

Delodajalci se vedno bolj zavedajo dragocenosti starejše delovne sile

Avtor:

Julija Peklar, univ. dipl. psih., Izobraževalno raziskovalni inštitut Ljubljana

Slovenski delodajalci v zadnjih letih vedno bolj prepoznavajo izzive starajoče se delovne sile in se zavedajo pomena naslavljanja področja aktivnega in zdravega staranja na delovnem mestu. Še posebej sta se poznavanje področja aktivnega in zdravega staranja ter osveščenost na tem področju izboljšala pri 60 podjetjih iz Vzhodne kohezijske regije Vzhodne Slovenije, ki so bila vključena v 1. sklop projekta »Razvoj celovitega poslovnega modela za delodajalce za aktivno in zdravo staranje zaposlenih (POLET)« (projekt sofinancirata Republika Slovenija in Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada), in z oktobrom 2020 zaključila svojo aktivno sodelovanje v projektu.

Z namenom aktivnega naslavljanja področja aktivnega in zdravega staranja v podjetjih ter zmanjševanja odsotnosti z dela v Kohezijski regiji Vzhodna Slovenija (KRVS) vse do leta 2022 poteka projekt POLET, v sklopu katerega bo v 120 vključenih podjetjih implementiran celovit poslovni model za delodajalce za aktivno in zdravo staranje zaposlenih (v nadaljevanju model), ki bo delodajalcem pomagal pri načrtovanju, izvajanju in evalvaciji ukrepov za ravnanje s starejšimi zaposlenimi ter za zmanjševanje odsotnosti z dela.

V 1. sklop implementacije modela v podjetja je že bilo vključenih nekaj več kot 60 podjetij iz KRVS, katerim se

želi v času trajanja projekta POLET približati številne preproste ukrepe s področja aktivnega in zdravega staranja po vzoru dobrih praks iz Slovenije in tujine. Končna analiza stanja ob koncu 1. sklopa je pokazala kar nekaj zanimivih rezultatov. Podjetja ocenjujejo starejše zaposlene kot dragocen kader in pomembno se jim zdi ohraniti jih na delovnih mestih tudi po preteku zakonske meje za njihovo upokojeitev – tega mnenja je bilo kar nekaj podjetij sicer že ob vstopu v projekt, a je po zaključku 1. sklopa projekta za kar 25 % več delodajalcev izrazilo mnenje, da bi raje obdržalo starejše zaposlene kot zaposlilo mlajše.



Slika 1. Ali bi podjetja želela zadržati starejše zaposlene tudi po preteku zakonsko določene starostne meje za upokojeitev (ob vstopu v projekt, leta 2019 in po zaključku 16-mesečne implementacije ukrepov, leta 2020) (N=56)



Predpostavljamo, da se delodajalci vedno bolj zavedajo dragocenosti starejše delovne sile, saj kaže, **da bodo prihodnja gospodarska rast, konkurenčnost in učinkovitost vse bolj odvisni od tega, kako učinkovito bodo delodajalci izkoristili svojo starajočo se delovno silo.** Staranje in krčenje delovne sile bosta v Evropski uniji v prihodnjih dvajsetih letih zahtevala nove pristope pri upravljanju s starejšimi tako na delovnem mestu kot tudi širše v družbi. Spretnosti pri posamezniku začnejo upadati že po 45. letu in je zato za delovno aktivnost starejših vlaganje v razvijanje ter uporabo njihovih spretnosti še toliko bolj pomembno. Če so do zdaj delodajalci spodbujali starejše delavce k upokojitvi, bodo morali zdaj, ob zmanjšanju števila mlajših, ki vstopajo na trg dela, tudi delodajalci sprejeti ukrepe, ki bodo ohranjali in spodbujali produktivnost starejših zaposlenih.

IZBOLJŠANJE KOMUNIKACIJE MED SODELAVCI SE JE IZKAZALO KOT NAJVEČJA POTREBA PODJETIJ

Poznavanje procesov staranja in prilagajanje delovnih mest starejšim zaposlenim bo imelo vedno večji pomen

pri doseganju večje učinkovitosti in uspešnosti starejših delavcev. Prilagajanj bo zaradi vedno večjega deleža starejše populacije potrebnih čedalje več.

Ukrepi v podjetju bodo morali biti zato usmerjeni v prilagajanje tako delovnega okolja in organiziranosti dela kot tudi zdravja zaposlenega in njegovega socialnega okolja.

Skoraj polovica vključenih podjetij v 1. sklopu je pri implementaciji modela v podjetje izbrala ukrep **s področja psihosocialnih vidikov zdravja in dela. Največ ukrepov je bilo vezanih na področje komunikacije, izboljševanja klime v podjetju, vzpodbujanja neformalnih druženj vseh zaposlenih** in podobno. Izboljšanje komunikacije med različnimi oddelki in ne nazadnje različnimi generacijami se je torej izkazalo kot **največja potreba mnogih sodelujočih podjetij.** Vse več podjetij se zaveda **pomembnosti razvijanja tako imenovanih »mehkih veščin«** zaposlenih, ki se izkazujejo kot pomembnejše veščine na delovnih

mestih v prihodnosti. Nekako to tudi ne preseneča, saj se nahajamo pred dejstvom, da na istem delovnem mestu dela več, tudi do štiri različne generacije, kar lahko prinaša tudi konflikte in nesporazume v komunikaciji. »Mehke večšine« so torej pomemben člen vsakodnevne komunikacije med sodelavci. Tudi z vidika prenosa znanja prihaja do sprememb – desetletja prej je veljal le princip prenosa znanja in delovnih izkušenj od starejših na mlajše, dandanes pa imajo tudi mlajši posamezniki ob koncu šolanja veliko nujno potrebnega znanja za delo od starejših zaposlenih, predvsem na področju digitalnega in tehnološkega znanja, ki bi ga nujno morali prenašati na svoje starejše sodelavce. Seveda na drugi strani ostaja dejstvo, da imajo starejši več življenjskih izkušenj o tem, kako reševati različne življenjske in delovne situacije, vendar ravno komplementarni preplet znanja mladih in izkušenj starejših privede do sinergičnega **razvojnega potenciala, ki ga je treba prepoznati in v polnosti tudi izkoristiti**. Posamezni ključni kadri v podjetjih ta potencial sicer že zaznavajo, a do uresničitve le-tega v pravi meri še ni prišlo, bodisi zaradi neustrezne organizacije dela (ki se posodablja veliko počasneje kot se dogajajo kadrovske in tehnološke spremembe v podjetjih) bodisi zaradi pomanjkanja komunikacijskih večin zaposlenih za kakovostno sodelovanje in komuniciranje. Številne študije so se pri iskanju rešitev osredotočale na usposabljanje in učinkovitejše medgeneracijsko sodelovanje, pri čemer so ugotovile, da **čim več je stika med mlajšimi in starejšimi zaposlenimi, manjši je negativen odnos do starejših in obratno – starejših do mlajših**.

V PODJETJIH MANJ OVIR NA PODROČJU AKTIVNEGA IN ZDRAVEGA STARANJA

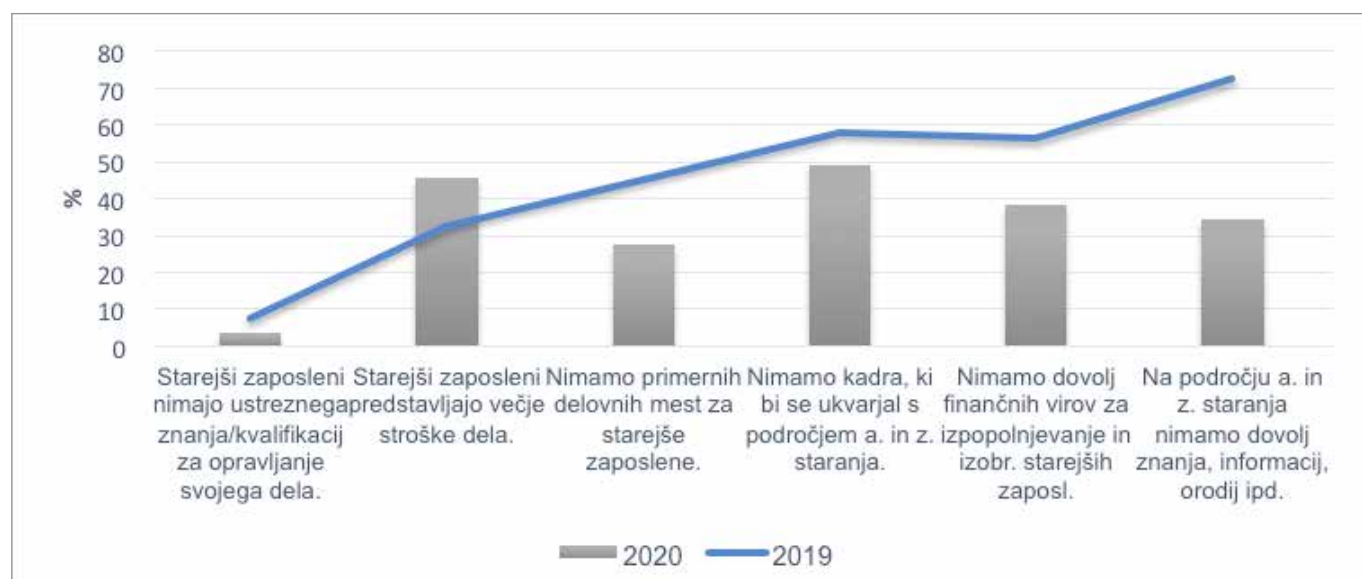
Vodstvo v vseh panogah se čedalje bolj zaveda, kako pomembne so izkušnje in strokovno znanje, ki ga premorejo starejši zaposleni. Ugotavljajo, da bodo z ohranjanjem zaposlitve te skupine zaposlenih prispevali k boljšim poslovnim rezultatom podjetja. Sodelujoča podjetja v projektu so poročala, da se s področjem aktivnega in zdravega staranja v splošnem zdaj veliko bolj ukvarjajo, kot so se, preden so vstopila v projekt, kar je zagotovo spodbuden podatek.

Podjetja po zaključku 1. sklopa projekta prav tako **zaznavajo manj ovir na področju aktivnega in zdravega staranja**. Še posebej spodbuden je podatek, da je le 3,6 % sodelujočih podjetij po koncu 1. sklopa kot oviro za izvajanje ukrepov navedlo 'nezanimanje vodstva', medtem ko so to oviro ob začetku projekta navajala številna vključena podjetja. Nasploh se je izkazalo, da so velika podjetja tista, ki izvajajo več ukrepov PZDM v primerjavi z manjšimi, kar lahko najverjetneje pripišemo dejstvu, da imajo na voljo tudi več finančnih, kadrovskih in drugih virov. Pri tem je pomembno upoštevati obdobje epidemije covid-19, ki je zaznamovalo skoraj celotno leto 2020, zaradi česar je več kot polovica podjetij imela težave pri organizaciji in izvedbi izbranih ukrepov. Po drugi strani so velika podjetja poročala, da so imela več težav z izvajanjem ukrepov in aktivnosti v času epidemije covid-19, kar je zaradi velikosti organizacije in številnih organizacijskih sprememb pričakovano. Verjetno so bila majhna in mikro podjetja veliko lažje fleksibilna pri prilagajanju delovnega časa in delovnega mesta zaposlenih, enostavneje so organizirala delo od doma ali izvajala distribucijo strokovno-informativnih gradiv v času epidemije ipd.

O manj ovirah so podjetja poročala tudi na področju informiranja in osveščanja – kar za polovico se je zmanjšal delež podjetij, ki menijo, da nimajo dovolj znanja in informacij o aktivnem in zdravem staranju. **Podjetja so ocenila, da so na področju informiranosti in osveščenosti dosegla največji napredek v času trajanja projekta, napredek pa so zaznala tudi na področjih spodbujanja medgeneracijskega sodelovanja ter zanimanja in poznavanja za področje aktivnega in zdravega staranja**.

AKTIVNO IN ZDRAVO STARANJE NUJNO VKLJUČITI V PROGRAM PROMOCIJE ZDRAVJA NA DELOVNEM MESTU

Naslavljanje zdravja in dobrega počutja v okviru PZDM pomembno prispeva k bolj zdravemu in aktivnemu življenjskemu slogu zaposlenih ter poznavanju pomena področja aktivnega in zdravega staranja, s čimer se v podjetju dviguje tudi skupna kolektivna zavest in krepi organizacijska kultura. **Zaposleni se zaradi nenehnega**



Slika 2. Odstotek podjetij, ki zaznavajo posamezne ovire na področju aktivnega in zdravega staranja (ob vstopu v projekt, leta 2019 in po zaključku 16-mesečne implementacije ukrepov, leta 2020) (N=56)



informiranja in ozaveščanja zelo verjetno bolje zavedajo pomena skrbi za svoje zdravje. Prav tako je pomembno, da se pozornost v programih PZDM namenja novim in nastajajočim tveganjem ter spremembam načinov dela v prihodnosti. Delo in delovna mesta se namreč zaradi uvedbe novih tehnologij, snovi in delovnih procesov, sprememb v strukturi delovne sile in delovnega trga ter novih oblik zaposlitve in organizacije dela stalno spreminjajo. Zato se lahko pojavljajo t. i. nova in nastajajoča tveganja, s tem pa tudi izzivi za varnost in zdravje zaposlenih, kar lahko zaznavamo že ob spremembah v organizacijah zaradi epidemije covid-19. Predvideti in obravnavati je potrebno torej tudi nova tveganja, da se zagotovijo varna in zdrava delovna mesta v prihodnosti.

Smiselno kontinuirano osveščanje in informiranje zaposlenih na tem področju **krepi tudi varnostno kulturo podjetja**, ki se razvija postopoma – gre za **proces, ki se mora vedno znova nadgrajevati**. Ukrepi in aktivnosti PZDM so zato ključnega pomena, saj samo izvajanje le-teh na dolgi rok pomembno prispeva k zniževanju bolniških odsotnosti in posledično k zmanjševanju stroškov tako na ravni delodajalcev kot tudi države. Hkrati je pomembno z ukrepi PZDM ohranяти in krepiti zdravje vseh zaposlenih, ne glede na starost, saj le celovit pristop tekom celotne delovne dobe zaposlenega na dolgi rok lahko prinese zdravega in aktivnega zaposlenega.