

# Poznavanje procesov staranja in prilagajanje delovnih mest starejšim zaposlenim je potrebno ustrezno vključiti v delovno okolje

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

Danes se na vseh področjih našega življenja **srečujemo z izzivom staranja prebivalstva** in ta trend se bo nadaljeval tudi v naslednjih desetletjih. Prihodnja gospodarska rast, konkurenčnost in dosežki bodo vse bolj odvisni od tega, kako **učinkovito bodo delodajalci izkoristili svojo starajočo se delovno silo**. Staranje in krčenje delovne sile bosta v Evropski uniji (EU) v **prihodnjih dvajsetih letih zahtevala nove pristope pri upravljanju s starejšimi** tako na delovnem mestu kot tudi širše v družbi.

V Sloveniji kot tudi drugod po Evropi vsak dan bolj občutimo staranje prebivalstva, družba postaja dolgoživa: pričakovano trajanje življenja se podaljšuje, delež starejših od 65 hitro narašča in bo do leta 2060 najverjetneje predstavljal že tretjino prebivalstva. V prihodnjih letih bodo ti trendi še izrazitejši. Število prebivalcev se po ocenah naj ne bi pomembneje spremenilo, bi pa lahko do leta 2020 prišlo do zmanjševanja aktivnega prebivalstva v povprečju za 8 tisoč oseb na leto, pri čemer bodo torej **starejši zaposleni v prihodnje predstavljali vse večji delež delovne sile**.

Omenjeno pa za Slovenijo predstavlja še toliko večji izziv, saj se z nizko stopnjo zaposlenosti oseb, starih 55–64 let, nahajamo na samem repu držav EU. Naloga managerjev in delodajalcev je torej, da **razvijejo in vpeljejo nove prakse v okviru strategije managementa starosti**. Zdravo in kakovostno delovno okolje je v luči podaljševanja delovnega življenja torej ključno, vzporedno pa bo neizogibno tudi vlaganje v zdravje zaposlenih.

S pojmom zdravo delovno okolje se neposredno povezuje tudi pojem absentizem. Začasna odsotnost z dela zaradi bolezni, poškodb in drugih zdravstveno upravičenih razlogov (absentizem) je pereč problem tako v Sloveniji kot EU, ki mu tudi podjetja namenjajo čedalje več pozornosti.

Bolniške odsotnosti namreč ne pomenijo le ekonomske izgube, temveč tudi izgubo znanja in izkušenj, poslabšanje odnosov med zaposlenimi, slabše počutje zaposlenih ob vračanju po daljši bolniški odsotnosti, izgubo spretnosti in drugo.

## ALI STE VEDELI?

**Delež starejših od 65 hitro narašča** in bo v prihodnosti najverjetneje **predstavljal že tretjino prebivalstva**.

## KLJUČNEGA POMENA SO PROGRAMI IZBOLJŠEVANJA ZDRAVJA NA DELOVNEM MESTU

Ukrepi promocije zdravja na delovnem mestu (PZDM) so zato ključnega pomena, saj izvajanje aktivnosti PZDM deluje predvsem na preventivni ravni in pomembno prispeva k zniževanju bolniških odsotnosti ter posledično k zmanjševanju stroškov tako na ravni delodajalcev kot tudi države. Številni raziskovalci so ugotovili, da s (preventivnimi) programi izboljševanja zdravja na delovnem mestu bistveno vplivamo na podaljšanje delovnega življenja oz. preprečimo (pre)zgodnje upokojevanje zaposlenih, zmanjša se absentizem, ...

Poleg fizičnega dobrega počutja na delovnem mestu je potrebno več pozornosti namenjati celostnemu, tudi psihičnemu dobremu počutju zaposlenih, kar se odraža v večji zavzetosti zaposlenih, njihovi energiji in predanosti delu. Hkrati je pomembno z ukrepi PZDM ohraniti 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.

## Naloga managerjev in delodajalcev je torej, da razvijejo in vpeljejo nove prakse v okviru strategije managementa starosti.

Z namenom aktivnega naslavljanja področja aktivnega in zdravega staranja v podjetjih ter zmanjševanja odsotnosti z dela bo v Kohezijski regiji Vzhodna Slovenija (KRVS) vse do leta 2022 potekal projekt z naslovom »Razvoj celovitega poslovnega modela za delodajalce za aktivno in zdravo staranje zaposlenih (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 prvi fazi izvajanja projekta je bila med 63 sodelujočimi podjetji izvedena analiza stanja na področju aktivnega in zdravega staranja ter odsotnosti z dela, ki je pokazala, da dobra **polovica podjetij** že **izvaja nekatere ukrepe za upravljanje s starajočo se delovno silo**. Slaba polovica podjetij skrbi za ergonomске prilagoditve delovnih mest starejših zaposlenih, programe informiranja in ozaveščanja o aktivnem in zdravem staranju pa podjetja po večini ne izvajajo, tudi izobraževanja za starejše zaposlene izvaja le dobra tretjina. Starejšim zaposlenim večina podjetij ne nudi fleksibilnih oblik dela (npr. gibljiv delovnik, delo od doma), med tistimi, ki ta ukrep starejšim zaposlenim nudijo, je največ mikro in majhnih podjetij.

#### POTREBNIH BO VEDNO VEČ PRILAGAJANJ DELOVNIH MEST

Spretnosti pri posamezniku začnejo upadati že po 45. letu, zato je za delovno aktivnost starejših vlaganje v razvijanje in uporabo njihovih spretnosti še toliko bolj pomembno. Ob analizi stanja vseh sodelujočih podjetjih lahko v zadnjih treh letih opazimo **naraščanje odstotka bolniškega staleža, trend naraščanja pa se kaže tudi na ravni celotne Slovenije**. Telo posameznika se v procesu staranja spreminja, sočasno s spremembami telesa pa se spreminjajo tudi posameznikove zmožnosti za delo.

Spretnosti pri posamezniku začnejo upadati že po 45. letu, zato je za delovno aktivnost starejših vlaganje v razvijanje in uporabo njihovih spretnosti še toliko bolj pomembno.

Skoraj **polovica podjetij iz analize stanja poroča, da nimajo primernih delovnih mest za starejše zaposlene**, zato bo poznavanje procesov staranja in **prilagajanje delovnih mest starejšim zaposlenim imelo vedno večji pomen za doseganje večje učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih**.

Prilagajanj bo torej zaradi vedno večjega deleža starejše populacije potrebnih čedalje več. Ukrepi v podjetju bodo zato morali biti usmerjeni v prilagajanje tako delovnega okolja in organiziranosti dela kot tudi zdravja zaposlenega in njegovega socialnega okolja.

Hkrati je v tej povezavi v podjetjih pomembno razvijati ustrezno kulturo, spoštovanje in odnos do starejših ter preprečevati negativno vedenje, ki vodi do diskriminacije in slabšega ravnanja s starejšimi zaposlenimi. **Diskriminacija starejših zaposlenih** je namreč težava, ki otežuje položaj starejših delavcev na trgu dela; napačna prepričanja o značilnostih starejših zaposlenih so na žalost še vedno precej prisotna.

Raziskovalci ugotavljajo, da so **zaposleni, stari približno 50 let, in tisti, ki so blizu upokojitve, najbolj podvrženi diskriminaciji na podlagi starosti**, ki se kaže predvsem v izključevanju na delovnem mestu. Predsodki, ki kažejo na diskriminacijo starejših, so prepričanja, da so starejši manj fleksibilni, se težje učijo, da imajo stranke raje mlajše zaposlene in da imajo starejši manjše zmožnosti. Največkrat gre za **napačna prepričanja**.



Če so starejši obravnavani drugače kot ostali zaposleni, lahko pride do tega, da slabše delajo, kar pomeni, da tudi organizacija posledično slabše posluje. Zaradi tega bi morali delodajalci starejše zaposlene spodbujati na različne načine. Če zaposleni niso zadovoljni, se bo to kazalo tudi v rezultatih podjetja. Podjetja, vključena v analizo stanja, sicer **ocenjujejo starejše zaposlene kot dragoceni kader**, ohraniti jih na delovnih mestih se jim zdi pomembno, a zanje na eni strani nimajo ustreznih delovnih mest (saj sedanja terjajo veliko prilagoditev), po drugi strani **nimajo ustreznega znanja, orodij in kadra, ki bi se ukvarjal s starajočo se delovno silo oz. s področjem aktivnega in zdravega staranja v širšem kontekstu.**

Ravno v sklopu implementacije modela aktivnega in zdravega staranja v podjetja želimo sodelujočim podjetjem v času trajanja projekta POLET približati številne preproste ukrepe s področja aktivnega in zdravega staranja po vzoru dobrih praks iz Slovenije in tujine. Primeri dobrih praks so tisti, ki spodbujajo ukrepe za boj proti starostnim omejitvam, po drugi strani pa spodbujajo starostno raznolikost. **Dobro ukrep oz. praksa ne pomeni nujno velikih stroškov za podjetje.** Ravno nasprotno – že z manjšimi in cenovno ugodnimi ukrepi lahko uveljavimo določene spremembe, ki prinašajo koristi starejšim zaposlenim in pozitivno vplivajo na njihovo produktivnost. **Smiselno je začeti predvsem z osveščanjem in informiranjem o področju aktivnega in zdravega staranja**, ki se trenutno izvaja v manjšini podjetij.

Že z manjšimi in cenovno ugodnimi ukrepi lahko uveljavimo določene spremembe, ki prinašajo koristi starejšim zaposlenim in pozitivno vplivajo na njihovo produktivnost.

Podjetja se torej problematike starejših zaposlenih zavedajo, na konkretni ravni pa pogojev dela temu še niso uspela popolnoma prilagoditi. Kljub zavedanju ustrezni ukrepi za upravljanje s starajočo se delovno silo v večini podjetij še niso sprejeti, velikokrat tudi zaradi zakonodajnih ovir, kot poročajo delodajalci. V osnovi je potrebno področje aktivnega zdravja vključiti tudi v strategijo in vizijo podjetja, **podpora za sprejetje ustreznih ukrepov in postopkov pa mora prihajati od najvišjega vodstva ter delovati kot zaveza in cilj podjetja.** ■



Če vas zanima več o področju aktivnega in zdravega staranja zaposlenih, vabljeni k ogledu projektne spletne strani **www.projekt-polet.si**, kjer so vam na voljo aktualne novice, razna gradiva in druge vsebine.