

Specifične potrebe starejših v zaposlovanju

Starejši zaposleni so gotovo dodana vrednost podjetja, če so pravilno motivirani, usmerjeni, če jim znajo delodajalci primerno ponuditi nove izzive, če znajo iz njih izvabiti znanje, ki ga imajo (Fortunat Šircelj in drugi, 2014, str. 46).

Starejši lahko s starostjo razvijejo določene **omejitve**, ki so posledica počasnega upadanja fizičnih lastnosti, kot so **telesna moč, sluh, vid, refleksi in spretnosti**. Na drugi strani se s starostjo izboljšujejo dobre osebnostne in druge lastnosti, na primer **preudarnost, previdnost, stalnost, strokovnost in delovne izkušnje**, starejši poznajo tudi precej **širši krog ljudi**, kar je lahko v določenih dejavnostih zelo pomembno (Lubej, 2016, str. 9,12).

Starejši se v splošnem slabe odrežejo predvsem pri opravilih, ki zahtevajo hitrost, dolgotrajno zbranstvo, pozornost za podrobnosti, hitro prilagajanje in izjemne telesne napore. Bolje se odrežejo v poklicih, ki zahtevajo znanje, natančnost in preišljenost (Lubej, 2015, str. 9,12).



Diskriminacija starejših zaposlenih

Odnos do starajočega se prebivalstva se mora spremeniti – diskriminacija na delovnem mestu zaradi starosti je najpogostejša oblika diskriminacije zaradi starosti. Pa je ta upravičena?

- ni trdnih dokazov, da so starejši delavci na splošno manj produktivni kot mlajši,
- starejši delavci so **predani delu** in **zvesti delodajalcu**,
- v primerjavi z drugimi starostnimi skupinami je izostajanje z dela starejših delavcev, zaradi bolniškega dopusta podobno kot v ostalih starostnih skupinah,
- starejši delavci se **lahko naučijo novih stvari**, saj učenje ni odvisno od starosti, se pa s starostjo spreminja učni proces,
- nesreče pri starejših delavcih so na splošno manj verjetne kot pri mlajših,
- s starostjo se povečujejo poklicna kompetenca, implicitno znanje in spretnost sodelovanja (Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu).



Medgeneracijsko sodelovanje

Medgeneracijsko sodelovanje lahko razumemo kot izmenjavo izkušenj in spoznanj, druženje, učenje, pomoč ene generacije drugi, ustvarjanje, ohranjanje in širjenje socialne mreže. Od medgeneracijskega sodelovanja pridobita **korist obe generaciji – mlajša in starejša**.

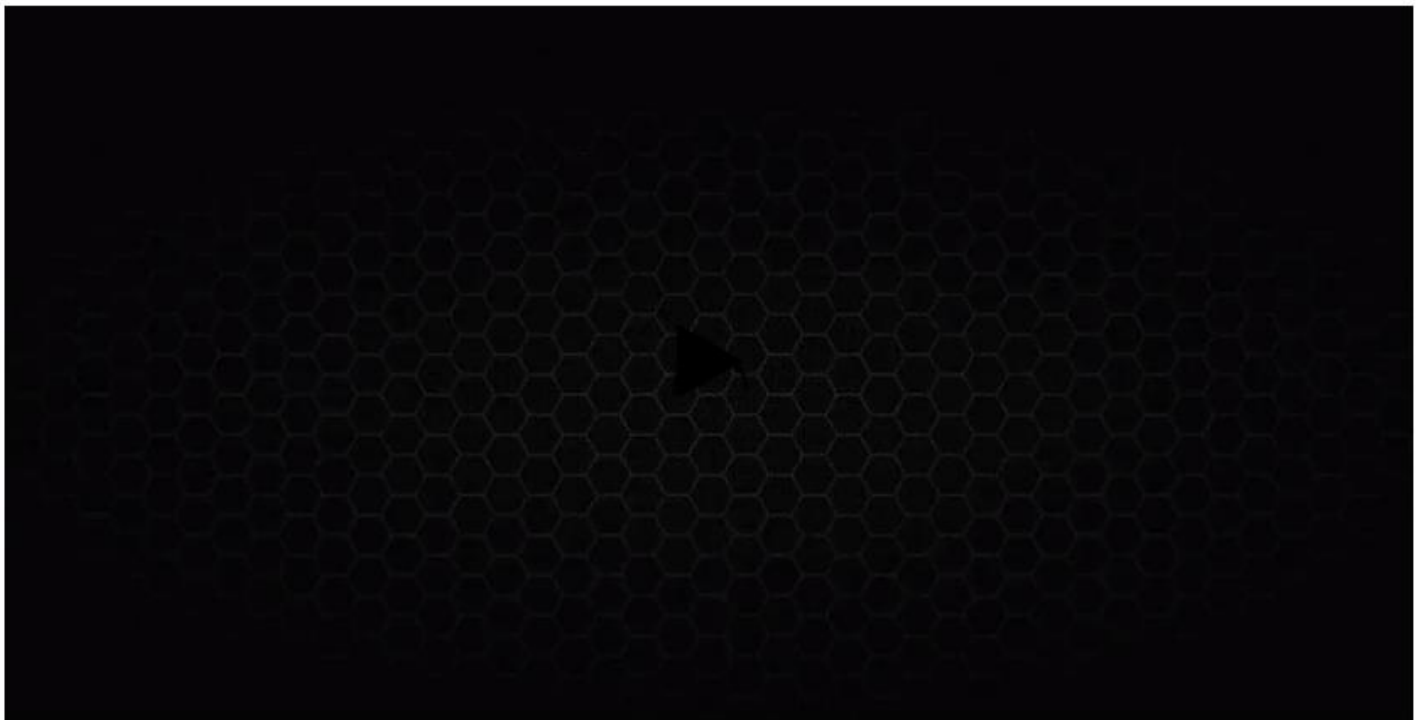
Starejši zaposleni lahko s pomočjo dobrega medgeneracijskega sodelovanja kolegom učinkovito posredujejo pomembna znanja, informacije in izkušnje, mlajša generacija pa posodablja in izpopolnjuje znanja starejše generacije (Tamše in Udovč, 2018, str. 62, 66).



Medgeneracijsko sodelovanje

Izziv medgeneracijskega sodelovanja bo v prihodnosti še večji, saj lahko med zaposlenimi pričakujemo kar štiri različne generacije, ki v delovno okolje prinašajo različne vrednote, obnašanje, potrebe, načine komuniciranja, delovne vrednote in stališča.

Neupoštevanje teh razlik lahko sproži konflikte med pripadniki različnih generacij, na drugi strani pa lahko organizacija, ki izkoristi te razlike, ustvari **dinamično in zainteresirano delovno okolje** (Tamše in Udovč, 2018, 63-66).



Razlike med vrednotami različnih generacij



Tradicionalisti

- predanost
- žrtvovanje
- zvestoba
- čast
- patriotizem
- družina

Baby boom generacija

- optimizem
- osebna rast
- osebno zadovoljstvo
- timsko delo
- zdravje in dobro počutje
- delo

Generacija X

- tehnologija
- zabava in sproščenost
- pragmatizem
- globalno razmišljanje
- usmerjenost v rezultate
- izzivanje sistema

Generacija Y

- socialna zavest
- moralnost
- usmerjenost k dosežkom
- spoštovanje različnosti
- denar

Upravljanje s starejšimi zaposlenimi

Za uspešno delovanje in doseganje ciljev podjetja je pomembno, da podjetje skrbi za zaposlene in njihovo počutje. Pri tem je zelo pomembno, da se podjetje zaveda, da ima vsaka generacija svoje specifične potrebe (Kocbek, 2017). Z namenom pomoči delodajalcem pri upravljanju starejših zaposlenih je bil pred kratkim izdan [Katalog ukrepov za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih](#).

Nekaj preprostih, finančno ugodnih, a pomembnih ukrepov:

- telovadba na delovnem mestu,
- več krajših odmorov,
- preglednejše ikone in večja pisava,
- parkirni prostori, rezervirani za starejše,
- rotacija delovnih mest,
- delo na domu, prožno delo ali prerazporeditve,
- usposabljanja za pridobitev manjkajočih kompetenc,
- timsko delo,
- starejši kot aktivni predstavniki podjetja (Psihologija dela, 2017).



Koristno branje: [Učinkovito upravljanje starejših zaposlenih](#)

Primer dobre prakse upravljanja s starejšimi zaposlenimi - Steklarna Hrastnik

Steklarna Hrastnik ima dolgoletno tradicijo izdelovanja vrhunskih steklarskih izdelkov. Razvoj zaposlenih temelji na spodbujanju podjetniške in učeče se kulture v podjetju, skrbnem načrtovanju kariernega razvoja zaposlenih in oblikovanju privlačnega delovnega okolja.

V Steklarni Hrastnik zato:

- z vlaganjem v posodobitev proizvodnih procesov želijo zmanjšati obseg nočnega in izmenskega dela ter vzpostaviti prijazno in varno delovno okolje,
- izvajajo petdnevne preventivne programe v zdraviliščih, ki imajo poudarek na zdravem načinu življenja, organizirajo strokovno rekreacijo ter subvencionirajo ceno obiska bazena in savne,
- prek organiziranega sistema izobraževanja in usposabljanja strukturirano in učinkovito prenašajo znanje s področja steklarstva,
- pripravili so ustrezno strokovno literaturo, uvedli sistem uvajanja v delo, v katerega so vključeni vsi novo zaposleni in uvedli mentorski sistem prenosa znanj (starejpi delavci prevzemajo vlogo mentorjev).

Rezultati se kažejo v **zavzetem in učinkovitem delu, lojalnih zaposlenih ter doseganju ambicioznih ciljev podjetja**. Sistematično so uredili tudi **kompetence za vsa delovna mesta** in **usposobili več kot 70 mentorjev**, ki skrbijo za usposabljanja in prenos znanja (Planko in drugi, 2017, str. 94).



Primer dobre prakse upravljanja s starejšimi zaposlenimi - Unior d.d.



V delniški družbi **Unior d.d.** imajo dolgoletno tradicijo proizvodnje, preoblikovanja in obdelave kovin ter uspešnim delom s področja turizma.

Primeri dobrih praks:

- projekt »Ergonomija in osveščanje zaposlenih o ergonomiji«, kjer so določili neustrezna ergonomska delovna mesta ter pričeli z ozaveščanjem zaposlenih ter promocijo ergonomije dela prek gradiv, plakatov in publikacij, ki se nanašajo na ergonomijo v njihovem delovnem okolju, prav tako izvajajo dodatna izobraževanja o ergonomiji za zaposlene.

- preventivnimi programi varnosti in promocije zdravja za zaposlene (terapije gibal za najbolj zahtevna delovna mesta ter pregled kostno-mišične gostote za ženske nad 52. letom starosti),

S preventivni programi varnosti in promocije zdravja za zaposlene so **zmanjšali zdravstveni absentizem** na področju kostno-mišičnih obolenj. Rezultati so pokazali tudi, da že manjše **ergonomske spremembe** lahko pozitivno vplivajo na opravljanje dela, telo, boljše počutje in rezultate, posledično pa povečajo vzdržljivost zaposlenih, izboljšata se tudi **povezanost med zaposlenimi v skupini in medosebni odnosi** (Planko in drugi, 2017, str. 34).

Primer dobre prakse upravljanja s starejšimi zaposlenimi - Domel d.o.o.

Skupina **Domel d.o.o.** je eden vodilnih razvojnih dobaviteljev električnih motorjev za sesalnike, enosmerne motorje, elektronske komutiranje motorje in sestavne dele.

Dobra praksa:

- rotacije delavcev po različnih nalogah in vključenost vodij, saj so po njihovem mnenju prav vodje delavcev tisti, ki zaznajo, da starejši delavci dela ne zmorejo in jim zato poskušajo preko razporejanja delovnih nalog omogočiti lažje delo.

Osnova za to je komunikacija in odnosi med zaposlenimi. S tem aktivno zasledujejo idejo promocije zdravja pri delu in se zavedajo, da je pomembno in temeljno vprašanje: »**Kaj lahko delam, da se mi zdravstveno stanje ne poslabša?**« (Planko in drugi, 2017, str. 53).



Primer dobre prakse upravljanja s starejšimi zaposlenimi - Petrol d.d.

Petrol d.d. je največja slovenska energetska družba, uvoznik, slovensko podjetje po prihodkih ter sočasno ena največjih slovenskih trgovskih družb, katere osrednja dejavnost predstavlja trgovanje z naftnimi derivati, plinom in ostalimi energenti.

Primer dobre prakse je sistematičen prenos znanja in izkušenj med sodelavci:

- v okviru Poslovne akademije Petrol, kjer sproti bogatijo e-učilnico na Petroloovem Portalu,
- sistema mentorstva, kjer mentorji, ki razpolagajo z veliko znanja, izkušenj in kompetenc, s svojim znanjem obogatijo tako mentoriranca kot tudi celo organizacijo.
- s pomočjo mentorstva pri starejših zaposlenih prepoznajo tudi, kaj vse lahko še prispevajo k razvoju zaposlenih in podjetja.
- izvajanje mentorskega načrta je mogoče spremljati v posebni aplikaciji, kjer mentor in mentoriranec zapisujeta vsebino in terminski načrt srečanj, pripenjata gradiva, povezave in na ta način gradita svoj arhiv (Planko in drugi, 2017, str. 97).



Primer dobre prakse upravljanja s starejšimi zaposlenimi - Adria Mobil d.d.

Adria Mobil d.d. je eno vodilnih evropskih proizvajalcev počitniških prikolic, avtodomov in mobilnih hišic.

Dobre prakse:

- spodbujanje medgeneracijskega sodelovanja, ki vključuje zavesten in neposreden prenos znanja in izkušenj starejše generacije na mlajšo, in obratno, starejšim tako omogoča, da z vrsto rednih internih izobraževanj pridobijo vsa potrebna nova znanja z različnih področij delovanja,
- posebno skrb namenjajo 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,
- skrbijo za ergonomsko optimalno urejena delovna mesta,
- v prostem času se preko Športnega društva vse zainteresirane aktivno vključujejo v različne športne aktivnosti,
- v okviru podjetja je organizirana psihosocialna pomoč za vse, ki se znajdejo v stiski in potrebujejo pogovor in nasvet,
- v dejavnost družbe vključujejo že upokojene sodelavce, ki prenašajo svoje izjemne izkušnje na mlajše rodove (Planko in drugi, 2017, str. 39).



Socialni partnerji in starejši v Sloveniji

V Sloveniji socialne partnerje predstavljajo **predstavniki delodajalcev in predstavniki delavcev**. **Vlada RS predstavlja partnerja v tripartitnem dialogu** na ravni Evropsko-socialnega sveta in delodajalca v javnem sektorju. Ti so pooblašteni, da v imenu svojih članov vodijo socialni dialog, ki je lahko zelo **močan instrument za skupno reševanje problemov** na področju dela. Socialna partnerstva se lahko vzpostavijo na različnih ravneh – najpogosteje na ravni države in ravni dejavnosti (Tamše in Udovč, 2018, str. 76).



Primeri dobrih praks sodelovanja s socialnimi partnerji

Primer dobre prakse sodelovanja s starejšimi je zagotovo **Zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju**, ki predstavlja **prvi sistemski zakon, sprejet z dogovarjanjem socialnih partnerjev**. Sindikati so bili prvi glasniki starejših tudi pri sprejemu **pokojninske zakonodaje leta 2010**, ki je predvidevala dvig upokojitvene starosti. Sindikati so zastopali stališče, da je treba pred dvigom upokojitvene starosti urediti pogoje za ustrezno zaposlovanje starejših (Tamše in Udovč, 2018, str. 77).

Primer dobre prakse je tudi projekt Gospodarske zbornice Slovenije »**MEET Change**«, ki v ospredje postavlja starejše zaposlene in izzive s katerimi se spopadajo.



Prilagajanje delovnih mest kot stalen proces ves čas poklicne poti



Prilagajanje dela posameznikovim zmožnostim, spretnostim in njegovemu zdravstvenemu stanju bi moralo biti **stalen in dinamičen proces ves čas njegove poklicne poti**. Starost je zgolj en vidik raznolikosti delovne sile. Pri starejših zaposlenih je treba več pozornosti nameniti fizični zahtevnosti dela, nevarostim, povezanim z delom v izmenah, delu pri visokih temperaturah, hrupu in podobno (Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu).

Upoštevanje morebitnih omejitev starejših in prilaganje delovnih mest tem omejitvam prinaša podjetju ekonomske prednosti. Podjetja se morajo zavedati, da so starejši zaposleni ključni segment današnje delovne sile, saj se bo v prihodnosti njihovo število in delež v delovni sili le še povečevalo (Tamše in Udovč, 2018, str. 61-62).

Kako prilagoditi delovno mesto starejšim zaposlenim?

Človeško telo se v procesu staranja začne **spreminjati**. Starejši zaposleni, vendar **ne nujno vsi**, lahko razvijejo določene **omejitve**, ki s strani delodajalcev zahtevajo **prilagoditve** za opravljanje njihovega dela.

Omejitev	Prilagoditev
Utrujenost in slabotnost	Periodični premori za počitek
Omejitev sluha	Vizualne ali tipne naprave za opozarjanje, slušni aparati
Več odsotnosti zaradi zdravljenj (terapije in podobno)	Fleksibilen delovni čas, fleksibilen čas odhoda, individualna odločitev o delovni obremenitvi
Ohranjanje koncentracije	Lastna pisarna, poslušanje glasbe preko slušalk, boljša organizacija delovnega časa
Bolečine v mišicah in otopelost	Ureditev delovnih postaj po ergonomičnih pravilih, zmanjšanje količine ponovljenih gibov, delovni vozički in pomoč pri dvigovanju
Psihološki vidiki staranja (depresija in anksioznost)	Usposabljanja o psiholoških vidikih staranja
Težave z dihanje	Ustrezen prezračevalni sistem, izogibanje ekstremnim temperaturam
Težave z vidom	Primerna osvetlitev prostora, uporaba povečevalnih stekel, izogibanje drobnemu tisku

Vir: Tamše in Udovč, 2018, str. 61-62