezno število kadra, ta ukrep predstavlja predvsem organizacijski zalogaj.

Predvideni učinki: Manj stresa pri zaposlenih in napak pri delu.



Primer dobre prakse iz Slovenije

P R I M E R D O B R E P R A K S E

Medgeneracijske razlike
so lahko pogoj za
boljši uspeh
celotne družbe

HIDRIA, d. o. o. – Celostna skrb za starejše zaposlene

V korporaciji Hidria, ki se uvršča med vodilne evropske in svetovne korporacije na področju avtomobilskih in industrijskih tehnologij, se zavedajo, da medgeneracijske razlike ne pomenijo le zahtevnejših odnosov, saj so prav te lahko pogoj za boljši uspeh celotne družbe. Korporacije, v katerih se oblikuje organizacijska kultura, ki je strpna do vseh teh razlik, ki se kažejo v komunikacijskih slogih, delovni etiki, odnosu do avtoritete, razumevanju timskega dela in osebne odgovornosti, odnosu do tehnologije idr., so lahko uspešnejše, saj se kar najbolje odzivajo na vse hitrejše spremembe v globalnem okolju. Različne generacije zaposlenih namreč prinašajo na delovna mesta raznovrstne vrednote, življenjske stile, poglede in razmišljanja. Starejši, kljub poslovnemu okolju, ki na prvi pogled zanje ni najoptimalnejše, lahko s svojimi prednostmi, kot so delovne izkušnje, obzirnost, razumnost in drugačna sposobnost presojanja na podlagi bogatih življenjskih izkušenj, upoštevajo določene vidike, ki bi jih timi mlajših generacij, lahko spregledali, kar bi dolgoročno gotovo imelo negativne posledice.

Svoje aktivnosti, ki so neposredno vezane na starejše generacije zaposlenih, so tako usmerili v različne projekte:

- **Prenos znanja:** skrbijo, da v zadnjih letih pred zaključkom delovne kariere zaposleni svoje znanje širijo na mlajše generacije. Skozi sistem razvojnih načrtov za zaposlene pridobivajo dragocene informacije o manjkajočih znanjih mlajših zaposlenih, katerim le-ta predajajo izkušenejši zaposleni. **Starejši zaposleni v korporaciji Hidria so vse bolj vključeni v različne oblike mentorstev**, s čimer jim dajejo tako formalno kot neformalno potrditev njihovega dosedanjega uspešnega dela. Njihovo mentorsko delo je, poleg psihološkega učinka, ki ga ima na zaposlenega, **tudi ustrezno dodatno nagrajeno.**
- Podobne aktivnosti se vodijo tudi pri upravljanju nasledstev. V korporaciji Hidria imajo po posameznih poslovnih enotah **izdelane načrte predvidenih upokojitev v naslednjih petih letih**, pri katerih upoštevajo, da mora imeti vsakdo na omenjenem seznamu določenega svojega naslednika, ki ga daljše obdobje pred zaključkom delovne kariere uvaja v svoje delo. Na ta način se postopoma razbremenjuje operativnih nalog, hkrati pa je to pomembno tudi za sam prehod v tretje življenjsko obdobje, saj zaključek delovne kariere v tem primeru ni nenaden in omogoča posamezniku počasnejši miselni preskok. Nenazadnje, kdo pa bi želel zaključiti z delom vedoč, da le-tega ni ustrezno predal komu, ki bo vse dotedanje delo nadgradil s svojimi pristopi, z upoštevanjem zbranih izkušenj bodočega upokojenca.
- **Starejšim zaposlenim v korporaciji Hidria pripada tudi dodatno število dni dopusta, ki je nad minimumom, določenim po panožni kolektivni pogodbi.**
- **Spremembe delovnih mest poskušajo čim bolj ergonomsko uskladiti z zaposlenimi, zato je tudi več izobraževanj kreatorjem delovnih mest namenjenih ravno poglobljenemu poznavanju ergonomije in vplivu staranja delovne sile na psihofizične zmožnosti zaposlenih.** Poleg tega, da zaposlenim omogočajo sofinanciranje fizično intenzivnih vadb, poseben poudarek namenjajo vadbam, ki so še posebej primerne za starejšo populacijo, npr. brezplačna udeležba na pilatesu, sofinancirana udeležba na plavanju, igranju namiznega tenisa idr. Istočasno zaposlene tudi vedno obvestijo o brezplačnih aktivnostih, ki se odvijajo v domačih krajih zaposlenih, in so primerne za vse starosti, npr. brezplačna poletna joga v parku, različne aktivnosti zdravstvenih domov, npr. vsakoletni testi hoje ipd.

Kot je bilo že predhodno izpostavljeno, je veliko aktivnosti projekta za promocijo zdravja namenjenih ohranjanju psihofizične kondicije zaposlenih v okviru podaljševanja delovne dobe. Zavedajo se namreč, da so nekateri, predvsem proizvodni delavci po določenem obdobju dela, fizično izčrpani ali imajo določene s starostjo in/ali delom pogojene zdravstvene težave. Tudi spremembe na področju uvajanja novih tehnologij v ljudeh vzbujajo strah in odpor, zato se zavedajo pomena individualnega pristopa do vseh zaposlenih.

Potrjuje se dejstvo, da nekaj dodatno vložene energije na področju ohranjanja vitalnosti zaposlenih

rezultira v večji pripadnosti, splošnem zadovoljstvu in nenazadnje dobrem fizičnem počutju vseh zaposlenih. Še posebej pa je to pomembno pri starejši delovni sili, pri kateri se ne moremo izogniti biofiziološkim spremembam. Kljub temu lahko veliko naredimo na preventivnem delu, saj se zavedamo, da z določenimi aktivnostmi vplivamo na ohranjanje dobrega telesnega zdravja in ustreznih kognitivnih funkcij. Tovrstne aktivnosti na delovnem mestu so nenazadnje tudi naložbe v kakovostno življenje po zaključku aktivne delovne dobe.

17



Čas zame

Opis ukrepa in usmeritve za vpeljavo:

Starejši zaposleni imajo možnost obiskovanja izbrane alternativne oblike programa za krepitev zdravja in sproščanja (npr. bioterapija, bioresonanca, antistresni programi, masaža, meditacija...) med delovnim časom. Pri tem se določi, da gre določen delovni čas, npr. 2 uri na mesec, v breme delodajalca. Podjetje naj določi natančne kriterije, kdaj, kako pogosto in za koliko časa, je zaposleni upravičen do dodatnega obiska izbranega programa.

Namen ukrepa: Zaposlenim je omogočeno, da redno in pravočasno obišejo ustrezen program za krepitev zdravja in sproščanja, kar kratkoročno in dolgoročno ugodno vpliva na njihovo splošno počutje in zdravstveno stanje.

Primernost ukrepa: Ukrep je primeren za vsa podjetja.
(mikro, mala, srednja, velika podjetja)

Ciljna podskupina: Vsi starejši zaposleni, ki imajo akutne in kronične zdravstvene težave.

Vrednotenje (finančno/časovno): Finančni vložek ukrepa so stroški dela zaposlenega, ki jih delodajalec pokrije, kljub njegovi odsotnosti.

Predvideni učinki: Zaposleni bodo svoje zdravstveno stanje lažje nadzorovali, prav tako bodo lažje obvladovali kronične bolezni, akutne pa pravočasno sanirali.



18



Parkiraj tukaj

Opis ukrepa in usmeritve za vpeljavo:

V organizacijah, kjer predstavljajo parkirni prostori omejeno dobrino, se le-ti starejšim zaposlenim dodelijo prednostno. Določi se število parkirnih prostorov, ki so namenjeni le starejšim zaposlenim v organizaciji. Če je parkirnih prostorov zelo malo, se določijo pravila, po katerih imajo starejši zaposleni parkirišče rezervirano le določen čas – parkirna mesta si med sabo po določenem času izmenjujejo. Če se odločimo za »kolobarjenje« parkirnih mest med starejšimi zaposlenimi, je potrebno izdelati natančen časovni raspored in določiti merila dodelitve.

Podjetja, ki pa imajo na razpolago dovolj parkirnega prostora pred svojimi poslovnimi prostori, za svoje starejše zaposlene označijo parkirne prostore v bližini vhoda. Pri tem je potrebno ločiti parkirne prostore za starejše zaposlene in invalide.

Namen ukrepa: Starejšim zaposlenim na takšen način olajšamo dostop do delovnega mesta.

Primernost ukrepa: Ukrep je primeren za vsa podjetja, ki imajo parkirišča za zaposlene.
(mikro, mala, srednja, velika podjetja)

Ciljna podskupina: Starejši zaposleni, predvsem tisti, ki imajo kronične težave z gibalnim sistemom in bi jim iskanje parkirnega prostora in oddaljenost le-tega, povzročilo dodaten napor.

Vrednotenje (finančno/časovno): Če ima podjetje na voljo parkirišča, zahteva uvedba tega ukrepa minimalne finančne vložke – le oznake prostora. Časovno se lahko izvede v kratkem roku.

Predvideni učinki: Večja zavzetost in pripadnosti organizaciji.

19



Optimalna glasnost

Opis ukrepa in usmeritve za vpeljavo:

V organizaciji se poskrbi, da so zvočne naprave, ki se uporabljajo (telefoni, zvočni posnetki ipd.), dovolj naglas. To je predvsem pomembno v okoljih, kjer se že zaradi narave dela pojavljajo težave s sluhom, kar lahko v kombinaciji z leti vodi k nastanku perečega problema, ki pomembno vpliva na kakovost komunikacije. Ob uvedbi ukrepa se naredi popis, katere zvočne naprave se v podjetju uporabljajo. Določi se posameznik, ki je odgovoren, da v podjetju poenoti in ponastavi zvočne naprave, tako da so nastavljene na določeno jakost, ki je optimalna tudi za osebe s slabšim sluhom.

Namen ukrepa: Pomembno je, da se predvsem v hrupnih okoljih starejšim zaposlenim omogoča, da so zvočne naprave in medosebna komunikacija, dovolj naglas.

Primernost ukrepa: Ukrep je primeren za vsa podjetja.
(mikro, mala, srednja, velika podjetja)

Ciljna podskupina: Starejši zaposleni, ki delajo v okoljih, kjer narava dela kvarno vpliva na sluh.

Vrednotenje (finančno/časovno): Ukrep finančno ni zahteven, predstavlja le prilagoditev obstoječih komunikacijskih pripomočkov.

Predvideni učinki: Manj napak zaradi komunikacijskih nesporazumov.





Primer dobre prakse iz Madžarske

P R I M E R D O B R E P R A K S E

Balloon Lights«, posebne luči za boljšo zaščito oči, v čelade z nameščenimi mikrofoni za boljšo komunikacijo...

Uvedli so **Dan zdravja**, kjer promovirajo sodelovanje pri športnih aktivnostih in redne zdravstvene preglede

MAVIR ZRt – Izboljšanje delovnih sposobnosti starejših delavcev v energetiki

V Kar 60 % zaposlenih v podjetju, ki dela na distribucijskih postajah, je starih več kot 50 let. Zaradi narave dela so redno izpostavljeni opremi z visoko napetostjo, vročini in hrupu. V podjetju so se osredotočili na ukrepe, ki bodo dolgoročno izboljšali zdravstveno stanje in dobro počutje vseh zaposlenih ter s tem vzdrževali zaposlenost starejših delavcev in ščitili zdravje mlajših. Investirali so v tako imenovane »Balloon Lights«, posebne luči za boljšo zaščito oči, v čelade z nameščenimi mikrofoni za boljšo komunikacijo, v vsa vozila namestili defibrilatorje in osebni pozivnik GPS za prvo pomoč. **Zaposlenim je na voljo 24-urna brezplačna zdravstvena pomoč.** Uvedli so Dan zdravja, kjer promovirajo sodelovanje pri športnih aktivnostih in redne zdravstvene preglede. **Zaposlenim priporočajo, da redno koristijo svoj dopust in ga subvencionirajo.**

Rezultati kažejo, da se je zmanjšalo število bolniških odsotnosti iz približno 2000 dni v letu 2006 na približno 500 dni v letu 2015. Vedno več zaposlenih koristi možnost brezplačnega pregleda na Dan zdravja (v letu 2015 ga je koristilo 225 zaposlenih, leta 2010 pa 100). Število dni subvencioniranega dopusta se je v zadnjih desetih letih kar podvojilo.

Beri več ➞

<https://osha.europa.eu/sites/default/files/publications/documents/TEAL17001SL.pdf>

20



Priporočila nabavni službi

Opis ukrepa in usmeritve za vpeljavo:

Pri izbiri ergonomsko ustrežnejših delovnih sredstev je potrebno sodelovanje med kadrovske in nabavno službo. Kadrovska služba zazna potrebe glede na starostno strukturo sodelavcev in pripravi priporočila nabavni službi. Pripravi lahko kratko predstavitevno usposabljanje, ki prikaže ključne potrebe in specifične starejših zaposlenih. Na takšen način se zaposleni v nabavni službi dobro seznanijo s potrebami starejših zaposlenih, zato razumejo, na kaj morajo biti pozorni pri nabavi delovnih sredstev. Podjetje, ki uvede ta ukrep v nabavno službo, določi delavca, ki je odgovoren za nabavo delovnih sredstev in pripomočkov; izdelajo se protokol komunikacije med nabavno in kadrovske službo. Podjetje lahko za svetovanje pri izboru najboljših delovnih sredstev, angažira tudi zunanje strokovnjake.

Namen ukrepa: Z ukrepom lahko pomembno vplivamo na boljše počutje zaposlenih in posledično na večje zadovoljstvo. Vpliva lahko tako na kronično kot akutno zdravstveno stanje starejšega zaposlenega.

Primernost ukrepa: Ukrep je primeren predvsem za srednja in velika podjetja (mikro in mala podjetja nimajo nabavne službe).

Ciljna podskupina: Ukrep je namenjen vsem starejšim zaposlenim, saj deluje preventivno in posledično zmanjšuje možnost bolniških odsotnosti in telesnih okvar.

Vrednotenje (finančno/časovno): Finančni vložek je odvisen od števila identificiranih potencialnih upravičencev za ukrep. Nujno je ugotoviti potrebe in se dogovoriti z dobavitelji za boljše ponudbe, če potrebujemo več sredstev (npr. prilagodljivih miz za stoječe delo).

Predvideni učinki: Zaposleni, ki se jim omogoči ustrežnejša in prilagojena delovna oprema, cenijo skrb za počutje ter so zadovoljnejši pri delu, kar dolgoročno vpliva na boljše zdravstveno stanje zaposlenih.





Primer dobre prakse iz Italije



P R I M E R D O B R E P R A K S E

Dodatni **preventivni ukrepi**
potrebni za
starostno skupino
nad 50 let

Povečali so
kontrolne obiske
na delovnih mestih
starejših zaposlenih

TARKETT S.p.A – Zmanjšanje tveganja na delovnem mestu za zaposlene, starejše od petdeset let

Pri Tarkettu, proizvajalcu talnih oblog iz linoleja, je 34 % zaposlenih tako v proizvodnji kot administraciji, starejših od 50 let. Zaznali so tudi, da je večina bolezni prizadela prav to starostno skupino. Najpogostejše so bile srčno-žilne bolezni, ki so posledica ponavljajočih se gibov, temperaturnih sprememb, mišično-skeletnih obolenj, izgube moči, zmanjšanje ostrine vida ter padcev.

Pripravili so analizo tveganj in določili, da so dodatni preventivni ukrepi potrebni za starostno skupino nad 50 let. Pred tem so imeli izobraževalne seminarje na temo dejavnikov tveganja na 4 leta, sedaj jih imajo za to starostno skupino na 2 leti. Povečali so kontrolne obiske na delovnih mestih starejših zaposlenih na enkrat tedensko. Rezultati, ki so jih ti obiski povzročili, se kažejo v zmanjšanju fizičnih obremenitev z nabavo prenosnih električnih dvigal, namesto standardnih škatel za orodje, nabavi kovčkov za orodje na kolesih, vgradnji hidravlične platforme za dvigovanje materialov, s čimer so zmanjšali obremenitve za delavce.

Beri več ➔

<https://osha.europa.eu/sites/default/files/publications/documents/TEAL17001SL.pdf>

21



Rotacija delovnih mest in delovnih nalog

Opis ukrepa in usmeritve za vpeljavo:

Rotacija delovnih mest pomeni kroženje delavcev znotraj delovnega procesa oz. premikanje zaposlenega z enega delovnega mesta na drugega znotraj področja podjetja. Pri rotaciji delovnih nalog pa sodelavci praktično spoznajo posebne naloge drugih sodelavcev in medsebojne vplive ter povezanost teh nalog. Na tak način se zaposleni usposobijo za osnovno opravljanje posebnih nalog drugih sodelavcev. Za uspešno izvedbo ukrepa je priporočljivo, da podjetje opravi analizo delovnih mest in nalog, da ugotovijo, katera delovna mesta se lahko smiselno vključi v rotacijski krog. Pomembno je namreč, da so delovna mesta, ki so v rotacijskem krogu, medsebojno dovolj različna, da fizično različno obremenjujejo zaposlene, hkrati pa morajo biti po zahtevnosti in kompetencah dovolj sorodna. Ukrep lažje implementirajo podjetja, ki imajo oblikovane matrike večopravilne usposobljenosti kadrov. Ukrep se povezuje s spremljanjem delovnega razvoja zaposlenega, saj posega tudi v področje delovne uspešnosti, pripravljenosti na spremembe in zavzetosti. Priporočljivo je, če podjetje dosledno spremlja učinke ukrepa, saj se natančno težko predvidi, kako se posamezni zaposleni počutijo in funkcionirajo ob spremembah delovnih mest in nalog. Pri tem ukrepu moramo biti posebej pazljivi, da poteka v skladu z zakonskimi podlagami, sistemizacijo in delovnimi zmožnostmi zaposlenih.

Namen ukrepa: Zaposlenemu se omogočijo dodatna izobraževanja in razvijanje njegove poklicne kariere ter prekinitev opravljanja rutinskega dela. Razumevanje in spodbujanje interakcije med člani tima in razvijati različne poglede na delovne naloge. Zaposleni naj bi bili usposobljeni za tiste naloge, ki zahtevajo visoko stopnjo sodelovanja in medsebojne odvisnosti med sodelavci.

Primernost ukrepa: Rotacija med delovnimi nalogami je še zlasti primerna za mikro in mala podjetja, kjer je multifunkcionalnost zaposlenih pomembna za nemoten potek delovnega procesa za čas krajših odsotnosti zaposlenega. Ukrep je primeren tudi za srednja in velika podjetja, saj je multifunkcionalnost dobrodošla tako za delodajalca kot za delavca, ki zaradi zagotavljanja nemotenega delovnega procesa opravi nujno nalogo sodelavca. Rotacija med delovnimi mesti pa je primerna za srednja in velika podjetja, kjer je nabor delovnih mest znotraj posameznega področja večji.



Ciljna podskupina: Ukrep je primeren za vse zaposlene, saj zaposleni s širjenjem znanja pridobivajo dodatne kompetence za delo. Rotacija delovnih mest je še zlasti primerna za starejše zaposlene, ki lahko pri tovrstnem ukrepu začasno opravljajo tudi lažje delo.

Vrednotenje (finančno/časovno): S finančnega vidika ukrep ni zahteven. Predstavlja pa organizacijski in kadrovski izziv, saj je potrebno previdno izbirati delovna mesta ter naloge in predvsem zaposlene, ki se vključijo v ta ukrep.

Predvideni učinki: Razvoj kompetenc zaposlenega, zmanjša naveličanost, poveča se produktivnost in kakovost opravljenega dela, dodatno se spodbuja usposabljanje zaposlenih za različne spretnosti, kar posledično poveča fleksibilnost in prilagodljivost podjetja.



Primer dobre prakse iz Slovenije

P R I M E R D O B R E P R A K S E

Aktivno se ukvarjajo
s **promocijo**
zdravja pri delu

Vodja delavca je tisti,
ki zazna, da starejši
delavci dela
ne zmorejo

DOMEL, d.d. – Rotacija delavcev po različnih nalogah in vključenost vodij

Skupino DOMEL, ki je ena izmed vodilnih razvojnih dobaviteljev električnih motorjev za sesalnike, enosmernih motorjev, elektronsko komutiranih motorjev in sestavnih delov, sestavljajo naslednja podjetja (Domel Holding d. d., Domel d. o. o., Domel Invalidsko podjetje d. o. o., Domel Energija in pet Spinof podjetij). Aktivno se ukvarjajo s promocijo zdravja pri delu. Njihova delovna praksa in izkušnje kažejo, da se je potrebno na individualni ravni ukvarjati z vsakim posameznikom posebej, pri čemer so vključeni tudi starejši zaposleni. Ravnaajo se po tem, da je v največji meri **vodja delavca tisti, ki zazna**, da starejši delavci dela ne zmorejo, zato jim poskuša **preko razporejanja delovnih nalog omogočiti lažje delo**. Glede na delovne zmožnosti **zaposleni rotirajo na dve uri, po različnih delovnih nalogah**. Največkrat zaposleni sami povedo, kje lahko delajo in kje ne. **Osnova vsemu je komunikacija in odnosi med zaposlenimi.**

V podjetju se zavedajo, da je pomembno in temeljno vprašanje: »Kaj lahko delam, da se mi zdravstveno stanje ne poslabša?« Skrb za zaposlene, ki imajo zdravstvene ali druge težave pa vodi v to, da podjetje poskuša najti najboljšo rešitev.

22



Bližnja lokacija

Opis ukrepa in usmeritve za vpeljavo:

Če ima podjetje več lokacij, se starejše zaposlene razporedi na lokacijo, ki je bližje domu zaposlenega. Takšen ukrep morda ni primeren za vse starejše zaposlene, saj je izvedba odvisna od delovnega mesta zaposlenega. Premestitev je mogoča le, če je tudi na bližnji lokaciji potreba po zaposlenčevem delovnem mestu in če so tam urejene ustrezne delovne razmere. Ob izvedbi ukrepa mora podjetje narediti analizo, katera so delovna mesta, ki jih je mogoče zasesti tudi na drugi lokaciji, ugotoviti ustreznost delovnih razmer in katerim zaposlenim bi se lahko nudila premestitev na bližnjo lokacijo. Priporočljivo je, da se z zaposlenimi, ki bi jih lahko premestili, opravi razgovor, saj ni nujno, da si želijo spremeniti lokacijo dela. Potrebno je pristopiti pazljivo, da ne bi izvedba ukrepa negativno vplivala na zaposlene, saj lahko sprememba socialnega okolja pri zaposlenih sproži stres in nelagodje.

Namen ukrepa: Prihranek daljše vsakodnevne vožnje starejših zaposlenih na delo in z dela.

Primernost ukrepa: Ukrep je primeren za srednja in večja podjetja.
(mikro, mala, srednja, velika podjetja)

Ciljna podskupina: Starejši zaposleni, ki jih je mogoče prerazporediti na lokacijo bližje njihovem domu.

Vrednotenje (finančno/časovno): Izvajanje ukrepa predstavlja predvsem organizacijski napor, finančni vložek ni visok.

Predvideni učinki: Ob izvajanju ukrepa imamo zadovoljnejše, produktivnejše in pripadnejše zaposlene.





23



Delo na domu ali z oddaljene lokacije

Opis ukrepa in usmeritve za vpeljavo:

Delodajalec, skladno z zakonodajo, nudi starejšim zaposlenim možnost občasnega ali rednega oz. stalnega dela na domu ali z oddaljene lokacije. Zaposleni in delodajalec se lahko dogovorita za celotno trajanje ali le za del delovnega časa delavca. Delodajalec v večini primerov zaposlenega oskrbi s potrebno pisarniško opremo (računalnik, telefon ipd.), zagotoviti pa mora tudi, da so delovne razmere primerne in ustrezajo zahtevam varnosti in zdravja pri delu. Ob uvedbi ukrepa mora podjetje narediti analizo, katera delovna mesta so primerna za redno in/ali občasno delo od doma. Pri tem je potrebno natančno opredeliti pravila (npr. kako pogosta je komunikacija s sodelavcem, kako si lahko razporeja delovni čas, katere so kontrolne točke poteka delovnega procesa, kakšna je dosegljivost in odzivnost sodelavca). Posebej je potrebno opredeliti tudi dostopnost in zaupnost skupnih dokumentov na strežnikih ipd.

Namen ukrepa: Zaposleni so deležni večjega zaupanja, poudarek je na rezultatih dela in ne na prisotnosti na delovnem mestu, zaposleni lažje usklajuje delo in družinske obveznosti, imajo večji vpliv na upravljanje svojega dela in časa.

Primernost ukrepa: Ukrep je primeren za vsa podjetja, katerih dejavnost podjetja omogoča delo na domu oz. z oddaljene lokacije.
(mikro, mala, srednja, velika podjetja)

Ciljna podskupina: Ukrep se lahko izvaja za tiste zaposlene, ki jim narava dela dopušča tovrstno obliko dela, namenjen pa je predvsem starejšim zaposlenim.

Vrednotenje (finančno/časovno): Ta ukrep lahko predstavlja za delodajalca prihranek z vidika stroškov dela (nižji pisarniški stroški, prihranek za prevoz na delo zaposlenega).

Predvideni učinki: Višja produktivnost in zadovoljstvo zaposlenega, prihranek časa za vsakodnevno vožnjo.



Primer dobre prakse iz Finske

P R I M E R D O B R E P R A K S E

ZVEZA FINSKIH TEHNOLOŠKIH INDUSTRIJ – Podaljšanje poklicne poti z dobrim počutjem pri delu

Ustanovili so skupino za dobro počutje pri delu

Uvedli so fleksibilnejši sistem dela, ki omogoča zaposlenim, da v določenih primerih delajo od doma

Zveza finskih tehnoloških industrij je stočlanska ekspertna organizacija, ki predstavlja interes finskih tehnoloških podjetij. Srečujejo se z izzivom starajočih zaposlenih, saj je njihova povprečna starost 49 let. Želijo obdržati zaposlene, minimizirati zgodnje upokojevanje, kjer je mogoče, in promovirati prenos znanja med mlajšimi in starejšimi zaposlenimi. Identificirali so številne dejavnike, ki prispevajo k duševnim naporom – zahtevne naloge, preveliki delovni napori in premajhno ravnovesje med službo ter prostim časom. Ustanovili so **skupino za dobro počutje pri delu**, da poskrbi za identificirane probleme, ki vodijo k psihičnim in fizičnim stresom. Za identifikacijo problematičnih področij so uporabili Indeks dobrega počutja pri delu (merilna skala od 1 do 10), za merjenje pa osebne vprašalnike.

Z raziskavo so ugotovili, **da je potrebno izboljšati področje delovnega časa, zato so uvedli fleksibilnejši sistem dela**, ki omogoča zaposlenim, da v določenih primerih delajo od doma. Nekonsistentno vodenje je bilo naslednje področje za izboljšanje, zato so uvedli program za sistematičen razvoj vodij. Ustanovili so nadzorni svet, ki se vključuje v razvoj aktivnosti in srečuje šestkrat letno. Z metodo 360°, ki jo ponovijo dvakrat letno, pa identificirajo razvojna področja.

Rezultati so spodbudni, saj so se izboljšali vsi vidiki dobrega počutja pri delu. Zadovoljstvo z ravnovesjem služba – delo je po sprejetju ukrepov naraslo iz 5,83 v letu 2013 na 8,35 v letu 2016. Splošno zadovoljstvo z vodstvom pa že po šestih mesecih iz 7,81 na 8,25. Zmožnost zaposlenih, da nadaljujejo svoje delo do upokojitve, pa je iz 8,01 v letu 2013 narasla na 9,04 v letu 2016.

Beri več ➞

<http://teknologiateollisuus.fi/en/labour-market-0>
<https://osha.europa.eu/sites/default/files/publications/documents/TEAL17001SL.pdf>



Primer dobre prakse iz Velike Britanije

P R I M E R D O B R E P R A K S E

ASDA Stores – Ugodnosti za starejše zaposlene – prilagodljiv delovni čas

Pri Britanskem največjem trgovcu ASDA so ugotovili, da zaradi demografskih sprememb, v bazenih delovne sile, kjer so običajno iskali zaposlene, primanjkuje mlade delovne sile. Prepoznali so vrednost starejše delovne sile, ki jo lahko vključijo na osnovi polovičnega delovnega časa.

Organizirali so več kot 50 delavnic na zaposlitvenih centrih v Veliki Britaniji za vse, ki bi želeli nadaljevati delo in ne samo za tiste, ki bi želeli delati pri ASDA. Uvedli so zanimive ugodnosti, in sicer: **možnost trimesečnega neplačane dopusta med januarjem in marcem, dopust za stare starše – teden neplačanega dopusta ob rojstvu vnukov.**

ASDA ima v trgovinah, kjer je zaposlenih več starejših, manjši odstotek bolniških odsotnosti. Leta 2003 je bila ASDA izbrana kot ena izmed desetih najbolj želenih britanskih zaposlovalcev in kot britansko najboljše podjetje s prilagodljivim delom.

Beri več ➞

<http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/ge510-4017-aging-workforce.pdf>

24



Po meri oblikovani vložki za obutev

Opis ukrepa in usmeritve za vpeljavo:

Stoječe delo je zelo obremenjujoče, še posebej za starejše zaposlene. Stopala so del telesa, ki je obremenjen pri takšnem delu in neustrezna obremenitev stopal kvarno vpliva na cel spodnji gibalni sistem. Vsak posameznik ima specifično konstitucijo in s tem tudi različne potrebe glede obutve. Ortopedska obutev je v splošnem ustrežnejše oblikovana, vendar je univerzalna in ne zadošča vsem specifikam posameznikov. V ta namen se lahko oblikujejo vložki, ki so računalniško prilagojeni specifičnim potrebam stopala vsakega posameznika. Stoječe delo v delovnih čevljih s tako izdelanimi vložki je neprimerno lažje in manj stresno. Ta ukrep zahteva sodelovanje z zunanjim strokovnjakom za izdelavo po meri oblikovanih vložkov. Strokovnjaka se lahko povabi v podjetje ali pa se izbrane zaposlene napoti k njemu v ordinacijo. Ob uvedbi ukrepa je priporočljivo izdelati kriterije, po katerih se določi prioriteten izbor zaposlenih, ki bodo vključeni v ukrep. Potrebno je določiti letni finančni sklad, ki se na nivoju podjetja in/ali posameznih organizacijskih enot, nameni za ukrep.

Namen ukrepa: Zaposlenim omogočiti čim bolj varno in zdravju prijazno delo.

Primernost ukrepa: Ukrep se nanaša na vsa podjetja.

(mikro, mala, srednja, velika podjetja)

Ciljna podskupina: Vsi zaposleni v podjetju, ki imajo stoječe delo, še posebej blagodejno pa implementacijo ukrepa občutijo starejši zaposleni, ki imajo po dolgoletni angažiranosti določene kronične težave z zdravjem.

Vrednotenje (finančno/časovno): Ukrep je finančno sorazmerno zahteven, odvisno od števila zaposlenih, ki so vključeni v ukrep.

Predvideni učinki: Manj telesnih okvar zaposlenih, produktivnejši in zavzetejši zaposleni.

25



Prožno delo

Opis ukrepa in usmeritve za vpeljavo:

Uvedba prožnega dela pomeni priložnost za bistveno spremembo v kulturi podjetja. Izvesti jo je mogoče le na podlagi pravnih okvirov (197. člen Zakona o delovnih razmerjih (ZDR-1), ki govori o varstvu starejših delavcev) in dobrega zaupanja med delodajalcem ter zaposlenim.

Obliki prožnega dela:

- gibljev delovni čas, pri katerem zaposleni sam izbere čas svojega prihoda in odhoda z dela znotraj širše določenega poslovnega časa;
- strnjen delovni čas, pri katerem zaposleni opravijo toliko ur, kot bi jih sicer v polnem delovnem času, vendar jih lahko opravijo v krajšem obdobju oz. za to porabijo manj delovnih dni; Potrebno je paziti na prepoved prerezporeditve in neenakomerne razporeditve delovnega časa starejšega delavca ter na omejitev nadurnega dela. Tega ukrepa ni možno uporabiti brez pisnega soglasja delavca.

Namen ukrepa: Zaposleni lažje usklajujejo družinske obveznosti in imajo večji vpliv na upravljanje svojega časa in dela.

Primernost ukrepa: Načelno je ukrep primeren za vse velikosti podjetij, vendar vse oblike prožnega dela niso primerne za vsako podjetje ali za vsako delovno mesto.
(mikro, mala, srednja, velika podjetja)

Ciljna podskupina: Ukrep se lahko izvaja za tiste zaposlene, ki jim narava dela dopušča tovrstno obliko dela, namenjen pa je predvsem starejšim zaposlenim.

Vrednotenje (finančno/časovno): Vsak izmed ukrepov ima tudi različne stroškovne posledice, odvisno od razsežnosti in oblike izvedbe ukrepa.

Predvideni učinki: Večja učinkovitost, boljša delovna uspešnost in učinkovita izraba delovnega časa.





P R I M E R D O B R E P R A K S E



Primer dobre prakse iz Nizozemske

Uvedli delo s
krajšim delovnim časom in
delitev delovnih mest

LODERS CROKLAAN – Zmanjšanje tveganj pri izmenskem delu za vzdržnejše delovno življenje

Dobavitelj jedilnih olj, Loders Croklaan, je zaradi svoje 24-urne dejavnosti in starajoče delovne sile ugotovil potrebo po izboljšanju ravnovesja pri delu.

Glede na potrebe so uvedli delo s krajšim delovnim časom in delitev delovnih mest. Tako so izmenskimi delavcem zagotovili več časa med izmenami, ki jim je omogočil daljši počitek.

Spremembe so doživele zelo pozitiven odziv med delavci, delitev delovnih mest in krajši delovni čas, pa sta tudi zmanjšala tveganja, povezana z večimenskim delom.

Beri več ➞

<https://osha.europa.eu/sites/default/files/publications/documents/TEAL17001SL.pdf>

26



Dobra osvetlitev

Opis ukrepa in usmeritve za vpeljavo:

V organizaciji se poskrbi za dobro osvetljenost delovnih površin. Starejši zaposleni imajo pogosto težave z vidom, zato je pomembno, da so delovne površine primerno osvetljene. Pri tem je potrebno biti pozoren na ustrezno ravnovesje, saj lahko prevelika osvetljenost kvarno vpliva na vid zaposlenega. Ob uvajanju ukrepa je priporočljivo, da se opravi analiza, kje v podjetju bi bilo smotrno izboljšati osvetljenost delovnih površin. Če je potrebnih izboljšav več, se oblikuje načrt zamenjave osvetljave, ki vključuje prioriteta področja, časovno razporeditev in pričakovano finančno investicijo. Če v podjetju nimajo ustreznih kadrov za izvedbo ukrepa, se angažira zunanji strokovnjak.

Namen ukrepa: Pomoč starejšim zaposlenim, ki imajo težave z vidom, da svoje delo opravljajo natančno in hitro, brez dodatnega napora.

Primernost ukrepa: Ukrep je primeren za vsa podjetja.
(mikro, mala, srednja, velika podjetja)

Ciljna podskupina: Starejši zaposleni, ki delajo ob/na delovnih površinah, ki potrebujejo osvetljavo.

Vrednotenje (finančno/časovno): Finančni vložek ob izvedbi ukrepa predstavlja nakup ustreznih svetil.

Predvideni učinki: Natančnejše opravljeno delo, manj naprezanja zaposlenih.



27



Prerazporeditve

Opis ukrepa in usmeritve za vpeljavo:

Prerazporeditev je usklajevanje zahtev delovnega mesta z zmožnostmi in sposobnostmi starejših zaposlenih. Delodajalec starejšega zaposlenega prerazporedi iz različnih razlogov, kot so potrebe dela, ohranitev zdravja zaposlenega, razvoj kariere zaposlenega, nezmožnost opravljanja dosedanjega dela ipd. Pri tem je potrebno biti pozoren, da se zaposlenemu ob prerazporeditvi ne zniža plača, saj bi lahko imela prerazporeditev na slabše plačano delovno mesto negativen učinek na zaposlenega. Prerazporeditev na novo delovno mesto je koristna le, če je sporazumna in v interesu tako delavca kot podjetja. Ob uvedbi ukrepa je tako potrebno pazljivo proučiti sistemizacijo delovnih mest ter potreb podjetja in zmožnosti ter interesov sodelavca. Če podjetje nima ustreznega strokovnjaka za delovno pravo, je smiselno, da se konzultira s strokovnjakom.

Namen ukrepa: Ta ukrep ima namen preventivno strategijo za upravljanje starejših zaposlenih, ki je usmerjena k ohranjanju zaposljivosti, še posebej z vidika prožnosti, povečanja kompetenc, razvoja kariere ter varovanja zdravja.

Primernost ukrepa: Ukrep je lažje izvedljiv v srednjih in velikih podjetjih kot v mikro in malih podjetjih, saj je glede na večje število delovnih mest posledično tudi več možnosti za prerazporejanja na druga delovna mesta.
(mikro, mala, srednja, velika podjetja)

Ciljna podskupina: Vsi starejši zaposleni ne glede na področja dela.

Vrednotenje (finančno/časovno): Ukrep se izvaja sistematično, upoštevajoč potrebe delovnega procesa in zaposlenih. Lahko nastanejo določeni finančni vložki.

Predvideni učinki: Manjša delovna obremenitev zaposlenega, večja produktivnost in motivacija zaposlenega.



Primer dobre prakse iz Cipra

P R I M E R D O B R E P R A K S E

VASSILIKO CEMENT WORKS PLC – Integriran sistem upravljanja staranja delovne sile v težki industriji

Starejši delavci so posebej izpostavljeni tveganju z veččimzmskim delom in težkim delovnim obremenitvam

Omogočili so tudi oddelek prve pomoči in zaposlili medicinsko sestro med ključnimi delovnimi urami

Uvedli so program spremembe kulture delovanja timov, ki promovirajo timski duh in integracijo.

Značilnost fizično zahtevnih industrij je, da staranje delovne sile predstavlja velik izziv. V podjetju Vassiliko predstavljajo delavci, stari 50–64 let, 34 % delovne sile. Starejši delavci v težkih industrijah tvegajo zgodnejšo upokojitvev in nezmožnost dela, če delovno okolje in delo nista prilagojena njihovim zmanjšanim sposobnostim.

V podjetju so po oceni tveganja za starejše delavce ugotovili, da so starejši delavci posebej izpostavljeni tveganju z veččimzmskim delom in težkim delovnim obremenitvam. **Za zmanjšanje tega so povečali število izmen iz štiri na pet, z zaposlitvijo petnajstih novih sodelavcev.** Delavcem so dovolili daljše odmori med izmenami. Naredili so tudi ergonomske izboljšave, kar je vključevalo vgradnjo dveh novih dvigal za zmanjšanje fizične obremenitve in tveganja mišično-skeletnih obolenj. Za svoje zaposlene imajo zdravstvene preglede, pripravili pa so tudi elektronsko zapisovanje zdravstvenega stanja, da lahko določijo opravila, ki jih je delavec sposoben narediti in merila, ki lahko izboljšajo delovne razmere. Če delavec ne zmore več opravljati enakega dela zaradi zdravstvenih razlogov, podjetje podpira premestitev, ki je usklajena med delavcem, zdravnikom in vodstvom. Omogočili so tudi oddelek prve pomoči in zaposlili medicinsko sestro med ključnimi delovnimi urami. **Nabavili so dva defibrilatorja in za njuno uporabo izšolali 42 zaposlenih.**

Poleg tega so uvedli program spremembe kulture delovanja timov, v katerih so zaposleni različnih starosti iz različnih delovnih mest, ki promovirajo timski duh in integracijo ter sodelovanje med mlajšimi in starejšimi. Začeli pa so tudi s programi za starejše, ki vsebujejo preventivo pred nesrečami, stres managementa in uporabo novih tehnologij. Za varovanje duševnega zdravja so na področju obvladovanja stresa omogočili posvet s psihiatrom.

V podjetju so dosegli povečanje učinkovitosti dela med vsemi starostnimi skupinami. Ukrepi za izboljšavo delovnega okolja so prinesli večje zadovoljstvo pri delu zaposlenih. Z uvedbo pete izmene je bilo doseženo večje ravnovesje med delom in zasebnim življenjem. **Več kot 90 zaposlenih se je udeležilo posveta s psihiatrom o boljših načinih obvladovanja stresa.**

Beri več ➞

<https://osha.europa.eu/sites/default/files/publications/documents/TEAL17001SL.pdf>

28



Stojim ali sedim

Opis ukrepa in usmeritve za vpeljavo:

Delovni proces se načrtuje in organizira tako, da zaposlenim omogoča kombinacijo sedečega ali stoječega dela. Na ta način zaposleni sami določajo, kaj jim v določenem trenutku najbolj ustreza. Takšen pristop je pozitiven predvsem z vidika večje fleksibilnosti telesa, obenem pa se minimizirajo prisilna drža in enaki ponavljajoči se gibi. Ukrep zahteva prilagoditev delovnega procesa in nakup/zamenjavo kakšnega delovnega sredstva. Pri tem se najpogosteje uporabljajo stoječe delovne postaje. Priporočljivo je, da podjetje opravi podroben posnetek stanja in opravi študijo, katera delovna mesta bi se lahko učinkovito nadgradilo s pomočjo stoječe delovne postaje ali drugega sredstva. Če znotraj podjetja ni kadra, ki bi imel dovolj znanja za tovrstno presojo, je pomembno, da se angažira ustrezno usposobljen strokovni kader. Ob spremembi je potrebno ustrezno usposobiti zaposlene, ki bodo delali na izboljšan način.

Namen ukrepa: Zaposlenim olajšati delovni proces.

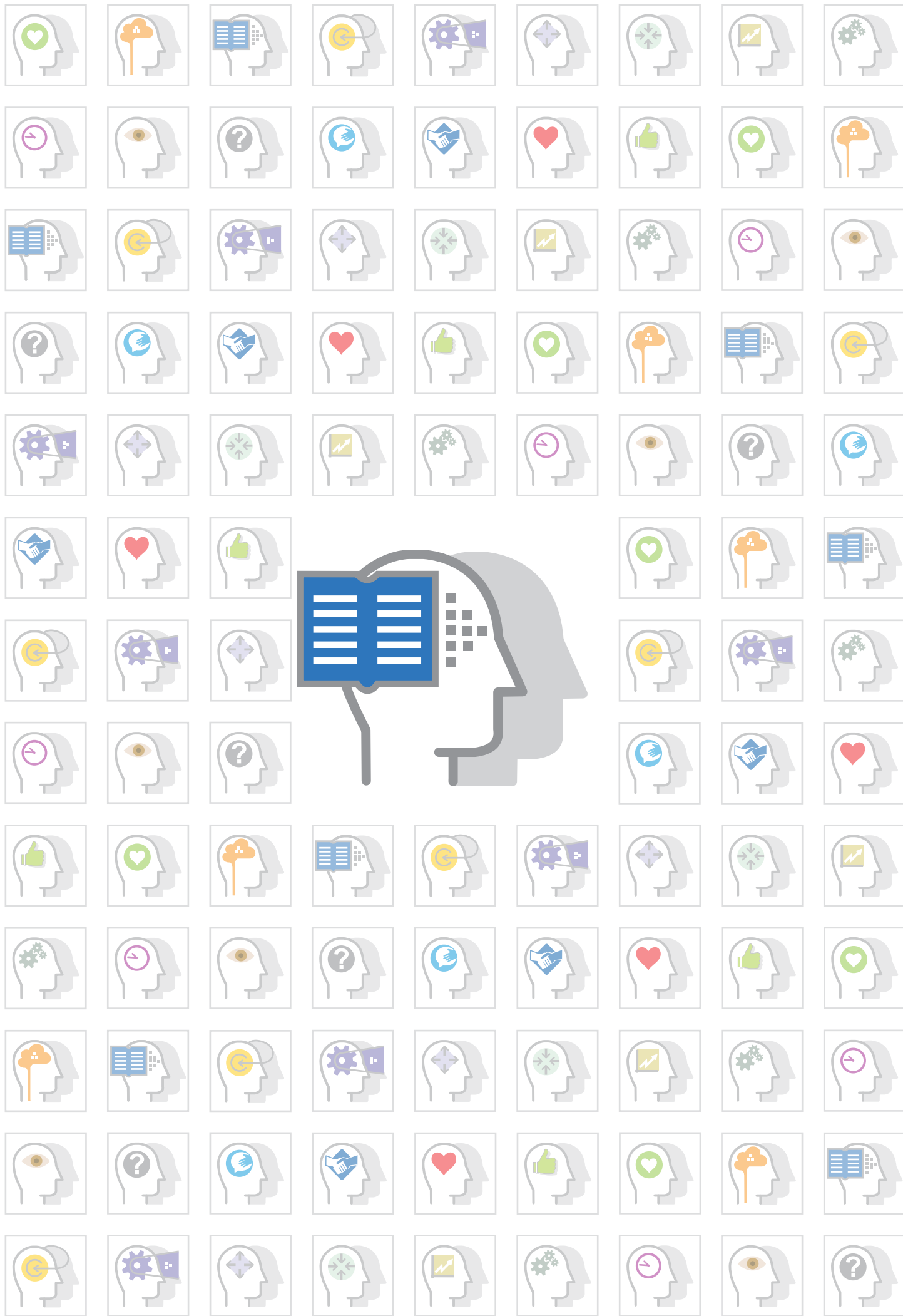
Primernost ukrepa: Ukrep se nanaša na vsa podjetja.

(mikro, mala, srednja, velika podjetja)

Ciljna podskupina: Starejši zaposleni, ki opravljajo stoječe ali sedeče delo s ponavljajočimi se gibi.

Vrednotenje (finančno/časovno): Finančno ukrep lahko sodi med zahtevnejše, odvisno od razsežnosti izvajanja ukrepa. Nakup npr. stoječe postaje predstavlja za podjetje določen finančni vložek.

Predvideni učinki: Lažje delo zaposlenih, večja produktivnost in manj bolniških izostankov.



III.

Kadrovski razvoj, kompetence in usposabljanje

Na področju vseživljenjske karijerne orientacije je v Sloveniji Program »Vseživljenjska karierna orientacija za delodajalce in zaposlene« (VKO) zagotovil zaposlenim večjo dostopnost in kakovost razvoja njihovih karier.^{XVI}

29



Letni razgovor z vodjo

Opis ukrepa in usmeritve za vpeljavo:

Podjetja prilagodijo obrazce, na podlagi katerih se izvajajo letni razgovori s starejšimi zaposlenimi v podjetju. Razgovor je prilagojen vsakemu starejšemu zaposlenemu posebej. Poišče se močne točke zaposlenih, torej kako bi s svojimi izkušnjami in spoznanji pripomogli k razvoju in rasti podjetja. Tako se npr. lahko naredi načrt, na kakšen način bo zaposleni svoje »tiho« znanje in pridobljene izkušnje prenašal na sodelavce. Na razgovoru je pomemben tudi motivacijski moment v smislu, da se zaposleni še vedno počuti sprejetega in pomembnega za podjetje. Vodja lahko preko razgovora zazna, katera so še posebej pereča področja in omejitve, ki jih zaposleni doživlja, tudi zaradi starosti (fizične in psihične) ter na takšen način še ustreznejše pristopi k vodenju. Ukrep se lažje izvede, če v podjetju že obstaja sistem izvajanja redni letnih razgovorov z vsemi zaposlenimi. V tem primeru se naredi le modifikacija že obstoječe metodologije. Se pa priporoča, da se z vodji, ki bodo izvajali te prilagojene razgovore, naredi osvežitveno usposabljanje za uspešno izvajanje letnega razgovora, s poudarkom na specifikah upravljanja starejših zaposlenih. Za izvajanje usposabljanja in prilagoditev metodologije izvajanja letnega razgovora se lahko vzpostavi sodelovanje z ustreznim zunanjim izvajalcem.

Namen ukrepa: Vodja zaposlenemu posveti dovolj časa in mu pokaže, da so njegove izkušnje in znanje za podjetje še vedno zelo pomembne.

Primernost ukrepa: Ukrep je primeren predvsem za mala, srednja in velika podjetja, oz. za podjetja, (mikro, mala, srednja, velika podjetja) ki imajo vpeljane letne razgovore.

Ciljna podskupina: Vsi starejši zaposleni.

Vrednotenje (finančno/časovno): Ukrep finančno ni zahteven, še posebej, če imajo v podjetju že vpeljan sistem izvajanja letnih razgovorov. V tem primeru se obstoječe vsebinske podlage le ustrezno prilagodijo.

Predvideni učinki: Bolj zavzeti in pripadni zaposleni.





30



Razvojni načrti

Opis ukrepa in usmeritve za vpeljavo:

Za starejše zaposlene se v sodelovanju s kadrovsko službo in po potrebi z zunanjimi svetovalci, izdelajo specifični razvojni načrti, ki predvidevajo individualni razvoj zaposlenega. Pri tem je potrebno biti pozoren na to, da se razvoj prilagaja specifičnim kompetencam in osebnostnim značilnostim posameznika, kar pomeni, da upoštevamo posameznikove preference po prenosu znanja, sodelovanju ipd. Pomembno je, da starejši zaposleni spoznajo, da imamo tudi zanje vizijo znotraj podjetja in se čutijo kot pomemben del celote. Izvajanje ukrepa se povezuje s sistemom razvoja kadrov v podjetju, zato je pomembno, da se izvede, tako da se dopolnjuje z obstoječim sistemom. Če v podjetju ni uvedenega sistema razvoja kadrov s poudarkom na razvojnih načrtih, je priporočljivo, da se izvajanje ukrepa vpne v druge obstoječe kadrovske sisteme.

Namen ukrepa: Starejši zaposleni so popolnoma vključeni v doseganje ciljev podjetja. Njihovi razvojni načrti so skrbno in personalizirano izdelani, vključujoč njihove prednosti in omejitve.

Primernost ukrepa: Ukrep je primeren predvsem za srednja in velika podjetja, oz. vsa podjetja, ki (mikro, mala, srednja, velika podjetja) imajo sistem razvoja kadrov.

Ciljna podskupina: Vsi starejši zaposleni.

Vrednotenje (finančno/časovno): Finančni vložek izvajanja ukrepa ni zahteven, predvideva se pa več časovnega vložka kadrovskega strokovnjaka in vodje.

Predvideni učinki: Bolj zavzeti, pripadni in ciljno naravnani zaposleni.



Primer dobre prakse iz Slovenije

P R I M E R D O B R E P R A K S E

V okviru priprave programa je bila izvedena tudi anketa na temo **medgeneracijskega sodelovanja**

ZAVAROVALNICA TRIGLAV, d. d. – Medgeneracijsko sodelovanje

V Zavarovalnici Triglav so k izzivom medgeneracijskega sodelovanja pristopili že v letu 2013, po sprejetju novega Zakona o pokojninskem in invalidskem zavarovanju – v pričakovanju, da bo medgeneracijsko sodelovanje v prihodnje zaradi zviševanja starostne meje upokojevanja zaposlenih prineslo v zavarovalnico številne izzive s spremenjeno starostno strukturo zaposlenih.

Ob zavedanju prihajajočih sprememb je bil v prvi polovici leta 2015 sprejet programski dokument **Medgeneracijsko sodelovanje – sobivanje generacij** v Zavarovalnici Triglav, kjer so opredeljeni dolgoročni vidiki procesa staranja zaposlenih z akcijskim načrtom. V okviru priprave programa je bila izvedena tudi anketa na temo medgeneracijskega sodelovanja, ki je bila zavarovalnici v pomoč pri načrtovanju aktivnosti.

Najpomembnejši cilji, ki jim Zavarovalnica Triglav sledi na področju medgeneracijskega sodelovanja, so:

- **spreminjanje organizacijske kulture v smeri zavedanja**, da se s podaljševanjem delovne dobe spreminja starostna struktura zaposlenih in priprava zaposlenih vseh generacij na te spremembe,
- priprava vodij na delo s starostno mešanimi skupinami zaposlenih – **izobraževanje vodij**,
- **vseživljenjsko vzdrževanje strokovne usposobljenosti**, delovne učinkovitosti in zavzetosti zaposlenih,
- **prepoznavanje prednosti in aktivno soočanje s šibkejšimi platmi vsake izmed generacij ter povezovanje generacij v učinkovite time**.

V nabor aktivnosti za daljše časovno obdobje je vključenih več sklopov, in sicer:

- vodenje (vloga in naloge vodij),
- zdravje in varstvo pri delu,
- izobraževanje in usposabljanje,
- motiviranje.

Doslej so bile izvedene ali potekajo naslednje aktivnosti iz programa:

- v letu 2015 sta bili izvedeni dve pilotni delavnici, in sicer »Staranje in učinkovito sodelovanje med mlajšimi in starejšimi na delovnem mestu« in »Usposabljanje vodij za učinkovitejše delo s starejšimi zaposlenimi«, ki sta bili v letu 2016 umeščeni v nabor internih izobraževanj.
- v letu 2016 je bil poudarek na področju prodaje z izvedbo Raziskave o smiselnih zaposlitvenih možnostih za starejše zavarovalne zastopnike v družbi. Na temo iskanja zaposlitvenih možnosti za starejše zavarovalne zastopnike so v 2017 izvedli tudi dvodnevno Design Thinking delavnico.

- od leta 2015 potekajo intervjuji s starejšimi zaposlenimi (55+) s ciljem preučitve vidikov motiviranosti za delo v Triglavu v času do upokojitve. Odziv na povabila je nad pričakovanji.
- od leta 2015 so v nabor izobraževanj vključena izobraževanja s področja spletnih rešitev, ki so dostopna zaposlenim tako v službi kot tudi v zasebnem življenju, in za katera je mogoče z visoko verjetnostjo oceniti, da so zaposlenim, zlasti starejšim, zanimiva (Facebook, Twitter, Youtube, Gmail, Google Drive).

V okviru projekta DPP je bil letos sprejet ukrep o pogostejših preventivnih zdravniških pregledih za starejše – 55+ (na 3 leta).

Medgeneracijsko sodelovanje je tema številnih posvetov in konferenc, prav tako se tematika obravnava tudi v okviru programa Promocije varnosti in zdravja pri delu. V okviru programa Ideja IN, ki je v Zavarovalnici Triglav namenjen podajanju dobrih idej zaposlenih, so letos izvedli tudi natečaj Bodimo IN – in se medgeneracijsko povežimo.

V Zavarovalnici Triglav stremijo k temu, da bi bili zaposleni zdravi, zadovoljni in zavzeti, da se v delovnem okolju krepi vloga in pomen prenašanja znanj in izkušenj med zaposlenimi, spoštovanje vrednot posamezne generacije, sodelovanje in medsebojno zaupanje, predvsem pa medgeneracijska solidarnost, strpnost in razumevanje.

27. aprila 2015 je Zavarovalnica Triglav prejela evropsko priznanje Obvladajmo stres za zdrava delovna mesta – za dobro prakso na področju varnosti in zdravja pri delu 2014–2015. Sestavni del dobre prakse pod okriljem programa Triglav.smo, s katerim so se predstavili Evropi, je tudi medgeneracijsko sodelovanje.



31



Generacijska komplementarnost

Opis ukrepa in usmeritve za vpeljavo:

V podjetju se stremi k vzpostavljeni generacijski komplementarnosti vodje in namestnika oz. pomočnika. Če je vodja pripadnik »baby boom« ali starejše generacije, se za njegovega namestnika določi nekoga ustreznega iz mlajše »Y« generacije. Ali obratno: če je vodja pripadnik mlajše generacije, je njegov namestnik oz. pomočnik, ustrezen zaposleni iz starejše generacije. Na takšen način dosežemo, da se kot vodji z različnimi pristopi in pogledi dopolnjujeta. Pri uvedbi tega ukrepa je potrebno paziti, da je generacijska pripadnost le eno izmed meril za oblikovanje vodij in da je napredovanje v skladu z razvojnimi načrti zaposlenih. Pri izvajanju tega ukrepa ima veliko vlogo kadrovska služba, ki skrbi za to, da je napredovanje obeh udeleženih ustrezno ter v skladu s potrebami in zahtevami delovnega procesa. Priporočamo tudi psihološko presojo o skladnosti in možnosti sodelovanja vodje in namestnika ter vzpostavitev kontrolnih točk za spremljanje uspešnosti nove oblike sodelovanja.

Namen ukrepa: Dopolnjevanje različnih pristopov in pogledov vodij tima.

Primernost ukrepa: Ukrep je primeren za srednja in velika podjetja.
(mikro, mala, srednja, velika podjetja)

Ciljna podskupina: Starejši in mlajši zaposleni, ki imajo v individualnem razvojnem načrtu predvideno tudi vodstveno in razvojno vlogo.

Vrednotenje (finančno/časovno): Ukrep je zahtevnejši z vidika načrtovanja in razvoja kadrov.

Predvideni učinki: Ustreznejše vodenje timov, zavzetejši zaposleni.



Primer dobre prakse iz Slovenije

P R I M E R D O B R E P R A K S E

Za to panogo so izjemno dragocene izkušnje, ki prehajajo iz generacije na generacijo

Letne razgovore redno izvajajo med vodji in sodelavci na ravni celotnega podjetja

Zaposlenim omogočajo povezovanje in tkanje vezi tudi izven delovnega časa

Skupina CETIS – Spodbudno delovno okolje in izkušnje, ki prehajajo iz generacije na generacijo

V Skupini CETIS si s številnimi aktivnostmi na področju kadrovske politike in zadovoljstva zaposlenih prizadevajo ustvariti spodbudno delovno okolje za vse zaposlene, v katerem lahko izkoristijo svoje talente in tako strokovno kot osebnostno rastejo ter se razvijajo. S tem aktivno prispevajo k uspešnemu delovanju podjetja in posledično k ustvarjanju novih delovnih mest. **Pri tem aktivno vključujejo prav vse zaposlene, tudi starejše, in ne delajo razlik glede na starost.**

Znanje njihovih zaposlenih temelji na več kot 200-letni tradiciji s področja tiskarstva, pri njih zasledimo primere, ko so zaposleni predstavniki več generacij iste družine. Za to panogo so izjemno dragocene izkušnje, ki prehajajo iz generacije na generacijo, posebej na področju tiskarstva, saj formalno izobraževanje na tem področju več ne obstaja.

Velik poudarek dajejo stalnemu pridobivanju znanj in internemu prenosu znanj; v procese izobraževanja in usposabljanja je bilo v letu 2016 v različnih oblikah izobraževanja in izpopolnjevanja vključenih skoraj 96 % zaposlenih v matični družbi CETIS, d. d. Posebno pozornost posvečajo tudi prenosu znanj sodelavcev pred odhodom v pokoj.

Letne razgovore redno izvajajo med vodji in sodelavci na ravni celotnega podjetja, torej med vsemi zaposlenimi.

Zaposlenim omogočajo povezovanje in tkanje vezi tudi izven delovnega časa, in sicer v okviru različnih športnih in družabnih aktivnosti, ki se jih že tradicionalno radi udeležujejo tako mlajši kot starejši zaposleni.

Redno merijo organizacijsko klimo, rezultate predstavijo zaposlenim in skupaj z njimi sprejmejo ukrepe za izboljšanje. **Vsako leto uresničijo zastavljene ukrepe, kar se vsekakor odraža na občutnem izboljšanju organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih.** Verjamejo, da k temu pripomore tudi to, da se merjenj udeležujejo skoraj vsi zaposleni, tudi starejši.





Izvajanje strategij vseživljenjskega učenja

Opis ukrepa in usmeritve za vpeljavo:

Za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih je vseživljenjsko učenje pomemben dejavnik za razvoj poklicnih, procesnih in osebnostnih kompetenc. Zato delodajalec zaposlene nenehno motivira in spodbuja za vseživljenjsko učenje, starejšim daje v vednost, da prihaja do pomanjkljivosti v praktičnem delu zaradi pomanjkanja določenih znanj, določa cilje izobraževanja, ki se bodo starejšim zdeli dosegljivi, izbira pravilno učno metodo glede na potrebe in sposobnosti starejših zaposlenih, odpravlja negativna čustva starejših zaposlenih, povezana z izobraževanjem, kot je strah pred izobraževanjem, sramežljivost ipd. Za načrtno izvajanje strategij vseživljenjskega učenja strokovne službe podjetja pripravljajo analize izobraževalnih potreb, analize delovnih mest – oceno kompetenc, ki jih zaposleni potrebujejo oz. jih bodo potrebovali in pripravljajo izobraževalne načrte. Ključnega pomena pri izvajanju ukrepa je izbor ustreznega načina motiviranja zaposlenih, da se zavedajo nujnosti nenehnega razvoja in usposabljanja.

Namen ukrepa: Preprečiti upadanje znanja in spretnosti ter usposobljenosti med delovno aktivnim prebivalstvom. Za zaposljivost delavcev so ključnega pomena posodabljanje ter razvoj znanj in spretnosti. Le z intenzivnim vlaganjem v vseživljenjsko učenje ter razvoj kompetenc zaposlenih bo dosežen namen, da bosta tako posameznik kot podjetje dosegala maksimalne delovne rezultate dela ob vsestranskem zadovoljstvu tako zaposlenega kot delodajalca.

Primernost ukrepa: Ukrep sicer zahteva precej obširne postopke zato je primeren bolj za srednja in velika podjetja, ki imajo strokovne službe za izvajanje tovrstnih postopkov, a se lahko izvaja tudi v mikro in malih podjetjih s poenostavljenimi postopki.
(mikro, mala, srednja, velika podjetja)

Ciljna podskupina: Ukrep se izvaja za vse zaposlene.

Vrednotenje (finančno/časovno): Ta ukrep zahteva finančne vložke, ki so dobra naložba tako za prihodnost podjetja kot za zaposlenega.

Predvideni učinki: Zaposleni skozi celotno delovno obdobje v podjetju dosega zastavljene cilje podjetja, pri delu je učinkovit in zadovoljen.

33



Pridobivanje kompetenc

Opis ukrepa in usmeritve za vpeljavo:

Za starejše zaposlene se izvedejo prilagojena usposabljanja za razvoj in pridobitev manjkajočih kompetenc. Pri tem je potrebno poskrbeti, da izvajalci usposabljanj upoštevajo nekatere specifične potrebe in zahteve ciljne populacije. Tako se npr. posebej za skupino starejših zaposlenih organizira usposabljanje za tuje jezike in računalniško opismenjevanje. Prednost oblikovanja starostno homogenih skupin je predvsem, da se udeleženci usposabljanja ne počutijo odrinjene in manjvredne, če je njihovo predznanje skromnejše. Z vzpostavitvijo varnega okolja in odkrite komunikacije se udeleženci lažje sprostijo, postavljajo vprašanja in razvijajo manjkajoče kompetence. Ukrep se povezuje s sistemom usposabljanja in razvoja kompetenc v podjetju, zato je priporočljivo, da se ukrep izvaja v skladu z razvojnimi načrti oz. individualnimi načrti usposabljanja. Priporoča se, da se po izvedenem ukrepu izvede evalvacija usposabljanj, kar omogoča vpogled v ustreznost kakovosti izvajalca usposabljanja in zadovoljstva starejših zaposlenih z vsebino ter načinom izvedbe usposabljanja. Ukrep se izvaja pretežno z zunanjimi izvajalci.

Namen ukrepa: Pridobivanje in razvoj kompetenc na čim bolj prijeten in učinkovit način.

Primernost ukrepa: Ukrep je primeren za vsa podjetja.

(mikro, mala, srednja, velika podjetja)

Ciljna podskupina: Starejši zaposleni, ki imajo primanjkljaj določenih kompetenc.

Vrednotenje (finančno/časovno): Finančni vložek podjetja predstavlja izvedba usposabljanj in izpad zaposlenega iz delovnega procesa v času usposabljanja.

Predvideni učinki: Bolj usposobljeni zaposleni, večja kakovost dela.





34



Usposabljanje za notranjega trenerja

Opis ukrepa in usmeritve za vpeljavo:

Starejše zaposlene podjetje ciljno usposablja kot notranje trenerje. To je nadvse pomembno, saj so starejši zaposleni nosilci tihega znanja in neprecenljivih izkušenj, ki včasih nimajo dovolj veščin za predajanje znanja na ustrezen in razumljiv način. Starejše zaposlene je zato potrebno opremiti z osnovnimi veščinami s področja komunikacije, andragogike ter medgeneracijskih značilnosti. Notranji trenerji so izkušeni nosilci specifičnih znanj, ki jih v organizirani obliki predajajo sodelavcem. Govorimo o notranjih izvajalcih usposabljanj, ki po načrtih internega prenosa znanja izvajajo razne delavnice znotraj oddelka in tudi med posameznimi oddelki podjetja. Pred izvedbo ukrepa je potrebno v podjetju identificirati potencialne zaposlene, ki jih bomo usposobili za notranje trenerje ter ugotoviti njihov interes, če so pripravljeni pridobiti kompetence za interni prenos znanja in tega v internem okolju tudi izvajati. Za izvajanje usposabljanja se navadno vzpostavi sodelovanje z ustreznim zunanjim izvajalcem, ki pripravi program in predlog načina ter dinamike izvajanja usposabljanja. Po izvedenem usposabljanju priporočamo preverjanje zadovoljstva udeležencev.

Namen ukrepa: Ustrezno usposobiti starejše zaposlene, da bodo kompetentno in samozavestno prenašali svoje znanje in izkušnje na sodelavce.

Primernost ukrepa: Ukrep je primeren za mala, srednja in velika podjetja. Navadno srednja in večja podjetja tovrstna usposabljanja organizirajo v podjetju, medtem ko manjša podjetja poskrbijo za eksterna usposabljanja.

Ciljna podskupina: Starejši zaposleni, ki so bili prepoznani kot potencialni trenerji in/ali mentorji.

Vrednotenje (finančno/časovno): Finančni vložek podjetja predstavlja najem zunanjega izvajalca ali angažma notranjega.

Predvideni učinki: Dobro usposobljeni mentorji in notranji trenerji, kar posledično pomeni organiziran prenos znanja in izkušenj.

35



Uresničitev želje po izobraževanju

Opis ukrepa in usmeritve za vpeljavo:

Da lahko zaposleni sledi spremembam in kulturi podjetja, izrazi željo po nadaljnjem izobraževanju ali usposabljanju. Če je to izobraževanje v obojestranskem interesu, je delodajalec pripravljen zaposlenemu plačati šolnino oz. stroške izobraževanja/usposabljanja na način, da jih zaposleni vrača po obrokih kot odtegljaj pri plači. Podjetje pa se lahko tudi odloči, da stimulira razvoj in nadgradnjo kompetenc zaposlenih na način, da v celoti krije šolnino oz. stroške usposabljanja, če zaposleni ostane v podjetju še določeno obdobje. Pri izvajanju ukrepa mora podjetje imeti pregled nad potrebami po dodatnem usposabljanju in izobraževanju, tako da lahko zaposlenemu predlaga področje usposabljanja/izobraževanja, ki bi bil najbolj v skladu s potrebami podjetja. Z zaposlenim se naredi načrt izvajanja usposabljanja/izobraževanja, ki vključuje časovni angažma in obveznosti zaposlenega, trajanje ter finančni vložek podjetja. Priporočljivo je, da podjetje sproti spremlja potek usposabljanja/izobraževanja.

Namen ukrepa: Zaposlenemu se s tem omogoči izobraževanje/usposabljanje, ki je pomembno za osebno rast zaposlenega in razvoj podjetja.

Primernost ukrepa: Ukrep je primeren za vsa podjetja, ki se zavedajo pomena vseživljenjskega učenja in pomembnosti kompetenc, ki naj bi jih zaposleni v času delovnega obdobja razvijali.
(mikro, mala, srednja, velika podjetja)

Ciljna podskupina: Ukrep se izvaja za vse zaposlene, ciljna populacija pa so predvsem starejši kadri, z nizko izobrazbeno strukturo oz. s pomanjkljivim znanjem, ki ga je potrebno nadgraditi za doseganje zastavljenih ciljev podjetja.

Vrednotenje (finančno/časovno): Ta ukrep zahteva vložek določenih finančnih sredstev.

Predvideni učinki: Zaposleni nadgradi pomanjkljiva znanja ter pridobi ali razvije kompetence, ki jih potrebuje za kakovostno opravljanje delovnih nalog.





36



Vozim varno

Opis ukrepa in usmeritve za vpeljavo:

Podjetje z uvedbo ukrepa poskrbi za nadgradnjo kompetenc, ki so potrebne za varno vožnjo zaposlenih. Z zunanjim izvajalcem – organizatorjem osvežitvenega treninga varne vožnje, izdelava program, ki je najustreznejši za sodelavce določenega podjetja. V podjetju pripravijo načrt udeležbe na treningih, ki vsebuje kriterije za izbor, dolžino ter časovnico izvajanja. Podjetje se lahko odloči, da se bodo treninga udeležili le starejši zaposleni, ki imajo terensko delo (komercialisti, serviserji, monterji ipd.), ali pa se trening predvideva za določen delež vseh starejših zaposlenih, ne glede na naravo dela. Poligoni varne vožnje so le na določenih lokacijah v Sloveniji, zato je potrebno računati tudi na logistični angažma, če podjetje ni ravno locirano v bližini vadbenega centra. Enostavnejša izvedba ukrepa lahko vključuje le teoretično osvežitev znanja in cestnoprometnih predpisov. V podjetju morajo torej oblikovati nabor zaposlenih, časovni razpored, način izvedbe ter predvideti finančna sredstva.

Namen ukrepa: Zaposlene opremiti s kompetencami za varno udeležbo v cestnem prometu.

Primernost ukrepa: Ukrep je primeren za vsa podjetja.

(mikro, mala, srednja, velika podjetja)

Ciljna podskupina: Ukrep je primeren za vse starejše zaposlene, predvsem pa tiste, ki se v okviru delovnih aktivnosti veliko vozijo z avtomobilom.

Vrednotenje (finančno/časovno): Ukrep zahteva določen finančni vložek, njegova višina pa je odvisna od števila vključenih zaposlenih in razsežnosti izvajanja ukrepa (praktični trening ali le teoretična osvežitev).

Predvideni učinki: Samozavestnejša in zanesljivejša vožnja udeležencev.

37



Vprašajmo zaposlene

Opis ukrepa in usmeritve za vpeljavo:

V podjetju se oblikuje metodologija – vprašalnik za spremljanje zadovoljstva in zavzetosti starejših zaposlenih. Vprašalnik se nanaša na vsa vsebinska področja, ki so ključna za zavzetost zaposlenih. Poudarek je na vprašanjih, s pomočjo katerih dobimo vpogled, kako zaposleni občutijo skrb za starejše zaposlene v podjetju in na kakšen način bi podjetje še lahko vplivalo na njihovo zavzetost. Vprašalnik je oblikovan s kombinacijo zaprtih in odprtih vprašanj. V raziskavo so vključeni vsi starejši zaposleni, anketa pa je anonimna, saj je fokus na rezultatu skupine in ne posameznikov. V večjih podjetjih se lahko izvede analiza tudi po neodvisnih spremenljivkah (rezultati se lahko interpretirajo glede na spol, delovno dobo, organizacijski nivo ipd.). Zaradi zagotavljanja relevantnejših rezultatov (večja odkritost anketirancev) se predlaga, da raziskavo izvede usposobljen zunanji izvajalec. Kot nadgradnja ukrepa se lahko vključi tudi vprašalnik, s pomočjo katerega preverimo, kako mlajše skupine sodelavcev ocenjujejo kompetence, delovanje in prispevek starejših ter svoje povezovanje z njimi. Na takšen način pridobimo tudi vpogled, kako mlajši zaposleni zaznavajo starejše, njihovo delovanje in vključevanje v podjetju. To lahko predstavlja zelo dobro osnovo za celovitejše upravljanje področja starejših zaposlenih v podjetjih.

Namen ukrepa: Pridobiti podatke o percepciji starejših zaposlenih o področju upravljanja starejših v podjetju in percepciji mlajših zaposlenih o starejših zaposlenih.

Primernost ukrepa: Ukrep je primeren predvsem za srednja in velika podjetja.
(mikro, mala, srednja, velika podjetja)

Ciljna podskupina: Vsi starejši zaposleni.

Vrednotenje (finančno/časovno): Če se analiza opravlja z internimi resursi, ukrep finančno ni zahteven. Če pa se za izvedbo analize angažira zunanje izvajalce, se lahko pričakuje manjši ali srednji vložek za izvedbo analize.

Predvideni učinki: Na osnovi tega ukrepa se lahko oblikuje načrt za sistemsko izvajanje ukrepov za upravljanje starejših zaposlenih.





Primer dobre prakse iz Slovenije

P R I M E R D O B R E P R A K S E

Predupokojitveni seminarji so namenjeni pripadnikom Slovenske vojske

S pomočjo predavanj vrhunskih slovenskih strokovnjakov s področja gerontologije, zdrave prehrane, odvisnosti...

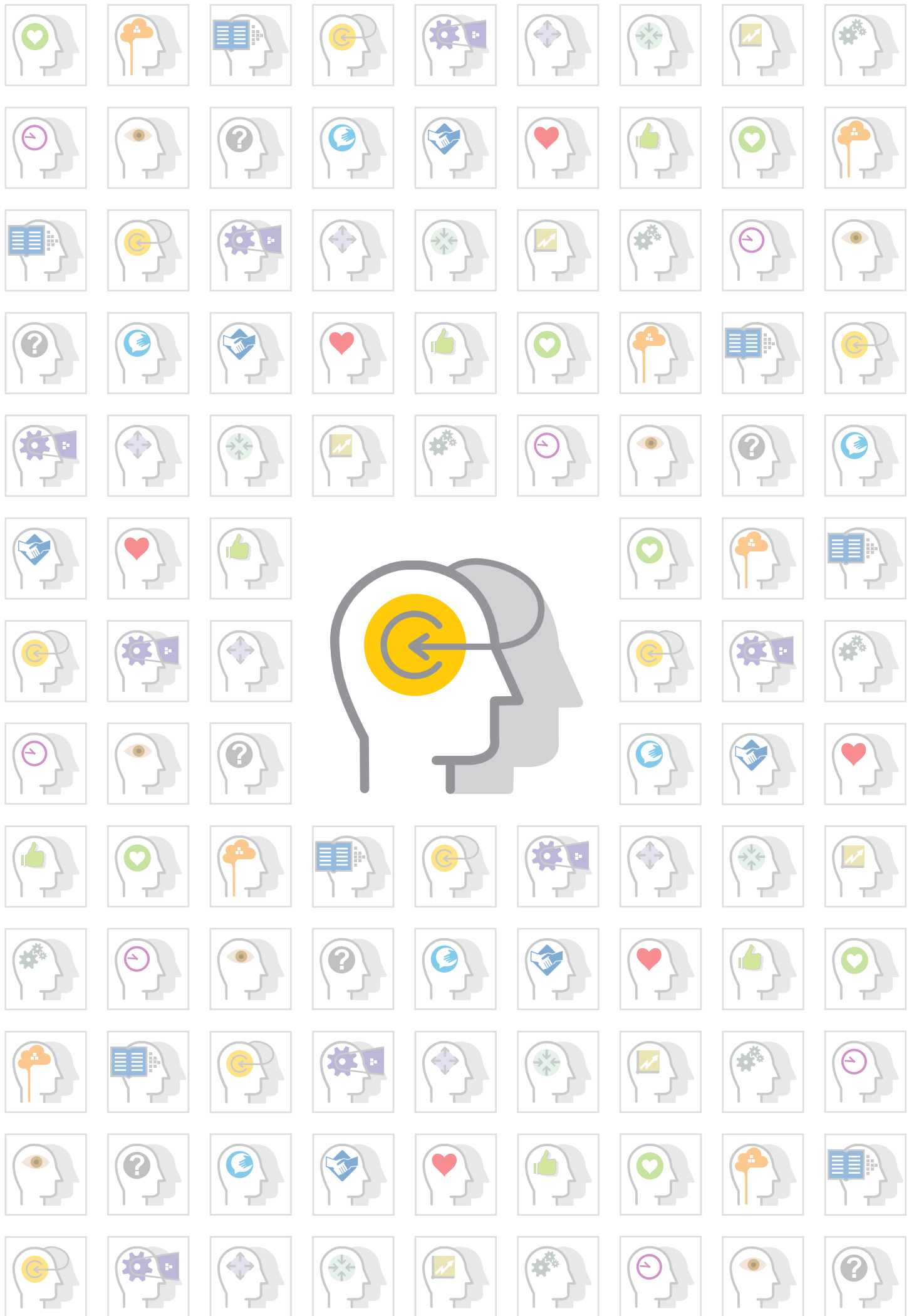
MINISTRSTVO ZA OBRAMBO REPUBLIKE SLOVENIJE – Predupokojitveni seminar MORS

Ministrstvo za obrambo Republike Slovenije (kratica MORS) je ministrstvo Republike Slovenije, ki skrbi za obrambo Slovenije pred zunanjimi sovražniki in naravnimi nesrečami.

Predupokojitveni seminarji so namenjeni pripadnikom Slovenske vojske, ki bodo v tekočem in naslednjem letu izpolnili pogoje za pridobitev pravice do poklicne ali starostne pokojnine. Aktivnosti potekajo že od leta 2005.

S pomočjo predavanj vrhunskih slovenskih strokovnjakov s **področja gerontologije, zdrave prehrane, odvisnosti, medsebojnih odnosov, finančno nepremičninskega svetovanja ter stanovskih organizacij nekdanjih pripadnikov MORS**, predstavljajo udeležencem priložnosti in pasti, ki jih nudi tretje življenjsko obdobje. Poseben poudarek je namenjen druženju udeležencev in izmenjavi medsebojnih izkušenj, načrtov, pričakovanj ter idej o kakovostnem prehodu v tretje življenjsko obdobje.

S predupokojitvenimi aktivnostmi potekajo priprave na aktivno in zdravo starost, ki prispevajo k podaljševanju pričakovanih let zdravega življenja. Sodelavcem je tako omogočen pravočasen dostop do verodostojnih, strokovnih in razumljivih informacij. Predupokojitvene aktivnosti so tiste, s katerimi delavec pridobi ustrezna znanja za načrtovanje tretje življenjske kariere, uspešen prehod v pokoj in prilagoditev življenja po upokojitvi. Rezultati kažejo, da so bili udeleženci seminarja na upokojitev bolj pripravljeni, saj so v večji meri že pred upokojitvijo načrtovali svoj čas po upokojitvi. Bodoče upokojece so na spremembe najbolj pripravile delavnice o skrbi za zdravje, pristočasnih dejavnostih in obvladovanju sprememb ob upokojitvi.



IV.

Medgeneracijsko povezovanje in ozaveščanje

Medgeneracijsko povezovanje in prenos znanja sta pomemben vidik usmeritev Evrope. Prav tako v Sloveniji Ministrstvo za delo družino socialne zadeve in enake možnosti spodbuja usposobljenost in ukrepe podjetij za zadrževanje starejših delavcev na delovnem mestu.^{xvii}

38



Mentor povezuje

Opis ukrepa in usmeritve za vpeljavo:

Podjetja, ki sodelujejo s šolami in fakultetami, določijo nekoga iz podjetja, da sodeluje s študenti in dijaki, jih usmerja pri praktičnih vprašanjih in vodi skozi proces praktičnega proučevanja določene tematike. Takšno sodelovanje poteka predvsem pri raziskovalnih, seminarjih in diplomskih nalogah. Starejši zaposleni predstavljajo idealno povezavo med podjetjem in šolami, saj imajo neprecenljive izkušnje, s katerimi oplemenitijo teoretično znanje mlajše generacije. Aktivno vključevanje starejšim zaposlenim daje občutek vključenosti, lastne vrednosti in samozavest, kar se odraža tudi pri njihovem delu. Ob uvedbi ukrepa podjetje določi zaposlenega, ki ima dovolj znanja, dobro razvite komunikacijske kompetence in predvsem interes za delo z mladimi. Potrebno je biti pozoren, da se ob morebitnih povečanih aktivnostih z mladimi, to ne odraža pri njegovih rednih delovnih zadolžitvah, v smislu prekomernega stresa ali manjšega obsega dela.

Namen ukrepa: Vzpostaviti povezavo z zunanjim okoljem in v to aktivno vključiti starejše zaposlene, ki imajo veliko praktičnega znanja in izkušenj.

Primernost ukrepa: Ukrep je primeren za vsa podjetja.
(mikro, mala, srednja, velika podjetja)

Ciljna podskupina: Starejši zaposleni, ki imajo veliko praktičnega znanja, kompetence za prenos znanja in željo sodelovati z mlajšimi, ki so še v izobraževalnem procesu.

Vrednotenje (finančno/časovno): Izvajanje ukrepa predstavlja predvsem časovni vložek mentorja in njegov strošek dela.

Predvideni učinki: Aktiviranje starejših zaposlenih, večja zavzetost in zadovoljstvo zaposlenih.





39



Obratno mentorstvo

Opis ukrepa in usmeritve za vpeljavo:

Podjetje, ki ima heterogeno starostno strukturo, določi »mlade mentorje«, ki imajo določena znanja, ki jih posredujejo svojim starejšim sodelavcem. Najpogostejše vsebine pri tej obliki mentorstva se nanašajo predvsem na informacijsko tehnologijo. Mlajši so navadno spretnejši pri obvladovanju svetovnega spleta, socialnih omrežij ipd. V podjetju se vzpostavi sistem obratnega mentorstva na način, da oblikujejo bazen »mladih mentorjev« in popis njihovih kompetenc. Na drugi strani se na osnovi manjkajočih kompetenc in/ali lastnih interesov, identificirajo starejši zaposleni, mentoriranci. Obratno mentorstvo se v podjetju lahko oblikuje na individualni ravni ali v obliki prenosa znanja v skupini, delavniški obliki. Ob ustreznih kadrovskih strokovnjakih se ukrep lahko izvede z aktivacijo notranjih resursov.

Namen ukrepa: Vzpostavitev aktivnega medgeneracijskega povezovanja in učinkovitega prenosa znanja znotraj podjetja.

Primernost ukrepa: Ukrep je primeren za vsa podjetja.
(mikro, mala, srednja, velika podjetja)

Ciljna podskupina: V ukrep so vključeni starejši in mlajši zaposleni.

Vrednotenje (finančno/časovno): Ukrep finančno ni zahteven, saj zahteva le organizacijske spretnosti in časovno uskladitev.

Predvideni učinki: Boljše medgeneracijsko sodelovanje, razumevanje in zmanjšanje stroškov externalnega usposabljanja.



Glasnik aktivnega staranja

Opis ukrepa in usmeritve za vpeljavo:

Pri izbiri sodelavca, ki naj postane »glasnik aktivnega staranja na delovnem mestu« priporočamo sodelavca, ki je povezovalen in sodelovalen, da bo znal svoje poslanstvo opravljati z veseljem in odgovorno. Glasnik aktivnega staranja zbira predloge, pobude starejših zaposlenih, promovira aktivnosti in skrbi za vpeljavo pobud. Pri uvedbi ukrepa je torej potrebno izbrati ustreznega zaposlenega, ki ga lahko izberejo npr. v kadrovske službi, lahko pa ga predlagajo starejši zaposleni sami. Po izboru glasnika je priporočljivo, da se izdela načrt njegovih aktivnosti, dinamika in način vključevanja. Predlagamo, da je aktivno vključen tudi v pripravo in izvajanje strategije učinkovitega upravljanja starejših v podjetju; tako predstavlja povezovalni člen med vodstvom in starejšimi zaposlenimi.

Namen ukrepa: Z ukrepom lahko pomembno vplivamo na boljšo prepoznavnost tematike v podjetju. Ukrep lahko vpliva tako na starejše zaposlene kot mlajše zaposlene, saj le-ti začnejo aktivno razmišljati o pripravi na aktivno starost na delovnem mestu.

Primernost ukrepa: Ukrep je primeren za mala, srednja in velika podjetja.
(mikro, mala, srednja, velika podjetja)

Ciljna podskupina: Ukrep je namenjen vsem starejšim zaposlenim, saj se z glasnikom širi glas aktivnega staranja na delovnem mestu.

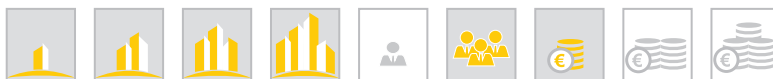
Vrednotenje (finančno/časovno): Ukrep je finančno nezahteven, saj glasnik opravlja častno funkcijo znotraj svojih delovnih obveznosti.

Predvideni učinki: Zaposleni so ozaveščeni, da je aktivno staranje na delovnem mestu osnovni pogoj za večje zadovoljstvo pri delu, ki omogoča boljše načrtovanje delovne aktivnosti skozi vse delovno razmerje.





41



Skupaj zmoremo

Opis ukrepa in usmeritve za vpeljavo:

V primeru timskega dela v podjetjih, time oblikujemo na način, da ga sestavljajo člani različnih starostnih generacij. Tako se znotraj tima oblikuje aktivna sredina članov, ki se dopolnjujejo z znanjem, izkušnjami, vrednotami ter različnim pogledom na notranje odnose. Ob timskem delu se člani dobro spoznajo, zbližajo, kar predstavlja dobro izhodišče za premoščanje raznih stereotipnih prepričanj o pripadnikih drugih starostnih generacij. Za uvedbo ukrepa je potrebno v podjetjih poznati kompetence posameznih zaposlenih in njihove ključne psihološko-socialne značilnosti. Z upoštevanjem osebnostne kompatibilnosti in strokovne komplementarnosti se lahko po potrebi oblikujejo začasni projektni timi na način, da se maksimizirajo učinki vseh članov tima.

Namen ukrepa: Spodbuditi medgeneracijsko povezovanje in sodelovanje.

Primernost ukrepa: Ukrep je primeren za vsa podjetja, ki se poslužujejo timskega dela.
(mikro, mala, srednja, velika podjetja)

Ciljna podskupina: Pripadniki različnih generacij v podjetju.

Vrednotenje (finančno/časovno): Izvajanje ukrepa predstavlja izziv v obliki organiziranega timskega dela.

Predvideni učinki: Sinergični učinki znanja, boljše medsebojno poznavanje, učinkovitejše delovanje tima.

42



Izmenjevalnica izkušenj

Opis ukrepa in usmeritve za vpeljavo:

V podjetju so organizirana redna tematska srečanja mlajših in starejših zaposlenih glede na delovno področje, v okviru katerega si udeleženci do dve uri izmenjujejo mnenja in izkušnje. Srečanja so lahko večkrat na leto, npr. vsak 2. mesec, z vnaprej določeno temo. Za organiziranje teh srečanj je pomembno, da se določi skrbnik, ki deluje kot koordinator vsebin in udeležencev izmenjevalnic. Teme oz. vsebinska področja se določi glede na potrebe, tekočo problematiko in pereča področja. Še ena možnost oz. nadgradnja izmenjevalnice izkušenj je vzpostavitev interne elektronske oblike za izmenjevanje izkušenj, postavljanje vprašanj in podajanje odgovorov – e-izmenjevalnica. Ukrep se lahko izvede z notranjimi kadrovskimi resursi.

Namen ukrepa: Vzpostaviti spodbudno klimo, kjer se prepletajo izkušnje in znanje zaposlenih različnih starostnih generacij. Z vidika sinergičnih učinkov se na tovrstnih aktivnih srečanjih razrešujejo odprta strokovna vprašanja in dileme.

Primernost ukrepa: Ukrep je primeren predvsem za srednja in velika podjetja.
(mikro, mala, srednja, velika podjetja)

Ciljna podskupina: Zaposleni v podjetju.

Vrednotenje (finančno/časovno): Izvajanje ukrepa s finančnega vidika ni zahtevno, saj se ne predvidevajo posebni vložki, razen stroškov dela udeležencev in ustreznega prostora v podjetju.

Predvideni učinki: Intenzivnejše medgeneracijsko povezovanje, prenos znanja in izkušenj, večji intelektualni kapital podjetja.



P R I M E R D O B R E P R A K S E



Primer dobre prakse iz Nemčije

Cilj programa je bil
prenos neformalnih znanj,
ki so nujna v
delovnem okolju.

LUFTHANSA – Program dodanih izkušenj

Pri nemškem letalskem prevozniku Lufthansa so ugotovili, da veliko starejših zaposlenih ne sodeluje pri izobraževalnih aktivnostih. Letno poročilo treningov je pokazalo, da podjetje več kot deset let starejšim zaposlenim ni ponudilo možnosti sistematičnega izobraževanja. **Zato so za vodje stare nad 45 let začeli Program dodanih izkušenj.**

Cilj programa je bil prenos neformalnih znanj, ki so nujna v delovnem okolju. Program traja eno leto in je sestavljen iz več enotedenskih modulov.

S tem ko udeleženci ostanejo v isti skupini skozi vse leto, se gradi zaupanje, ki je potrebno, da se podelijo naučena znanja in dobre prakse.

Beri več ➞

<http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/ge510-4017-aging-workforce.pdf>

43



Spodbujanje medgeneracijske solidarnosti

Opis ukrepa in usmeritve za vpeljavo:

Pri uvajanju tega ukrepa je poudarek na komplementarnosti različnih generacij v podjetju. Smisel ukrepa je v pomoči in dopolnjevanju drug drugega. Proces bi lahko bil organiziran tako, da mlajši pomagajo npr. pri dvigovanju bremen starejšim, starejši pa mlajšim pomagajo pri izvedbi nalog, s katerimi sami še nimajo dovolj izkušenj. V primerih, kjer pomemben del delovnega procesa predstavljajo stiki z zunanjimi partnerji, lahko starejši mlajše postopno seznanjajo s specifikami pri medosebni komunikaciji s posameznimi partnerji, mlajši pa lahko poskrbijo za izboljšanje komunikacije s pomočjo informacijske tehnologije. Za uspešno uvajanje ukrepa je potrebno v podjetju identificirati delovna mesta in delovne naloge, kjer si lahko mlajši in starejši medsebojno pomagajo in dopolnjujejo. Predlagamo, da se najprej izbere organizacijska enota, kjer se ukrep izvede pilotno. Na osnovi ugotovitev pilotne izvedbe se lahko ukrep postopno širi tudi v druge organizacijske enote in delovna mesta. Pri izvajanju ukrepa je potrebno biti pozoren, da se vsi udeleženci strinjajo s predlaganim načinom sodelovanja in izvajanja delovnega procesa.

Namen ukrepa: Z intenzivnim sodelovanjem različnih generacij lahko v podjetju maksimiramo njihove ključne prednosti. Z vidika podjetja lahko govorimo o sinergičnih učinkih.

Primernost ukrepa: Ukrep je primeren predvsem za srednja in velika podjetja.
(mikro, mala, srednja, velika podjetja)

Ciljna podskupina: Ukrep se nanaša na vse zaposlene v podjetju, izvaja pa se predvsem zaradi starejših zaposlenih.

Vrednotenje (finančno/časovno): Ukrep finančno ni zahteven, predvsem je v ospredju ustrezna organizacija delovnega procesa, spodbujanje pomoči ter solidarnosti med mlajšimi in starejšimi zaposlenimi.

Predvideni učinki: Boljše sodelovanje, poznavanje in spoštovanje zaposlenih različnih generacij, večja produktivnost ter zadovoljstvo zaposlenih.



44



Učinkovitejši v paru

Opis ukrepa in usmeritve za vpeljavo:

Znotraj določenega organizacijskega področja se oblikujejo pari različnih generacij. Tako si partnerja razdelita delo, kjer je vsak zadolžen za določene delovne naloge, ki so v skladu z njegovimi zmožnostmi in morebitnimi omejitvami. Npr. v oddelku prodaje si razdelita delo tako, da mlajši član pokriva pretežno teren, starejši pa je v podjetju in skrbi predvsem za administracijo. Pri tem ukrepu je potrebno biti pozoren na to, da se oba zaposlena strinjata s porazdelitvijo nalog in da starejši razdelitev razume kot pomoč in ne kot kazen. Pri uvajanju ukrepa je najprej potrebno analizirati, katera so delovna mesta v podjetju oz. posamezni organizacijski enoti, kjer bi takšen način dela bil izvedljiv. Nato se k sodelovanju povabi člane parov, za katere bi se ukrep izvajal. Stimulira se za aktivno sooblikovanje podrobnosti ukrepa. Tako sodelujoči v ukrepu predlagajo, kako bi se lahko razdelile aktivnosti v paru, da bi bila oba zadovoljna in se dobro počutila pri opravljanju delovnih nalog. Za izvajanje ukrepa se ne predvideva angažiranje zunanjih strokovnjakov.

Namen ukrepa: Na takšen način se v največji meri izkoristijo komplementarnost in kompetence članov tima. Vsak zaposleni opravlja delovne naloge, ki mu najbolj ustrezajo, jih najlažje in najboljše opravlja.

Primernost ukrepa: Ukrep je primeren predvsem za srednja in velika podjetja.
(mikro, mala, srednja, velika podjetja)

Ciljna podskupina: Starejši in mlajši zaposleni na ustreznem delovnem področju (prodaja, nabava).

Vrednotenje (finančno/časovno): Ukrep zahteva več napora z vidika organiziranja dela in delovnih nalog, s finančnega vidika pa neposredno ni obremenjujoč.

Predvideni učinki: Racionalnejša porazdelitev dela, večja produktivnost in zadovoljstvo zaposlenih.

45



Bodimo ozaveščeni o upravljanju starejših zaposlenih

Opis ukrepa in usmeritve za vpeljavo:

V podjetju se daje velik poudarek komunikaciji in informiranju o upravljanju starejših zaposlenih. Z raznimi organiziranimi delavnicami za informiranje, informativnimi ekrani po podjetju, informativnimi zloženkami in plakati, članki, objavami na oglasnih deskah in v internih glasilih podjetja, se spodbuja komunikacija na vseh ravneh, na ravni medgeneracijskih skupin in ravni medsektorskih ali medoddelčnih skupin. Z uporabo različnih načinov, kot je poslovno-informativni, humorni, ilustrativni ipd., se delavci informirajo. Na tak način se pritegne pozornost zaposlenih, da tovrstne objave opazijo in si vsebino čim bolj zapomnijo. Za uspešno izvajanje ukrepa se v podjetju določi oseba, ki je odgovorna za učinkovito komunikacijo med zaposlenimi ter promocijo upravljanja starejših zaposlenih.

Namen ukrepa: Tovrstni ukrep ima vsestranski pomen na dobro delovno vzdušje in odlično organizacijsko klimo, zaposleni se ozaveščajo o pomembnosti upravljanja starejših zaposlenih, z mislijo, da lahko sami veliko pripomorejo k upravljanju starejših zaposlenih.

Primernost ukrepa: Ukrep je načeloma primeren za vsa podjetja, le izvedbeno se prilagodi velikosti posameznega podjetja in se permanentno izvaja.
(mikro, mala, srednja, velika podjetja)

Ciljna podskupina: Ukrep se izvaja za vse zaposlene.

Vrednotenje (finančno/časovno): S tem ukrepom delodajalcu nastanejo stroški, ki se lahko vključijo v načrt izobraževanj, saj so vsebine informativne narave in edukativnega značaja. Ukrep se izvaja skozi celo leto.

Predvideni učinki: Odlična povezanost med različnimi generacijami, dobri temelji za ekipno povezanost, ki se odraža na rezultatih dela.





Promocija vloge posameznih generacij

Opis ukrepa in usmeritve za vpeljavo:

Zaposleni s svojim strokovnim znanjem, bogatimi delovnimi izkušnjami in ustreznimi osebnostnimi kompetencami za delodajalca pomeni veliko. Takšni delavci so lahko zgled ostalim zaposlenim, zato podjetje v svojih internih glasilih predstavlja primere dobrih praks v obliki intervjujev z zaposlenimi iz posameznih generacij. Tovrstna oglaševanja pripomorejo, da zaposleni prepoznajo vlogo posamezne generacije, ki vsaka na svoj način pripomore k uspešnosti podjetja. Starejši delavci s svojo modrostjo in izkušnjami postavijo temelj mlajšim sodelavcem, ki s svojo inovativnostjo in predrznostjo tvorijo ključ do uspeha. Če v podjetju ni internega glasila, se ta ukrep lahko izvaja tudi na druge oglaševalske načine, ki jih uporablja delodajalec ob soglasju zaposlenega. Za uspešno izvajanje ukrepa je potrebno v podjetju izbrati zgledne predstavnike posameznih generacij, ter jih sodelavcem predstaviti na zanimiv in atraktiven način. Izbira se jih lahko po raznih kriterijih, kot so: izjemni dosežki, tekmovanja, uspešno izvedeni projekti, umetniško in prostočasno udejstvovanje. Predlaga se, da se v podjetju za izvajanje tega ukrepa določi odgovorna oseba, ki skrbi za ustrezen nabor in predstavitev posameznih zaposlenih.

Namen ukrepa: Primeri dobrih praks zaposlene ozaveščajo o pomembnosti medgeneracijskih razlik, ki se na delu skupaj odražajo kot celovitost delovnega procesa, katerega vsak člen v verigi je nepogrešljiv.

Primernost ukrepa: Interna glasila imajo po večini v srednjih in velikih podjetjih, za katere je ta ukrep tudi primeren. Za mikropodjetja tovrstni ukrep ne pride v poštev, za mala podjetja, ki internih glasil nimajo, se ta ukrep lahko izvaja tudi preko drugih načinov oglaševanja, ki jih delodajalec običajno uporablja, seveda ob soglasju »intervjuvanca«.

Ciljna podskupina: Ukrep se nanaša na zaposlene različnih generacij, z različnih delovnih mest in področij dela.

Vrednotenje (finančno/časovno): Za delodajalca ta ukrep ne pomeni večjega stroška, izvaja se ob izdaji glasila oz. občasno.

Predvideni učinki: S tem ukrepom starejši zaposleni dobijo občutek, da lahko pripomorejo k uspešnosti podjetja, posledično so bolj motivirani za delo, lojalni podjetju. Zaposleni se na tak način še bolje spoznavajo med seboj, poveča se medsebojno spoštovanje.



Primer dobre prakse iz Islandije

Zagotovili so različna vseživljenjska usposabljanja in izobraževanja po vsej Islandiji

Svetovanje managerjem, kako naj ravnajo s starejšimi zaposlenimi.

P R I M E R D O B R E P R A K S E

Projekt 55+

Ugotovitve, da bo trg delovne sile doživel spremembe, ker novi trendi nakazujejo pomanjkanje delovne sile v prihodnosti, so v Islandiji sprožile takojšnje ukrepe vlade, da okrepijo število starejših zaposlenih na trgu dela.

Projekt 55+ se je osredotočil na tri glavne aktivnosti: **izobraževanje, raziskovanje in vpliv na odnose/stališča ter pripravo načrta, ki je zajel različne potrebe starejših zaposlenih** na trgu dela. Ustanovili so **Center za usposabljanje in izobraževanje, ki je pripravil učne načrte glede na opravljeno analizo potreb starejših zaposlenih**. Tako so zagotovili različna vseživljenjska usposabljanja in izobraževanja po vsej Islandiji in vključili informacijsko komunikacijsko tehnologijo (IKT). Ponujajo tečaje za 55+, ki vključujejo uporabo Microsoft Officea, digitalnih posnetkov, webmaila, podatkovnih baz, Facebooka itd. Ker je o starostni skupini 55+ premalo raziskav in objav v medijih, javni sektor o tem prireja brezplačne konference.

Nekaj podjetij, npr. islandske banke, so pokazale ambicijo, da pripravijo dobre HR strategije za starejše zaposlene. Nudijo različne bonitete, npr.: počitniške domove, sredstva za šport, štipendije, sredstva za hobije, zabavo, karierni razvoj in treninge, zdravstvene programe, zdravo in cenejšo hrano, telovadnico na delovnem mestu, zastoj fitnes, nasvete za zdravje ter skupine za jogging. **Ponujajo izobraževanje za starejše, ki se približujejo upokojitvi**. Ta izobraževanja med drugim vključujejo teme, kot so telo in zdravje, prehrana, finance, pravice in posebni pogoji, miselnost in odnosi. Običajno trajajo 9–10 ur. Ena od bank pa je v sodelovanju s starejšimi občani pripravila zelo dobro predstavitev financ po upokojitvi, ki je na voljo tudi online. Ta spletna stran je uporabniku prijazna, saj **omogoča predhodni izračun pokojnine, ki temelji na določenih pogojih**.

Ena od novejših raziskav **svetuje managerjem, kako naj ravnajo s starejšimi zaposlenimi**. Tukaj so njihovi nasveti:

Opustite vse ideje/predsodke, ki jih imate o starejših.

Premislite o drugačnih potrebah, ki jih imajo mlajši in starejši.

Pogovarjajte se, prisluhnite in reagirajte.

Zagotovite možnosti za razvoj kariere.

Življenjske izkušnje so dragocene in poučne.

Delite znanje.

Dodelite različne in primerne izzive.

Zagotovite, da so potrebe po druženju omogočene.

Pomagajte zaposlenim, da skrbijo za svoje zdravje.

Pomagajte potrebam po varnosti zaposlenih.

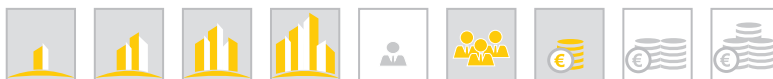
Ni vam potrebno biti »the boss«.

Z vsemi omenjenimi ukrepi so na Islandiji dosegli boljšo obveščenost vlade, pravnega sektorja in javnosti o izzivih staranja, razmerah in razvoju v družbi. Prav tako so okrepili moč skupine 55+ na trgu dela.

Beri več ➞

<http://www.nordplusonline.org/content/download/4583/59757/file/Labour%20market%20and%20pensions%20system%20for%2055+.pdf>

47



Kava modrosti

Opis ukrepa in usmeritve za vpeljavo:

Starejšim zaposlenim se vsaj enkrat letno omogoči kava z vodstvom, s posebej določeno tematiko, tj. aktivno staranje na delovnem mestu. Ob kavi lahko zaposleni povedo, kaj jih najbolj teži in ovira pri delu ter kakšni so njihovi predlogi za izboljšave. Ukrepi se organizirajo pod okriljem kadrovske službe, kjer naredijo razpored, kdaj in za koliko časa se vodstvo podjetja usede s starejšimi zaposlenimi. V večjih podjetjih se lahko organizirajo srečanja znotraj različnih organizacijskih enot. Pomembno pa je, da imajo možnost, da spijejo kavo z vodstvom vsi starejši zaposleni, ne glede na to, ali so zaposleni v režiji ali proizvodnji. Za uspešnejšo izvedbo ukrepa se lahko predhodno pripravijo tudi vsebinska izhodišča srečanja.

Namen ukrepa: Z ukrepom lahko pomembno vplivamo na slišnost in vidnost starejših zaposlenih ter jim na ta način damo ustrezen pomen.

Primernost ukrepa: Ukrepi so primereni za vsa podjetja.
(mikro, mala, srednja, velika podjetja)

Ciljna podskupina: Ukrepi so namenjeni celotni skupini starejših zaposlenih, ki imajo veliko izkušenj, modrosti in dolgo delovno dobo v podjetju.

Vrednotenje (finančno/časovno): Finančni vložek je nizek, saj zahteva le časovni vložek in sredstva za kavo.

Predvideni učinki: Večja pripadnost zaposlenih in ozaveščenost vodstva, da začne razmišljati o potrebah starejših sodelavcev in ustreznih prilagoditvah, ki bodo potrebne glede na prihodnje demografske trende v podjetju.

48



Zemljevidi znanja

Opis ukrepa in usmeritve za vpeljavo:

Starejši zaposleni so dragoceni nosilci znanja in izkušenj, za katere mnogokrat niti ne vemo, kaj vse imajo in poznajo. Z namenom čimbolj učinkovitega prenosa znanja med sodelavci, posebej med starejšimi in mlajšimi, se znotraj določene delovne enote naredi popis znanja, veščin, kompetenc. Na pripravljenem obrazcu, starejši zaposleni sami, ali s pomočjo vodje, izpostavijo vsa funkcionalna in izkustvena znanja, ki jih imajo. Obrazci lahko predvidevajo rubriko, kamor se vpišejo praktična spoznanja zaposlenih, ki jih ni moč najti v navodilih in priročnikih. Za uspešno izvedbo ukrepa se predlaga poenotena metodologija za zajemanje tihega znanja zaposlenih, skrbniki metodologije so v kadrovskih službah, vendar morajo biti neposredni vodje intenzivno vpeti v izvajanje popisa znanja in izkušenj. Ukrep se vsebinsko dopolnjuje s sistemom razvoja kadrov, kompetenc in sistemom usposabljanja. Popis znanja se lahko izvede na obrazcih v fizični obliki, v podjetjih, kjer imajo kadrovske procese informacijsko podprte, pa je smiselno, da so tudi zemljevidi znanja v ustrezni e-obliki.

Namen ukrepa: Z ukrepom lahko ujamemo vsaj del tako imenovanega tihega znanja starejših zaposlenih.

Primernost ukrepa: Ukrep je primeren za vsa podjetja.
(mikro, mala, srednja, velika podjetja)

Ciljna podskupina: Ukrep je namenjen vsem starejšim zaposlenim, ki so si z izkušnjami nabrali veliko dragocenega uporabnega znanja.

Vrednotenje (finančno/časovno): Finančni vložek je nizek, saj zahteva le organizacijski in časovni vložek.

Predvideni učinki: Učinkovitejši prenos znanja in popis znanja tudi v primeru, če oseba odide iz podjetja.





Primer dobre prakse iz Nemčije

Vključevanje starejših
sodelavcev, katerih **znanja se**
priznavajo kot cenjena
in pomembna

P R I M E R D O B R E P R A K S E

BOSCH – Ohranjanje ključnih znanj v organizaciji

Bosch je nemški proizvajalec produktov za avtomobilsko industrijo, pogonsko in nadzorno tehnologijo ter izdelkov in rešitev s področja električnih orodij in gospodinjskih aparatov. Ugotovili so, da se z odhodom starejših delavcev izgubljajo ključna znanja v podjetju. **Starejši delavci pred upokojitvijo so bili povabljeni k posebnemu specializiranemu programu v podjetju. Izpolnili so poseben obrazec o znanjih, ki so jih pridobili v času svoje kariere. Te informacije so se zbirale in sintetizirale v posebni podatkovni bazi, ki so jo uporabljali projektni managerji povsod po svetu.** Če je imel projektni manager težaven projekt, ki je zahteval specifična znanja, je lahko preiskal bazo in ugotovil, ali kateri od upokojenih sodelavcev izpolnjuje pogoje in ustreza potrebam. Na podlagi tega so te delavce povabili, da so se vrnili za kratko obdobje in za potrebe projekta podprli tim, ter ga okrepili z znanjem, ki so ga dosegli med svojo kariero.

V podjetju so ohranili ključna znanja, hkrati pa začeli z aktivacijo in vključevanjem starejših sodelavcev, katerih znanja se priznavajo kot cenjena in pomembna. Podjetju je uspelo povezati znanja in poskrbeti za vključenost starejših delavcev pred in tudi po upokojitvi, kar je prineslo uspeh tako podjetju kot posameznemu sodelavcu.

Beri več ➞

<http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/ge510-4017-aging-workforce.pdf>



Primer dobre prakse iz Slovenije

P R I M E R D O B R E P R A K S E

Že sedmo leto izvajajo
petdnevne preventivne
programe
v zdraviliščih

Pripravili so ustrezno
strokovno literaturo,
uvedli sistem uvajanja v delo
in uvedli **mentorski sistem**
prenosa znanj

Starejše delavce postopoma
umikajo iz izmenskega dela
hkrati pa prevzemajo
vlogo mentorjev

STEKLARNA HRASTNIK, d. o. o. – Komunikacija, sodelovanje in spoštovanje zaposlenih – temelj dobrih rezultatov

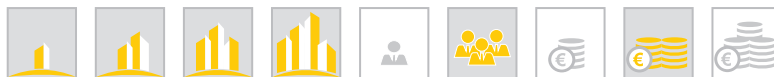
Steklarna Hrastnik je podjetje, ki že več kot 150 let izdeluje vrhunske steklarske izdelke. V podjetju, kjer se pretežni del proizvodnje odvija vse dni v letu, se zavedajo, da so samo visoko motivirani zaposleni z ustreznim znanjem ter vizijo zagotovilo za uspešnost poslovanja.

Z vlaganjem v posodobitev proizvodnih procesov želijo zmanjšati obseg nočnega in izmenskega dela ter vzpostaviti prijazno in predvsem varno delovno okolje. Poleg tega za zaposlene skrbijo na več področjih. Že sedmo leto izvajajo **petdnevne preventivne programe v zdraviliščih** s poudarkom na zdravem načinu življenja, organizirajo rekreacijo pod strokovnim vodstvom ter subvencionirajo ceno obiska bazena in savne. Za dobro zdravje in medsebojne odnose poskrbijo na raznovrstnih športnih dogodkih, ki jih organizira njihovo športno društvo, teh se udeležuje vse več zaposlenih.

Eno izmed pomembnejših področij, ki so se jih lotili v Steklarni Hrastnik, je področje učinkovitega, strukturiranega **prenosa znanja s steklarstva**. Steklarna Hrastnik je edino podjetje v Sloveniji, ki se ukvarja z avtomatsko proizvodnjo steklenih izdelkov, zato so se ob začetku projekta zavedali, da so vsa znanja s tega področja, in teh znanj ni malo, doma pri njih, v hrastniški dolini, v glavah in beležkah njihovih steklarskih mojstrov. **Znanja, pridobljena skozi leta dela ob visokih temperaturah, hrupu in tudi litrih znoja, so prelevili v organiziran sistem izobraževanja in usposabljanja.** To je v **sodelovanju z njihovimi starejšimi delavci – mojstri tudi uspelo**, tako da so pripravili ustrezno strokovno literaturo, uvedli sistem uvajanja v delo, v katerega so vključeni vsi novozaposleni in uvedli mentorski sistem prenosa znanj. Starejše delavce **postopoma umikajo iz izmenskega dela hkrati pa prevzemajo vlogo mentorjev**. Mentorje tudi nagrajujejo. Ob umiku starejših iz izmenskega dela so poskrbeli tudi za plače, ki so ostale iste kot v letih, ko so delali na izmenah in dobivali razne dodatke. Partnerski odnos z zaposlenimi, ki temelji na odkriti, spoštljivi komunikaciji, poštenosti in usmerjenosti v prihodnost, spoštovanje zakonskih norm in etični odnos do zaposlenih in okolja so temeljne smernice njihovega delovanja.

Rezultat se kažejo v zavzetem in učinkovitem delu, lojalnih zaposlenih ter doseganju ambicioznih ciljev podjetja. Sistematično so uredili kompetence za vsa delovna mesta in usposobili več kot 70 mentorjev, ki skrbijo za usposabljanja in prenos znanja. Z aktivnim vključevanjem vseh zaposlenih in številnimi ukrepi, izvedenimi v zadnjih letih, podjetje načrtuje prihodnost.

49



Zavedanje pomena starejših sodelavcev

Opis ukrepa in usmeritve za vpeljavo:

Podjetje se zaveda problema staranja delovne sile in pravočasno sprejema ukrepe za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih. Eden prvih ukrepov je ozaveščanje o pomenu starejših zaposlenih vodilnih in vodstvenih delavcev, kadrovskih delavcev in strokovnjakov za upravljanje človeških virov ter vodij proizvodnj. Ti so zgled ostalim zaposlenim. Sestavni del ozaveščanja so programi usposabljanj in razvoja za vodilne in vodstvene delavce ter ostale strokovne delavce, ki sodelujejo z zaposlenimi. Ob uvedbi ukrepa naj podjetje opredeli, kako bo tematika upravljanja starejših zaposlenih vpeta v strategijo podjetja ter na kakšen način se bodo te tematike lotevali v podjetju. Na osnovi tega se oblikuje načrt komuniciranja, sporočanja in promoviranja aktivnosti v podjetju. Ključno je, da so v oblikovanje in izvajanje dejavnosti aktivno vpeti najpomembnejši nosilci sprememb. Najboljša oblika promoviranja je vodenje in delovanje z zgledom.

Namen ukrepa: Spremeniti mišljenje in zavest v podjetju o predsodkih, vezanih na starejše zaposlene, ter ozavestiti pomen starejših zaposlenih v bližnji prihodnosti.

Primernost ukrepa: Ukrep je primeren za vsa podjetja.
(mikro, mala, srednja, velika podjetja)

Ciljna podskupina: Vodilni in vodstveni delavci, kadrovski delavci in strokovnjaki za upravljanje človeških virov, vodje proizvodnje in ostali zaposleni.

Vrednotenje (finančno/časovno): Ob uvedbi tega ukrepa nastanejo določeni stroški usposabljanja in ozaveščanja.

Predvideni učinki: Aktivno staranje zaposlenih, zadovoljstvo starejših zaposlenih, spoštljivost med zaposlenimi.



Mentorski sistem

Opis ukrepa in usmeritve za vpeljavo:

V podjetju se načrtno vpelje sistem mentorstva, kjer se natančno določi, kdaj se zaposlenim dodeli mentor. Navadno je to ob prvi ali novi zaposlitvi, po dolgotrajnih odsotnostih ipd. Ključnega pomena je, da se v podjetju določi nabor potencialnih mentorjev, katere se načrtno usposablja za aktivno mentorstvo. Ob uvajanju mentorskega sistema je pomembno, da se natančno določijo vse aktivnosti in naloge obeh deležnikov v procesu – mentorja in mentoriranca. Ukrep zahteva sistemski pristop, saj predlagamo, da je uvajanje mentorstva dobro dorečeno in umeščeno v obstoječe kadrovske sisteme. Sistem mentorstva naj bo podprt z ustrežno metodologijo (npr. dnevnik mentorja, dnevnik mentoriranca, zaključna poročila ipd.). Predvideva se, da je izvajanje mentorstva povezano tudi z nagrajevanjem mentorjev, zato je potrebno natančno določiti merila in višino nagrade. Za uvajanje kompleksnejših sistemov mentorstva se predlaga sodelovanje z zunanjimi strokovnjaki, enostavnejše uvajanje pa lahko ob ustrezni kadrovski podprtosti, uvedejo tudi podjetja sama.

Namen ukrepa: Starejše zaposlene povezati z mlajšimi zaposlenimi v obliki mentorskega odnosa, ki omogoča medgeneracijsko povezovanje.

Primernost ukrepa: Ukrep je primeren predvsem za srednja in večja podjetja.
(mikro, mala, srednja, velika podjetja)

Ciljna podskupina: Starejši zaposleni, ki so se usposobili za mentorja in zaposleni, ki potrebujejo mentorja.

Vrednotenje (finančno/časovno): Če podjetje še nima vzpostavljenega mentorskega sistema, predstavlja vzpostavitev le-tega določen finančni vložek, še posebej, če sistem v podjetju izvaja zunanji izvajalec. Določen finančni vložek predstavljajo tudi finančne spodbude izbranim aktivnim mentorjem.

Predvideni učinki: Prenos znanja in izkušenj, učinkovitejše vključevanje novozaposlenih v delovne procese podjetja.



P R I M E R D O B R E P R A K S E



Primer dobre prakse iz Slovenije

Uvedli so sistematičen
prenos znanja in
izkušenj med sodelavci –
mentorstvo

Mentor ni le učitelj,
je tudi vodja,
avtoriteta in spodbuda

PETROL, d. d. – Sistematičen prenos znanja in izkušenj med sodelavci – mentorstvo

V Petrolu imajo ogromno znanja, izkušenj in veščin, saj je povprečna delovna doba samo v Petrolu 16 let in pol. Le-to želijo deliti s sodelavci, saj sta od tega odvisni tudi uspešnost in rast družbe. To poslanstvo že izpolnjujejo s Poslovno akademijo Petrol, sproti bogatijo e-učilnico na Petrolovem Portalu, organizirajo interna izobraževanja ipd. Vse to so delčki znanja v mozaiku možnosti in priložnosti za osebno rast.

Za še več priložnosti so v Petrolu v letu 2016 uvedli sistematičen prenos znanja in izkušenj med sodelavci – mentorstvo. **V tem procesu se učijo vsi: mentoriranci, mentorji in celotna organizacija. Mentor s svojim znanjem obogati tako mentoriranca kot celotno organizacijo in posledično z novo vlogo tudi sam osebno raste.**

Mentor je tista izkušena oseba v organizaciji, ki ima na strokovnem področju dovolj znanja, izkušenj in kompetenc. Njegova vloga je voditi mlajšega sodelavca skozi organizacijo, skrbeti za njegov profesionalni razvoj, mu posredovati strokovno znanje, ga učiti z izkušnjami, ki si jih je v karieri nabral sam.

Mentor ni le učitelj, je tudi vodja, avtoriteta in spodbuda; je tisti, ki odpira vrata do temeljnega znanja ter hkrati dopušča in spodbuja odmike na nova področja. Mentor je 'varnostna mreža', ki pomaga pri gradnji samozavesti, motiviranju, razvijanju novih talentov, sprejemanju odločitev in postavljanju vedno višjih kariernih ciljev. Pripomore k povečanju produktivnosti, saj mentorirancu nudi spodbudne besede in nasvete, ki posamezniku zagotavljajo pot do rešitve. Hkrati je mentor potrpežljiv in tolerant, aktivno posluša, nudi podporo in pomoč, torej zna in želi delati z ljudmi. **Mentorstvo je zanj priznanje, da je v organizaciji cenjen, da ima znanje in izkušnje, ki jih bodo delili z mlajšimi sodelavci.**

Poleg prenosa znanja in bogatih izkušenj starejših zaposlenih na mlajše mentorirance je pomembno pri programu mentorstva, da so prepoznali pri starejših zaposlenih, kaj vse lahko še prispevajo k razvoju zaposlenih in podjetja.

Letos nadaljujejo z drugo generacijo mentorstva. Tekom prve generacije so videli, da se znanje in izkušnje starejših zaposlenih prenašajo bolj sistematično in z večjo vnemo, saj mentor lahko spremlja napredek pri mentorirancu, projektu in zadanih ciljeh. Od mentoriranca pa je dobrodošel nabor izkušenj, ki so jih naši starejši zaposleni nabrali v podjetju preko delavnic veščin in ostalih izobraževanj.

Izvajanje mentorskega načrta lahko spremljajo tudi v Ravnanju s človeškimi viri, saj so informacijsko podprli mentorstvo s posebno aplikacijo, v katero mentor in mentoriranec zapisujeta vsebino in terminski načrt srečanj, pripenjata gradiva, povezave in na ta način gradita svoj arhiv.

Sodelavka v Izobraževanju in razvoju kadrov pomaga pri iskanju ustreznih mentorskih parov ter pripravi krajšo spoznavno delavnico za vse zainteresirane, na kateri si mentorski pari izmenjajo pričakovanja ter osnujejo mentorski načrt.

51



Druženje povezuje

Opis ukrepa in usmeritve za vpeljavo:

Spodbuja se neformalno druženje zaposlenih različnih starostnih skupin. Organizirajo se razne aktivnosti – športne igre, pikniki, pohodi, obiskovanje kulturnih prireditev. Druženje je oblikovano tako, da se mikroskupine oblikujejo na osnovi medgeneracijske pripadnosti. Na takšen način se zaposleni različnih starosti spoznajo tudi izven delovnih okoliščin, kar predstavlja dobre temelje za sodelovanje pri delu. Predlaga se, da podjetje redno in organizirano izvaja takšna neformalna srečanja. Najboljše je, da se izvajajo v ustaljenem terminu (npr. vsako pomlad ali vsako jesen). Za organizacijo in izvedbo neformalnega druženja je lahko vsako leto zadolžena druga generacija zaposlenih.

Namen ukrepa: Medgeneracijsko spoznavanje in druženje, ki je dobra osnova za timsko delo ter sodelovanje.

Primernost ukrepa: Ukrep je primeren za vsa podjetja.
(mikro, mala, srednja, velika podjetja)

Ciljna podskupina: Vsi zaposleni.

Vrednotenje (finančno/časovno): Ukrep zahteva srednji finančni vložek, odvisno od razsežnosti predvidenih neformalnih aktivnosti in števila vključenih zaposlenih.

Predvideni učinki: Boljši medosebni odnosi, dobra organizacijska klima, stimulatívno delovno okolje, kakovostnejše sodelovanje pri delu.



P R I M E R D O B R E P R A K S E

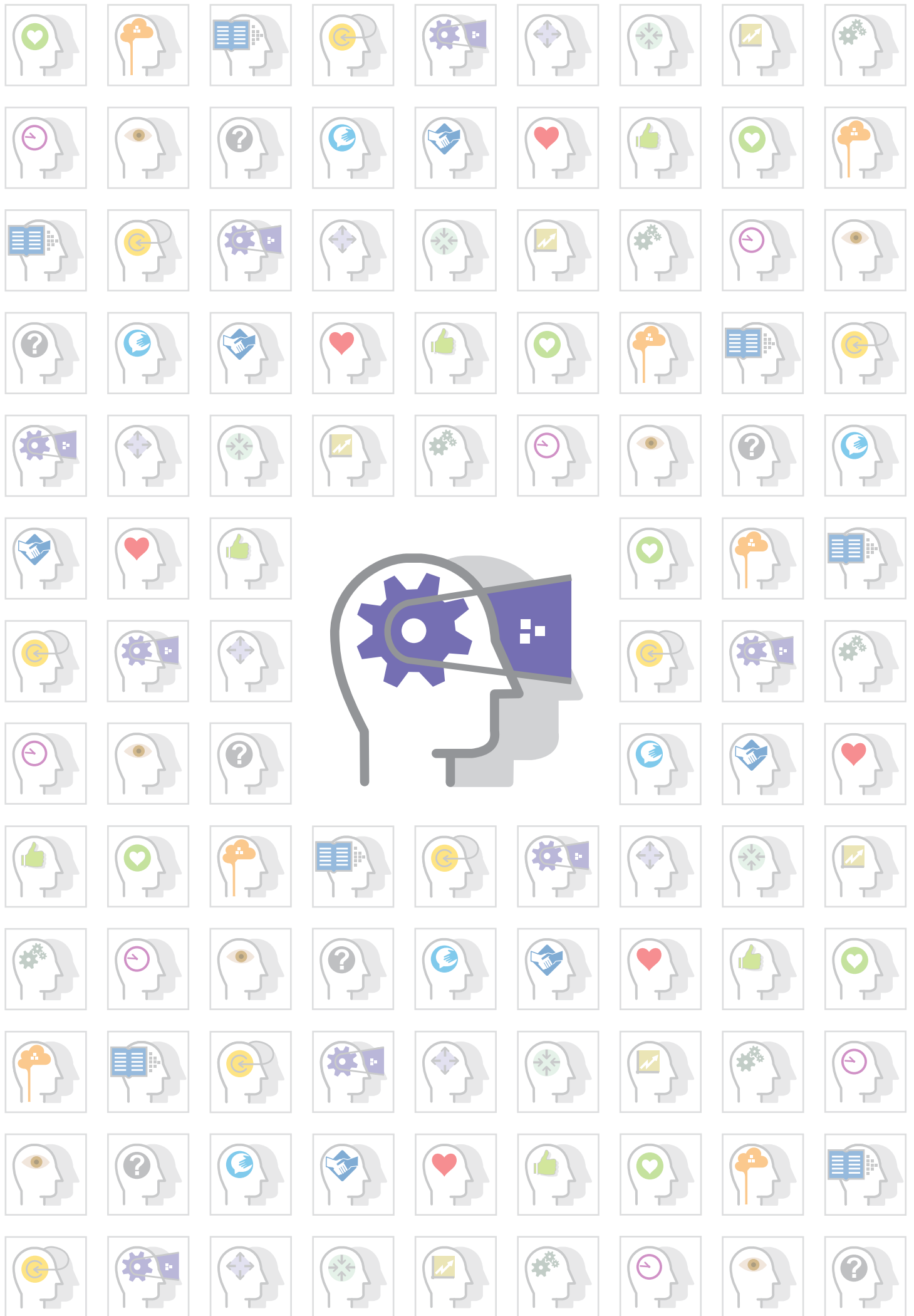


Primer dobre prakse iz Slovenije

Sistematičen razvoj
mentorstva ter
razvoj izbranih
ugodnosti

ISKRATEL, d. o. o. – Age management

IskrateL, d. o. o. je vodilni evropski proizvajalec in ponudnik infokomunikacijskih rešitev. V podjetju se zavedajo izzivov s področja učinkovitega ravnanja s starejšimi zaposlenimi. **Kot podjetje z visokim deležem starejših sodelavcev, so v svojo kadrovsko strategijo umestili tudi t. i. »age management«.** Ker menijo, da so starejši sodelavci lahko odlični mentorji in /ali interni predavatelji, **načrtujejo sistematičen razvoj mentorstva ter razvoj izbranih ugodnosti.**



V.

Zavzetost in vključenost

Tudi vlada Republike Slovenije je vključena v akcijski načrt Starejši in trg dela, kjer so opredeljeni vsi izzivi prihodnosti na trgu dela.^{xviii}

52



Skupaj na poti

Opis ukrepa in usmeritve za vpeljavo:

Službene poti, konference in usposabljanja se organizira tako, da se izbere zaposlene iz različnih generacij. S tem se krepí medgeneracijsko sodelovanje, starejši zaposleni se počutijo vključene in pomemben del kolektiva, mlajši pa lahko neposredno ovržejo kakšen stereotip o starejših zaposlenih. Izven določenih okvirov se namreč zaposleni sprostijo in mnogokrat pokažejo bolj sproščeno in pristno. Pri ukrepu je potrebno poleg starosti zaposlenih upoštevati tudi njihove kompetence. Za izvedbo ukrepa je potrebno, da so osebe, ki načrtujejo in potrjujejo navedene dogodke, seznanjene z ukrepom, njegovimi pozitivnimi učinki in značilnostmi. Priporoča se, da se spremlja uspešnost navedenega ukrepa v praksi.

Namen ukrepa: Z druženjem izven podjetja ob različnih situacijah se spoznava predstavniki različnih generacij. Starejši zaposleni so pri tem aktivno vključeni kot pomemben del kolektiva.

Primernost ukrepa: Ukrep je primeren za mala, srednja in velika podjetja.
(mikro, mala, srednja, velika podjetja)

Ciljna podskupina: Zaposleni različnih generacij.

Vrednotenje (finančno/časovno): Ukrep ni finančno obremenjen, saj zahteva le drugačno načrtovanje in organiziranje aktivnosti, ki bi se izvajale v vsakem primeru.

Predvideni učinki: Bolj zavzeti ter vključeni starejši zaposleni.





53



V tvoji koži

Opis ukrepa in usmeritve za vpeljavo:

V podjetjih se znotraj odnosov pogosto, zaradi pomanjkanja empatije, pojavljajo nesporazumi, nerazumevanje in napetosti, predvsem na relaciji vodja – podrejeni sodelavec. Vsak dojema in presoja situacije le preko svoje delovne vloge in se ne poskuša vživeti v vlogo drugega. Ta ukrep se nanaša ravno na to, da bi se zaposleni v luči produktivnejših medosebnih odnosov bolj razumeli in bi jim bilo mar za druge. V tem smislu bi za 1 dan sodelavec spremljal in opazoval vodjo, še posebej tam, kjer je med vodjo in sodelavcem starostna razlika. Na takšen način bi lažje razumeli perspektivo drugega in morda ovrgli mnenje »vsem je lažje kot meni«. Takšen ukrep je smiselno vpeljati pilotno, postopno in skrbno, z določitvijo pravil spremljanja v posameznih delovnih enotah.

Namen ukrepa: S spremljanjem in opazovanjem se zamenja tudi perspektiva in percepcija posameznikove delovne realnosti.

Primernost ukrepa: Ukrep je primeren za vsa podjetja.
(mikro, mala, srednja, velika podjetja)

Ciljna podskupina: Vodje in podrejeni sodelavci, še posebej, kjer vodja in sodelavec pripadata različnim generacijam.

Vrednotenje (finančno/časovno): Ukrep ne zahteva posebnega finančnega vložka, je pa pomembna strokovna presoja kadrovske službe o izboru pilotnih primerov.

Predvideni učinki: Boljše medsebojno razumevanje in spoštovanje, ugodnejša delovna klima.



54



Babi in dedi v službi

Opis ukrepa in usmeritve za vpeljavo:

Starejši zaposleni, ki so že stari starši, lahko enkrat na leto v podjetje pripeljejo svoje vnuke, da spoznajo podjetje v katerem delajo, njihovo delovno mesto in njihove sodelavce. Takšno vključevanje družinskih članov je pomembno predvsem z vidika povezovanja zasebnega življenja s podjetjem. V podjetjih, kjer izvajajo prakso »odprtih vrat za starše«, jo lahko razširijo še na vnuke. Podjetje določi, kdaj bodo imeli otroci priložnost obiskati podjetje. Najpogosteje se ukrep izvaja enkrat letno, ob podobnem terminu. Podjetje v tem času organizira tudi delavnice ali druge aktivnosti za otroke.

Namen ukrepa: Vzpostavi se vez med dvema, za zaposlene, zelo pomembnima svetovoma – družino in podjetjem. Na takšen način so lahko tudi ožji družinski člani bolj vpleteni v službeno življenje zaposlenega, saj poznajo in bolj razumejo njihovo delovno okolje.

Primernost ukrepa: Ukrep je primeren za podjetja, kjer to omogoča narava dela.
(mikro, mala, srednja, velika podjetja)

Ciljna podskupina: Vsi starejši zaposleni, ki imajo vnuke.

Vrednotenje (finančno/časovno): Izvajanje ukrepa finančno ni posebej obremenjeno.

Predvideni učinki: Večja vključenost, povezanost in pripadnost podjetju.





Primer dobre prakse iz Francije

PRIMER DOBRE PRAKSE

Zakonodaja iz leta 2005 obvezuje vsa podjetja z več kot 300 zaposlenimi, da sprejmejo **triletni načrt za razvoj kompetenc**.

Iniciativa socialnih partnerjev in vlade – Vseživljenjsko učenje

V Franciji so na podlagi trenutnih trendov ugotovili, da starejši delavci niso dovolj **vključeni v vseživljenjsko učenje**. Pobudo za spremembo tega trenda so prevzeli socialni partnerji in vlada. Medsektorski dogovor iz leta 2006 (ki se je kasneje spremenil v zakon), je spodbudil razvoj »**kariernih intervjujev v drugi polovici delovnega življenja**«, vrednotenje znanj in implementacijo individualnih pravic za izobraževanje delavcev po 45. letu. Zakonodaja iz leta 2005 pa obvezuje vsa podjetja z več kot 300 zaposlenimi, da sprejmejo triletni načrt za razvoj kompetenc.

Beri več ➞

<http://www.nordplusonline.org/content/download/4583/59757/file/Labour%20market%20and%20pensions%20system%20for%2055+.pdf>



Primer dobre prakse iz Slovaške

PRIMER DOBRE PRAKSE

Organizirali so izobraževanja o **zdravi prehrani** in okrepili **medgeneracijsko sodelovanje**

Ustanovili so **center za oskrbo starejših sorodnikov zaposlenih**

DUSLO, a.s. – Boljše usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja v sektorju kemijske proizvodnje

Duslo je podjetje, ki proizvaja organske in anorganske kemične spojine. V delovnem okolju, kjer so pogoste nevarne zmesi in visoke temperature, ima lahko človeška napaka hude posledice.

V podjetju so celostno pristopili k izzivu staranja delovne sile in pripravili seminarje za boljšo držo, individualne in skupinske posvete in vaje s terapevtom. Organizirali so izobraževanja o zdravi prehrani ter s programom deljenja znanja med starejšimi in mladimi okrepili medgeneracijsko sodelovanje. **Izstopajo po tem, da so ustanovili center za oskrbo starejših sorodnikov zaposlenih, kamor lahko zaposleni pripelejo svoje, medtem ko so na delu.**

Rezultati takšnih ukrepov so se pokazali v zmanjšanju bolniških odsotnosti in boljših medosebnih odnosih. Zaposleni so poročali o zmanjšanem stresu, depresijah ter psihičnih obremenitvah. **Dobro sodelovanje pri delu je povzročilo več medsebojnih druženj. Odkar se je projekt začel, so zaposleni pokazali večje zanimanje za fizične aktivnosti in bolj zdrav način življenja.**

Beri več ➞

<https://osha.europa.eu/sites/default/files/publications/documents/TEAL17001SL.pdf>

55



Ambasador podjetja

Opis ukrepa in usmeritve za vpeljavo:

Starejše zaposlene, ki so podjetju zvesti že dlje časa se ob posebnih priložnostih, kot so obletnice obstoja, večji uspehi, dogodki podjetja ipd., vključi kot aktivne predstavnike podjetja. Tako lahko, kot govorci o zgodovinskem razvoju podjetja, iz prve roke povedo »kako je bilo nekoč«, saj so tudi oni sooblikovali razvojno pot podjetja. Podjetje izbere starejše zaposlene, ki imajo v podjetju določene zasluge in preference po javnem nastopanju in izpostavljanju. Podjetje lahko identificira skupino ali posamezne zaposlene. Za uspešno izvajanje ukrepa se določi merila, po katerih se izbere ambasador podjetja, za koliko časa se ga izbere, kakšne so njegove obveznosti in kako izbor vpliva na izvajanje njegovih rednih delovnih obveznosti. Nosilci ukrepa so lahko interni kadri v kadrovski službi ali službi, ki se ukvarja z odnosi z javnostmi.

Namen ukrepa: Zaposleni, ki so v podjetju že dolgo časa in so s svojim delom aktivno prispevali k razvoju podjetja, dobijo uradno priznanje za svojo pripadnost.

Primernost ukrepa: Ukrep je primeren za srednja in velika podjetja z daljšo tradicijo.
(mikro, mala, srednja, velika podjetja)

Ciljna podskupina: Starejši zaposleni, ki podjetju izkazujejo pripadnost in so v podjetju zaposleni že dlje časa.

Vrednotenje (finančno/časovno): Izvedba ukrepa finančno ni zahtevna, saj se že načrtovane aktivnosti v podjetju izvedejo le v drugačni obliki.

Predvideni učinki: Večja vključenost zaposlenih, bolj zavzeti, ponosni in pripadni zaposleni.





56



Intervju/video s starejšim sodelavcem

Opis ukrepa in usmeritve za vpeljavo:

Naloga novozaposlenega sodelavca je, da v poizkusni dobi pripravi intervju ali posname video s starejšim sodelavcem o nalogah, specifikah in izzivih določenega delovnega mesta. S tem izve več o starejšem zaposlenem in delovnem mestu, hkrati pa ima starejši zaposleni možnost predstavitve. Za uspešno izvedbo ukrepa predlagamo, da le-ta postane del predpisanega postopka novozaposlenih. Za ustrezno izvajanje ukrepa so zadolženi v kadrovski službi. Ukrep se lahko nadgradi v natečaj za najboljši intervju oz. video posnetek, ki je slavno razglašen, zmagovalcu pa je podeljena simbolična nagrada.

Namen ukrepa: Z ukrepom lahko pomembno vplivamo na boljšo povezanost generacij v podjetju in vključenost starejših zaposlenih. Ukrep lahko vpliva tako na starejše zaposlene kot mlajše zaposlene, saj začnejo aktivno razmišljati o svojem delu, delovnem mestu in predlogih za izboljšavo.

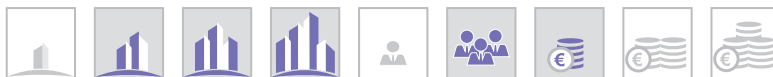
Primernost ukrepa: Ukrep je primeren za vsa podjetja.
(mikro, mala, srednja, velika podjetja)

Ciljna podskupina: Ukrep je namenjen vsem starejšim zaposlenim, saj imajo s tem možnost sodelovanja z mlajšimi in širjenja glasu aktivnega staranja na delovnem mestu.

Vrednotenje (finančno/časovno): Ukrep je finančno nezahteven, saj oba delavca opravljata delo znotraj svojih delovnih obveznosti.

Predvideni učinki: Ukrep lahko rezultira v koristnih predlogih mlajših zaposlenih, ki še imajo neobremenjen pogled na delovno mesto, starejši zaposleni se pa počutijo vključene in sprejete.

57



Vključeni pri načrtovanju strategij in spodbud

Opis ukrepa in usmeritve za vpeljavo:

Podjetje že pri načrtovanju strategij in spodbud za upravljanje starejših zaposlenih vključi generacijo starejših, da s skupnimi idejami, predlogi, izkušnjami in različnimi pogledi na zadevo, izoblikujejo strategijo učinkovitega upravljanja starejših zaposlenih. Le z različnimi pogledi in medsebojnimi usklajevanji na sestankih bo lahko tovrstni projekt dobro zastavljen in uspešno realiziran. Za uspešno izvedbo ukrepa je potrebno oblikovati načrt, na kakšen način in katere starejše zaposlene se vključi v oblikovanje strategije. Ukrepi se lahko izvajajo interno, če pa se podjetje odloči, da se bo oblikovanja strategije za upravljanje starejših zaposlenih lotilo celovito, pa lahko k sodelovanju povabijo strokovne zunanje izvajalce.

Namen ukrepa: Oblikovati realno zastavljeno strategijo, s pomočjo katere bo upravljanje starejših zaposlenih učinkovito.

Primernost ukrepa: Ukrepi so primeren za mala, srednja in velika podjetja, ki se srečujejo in se bodo srečevala s problemi staranja zaposlenih in medgeneracijskimi razlikami. Tudi za mikropodjetja, ki zaposlujejo različne starostne skupine je ukrep priporočljiv.
(mikro, mala, srednja, velika podjetja)

Ciljna podskupina: Starejši zaposleni.

Vrednotenje (finančno/časovno): Ukrepi ne predstavljajo večjih finančnih vložkov, zahteva pa ustrezno koordinacijo vodstva in vključenost v kadrovske politike podjetja.

Predvideni učinki: Z dobro zastavljenim in učinkovitim projektom se bo zadovoljstvo starejših zaposlenih in vodstva povečalo, kar se bo odražalo tudi na dobrih poslovnih rezultatih podjetja.





58



Zimzeleni klubi

Opis ukrepa in usmeritve za vpeljavo:

Starejši zaposleni se znotraj podjetja organizirajo v Zimzeleni klub, ki deluje kot podporno društvo, kjer se starejši zaposleni spopadajo z izzivi, s katerimi se srečujejo na delovnem mestu. V klubu se organizirajo tudi aktivnosti, ki so povezane z aktivnim staranjem ali druge aktivnosti, ki povezujejo in združujejo zaposlene. Podjetje ustanovitev kluba podpre s tem, da jim omogoči prostor za druženje in sredstva za organiziranje zelenih aktivnosti v okviru njihovih zmožnosti. Zaposleni so v klubu aktivni izven delovnega časa. Za izvedbo ukrepa je smiselno, če se izbere vodja kluba, ki skrbi za komunikacijo in koordinacijo med podjetjem in člani kluba.

Namen ukrepa: Starejši zaposleni se z združevanjem in povezovanjem čutijo bolj vključene, razumljene in izpolnjene, kar pozitivno vpliva na njihovo motivacijo in pripravljenost na delovne zahteve.

Primernost ukrepa: Ukrep je primeren za srednja in velika podjetja.
(mikro, mala, srednja, velika podjetja)

Ciljna podskupina: Vsi starejši zaposleni.

Vrednotenje (finančno/časovno): Finančni vložek je odvisen od razsežnosti financiranja aktivnosti kluba.

Predvideni učinki: Povezani, samozavestni in aktivirani starejši zaposleni.

59



Medgeneracijske značilnosti

Opis ukrepa in usmeritve za vpeljavo:

Vodenje je že na splošno zelo zahtevno, saj je vsak zaposleni s svojimi vrednotami, motivi in kompetencami unikatni. Vodenje zaposlenih različnih generacij je še posebej zahtevno, saj ima vsaka generacije svoje posebnosti in značilnosti, ki vplivajo na pristop vodenja. Zato je pomembno, da vodje poleg mehkejših kompetenc pridobijo tudi znanja o značilnostih različnih generacij in aktivnem staranju zaposlenih. V podjetju se naredi popis vodij, ki imajo v svojih skupinah zaposlene pripadnike različnih generacij. V kadrovske službi pripravijo program usposabljanja in se pri tem posvetujejo z vodji, upoštevajo njihove želje – katere so vsebine, ki bi jih želeli nadgraditi in pridobiti. Če gre za več vodij, se usposabljanje izvede v podjetju, drugače se znanje pridobi v obliki razpisnih usposabljanj. Priporoča se, da se vpelje navada spremljanja uspešnosti in koristnosti izvedenih usposabljanj.

Namen ukrepa: Vodje pridobijo informacije o specifikah posameznih starostnih skupin, kar jim olajša vsakodnevno ravnanje z zaposlenimi in stil vodenja.

Primernost ukrepa: Ukrep je primeren za vsa podjetja, ki imajo različno starostno strukturo zaposlenih. (mikro, mala, srednja, velika podjetja)

Ciljna podskupina: Vse ravni vodij.

Vrednotenje (finančno/časovno): Ključni finančni vložek predstavlja izvedba delavnic. Višina je odvisna od števila vključenih zaposlenih in načina izvedbe usposabljanja.

Predvideni učinki: Učinkovitejše vodenje, zavzetejši zaposleni, večja produktivnost in boljši medsebojni odnosi.





Primer dobre prakse iz Belgije

PRIMER DOBRE PRAKSE

»Young and old,
together they are strong
and gold«

Zaposlili so
certificiranega inštruktorja,
ki je pripravil treninge za
koordinatorje dviganja

VITA'S – Participativni ukrepi za zmanjšanje fizičnih in psihosocialnih tveganj v sektorju socialnega varstva

VitaS je organizacija za oskrbo starejših, kjer je trenutno 50 % zaposlenih starejših od 45 let. Glede na njihovo izmensko delo, spreminjajoče zahteve in ravnovesje služba – delo, je lahko starajoča delovna sila velik izziv za prihodnje organiziranje urnikov in fluktuacijo zaposlenih.

Izbrali so slogan »Young and old, together they are strong and gold«. Kar bi lahko povzeli: »Mladi in stari, skupaj so močni in zlati«. Pod tem sloganom so ustanovili tri skupine, s ciljem pripraviti trajnostno politiko zdravja. Promovirajo tudi medgeneracijske time.

Rezultat je bila uspešna vpeljava sistema za zdravo dviganje in vstajanje oskrbovancev. Zaposlili so certificiranega inštruktorja, ki je pripravil treninge za koordinatore dviganja, ki so nato inštruirali sodelavce. **Pripravili so online urnik samorazporejanja, ki je omogočil delavcem večjo fleksibilnost. Zaposleni lahko tudi zaprosijo za časovni kredit in dopust za oskrbo. Najstarejšim pa so omogočili skrajšani delovni čas.**

Rezultat takšnih ukrepov je, da se zaposleni počutijo bolj vključene v delo in da jim bolj prisluhnejo. Treninki z inštruktorjem so omogočili njihovo boljše fizično zdravje.

Beri več ➞

<https://osha.europa.eu/sites/default/files/publications/documents/TEAL17001SL.pdf>



Primer dobre prakse iz Velike Britanije

PRIMER DOBRE PRAKSE

Začeli so spremljati
starostne profile po
območnih enotah,
vsakih šest mesecev tudi
ocenijo starostni nivo.

Her Majesty's Land Registry – HMLR – Poudarek na starostni raznolikosti

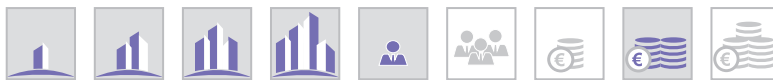
Raziskava v britanskem zemljiškem registru HMLR je ugotovila, da ima veliko vodij stereotipno vedenje in da se organizacija osredotoča na zaposlovanje samo mlajših zaposlenih.

Začeli so spremljati starostne profile po območnih enotah, vsakih šest mesecev tudi ocenijo starostni nivo. Spremljajo proces kadrovanja in napredovanja, da preprečijo starostno diskriminacijo. **V letno poročilo o raznolikosti vključijo rezultate starostnega profiliranja. Ključne vodje poslovnih enot vključujejo v izzive starostne raznolikosti.** Pripravijo obvezen izobraževalni program raznolikosti za vse vodje, ki s scenarijem in z igrami vlog naslavlja izzive starostne raznolikosti.

HMLR je prejel »Age Positive« nagrado za svoj analitični pristop pri naslavljanju večgeneracijske delovne sile.

Beri več ➞

<http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/ge510-4017-aging-workforce.pdf>



Cenimo zvestobo in pripadnost

Opis ukrepa in usmeritve za vpeljavo:

V podjetju se izdelava sistem s kriteriji za podeljevanje priznanj in nagrad za dolgotrajno delovno dobo pri sedanjem delodajalcu. Določijo se kriteriji za podeljevanje priznanj in nagrad. Klasično se lahko priznanja podeljujejo za okrogle obletnice, 20 in 30 let. Za podjetja, ki obstajajo krajši čas, npr. 10 let, se podeli priznanje za sodelavce, ki so zaposleni v podjetju od začetka delovanja. Za različne obletnice pri enem delodajalcu se pripravijo nagrade v različnih vrednostih (poleg jubilejnih nagrad za skupno delovno dobo, ki so določene v kolektivnih pogodbah). Lahko so denarne nagrade ali priznanja, ki imajo določeno materialno in simbolno vrednost. Poleg finančnega vidika je zelo pomembno, da so nagrade ali priznanja podeljena ob slavnostnem vzdušju, da jih podeli vodstvo in so zaposleni javno izpostavljeni in predstavljeni. Javna zahvala za sodelovanje in dolgoletno delo v podjetju je za zaposlenega pomemben motivacijski dejavnik.

Namen ukrepa: S priznanjem in zahvalo za pripadnost ter dolgoletno sodelovanje, se pri sodelavcu vzbudi občutek, da je cenjen in opažen v delovnem okolju. Spodbudi se mu samozavest, kar izboljša izhodišče za nadaljnjo delovno aktivnost.

Primernost ukrepa: Ukrep je primeren za vsa podjetja, ki imajo daljše obdobje obstoja.
(mikro, mala, srednja, velika podjetja)

Ciljna podskupina: Vsi zaposleni, ki imajo v podjetju dolgo delovno dobo.

Vrednotenje (finančno/časovno): Finančni vložek pri izvajanju ukrepa je odvisen od tega, na kakšen način podjetje nagradi sodelavce. V vsakem primeru predstavlja uvajanje ukrepa določeno finančno obremenitev, saj se pričakuje, da se sodelavcu poleg simboličnega priznanja in slovesne predaje, podeli tudi določena denarna nagrada, ali pa druga materialna pozornost.

Predvideni učinki: Zaradi občutka lastne vrednosti in izkazane pozornosti podjetja se pri zaposlenem okrepi pripadnost podjetju in zavzetost za delo.



P R I M E R D O B R E P R A K S E



Primer dobre prakse iz Slovenije

Novozaposleni, ki so jih
zaposlili pred kratkim
(tudi po 41. letu starosti)
so izredno motivirani in
predani delu

RCM špedicija, gostinstvo, trgovina in proizvodnja, d. o. o – Zavzetost

RCM špedicija, gostinstvo, trgovina in proizvodnja, d. o. o. je podjetje, ki se že 25 let ukvarja s celovitimi logističnimi storitvami, zato se še posebej zaveda človeškega kapitala. V podjetju redno merijo odnos med zaposlenimi in podjetjem po metodologiji Zlate niti, saj to kaže jasno sliko o napredovanju ali nazadovanju na tem področju in je opomnik vodstvu podjetja, na katerih področjih je potrebno vlagati dodatne napore.

V podjetju RCM, d. o. o. so v povprečju stari 41,7 leta in si prizadevajo za osebnostni ter profesionalni razvoj slehernega zaposlenega. **V podjetju ne opažajo razlik med stopnjo motiviranosti in starostjo zaposlenih.** Ugotavljajo, da so novozaposleni, ki so jih zaposlili pred kratkim (tudi po 41. letu starosti) izredno motivirani in predani delu na svojem novem delovnem mestu.

Slovarček

ageizem – naključno ali sistematično stereotipiziranje in diskriminacija posameznikov ali skupin na podlagi njihove starosti;

aktivno staranje – proces, ki spodbuja in krepi možnosti za zdravje, vključenost v družbo ter varnost za kakovostnejše življenje v starosti;

demografija – statistična veda o preučevanju stanja, sestave in gibanja prebivalstva;

generacijske značilnosti – označujejo določene karakteristike generacije, tj. skupina posameznikov podobne starosti, ki so doživeli iste zgodovinske dogodke v določenem obdobju;

medgeneracijske razlike – se kažejo predvsem v vrednotah in načinu dela različnih generacij in lahko predstavljajo oteženo delo ali načine komuniciranja;

medgeneracijsko sodelovanje – povezovanja med generacijami, predvsem gre za medčloveški odnos in uresničevanje medgeneracijske solidarnosti v današnjih družbenih razmerah;

starejši zaposleni – zaposleni, stari predvsem nad 50 let;

staromrzništvo (starizem) – odpor do starih ljudi, staranja in starosti ter s tem povezano socialno ali psihično zapostavljanje in podcenjevanje starih ljudi zaradi njihove starosti;

starostna diskriminacija – neenako obravnavanje posameznika oz. posameznice v primerjavi z nekom drugim zaradi spola;

stereotipi – v obliki sodb posplošeno predstavljanje in dojemanje družbenih pojavov, družbenih skupin in njihovih pripadnikov;

učinkovito upravljanje starejših zaposlenih – načrtno izvajanje aktivnosti v podjetjih, ki starejšim zaposlenim preko raznih prilagoditev (ergonomija, prožno delo ipd.) olajšajo vključenost v delovni proces, z usposabljanji in drugimi aktivnostmi skrbijo za razvoj in krepitev njihovih kompetenc ter s programi sodelovanja in vključevanja spodbujajo zavzetost in aktivno vpetost starejših zaposlenih v delovno in druge aktivnosti podjetja.



Literatura

- I EUROSTAT.
<http://ec.europa.eu/eurostat/> (najdeno dne: 23. 7. 2017)
- II UMAR.
http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/kratke_analize/Strategija_dolgozive_druzbe/Strategija_dolgozive_druzbe.pdf (najdeno dne: 25. 8. 2017)
- III UMAR.
http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/kratke_analize/Demografske_spremembe_UMAR.pdf (najdeno dne: 27. 8. 2017)
- IV MDDSZ.
http://www.mddsz.gov.si/si/zakonodaja_in_dokumenti/pomembni_dokumenti/#c8070 (najdeno dne: 23. 7. 2017)
- SURS.
<http://www.stat.si/StatWeb/Field/Index/17/104> (najdeno dne: 23. 7. 2017)
- V FRAN.
<http://www.fran.si/130/sskj-slovar-slovenskega-knjiznega-jezika> (najdeno dne: 25. 7. 2017)
- VI Pečjak V., (1998) Psihologija tretjega življenjskega obdobja. Ljubljana: samozaložba.
- Inštitut Antona Trstenjaka. <http://www.inst-antontrstenjaka.si/tisk/kakovostna-starost/clanek.html?ID=190> (najdeno dne: 25. 8. 2017)
- Ritsatakis, Anna (2008). Demistifying the myths of ageing. World Health Organization, Regional Office for Europe. Copenhagen. <http://www.euro.who.int/document/e91885.pdf> (najdeno dne: 25. 8. 2017)
- VII RTVSLO.
<http://www.rtv slo.si/moja-generacija/kateri-so-najpogostejsi-stereotipi-o-starejsih/336734> (najdeno dne: 28. 6. 2017)
- SENIORJI.INFO.
http://www.seniorji.info/MOJE_ZDRAVJE_Stereotipi_o_starejsih (najdeno dne: 28. 8. 2017)
- VIII New Perspectives on a longer working life. 2008.
<http://www.eizg.hr/Data/Doc/new-perspectives-on-a-longer-working-life.pdf> (najdeno dne: 27. 9. 2017)
- IX AGE-PLATFORM.
<http://www.age-platform.eu/about-age> (najdeno dne: 25. 8. 2017)
- X <https://www.youtube.com/watch?v=HsSgWZWvs-g#action=share> (najdeno dne: 26. 6. 2017)
- XI Applewhite A., (2016) Lepota let: Manifest proti starizmu. Nova Gorica: Eno.
- XII UMAR (2016).
http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/kratke_analize/Demografske_spremembe_UMAR.pdf (najdeno dne: 27. 8. 2017)
- XIII UMAR (2017).
http://www.umar.gov.si/publikacije/single/publikacija/news/strategija-dolgozive-druzbe-kljucni-poudarki-1/?tx_news_pi1%5Bcontroller%5D=News&tx_news_pi1%5Baction%5D=detail&cHash=a1b74f4e387662822836c5f589a8b006 (najdeno dne: 27. 8. 2017)
- XIV MZ.
http://www.mz.gov.si/fileadmin/mz.gov.si/pageuploads/javno_zdravje_2015/zdr_na_del_mestu/Smernice_promocija_zdravja_na_delovnem_mestu-marec_2015_25012017.pdf (najdeno dne: 23. 8. 2017)
- XV MDDSZ.
<http://www.osha.mddsz.gov.si/varnost-in-zdravje-pri-delu/informacije-za-prednostne-skupine/starejsi> (najdeno dne: 23. 8. 2017)

- xvi SKLAD-KADRI.
<http://www.sklad-kadri.si/si/razvoj-kadrov/projekti-2007-2013/vsezivljenjska-karierna-orientacija-vko/>
(najdeno dne: 23. 7. 2017)
- xvii Zupančič. M., 2017.
<http://www.utoz.si/wp-content/uploads/2017/06/Management-in-srebrna-ekonomija.pdf> (najdeno dne: 23. 7. 2017)
- xviii MDDSZ.
http://www.mddsz.gov.si/nc/si/medijsko_sredisce/novica/article//7981/ (najdeno dne: 28. 8. 2017)
- IBM.
<http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/ge510-4017-aging-workforce.pdf> (najdeno dne: 23. 7. 2017)
- NORDPLUSONLINE.
<http://www.nordplusonline.org/content/download/4583/59757/file/Labour%20market%20and%20pensions%20system%20for%2055+.pdf> (najdeno dne: 23. 7. 2017)
- OSHA.EUROPA.
<https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/healthy-workplaces-good-practice-awards-2016-2017/view> (najdeno dne: 23. 7. 2017)
- OSHA.EUROPA.
<https://osha.europa.eu/sites/default/files/seminars/documents/Opening%20-%20N.%20Lotzman%2C%20S.%20Langewouters%20-%20SAP.pdf> (najdeno dne: 23. 7. 2017)
- OSHA.EUROPA.
<https://osha.europa.eu/sites/default/files/publications/documents/TEAL17001SL.pdf> (najdeno dne: 23. 7. 2017)
- TECHNOLOGY INDUSTRIES OF FINLAND.
<http://teknologiateollisuus.fi/en/labour-market-0> (najdeno dne: 23. 7. 2017)

Drugi viri:

Desmette, Donatienne in Mathieu Gaillard. 2008. When a »worker« becomes an »older worker«. Career Development International, 13(2):168-185. <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/13620430810860567> (najdeno dne: 24. 8. 2017)

Levy, Becca R. in Mahzarin R. Banaji. 2002. Implicit Ageism. V Ageism: Stereotyping and Prejudice against Older Persons, Ur. Todd D. Nelson, 49-76. Cambridge: A Bradford Book.

Obvladovanje psihosocialnih tveganj na delovnih mestih: izbor primerov dobre prakse v domačih in tujih podjetjih – 1. izd. – Ljubljana: Univerzitetni rehabilitacijski inštitut republike Slovenije – Soča, 2011 (http://www.ir-rs.si/f/docs/Razvojni_projekti/Obvladovanje_psihosocialnih_tveganj_na_delovnih_mestih.pdf?irrs_admin=raskug2haca5b89m4kg1b1qi4)

Pušnik, K., Šlebinger, M., Bradač, B. & Rebernik, M. (2007). *The age as resource: active ageing in Slovenia and the New EU member states*. Maribor: University of Maribor, Faculty of Economics and Business.

Ramovš Jože: Kakovostna starost: socialna gerontologija in gerontagogika. Inštitut Antona Trstenjaka, Ljubljana, 2003, str. 582.



Plakat format A1 si lahko
snamete [tukaj](#).



Plakat format A3 si lahko
snamete [tukaj](#).



Z LETI ŠE VEDNO ZAVZETI



ASI
Celovita podpora podjetjem
za aktivno staranje delovne sile



Javni štipendijski, razvojni,
invalidski in preživninski
sklad Republike Slovenije



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



EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI
SOCIALNI SKLAD
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST

Projekt sofinancirata Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti ter Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada.