



Piše:
mag. Edita Krajnović

Sprememba odnosa do starejših zaposlenih: z leti še vedno ZAvzeti

V Sloveniji se nam zaradi demografskih značilnosti in staranja prebivalstva trg dela vsako leto skrči za 10.000 zaposlenih. Po delovni aktivnosti starejšega prebivalstva se umeščamo na predzadnje mesto na svetu. Zelena in za blaginjo potrebna gospodarska rast brez zavzetih sodelavcev nad 45+ ne bo možna. Pri načrtovanju in izvajanju ustreznih ukrepov za spodbujanje in ohranjanje zavzetosti, s tem pa produktivnosti in učinkovitosti (tudi) te skupine sodelavcev pa imajo lahko vsekakor zelo pomembno vlogo tudi sveti delavcev v podjetjih.

Aktualni demografski trendi in njihove posledice

Države razvitega sveta se soočajo z **intenzivnim staranjem prebivalstva**, ki postaja eden ključnih družbenih izzivov prihodnosti. Pričakovana življenjska doba v Sloveniji se bo v letu 2030 za ženske podaljšala na 85,4 leta, za moške pa na 80 let. Do leta 2050 bo delež delovno aktivnega prebivalstva padel za dobrih 13 % in komaj presegel polovico vsega prebivalstva.

Hitro staranje bo imelo posledice, ki se bodo najbolj kazale v zdravstvu, socialnem varstvu, pokojninskih sistemih in zaposlovanju. Čež le dobro desetletje, leta 2030, bomo imeli na trgu dela v Sloveniji 175.000 manj prebivalcev, starih od 20 do 64 let, kot jih imamo zdaj. Leta 2050 bo **Slovenija peta najstarejša populacija na svetu**. Mladih ljudi za ambiciozno rast ne bo dovolj, za talente že vlada »ne boj, mesarsko klanje« – med podjetji in državami.

Ob pretečih demografskih gibanjih naše gospodarstvo in družbo bremenita tudi **zgodnje upokojevanje in ignoranca do učenja starejših**. Skozi raziskave, temelječe na podatkih nacionalnega projekta Zlata nit, je prepoznavna ugotovitev, da **zavzetost zaposlenih za njihovo osebno rast in razvoj s starostjo upada**. Zaposleni, ki so starejši od

50 let, so za več kot 16 % manj zavzeti za svojo osebno rast in razvoj, kot zaposleni, stari do 25 let. Najbolj je ta padec opazen v obdobju, ko zaposleni dopolnijo 50 let. Zaposleni vzamejo 'uspavalne tablete' in gredo v 'zimsko spanje' že kmalu po 40. letu, ko izgubijo delovno ambicioznost in začnejo odštevati leta do upokojitve. Kot kažejo podatki, imajo starejši zaposleni z nadrejenimi manj razgovorov o svojem napredku, **manj priložnosti prispevati novosti**.

Ugotovitve slovenskih raziskovalcev potrjuje evropska raziskava: medtem ko je Slovenija po vključenosti v vseživljenjsko učenje nadpovprečna v primerjavi z drugimi evropskimi državami do starosti 44 let, **po 45. letu pademo pod evropsko povprečje**. Slovenci sledimo zastarelemu vzorcu: ko sem mlad, se učim, ko odrastem, delam in potem se upokojim. Temu primeren je odnos zaposlovalcev, ki – z izjemami – **v svoje vrste skušajo privabiti predvsem mlade**. Na drugi strani je, recimo, **Češka**, ki v inovacijskem centru Škoda Digilab zaposluje ljudi z izkušnjami, 'seniorje'. Povprečna starost ekipe je med 40 in 45 let, ob obisku slovenske delegacije menedžerjev pove direktorica Jarmila Plachyjevova. Start-up podjetja v **Izraelu** ustanavljajo starejši. V **Ameriki** je delež delovno aktivnih starejših najvišji v zadnjih 55 letih.

Breme stereotipov o starejših in staromrzištva

V znanstveni študiji so raziskovalci 96 starejših naključno razdelili v dve skupini. Obe sta reševali vprašalnik o samooceni spomina, a vprašalnik ene skupine je bil zastavljen, da je utrjeval stereotipe v povezavi s slabšanjem spomina starejših. Za tem sta skupini reševali naloge za merjenje kapacitete pomnjenja. Rezultat? Posamezniki, ki so bili **pod vplivom stereotipov**, so poročali o večjih težavah s spominom ter dosegli tudi nižje ocene kot kontrolna skupina.

Starizem je diskriminiranje ali stereotipiziranje na osnovi starosti. Staristični smo, kadar se drugače vedemo ali čutimo do osebe ali skupine ljudi na podlagi starosti, ki ji jo pripisujemo. Z izrazom starizem razumemo tudi osebni odpor do staranja in vsega, kar je z njim povezano. Med stereotipi je nekaj posebnega, saj gre za predsodek pred nami samimi – v prihodnosti.

Da starizem ali staromrzištvo kot odpor do starih ljudi, staranja in starosti ter s tem povezano socialno ali psihično zapostavljanje in podcenjevanje starih ljudi zaradi njihove starosti zavira osebni in družbeni razvoj, v svojih delih opozarja slovenski antropolog dr. Jože Ramovš: »Osebni antropološki in družbeni vidik staromrzi-

ništva **ovirata ali celo onemogočata kakovostno staranje posameznega človeka**, kakovostno starost celotne tretje generacije, zlasti pa sožitje med generacijami v družbi. Če starajoči se človek ne ozavesti svojega odpora do staranja, se ne more kakovostno in zdravo starati, ne more sprejemati svojega starostnega pešanja in svoje odvisnosti od pomoči drugih, zato je sebi in drugim tem bolj težaven in neprijeten, čim starejši je. Osebo preseganje nezavednega staromrzniskega stališča torej posamezniku omogoči **kakovostno staranje**, celotnemu socialnemu okolju pa plodno medgeneracijsko sožitje. Osebo ozaveščanje in preseganje staromrznosti je osnova, ki omogoča, da so javna prizadevanja za prepoznavanje in preseganje družbenih pojavov staromrznosti dovolj živa in učinkovita.«

Raziskava iz leta 2008, ki jo je za KAD opravila Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani, je pokazala, da je v Sloveniji kar **86 % podjetij, ki si ne prizadevajo zadržati starejših zaposlenih** in večinoma **ne izvajajo ukrepov menedžmenta starejših zaposlenih**. Po raziskavi Eurobarometra iz leta 2009 vsak četrty Slovenec meni, da so stari ljudje breme za družbo. Prav tako zgolj četrtnina slovenskih delavcev meni, da bo lahko sedanje delo opravljala do 60. leta. Ljudje mislijo, da so že v začetku druge polovice življenja nesposobni za delo, čeprav je dokazano, da danes ljudje ohranjamo dobre psihofizične sposobnosti celo do 77. leta. A starizem ni doma le v Sloveniji. V raziskavi Svetovne zdravstvene organizacije med 85.000 ljudmi iz 57 držav je kar 60 % vprašanih izrazilo pomanjkanje spoštovanja do starejših.

Negativni stereotipi sprožajo, da se ljudje počutijo starejše, kot so v resnici. Gre za **začaran krog samouresničevanja predsodkov**, ki ga poganja starizem. Družba dojema starejše zaposlene kot nekoga, ki preprečuje mladim zaposlitev. Veljajo tudi predsodki o slabšem zdravju starejših, četudi se, kot kažejo raziskave, pri sedanjih generacijah duševno in fizično zdravje, ki je pomembno tudi za delo, začne bistveno zmanjševati šele po 73. letu. Podjetja v zadnjih letih ugotavljajo, da **zdravstvene omejitve pri mladih**, ki vstopajo na trg dela, pogosto **celo presegajo** omejitve pri starejših.

Razvoj kulture aktivnega staranja in vseživljenjskega učenja

Nasprotje starizmu in način boja proti njemu je **koncept aktivnega staranja**, ki ga

razumemo kot proces optimalnega uresničevanja danih možnosti posameznikovega zdravja, udeležbe v družbi in varnosti z namenom spodbuditi kakovost njegovega življenja v starosti.

Da bi se celovito spoprijela s temi izzivi, je Vlada RS sprejela **Strategijo dolgožive družbe**, ki postavlja vsebinski okvir za izvedbo potrebnih sprememb. Strategija dolgožive družbe je **oblikovana na konceptu aktivnega staranja**, ki poudarja aktivnost in ustvarjalnost v vseh življenjskih obdobjih, skrb za zdravje in medgeneracijsko sodelovanje ter solidarnost. Pri tem strategija izhaja iz ugotovitev, da je stopnja aktivnosti odraslih (30 – 54 let) v Sloveniji med višjimi v EU, pri mladih in starejših pa sta stopnji podpovprečni. Pri mladih (20 – 29 let) je to posledica nadpovprečno visoke stopnje njihove **vključenosti v izobraževanje in poznega vstopanja v zaposlitev**. Pri prebivalstvu v starosti 55 – 64 let pa je to predvsem odraz **zgodnjega upokojevanja** zaradi nizke zahtevane starosti ob doseganju polne pokojninske dobe, poleg tega pa tudi zaradi:

- nerazvitega upravljanja različnih starostnih skupin v podjetjih (age management),
- nezadostnega prilagajanja delovnih pogojev starejši delovni sili,
- nezadostnega spodbujanja vseživljenjskega učenja starejših,
- nezadostne spodbude za ohranjanje aktivnosti.

Demografske spremembe, ki zahtevajo daljšo delovno aktivnost, povečujejo tudi potrebe po vključevanju v **izobraževanje in usposabljanje skozi vseživljenjsko obdobje**. Delež vključenih v programe vseživljenjskega učenja se v Sloveniji s starostjo namreč zmanjšuje hitreje kot v povprečju v EU.

Del izvedbe strategije predstavlja **program ASI – Celovita podpora podjetjem za aktivno staranje delovne sile**, ki podjetja podpira pri upravljanju s starajočo se delovno silo. Cilji programa so:

- prispevati k opolnomočenju delodajalcev za upravljanje z učinkovito starajočo se delovno silo,
- zvišati ozaveščenost delovno aktivnega prebivalstva o teh spremembah, predvidenih posledicah in potrebnih prilagoditvah, ter predvsem
- okrepiti kompetence starejših zaposlenih.

Promocija zgledov: Z leti še vedno ZAvzeti

»Zelo pomembno je, kakšen odnos imamo do starejših. Predvsem z zgledom je treba na vseh ravneh začeti odpravljati vedenje, ki izhaja iz negativnih stereotipov. Aktivno in pozitivno upravljanje starostne raznolikosti namreč **prinaša določene ekonomske učinke za podjetja**, ki segajo od boljšega ugleda in prepoznavnosti podjetja med potrošniki, lažjega kadrovanja in zadržanja najbolj talentiranih sodelavcev, manjše fluktuacije do večje kreativnosti in konkurenčnosti na novih globalnih trgih,« poudarja mag. Irena Kuntarič Hribar, direktorica javnega štipendijskega, razvojnega, invalidskega in preživninskega sklada.

Zato je Sklad v okviru ASI programa celovite podpore podjetjem za aktivno staranje delovne sile v sodelovanju z Dnevnikom, organizatorjem nacionalnega projekta Zlata nit, in partnerji oblikoval **natečaj Starejšim prijazno podjetje: z leti še vedno ZAvzeti**. Z njim spodbuja delodajalce, da bi bolje prepoznali potencial starejših zaposlenih, hkrati pa jim tudi omogočili pogoje dela, ki bi starejše delavce tudi prepričali, da ne bi zapuščali delovnih mest ob prvem izpolnjenem kriteriju za upokojeitev. Središče natečaja na podlagi raziskovalnih ugotovitev predstavlja odnos do starejših sodelavcev in njihovega prispevka k rasti in razvoju podjetja.

Metodologija natečaja in priznanja vključuje spoznanja raziskovalke **Carol S. Dweck** z univerze Stanford in **koncepta naravnosti v rast** (ang. *growth mindset*). Ljudje, ki verjamejo, da je njihov uspeh posledica učenja in truda, bolj verjetno posegajo po novih izzivih in osebno rastejo kot tisti, ki verjamejo, da so njihovi uspehi zgolj posledica prirojenih danosti – talentov, inteligentnosti itn. Tudi ljudje, ki so spremenili mnenje in po novem verjamejo, da jim njihovi uspehi niso bili položeni v zibko, temveč si je treba zanje prizadevati, začnejo kazati več osebne napredka in so bolj odprti za spremembe.

V odkritjih Dweck se skriva namig, kako aktivirati starejše zaposlene, ki so skozi leta privzeli odnos, da je pridobivanje novih znanj in veščin le domena mladih. Orodje sprememb sta **jasna in vztrajna komunikacija in osvetljevanje zgledov**, ki kažejo, da talenti in osebna rast niso nekaj fiksnega ali nespremenljivega ter povezanega z leti. Osebna rast je stvar osebne opredelitve in nazora: **vedno boljši sem lahko, vedno boljši bom**.

Za pridobitev priznanja Starejšim priznano podjetje: z leti še vedno ZAvzeti mora **podjetje izpolniti štiri pogoje**:

- podjetje ima zaposlenih vsaj 15 % sodelavcev starejših od 45 let,
- izvaja ukrepe upravljanja starejših zaposlenih,
- pri osebni rasti in razvoju starejših zaposlenih po samooceni zaposlenih ne izkazuje bistvenih odstopanj od drugih starostnih skupin, ali je razviden napredek skozi leta, ter
- izkazuje poslovno uspešnost (merjeno z BSX indeksom, ki ga izračunava družba Bisnode).

Podelitev priznanj in odločitev o posebnih priznanjih sprejme strokovna komisija, ki jo sestavljajo predstavniki strokovne javnosti in pomembnih deležnikov na področju razvoja zaposlenih in upravljanja starejših zaposlenih.

Vsakdo in vsi smo soodgovorni

Potrebe po usposobljenosti sodelavcev se radikalno spreminjajo. Poročilo Svetovnega gospodarskega foruma iz leta 2016 o trgu dela v prihodnosti razkriva, da se bo do leta 2020 spremenila več kot tretjina želenih ključnih kompetenc zaposlenih. Pogum za spremembe in odločitev za osebno

rast sta zato v sodobnem okolju za posameznika vitalno, eksistenčno pomembna. Kajti če so nekoč podjetja skrbela le za **zaposlenost**, danes odgovorni zaposlovalci pozornost namenjajo **zaposljivosti**. In tako kot se v sodobnem okolju spreminja vloga lastnikov in menedžerjev, spremembe prinašajo tudi **ново vlogo in pomen svetov delavcev**: prevzemanje pobude za oblikovanje participativne kulture, spoštovanja do raznolikosti in vključevanja (tudi) starejših.

Povzetek kataloga ukrepov za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih

Uvod

V okviru projekta Celovita podpora podjetjem za aktivno staranje delovne sile (ASI), ki ga izvaja Javni štipendijski, razvojni, invalidski in preživninski Sklad RS, je pripravljen tudi »Katalog ukrepov za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih«, ki povzema tudi lepo število primerov dobrih praks, katere se že izvajajo po uspešnih slovenskih in tujih podjetjih.



Katalog ukrepov za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih je prvi priročnik v slovenskem prostoru, ki si ga je mogoče tudi brezplačno prenesti s spletne strani: http://www.sklad-kadri.si/fileadmin/user_upload/e-Katalog_ukrepov_za_UUSZ/8/index.html. Ta na 118 straneh ponuja praktične rešitve za upravljanje starejših zaposlenih v podjetjih.

Ukrepi so razdeljeni glede na skupino/velikost podjetja: mikropodjetje, majhno podjetje, srednje podjetje, veliko podjetje; glede na finančni vložek: nizek, srednji in visok finančni vložek ter glede na raven izvajanja ukrepa: organizacijska in individualna raven. Zato lahko vsako podjetje ali organizacija najde primeren ukrep.

Katalog bo dobrodošel sopotnik pri delu tako za vodstva podjetij in kadrovske službe, kot tudi za svete delavcev, ki se želijo čim bolj proaktivno vključevati v pripravo in izvajanje različnih aktivnosti pri delu z ljudmi. Ob naboru ukrepov so predstavljene tudi izbrane dobre prakse iz Slovenije in drugih evropskih držav. Primeri iz podjetij namreč potrjujejo, da je z zavzetostjo za spremembe ter osredotočenostjo na cilj, mogoče premikati meje tudi na tem področju.

Vsebinski sklopi

Predlagani ukrepi se nanašajo na **ključna vsebinska področja** in so razdeljeni po naslednjih poglavjih, ki so vsa tudi neposredno vezana na delo svetov delavcev, in sicer:

- I. PROMOCIJA IN VAROVANJE ZDRAVJA,
- II. ERGONOMIJA, PRILAGODITEV DELA IN DELOVNEGA ČASA,
- III. KADROVSKI RAZVOJ, KOMPETENCE IN USPOSABLJANJE,
- IV. MEDGENERACIJSKO POVEZOVANJE IN OZAVEŠČANJE TER
- V. ZAVZETOST IN VKLJUČENOST

Konkretni ukrepi

I. PROMOCIJA IN VAROVANJE ZDRAVJA

1. **Več krajših odmorov** – 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.

2. **Prijazen povratek na delo** – 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.

3. **Telovadba na delovnem mestu** – 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).

4. **Zdravo staranje** – V podjetju se organizira izvajanje skupinskih delavnic, kjer se starejši zaposleni seznanijo s pomenom zdravega življenjskega sloga in kaj lahko naredijo sami, da bodo kljub letom aktivni, vitalni in zdravi.

5. **Nagrada za posebne dosežke** – Podjetje enkrat letno izbere 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).

6. **Športno aktivni skozi celo leto** – Podjetje zaposlenim zagotovi določeno šte-

vilo prenosljivih letnih kart v športno-rekreacijskem centru za obiskovanje programov telesne vadbe, ki je prilagojena posameznim starostnim skupinam.

7. Individualni zdravstveni programi – 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.

8. Vadimo doma – 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.

9. Obisk specialista – Starejšim zaposlenim se omogoči obisk pri specialistu za področje, ki zaposlenega najbolj teži, ovira pri delu in povzroča bolniško odsotnost.

10. Skupaj do diagnoze – Sofinanciranje dodatnih zdravstvenih diagnostičnih preiskav, za katere so predolge čakalne dobe v okviru javnega zdravstva.

11. Čas za pregled – Zaposlenim se omogoči/dodeli dodatne ure kot koriščenje za namene pregledov (zdravstvenih pregledov pri specialistih, zobozdravnikih in podobno), za katere bi morda dlje čakali (lahko so dopoldne ali popoldne), če bi morali vsakokrat usklajevati termine zunaj delovnega časa.

12. Individualne fizioterapije – Fizioterapevt z individualnimi obravnavami pomaga starejšim zaposlenim, ki imajo specifične težave/bolečine.

13. Fizioterapevt na delu – Svetovanje fizioterapevta oz. drugega ustreznega strokovnjaka, vsakemu posamezniku ali skupini pri pravilni drži in gibih neposredno na delovnem mestu.

14. Strokovnjak svetuje – Zaposlenemu se omogoči individualni posvet s strokovnjakom s področja psihoterapije, zdrave prehrane, odvajanja od raznih odvisnosti, delovne terapije itd.

15. Prilagojena prehrana – 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.

II. ERGONOMIJA, PRILAGODITEV DELA IN DELOVNEGA ČASA

16. Preglednejše ikone in večja pisava – 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.

17. Razbremenitev ob delovnih konicah – 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.

18. Čas zame – Starejši zaposleni imajo možnost obiskovanja izbrane alternativne oblike programa za krepitev zdravja in sproščanja (npr. bioterapija, bioresonanca, antistresni programi, masaža, meditacija...) med delovnim časom.

19. Parkiraj tukaj – V organizacijah, kjer predstavljajo parkirni prostori omejeno dobroto, se le-ti starejšim zaposlenim dodelijo prednostno. Določi se število parkirnih prostorov, ki so namenjeni le starejšim zaposlenim v organizaciji.

20. Optimalna glasnost – V organizaciji se poskrbi, da so zvočne naprave, ki se uporabljajo (telefoni, zvočni posnetki ipd.), dovolj naglas.

21. Priporočila nabavni službi – Pri izbiri ergonomsko ustrežnejših delovnih sredstev je potrebno sodelovanje med kadrovsko in nabavno službo. Kadrovska služba zazna potrebe glede na starostno strukturo sodelavcev in pripravi priporočila nabavni službi.

22. Rotacije delovnih mest in delovnih nalog – Rotacija delovnih mest pomeni kroženje delavcev znotraj delovnega procesa, pri rotaciji delovnih nalog pa sodelavci praktično spoznajo posebne naloge drugih sodelavcev in medsebojne vplive ter povezanost teh nalog.

23. Bližnja lokacija – Če ima podjetje več lokacij, se starejše zaposlene razporedi na lokacijo, ki je bližje domu zaposlenega.

24. Delo na domu ali z oddaljene lokacije – Delodajalec, skladno z zakonodajo, nudi starejšim zaposlenim možnost občasnega ali rednega oz. stalnega dela na domu ali z oddaljene lokacije.

25. Po meri oblikovani vložki za obutev – 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.

26. Prožno delo – 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. Gre za uvedbo gibljivega ali strnjene delovnega časa.

27. Dobra osvetlitev – 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.

28. Prerazporeditev – Prerazporeditev je uskladitev zahtev delovnega mesta z zmoglostmi in sposobnostmi starejših zaposlenih.

29. Stojim ali sedim – 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.

III. KADROVSKI RAZVOJ, KOMPETENCE IN USPOSABLJANJA

30. Letni razgovor z vodjo – Podjetja prilagodijo obrazce, na podlagi katerih se izvajajo letni razgovori s starejšimi zaposlenimi v podjetju. Razgovor je prilagojen vsakemu starejšemu zaposlenemu posebej.

31. Razvojni načrt – Za starejše zaposlene se v sodelovanju s kadrovsko službo in po potrebi z zunanji svetovalci, izdelajo specifični razvojni načrti, ki predvidevajo individualni razvoj zaposlenega.

32. Generacijska komplementarnost – 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.

33. Izvajanje strategij vseživljenjskega učenja – Za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih je vseživljenjsko učenje pomemben dejavnik za razvoj poklicnih, procesnih in osebnostnih kompetenc.

34. Pridobivanje kompetenc – Za starejše zaposlene se izvedejo prilagojena usposabljanja za razvoj in pridobitev manjkajočih kompetenc. Pri tem je potrebno poskrbeti, da izvajalci usposabljanj upoštevajo

jo nekatere specifike, potrebe in zahteve ciljne populacije.

35. Usposabljanje za notranjega trenerja – 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.

36. Uresničitev želje po izobraževanju – 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.

37. Vozim varno – Podjetje z uvedbo ukrepa poskrbi za nadgradnjo kompetenc, ki so potrebne za varno vožnjo zaposlenih.

38. Vprašajmo zaposlene – V podjetju se oblikuje metodologija – vprašalnik za spremljanje zadovoljstva in zavzetosti starejših zaposlenih.

IV. MEDGENERACIJSKO POVEZOVANJE IN OZAVEŠČANJE

39. Mentor povezuje – 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.

40. Obratno mentorstvo – Podjetje, ki ima heterogeno starostno strukturo, določi »mlade mentorje«, ki imajo določena znanja, ki jih posredujejo svojim starejšim sodelavcem.

41. Glasnik aktivnega staranja – 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.

42. Skupaj zmoremo – V primeru timskega dela v podjetjih, time oblikujemo na način, da ga sestavljajo člani različnih starostnih generacij.

43. Izmenjevalnica izkušenj – 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.

44. Spodbujanje medgeneracijske solidarnosti – Pri uvajanju tega ukrepa je poudarek na komplementarnosti različnih generacij v podjetju. Smisel ukrepa je v pomoči in dopolnjevanju drug drugega.

45. Učinkovitejši v paru – 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 zmognostmi in morebitnimi omejitvami.

46. Bodimo ozaveščeni o upravljanju starejših zaposlenih – V podjetju se daje velik poudarek komunikaciji in informiranju o upravljanju starejših zaposlenih.

47. Promocija vloge posameznih generacij – Zaposleni s svojim strokovnim znanjem, bogatimi delovnimi izkušnjami in ustreznimi osebnostnimi kompetencami za delodajalca pomenijo 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.

48. Kava modrosti – Starejšim zaposlenim se vsaj enkrat letno omogoči kava z vodstvom, s posebej določeno tematiko, tj. aktivno staranje na delovnem mestu.

49. Zemljevidi znanja – Z namenom čimbolj učinkovitega prenosa znanja med sodelavci, posebej med starejšimi in mlajšimi, se znotraj določene delovne enote naredi popis znanja, veščin, kompetenc.

50. Zavedanje pomena starejših sodelavcev – Ozaveščanje o pomenu starejših zaposlenih vodilnih in vodstvenih delavcev, kadrovske delavcev in strokovnjakov za upravljanje človeških virov ter vodij proizvodenj.

51. Mentorski sistem – 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.

52. Druženje povezuje – Spodbuja se neformalno druženje zaposlenih različnih starostnih skupin. Organizirajo se razne aktivnosti – športne igre, pikniki, pohodi, obiskovanje kulturnih prireditev.

V. ZAVZETOST IN VKLJUČENOST

53. Skupaj na poti – Službene poti, konference in usposabljanja se organizira tako, da se izbere zaposlene iz različnih generacij.

54. V tvoji koži – Ta ukrep se nanaša 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.

55. Babi in dedi v službi – 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.

56. Ambasador podjetja – 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.

57. Intervju/video s starejšim sodelavcem – Naloga novozaposlenega sodelavca je, da v poizkusni dobi pripravi intervju ali posname video s starejšim sodelavcem o nalogah, specifikah in izzivih določenega delovnega mesta.

58. Vključeni pri načrtovanju strategij in spodbud – 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, izoblikuje strategijo učinkovitega upravljanja starejših zaposlenih.

59. Zimzeleni klubi – 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.

60. Medgeneracijske značilnosti – 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.

61. Cenimo zvestobo in pripadnost – V podjetju se izdelata sistem s kriteriji za podeljevanje priznanj in nagrad za dolgotrajno delovno dobo pri sedanjem delodajalcu.

*Povzetek pripravil:
Mitja Gostiša*