

Novo mesto, marec 2020

Strategija za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih

Podjetje: URSA SLOVENIJA d.o.o.



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

Vsebina

1. IZHODIŠČNE UGOTOVITVE IN NAMEN STRATEGIJE UPRAVLJANJA S STAREJŠIMI ZAPOSLENIMI ...	3
2. ANALIZA OBSTOJEČEGA STANJA IN IDENTIFIKACIJA POTREB NA PODROČJU AKTIVNEGA STARANJA ZAPOSLENIH	4
a) Dejavnosti, strateške usmeritve in vrednote	4
b) Zdravje na delovnem mestu, skrb za zdravje zaposlenih in obvladovanje tveganj na področju zdravja	5
Identificirane potrebe:	7
c) Starostna in izobrazbena struktura zaposlenih	7
Identificirane potrebe:	8
d) Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih	9
Identificirane potrebe:	9
e) Organizacijska klima, motivacija in zavzetost zaposlenih	10
Identificirane potrebe:	10
3. IDENTIFIKACIJA DEJAVNIKOV, KI OVIRAJO ALI ONEMOGOČAJO UVAJANJE DO STAREJŠIH ZAPOSLENIH PRIJAZNIH UKREPOV	11
4. NAČRT PROGRAMOV/UKREPOV ZA UČINKOVITO UPRAVLJANJE STAREJŠIH ZAPOSLENIH	12
5. AKCIJSKI NAČRT ZA UVEDBO DO STAREJŠIH ZAPOSLENIH PRIJAZNIH UKREPOV	16

1. IZHODIŠČNE UGOTOVITVE IN NAMEN STRATEGIJE UPRAVLJANJA S STAREJŠIMI ZAPOSLENIMI

Pozitivni prodajni trendi kot posledica okrepitve gradbenih dejavnosti v zadnjih letih, tako na domačem kot tujih trgih so v podjetju Ursa d.o.o. spodbudili tudi spremembe na kadrovskem področju.

Kot vodilni evropski proizvajalec izolacij uživa na trgu ugled, tudi ugled delodajalca, a vendar se sooča z izzivom pridobivanja usposobljene in motivirane delovne sile. Mlajša generacija se nerada odloča za delo v proizvodnji. Starejši, ki so v podjetju zaposleni več let, celo desetletij, imajo danes ogromno znanj in izkušenj, vendar jih je veliko že odšlo v pokoj, večina pa jih je tik pred tem.

Namen Strategije upravljanja s starejšimi zaposlenimi je starejšim zaposlenim nuditi takšno delovno okolje, v katerem se bodo dobro počutili in bodo njihove prednosti prišle do izraza; kjer bo kombinacija znanj in dolgoletnih izkušenj še bolj doprinesla k uspehu podjetja in da z njihovo pomočjo usposobijo novo generacijo zaposlenih, ki bodo nadaljevali uspešno zgodbo podjetja Ursa d.o.o. Z izvedbo Strategije o upravljanju s starejšimi zaposlenimi podjetje želi izboljšati kadrovske pripravljenosti na spremembe, kar bo pozitivno vplivalo na razvoj družbe in njeno dolgoročno stabilnost.

Cilji, ki jih podjetje zasleduje s strategijo, so:

- Večja motivacija in izboljšana produktivnost starejših zaposlenih.
- Ohranjanje zdravja in vitalnosti.
- Krepitev kompetenc starejših zaposlenih.
- Povečevanje pripravljenosti starejših zaposlenih za podaljševanje delovne aktivnosti, še posebej na specifičnih področjih, kjer primanjkuje kadra na trgu dela.
- Pozitivna podoba in izboljšanje položaja starejših na trgu dela.

2. ANALIZA OBSTOJEČEGA STANJA IN IDENTIFIKACIJA POTREB NA PODROČJU AKTIVNEGA STARANJA ZAPOSLENIH

V podjetju prevladuje splošen pozitiven odnos do starejših zaposlenih in prisotno je zavedanje, da starejši prinašajo modrost, ki so jo pridobili z leti izkušenj. Podjetje veliko pozornosti namenja razvoju kadrov, vendar pa se niso sistematično ukvarjali s starejšimi zaposlenimi kot posebno skupino zaposlenih, ki ima specifične potrebe, želje in vrednote. Managementu je v interesu ohranjati in razvijati tudi starejši kader, zato se je pojavila potreba po bolj sistematičnem spremljanju in spodbujanju zavzetosti pri starejših zaposlenih, predvsem v smislu ohranjanja in prenosa znanja ter posledično krepitev intelektualnega kapitala. V želji, da bi bili starejši zaposleni visoko motivirani tudi v zadnjih delovno aktivnih letih in bili bolj pripravljeni podaljševati delovno aktivno dobo, je podjetje sprejelo niz ukrepov, ki jih bo izvajalo in sistematično spremljalo učinke ter po potrebi spreminjalo in nadgrajevalo.

Analiza obstoječega stanja in identifikacija ključnih potreb je bila izvedena preko:

- Identifikacije ključnih dejavnikov, ki vplivajo na dobičkonosnost (stopnja fluktuacije, absentizma, število delovnih nesreč, število zastojev v procesih dela itd),
- primerjave podatkov podjetja z statističnimi podatki za panogo, tako v Sloveniji kot v svetu,
- strateškega sestanka, kjer je kadrovska služba z zunanjimi svetovalci primerjala trenutno stanje z dolgoročnimi cilji, ki jih družba želi na posameznem področju doseči in identificirala ključne vrzeli med sedanjim in željenim stanjem,
- predhodne analize stanja v podjetju, kar je vključevalo osebne sestanke s kadrovsko službo, temeljit kadrovski vprašalnik, preučitev internih aktov podjetja in analizo panoge s strani zunanjega izvajalca.

a) Dejavnosti, strateške usmeritve in vrednote

Podjetje Urša d.o.o. je proizvodno podjetje, usmerjeno v izdelavo visokokakovostnih izdelkov, ki ustrezajo najzahtevnejšim okoljskim in trajnostnim standardom. Od leta 2017 je podjetje del koncerna Xella International GmbH.

Osnovno poslanstvo je postati preferenčni partner pri varčevanju energije in zvočnega ugodja v gradbeništvu za njihove proizvode, k čemur jih ženejo poslovna odličnost, učinkovita dobavna veriga in strast ekipe. Pridobili so tudi okoljevarstveni certifikat »Blue Angel«, kar kaže, da njihovi izdelki dosegajo izjemno visoke standarde in upoštevajo okoljevarstvena prizadevanja.

Raziskovalni in razvojni oddelki so osredotočeni na stalno izboljševanje učinkovitosti in optimizacijo delovnih procesov. S številnimi projekti, ki so bili uspešno vključeni v proizvodni proces so privarčevali in kar je še pomembneje izboljšali kakovost izdelkov in njihovo funkcionalno vrednost v gradbeništvu.

V prihodnosti se bo podjetje tem procesom še dodatno posvečalo in vlagalo vanje. Proizvodni proces z visoko kakovostnimi tehničnimi in tehnološkimi rešitvami omogoča nadaljnji razvoj novih izdelkov in izboljšanje obstoječih, pri katerih se večinoma osredotočajo na razvoj vlaken in vezivnih sredstev.

Ključne strateške usmeritve:

- Dobičkonosno poslovanje,
- ostati vodilni proizvajalec in prodajalec steklene volne v regiji,
- vlagati v raziskave in razvoj ter izvajati raziskovalno-razvojne projekte na področju racionalne rabe in obnovljivih virov energije ter varovanja okolja,
- širitev, razvoj trgov in izboljšava standardov izoliranja,
- zagotavljati izobraževanje in prenos znanja ter zagotavljati osebno rast in razvoj zaposlenih ter motivirati zaposlene tudi z nematerialnimi oblikami motivacije.

Vrednote, ki jim podjetje sledi, so:

- Koorporativni duh
- Transparentnost
- Odprtost do sprememb
- Usmerjenost k dovršenosti
- Doseganje izjemnih rezultatov
- Spoštovanje in nenehna možnost razvijanja za ljudi
- Družbena odgovornost in zaupanje

b) Zdravje na delovnem mestu, skrb za zdravje zaposlenih in obvladovanje tveganj na področju zdravja

Aktivno upravljanje s tveganji v podjetju Ursa d.o.o. sledi cilju pravočasnega prepoznavanja in odzivanja na potencialne nevarnosti. Poleg proizvodnega, nabavnega, prodajnega, premoženjskega in investicijskega tveganja v podjetju skrbno obravnavajo tudi tveganje varnosti in zdravja pri delu in varovanje okolja, kar predvsem pomeni nevarnost poškodb in poklicnih bolezni. Ključni cilj na področju zdravja zaposlenih je zagotoviti, da nihče ne bo poškodovan oziroma ne bo zbolel zaradi dela, ki ga opravlja. Tveganje varnosti in zdravja pri delu obvladujejo preko usposabljanja zaposlenih in tekočega ažuriranja ocen tveganj delovnih mest. Vsi izdelki so zdravstveno neoporečni skladno z evropsko zakonodajo in so certificirani z

MPA EG CE certifikatom o skladnosti in EUCEB certifikatom o zdravstveni neoporečnosti. Delovno okolje se redno pregleduje, čisti in vzdržuje, s strani zaposlenih, kot tudi s pomočjo zunanjih izvajalcev.

Doseganje ciljev na področju varstva in zdravja pri delu je zasnovano na preventivnem pristopu, v katerega vključujejo vse sodelavce. Veliko pozornost namenjajo zmanjševanju pogostosti poškodb pri delu, preventivnim ukrepom, preprečevanju socialnih tveganj (tveganja zaradi odvisnosti od psihoaktivnih sredstev) in analiziranju novih vrst tveganj. Pogostost in resnost poškodb pri delu obvladujejo s sistemskim delovanjem in preventivnimi pristopi na področju izboljševanja delovnih pogojev. Ključni korak pri sistemskem obvladovanju tveganj je delovanje po standardu ISO 9001:2015. Tako so skrbniki procesov prepoznali tveganja in tudi priložnosti v procesih. Glede na stopnjo tveganja so pripravili ustrezne ukrepe za zmanjšanje tveganj. Tveganja obvladujejo v okviru odgovornosti in pooblastil znotraj posameznih organizacijskih enot in poslovnih procesov. Ukrepe in rezultate ukrepov za obvladovanje tveganj redno spremljajo na operativnih sestankih in sestankih kolegija.

Na nekaterih delovnih mestih poteka delo v izmenah, prisoten je povečan hrup in delo z nevarnimi snovmi, kar povečuje stres pri zaposlenih in vpliva na dobro počutje ter zdravje. V podjetju striktno sledijo zakonom in vsem predpisom s področja varstva pri delu. Organizacijski predpisi in navodila podrobno določajo pravila in način izvedbe, uporabo delovnih in zaščitnih sredstev, izrabo delovnega časa in druge aktivnosti, glede na naravo dela. Podjetje je zavezano, da ob upoštevanju tehničnega napredka in temeljnih načel za varnost in zdravje pri delu, določenih z zakonom, z razpoložljivimi ukrepi zagotovi, da se tveganja, ki izhajajo iz izpostavljenosti razmeram, odpravijo pri viru ali zmanjšajo na najnižjo možno raven.

Vsi delavci imajo opravljene preizkuse znanja iz varnosti in zdravja pri delu ter požarnega varstva po ustreznem programu ter določena dodatna specifična znanja, vezana na oceno tveganja posameznega delovnega mesta.

Izvajajo se tudi program promocije zdravja na delovnih mestih. Podjetje redno usposablja zaposlene za nudenje prve pomoči. Redno pregleduje delovno in varnostno opremo, skrbi za ustrezno temperaturo in razsvetljavo v delovnih prostorih, ozavešča zaposlene glede ustrezne pozicije pri dolgotrajnem sedenju, glede pravilne postavitve računalnika (oddaljenost od oči, zaščita ekrana, stol, miza, tipkovnica, miška). Redno seznanja zaposlene s tveganji na specifičnih delovnih mestih, npr: glede nevarnosti pada tovora, nevarnosti dela pri peči z visoko temperaturo, nevarnosti električnega toka, stika s kemikalijami itd.)

Posebno pozornost namenjajo tudi invalidom, saj invalidi II. in III. kategorije predstavljajo 5,69% vseh zaposlenih. Za vse sodelavce s statusom invalida poiščejo ustrezno zaposlitev, prilagojeno njihovim preostalim delovnim zmožnostim in sposobnostim.

Podjetje pozorno spremlja in rešuje zdravstveno stanje zaposlenih. V ta namen so v lanskem letu na predhodne in usmerjene zdravstvene preglede napotili skoraj 22% zaposlenih in ta delež želijo še povečati.

Identificirane potrebe:

Samo zdrav človek, ki se na delovnem mestu počuti varno, lahko kvalitetno opravlja naloge, zato obvladovanju tveganj na področju zdravja posvečajo veliko pozornosti. Zdravstveno varstvo zaposlenih v podjetju je usmerjeno v preprečevanje bolezni v zvezi z delom ter v zaposlovanje prilagojeno duševnim in telesnim sposobnostim posameznega zaposlenega, niso pa se osredotočili na starejše zaposlene kot posebno skupino zaposlenih s specifičnimi potrebami. Zato je podjetje identificiralo potrebo po večji ozaveščenosti o zdravju na delovnem mestu, o zdravi prehrani, o tehnikah za obvladovanje stresa, prepoznavanju zgodnjih znakov bolezni, predvsem pa povečevanju samoiniciativnosti na tem področju. Potrebno je več pozornosti nameniti starejšim in njihovim potrebam/željam, k čemur bo prispevala tudi Strategija upravljanja s starejšimi zaposlenimi, predvsem z vključitvijo zaposlenih v antistresni motivacijski program, preko napotitev več zaposlenih na zdravstvene preglede in spodbujanje zaposlenih k športnemu udejstvovanju in zdravi prehrani, preko angažiranja internega IT strokovnjaka, ki bo prilagodil računalniško opremo potrebam starejših zaposlenih, po potrebi tudi ergonomsko prilagoditev.

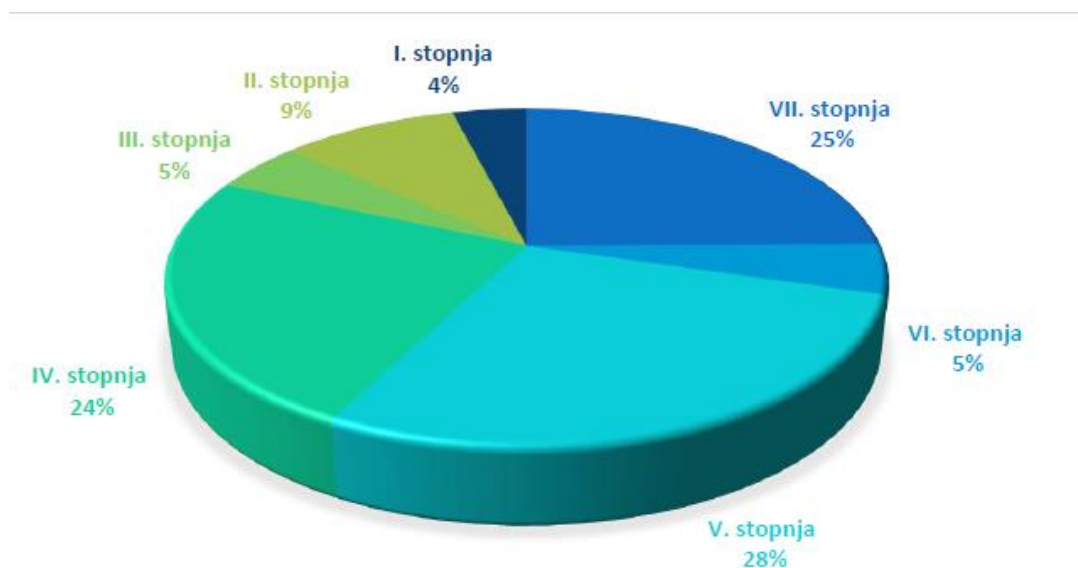
c) Starostna in izobrazbena struktura zaposlenih

Povprečna starost zaposlenih znaša 43,5 let.

Izobrazbena struktura zaposlenih je sledeča:

Stopnja izobrazbe	Odstotek zaposlenih
VII. stopnja	25%
VI. stopnja	5%
V. stopnja	28%
IV. stopnja	24%
III. stopnja	5%
II. stopnja	9%
I. stopnja	4%

Grafični prikaz izobrazbene strukture zaposlenih:



Na podlagi podatkov je razvidno, da ima največ zaposlenih IV. in V. stopnjo izobrazbe, vendar pa se delež visoko izobraženih povečuje.

Izobraževalna politika je usmerjena na vzpodbujanje zaposlenih k pridobivanju novih, poglobljenih in specifičnih znanj. S financiranjem izobraževanj in dodatnih usposabljanj zaposlene motivirajo, dobro usposobljeni in motivirani zaposleni pa zagotavljajo prožno in hitro odzivanje na spremembe v poslovnem okolju.

Identificirane potrebe:

Podjetje se sooča z večjim številom starejših zaposlenih, ki odhajajo v pokoj, pri tem pa iz podjetja 'odhaja' tudi znanje. Določena specifična znanja ni mogoče pridobiti znotraj formalne izobrazbe. Za popolno usposobljenost je potrebnih več let izkušenj na delovnem področju in kvalitetno uvajanje in mentorstvo. Podjetje za določena delovna področja omogoča tudi pripravništvo v trajanju 6-12 mesecev. Ugotavlja se, da v podjetju starejši in bolj izkušeni uvajajo in učijo novo zaposlene in manj izkušene, v določeni meri pa se je precenjevalo njihovo usposobljenost za prenos znanja. Imeti specifično strokovno znanje namreč še ne pomeni, da ga bo dotična oseba znala kvalitetno prenesti na mentoriranca. Analiza stanja je pokazala, da obstaja še veliko priložnosti za izboljšave na področju izkoristka znanj, izkušenj in potencialov starejših zaposlenih, predvsem v smislu prenosa znanja na mlajše generacije. Starejši zaposleni se pogosto oklepajo starih vzorcev vodenja, ki v sodobnem času in z mlajšimi kadri ne delujejo več, posledično pa so novozaposleni pogosto preveč prepuščeni sami sebi in brez pravega uvajanja in vodenja. Zato se je pojavila močna potreba po krepitvi mehkih veščin. Potrebno je

bolj sistematično mentorstvo, predvsem pa dvigniti nivo kvalitete prenosa znanja preko boljše komunikacije, razumevanja medgeneracijskih razlik in spoštovanja osebnostnih različnosti.

d) Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih

Podjetje vseskozi gradi poslovno politiko vlaganja v zaposlene, saj ob prehodu v družbo znanja in povečanju pomena človeškega (intelektualnega) kapitala v primerjavi s finančnim, postaja v podjetju vse bolj pomembno sodelovanje zaposlenih. Motivirani in lojalni zaposleni so temelj za doseganje večje konkurenčnosti in poslovne uspešnosti oziroma odličnosti podjetja.

Zavedajo se, da izboljševanje možnosti usklajevanja poklicnega in družinskega življenja zaposlenih poveča njihovo pripadnost podjetju, motiviranost za dobro delo, prizadevnost in storilnost. Zadovoljni zaposleni delajo bolj učinkovito in kakovostno, zato so z njihovim delom bolj zadovoljni uporabniki storitev in poslovni partnerji. To se gotovo odraža tudi v poslovnih rezultatih podjetja.

V letu 2017 je podjetje dobilo novega lastnika, posledično so pričeli s projektom telekomunikacijske in systemske integracije. V sklopu tega projekta kontinuirano delajo na harmonizaciji in optimizaciji poslovnih procesov na nivoju skupine in v sklopu z lokalnimi zahtevami. Kot del koncerna izvajajo tudi proces digitalizacije, ki zajema vse segmente poslovanja. Zaradi digitalizacije je bila večina zaposlenih vključena v dodatna usposabljanja na področju uporabe računalniških programov. V zadnjih letih je podjetje največji poudarek dalo izobraževanjem s področja tehnično specifičnih znanj (materiali, surovine, procesi in produktne aplikacije ipd) ter s področja trženja in prodaje. Izobraževanja s področja mehkih veščin so se odvijala na nivoju koncerna, večinoma za višji management in vodilne zaposlene.

Identificirane potrebe:

Identificirano je bilo šibko znanje s področja mehkih veščin pri zaposlenih v proizvodnji, režiji, logistiki, administraciji, predvsem pa v srednjem in nižjem nivoju vodenja. Posledica so slabši odnosi, kar vodi v manjšo zavzetost. Prihaja do nesporazumov v komunikaciji, ki pripeljejo do napak in posledično višjih stroškov. Podjetje je stalno v vrtincu sprememb, kar od zaposlenih zahteva izjemno dobro upravljanje s časom in prioriteta, sicer učinkovitost zelo hitro pade. Hitre spremembe in izzivi na globalnem trgu zahtevajo tudi močne vodje, ki znajo prepoznati potencial zaposlenih, zato je ena ključnih identificiranih potreb tudi usposabljanje vodij na vseh, tudi nižjih nivojih. Potreben je izrazit poudarek na krepitvi mehkih veščin, kot so vodenje, komunikacija, reševanje konfliktov, poznavanje različnih tipov osebnosti, nastopanje, upravljanje s časom, obvladovanje stresa. Analiza stanja je pokazala tudi potrebo po strokovno

specifičnih znanjih, ki se nanašajo na davčno-računovodske vidike poslovanja in novosti ter na varovanje osebnih podatkov, ki so potrebna, da zaposleni ostanejo v stiku z novostmi in najnovejšimi zakonskimi zahtevami/spremembami.

e) Organizacijska klima, motivacija in zavzetost zaposlenih

Kot družbeno odgovorno podjetje skrbijo za zadovoljstvo vseh deležnikov, v prvi vrsti pa želijo biti odgovorni do zaposlenih.

V podjetju aktivno deluje Sindikat Urse Slovenije d.o.o. ter Svet delavcev. Vodstvo se z omenjenima organoma redno srečuje in rešuje aktualne problematike. Vodstvo skrbi za redno komunikacijo z zaposlenimi preko srečanj/sestankov, oglasnih desk ter mesečnih novic pri plači. Na ta način vključujejo vse zaposlene v procese in jih obveščajo o dogajanju na različnih področjih. S tem, ko je zaposleni obveščen o dogajanju tudi na področjih, ki ni neposredno povezano z njegovim delovnim področjem, omogoča zaposlenim širšo sliko in boljše razumevanje poslovanja, s tem pa višjo zavzetost.

V podjetju je prisotna tudi iniciativa podajanja koristnih predlogov, kjer vsak zaposleni lahko predlaga izboljšave. Preko projekta podajanja koristnih predlogov vseh zaposlenih je bilo realiziranega za kar 100 tisoč EUR prihrankov.

Podjetje velik poudarek nameni tudi povezovanju zaposlenih izven delovnega časa, saj se zaveda, da s tako ustvarjenimi vezmi krepí medsebojno povezanost in pripadnost podjetju. Ravno tako se zaposleni pod okriljem podjetja vključujejo v aktivnosti, povezane s širšim družbenim okoljem z namenom širjenja njihove vizije, misije in vrednot. Primer tovrstne aktivnosti je zasaditev dreves v parku Julija v Novem mestu.

Identificirane potrebe:

Raziskava na področju klime in zavzetosti, ki je bila izvedena na ravni koncerna, je pokazala, da so zaposleni zadovoljni, kar dokazuje tudi relativno nizka stopnja fluktuacije. Se pa kaže močno zmanjšana motivacija starejših zaposlenih, ki so zavzeli prepričanje, da v zadnjih letih pred upokojitvijo ne morejo več pomembno vplivati na uspeh podjetja in le *'še čakajo na upokojitve'*.

S Strategijo upravljanja s starejšimi zaposlenimi podjetje želi premakniti obstoječa prepričanja, in doseči dvig zavedanja, da tudi starejši zaposleni še zelo veliko lahko prispeva k uspešnosti podjetja in so pomemben člen v organizaciji. Izhodišče za to je dejstvo, da je za izvajanje posameznih del potrebna visoka usposobljenost in specifična znanja, zato je kader, ki odhaja

oz. je prisoten, a nemotiviran, težko hitro nadomestiti. To pa lahko dolgoročno predstavlja problem pri zagotavljanju stabilnega poslovanja. Zato je potreba po zadržanju usposobljenega kadra, ki je praviloma starejši, zelo velika. S tem namenom bo v sklopu Strategije upravljanja s starejšimi zaposlenimi podjetje izvajalo aktivnosti za večanje pripadnosti, kot je nadgradnja mentorskega programa, kjer bodo starejši zaposleni prepoznani kot pomemben člen organizacije.

Z ukrepi želi podjetje izboljšati medgeneracijsko sodelovanje, zavzetost, odnose in deljenje informacij ter znanja. V ta namen bo podjetje izvajalo aktivnosti za povezovanje in izboljšanje timskega dela. Podjetje bo še naprej spodbujalo in organiziralo skupinska srečanja (tudi izven podjetja oz. izven delovnega časa), promocijo športnega društva, (so)financiranje športnih udejstvovanj ipd.

Podjetje redno izplačuje jubilejne nagrade, z namenom krepitve zavzetosti pri starejših zaposlenih pa se je izkazala potreba po večjem poudarku na javnem priznanju in javni zahvali / pohvali.

3. IDENTIFIKACIJA DEJAVNIKOV, KI OVIRAJO ALI ONEMOGOČAJO UVAJANJE DO STAREJŠIH ZAPOSLENIH PRIJAZNIH UKREPOV

Preko analize trenutnega stanja in potreb je podjetje identificiralo dejavnike, ki ovirajo ali onemogočajo uvajanje do starejših zaposlenih prijaznih ukrepov:

- Do sedaj ni bilo posebnega poudarka na starejših zaposlenih kot na skupini zaposlenih s specifičnimi potrebami in željami ter motivacijskimi vzvodi.
- Nenaklonjenost spremembam in tehnološkim novostim in občasno nezaupanje do lastnikov, predvsem na strani starejših zaposlenih.
- Delo v izmenah in hrupnem okolju povečuje stres zaposlenih, hkrati pa otežuje organizacijo dogodkov za povezovanje ali izobraževanje za krepitve kompetenc.
- Starejši ne prepoznavajo koristi ob podaljševanju aktivne dobe.
- Prisotna želja po čim prejšnjem odhodu v pokoj, kar je posebej izrazito pri proizvodnih delavcih in na delovnih mestih, kjer so možnosti za napredovanje manjše.

Identificirane dejavnike tveganja bo podjetje naslovilo z redno komunikacijo, da bodo vsi, predvsem pa starejši zaposleni razumeli, zakaj se izvajajo ukrepi in da bodo posebej izpostavljene prednosti in koristi zanje. Na ta način bo podjetje zmanjšalo odpor do sprememb, povečala se bo naklonjenost do ukrepov in posledično bodo cilji Strategije upravljanja s starejšimi zaposlenimi lažje doseženi.

4. NAČRT PROGRAMOV/UKREPOV ZA UČINKOVITO UPRAVLJANJE STAREJŠIH ZAPOSLENIH

Delovna mesta, na katerih delajo starejši zaposleni, so zelo različna, torej so tudi potrebne različne kompetence in posledično morajo biti raznoliki tudi ukrepi za upravljanje starejših zaposlenih. Nekateri ukrepi naslavljajo le specifično skupino, večina ukrepov pa v največji možni meri naslavlja splošne in prenosljive kompetence, s katerimi zaposleni krepijo svoj položaj na trgu dela in povečujejo interes za podaljševanje delovne aktivnosti.

V nadaljevanju so navedeni konkretni ukrepi za učinkovitejše upravljanje s starejšimi zaposlenimi. Vsi ukrepi skupaj dajejo sinergijske učinke in na dolgi rok izboljšujejo stanje na področjih, kjer so bile identificirane ključne potrebe. Poleg splošnega boljšega počutja in večje zavzetosti starejših zaposlenih so dolgoročni pričakovani rezultati ukrepov za učinkovito upravljanje starejših naslednji:

- Povečanje deleža vključenih starejših zaposlenih v izboljšanje procesov v podjetju za 15%.
- Povečanje števila starejših zaposlenih, ki so vključeni v izobraževanja na področju splošnih kompetenc za 20%.
- Zmanjšanje časa uvajanja novo zaposlenih in/ali prerazporejenih za 15%.
- Zmanjšanje bolniških odsotnosti za 4% .
- Zmanjšanje zgodnjih odhodov v pokoj zaradi zdravstvenih razlogov za 6%.
- Zmanjšanje števila (hudih) delovnih nesreč na 0.

Izvajanje strategije bo potekalo v letih 2020 – 2024, najkasneje v roku 4 let podjetje pričakuje dosego zastavljenih ciljev.

PODROČJE UKREPA	OPIS UKREPA/OV	PRIČAKOVANI REZULTATI / UČINKI / CILJI UKREPA
Promocija in varovanje zdravja	Predhodni in usmerjeni preventivni zdravstveni pregledi.	Preprečevanje in zgodnje odkrivanje bolezni zaradi dejavnikov delovnega okolja.
	Izobraževanje o obvladovanju stresa	Povečanje zavedanja tveganj stresa in spodbujanje odprte komunikacije. Stres ne sme biti več tabu. Zmanjšanje odsotnosti z dela, ki so posledica stresa.
	Aktivno športno društvo, preko katerega se vsako leto organizira pohode in dvodnevne izlete.	Krepitev zdravja in dobrega počutja zaposlenih, posledično povečanje zavzetosti. Z udejstvovanjem v športnih aktivnostih in redni telovadbi zaposleni ohranjajo svojo telesno kondicijo in skrbijo za dobro psiho-fizično pripravljenost. To prispeva k učinkovitejšemu opravljanju nalog na delovnem mestu. Poleg tega so športne aktivnosti odličen povezovalac med zaposlenimi, utrdijo se medosebne vezi, pozitivni odnosi pa se posledično prenese tudi v delovno okolje.
	Zagotovitev ugodnosti pri udejstvovanju v športnih aktivnosti na Dolenjskem (plavanje, dvoranski športi, itd.).	
	Telovadba na delovnem mestu – strokovnjak pripravi vaje, ki so primerne za izvajanje na delovnem mestu in usposobi nekaj zaposlenih za vodenje telovadbe in pravilno izvajanje vaj. Telovadba se izvaja vsak dan in traja med 10 – 15 minut.	
	Redna topla prehrana s možnostjo prilagoditve posebnim prehranskim potrebam	Podjetje nudi topel obrok vsem zaposlenim, kot poseben ukrep pa nudi možnost prilagoditve prehrane starejšim zaposlenim, kar pripomore k njihovem zadovoljstvu in zdravju.
	Antistresni motivacijski program	Antistresni motivacijski program na delovnem mestu (individualno in skupinsko) olajša delo zaposlenih in rezultira v takojšnjem izboljšanju psihofizičnega stanja. Povečuje odpornost na stres in stresne okoliščine na delovnem mestu, kot tudi storilnost in motiviranost za delo. Zaradi boljše koncentracije je produktivnost večja, manj napak, poškodb in delovnih nesreč. Ustvarja se boljše klima na delovnem mestu.

Ergonomija, prilagoditev dela in delovnega časa	Aktivno ozaveščanje preko internih komunikacijskih kanalov s področja ergonomije in prilagoditve dela.	Opolnomočenje zaposlenih, da z razpoložljivimi/obstoječimi sredstvi izboljšajo lastno delovno okolje, ozavestijo ključna tveganja in jih v največji meri preprečijo ter tako soustvarjajo zdravo in prijetno delovno okolje in vitalnost zaposlenih.
	Prilagoditev resolucije s pomočjo internega IT strokovnjaka glede na želje in potrebe posameznega starejšega zaposlenega.	Starejšim zaposlenim želijo omogočiti lažjo uporabo računalnikov, kar bi rezultiralo v manj napakah pri delu in hitrejše, bolj tekoče delo. Hkrati bi zaposleni svoje delo lahko opravili z manj truda in naprežanja, kar zmanjšuje nivo stresa.
Kadrovski razvoj, kompetence in usposabljanje	Usposabljanje s področja komunikacije	Boljši odnosi, hitrejši pretok informacij, manj zastojev pri delu, ki so posledica komunikacijskih šumov in nerazumevanja. Učinkovitejše mentorstvo in prenos znanja.
	Usposabljanje s področja preprečevanja in reševanja konfliktov	Dvig zavedanja, da sami kreiramo delovno vzdušje. Ker so konflikti eden temeljnih vzrokov za stres na delovnem mestu, želijo s tem usposabljanjem zaposlenim dati znanje, s katerim bodo preprečevali oz ustrezno reševali nastala nesoglasja, s tem pa pomembno prispevali k boljši klimi in zmanjševanju stresa. Zmanjšanje negotovosti in nezadovoljstva, dvig motivacije in produktivnosti.
	Usposabljanje s področja tipov osebnosti	Ne le medgeneracijske razlike, temveč tudi osebne razlike so lahko vzrok za konflikte. Z usposabljanjem želimo širiti zavedanje o medsebojni različnosti, predvsem pa povečati sprejemanje razlik in splošen pogled nanje; razlike niso nujno negativne, ampak so vir kreativnosti, inovativnosti in pomembno prispevajo k razvoju tima in podjetja.
	Usposabljanje s področja soočanja s spremembami in obvladovanja stresa	O spremembah na nivoju podjetja se govori veliko, manj pa, kako se posameznik sooča s spremembami, predvsem na psihološko/emocionalnem

		nivoju. Ker so starejši zaposleni praviloma manj zavzeti za spremembe in pogostejše 'branijo' status quo, želijo s tem usposabljanjem nasloviti to problematiko in jih opolnomočiti za ustrežnejše individualno soočanje s spremembami in stresom, ki se pojavlja ob spremembah.
	Usposabljanje s področja upravljanja s časom	Boljši občutek nadzora nad lastnim delom in nalogami, manj stresa.
	Usposabljanje s področja javnega nastopanja in prezentiranja	Starejši zaposleni morajo svoje strokovno znanje pogosto deliti pred skupino ljudi (tako internih kot eksternih deležnikov). Marsikomu nastop pred skupino ljudi predstavlja močan stres in tudi predstavitve niso vse učinkovite. S tem usposabljanjem želijo dvigniti nivo kvalitete predstavitev in starejšim zaposlenim pomagati do zmanjšanja treme in stresa.
	Usposabljanje s področja vodenja in vodstvenih veščin	Starejši zaposleni so pogosto na vodstvenih pozicijah. Vodstvene veščine so ključne za dolgoročno uspešnost podjetja, zato je cilj usposabljanje dvig splošnih vodstvenih veščin, posledično pa: večja kompetentnost za opravljanje dela, večja zavzetost, krepitev zaupanja med vodstvom in zaposlenimi, boljši izkoristek potencialov vseh zaposlenih.
	Usposabljanja s področja davčno/finančno/računovodskih specifik ter novosti in varovanja osebnih podatkov	Starejšim zaposlenim z rednim izobraževanjem na področju novosti omogočijo, da lažje držijo tempo z mlajšimi sodelavci, se počutijo bolj vključene, hkrati pa na ta način širijo njihovo obstoječe bogato znanje, ki ga potem prenašajo na zaposlene z manj izkušnjami in znanja.
Medgeneracijsko povezovanje in ozaveščanje	Nadgradnja mentorstva in sistematičen prenos znanja	Z večjo aktivacijo in vključevanjem starejših sodelavcev v mentorstvo se njihova znanja priznavajo kot cenjena in pomembna, kar bo rezultiralo v boljšem medsebojnem/medgeneracijskem sodelovanju in spoštovanju,

		učinkovitejše delovanje generacijsko mešanih timov, večji izkoristek obstoječih znanja in izkušenj, ustrezen prenos le teh in splošno večanje intelektualnega kapitala podjetja.
Zavzetost in vključenost	Organizacija skupnih srečanj, ki vključuje tudi večji poudarek slovesni podelitvi jubilejnih nagrad.	Krepitev občutka pripadnosti in pomembnosti, večja možnost pripravljenosti za podaljševanje delovne dobe. Z javnim priznanjem in zahvalo se krepi občutek, da je (starejši) zaposleni cenjen in pomemben del podjetja. Osvetlitev novih možnosti za aktivno prispevanje k uspehu podjetja, kar dvigne motivacijo in lojalnost.

5. AKCIJSKI NAČRT ZA UVEDBO DO STAREJŠIH ZAPOSLENIH PRIJAZNIH UKREPOV

NAZIV UKREPA	PREDVIDENO ŠTEVILO VKLJUČENIH STAREJŠIH ZAPOSLENIH	OKVIRNO OBDOBJE UVAJANJA / IZVEDBE UKREPA	ODGOVORNA OSEBA/ODDELEK ZA IZVEDBO UKREPA
Predhodni in usmerjeni preventivni zdravstveni pregledi.	25	2020 – 2024; stalno izvajanje oz. po potrebi	Kadrovska služba skupaj z vodji oddelkov
Izobraževanje o obvladovanju stresa	39	Kontinuirano v letih 2020 - 2024	Kadrovska služba
Aktivno športno društvo, preko katerega se vsako leto organizira pohode in dvodnevne izlete.	39	2020 – 2024; stalno izvajanje	Kadrovska služba z vodji oddelkov
Zagotovitev ugodnosti pri udejstvovanju v športnih aktivnostih	39	2020 – 2024; stalno izvajanje	Kadrovska služba
Telovadba na delovnem mestu	39	2020 – 2024; stalno izvajanje	Kadrovska služba

Redna topla prehrana s možnostjo prilagoditve posebnim prehranskim potrebam	39	2020 – 2024; stalno izvajanje	Kadrovska služba
Antistresni motivacijski program	39	Periodično izvajanje 2020 - 2024	Kadrovska služba
Aktivno ozaveščanje preko internih komunikacijskih kanalov s področja ergonomije in prilagoditve dela.	39	Kontinuirano izvajanje 2020 - 2024	Kadrovska služba
Prilagoditev resolucije s pomočjo internega IT strokovnjaka	39	Kontinuirano izvajanje 2020 - 2024	Kadrovska služba z IT službo
Usposabljanje s področja komunikacije	39	Kontinuirano izvajanje 2020 - 2024	Kadrovska služba
Usposabljanje s področja preprečevanja in reševanja konfliktov	39	Kontinuirano izvajanje 2020 - 2024	Kadrovska služba
Usposabljanje s področja tipov osebnosti	39	Periodično 2020 - 2024	Kadrovska služba
Usposabljanje s področja soočanja s spremembami in obvladovanja stresa	39	Stalno izvajanje 2020 - 2024	Kadrovska služba
Usposabljanje s področja upravljanja s časom	37	Stalno izvajanje 2020 - 2024	Kadrovska služba
Usposabljanje s področja javnega nastopanja in prezentiranja	20	Periodično 2020 - 2024	Kadrovska služba
Usposabljanje s področja vodenja in vodstvenih veščin	30	Kontinuirano izvajanje 2020 - 2024	Kadrovska služba z vodji oddelkov
Usposabljanja s področja davčno/finančno/računovodskih specifik ter novosti in varovanja osebnih podatkov	7	2020 – 2024; po potrebi	Kadrovska služba z vodji oddelkov
Nadgradnja mentorstva in sistematičen prenos znanja	39	Kontinuirano izvajanje 2020 - 2024	Kadrovska služba z vodji oddelkov

Organizacija skupnih srečanj, ki vključuje tudi večji poudarek slovesni podelitvi jubilejnih nagrad.	39	Stalno / priložnostno izvajanje 2020 - 2024	Kadrovska služba z managementom
--	----	---	---------------------------------