STRATEGIJA UPRAVLJANJA S STAREJŠIMI ZAPOSLENIMI

Datum priprave strategije: 30.04.2020

Datum predstavitve delovne verzije: 07.05.2020

Strategijo pripravila: Branka Gorjup

Strokovni pregled: izr. prof. dr. Simona Šarotar Žižek

Strategijo pregledala: Darja Gabron, Darja Čuješ

Strategijo potrdil in sprejel: Jim Walsh

Datum:

Način predstavitve strategije: predstavljeno na sestanku, objavljeno na oglasni deski

Datum:

KAZALO VSEBINE

[UVOD 9](#_Toc40040478)

[PREDSTAVITEV PODJETJA STEKLARSKI HRAM, d.o.o. 12](#_Toc40040479)

[Osebna izkaznica 12](#_Toc40040480)

[IDENTIFIKACIJA POTREB PODJETJA NA PODROČJU AKTIVNEGA STARANJA 13](#_Toc40040481)

[Globalni izziv 13](#_Toc40040482)

[Tehnološki vidik 14](#_Toc40040483)

[Izziv trajnostnega razvoja 15](#_Toc40040484)

[Osrednji izzivi podjetja na področju upravljanja starejših zaposlenih 15](#_Toc40040485)

[Deficitarnost poklicev 16](#_Toc40040486)

[Kompetence starejših zaposlenih, ki bodo ključne za delo v prihodnje 16](#_Toc40040487)

[Zaznani ključni manki kompetenc 17](#_Toc40040488)

[ANALIZA OBSTOJEČEGA STANJA IN IDENTIFIKACIJA POTREB V PODJETJU NA PODROČJU AKTIVNEGA STARANJA ZAPOSLENIH 19](#_Toc40040489)

[Ključni kazalniki na področju ravnanja z ljudmi pri delu 19](#_Toc40040490)

[Starostna struktura zaposlenih 19](#_Toc40040491)

[Bolniška odsotnost 20](#_Toc40040492)

[Rezultati raziskave organizacijske klime pri vodilnih sodelavcih 22](#_Toc40040493)

[Rezultati raziskave zadovoljstva zaposlenih, starejših od 40 let 28](#_Toc40040494)

[Sodelovanje in ustreznost 29](#_Toc40040495)

[Moči, temelječe na odgovorih starejših zaposlenih (starih več kot 40 let) 32](#_Toc40040496)

[Priložnosti, temelječe na odgovorih starejših zaposlenih (starih več kot 40 let) 35](#_Toc40040497)

[Sodelovanje zaposlenega 38](#_Toc40040498)

[Ustreznost zaposlenega 39](#_Toc40040499)

[Nadzor in pooblaščanje 40](#_Toc40040500)

[Jasna in spodbudna usmeritev 40](#_Toc40040501)

[Medsebojno sodelovanje 42](#_Toc40040502)

[Zaupanje v vodje 43](#_Toc40040503)

[Učenje in razvoj 44](#_Toc40040504)

[Upravljanje učinkovitosti 44](#_Toc40040505)

[Kakovost in osredotočanje na stranke 45](#_Toc40040506)

[Viri 46](#_Toc40040507)

[Spoštovanje in priznanje 47](#_Toc40040508)

[Nagrada 48](#_Toc40040509)

[Delo, struktura in postopek 49](#_Toc40040510)

[Vodenje 50](#_Toc40040511)

[Vrednote 52](#_Toc40040512)

[Rezultati raziskave o pogojih dela (Vprašalnik o ugotavljanju delovnih razmer) 53](#_Toc40040513)

[Rezultati o vključenih respondentih (Vprašalnik za zbiranje podatkov) 63](#_Toc40040514)

[IDENTIFIKACIJA DEJAVNIKOV, KI V PODJETJU ONEMOGOČAJO OZIROMA ZAVIRAJO UVELJAVLJANJE DO STAREJŠIH ZAPOSLENIH PRIJAZNIH UKREPOV 69](#_Toc40040515)

[NAČRT PROGRAMOV/UKREPOV ZA UČINKOVITO UPRAVLJANJE STAREJŠIH ZAPOSLENIH 72](#_Toc40040516)

[AKCIJSKI NAČRT ZA UVEDBO DO STAREJŠIH ZAPOSLENIH PRIJAZNIH UKREPOV 78](#_Toc40040517)

[Cilji uvedbe projekta ASI 2019 v podjetje 78](#_Toc40040518)

[Pričakovani rezultati projekta ASI 2019 za starejše 79](#_Toc40040519)

[Operativni načrt 80](#_Toc40040520)

[Finančni, organizacijski in časovni vidik uvajanja ukrepov 88](#_Toc40040521)

[Potrditev strategije s strani vodstva in predstavitev strategije zaposlenim 90](#_Toc40040522)

[PRILOGA 1: RAZISKAVA O ORGANIZACIJSKI KLIMI V SISTEMU ROGAŠKA (Steklarna ROGAŠKA d.o.o. in Steklarski Hram d.o.o.) 91](#_Toc40040523)

[Raziskava organizacijske klime za Sistem Rogaška za 2018 91](#_Toc40040524)

[Sodelovanje zaposlenega 102](#_Toc40040525)

[Ustreznost zaposlenega 102](#_Toc40040526)

[Nadzor in pooblaščanje 103](#_Toc40040527)

[Jasna in spodbudna usmeritev 103](#_Toc40040528)

[Medsebojno sodelovanje 104](#_Toc40040529)

[Zaupanje v vodje 105](#_Toc40040530)

[Učenje in razvoj 105](#_Toc40040531)

[Upravljanje učinkovitosti 106](#_Toc40040532)

[Kakovost in osredotočanje na stranke 106](#_Toc40040533)

[Viri 107](#_Toc40040534)

[Spoštovanje in priznanje 107](#_Toc40040535)

[Nagrada 108](#_Toc40040536)

[Delo, struktura in postopek 108](#_Toc40040537)

[PRILOGA 2: IDENTIFIKACIJA DEJAVNIKOV, KI ZAVIRAJO UVELJAVLJANJE UKREPOV, PRIJAZNIH DO STAREJŠIH ZAPOSLENIH 109](#_Toc40040538)

[PRILOGA 3: PREDSTAVITEV UKREPOV 116](#_Toc40040539)

[Ukrep št. 1: Več krajših odmorov 116](#_Toc40040540)

[Ukrep št. 2: Telovadba na delovnem mestu 117](#_Toc40040541)

[Ukrep št. 3: Športno aktivni skozi celo leto 117](#_Toc40040542)

[Ukrep št. 4: Občasne meritve krvnega tlaka in sladkorja v krvi 118](#_Toc40040543)

[Ukrep št. 5: Prijazen povratek na delo 119](#_Toc40040544)

[Ukrep št. 6: Zdravo staranje 120](#_Toc40040545)

[Ukrep št. 7: Nagrada SPA 120](#_Toc40040546)

[Ukrep št. 8: Prilagojena prehrana 121](#_Toc40040547)

[Ukrep št. 9: Obvladovanje stresa 122](#_Toc40040548)

[Ukrep št. 10: Zagotavljanje napitkov 123](#_Toc40040549)

[Ukrep št. 11: Obvladovanje hrupa 123](#_Toc40040550)

[Ukrep št. 12: Toplotno udobje 124](#_Toc40040551)

[Ukrep št. 13: Preglednejše ikone in večja pisava 125](#_Toc40040552)

[Ukrep št. 14: Stojim ali sedim 125](#_Toc40040553)

[Ukrep št. 15: Ergonomija na delovnem mestu 126](#_Toc40040554)

[Ukrep št. 16: Ozaveščanje zaposlenih o pomenu ergonomije 127](#_Toc40040555)

[Ukrep št. 17: Rotacija delovnih mest in delovnih nalog 128](#_Toc40040556)

[Ukrep št. 18: Prožno delo 129](#_Toc40040557)

[Ukrep št. 19: Prerazporeditve 130](#_Toc40040558)

[Ukrep št. 20: Delo na domu ali z oddaljene lokacije 130](#_Toc40040559)

[Ukrep št. 21: Tehnološke izboljšave in avtomatizacija 131](#_Toc40040560)

[Ukrep št. 22: Optimalna kadrovska struktura 132](#_Toc40040561)

[Ukrep št. 23: Letni razgovor z vodjo 132](#_Toc40040562)

[Ukrep št. 24: Razvojni načrti 133](#_Toc40040563)

[Ukrep št. 25: Izvajanje strategij vseživljenjskega učenja 134](#_Toc40040564)

[Ukrep št. 26: Pridobivanje kompetenc 135](#_Toc40040565)

[Ukrep št. 27: Vprašajmo zaposlene 136](#_Toc40040566)

[Ukrep št. 28: Medgeneracijsko sodelovanje 137](#_Toc40040567)

[Ukrep št. 29: Obratno mentorstvo 138](#_Toc40040568)

[Ukrep št. 30: Izmenjevalnica izkušenj 138](#_Toc40040569)

[Ukrep št. 31: Kava modrosti 139](#_Toc40040570)

[Ukrep št. 32: Mentorski sistem 140](#_Toc40040571)

[Ukrep št. 33: Druženje povezuje 140](#_Toc40040572)

[Ukrep št. 34: Vključeni pri načrtovanju strategij in spodbud 141](#_Toc40040573)

[Ukrep št. 35: Cenimo zvestobo in pripadnost 142](#_Toc40040574)

[Ukrep št. 36: Timsko delo 143](#_Toc40040575)

[Ukrep št. 37: V tvoji koži (krepitev empatije) 143](#_Toc40040576)

[Ukrep št. 38: Zbiranje koristnih predlogov 144](#_Toc40040577)

KAZALO TABEL

[Tabela 1: Osebna izkaznica podjetja Steklarski hram d.o.o. 12](#_Toc40040590)

[Tabela 2: Starostna struktura zaposlenih na dan 31. 20. 2019 20](#_Toc40040591)

[Tabela 4: Bolniška odsotnost za Steklarno Rogaška in Steklarski hram v % 21](#_Toc40040592)

[Tabela 5: Raziskava organizacijske klime pri vodilnih in vodstvenih sodelavckih sistema Rogaška 23](#_Toc40040593)

[Tabela 6: Trditve iz sklopa sodelovanja in ustreznosti zaposlenih za starejše nad 45 let 30](#_Toc40040594)

[Tabela 7: Profil učinkovitosti zaposlenih, starejših nad 40 let v podjetju STEKLARSKI HRAM d.o.o. 32](#_Toc40040595)

[Tabela 8: Moči, temelječe na odgovorih starejših zaposlenih (starih več kot 40 let) 34](#_Toc40040596)

[Tabela 9: Priložnosti, temelječe na odgovorih starejših zaposlenih (starih več kot 40 let) 36](#_Toc40040597)

[Tabela 10: Vsebinski sklop Sodelovanje zaposlenega 38](#_Toc40040598)

[Tabela 11: Vsebinski sklop Ustreznost zaposlenega 39](#_Toc40040599)

[Tabela 12: Vsebinski sklop Nadzor in pooblaščanje 40](#_Toc40040600)

[Tabela 13: Vsebinski sklop Jasna in spodbudna usmeritev 41](#_Toc40040601)

[Tabela 14: Vsebinski sklop Medsebojno sodelovanje 42](#_Toc40040602)

[Tabela 15: Vsebinski sklop Zaupanje v vodje 43](#_Toc40040603)

[Tabela 16: Vsebinski sklop Učenje in razvoj 44](#_Toc40040604)

[Tabela 17: Vsebinski sklop Upravljanje učinkovitosti 45](#_Toc40040605)

[Tabela 18: Vsebinski sklop Kakovost in osredotočanje na stranke 46](#_Toc40040606)

[Tabela 19: Vsebinski sklop Viri 47](#_Toc40040607)

[Tabela 20: Vsebinski sklop Spoštovanje in priznanje 48](#_Toc40040608)

[Tabela 21: Vsebinski sklop Nagrada 49](#_Toc40040609)

[Tabela 22: Vsebinski sklop Delo, struktura in postopek 50](#_Toc40040610)

[Tabela 23: Vsebinski sklop Vodenje 51](#_Toc40040611)

[Tabela 24: Vrednote 52](#_Toc40040612)

[Tabela 25: V kateri gospodarski panogi deluje podjetje vprašanih? 53](#_Toc40040613)

[Tabela 26: Delovne razmere - Fizično okolje, intenzivnost dela in kognitivni dejavniki (1. del) 54](#_Toc40040614)

[Tabela 27: Delovne razmere - Fizično okolje, intenzivnost dela in kognitivni dejavniki (2. del) 55](#_Toc40040615)

[Tabela 28: Koliko ur na teden zaposleni preživijo v svoji glavni plačani zaposlitvi? 57](#_Toc40040616)

[Tabela 29: Kolikokrat na mesec zaposleni delajo? 57](#_Toc40040617)

[Tabela 30: Kdo določa ureditev delovnega časa zaposlenih? 58](#_Toc40040618)

[Tabela 31: V kolikšni meri držijo naslednje trditve povezane z družbenim okoljem in možnostmi za osebni razvoj? 60](#_Toc40040619)

[Tabela 32: Koliko dni so zaposleni v zadnjih 12 mesecih bili odsotni z dela zaradi zdravstvenih razlogov? 61](#_Toc40040620)

[Tabela 33: Ali bi zaposleni bili pripravljeni delati tudi po izpolnjenih pogojih za upokojitev? 62](#_Toc40040621)

[Tabela 34: Podvprašanje – Zakaj ne bi bili pripravljeni delati po izpolnjenih pogojih za zaposlitev? 62](#_Toc40040622)

[Tabela 35: Spol vprašanih 63](#_Toc40040623)

[Tabela 36: Starostna skupina vprašanih 64](#_Toc40040624)

[Tabela 37: Občina stalnega prebivališča vprašanih 65](#_Toc40040625)

[Tabela 38: Status na trgu dela 65](#_Toc40040626)

[Tabela 39: Stopnja izobrazbe vprašanih 66](#_Toc40040627)

[Tabela 40: Status v gospodinjstvu vprašanih 67](#_Toc40040628)

[Tabela 41: Pripadnost skupinam 67](#_Toc40040629)

[Tabela 42: Dodatna vprašanja 68](#_Toc40040630)

[Tabela 43: Ukrepi za učinkovito upravljanje s starejšimi zaposlenimi 72](#_Toc40040631)

[Tabela 44: Operativni načrt 80](#_Toc40040632)

[Tabela 45: Operativni načrt za direktorja podjetja in/ ali vodjo kadrovske službe in / ali področne vodje 84](#_Toc40040633)

[Tabela 46: Operativni načrt – direktor podjetja in / ali vodja VZPD in / ali področni vodje 86](#_Toc40040634)

[Tabela 47: Operativni načrt – direktor / področni vodje / PR / nabava / raziskave in razvoj 87](#_Toc40040635)

[Tabela 45: Zadovoljstvo zaposlenih za Sistem Rogaška (Rogaška d.o.o. in Steklarskih hram d.o.o.) 92](#_Toc40040636)

[Tabela 46: Trditve povezane z upravljanjem človeških virov 109](#_Toc40040637)

[Tabela 48: Trditve povezane z upravljanjem stresa pri zaposlenih 111](#_Toc40040638)

KAZALO SLIK

[Slika 1: Gibanje bolniškega staleža za sistem Rogaška v letih 2017-2020 v % 21](#_Toc38902075)

[Slika 2: Sodelovanje in ustreznost zaposlenih, starejših nad 40 let v STEKLARSKEM HRAMU d.o.o. 29](#_Toc38902076)

[Slika 3: Profil učinkovitosti zaposlenih, starejših nad 40 let v STEKLARSKEM HRAMU d.o.o. 32](#_Toc38902077)

[Slika 4: Tri ključne moči, temelječe na odgovorih starejših zaposlenih (starih več kot 40 let) 33](#_Toc38902078)

[Slika 5: Tri ključne priložnosti, temelječe na odgovorih starejših zaposlenih (starih več kot 40 let) 35](#_Toc38902079)

[Slika 6: Odgovori starejših zaposlenih (starih več kot 40 let) na odprto vprašanje 37](#_Toc38902080)

# UVOD

Strategija upravljanja starejših zaposlenih v podjetju STEKLARSKI HRAM, d.o.o. je pomemben strateški dokument, ki je povezan z razvojnimi načrti podjetja in vsebuje naslednje elemente:

1. **Analizo obstoječega stanja in identifikacijo potreb v podjetju na področju aktivnega staranja zaposlenih;**

Analiza obstoječega stanja in identifikacija potreb v podjetju na področju aktivnega staranja temelji na sledečih vsebinskih sklopih:

* starostna struktura podjetja in bolniše odsotnosti,
* zadovoljstvo z delom (starejših od 40 let in za celoten Sistem Rogaške),
* organizacijska klima (poslanstvo in cilji organizacije, pripadnost organizaciji, organiziranost, kakovost, izdelki in storitve, inovativnost in iniciativnost, vodenje, motivacija, notranji odnosi, komuniciranje in informiranje, karierni razvoj, nagrajevanje, usposabljanje in izobraževanje, zadovoljstvo z delom), o kateri so se opredelili vodje Sistema Rogaška,
* delovne razmere: (1) Fizično okolje, intenzivnost dela in kognitivni dejavniki, (2) Delovni čas in (3) Družbeno okolje in možnosti za osebni razvoj (obdelava podatkov v skladu z Vprašalnikom za ugotavljanje delovnih razmer - 5.4).
* demografski podatki (obdelava podatkov v skladu z Vprašalnikom za zbiranje podatkov - 5.3).

Že v analizi smo določili izhodiščno (trenutno) stanje, nakar smo v akcijskem načrtu želene ciljne vrednosti s pomočjo sprejetih ukrepov dosegali na letni ravni ali po posameznih letih.

1. **Identifikacijo dejavnikov, ki v podjetju onemogočajo oziroma zavirajo uveljavljanje do starejših zaposlenih prijaznih ukrepov;**

Identifikacijo dejavnikov, ki v podjetju onemogočajo oziroma zavirajo uveljavljanje do starejših zaposlenih prijaznih ukrepov, smo izvedli na temelju vnaprej pripravljenega seznama vprašanj. Informacije smo pridobili v polstrukturiranem intervjuju z vodjo kadrovske službe ter drugih vodilnih sodelavcev. Z smo analizirali:

* **planiranje zaposlenih** (analiza notranjega/zunanjega trga dela, fluktuacija, predvidene upokojitve,…),
* **kadrovanje** (analiza potreb, analiza zahtev delovnega mesta, privabljanje potencialnih zaposlenih, selekcija in izbira kandidatov, zaposlitev in integracija novega zaposlenega v organizacijo),
* **razvoj zaposlenih** (usposabljanje, razvoj vodij, načrtovanje karier, programi nasledstev, celovite metode razvoja),
* **nagrajevanje in motivacijo** (ocenjevanje dela in rezultatov, sistemi nagrajevanja, zavzetost, motiviranje zaposlenih),
* **zdravje in varnost pri delu** (zagotavljanje zdravja in varstva pri delu, PDP in socialna varnost),
* **medosebni odnosi na delovnem mestu** (timsko delo, participacija zaposlenih, opolnomočenje, komuniciranje),
* **aktivnosti upravljanja s starejšimi zaposlenimi** (medgeneracijsko sodelovanje, nove vloge za starejše zaposlene, delitev delovnega mesta, oblikovanje dela …).

Prav tako smo preverili skrb organizacije za spoprijemanje s stresom zaposlenih in zagotavljanjem njihovega dobrega počutja.

1. **Načrt programov/ukrepov za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih;**

Načrt ukrepov za učinkovito upravljanje starejših vključuje ukrepe iz Kataloga ukrepov za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih, ki so definirani na naslednjih vsebinskih sklopih:

* Promocija in varovanje zdravja,
* Ergonomija, prilagoditev dela in delovnega časa,
* Kadrovski razvoj, kompetence in usposabljanje,
* Medgeneracijsko povezovanje in ozaveščanje,
* Zavzetost in vključenost.

Tem ukrepom pa smo dodajali tudi druge ukrepe, ki so potrebni za izboljšanje upravljanja s starejšimi zaposlenimi in so specifični za podjetje STEKLARSKI HRAM, d.o.o. z ozirom na dejavnost, analizo stanja in njihov nadaljnji razvoj.

1. **akcijski načrt za uvedbo do starejših zaposlenih prijaznih ukrepov.**

V strategiji so zastavljeni cilji natančno določeni, merljivi, dosegljivi, ustrezni in časovno opredeljeni (metoda SMART). Cilje bodo v podjetju dosegali z aktivnostmi oz. ukrepi, ki so definirani na zgoraj opredeljenih vsebinskih sklopih.

# PREDSTAVITEV PODJETJA STEKLARSKI HRAM, d.o.o.

Podjetje STEKLARSKI HRAM, d.o.o. je hčerinska družba STEKLARNA ROGAŠKE d.o.o., ki je del skupina Fikars.

## Osebna izkaznica

V tabeli predstavljamo osebno izkaznico podjetja Steklarskih hram d.o.o., ki je invalidsko podjetje.

Tabela 1: Osebna izkaznica podjetja Steklarski hram d.o.o.

|  |  |
| --- | --- |
| Naziv podjetja | STEKLARSKI HRAM, d.o.o., GOSTINSTVO IN STORITVE |
| Poštna številka in kraj | 3250 Rogaška Slatina |
| Občina | Rogaška Slatina |
| Upravna enota | Šmarje pri Jelšah |
| Odgovorna oseba | mag. Klemen Žibret (Direktor) |
| Davčna številka | 79964524 |
| ID zavezanca za DDV | SI 79964524 |
| Matična številka | 1195557 |
| IBAN | SI56 6100 0001 5083 750 (Delavska hranilnica) |
| Pravni status | Družba z omejeno odgovornostjo d.o.o. |
| Število zaposlenih | 150 do 199 zaposlenih |
| Naslov podjetja | Ulica talcev 1, 3250 Rogaška Slatina |
| Uradni sedež podjetja | Ulica talcev 1, 3250 Rogaška Slatina |
| Naselje, občina sedeža | ROGAŠKA SLATINA, Rogaška Slatina |
| Registrski organ | Okrožno sodišče Celje |
| Vpis v registrski organ | Številka: 10671900, 23.12.1997 |
| Statistična domicilna dejavnost | PROIZVODNJA VOTLEGA STEKLA |
| Izpostava Ajpes | Izpostava Celje |
| Kapital | 208.763 EUR (osnovni kapital Domači kapital) |
| Velikost | Majhne enote |

# IDENTIFIKACIJA POTREB PODJETJA NA PODROČJU AKTIVNEGA STARANJA

Na poslovanje podjetja STEKLARSKI HRAM d.o.o. v trenutnem poslovnem okolju vplivajo globalni, tehnološki in trajnostni vidik. To so vidiki, ki zaznamujejo tudi upravljanje starejših zaposlenih v podjetju. Omenjene izzive v nadaljevanju tudi predstavljamo.

Slika 1: Izzivi, s katerimi se srečuje sodobno podjetje

## Globalni izziv

Podjetje se srečuje s številnimi globalnimi izzivi. Nekateri izmed teh so: tuje lastništvo, širjenje podjetja na tuja tržišča, odpiranje podružnic v tujini, sodelovanje s tujimi organizacijami in upravljanje človeških virov v globalnem okolju.

Na globalni izziv pa vplivajo tudi različni dejavniki. Prvi dejavnik je kultura, ki predstavlja niz pomembnih vrednot in stališč, značilnih za pripadnike posamezne družbene skupnosti in se nanaša na njihov pogled na svet. Kultura je lahko individualistična, kar pomeni, da v njej prevladujejo osebni interesi oz. interesi ožje družine, lahko je kolektivistična, kar pomeni, da so v njej prevladujejo interesi širše skupnosti. Na kulturo lahko gledamo tudi z vidika porazdelitve moči, kar pomeni, da se nanaša na stopnjo neenakosti med ljudmi v neki družbi. Neenakost je lahko visoka ali nizka. Glede na premagovanje negotovosti, se kultura nanaša na prihodnost. Posamezniki lahko negotovost premagajo z zakoni, vero, tehnologijo, itd. Kultura je lahko moško in žensko zasnovana. V moško zasnovani kulturi prevladujejo tradicionalne moške vrednote, kot so uspeh, tekmovalnost, agresivnost, moč, finančna stabilnost, itd. V žensko zasnovanih kulturah prevladuje pomoč starejšim in otrokom, zaščita okolja, potreba po večjem prostem času, itd. Na kultura pa gledamo lahko tudi s kratkoročno in dolgoročno usmerjenega vidika. Kratkoročna usmerjenost se nanaša na kratek rok za sprejemanje ukrepov, investicije želijo povrniti v čim krajšem času, itd. Pri dolgoročno usmerjeni kulturi se pomembne odločitve nanašajo na vprašanja, kaj bojo te odločitve prinesle v prihodnosti in kako bodo pripomogle naslednjim generacijam.

Drugi izmed dejavnikov je človeški kapital neke dežele, ki se nanaša na sposobnosti njenih prebivalcev za opravljanje dela. Te sposobnosti vključujejo znanje, spretnosti in izkušnje, ki imajo ekonomsko vrednost. Človeški kapital neke dežele se lahko na primer določi na podlagi priložnosti za pridobitev ustrezne izobrazbe.

Tretji dejavnik je ekonomski sistem, ki spodbuja razvoj človeškega kapitala, določa delež za zdravstveno varstvo zaposlenih in davke na dohodek zaposlenih. Zadnji dejavnik je politično-pravni sistem, ki z zakoni in predpisi postavlja zahteve, kako je potrebno izvršiti posamezne dejavnosti managementa človeških virov. Pravni sistem v veliki meri izhaja iz kulture, v kateri je vzpostavljen. Zato zakoni posamezne dežele običajno odsevajo družbene norme, ki odrejajo zakonito vedenje v določeni družbi.

Pri globalnem izzivu pa se pojavita tudi dva pojma, ki sta z njim povezana. Prvi pojem je Offshoring, ki predstavlja izvoz delovnih mest iz razvitih držav v države, kjer so stroški dela in drugi stroški nižji. Drug pojem se imenuje Reshoring, ki pomeni vračanje delovnih mest iz manj v bolj razvite države. Tu se pojavlja vse večja politična nestabilnost, rast stroškov dela, vprašanje kakovosti, potrošnikove zahteve, itd.

## Tehnološki vidik

Tehnološke spremembe in novosti v zvezi s proizvodnjo, transportom, telekomunikacijami in računalniško opremo zelo vplivajo na delovna opravila, na strukturo podjetja, pa tudi na potrebo po novih spretnostnih zaposlenih. V podjetju pričakujemo, da bodo omejene novosti v naslednjih letih povzročile sledeče spremembe:

* povečanje odgovornosti zaposlenih za opravljeno delo, uporaba raznovrstnih spretnosti zaposlenih,
* večjo uporaba timov za izvedbo delovnih nalog,
* povečanje vloge managerja kot učitelja in ključne osebe v podjetju,
* prilagodljivejša struktura podjetij in
* večja razpoložljivost informacij o zaposlenih v bazah podatkov.

## Izziv trajnostnega razvoja

Tradicionalno je trajnostni razvoj obravnavan kot eden izmed vidikov družbene odgovornosti podjetij, ki je povezan z vplivom poslovanja podjetja na širše in ožje okolje. Trajnostni razvoj se nanaša na sposobnost podjetja, da zadovolji svoje potrebe, ne da bi pri tem žrtvoval zmožnost prihodnjih generacij, da zadovoljijo svoje potrebe. Organizacije, ki izvajajo strategijo trajnostnega razvoja si prizadevajo za ''trojno spodnjo mejo'': ekonomske, socialne in okoljske koristi. Uspeh podjetja temelji na tem kako dobro podjetje izpolnjuje potrebe svojih deležnikov (potrošniki, zaposleni, družbena skupnost, dobavitelji itd.). Trajnostni razvoj vključuje zmožnost soočanja z ekonomskimi in socialnimi spremembami, vključevanja odgovornih in etičnih poslovnih praks, zagotavljanja visokokakovostnih izdelkov in storitev, ter uvedbo metod, ki določajo, ali podjetje izpolnjuje potrebe deležnikov; to je sistemov upravljanja človeških, ki ustvarjajo veščine, motivacijo, vrednote in kulturo, ki podjetju pomagajo doseči svojo ''trojno spodnjo mejo'' in zagotavljajo dolgoročne koristi za deležnike organizacije.

## Osrednji izzivi podjetja na področju upravljanja starejših zaposlenih

Osrednji izzivi podjetja na področju upravljanja starejših zaposlenih, ki izvirajo tudi iz prej predstavljenih splošni izzivov so naslednji:

* zagotoviti sledenje novostim na zakonodajnem področju;
* razširiti kompetence za obvladovanje komunikacije na splošno kakor tudi v slovenskem in tujih jezikih;
* nadgraditi kompetence zaposlenih za digitalizacijo procesov;
* vzpostaviti odličnost vodenja skozi celovitejši razvoj kompetenc zaposlenih in vodij;
* povečevati inovativnost med ključnim kadrom, strokovnjaki in drugimi zaposlenimi;
* učinkovito motivirati ključne starejše zaposlene in jih usposobiti za celovit prenos znanj ter mentorstvo zaposlenih;
* ohranjati zavzetost starejših zaposlenih in jih spodbujati, da ohranjajo entuziazem do dela ter da svoje znanje in izkušnje ustrezno usklajujejo z novostmi v poslovanju ter ustvarjajo pozitivno delovno okolje;
* kreirati ustrezen obseg dela, ki bo stimulativno vplival na zaposlene, obenem pa ohranjal zdravo mero usklajevanja zasebnega in poslovnega življenja.

### Deficitarnost poklicev

Ob tem velja dodati, da se podjetje sooča tudi s pomanjkanjem deficitarnih poklicev, ki je akutno že leta in te vrzeli ne more zapolniti niti z aktivno štipendijsko politiko niti s priseljenci, ki jih vabi v regijo. V podjetju STEKLARSKI HRAM d.o.o. je tak specifičen poklic steklopihalec, zato bomo morali na tem področju poiskati nove inovativne rešitve in obenem s starejšimi zaposlenimi v vmesnem obdobju zapolniti vrzeli.

Po drugi strani pa veliko zaposlenih začenja razmišljati o svojih upokojitvah že več let pred dejansko upokojitvijo. Pade jim motivacija, zavzetost in učinkovitost in zelo težko na tak način dosegamo planirane cilje. Poleg tega se nam znižuje konkurenčna sposobnost v primerjavi s konkurenti po svetu, ki teh problemov nimajo in je na razpolago veliko kandidatov z zaposlitev. S pričujočo strategijo želimo trend obrniti v drugo smer.

### Kompetence starejših zaposlenih, ki bodo ključne za delo v prihodnje

V prihodnosti se napovedujejo naslednji trendi, ki bodo vplivali na kompetence starejših zaposlenih:

* podaljševanje delovne dobe, skladno z večjimi potrebami po učenju in samorazvoju;
* povečevanje deleža pametnih strojev in sistemov (avtomatizacija, zmanjševanje rutinskega, administrativnega dela);
* informatizacija sveta (porast senzorike, programiranja in vpetosti v elektronsko obvladovanje poslovanja) in s tem digitalna peobrazba;
* spremenjeno medijsko okolje (uporabnost socialnih medijev, učenje s pomočjo elektronskih virov, drugačne zahteve po podajanju informacij);
* prestrukturiranje organizacije (z uporabo socialnih tehnologij se lahko povečuje produktivnost in kreiranje vrednosti, spreminjajo se zahteve na delovnem mestu);
* globalna povezanost (potrebe po obvladovanju raznolikosti in povečane potrebe po prilagodljivosti organizacij;

Ključne kompetence zaposlenih bodo:

* osmišljanje dela (sposobnost razlage širšega konteksta znotraj specifičnih nalog),
* razmišljanje izven okvirjev (sposobnost iskanja rešitev nad pričakovanim okvirjem)
* socialna inteligenca (sposobnost povezovanja z drugimi na neposredni in poglobljen način),
* multidisciplinarnost (sposobnost razumevanje konceptov izven osebnega področja strokovne usposobljenosti),
* medijska pismenost (novi mediji) (sposobnost kritične presoje in uporabe vsebine novih medijev ter iskanje poslovnih priložnosti skozi njihovo uporabo),
* računalniško razmišljanje (sposobnost prevajanja širokega obsega podatkov v abstraktne koncepte in razumevanje argumentiranja s pomočjo podatkovne upravičenosti),
* kognitivni management (sposobnost razumevanja in filtriranja informacij, prioritiziranja in uporabe ustreznih orodij in tehnik za povečevanje produktivnosti),
* medkulturno usklajevanje (sposobnost za sodelovanje z različnimi kulturami),
* virtualno povezovanje (sposobnost za produktivno sodelovanje, gradnjo zavzetosti in povezovanje med virtualno postavljenimi timi),
* vseživljenjsko učenje (sposobnost zaznavanja potreb po sprejemanju novih znanj in aktivno udejstvovanje v procesu učenja),
* sprejemanje sprememb (sposobnost hitrega prilagajanja spremembam in kreiranja sprememb v delovnem okolju),…

### 

### Zaznani ključni manki kompetenc

Največ izzivov je začutiti na naslednjem področju: sledenje trendom in novostim na področju digitalizacije, prenosa znanj, ergonomske varnosti, motivacije in zavzetosti zaposlenih, medgeneracijskega povezovanja in sodelovanja ter promocije zdravja pri delu. Hkrati je potreba po razvoju timskega dela, implementaciji inovativnih pristopov, posodobitvi informacijskega sistema.

Največji razkorak med obvladovanjem kompetenc starejših zaposlenih in trenutnimi potrebami je na naslednjih področjih:

* strokovne kompetence znotraj specifičnega področja dela, kjer se je v zadnjih letih uvedlo največ sprememb (pihanje stekla, digitalna preobrazba, vitko in agilno delovanje, ergonomija),
* pripravljenost na spremembe,
* vseživljenjsko učenje,
* socialna in čustvena ter duhovna inteligenca,
* poznavanje sodobnih orodij za vodenje, povečevanje produktivnosti,
* asertivno komuniciranje in timsko delo,
* sprejemanje odločitev s pomočjo argumentov,
* računalniška in aplikacijska pismenost,
* skrb za fizično kondicijo in zdravje,
* upravljanje s stresom in časom,
* uravnoteženost službenih in zasebnih obveznosti,
* agilnost in agilno delovanje,
* vodenje.

# ANALIZA OBSTOJEČEGA STANJA IN IDENTIFIKACIJA POTREB V PODJETJU NA PODROČJU AKTIVNEGA STARANJA ZAPOSLENIH

Analiza obstoječega stanja v podjetju STEKLARSKI HRAM, d.o.o. je večplastna in vključuje:

* starostno strukturo zaposlenih,
* analizo bolniške odsotnosti in omejitev delovne zmožnosti,
* kvantitativno raziskavo zadovoljstva z različnimi dimenzijami dela (izvedena je bila na ravni celotnega podjetja; vključevala torej vse zaposlene),
* kvantitativno raziskavo o ugotavljanju delovnih razmer v podjetju STEKLARSKI HRAM, d.o.o. (v raziskavi so sodelovali samo zaposleni, starejši na 45 let, ki so vključeni v projekt ASI ), in
* informacije o demografiji starejših zaposlenih, ki so vključeni v projekt ASI.

Najprej predstavljamo ključne kazalnike na področju ravnanja s človeškimi viri.

## Ključni kazalniki na področju ravnanja z ljudmi pri delu

### Starostna struktura zaposlenih

Najprej smo preučili starostno strukturo podjetja, ki je predstavljena v tabeli 2. Starost zaposlenih smo razdelili v 11 skupin (od tistih, ki so stari do 19 let, do tistih, ki so stari nad 65 let). V podjetju je zaposlenih 77 ljudi, od tega 46 žensk (59,74%) in 31 moških (40,25%).

Največji odstotek moških predstavljajo zaposleni, stari med 45 do 49 let (38,71%), medtem ko je največ žensk starih od 50 do 54 let (32,61%). Starejših nad 45 let je podjetju 24 moških (31,17%) in 31 žensk (40,26%). To pomeni, da je v podjetju skupaj starejših zaposlenih nad 45 let kar 55 zaposlenih oz. 71,43%.

Podjetje nima zaposlenih, ki bi spadali v starostne skupine »do 19 leta«, »20 do 24« in nad »66 let«. V naslednjih starostnih skupinah je prav tako malo zaposlenih:

* med 25 do 29 let so trije zaposleni,
* med 30 do 34 let sta dva zaposlena,
* med 55 do 59 let je šest zaposlenih,
* med 60 do 64 let sta dva zaposlena.

Tabela 2: Starostna struktura zaposlenih na dan 31. 20. 2019

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Starostni razred** | **Moški** | **%** | **Ženske** | **%** | **Skupaj** | **%** |
| DO 19 LETA | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 |
| 20 DO 24 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 |
| 25 DO 29 | 0 | 0,00 | 3 | 6,52 | 3 | 3,90 |
| 30 DO 34 | 1 | 3,23 | 1 | 2,17 | 2 | 2,60 |
| 35 DO 39 | 0 | 0,00 | 7 | 15,22 | 7 | 9,09 |
| 40 DO 44 | 6 | 19,35 | 4 | 8,70 | 10 | 12,99 |
| 45 DO 49 | 12 | 38,71 | 12 | 26,09 | 24 | 31,17 |
| 50 DO 54 | 8 | 25,81 | 15 | 32,61 | 23 | 29,87 |
| 55 DO 59 | 3 | 9,68 | 3 | 6,52 | 6 | 7,79 |
| 60 DO 64 | 1 | 3,23 | 1 | 2,17 | 2 | 2,60 |
| DO 65 LETA | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 |
|  | 31 |  | 46 |  | 77 |  |
| **Povprečna starost** | **47,6** | | | | | |

Povprečna starost zaposlenih je v podjetju STEKLARSKI HRAM d.o.o. **45,34** let. Tako se podjetje zaradi visokega deleža starejših zaposlenih, ki niso navajeni na hitro prilagajanje spremembam (posledica je visoka povprečna starost zaposlenih) sooča s problememom kako zagotavljati pričakovano učinkovitost, uvajati spremembe ter dosegati planirano profitabilnost ter stopati v korak s konkurenco v Evropi.

### Bolniška odsotnost

V sistemu Rogaška dosledno spremljajo gibanje bolniškega staleža. Informacija o višini tega je predstavljena tako v tabeli 3 kot tudi sliki 3. Razberemo pa lahko, da je leta 2017 in 2019 bila 7,0%. V letu 2018 je bila za 1,1% nižja kot leto prej ali po. V letu 2020 je bila bolniška odsotnost sorazmerno visoka, torej nad 9%.

Tabela 3: Bolniška odsotnost za Steklarno Rogaška in Steklarski hram v %

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **2017** | **2018** | **2019** | **2020** |
| **Januar** | 8,5 | 7,2 | 5,3 | 9,6 |
| **Februar** | 7,8 | 6,6 | 5,6 | 9,2 |
| **Marec** | 7,4 | 6,8 | 6,3 |  |
| **April** | 6,5 | 6,6 | 6,6 |  |
| **Maj** | 6,6 | 6,0 | 6,1 |  |
| **Junij** | 6,7 | 5,3 | 6,8 |  |
| **Julij** | 6,1 | 4,9 | 6,8 |  |
| **Avgust** | 6,0 | 5,7 | 7,0 |  |
| **September** | 6,3 | 5,2 | 7,4 |  |
| **Oktober** | 6,4 | 5,6 | 8,0 |  |
| **November** | 6,9 | 5,1 | 8,7 |  |
| **December** | 8,4 | 5,3 | 9,5 |  |
| **SKUPAJ** | **7,0** | **5,9** | **7,0** | **9,4** |

Slika 2: Gibanje bolniškega staleža za sistem Rogaška v letih 2017-2020 v %

## Rezultati raziskave organizacijske klime pri vodilnih sodelavcih

Informacija o organizacijski klimi je pomembna za ugotavljanje stanja na področju ravnanja človeških virov kot tudi za identifikacijo dejavnikov, ki podpirajo ali zavirajo izvajanje ukrepov ravnanja s starejšimi zaposlenimi. Da bi dobili vsaj parcialne podatke o organizacijski klimi smo pripravili trditve po vsebinskih sklopih in prosili ključne vodje v Sistemu Rogaška (STEKLARNA ROGAŠKA d.o.o. in Steklarskih hram d.o.o.), da odgovorijo na navedene trditve. Respondenti so označili ali to drži ali ne drži. Prav tako so imeli možnost izraziti, da tega ne vedo ali podati pripombo. Vsebinski sklopi, ki smo jih zajeli pa so bili naslednji: poslanstvo in cilji organizacije, pripadnost organizaciji, organiziranost, kakovost, izdelki in storitve, inovativnost in iniciativnost, vodenje, motivacija, notranji odnosi, komuniciranje in informiranje, karierni razvoj, nagrajevanje, usposabljanje in izobraževanje, zadovoljstvo z delom.

Tabela 4: Raziskava organizacijske klime pri vodilnih in vodstvenih sodelavckih sistema Rogaška[[1]](#footnote-1)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **DA** | **NE** | **NE VEM** | **OPOMBA** |
| **POSLANSTVO IN CILJI ORGANIZACIJE** |  |  |  |  |
| Organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo – dolgoročni razlog obstoja in delovanja | xxxxxx |  |  |  |
| Organizacija ima zasnovano vizijo. | xxxxxx |  |  |  |
| Organizacija ima opredeljene strateške, taktične in operativne cilje. | xxxxxx |  |  |  |
| Zaposleni poznajo ključne izzive za tekoče poslovno leto. | xxxxxx |  |  |  |
| Cilji, ki jih moramo zaposleni doseči, so pravilno postavljeni in realni. | xxxxxx |  |  |  |
| Zaposleni smo vključeni v postavitev in pripravo ciljev. | xxxx | xx |  |  |
| Cilji med oddelki so usklajeni in pravilno postavljeni. | xxxxxx |  |  |  |
| Cilji so postavljeni na način, da vsak oddelek maksimalno prispeva k uresničevanju strategije. | xxxxxx |  |  |  |
| Vemo kdo je odgovoren in pristojen za realizacijo posameznega cilja, oz. projekta. | xxxxxx |  |  |  |
| Politiko organizacije (vizijo, poslanstvo, cilje) pozna vsak zaposleni. | xxxx | xx |  |  |
| Oddelki imajo jasno zastavljene cilje in jasen način merjenja doseganja ciljev. | xxxxxx |  |  |  |
| Zaposleni cilje organizacije sprejemamo za svoje. | xxxx |  | xx |  |
| **PRIPADNOST ORGANIZACIJI** |  |  |  |  |
| Naša organizacija uživa ugled v okolju. | xxxxxx |  |  |  |
| Zunaj organizacije pozitivno govorimo o njej. | xxxxxx |  |  |  |
| Tudi znotraj organizacije govorim o njej pozitivno. | xxxxxx |  |  |  |
| Ponosen sem, da sem zaposlen v organizaciji. | xxxxxx |  |  |  |
| **ORGANIZIRANOST** |  |  |  |  |
| Organizacija družbe je ustrezna. | xxxxxx |  |  |  |
| Razumem svoj položaj znotraj organizacijske sheme. | xxxxxx |  |  |  |
| Jasno opredeljene so pristojnosti in odgovornosti za vsakega zaposlenega. | xxxx | xx |  |  |
|  | **DA** | **NE** | **NE VEM** | **OPOMBA** |
| Pristojnosti in odgovornosti so na posameznih delovnih mestih uravnotežene. | xxxx | xx |  |  |
| Vzpostavljen je učinkovit in transparenten način merjenja delovne uspešnosti. | xxxx | xx |  |  |
| Zaposleni smo pri svojem delu avtonomni. | xxxxxx |  |  | Znotraj postav-ljenih okvirjev |
| **KAKOVOST** |  |  |  |  |
| Zaposleni prispevamo k doseganju standardov kakovosti. | xxxxxx |  |  |  |
| Storitve in izdelke nenehno izboljšujemo. | xxxxxx |  |  |  |
| Soodgovoren sem za kakovost procesa, izdelkov in storitev. | xxxxxx |  |  |  |
| Izvajam samokontrolo opravljenega dela. | xxxxxx |  |  |  |
| **IZDELKI IN STORITVE** |  |  |  |  |
| Izdelki/storitve organizacije so kakovostni in konkurenčni. | xxxxx |  |  |  |
| Izdelki/storitve organizacije so boljši od konkurenčnih. | xxxxxx |  |  |  |
| Zaposleni poznamo prednosti naših izdelkov/storitev. | xxxxxx |  |  | delno |
| Prodaja in marketing na pravilen način predstavlja in prodaja naše izdelke ali storitve. | xxx | xx |  |  |
| **INOVATIVNOST IN INICIATIVNOST** |  |  |  |  |
| V organizaciji sistematično spodbujajo ustvarjalnost. | xxx | xx |  |  |
| Pri svojem delu sem ustvarjalen. | xxxxx |  |  |  |
| Če je potrebno, podam predlog za izboljšanje dela. | xxxxx |  |  |  |
| Vodstvo upošteva podane predloge za izboljšanje dela. | xxxx |  |  |  |
| V družbi se nagrajujemo koristne predloge. | xxx | xx |  |  |
| Pri opravljanju svojega dela sem samoiniciativen. | xxxxx |  |  |  |
| **VODENJE** |  |  |  |  |
| Vodenje organizacije je dobro. | xxxxx |  |  |  |
| Vodstvo pravočasno sprejema odločitve. | xxxxx |  |  |  |
| Vem kdo je moj vodja. | xxxxx |  |  |  |
| Seznanjen sem s poslovni rezultati organizacije. | xxxxx |  |  |  |
| Redno prejemam vse potrebne informacije, za opravljanje svojega dela. | xxxxx |  |  |  |
|  | **DA** | **NE** | **NE VEM** | **OPOMBA** |
| Poznam kdo je komu nadrejen. | xxxxx |  |  |  |
| Zadovoljen sem z odnosom med mano in neposredno nadrejenim. | xxxxx |  |  |  |
| Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe glede vodenja. | xxxxx |  |  |  |
| Sprejemam pripombe neposredno nadrejenega glede dela. | xxxxx |  |  |  |
| Neposredno nadrejeni spremlja moje delo in rezultate dela. | xxxxx |  |  |  |
| Zavedam se nujnosti sprememb. | xxxxx |  |  |  |
| **MOTIVACIJA** |  |  |  |  |
| Vodje cenijo dobro opravljeno delo. | xxxxx |  |  |  |
| Dober delovni rezultat v organizaciji hitro opazijo. | xxxxx |  |  |  |
| Vodje zaposlene pohvalijo za dobro opravljeno delo. | xxxxx |  |  |  |
| Upravičena kazen ali graja me motivirata, zato opravim delo kakovostneje. | xxx | xx |  |  |
| Vsebina dela me motivira. | xxxxx |  |  |  |
| Če bi imel možnost ponovne odločitve, bi se znova odločil za trenutno delovno mesto. | xxx | xx |  |  |
| Svoje delo opravljam zavzeto. | xxxxx |  |  |  |
| Za delo sem motiviran. | xxxxx |  |  |  |
| **NOTRANJI ODNOSI** |  |  |  |  |
| Konflikte rešujemo v skupno korist. | xxxxx |  |  | da in ne |
| Ljudje si med seboj zaupajo. | xxxxx |  |  | da in ne |
| Druge sodelavce in oddelke obravnavamo kot cenjene stranke. | xxxx | x |  |  |
| S sodelavci imam korektne odnose. | xxxxx |  |  |  |
| Če sodelavci rabijo pomoč, jim pomagam. | xxxxx |  |  |  |
| Komunikacija v organizaciji je sproščena in odkrita. | xxxxx |  |  |  |
| Drug drugega obravnavamo enakopravno. | xxxxx |  |  | da in ne |
| Odnosi med zaposlenimi so dobri. | xxxxx |  |  | Relativno dobri |
| V organizaciji med seboj mnogo bolj sodelujemo kot tekmujemo. | xxxx | x |  |  |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **DA** | **NE** | **NE VEM** | **OPOMBA** |
| **KOMUNICIRANJE IN INFORMIRANJE** |  |  |  |  |
| Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način. | xxxxx |  |  |  |
| O tem, kaj se dogaja v drugih oddelkih, smo celovito informirani. | xx | xxx |  | Delno |
| Organizacija ima vzpostavljen sistem komuniciranja z okoljem. | xxx | xx |  |  |
| Delovni sestanki so redni in učinkoviti | xxxxx |  |  |  |
| Na sestankih sprejmemo zaključke. | xxxxx |  |  |  |
| Za opravljanje dela imam vse potrebne informacije. | xxxxx |  |  |  |
| Organizacija ima vzpostavljen sistem internega komuniciranja. | xxxxx |  |  |  |
| Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela. | xxxxx |  |  |  |
| **KARERNI RAZVOJ** |  |  |  |  |
| Kriteriji napredovanja so znani in jasni. | xxx | xx |  |  |
| Vodilni sodelavci vzgajajo naslednike. | xx | x | x | Da in ne |
| Najboljši sodelavci napredujejo na odgovornejša delovna mesta. | xxx | xx |  |  |
| Zadovoljen sem z razvojem svoje kariere v organizaciji. | xxxxx |  |  |  |
| Zadovoljen sem z osebnostnim razvojem v okviru organizacije. | xxxxx |  |  |  |
| Zadovoljen sem z strokovnim razvojem v okviru organizacije. | xxxxx |  |  |  |
| **NAGRAJEVANJE** |  |  |  |  |
| Dobro opravljeno delo je (materialno in nematerialno) nagrajeno. | xxx | xx |  |  |
| Slabo opravljeno delo je sankcionirano. | xxx | xx |  | Ne vedno |
| Uspešnost zaposlenih se vrednoti po opredeljenih kriterijih. | xxxxx |  |  |  |
| V organizaciji so zahteve glede delovne uspešnosti optimalne. | xx | xx |  |  |
| Sistem nagrajevanja se prilagaja zmožnosti dela. | x | xx | xx |  |
| **USPOSABLJANJE IN IZOBRAŽEVANJE** |  |  |  |  |
| Sistem usposabljanja in izobraževanja je ustrezen. | xxx | xx |  |  |
| Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih. | xxx | xx |  |  |
| Organizacija nudi zaposlenim potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela. | xxx | xx |  |  |
|  | **DA** | **NE** | **NE VEM** | **OPOMBA** |
| Vzpostavljen imamo sistem mentorstva. | xxx | xx |  |  |
| Vzpostavljen imamo sistem coachinga. |  | xxxx | x | Nimam podatka |
| Poskrbljeno je za naš osebnostni razvoj. | x | xxxx |  |  |
| Vzpostavljen je tudi prenos znanj med generacijami. | x | xxxx |  |  |
| Imamo možnost kroženja na delovnih mestih. | x | xxxx |  |  |
| **ZADOVOLJSTVO** |  |  |  |  |
| Zaposlitev v organizaciji je zagotovljena. | xxx | xx |  |  |
| Zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi se jim plača znižala. | x | x | xx |  |
| Zadovoljen sem z delovnim časom. | xxxxx |  |  |  |
| Zadovoljen sem z ravnovesjem med zasebnim in poklicnim življenjem | xxxxx |  |  |  |
| Zadovoljen sem z organiziranjem delovnih nalog po meri. | xxx | xx |  |  |
| Zadovoljen sem z delovnim časom. | xxxxx |  |  |  |
| Zadovoljen sem s pogoji dela (hrup, svetloba, toplotno ugodje,..) | xxxxx |  |  |  |
| Zadovoljen sem z medsebojnimi odnosi. | xxx | xx |  |  |

Iz kratke raziskave organizacijske klime med vodji v sistemu Rogaška smo ugotovili popolno strinjanje z vsemi trditvami v vsebinskem sklopu Pripadnost, Kakovost in Vodenje. Vsebinski sklopi, kjer je bilo strinjanje vodij s trditvami na zelo veliki ravni (npr. zgolj pri eni ali dveh trditvah ni bilo popolnega strinjanja), pa so: Politika organizacije, Izdelki in storitve, Motivacija, Notranji odnosi ter Komuniciranje in informiranje.

Sistem Rogaška ima rezerve na večih področjih. Predvsem pri tem, da:

* zaposlene vključi v postavljanje ciljev in da jih ti sprejmejo za svoje,
* zaposlenim predstavi politiko podjetja,
* jasno opredeli in uravnoteži pristojnosti in odgovornosti zaposlenih na posameznih delovnih mestih,
* vzpostavi učinkovit in transparenten način merjenja delovne uspešnosti,
* marketing in prodaja na pravilen način predstavljata in prodajata izdelke podjetja,
* sistematično vzpodbuja ustvarjalnost,
* spodbuja samoiniciativnost zaposlenih,
* vodstvo zaposlenim daje celovite povratne informacije (pohvale in graje, če so te upravičene in na pravilni način izražene),
* bolje informira sodelavce o dogajanjih oz. aktivnostih v drugih oddelkih,
* izboljša sistem komuniciranja z okoljem,
* informira zaposlene o kriterijih napredovanja, če so ti znani in jasni, če pa ne pa je potrebno sistem upravljanja individualne delovne uspešnosti izboljšati,
* je dobro opravljeno delo (materialno in nematerialno) nagrajeno, medtem ko je slabo delo sankcionirano,
* pristopi k razvoju nasledstev,
* zagotovi, da na odgovorna delovna mesta napredujejo najboljši sodelavci,
* izboljša sistem izobraževanja in usposabljanja,
* uvede coaching, mentorstvo in medgeneracijsko sodelovanje ter kroženje na delovnih mestih,
* skrbi tudi za osebnostni razvoj zaposlenih,
* izboljša varnost zaposlitve,
* organizira delovne naloge po meri zaposlenega,
* izboljša medsebojne odnose.

## Rezultati raziskave zadovoljstva zaposlenih, starejših od 40 let

Merjenje organizacijske klime je temeljilo naslednjih vsebinskih sklopih:

* Sodelovanje zaposlenega,
* Ustreznost zaposlenega,
* Nadzor in pooblaščanje,
* Jasna in spodbudna usmeritev,
* Medsebojno sodelovanje,
* Zaupanje v vodje,
* Učenje in razvoj,
* Upravljanje učinkovitosti,
* Kakovost in osredotočanje na stranke,
* Viri,
* Spoštovanje in priznanje,
* Nagrada,
* Delo, struktura in postopek.

Za vsak vsebinski sklop je bilo opredeljeno več trditev. Respondenti so odgovarjali na 5-stopenjski Likertovi lestvici strinjanja. To pomeni, da so na vprašanja odgovarjali glede na jakost strinjanja, pri čemer 1 pomeni najmanjšo stopnjo strinjanja (Se sploh ne strinjam) in 5 največjo stopnjo strinjanja (Popolnoma se strinjam). Odgovori respondentov 4 in 5 so bili združeni v tkim pozitiven odgovor, medtem ko so bili odgovori respondentov 1 in 2 negativni. Odgovor 3 pa je pomenil neopredeljene.

### Sodelovanje in ustreznost

V sliki 2 so predstavljeni rezultati sodelovanja in ustreznosti v primerjavi z merili. Pri tem velja poudariti, da sodelovanje predstavlja odstotek zaposlenih, ki so predani organizaciji in so v svoje delo po svojih zmožnostih pripravljeni vložiti potreben trud, medtem ko ustreznost predstavlja odstotek zaposlenih, ki ustrezajo svoji vlogi in imajo delovne pogoje, pod katerimi lahko kar najbolje opravljajo svoje delo.

Slika 3: Sodelovanje in ustreznost zaposlenih, starejših nad 40 let v STEKLARSKEM HRAMU d.o.o.

Sodelovanje in ustreznost zaposlenih, starejših nad 40 let, so se v primerjavi z letom 2018 povišali, saj je odstotek zaposlenih, ki so izrazili strinjanje s trditvami, ki sodijo v okvir sodelovanja ali ustreznosti zaposlenih znižali. V tabeli 6 predstavljamo trditve, ki sodijo v sklop ali sodelovanja ali ustreznosti zaposlenega.

Tabela 5: Trditve iz sklopa sodelovanja in ustreznosti zaposlenih za starejše nad 45 let

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Element | Vidik | Vpliv na sodelovanje | Vpliv na ustreznost | N veljavnih | % pozitivnih | %pozitivnih v primerjavi z ustreznim merilom |
| Trend iz leta 2018 |
| 9. | Zaupam in verjamem ekipi najvišjega vodstva skupine Fiskars. | Zaupanje v vodje | 1 |  | 36 | 64 | -15 |
| 14. | V Fiskars Group imam možnost doseganja svojih kariernih ciljev. | Učenje in razvoj | 2 | 5 | 38 | 53 | 6 |
| 4. | Verjamem, da ima podjetje Skupina Fiskars pravilne strateške prioritete in cilje. | Jasna in spodbudna usmeritev | 3 |  | 37 | 65 | -32 \* |
| 30. | Ko delo dobro opravim, prejmem priznanje / pohvalo. | Spoštovanje in priznanje | 4 |  | 39 | 69 | 19 |
| 6. | Razumem, kako moje delo prispeva k strateškim prioritetam in ciljem podjetja Skupina Fiskars. | Jasna in spodbudna usmeritev | 5 |  | 39 | 97 | 0 |
| 43. | Povratne informacije, ki jih prejemam skozi vse leto, mi pomagajo, da se razvijam in izboljšujem. | Upravljanje učinkovitosti |  | 1 | 39 | 74 | 0 |
| 27. | Imam potrebna sredstva za učinkovito izvajanje svojega dela. | Viri |  | 2 | 40 | 88 | -3 |
| 32. | Moje ideje so sprejete in uvedene v delo. | Nadzor in pooblaščanje |  | 3 | 37 | 70 | 15 |
| 41. | Imam dovolj pooblastil za dobro opravljanje svojega dela. | Nadzor in pooblaščanje |  | 4 | 38 | 84 | 5 |

Trditve, ki vplivajo na sodelovanje zaposlenih, so naslednje:

* »Zaupam in verjamem ekipi najvišjega vodstva skupine Fiskars.«
* »V Fiskars Group imam možnost doseganja svojih kariernih ciljev.«
* »Verjamem, da ima podjetje Skupina Fiskars pravilne strateške prioritete in cilje.«
* »Ko delo dobro opravim, prejmem priznanje / pohvalo.«
* »Razumem, kako moje delo prispeva k strateškim prioritetam in ciljem podjetja Skupina Fiskars.«

Trditev, s katero se je strinjal največji del starejših zaposlenih nad 40 let (kar 97%), je »Razumem, kako moje delo prispeva k strateškim prioritetam in ciljem podjetja Skupina Fiskars.«, medtem ko se je s trditvijo »Ko delo dobro opravim, prejmem priznanje / pohvalo.« strinjalo 69% zaposlenih starejših od 40 letj. Najnižje strinjanje (53%) pa je pri trditvi »V Fiskars Group imam možnost doseganja svojih kariernih ciljev.«»Zaupam in verjamem ekipi najvišjega vodstva skupine Fiskars.« in »Verjamem, da ima podjetje Skupina Fiskars pravilne strateške prioritete in cilje« ima podobno raven strinjanja zaposlenih.

Trditve, ki vplivajo na ustreznost zaposlenih so naslednje:

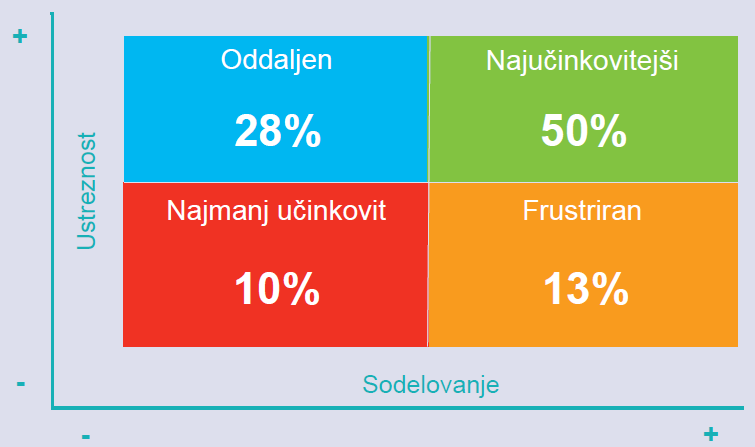
* »Povratne informacije, ki jih prejemam skozi vse leto, mi pomagajo, da se razvijam in izboljšujem.«
* »Imam potrebna sredstva za učinkovito izvajanje svojega dela.«
* »Moje ideje so sprejete in uvedene v delo.«
* »Imam dovolj pooblastil za dobro opravljanje svojega dela.«
* »V Fiskars Group imam možnost doseganja svojih kariernih ciljev.«

»Imam potrebna sredstva za učinkovito izvajanje svojega dela.« je trditev, s katero se je strinjalo 88% zaposlenih, starejših od 40 let. Sledila je trditev »Imam potrebna sredstva za učinkovito izvajanje svojega dela.«, s katero se je strinjalo 84% zaposlenih. »V Fiskars Group imam možnost doseganja svojih kariernih ciljev.« pa je trditev, s katero se je strinjalo 53% zaposlenih, starejših od 40 let. »Moje ideje so sprejete in uvedene v delo.« je trditev, s katero se je strinjalo 70% zaposlenih, ki so starejših od 40 let, medtem ko se je s trditvijo »Povratne informacije, ki jih prejemam skozi vse leto, mi pomagajo, da se razvijam in izboljšujem.« strinjalo 74% respondentov.

Tabela 6: Profil učinkovitosti zaposlenih, starejših nad 40 let v podjetju STEKLARSKI HRAM d.o.o.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Najučinkovitejši** | **Frustriran** | **Oddaljen** | **Najmanj učinkovit** |
| Skupina Fiskars | 50 | 13 | 28 | 10 |
| Trend iz leta 2018 | 62 | 12 | 9 | 18 |

Slika 4: Profil učinkovitosti zaposlenih, starejših nad 40 let v podjetju STEKLARSKI HRAM d.o.o.



Iz tabele 7 in slike 3 je mogoče razbrati, da je 50% zaposlenih, starejših od 40 let najučinkovitejših. Velja izpostaviti, da je odstotek najučinkovitejših zaposlenih, starih nad 40 let je v primerjavi z letom 2018 upadel. Odstotek frurstiranih zaposlenih, starejših od 40 let pa se povišuje, kot se tudi povišuje odstotek oddaljenih.

### Moči, temelječe na odgovorih starejših zaposlenih (starih več kot 40 let)

Prednosti oz. moči so bile izbrane z analizo, katera vprašanja imajo najbolj pozitivne rezultate v primerjavi s celotno organizacijo, merili družbe Korn Ferry in imajo sama po sebi pozitivne rezultate.

Slika 5: Tri ključne moči, temelječe na odgovorih starejših zaposlenih (starih več kot 40 let)



Če smo prej predstavili tri ključne moči z vidika zaposlenih, starejših nad 40 let, pa v tabeli 8 predstavljamo 10 trditev, s katerimi so se zaposlenih starejši nad 40 let v največji meri strinjali.

Iz tabele 8 je moč razbrati rezultate tudi za naslednje trditve, ki so bile najbolje ocenjene s strani starejših zaposlenih od 40 let:

* »O opravljanju svojega dela prejemam jasne in redne povratne informacije.«
* »Imam potrebna sredstava za učinkovito izvajanje svojega dela.«
* »Moje delovno mesto mi omogoča dobro izkoriščanje mojih veščin in spsosobnosti.«
* »Dejanja in vedenje mojega neposrednega vodje so skladi z vrednotami skupine Fiskars.«
* »Imam dovolj pooblastil za dobro opravljanje svojega dela.«
* »Dobro razumem vrednote skupine Fiskars.«

Tabela 7: Moči, temelječe na odgovorih starejših zaposlenih (starih več kot 40 let)



### Priložnosti, temelječe na odgovorih starejših zaposlenih (starih več kot 40 let)

Priložnosti so bile izbrane z analizo, katera vprašanja imajo najmanj pozitivne rezultate v primerjavi s celotno organizacijo, merili družbe Korn Ferry in imajo sama po sebi najmanj pozitivne rezultate.

Slika 6: Tri ključne priložnosti, temelječe na odgovorih starejših zaposlenih (starih več kot 40 let)

### 

Če smo prej predstavili tri ključne priložnosti za izboljšanje z vidika zaposlenih, starejših nad 40 let, pa v tabeli 9 predstavljamo 10 trditev, s katerimi se zaposlenih starejši nad 40 let v največji meri niso strinjali in predstavljajo priložnost za izboljšanje.

Tabela 8: Priložnosti, temelječe na odgovorih starejših zaposlenih (starih več kot 40 let)



Zaposlenim, starejšim od 40 let je bilo zastavljeno naslednje odprto vprašanje: Kaj bi spremenili, da bi bila organizacija, v kateri delate, boljši kraj za delo? Njihove pisne povratne informacije so združene v teme, ki jih predstavlja slika 6.

Slika 7: Odgovori starejših zaposlenih (starih več kot 40 let) na odprto vprašanje



Vidimo, da je 23% zaposlenih, starejših od 40 let, podalo predloge, ki sodijo v kategorijo drugo, medtem ko je 15% zaposlenih podalo predloge, ki sodijo v višje vodstvo oz. v timsko delo in sodelovanje.

### Sodelovanje zaposlenega

Sodelovanje zaposlenega so v podjetju merili z naslednjimi trditvami:

* »Ponosen/ponosna sem, da delam pri podjetju Skupina Fiskars.«
* »Podjetje Skupina Fiskars bi priporočil/-a kot dobrega delodajalca.«
* »Podjetje Skupina Fiskars me vzpodbuja, da opravim več, kot je potrebno.«
* »Počutim se motiviran/-a opraviti več, kot se od mene zahteva.«
* »Kako dolgo še nameravate delati pri Skupini Fiskars?«

Tabela 9: Vsebinski sklop Sodelovanje zaposlenega

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Element | N veljavnih | % pozitivnih | % novih | % negativnih | % pozitivnih v primerjavi z ustreznim merilom |
| Trend iz leta 2018 |
| ◊ | **Sodelovanje zaposlenega** |  | **72** | **17** | **10** | -9 |
| 1. | Ponosen/ponosna sem, da delam pri podjetju Skupina Fiskars. | 38 | 84 | 13 | 3 | -7 |
| 2. | Podjetje Skupina Fiskars bi priporočil/-a kot dobrega delodajalca. | 37 | 62 | 32 | 5 | -23 \* |
| 7. | Podjetje Skupina Fiskars me vzpodbuja, da opravim več, kot je potrebno. | 38 | 71 | 13 | 16 | -2 |
| 29. | Počutim se motiviran/-a opraviti več, kot se od mene zahteva. | 37 | 65 | 16 | 19 | -8 |
| 45. | Kako dolgo še nameravate delati pri Skupini Fiskars? | 35 | 80 | 11 | 9 | -5 |

Iz raziskave je mogoče ugotoviti, da:

* je 84% zaposlenih izrazilo, da so ponosni, da delajo pri podjetju Skupina Fiskars.
* bi 62% zaposlenih podjetje Skupina Fiskars priporočilo kot dobrega delodajalca.
* je bilo 71% zaposlenih prepričanih, da jih podjetje Skupina Fiskars vzpodbuja, da opravijo več, kot je potrebno.
* je 80% zaposlenih se pozitivno opredelilo glede vprašanja “Kako dolgo še nameravate delati pri podjetju Skupina Fiskars?”
* se je 65% zaposlenih počutilo motivirane opraviti več, kot se od mene zahteva.

### Ustreznost zaposlenega

Ustreznost zaposlenega je naslednji vsebinski sklop. Ta vsebinski sklop je bil merjen z naslednjimi trditvami:

* »Moje delovno mesto mi daje možnosti za opravljanje zahtevnega in zanimivega dela.«
* »Moje delovno mesto mi omogoča dobro izkoriščanje mojih veščin in sposobnosti.«
* »Razmere pri mojem delu mi omogočajo, da sem učinkovit/-a, kot je le mogoče.«
* »Ni večjih ovir, zaradi katerih svojega dela ne bi mogel /mogla opravljati dobro.«

Tabela 10: Vsebinski sklop Ustreznost zaposlenega

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Element | N veljavnih | % pozitivnih | % novih | % negativnih | % pozitivnih v primerjavi z ustreznim merilom |
| Trend iz leta 2018 |
| ◊ | **Ustreznost zaposlenega** |  | **82** | **14** | **5** | 7 |
| 33. | Moje delovno mesto mi daje možnosti za opravljanje zanimivega in izzivov polnega dela. | 40 | 80 | 15 | 5 | 16 |
| 38. | Moje delovno mesto mi omogoča dobro izkoriščanje mojih veščin in sposobnosti. | 38 | 87 | 11 | 3 | 13 |
| 42. | Razmere pri mojem delu mi omogočajo, da sem učinkovit/-a, kot je le mogoče. | 40 | 80 | 15 | 5 | 1 |
| 44. | Ni večjih ovir, zaradi katerih svojega dela ne bi mogel /mogla opravljati dobro. | 38 | 79 | 16 | 5 | -3 |

Če pogledamo analizo odgovorov po trditvah, velja poudariti naslednje:

* Trditev »Moje delovno mesto mi daje možnosti za opravljanje zahtevnega in zanimivega dela.« je pri zaposlenih imela visoko raven strinjanja, saj se je z njo strinjalo 80% zaposlenih.
* »Moje delovno mesto mi omogoča dobro izkoriščanje mojih veščin in sposobnosti.« je pri 87% zaposlenih izzvala strinjanje ali popolno strinjanje.
* 73% zaposlenih se je strinjalo s tem, da jim razmere pri njihovem delu mi omogočajo, da so učinkoviti, kot je le mogoče.
* Da ni večjih ovir, zaradi katerih svojega dela ne bi mogel opravljati dobro, se je strinjalo 71% zaposlenih.

### Nadzor in pooblaščanje

Vsebinski sklop Nadzor in pooblaščanje temelji na naslednji treh trditvah:

* »Moje ideje so sprejete in uvedene v delo.«
* »Vzpodbujajo me, da uvajam nove ali boljše načine opravljanja dela.«
* »Imam dovolj pooblastil za dobro opravljanje svojega dela.«

Tabela 11: Vsebinski sklop Nadzor in pooblaščanje

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Element | N veljavnih | % pozitivnih | % novih | % negativnih | % pozitivnih v primerjavi z ustreznim merilom |
| Trend iz leta 2018 |
| ◊ | **Nadzor in pooblaščanje** |  | **72** | **22** | **5** | 7 |
| 32. | Moje ideje so sprejete in uvedene v delo. | 37 | 70 | 22 | 8 | 15 |
| 36. | Vzpodbujajo me, da uvajam nove ali boljše načine opravljanja dela. | 37 | 62 | 32 | 5 | 1 |
| 41. | Imam dovolj pooblastil za dobro opravljanje svojega dela. | 38 | 84 | 13 | 3 | 5 |

Povprečje pozitivnih odgovorov tega sklopa znaša 72%. Ob tem velja izpostaviti, da se je 70% zaposlenih strinjalo, da so njihove ideje sprejete in uvedene v delo. 62% zaposlenih, starejših od 40 let, je izrazilo strinjanje s tem, da jih v podjetju vzpodbujajo, da uvajajo nove in boljše načine opravljanja dela. 84% zaposlenih se je strinjalo, da imajo dovolj pooblastil za dobro opravljanje svojega dela.

### Jasna in spodbudna usmeritev

Jasna in spodbudna usmeritev, kot vsebinski sklop ima povprečje pozitivnih odgovorov zaposlenih 77%. Ta vsebinski sklop je bil merjen z naslednjimi trditvami:

* »Dobro razumem strateške prioritete in cilje Skupine Fiskars.«
* »Verjamem, da ima Skupina Fiskars pravilne strateške prioritete in cilje.«
* »Razumem, kako moje delo prispeva k strateškim prioritetam in ciljem Skupine Fiskars.«
* »Imam priložnost, da Skupina Fiskars pomagam delovati družbeno odgovorno (Steklarna Rogaška delujejo etično in spoštuje človekove pravice in okolje).«

Tabela 12: Vsebinski sklop Jasna in spodbudna usmeritev

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Element | N veljavnih | % pozitivnih | % novih | % negativnih | % pozitivnih v primerjavi z ustreznim merilom |
| Trend iz leta 2018 |
| ◊ | **Jasna in spodbudna usmeritev** |  | **77** | **20** | **4** | -10 |
| 3. | Dobro razumem strateške prioritete in cilje podjetja Skupina Fiskars. | 36 | 81 | 14 | 6 | -7 |
| 4. | Verjamem, da ima podjetje Skupina Fiskars pravilne strateške prioritete in cilje. | 37 | 65 | 30 | 5 | -32 \* |
| 6. | Razumem, kako moje delo prispeva k strateškim prioritetam in ciljem podjetja Skupina Fiskars. | 39 | 97 | 3 | 0 | 0 |
| 21. | Imam priložnost, da Fiskars Group pomagam delovati družbeno odgovorno (Delovati etično in spoštovati človekove pravice in okolje). | 39 | 64 | 31 | 5 | -1 |

Če pogledamo analizo odgovorov po trditvah, lahko vidimo naslednje:

* Trditev »Dobro razumem strateške prioritete in cilje podjetja Skupina Fiskars.« je pri zaposlenih imela visoko raven strinjanja, saj se je 81% zaposlenih z njo strinjalo.
* »Verjamem, da ima podjetje Skupina Fiskars pravilne strateške prioritete in cilje.« je pri 65% zaposlenih izzvala strinjanje.
* 97% zaposlenih se je strinjalo s tem, da razumejo kako njihovo delo prispeva k strateškim prioritetam in ciljem podjetja.
* S trditvijo »Imam priložnost, da Skupina Fiskars pomagam delovati družbeno odgovorno (Steklarna Rogaška delujejo etično in spoštuje človekove pravice in okolje).«, se je strinjalo 64% zaposlenih.

### Medsebojno sodelovanje

Vsebinski sklop Medsebojno sodelovanje je temelji na naslednjih trditvah:

* »V podjetju Skupini Fiskars obstaja učinkovita izmenjava idej in virov.«
* »V moji delovni skupini / oddelku, kjer delam, vladata dobro sodelovanje in timsko delo.«
* »Različni oddelki med sabo dobro sodelujejo.«

Tabela 13: Vsebinski sklop Medsebojno sodelovanje

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Element | N veljavnih | % pozitivnih | % novih | % negativnih | % pozitivnih v primerjavi z ustreznim merilom |
| Trend iz leta 2018 |
| ◊ | **Medsebojno sodelovanje** |  | **68** | **16** | **16** | 1 |
| 8. | V podjetju Skupina Fiskars obstaja učinkovita izmenjava idej in virov. | 36 | 53 | 31 | 17 | -9 |
| 24. | V moji delovni skupini / oddelku, kjer delam, vladata dobro sodelovanje in timsko delo. | 39 | 82 | 8 | 10 | 0 |
| 25. | Različni oddelki med sabo dobro sodelujejo. | 39 | 69 | 10 | 21 | 13 |

Skoraj 70% zaposlenih (natančneje 69%) se jih strinja, da različni oddelki med seboj dobro sodelujejo, medtem ko jih je 53% izrazilo strinjanje, da je v podjetju Skupini Fiskars prisotna učinkovita izmenjava idej in virov. Kar 82% zaposlenih, se je strinjalo, da v njihovi delovni skupin oz. oddelku, kjer delajo, vladata dobro sodelovanje in timsko delo. Povprečno strinjanje zaposlenih s trditvami tega vsebinskega sklopa je bilo 68%.

### Zaupanje v vodje

Zaupanje v vodje temelji na treh trditvah in te so naslednje:

* »Zaupam in verjamem ekipi višjega vodstva Skupine Fiskars senior leadership.«
* »Verjamem in zaupam višjemu vodstvu v Skupini Fiskars.«
* »Skupina Fiskars je pri komunikaciji z zaposlenimi odkrita in iskrena.«
* »Na podlagi zadnje ankete so bili izvedeni določeni ukrepi.«

Tabela 14: Vsebinski sklop Zaupanje v vodje

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Element | N veljavnih | % pozitivnih | % novih | % negativnih | % pozitivnih v primerjavi z ustreznim merilom |
| Trend iz leta 2018 |
| ◊ | **Zaupanje v vodje** |  | **57** | **18** | **25** | -6 |
| 9. | Zaupam in verjamem ekipi najvišjega vodstva skupine Fiskars. | 36 | 64 | 17 | 19 | -15 |
| 10. | Verjamem in zaupam višjemu vodstvu v podjetju . | 37 | 59 | 14 | 27 | -14 |
| 12. | Skupina Fiskars je pri komunikaciji z zaposlenimi odkrito in iskreno. | 39 | 51 | 23 | 26 | -5 |
| 22. | Na podlagi zadnje ankete so bili izvedeni določeni ukrepi. | 34 | 53 | 18 | 29 | 8 |

S trditvijo »Zaupam in verjamem ekipi najvišjega vodstva Skupine Fiskars.«, se je strinjalo tudi kar 64% zaposlenih, starejših od 40 let. 59% zaposlenih je označenih kot pozitivnih, saj so se strinjali ali popolnoma strinjali, s trditvijo: »Verjamem in zaupam višjemu vodstvu Skupine Fiskars.«. Trditev »Na podlagi zadnje ankete so bili izvedeni določeni ukrepi.« ima strinjanje 53%. Natanko 51% zaposlenih (starejših od 40 let) pa je izrazilo strinjanje s trditvijo »Skupina Fiskars je pri komunikaciji z zaposlenimi odkrita in iskrena.«

### Učenje in razvoj

Učenje in razvoj kot vsebinski sklop v povprečju beleži 65-odsotno strinjanje zaposlenih z vsebino. Temelji pa na naslednji treh trditvah:

* »V Skupini Fiskars imam možnost doseganja svojih kariernih ciljev.«
* »Pri Skupini Fiskars imam dobre možnosti učenja in razvoja.«
* »Podjetje Skupina Fiskars zagotavlja usposabljanja, zaradi katerih lahko dobro opravljam svoje trenutno delo.«

Tabela 15: Vsebinski sklop Učenje in razvoj

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Element | N veljavnih | % pozitivnih | % novih | % negativnih | % pozitivnih v primerjavi z ustreznim merilom |
| Trend iz leta 2018 |
| ◊ | **Učenje in razvoj** |  | **65** | **20** | **16** | 4 |
| 14. | V Skupini Fiskars imam možnost doseganja svojih kariernih ciljev. | 38 | 53 | 26 | 21 | 6 |
| 17. | Pri Skupini Fiskars  imam dobre možnosti učenja in razvoja. | 39 | 59 | 23 | 18 | -2 |
| 19. | Če je potrebno Skupini Fiskars  zagotavlja usposabljanja, da lahko dobro opravljam svoje trenutno delo. | 39 | 82 | 10 | 8 | 7 |

Najnižje strinjanje zaposlenih (53-odstotno) je s trditvijo »V Skupini Fiskars imam možnost doseganja svojih kariernih ciljev« 59% zaposlenih se je strinjalo, da imajo v okviru Skupine Fiskars dobre možnosti učenja in razvoja, medtem ko se jih je 82% strinjalo, da Skupina Fiskars zagotavlja usposabljanja, zaradi katerih lahko dobro opravljam svoje trenutno delo.

### Upravljanje učinkovitosti

Upravljanje učinkovitosti temelji na treh trditvah in te so:

* »O opravljanju svojega dela prejemam jasne in redne povratne informacije.«
* »Razumem, kakšni rezultati se pričakujejo od mene pri opravljanju mojega dela.«
* »Povratne informacije, ki jih prejemam skozi vse leto, mi pomagajo, da se razvijam in izboljšujem.«

Tabela 16: Vsebinski sklop Upravljanje učinkovitosti

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Element | N veljavnih | % pozitivnih | % novih | % negativnih | % pozitivnih v primerjavi z ustreznim merilom |
| Trend iz leta 2018 |
| ◊ | **Upravljanje učinkovitosti** |  | **86** | **9** | **4** | 3 |
| 35. | O opravljanju svojega dela prejemam jasne in redne povratne informacije. | 40 | 90 | 5 | 5 | 11 |
| 40. | Razumem, kakšni rezultati se pričakujejo od mene pri opravljanju mojega dela. | 39 | 95 | 5 | 0 | -2 |
| 43. | Povratne informacije, ki jih prejemam skozi vse leto, mi pomagajo, da se razvijam in izboljšujem. | 39 | 74 | 18 | 8 | 0 |

Najnižje strinjanje (zgolj 74%) v tem vsebinskem sklopu najdemo pri trditvi »Povratne informacije, ki jih prejemam skozi vse leto, mi pomagajo, da se razvijam in izboljšujem.«, medtem ko je najvišja stopnja strinjanja zaposlenih, starejših od 40 let, bila s trditvijo »Razumem, kakšni rezultati se pričakujejo od mene pri opravljanju mojega dela.« 90% zaposlenih, ki so starejši od 40 let, pa se je strinjalo s tem, da o opravljanju svojega dela prejemajo jasne in redne povratne informacije. Vsebinskih sklop kot celota pa ima 86% pozitivno opredeljenih zaposlenih, starejših od 40 let.

### Kakovost in osredotočanje na stranke

Kakovost in osredotočanje na stranke je vsebinski sklop, kjer beleži podjetje v povprečju zelo visoko raven strinjanja s trditvami (to je namreč 88-odstotno). V tem sklopu sta naslednji dve trditvi:

* Skupina Fiskars nudi visokokakovostne izdelke in storitve.«
* Skupina Fiskars je usmerjeno k strankam/kupcem (vedno se trudi razumeti in izpolnjevati pričakovanja strank/kupcev).«

Tabela 17: Vsebinski sklop Kakovost in osredotočanje na stranke

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Element | N veljavnih | % pozitivnih | % novih | % negativnih | % pozitivnih v primerjavi z ustreznim merilom |
| Trend iz leta 2018 |
| ◊ | **Kakovost in osredotočanje na stranke** |  | **88** | **11** | **2** | -3 |
| 13. | Skupina Fiskars nudi visokokakovostne izdelke in storitve. | 39 | 100 | 0 | 0 | 6 |
| 16. | Skupina Fiskars je usmerjeno k strankam/kupcem (vedno se trudi razumeti in izpolnjevati pričakovanja strank/kupcev). | 37 | 76 | 22 | 3 | -12 |

Iz tabele 18 je mogoče razbrati, da se število zaposlenih, ki izražajo strinjanje znižuje, da pa je odstotek pozitivno opredeljenih starejših zaposlenih visok in znaša 88%. Velja pa izpostaviti, da se je 76% zaposlenih, starejših od 40 let, strinjalo, da je podjetje Skupina Fiskars usmerjeno k strankam/kupcem (vedno se trudi razumeti in izpolnjevati pričakovanja strank/kupcev. Vsi zaposleni (natančneje 100% zaposlenih), ki so starejši od 40 let, se je strinjalo, da podjetje Skupina Fiskars nudi visokokakovostne izdelke in storitve.

### Viri

Viri kot vsebinski sklop temelji na naslednji treh trditvah:

* »Fizični pogoji dela na mojem delovnem področju so dobri.«
* »Imam potrebna sredstva za učinkovito izvajanje svojega dela.«
* »Imam potrebne informacije za učinkovito izvajanje svojega dela.«

Tabela 18: Vsebinski sklop Viri

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Element | N veljavnih | % pozitivnih | % novih | % negativnih | % pozitivnih v primerjavi z ustreznim merilom |
| Trend iz leta 2018 |
| ◊ | **Viri** |  | **82** | **12** | **6** | -3 |
| 23. | Fizični pogoji dela na mojem delovnem področju so dobri. | 39 | 79 | 10 | 10 | 4 |
| 27. | Imam potrebna sredstva za učinkovito izvajanje svojega dela. | 40 | 88 | 10 | 3 | -3 |
| 28. | Imam potrebne informacije za učinkovito izvajanje svojega dela. | 39 | 79 | 15 | 5 | -9 |

V povprečju je bilo strinjanje zaposlenih, starejših od 40 let, s trditvami tega sklopa 82-odstotno. Kar 79% zaposlenih se je strinjalo s tem, da so njihovi fizični pogoji dela na njihovem delovnem področju dobri. Isti odstotek zaposlenih, starejših od 40 let, se je strinjal s tem, da imajo vse potrebne informacije za učinkovito izvajanje svojega dela. 88% zaposlenih se je strinjalo s trditvijo »Imam potrebne informacije za učinkovito izvajanje svojega dela.«

### Spoštovanje in priznanje

Spoštovanje in priznanje, je vsebinski sklop, ki v povprečju beleži 64% strinjanje zaposlenih s trditvami kot so npr.:

* »Skupina Fiskars ceni in vzpodbuja raznolikost zaposlenih.«
* »Ko delo dobro opravim, prejmem priznanje / pohvalo.«
* »Kot posameznik sem obravnavan/-a s spoštovanjem.«

Tabela 19: Vsebinski sklop Spoštovanje in priznanje

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Element | N veljavnih | % pozitivnih | % novih | % negativnih | % pozitivnih v primerjavi z ustreznim merilom |
| Trend iz leta 2018 |
| ◊ | **Spoštovanje in priznanje** |  | **64** | **18** | **18** | 2 |
| 18. | Skupina Fiskars ceni in vzpodbuja raznolikost zaposlenih. | 39 | 54 | 26 | 21 | -22 |
| 30. | Ko delo dobro opravim, prejmem priznanje / pohvalo. | 39 | 69 | 10 | 21 | 19 |
| 34. | Kot posameznik sem obravnavan/-a s spoštovanjem. | 37 | 70 | 19 | 11 | 11 |

Zaposleni, starejši od 40 let, so se najmanj strinjali s trditvijo »Skupina Fiskars ceni in vzpodbuja raznolikost zaposlenih.« S to trditvijo se je strinjalo 54% zaposlenih. »Ko delo dobro opravim, prejmem priznanje/pohvalo.« je kot trditev imela 69% pozitivno opredeljenih zaposlenih. 70% zaposlenih se je strinjalo oz. popolnoma strinjalo s tem, da so kot posamezniki obravnavani spošljivo.

### Nagrada

Nagrada kot vsebinski sklop je imelo najnižje strinjanje; tako je v povprečju samo 35% zaposlenih izrazilo strinjanje s trditvama in ti sta bili:

* »Obstaja jasna povezava med mojo storilnostjo/produktivnostjo in plačo.«
* »Verjamem, da je moje delo primerno plačano v primerjavi z ljudmi na podobnih delovnih mestih v drugih podjetjih.«

Tabela 20: Vsebinski sklop Nagrada

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Element | N veljavnih | % pozitivnih | % novih | % negativnih | % pozitivnih v primerjavi z ustreznim merilom |
| Trend iz leta 2018 |
| ◊ | **Nagrada** |  | **35** | **15** | **51** | 9 |
| 31. | Obstaja jasna povezava med mojo storilnostjo/prudktivnostjo in plačo. | 37 | 43 | 8 | 49 | 15 |
| 39. | Verjamem, da je moje delo primerno plačano v primerjavi z ljudmi na podobnih delovnih mestih v drugih podjetjih. | 38 | 26 | 21 | 53 | 2 |

S trditvijo »Verjamem, da je moje delo primerno plačano v primerjavi z ljudmi na podobnih delovnih mestih v drugih podjetjih.« se je strinjalo 26% zaposlenih, ki so starejši od 40 let. Torej se z njo ni strinjalo kar 74% isto starih zaposlenih. S trditvijo »Obstaja jasna povezava med mojo storilnostjo/produktivnostjo in plačo.« se je strinjalo 43% zaposlenih, ki so starejši zaposleni. Iz tabele prav tako lahko razberemo trend izboljševanja pozitivnih odgovorov zaposlenih v primerjavi z letom 2018 pri obeh trditvah.

### Delo, struktura in postopek

Delo, struktura in postopek je za podjetje pomembno in vsebinsko temelji na treh trditvah:

* »Skupina Fiskars je inovativno pri izvajanju dela (uporaba novih tehnologij ali kreativnih pristopov za stalne izboljšave).«
* »Skupina Fiskars je učinkovito organizirana in strukturirana.«
* »Ko se na mojem delovnem področju pojavijo spremembe, je komuniciranje dobro speljano.«

Tabela 21: Vsebinski sklop Delo, struktura in postopek

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Element | N veljavnih | % pozitivnih | % novih | % negativnih | % pozitivnih v primerjavi z ustreznim merilom |
| Trend iz leta 2018 |
| ◊ | **Delo, struktura in postopek** |  | **63** | **22** | **15** | -1 |
| 15. | Skupina Fiskars je inovativno pri izvajanju dela (uporaba novih tehnologij ali kreativnih pristopov za stalne izboljšave). | 40 | 55 | 38 | 8 | -9 |
| 20. | Skupina Fiskars je učinkovito organizirano in strukturirano. | 38 | 55 | 21 | 24 | -6 |
| 26. | Ko se na mojem delovnem področju pojavijo spremembe, je komuniciranje dobro speljano. | 39 | 79 | 8 | 13 | 11 |

Ta vsebinski sklop beleži sorazmerno visok odstotek pozitivnih zaposlenih, torej zaposlenih, ki so se strinjali ali popolnoma strinjali, saj je s temi trditvami strinjalo 63% zaposlenih. Najmanj zaposlenih, torej 55% njih se je strinjalo s trditvijo »Skupina Fiskars je učinkovito organizirana in strukturirana.« in»Skupina Fiskars je inovativna pri izvajanju dela (uporaba novih tehnologij ali kreativnih pristopov za stalne izboljšave).« 79% zaposlenih, ki so starejši od 40 let, je izrazilo strinjanje s tem, da ko se na njihovem delovnem področju pojavijo spremembe, je komuniciranje dobro speljano.

### Vodenje

Vsebinski sklop je temeljil na naslednjih trditvah:

* »Razumem, kako moje delo prispeva k strateškim prioritetam in ciljem podjetja Skupina Fiskars.«
* »V podjetju Skupina Fiskars obstaja učinkovita izmenjava idej in virov.«
* »V moji delovni skupini / oddelku, kjer delam, vladata dobro sodelovanje in timsko delo.«
* »Imam potrebna sredstva za učinkovito izvajanje svojega dela.«
* »Moje ideje so sprejete in uvedene v delo.«
* »Razumem, kakšni rezultati se pričakujejo od mene pri opravljanju mojega dela.«
* »Imam dovolj pooblastil za dobro opravljanje svojega dela.«
* »Povratne informacije, ki jih prejemam skozi vse leto, mi pomagajo, da se razvijam in izboljšujem.«

Tabela 22: Vsebinski sklop Vodenje

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Element | N veljavnih | % pozitivnih | % novih | % negativnih | % pozitivnih v primerjavi z ustreznim merilom |
| Trend iz leta 2018 |
| ◊ | **Vodenje** |  | **80** | **14** | **6** | 0 |
| 6. | Razumem, kako moje delo prispeva k strateškim prioritetam in ciljem podjetja Skupina Fiskars. | 39 | 97 | 3 | 0 | 0 |
| 8. | V podjetju Skupina Fiskars obstaja učinkovita izmenjava idej in virov. | 36 | 53 | 31 | 17 | -9 |
| 24. | V moji delovni skupini / oddelku, kjer delam, vladata dobro sodelovanje in timsko delo. | 39 | 82 | 8 | 10 | 0 |
| 27. | Imam potrebna sredstva za učinkovito izvajanje svojega dela. | 40 | 88 | 10 | 3 | -3 |
| 32. | Moje ideje so sprejete in uvedene v delo. | 37 | 70 | 22 | 8 | 15 |
| 40. | Razumem, kakšni rezultati se pričakujejo od mene pri opravljanju mojega dela. | 39 | 95 | 5 | 0 | -2 |
| 41. | Imam dovolj pooblastil za dobro opravljanje svojega dela. | 38 | 84 | 13 | 3 | 5 |
| 43. | Povratne informacije, ki jih prejemam skozi vse leto, mi pomagajo, da se razvijam in izboljšujem. | 39 | 74 | 18 | 8 | 0 |

Trditev z najnižjim odstotkom pozitivno opredeljenih zaposlenih je »V podjetju Skupina Fiskars obstaja učinkovita izmenjava idej in virov.« Trditev »Moje ideje so sprejete in uvedene v delo.« je imela druga najnižji odstotek (70%) pozitivno opredeljenih zaposlenih, starejših od 40 zaposlenih. Zaposleni, starejši od 40 let, pa so se v največji meri strinjali ali popolnoma strinjali (97% pozitivnih zaposlenih) s trditvijo »Razumem, kakšni rezultati se pričakujejo od mene pri opravljanju mojega dela.« Druga trditev z najvišjo stopnjo strinjanja (88%) pa je »Imam potrebna sredstva za učinkovito izvajanje svojega dela.«

### Vrednote

Vsebinski sklop vrednote je temeljil na treh trditvah:

* »Dobro razumem vrednote skupine Fiskars.«
* »Dejanja in vedenje višjega vodstva so skladni z vrednotami Skupina Fiskars.«
* »Dejanja in vedenje mojega neposrednega vodje so skladni z vrednotami skupine Fiskars.«

Tabela 23: Vrednote

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Element | N veljavnih | % pozitivnih | % novih | % negativnih | % pozitivnih v primerjavi z ustreznim merilom |
| Trend iz leta 2018 |
| ◊ | **Vrednote skupine Fiskars Group** |  | **77** | **12** | **10** | - |
| 5. | Dobro razumem vrednote skupine Fiskars. | 40 | 83 | 15 | 3 | - |
| 11. | Dejanja in vedenje višjega vodstva so skladni z vrednotami Skupina Fiskars. | 35 | 63 | 17 | 20 | - |
| 37. | Dejanja in vedenje mojega neposrednega vodje so skladni z vrednotami skupine Fiskars. | 37 | 86 | 5 | 8 | - |

S trditvijo »Dobro razumem vrednote skupine Fiskars.« se je strinjalo največ zaposlenih, starejših nad 40 let. Ta odstotek pozitivno opredeljenih je bil kar 83. Zaposlenih, starejših od 40 let, pa so najnižje strinjanje izrazili s trditvijo »Dejanja in vedenje višjega vodstva so skladni z vrednotami Skupina Fiskars.«, saj je strinjanje izrazilo samo 63% zaposlenih, starejših nad 40 let.

## Rezultati raziskave o pogojih dela (Vprašalnik o ugotavljanju delovnih razmer)

V prihodnjem besedilu bomo, skupaj s komentarji, prikazali odgovore, ki smo jih pridobili s vprašalnikom o zagotavljanju delovnih razmer v podjetju STEKLARSKI HRAM, d.o.o.. Najprej smo zaposlene v podjetju STEKLARSKI HRAM, d.o.o. vprašali, v kateri gospodarski panogi deluje njihovo podjetje.

Tabela 24: V kateri gospodarski panogi deluje podjetje vprašanih?

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Q1** | **V kateri gospodarski panogi deluje vaše podjetje? (Obkrožite le eno. V primeru delovanja v več panogah, obkrožite prevladujočo)** | | | | |
|  | **Odgovori** | **Frekvenca** | **Odstotek** | **Veljavni** | **Kumulativa** |
|  | 1 (industrija in rudarstvo) | 25 | 78,1 | 78,1 | 78,1 |
|  | 2 (kmetijstvo in ribištvo) | 0 | 0 | 0 | 78,1 |
|  | 3 (gozdarstvo) | 0 | 0 | 0 | 78,1 |
|  | 4 (vodno gospodarstvo) | 0 | 0 | 0 | 78,1 |
|  | 5 (gradbeništvo) | 0 | 0 | 0 | 78,1 |
|  | 6 (promet in zveze) | 0 | 0 | 0 | 78,1 |
|  | 7 (trgovina) | 0 | 0 | 0 | 78,1 |
|  | 8 (gostinstvo in turizem) | 1 | 3,1 | 3,1 | 81,3 |
|  | 9 (obrt in osebne storitve) | 0 | 0 | 0 | 81,3 |
|  | 10 (stanovanjsko – komunalne dejavnosti) | 0 | 0 | 0 | 81,3 |
|  | 11 (drugo:\_\_\_\_\_\_) | 6 | 18,8 | 18,8 | 100,0 |
| Veljavni | Skupaj | 32 | 100,0 | 100,0 |  |

Večina vprašanih zaposlenih (25 ali 78,1%) se je strinjala, da podjetje STEKLARSKIH HRAM d.o.o. deluje v panogi Industrije in rudarstva. Šest zaposlenih (18,8%) je poudarilo, da podjetje dela v drugi dejavnost, medtem ko je en zaposleni izrazil, da gre za dejavnost gostinstva in turizma. Rezultati so v tabeli 25.

Nato smo zaposlene spraševali o delovnih razmerah. Pri vprašanju o delovnih razmerah so zaposleni imeli 5 podvprašanj. Na njih so odgovarjali glede na stopnjo intenzivnosti, pri čemer 1 pomeni »nikoli« in 4 »vedno«. Iz tabele 26 je razvidno, da so na vprašanje odgovorili vsi vprašani, prav tako so vsi odgovori veljavni.

Tabela 25: Delovne razmere - Fizično okolje, intenzivnost dela in kognitivni dejavniki (1. del)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Q2** | **Prosimo, odgovorite na spodnja vprašanja o delovnih razmerah in obkrožite ustrezne odgovore. 1. Fizično okolje, intenzivnost dela in kognitivni dejavniki Ali ste izpostavljeni naslednjim vplivom iz okolja/ dejavnostim?** | | | | | | | |
|  | **Podvprašanja** | **Odgovori** | | | | **Št.**  **enot** | **Povp-rečje** | **Std. Odklon** |
|  |  | 1 (nikoli) | 2 (včasih) | 3 (pogosto) | 4 (vedno) |
| Q2a | Vibracije, ki jih povzročajo orodja ali stroji | 12 (37,5%) | 13 (40,6%) | 5 (15,6%) | 2 (6,3%) | 32 | 1,91 | 0,893 |
| Q2b | Hrup | 5 (16,1%) | 14 (45,2%) | 5 (16,1%) | 7 (22,6%) | 31 | 2,45 | 1,028 |
| Q2c | Ekstremne temperature | 11 (34,4%) | 10 (31,3%) | 5 (15,6%) | 6 (18,8%) | 32 | 2,19 | 1,120 |
| Q2d | Vdihavanje dima, hlapov, snovi v prahu ali prahu | 10 (31,3%) | 10 (31,3%) | 4 (12,5%) | 8 (25,0%) | 32 | 2,31 | 1,176 |
| Q2e | Kemični izdelki in kemikalije | 15 (46,9%) | 12 (37,5%) | 2 (6,3%) | 3 (9,4 %) | 32 | 1,78 | 0,941 |
|  | Skupaj |  |  |  |  | 31 |  |  |

Pri podvprašanju navezujočim se na prisotnost vibracij, je najvišjo vrednost dosegel odgovor, da so vibracije prisotne včasih. 40,6% zaposlenih, starih nad 45 let je bilo takšnega mnenja. Omeniti velja, da pa je samo 6,3% (natančneje 2) zaposlenih poudarilo, da so vibracije, ki jih povzročajo orodja in stroji stalno prisotni.

Največ zaposlenih (14 oz. 45,2%) trdi, da je hrup prisoten včasih. 5 ali 16,1% jih meni, da hrup ni prisoten nikoli, medtem ko jih 7 oz. 22,6% meni, da je hrup prisoten vedno.

Največ zaposlenih prav tako meni, da so včasih ali pogosto podvrženi ekstremnim temperaturam (10 oz. 31,3% in 5 oz. 15,6% zaposlenih). 11 vprašanih zaposlenih (34,4%) je izrazilo, da ekstremnim temperaturam niso podvrženi in 6 zaposlenih meni, da so jim podvrženi vedno.

Največ zaposlenih (10 oz. 31,3%) je izrazilo, da vdihujejo dim, hlape, snovi v prahu ali prah, nikoli ali včasih, medtem ko jih 4 oz. 12,5% vdihuje pogosto. 8 oz. 25,0% zaposlenih pa dim, hlape, snovi v prahu ali prah vdihujejo vedno.

Ob koncu 15 ali 46,9% zaposlenih trdi, da nikoli niso izpostavljeni kemičnim izdelkom in kemikalijam. Včasih jih je izpostavljenih kemičnim izdelkom in kemikalijam 12 zaposlenih oz. 37,5% zaposlenih. Trije trdijo, da so vedno izpostavljeni kemičnim izdelkom in kemikalijam.

Tabela 26: Delovne razmere - Fizično okolje, intenzivnost dela in kognitivni dejavniki (2. del)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Q19** | **Ali vaše delo vključuje:​** | | | | | | | |
|  | **Podvprašanja** | **Odgovori** | | | | **Št. enot** | **Povp.** | **Std. Odklon** |
|  |  | **1 (nikoli)** | **2 (včasih)** | **3 (pogosto)** | **4 (vedno)** |  |  |  |
| Q19a | Delo v zelo hitrem ritmu ali s kratkimi roki | 0 (0,0%) | 9 (28,1%) | 13 (40,6%) | 10 (31,3%) | 32 | 3,03 | 0,782 |
| Q19b | Neposredno delo z ljudmi (stranke, učenci, bolniki itd.) | 16 (50,0%) | 5 (15,6% ) | 2 (6,3%) | 9 (28,1%) | 32 | 2,13 | 1,314 |
| Q19c | Utrujajoči ali boleči položaj | 2 (6,3%) | 18 (56,3%) | 6 (18,8%) | 6 (18,8%) | 32 | 2,50 | 0,880 |
| Q19d | Prenašanje in premikanje težkih bremen | 7 (21,9%) | 15 (46,9%) | 8 (25,0%) | 2 (6,3%) | 32 | 2,16 | 0,847 |
| Q19e | Ponavljajoči se gibi dlani ali rok | 0 (0,0%) | 6 (18,8%) | 10 (31,3%) | 16 (50,0%) | 32 | 3,31 | 0,780 |
| Q19f | Sedenje | 10 (31,3%) | 11 (34,4%) | 7 (21,9%) | 4 (12,5%) | 32 | 2,16 | 1,019 |
| Q19g | Učenje novih stvari | 0 (0,0%) | 16 (50,0%) | 13 (40,6%) | 3 (9,4%) | 32 | 2,59 | 0,665 |
| Q19h | Delo z namiznimi in prenosnimi računalniki, pametnimi telefoni itd. | 24 (75,0%) | 3 (9,4%) | 2 (6,3%) | 3 (9,4%) | 32 | 1,50 | 0,984 |
| Q19i | Reševanje zapletenih nalog ali nepredvidenih težav | 9 (28,1%) | 17 (53,1%) | 6 (18,8%) | 0 (0,0%) | 32 | 1,91 | 0,689 |
| Q19j | Možnost določanja ali spreminjanja vrstnega reda nalog, hitrosti, metod dela | 8 (25,0%) | 19 (59,4%) | 3 (9,4%) | 2 (6,3%) | 32 | 1,97 | 0,782 |
|  | Skupaj |  |  |  |  | 32 |  |  |

Tabela 27 navaja, da 40,6% zaposlenih (oz. 13 zaposlenih, vključenih v pričujočo raziskavo) pogosto dela v zelo hitrem ritmu ali s kratkimi roki, medtem ko jih 31,3% (oz. 10 zaposlenih) vedno dela v zelo hitrem ritmu ali s kratkimi roki.

28,1% zaposlenih (oz. 9 zaposlenih) vedno dela neposredno z ljudmi, medtem ko 2 zaposlena (kar predstavlja 6,3%) pogosto delata z ljudmi. 50% zaposlenih pa jih ne dela neposredno z ljudmi.

Poudariti velja, da je 18,8% (oz. 6) vključenih zaposlenih navedlo, da imajo vedno utrujajoče ali boleče položaje pri delu, medtem ko jih ima takšne položaje pogosto 18,8% (oz. 6 zaposlenih). Največji odstotek (56,3%) pa jih ima takšne položaje včasih.

Prenašanje in premikanje težkih bremen ni nikoli prisotno pri 21,9% (oz. 7) zaposlenih, medtem ko jih 46,9% (oz. 15 zaposlenih) prenaša včasih.

50% (oz. 16) zaposlenih ima vedno ponavljajoče se gibe dlani ali rok, 31,3% (oz. 10 zaposlenih) pa jih ima pogosto. 18,8% (oz. 6) zaposlenih jih ima včasih tovrstne gibe.

Sedenje ni nikoli del delovnika za 31,3% (oz. 10) zaposlenih, 34,4% (oz. 11 ) zaposlenih pa sedi včasih. Pogosto sedi 21,9% vprašanih.

Pri delu z računalniki je slika sledeča: 9,4% zaposlenih vedno dela z računalnikom, 6,3% pogosto, medtem ko jih kar 75% nikoli ne dela z računalnikom.

53,1% zaposlenih (oz. 17 zaposlenih) včasih rešuje zapletene naloge ali nepredvidene težave, 18,8% (oz. 6 zaposlenih) pa jih je s tem soočenih pogosto.

59,4% zaposlenih (oz. 19 zaposlenih) ima včasih možnost določanja ali spreminjanja vrstnega reda nalog, hitrosti, medtem ko 25% (oz. 8 zaposlenih) nikoli nima te možnosti.

Na vprašanje, koliko ur na teden običajno delajo v svoji glavni plačani zaposlitvi (kjer prejmejo največ dohodkov) (Tabela 28), so zaposleni izbirali med tremi možnostmi. Te so bile od 35 ur na teden do več kot 40 ur na teden. Največ jih (21 zaposlenih) je odgovorilo, da na teden običajno delajo od 35 do 40 ur, trije vprašani pa so odgovorili, da običajno delajo manj od 35 ur na teden v svoji glavni plačani zaposlitvi (kjer prejmejo največ dohodkov). 8 zaposlenih pa jih dela več kot 40 ur.

Tabela 27: Koliko ur na teden zaposleni preživijo v svoji glavni plačani zaposlitvi?

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Q4** | **Koliko ur na teden običajno delate v svoji glavni plačani zaposlitvi (kjer prejmete največ dohodkov)?** | | | | |
|  | **Odgovori** | **Frekvenca** | **Odstotek** | **Veljavni %** | **Kumulativa %** |
| Q4a | 1 (Do 35 ur) | 3 | 9,4 | 9,4 | 9,4 |
| Q4b | 2 (Od 35 do 40 ur) | 21 | 65,6 | 65,6 | 75,0 |
| Q4c | 3 (Več kot 40 ur) | 8 | 25,0 | 25,0 | 100,0 |
|  | Skupaj | 249 | 100,0 | 100,0 |  |

V povezavi z delovnim časom je bilo tudi naslednje vprašanje: Kolikokrat na mesece zaposleni delajo?

Tabela 28: Kolikokrat na mesec zaposleni delajo?

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Q22** | **Kolikokrat na mesec delate:** | | | | | | | | |
|  | Podvprašanja | Odgovori | | | | | Št. enot | Povp. | Std. Odklon |
|  |  | 1 (nikoli) | 2 (redko) | 3 (občasno) | 4 (pogosto) | 5 (zelo pogosto) |  |  |  |
| Q22a | Več kot 10 ur na dan | 10 (31,3%) | 18 (56,3%) | 4 (12,5%) | 0 (0,0%) | 0 (0,0%) | 32 | 1,81 | 0,644 |
| Q22b | Ponoči | 22 (68,8%) | 6 (18,8%) | 2 (6,3%) | 2 (6,3%) | 0 (0,0%) | 32 | 1,50 | 0,880 |
| Q22c | Ob koncu tedna | 5 (15,6%) | 12 (37,5%) | 9 (28,1%) | 5 (15,6%) | 1 (3,1%) | 32 | 2,53 | 1,047 |
| Q22d | V izmenah | 7 (21,9%) | 3 (9,4%) | 8 (25,0%) | 7 (21,9%) | 7 (21,9%) | 32 | 3,13 | 1,454 |
| Q22e | V prostem času, da izpolnite delovne zahteve | 17 (53,1%) | 9 (28,1%) | 6 (18,8%) | 0 (0,0%) | 0 (0,0%) | 32 | 1,66 | 0,787 |
|  |  |  |  |  |  |  | 32 |  |  |

Kot je razvidno iz Tabele 30, so na vprašanja odgovarjali vsi. Zaposleni so imeli zastavljenih 5 podvprašanj. Na vprašanje, kolikokrat na mesec delajo, so odgovorili glede na stopnjo pogostosti, pri čemer 1 pomeni nikoli in 4 vedno.

Najvišje povprečje (3,13) je dosegel odgovor, da delajo v izmenah. To tudi kaže, da skoraj 44% dela v izmenah pogosto ali zelo pogosto. Drugo najvišjo povprečno vrednost 2,53 pa ima delo ob koncu tedna. Občasno, pogosto in zelo pogosto dela ob koncu tedna jih dela 46,8% zaposlenih.

56,3% vprašanih zaposlenih jih nikoli ne dela več kot 10 ur in 68,8% vprašanih zaposlenih jih nikoli ne dela ponoči. Večina zaposlenih (53,1%) ji nikoli ne dela v prostem času ali pa redko (28,1%).

Zaposlene smo vprašali (Tabela 30), kdo določa njihovo ureditev delovnega časa. Največ zaposlenih (74,3% oz 26) je odgovorilo, da njihovo delovno ureditev določa podjetje, najmanj pa (vsako vprašanje po en zaposlen), da si ureditev delovnega časa določajo sami (11,4%) ali pa da lahko izbirajo med več stalnimi delovnimi urniki, ki jih določi podjetje (35).

Tabela 29: Kdo določa ureditev delovnega časa zaposlenih?

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Q6** | **Kdo določa vašo ureditev delovnega časa?** | | | |
|  | **Podvprašanja** | **Enote** | | **% primerov** |
|  |  | Število odgovorov | Veljavni % |
| Q6a | Podjetje, brez možnosti spremembe | 26 | 74,3% | 81,2% |
| Q6b | Določam sam | 4 | 11,4% | 12,5% |
| Q6c | Lahko določam sam v okviru določenih omejitev (npr. gibljiv delovni čas) | 5 | 14,3% | 15,6% |
| Q6d | Lahko izbiram med več stalnimi delovnimi urniki, ki jih določi podjetje | 35 | 100,0% | 109,4% |

Naslednji sklop vprašanj je bil povezan z družbenim okoljem in možnostmi za osebni razvoj. Rezultati so predstavljeni v tabeli 30.

Večina zaposlenih (71,9% oz. 23 zaposlenih) je poudarila, da drži, da imajo pomoč in podporo sodelavcev. Popolno strinjanje s tem je izrazilo 18,8% (oz. 6) zaposlenih. Prav tako je večina zaposlenih (62,5% ali 20 zaposlenih) izrazila da drži, da ima pomoč in podporo nadrejenih. Popolno strinjaje je podalo 5 vprašanih zaposlenih (15,6%), medtem ko jih je 6 (18,8%) ostalo neopredeljenih. Da drži, da so na delovnem mestu pravično obravnavani je izrazilo 15 zaposlenih, kar predstavlja 48,4%. Zanimivo pa je, da se s to trditvijo ni niti strinjalo niti nestrinjalo 9 zaposlenih, kar predstavlja 29%. Popolno strinjanje je podalo 6 zaposlenih.

75,1% zaposlenih (oz. 24 zaposlenih) meni, da drži ali povsem drži, da v podjetju vlada razumevanje za zasebno življenje. Ob tem velja poudariti, da pa jih 21,9% vprašanih ostalo neopredeljenih. Vsem zaposlenim je jasno, kaj se od njih pričakuje pri delu. 84,4% zaposlenih je poudarilo, da drži ali povsem drži, da imajo vsa ustrezna sredstva za doseganje zastavljenih ciljev. Zanimivo je, da je 12,5% vprašanih zaposlenih izrazilo, da niti drži niti ne drži, da imajo za doseganje zastavljenih ciljev ustrezna sredstva.

Izpostavimo lahko, da je 81,3% zaposlenih (oz. 16 zaposlenih) izrazilo, da sploh ne drži ali ne drži, da so si lahko vzeli odmor, kadar so si zaželeli. Trije zaposlenih pa so izrazili, da si lahko vzamejo odmor, ko si to želijo.

Prav tako je 34,4% zaposlenih (oz. 11 zaposlenih) poudarilo, da drži ali povsem drži, da so imeli v zadnjem letu možnost se veliko naučiti. Zelo visok je odstotek (28,1%) tistih, ki se s tem niso niti strinjali niti nestrinjali. Isti odstotek je tudi tistih, ki so izrazili, da to ne drži.

Podjetje pa ima rezerve na področju letnih razgovorov, saj je večina zaposlenih (53,1% oz. 17 zaposlenih) izpostavila, da ne drži ali popolnoma ne drži, da so imeli v zadnjem letu v podjetju pogovor o lastnem napredku. 25% zaposlenih (oz. 8 zaposlenih) je ostalo neopredeljenih. Strinanje s tem pa je podalo 7 zaposlenih.

Da so za svoja prizadevanja in dosežke ustrezno plačani, je povsem prepričanih zgolj 12,5% zaposlenih (oz. 4 zaposleni), medtem ko je 15,6% zaposlenih (oz. 5 zaposlenih) izrazilo, da to drži. Tudi pri tej trditvi je relativno visok delež neopredeljenih. Tokrat ta znaša 28,1% (oz. 12 zaposlenih). 43,8% vprašanih pa je menilo, da za svoja prizadevanja in dosežke niso ustrezno plačani. Večina zaposlenih (96,9% oz. 31 zaposlenih) je izrazilo da drži ali povsem drži, da imajo prava znanja in spretnosti za opravljanje svojega dela.

Popolno nestrinjanje s trditvijo »V zadnjih 12 mesecih sem delal, ko sem bil bolan.« sta izrazila 2 zaposlena oz. 6,3% zaposlenih. 16 zaposlenih, kar predstavlja 50% pa je prepričanih, da ne drži, da so delali bolni. S tem se ni niti strinjalo niti ne strinjalo 9,4% zaposlenih (oz. 3 zaposleni). Zaskrbljujoče pa je, da 28,1% (9 zaposlenih) izrazilo, da drži, da so kljub bolezni, delali.

15,6% zaposlenih (oz. 5 zaposlenih) je izrazilo, da trditev »Menim, da je zaradi dela ogroženo moje zdravje in varnost.« niti drži niti ne drži, medtem ko jih je 65,7% (oz. 21 zaposlenih) izrazilo nestrinjanje s to trditvijo (torej, da sploh ne drži oz. ne drži).

Tabela 30: V kolikšni meri držijo naslednje trditve povezane z družbenim okoljem in možnostmi za osebni razvoj?

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Q25** | **V kolikšni meri držijo naslednje trditve:** | | | | | | | | |
|  | Podvprašanja | Odgovori | | | | | Št. enot | Povpr. | Std. Odklon |
|  |  | Sploh ne drži (1) | Ne drži (2) | Niti drži, niti ne drži (3) | Drži (4) | Povsem drži (5) |  |  |  |
| Q25a | Imam pomoč in podporo sodelavcev. | 0 (0,0%) | 0 (0,0%) | 3 (9,4%) | 23 (71,9%) | 6 (18,8%) | 32 | 4,09 | 0,530 |
| Q25b | Imam pomoč in podporo nadrejenih. | 0 (0,0%) | 1 (3,1%) | 6 (18,8%) | 20 (62,5%) | 5 (15,6%) | 32 | 3,91 | 0,689 |
| Q25c | Na delovnem mestu sem pravično obravnavan/-a. | 1 (3,2%) | 0 (0,0%) | 9 (29,0%) | 15 (48,4%) | 6 (19,4%) | 31 | 3,81 | 0,873 |
| Q25d | V podjetju vlada razumevanje za zasebno življenje. | 0 (0,0%) | 1 (3,1%) | 7 (21,9%) | 18 (56,3%) | 6 (18,8%) | 32 | 3,91 | 0,734 |
| Q25e | Jasno mi je, kaj se od mene pričakuje pri delu. | 0 (0,0%) | 0 (0,0%) | 0( 0,0%) | 14 (43,8%) | 18 (56,3%) | 32 | 4,56 | 0,504 |
| Q25f | Za doseganje zastavljenih ciljev imam ustrezna sredstva. | 0 (0,0% ) | 1 (3,1%) | 4 (12,5%) | 16 (50,0%) | 11 (34,4%) | 32 | 4,16 | 0,767 |
| Q25g | Lahko si vzamem odmor, kadar si želim. | 14 (43,8% ) | 12 (37,5% ) | 3 (9,4%) | 2 (6,3%) | 1 (3,1%) | 32 | 1,88 | 1,040 |
| Q25h | V zadnjem letu sem se imel/a možnost veliko naučiti. | 3 (9,4%) | 9 (28,1%) | 9 (28,1%) | 9 (28,1%) | 2 (6,3%) | 32 | 2,94 | 1,105 |
| Q25i | V zadnjem letu sem imel/a v podjetju pogovor o mojem napredku. | 8 (25,0%) | 9 (28,1%) | 8 (25,0%) | 5 (15,6%) | 2 (6,3%) | 32 | 2,50 | 1,218 |
| Q25j | Menim, da sem glede na svoja prizadevanja in dosežke ustrezno plačan/-a. | 8 (25,0%) | 6 (18,8%) | 9 (28,1%) | 5 (15,6%) | 4 (12,5%) | 32 | 2,72 | 1,350 |
| Q25k | Imam prava znanja in spretnosti za opravljanje svojega dela. | 0 (0,0%) | 0 (0,0%) | 1 (3,1%) | 18 (56,3%) | 13 (40,6%) | 32 | 4,38 | 0,554 |
| Q25l | V zadnjih 12 mesecih sem delal/-a, ko sem bil/-a bolan/-a. | 2 (6,3% ) | 16 (50,0% ) | 3 (9,4%) | 9 (28,1%) | 2 (6,3%) | 32 | 2,78 | 1,128 |
| Q25m | Menim, da je zaradi dela ogroženo moje zdravje in varnost. | 6 (18,8%) | 15 (46,9%) | 5 (15,6%) | 6 (18,8%) | 0 (0,0%) | 32 | 2,34 | 1,004 |
|  | Skupaj |  |  |  |  |  | 31 |  |  |

Na vprašanje koliko dni so bili v zadnjih 12 mesecih odsotni z dela zaradi zdravstvenih razlogov so ogovorili vsi zaposleni, veljavni so vili vsi odgovori (Tabela 31). Vprašanje je imelo 3 podvprašanja: od možnosti nič dni do možnosti več kot 15 dni.

Tabela 31: Koliko dni so zaposleni v zadnjih 12 mesecih bili odsotni z dela zaradi zdravstvenih razlogov?

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Q8** | **Koliko dni ste bili v zadnjih 12 mesecih odsotni z dela zaradi zdravstvenih razlogov?** | | | | |
|  | **Odgovori** | **Frekvenca** | **Odstotek** | **Veljavni** | **Kumulativa** |
|  | Nič dni | 18 | 56,3 | 58,1 | 58,1 |
| Q8a | Od 1 do 15 dni | 6 | 18,8 | 19,4 | 77,4 |
| Q8b | Več kot 15 dni | 7 | 21,9 | 22,6 | 100,0 |
| Veljavni | SKUPAJ | 31 | 96,9 | 100,0 |  |
| Manjkajoči |  | 1 | 3,1 |  |  |
|  | Skupaj | 32 | 100,0 |  |  |

Največ (56,3% oz. 18 zaposlenih) jih je odgovorilo, da v zadnjih 12 mesecih niso bili odsotni z dela zaradi zdravstvenih razlogov, 18,8% jih je odgovorilo, da so bili od dela v zadnjih 12 mesecih zaradi zdravstvenih razlogov odsotni več kot 15 dni. 7 zaposlenih, kar predstavlja 21,9%, pa jih je bilo zaradi zdravstvenih razlogov odsotnih do 15 dni. En vprašan na vprašanje ni odgovoril.

V okviru pričujoče kvantitativne raziskave je bilo tudi vprašanje ali bi bili zaposleni pripravljeni delati tudi po izpolnjenih pogojih za upokojitev? Rezultati so predstavljeni v tabeli 33.

Tabela 32: Ali bi zaposleni bili pripravljeni delati tudi po izpolnjenih pogojih za upokojitev?

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Q9** | **Na podlagi odgovorov na spodnje vprašanje bomo ugotavljali doseganje namena in ciljev ter rezultate sofinanciranja projektov v okviru javnega povabila Za podporo podjetjem pri pripravi strategij za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih ter krepitvi njihovih kompetenc pred pričetkom in po koncu izvedbe projektov. Ali bi bili pripravljeni delati tudi po izpolnjenih pogojih za upokojitev?** | | | | |
|  | **Odgovori** | **Frekvenca** | **Odstotek** | **Veljavni** | **Kumulativa** |
| Q9a | Ne, zelo malo verjetno | 9 | 28,1 | 28,1 | 28,1 |
| Q9b | Ne, malo verjetno | 11 | 34,4 | 34,4 | 62,5 |
| Q9c | Da, verjetno | 11 | 34,4 | 34,4 | 96,9 |
| Q9d | Da, zelo verjetno | 1 | 3,1 | 3,1 | 100,0 |
| Veljavni | Skupaj | 32 | 100,0 | 100,0 |  |

Pri naslednjem vprašalniku (Tabela 33), so zaposlenim bile ponujene štiri možnosti. Največ (34,4% oz 11) zaposlenih je odgovorilo, da bi verjetno bili pripravljeni delati tudi po izpolnjenih pogojih za upokojitev in prav toliko je podalo naslednji odgovor: Ne, malo verjetno. 9 zaposlenih (28,1%) pa bi z zelo majhno verjetnostjo nadaljevali z delom. Najmanj (3,1 % oz. 1 zaposleni) pa jih je odgovorilo, da bi bil zelo verjetno pripravljeni delati tudi po izpolnjenih pogojih za upokojitev.

Vprašanje Zakaj ne bi bili pripravljeni delati po izpolnjenih pogojih za zaposlitev? se navezuje na prejšnje vprašanje. Vprašane, ki so na vprašanje o tem, ali bi po izpolnjenih pogojih za upokojitev še bili pripravljeni delati odgovorili z 'Ne, zelo malo verjetno' ali 'Ne, malo verjetno', smo prosili naj pojasnijo zakaj in vpišejo besedilo vprašanja. Vsak zaposleni je odgovoril z originalnim odgovorom in ti so predstavljeni v tabeli 34.

Tabela 33: Podvprašanje – Zakaj ne bi bili pripravljeni delati po izpolnjenih pogojih za zaposlitev?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Q10** | **Če ste obkrožili 'Ne, zelo malo verjetno' ali 'Ne, malo verjetno', prosimo, da opisno pojasnite zakaj.** | |
|  | ČE BI IMELA VSE POGOJE ZA UPOKOJITEV- 40 LET, BI ZAGOTOVO ODŠLA V UPOKOJITEV TER DELO PREPUSTILA MLADIM. |
|  | Glede na pridnost naše starejše populacije je delo premalo plačano,v primerjavi NEKATERIH mladih delavcev. |
|  | glede na telesno držo (sedenje) |
|  | Iztrošenost,dovolj bo 40 let. |
|  | ker bi imela ob upokojitvi 42 let delovne dobe ,ter bi bilo zame preveč fizično in psihično naporno in verjetno nebi bila sposobna opravljat svojih nalog na del. mestu. |
|  | Ker bom zelo star ko bom sev v pokoj |
|  | Ker bom že za v pokoj v letih. |
|  | Ker je dovolj 40 let delovne dobe kjer fizično delaš. |
|  | Ker še imam veliko let preden bom lahko šla v pokoj. |
|  | Mislim, da sem dovolj naredila za firmo |
|  | Ne bi delal zaradi tega ker imam doma kaj delati.(mir,svoboda . |
|  | Premajhno plačilo za kvalitetno opravljeno delo. Sem invalid, ki dela 4 ure in v tem času pogosto opravim več dela, kot pa mladi in zdravi v 8 urah. Pri plači se pa nič ne pozna, kljub temu da nadrejeni ve za to. |
|  | verjetno zato , ker sem invalid |
|  | Zaradi zdravja |
|  | Zaradi zdravstvenih problema. |
|  | Zato ker misli če delaš v proizvodnji posebaj pri peči da se telo istroši in nisi več tako uspešen ni denar vse |
|  | Že imam 42 let pokojninske delovne dobe. |

## Rezultati o vključenih respondentih (Vprašalnik za zbiranje podatkov)

Predstavljamo rezultate o vključenih respondentih raziskave v podjetju STEKLARSKI HRAM d.o.o., ki smo jih pridobili s pomočjo vprašalnika za zbiranje podatkov. Pridobili smo informacije o spolu respondentov; to je zaposlenih starih 45+, ki so vključeni v projekt ASI.

Tabela 34: Spol vprašanih

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Spol** | | | | |
|  | **Odgovori** | **Frekvenca** | **Odstotek** | **Veljavni** | **Kumulativa** |
|  | 1 (Moški) | 14 | 43,8 | 45,2 | 45,2 |
|  | 2 (Ženski) | 17 | 53,1 | 54,8 | 100,0 |
| Veljavni | Skupaj | 31 | 96,9 | 100,0 |  |
|  | Ni odgovoril | 1 | 3,1 |  |  |
|  | Skupaj | 32 | 100,0 |  |  |

Pridobili smo informacije o spolu vprašanih. Tabela 35 kaže, da je izmed 32 vprašanih bilo 14 moških (43,8%) in 17 žensk (53,1%). En respondent ni odgovoril.

Tabela 35: Starostna skupina vprašanih

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **STAR** | **V katero starostno skupino spadate?** | | | | |
|  | **Odgovori** | **Frekvenca** | **Odstotek** | **Veljavni** | **Kumulativa** |
|  | 1 (Manj kot 25 let ) | 0 | 0 % | 0 % | 0 % |
|  | 2 (25 do 29 let) | 0 | 0 % | 0 % | 0 % |
|  | 3 (30 do 54 let) | 30 | 93,8 | 96,8 | 96,8 |
|  | 4 ( 55 let in več) | 1 | 3,1 | 3,2 | 100,0 |
| Veljavni | Skupaj | 31 | 96,9 | 100,0 |  |
| Majkajoči | Ni odgovoril | 1 |  |  |  |
|  | Skupaj | 32 |  |  |  |

Med vprašanimi je bilo 30 zaposlenih starih med 30 in 54 let ter 1 zaposleni, starejši od 55 let (Tabela 36). Nihče iz med vprašanih ni spadal v kategorijo starosti manj kot 25 let, ali med 25 in 29 let. En respondent ni podal odgovora.

Tabela 36: Občina stalnega prebivališča vprašanih

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Q1** | **Občina stalnega prebivališča** | | | | |
|  | **Odgovori** | **Frekvenca** | **Odstotek** | **Veljavni** | **Kumulativa** |
|  | -1 | 1 | 3,1 | 3,1 | 3,1 |
|  | Bistrica ob Sotli | 2 | 6,3 | 6,3 | 9,4 |
|  | Desinić (Hrvaška) | 1 | 3,1 | 3,1 | 12,5 |
|  | Hum na Sutli (Hrvaška) | 1 | 3,1 | 3,1 | 15,6 |
|  | Kozje | 13 | 40,6 | 40,6 | 56,3 |
|  | Majšperk | 1 | 3,1 | 3,1 | 59,4 |
|  | Podčetrtek | 1 | 3,1 | 3,1 | 62,5 |
|  | Pregrada (Hrvaška) | 1 | 3,1 | 3,1 | 65,6 |
|  | Rogaška Slatina | 9 | 28,1 | 28,1 | 93,8 |
|  | Rogatec | 2 | 6,3 | 6,3 | 100,0 |
|  | Total | 32 | 100,0 | 100,0 |  |

Zaposleni, ki so odgovarjali, prihajajo iz različnih krajev podjetja. Največ zaposlenih (13) prihaja iz Kozjega, 9 jih je iz Rogaške Slatine, 2 iz Rogatca in prav toliko iz Bistrice ob Sotli ter tudi drugih krajev.

Tabela 37: Status na trgu dela

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Q2** | **Status na trgu dela** | | | | |
|  | **Podvprašanja** | **Enote** | | | |
|  |  | Frekvence | % | Veljavni  % | Kumulativni % |
| Q2a | Zaposlen – tudi zaposlen za krajši delovni čas, začasno zaposlen, zaposlen za določen čas, podzaposlen | 28 | 87,5 | 90,3 | 90,3 |
| Q2b | Samozaposlen | 3 | 9,4 | 9,7 | 100,0 |
|  | SKUPAJ | 31 | 96,9 | 100,0 |  |
| Majkajoči | Ni odgovoril | 1 | 3,1 |  |  |
|  | Skupaj | 32 | 100,0 |  |  |

Večina zaposleni, ki so odgovarjali (28 oz. 90,3%), so v podjetju zaposleni, kar pomeni zaposleni za nedoločen čas, zaposleni za krajši delovni čas, začasno zaposleni, zaposleni za določen čas ali podzaposleni. V podjetju STEKLARSKI HRAM d. o. o. so bili tudi 3 respondenti, ki so označili, da so samozaposleni (Tabela 38). Iz tabele 38 je tudi razvidno, da 1 respondent na to vprašanje ni odgovoril.

Tabela 38: Stopnja izobrazbe vprašanih

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Q3** | **Izobrazba** | | | | |
|  | **Podvprašanja** | **Enote** | | | |
|  |  | Frekvence | % | Veljavni  % | Kumulativni % |
| Q3a | ISCED 0 (nedokončana osnovna izobrazba pri posameznikih nad 14-15 let) | 0 | 0,0 |  |  |
| Q3b | ISCED 1-2 (osnovna izobrazba) | 12 | 37,5 | 37,5 | 37,5 |
| Q3c | ISCED 3-4 (nižja poklicna in srednja izobrazba | 19 | 59,4 | 59,4 | 96,9 |
| Q3d | ISCED 5-8 (terciarna izobrazba) | 1 | 3,1 | 3,1 | 100,0 |
|  | SKUPAJ | 32 | 100,0 | 100,0 |  |
| Majkajoči | Ni odgovoril | 0 | 0,0 |  |  |
|  | Skupaj | 32 | 100,0 |  |  |

Izmed vprašanih, jih je največ (12 zaposlenih ali 37,5%) doseglo osnovno izobrazbo (Tabela 39). 19 zaposlenih, kar predstavlja 59,4%, je doseglo nižjo poklicno ali srednjo izobrazbo. En zaposleni je imel terciarno izobrazbo.

Tabela 39: Status v gospodinjstvu vprašanih

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Q4** | **Status v gospodinjstvu** | | | | |
|  | **Podvprašanja** | **Enote** | | | |
|  |  | Frekvence | % | Veljavni  % | Kumulativni % |
| Q4a | Gospodinjstvo z enim odraslim članom in vzdrževanim (i) otrok (i) | 18 | 56,3 | 56,3 | 56,3 |
| Q4b | Ne želim odgovoriti | 3 | 9,4 | 9,4 | 65,6 |
| Q4c | Drugo | 11 | 34,4 | 34,4 | 100,0 |
|  | SKUPAJ | 32 | 100,0 | 100,0 |  |

Kot je razvidno iz tabele 18 vprašanih (oz. 56,3%) trdi, da bi se umestili v gospodinjstvo z enim odraslim članom in vzdrževanim otrokom oziroma otroki. 11 zaposlenih oz. 34,4% je izbralo kategorijo drugo. Velja pa tudi omeniti, da trije zaposleni na vprašanje ni želelo odgovoriti.

Tabela 40: Pripadnost skupinam

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Q5** | **Ali spadate v katero od naštetih skupin? (ustrezno označite z X)** | | | | | | | |
|  | **Ali spadate v katero od naštetih skupin?** | **Da** | | **Ne** | | **Ne želim odgovoriti** | |
| **Frekvenca** | **Frekvenca**  **%** | **Frekvenca** | **Frekvenca**  **%** | **Frekvenca** | **Frekvenca**  **%** |
|  | Migranti, udeleženci tujega rodu, manjšine (vključno z marginaliziranimi skupnostmi, kot so npr. Romi) | 1 | 3,2% | 30 | 96,8% | 0 | 0,0% |
| Invalidi | 7 | 21,9% | 24 | 75,0% | 1 | 3,1% |
| Druge prikrajšane osebe (npr. žrtve nasilja, odvisniki, s težavami v duševnem zdravju ipd.) | 0 | 0,0% | 32 | 100,0% | 0 | 0,0% |
| Brezdomci ali prizadeti zaradi izključenosti na področju nastanitve | 0 | 0,0% | 32 | 100,0% | 0 | 0,0% |

Med respondenti je en migrant in 7 invalidov. Ni bilo nobenih drugih prikrajšanih oseb, brezdomcev ali prizadetih zaradi izključenosti na področju nastanitve.

Tabela 41: Dodatna vprašanja

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Q6** | **Dodatna vprašanja (ustrezno označite z X)** | | | | |
|  | **Podvprašanja** | **Da** | | **Ne** | |
|  |  | **Frekvenca** | **Frekvenca**  **%** | **Frekvenca** | **Frekvenca**  **%** |
| Q6a | Ste še (bili) vključeni v dejavnosti izobraževanja/usposabljanja po zaključku usposabljanj po načrtu osebnega in poklicnega razvoja? | 13 | 40,6% | 19 | 59,4% |
| Q6b | Ste pridobili kvalifikacijo po zaključku vključenosti v usposabljanja po načrtu osebnega in poklicnega razvoja? | 10 | 32,3% | 21 | 67,7% |
| Q6c | Ste s podeželjskega (to je manj kot 300 prebivalcev/km² oziroma manj kot 5000 prebivalcev po klasifikaciji Eurostata) | 27 | 87,1% | 4 | 12,9% |

Ob koncu (tabela 42), smo zaposlene vprašali, ali so še (bili) vključeni v dejavnost izobraževanja/usposabljanja, po zaključku usposabljanj po načrtu osebnega in poklicnega razvoja. 13 ali 40,6% vprašanih zaposlenih jih je temu pritrdilo, medetm ko jih 19 ali 59,4% respodnetnov to zanikalo. Prav tako smo jih vprašali, ali so pridobili kvalifikacijo po zaključku vključenosti v usposabljanja po načrtu osebnega in poklicnega razvoja. 21 vprašanih zaposlenih (67,7%) jih je izrazilo, da niso pridobili kvalifikacije po zaključku usposabljanja, medtem ko jih je 10 vprašanih (32,3%) temu pritrdilo. Večina respondentov (27 ali 87,1%) jih prihaja s podeželja in 12,9% z mestnega okolja.

# IDENTIFIKACIJA DEJAVNIKOV, KI V PODJETJU ONEMOGOČAJO OZIROMA ZAVIRAJO UVELJAVLJANJE DO STAREJŠIH ZAPOSLENIH PRIJAZNIH UKREPOV

Iz strukturiranih intervjujev[[2]](#footnote-2), ki smo jih opravili na temelju vnaprej pripravljenih vprašanj z vodji v okviru Sistema Rogaška, je bilo veliko deljenih mnenj. Namreč vodje strokovnih področij so glede upravljanja človeških virov na določeno vprašanje podali različen odgovor.

Najprej smo identificirali, na katerih področjih upravljanja človeških virov ima podjetje STEKLARSKI HRAM d.o.o.[[3]](#footnote-3) trdne temelje in ta so naslednja:

* z zaposlenimi obstaja dialog v okviru rednega internega komuniciranja,
* vzpostavljen je sistem razvoja človeških virov (učenje, izobraževanje, usposabljanje in razvoj) in s tem tudi redno izobraževanje in usposabljanje zaposlenih,
* vpostavljeno je mentorstvo,
* vzpostavljeno je (materialno in nematerialno) nagrajevanje zaposlenih,
* vzpostavljeno je sistematično spremljanje zadovoljstva zaposlenih,
* postavljen je sistem kadrovanja, ki ga tudi izvajajo v praksi,
* vsako delovno mesto ima ocenjena potencialna tveganja za zdravje,
* delovna mesta imajo ergonomsko oceno,
* obstaja program promocije zdravja,
* starejšim zaposlenim je dana možnost uposabljanj na področju informacijske tehnologije,
* starejši zaposleni imajo tudi zagotovljene možnosti izobraževanja na področju tujih jezikov,
* poskrbljeno je, da zaposleni razumejo svoje dolžnosti in pristojnosti,
* zaposleni imajo proste dneve in dneve počitka,
* delo je organizirano tako, da je negotovosti čim manj,
* zagotovljeni sta tehnična in ekonomska varnost delovnih mest[[4]](#footnote-4),
* poskrbljeno je za komunikacijo in prenos informacij znotraj organizacije,
* v primeru težav zaposlenim nudijo potrebno (psihično, fizično pomoč, pravne nasvete,…) pomoč,
* vzpostavljena so usposabljanja o zdravem načinu življenja,
* poskrbljeno je za fizično zmogljivost zaposlenih z najemom športnih objektov,
* znotraj delovnega časa so organizirane aeorbne vaje,
* za zaposlene je organiziran zdrav in topel obrok,
* izvajajo občasne kontrole krvnega tlaka, ravni holesterola in sladkorja zaposlenih,
* zaposlene usposabljajo o pomenu občasnega pravilnega razgibavanja na delovnem mestu,
* poskrbljeno je za ponazarjanje pravilnega izvajanja vaj zaposlenih.

Na temelju intervjujev smo razbrali sledeče dejavnike, ki bi potencialno lahko ogrožali izvajanje ukrepov upravljanja starejših zaposlenih in ti so naslednji:

* Podjetje ima manjko na področju strategije upravljanja človeških virov kot tudi strategije upravljanja starejših zaposlenih.
* Podjetje se sistematično ne loteva:
  + motiviranja zaposlenih,
  + sodelovanja med generacijami oz. ne spodbuja medgeneracijskega sodelovanja,
  + razvoja zaposlenih,
  + upravljanja raznolikosti zaposlenih,
  + merjenja organizacijske klime,
  + kroženja zaposlenih na delovnih mestih ali na delovnih nalogah,
  + dvigovanja delovne sreče zaposlenih.
* Do sedaj podjetje še ni izvajalo ukrepov upravljanja starejših zaposlenih kot npr.
  + prilagajanje vsebina dela in delovnih mest starejšim zaposlenim,
  + prilagajanje pogojev dela starejšim zaposlenim,
  + skrb za motivacijo starejših zaposlenih,
  + delitev delovnega mesta,
  + prehod s polnega na krajši delovnik,
  + izvajanje programov usposabljanja in izobraževanja, ki so prilagojeni posebej starejšim zaposlenim,
  + zagotovitev usposabljanja starejših zaposlenih na področju informacijske tehnologije,
  + zmanjševanje prisotnosti stereotipov o starejših zaposlenih.

Tudi iz parcialne analize organizacijske klime izhaja nekaj dejavnikov, ki bi lahko v okviru Sistema Rogaška potencialno ovirali upravljanje starejših zaposlenih in ti so:

* nevključevanje zaposlenih v postavljanje ciljev,
* seznanitev zaposlenim s politiko podjetja,
* jasna opredelitev in uravnoteženje pristojnosti in odgovornosti zaposlenih na posameznih delovnih mestih,
* premalo učinkovit in transparenten način merjenja delovne uspešnosti,
* nesistematično vzpodbujanje ustvarjalnosti in samoiniciativnosti zaposlenih,
* premalo celovite povratne informacije zaposlenim (pohvale in graje, če so te upravičene in na pravilni način izražene),
* sistem internega komuniciranja in komuniciranja z okoljem,
* ni vzpostavljenega sistema nasledstev,
* sistem izobraževanja in usposabljanja, ki vključuje osebnostni razvoj zaposlenih,
* varnost zaposlitve,
* medsebojni odnosi.

Kljub dejavnikom, ki trenutno zavirajo uveljavljanje starejšim, oziroma do starejših prijaznih ukrepov, gre za kategorije, ki jih podjetje STEKLARSKI HRAM d.o.o. lahko prepričljivo izboljša. To je moč doseči z vpeljavo ustreznih strategij, ukrepov oziroma aktivnosti. Nekatere izmed njih bomo predstavili tudi v nadaljevanju.

# NAČRT PROGRAMOV/UKREPOV ZA UČINKOVITO UPRAVLJANJE STAREJŠIH ZAPOSLENIH

Načrt ukrepov za učinkovito upravljanje starejših vključuje ukrepe iz Kataloga ukrepov za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih, ki jih je v letu 2017 objavil Javni štipendijski, razvojni, invalidski in preživninski sklad Republike Slovenije in so definirani na naslednjih vsebinskih sklopih:

* Promocija in varovanje zdravja,
* Ergonomija, prilagoditev dela in delovnega časa,
* Kadrovski razvoj, kompetence in usposabljanje,
* Medgeneracijsko povezovanje in ozaveščanje,
* Zavzetost in vključenost ter
* drugo.

Prav tako smo pri načrtovanju ukrepov upoštevali tudi Inkluzivne prakse ravnanja s starejšimi zaposlenimi (2015, Advancis Business Services) in na podlagi priročnika Motivating Elederly Employees for Training and Change (2014, MEET Change, Project, Gospodarska zbornica). Na teh temeljih smo nato pripravili nabor ukrepov učinkovitega upravljanja s starejšimi zaposlenimi. Določeni ukrepi pa so bili razviti posebej za podjetje STEKLARNA ROGAŠKA d.o.o.

Tabela 42: Ukrepi za učinkovito upravljanje s starejšimi zaposlenimi

| **PODROČJE** | **PREDLAGAN UKREP** | **AKTIVNOSTI/LASTNOSTI UKREPA** |
| --- | --- | --- |
| **Promocija in varovanje zdravja** | Več krajših odmorov | Več krajših odmorov |
| Nemoteni odmori |
| Rotiranje odmorov med zaposlenimi |
| Telovadba na delovnem mestu | Krajše vaje prilagojene delovnim skupinam |
| Izvedba pred pričetkom delovnega procesa in med njim |
| Razbremenitev prisilne drže |
| Športno aktivni skozi celo leto | Zagotovitev športnih kart v športno-rekreacijskih centrih |
| Občasne meritve krvnega tlaka in sladkorja v krvi | Merjenje omenjenih kategorij |
| Svetovanje o preventivnem delovanju oz. eventualnem korektivnem ukrepanju |
| Prijazen povratek na delo | Postopne obremenitve po daljšem bolniškem staležu |
| Upoštevanje zdravstvenih težav zaposlenega |
| Prilagajanje trenutnim zmožnostim |
| Zdravo staranje | Izvajanje skupinskih delavnic o zdravem življenjskem slogu |
| Notranji ali zunanji strokovnjaki |
| Oblikovanje ustreznega nabora zanimivih tem, povezanih s staranjem |
| Nagrada SPA | Enkrat letno |
| Zaposlenemu ali zaposlenim podarijo tretma |
| Izbor na podlagi natančno določenih meril |
| Prilagojena prehrana | Upoštevanje specifičnih potreb zaposlenih glede prehrane |
| Obvladovanje stresa | Gre za aktivnosti za ozaveščanje o stresu (simptomih, posledicah, načinih za njegovo obvladovanje na ravni posameznika in organizacije) |
| **Ergonomija, prilagoditev dela in delovnega čas** | Preglednejše ikone in večja pisava | Poenoteni ključni dokumenti |
| Sistemska ureditev ikon za starejše |
| Zagotavljanje napitkov | Nenehen dostop zdravih napitkov |
| Napitki so posebej pomembni za zaposlene izpostavljene toplotnim vplivom (proizvodni delavci v poletnih dneh) |
| Voda, izotonični napitki |
| Obvladovanje hrupa | Zmanjšanje hrupa kjer je to možno |
| Absorbcija, izolacija ali modifikacija |
| Možnost sobe za odmor / počitek |
| Toplotno udobje | Zmanjšanje vpliva nevarnega vedenja |
| Primerna delovna oprema, prilagoditev delovnega okolja |
| Zmanjšanje izmeničnih se temperatur |
| Prožno delo[[5]](#footnote-5) | Fleksibilno načrtovanje delovnega časa |
| Zaposleni sodeluje pri izbiri Prihoda in odhoda na delo – čas izbere sam znotraj okvirjev |
| Strnjen delovni čas |
| Enako število opravljenih ur |
| Stojim ali sedim | Omogočanje kombinacije sedečega ali stoječega dela |
| Samoodločanje zaposlenih, kaj v danem trenutku bolj ustreza. |
| Doseganje večje fleksibilnosti telesa. |
| Minimiziranje prisilne drže |
| Ergonomija na delovnem mestu | Uporaba ergonomsko prilagojenih delovnih pripomočkov (stol, miza, čevlji, …). |
| Optimalna razsvetljava, ustrezna klima |
| Preprečitev sčasoma razvijajočih se poškodb, bolezni in delovnih nezmožnosti |
| Vplivanje na zdravje, zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih. |
| Zmanjševanje nepredvidenih stroškov |
| Ozaveščanje zaposlenih o pomenu ergonomije | Izobraževanje in osveščanje zaposlenih o ergonomiji sedenja, varni manipulaciji z bremeni – dvigovanje težkih bremen, vlečenje in potiskanje, itn. ter dodatnih vsebinah za ohranjanje in krepitev zdravja na delovnem mestu in izven njega. |
| Rotacija delovnih mest in delovnih nalog | Kroženje delavcev znotraj delovnega procesa |
| Spoznavanje nalog drugih sodelavcev |
| Spoznavanje medsebojnih vplivov delovnih nalog |
|  | Prerazporeditve | Uskladitve zahtev delovnih mest z možnostmi in sposobnostmi zaposlenih |
| Upoštevanje potreb dela, ohranitev zdravja, razvoja kariere, |
| Pozornost na navzdol nespremenjeno plačo zaposlenih. |
| Upoštevanje sistematizacije delovnih mest |
| Delo od doma ali z oddaljene lokacije[[6]](#footnote-6) | Opravljanje aktivnosti od doma |
| Pomembnost povezave s podjetjem in ostalimi zaposlenimi |
| Običajno od 1 do 3 dni tedensko |
| Oblikovanje sistema vrednotenja prožnega, fleksibilnega in praktičnega dela |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Tehnološke izboljšave in avtomatizacija, kjer so težka fizična dela | Ocena tveganj za posamezna delovna mesta |
| Analiza poslovnega procesa |
| Nabava novih strojnih naprav |
| Integracija teh v proizvodni proces |
| **Kadrovski razvoj, kompetence in usposabljanje** | Optimalna kadrovska struktura – deficitarni poklici | Opredelitev ključnih delovnih mest |
| Zagotavljanje optimalnega števila zaposlenih na ključnih delovnih mestih |
| Razvoj zaposlenih na ključnih delovnih mestih |
| Letni razgovor z vodjo | Razgovor prilagojen starejšim zaposlenim |
| Išče se močne točke starejših |
| Po razgovoru se napravi načrt |
| Razvojni načrti | Izdelava specifičnega razvojnega načrta za zaposlene |
| Prilagoditve specifičnim kompetencam in osebnostnim značilnostim |
| Upoštevanje individualnih preferenc |
| Izvajanje strategij vseživljenjskega učenja | Motiviranje in spodbujanje k vseživljenjskemu učenju |
| Izpostavljanje pomembnosti znaj in spretnosti |
| Izbor ustreznih učnih metod |
| Odpravljanje strahu pred izobraževanjem |
| Opravljanje analize izobraževalnih potreb |
| Pridobivanje kompetenc | Upoštevanje potreb in zahtev ciljne populacije |
| Vzpostavitev varnega okolja za usposabljanje |
| Povezovanje s sistemom usposabljanja |
| Izvajanje v skladu z razvojnimi načrti |
| Vprašajmo zaposlene | Izvajanje raziskav zadovoljstva zaposlenih |
| Izvajanje raziskav zavzetosti zaposlenih |
| Izvajanje drugih raziskav |
| **Medgeneracijsko povezovanje in ozaveščanje** | Medgeneracijsko sodelovanje | Medgeneracijske značilnosti |
| Promocija vloge posameznih generacij |
| Generacijska komplementarnost (Povezovanje vodje baby boom in namestnika Y generacije) |
| Spodbujanje medgeneracijske solidarnosti |
| Obratno mentorstvo | Mladi mentorji poučujejo starejše sodelavce |
| Mnogokrat navezujoče se na informacijsko tehnologijo |
| Delovanje na podlagi bazena mladih mentorjev |
| Individualna raven ali prenos znanja v skupini |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Izmenjevalnica izkušenj | Organizacija tematskih srečanj |
| Časovno omejena izmenjava informacij, mnenj in izkušenj |
| Običajno v naprej določena tema |
| Kava modrosti | Omogočanje zaposlenim, da vsaj enkrat letno spijejo kavo z vodstvom |
| Izpoved teženj, predlogov, … |
| Mentorski sistem | Ustvarjanje nabora mentorjev |
| Dodelitev ustreznega mentorja |
| Natančno določanje aktivnosti, vloge in odgovornosti |
| Podpora ustreznih metodologij |
| Nagrajevanje mentorjev |
| Možno sodelovanje z zunanjimi strokovnjaki |
| Druženje povezuje | Spodbujanje neformalnega druženja |
| Organiziranje aktivnosti – športne igre, pikniki, pohodi, … |
| Snovanje na osnovi medgeneracijske pripadnosti |
| Redno in organizirano izvajanje |
| Vključeni pri načrtovanju strategij in spodbud | Upoštevanje idej, predlogov, izkušenj |
| Skupno izoblikovanje strategije učinkovitega upravljanja s starejšimi zaposlenimi |
| **Zavzetost in vključenost** | Cenimo zvestobo in pripadnost | Izdelava Sistema s kriteriji za podeljevanje priznanj in nagrad za dolgotrajno delovno dobo. |
| Določitev kriterijev za podeljevanje priznanj in nagrad |
| Uporaba denarnih nagrad, priznanj simbolnih ali materialnih vrednosti |
| Podelitev ob slavnostnem vzdušju, javna izpostava nagrajencev, prisotnost vodstva. |
| Timsko delo | Samoupravljalni timi |
| Projektni timi |
| V tuji koži | Opazovanje sodelavcev |
| Razumevanje situacij, percepcij in interpretacij sodelavcev |
| Izboljševanje empatije pri zaposlenih |
| Pilotna, postopna in skrbna vpeljava ukrepa. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Zbiranje koristnih predlogov - Sistem koristnih predlogov in inovacij | Podajanje koristnih predlogov |
| Inoviranje |

# AKCIJSKI NAČRT ZA UVEDBO DO STAREJŠIH ZAPOSLENIH PRIJAZNIH UKREPOV

## Cilji uvedbe projekta ASI 2019 v podjetje

Na področju upravljanja starejših zaposlenih smo do leta 2025 cilje definirali po metodi SMART, kar pomeni, da so cilji:

* specifični (določeni s številkami in časovnimi roku),
* merljivi (določeni tako, da jih lahko izmerimo),
* dosegljivi (postavljeni tako, da so dosegljivi in realistični),
* ustrezni (kar pomeni, da ustrezajo naši glavni poslovni strategiji in so skladni s trenutnimi marketinškimi aktivnostmi) ter
* časovno določeni.

V skladu s tem smo postavili naslednje cilje, pri čemer je izhodiščno leto, s katerim bomo primerjali realizacijo ciljev leto 2020, saj je takrat podjetje začelo sistematično upravljati s starejšimi zaposlenimi:

1. Do leta 2023 znižati bolniško odsotnost starejših za 2% v primerjavi z letom 2020.
2. Do leta 2023 povišati zavzetost starejših zaposlenih za 3%.
3. Do leta 2023 povišati motiviranost starejših zaposlenih za 3%.
4. Do leta 2023 povišati zadovoljstvo starejših zaposlenih za 5%.
5. Do leta 2023 znižati prezentizem starejših zaposlenih za 3%.
6. Vsako leto povišanje inovativnosti (število koristnih predlogov in inovacij) starejših zaposlenih za 6%.
7. Do leta 2025 izboljšati organizacijsko klimo za 10%.
8. Do leta 2025 zmanjšati število predčasnih upokojitev za 2%.
9. Število starejših zaposlenih, ki bodo prevzeli nove vloge (kot so npr. mentor, sponzor, coach), bo leta 2023 doseglo število 30.
10. Raven stresa pri starejših zaposlenih bomo do leta 2025 znižali za 6% kar bo podjetje izmerilo z anketnim vprašalnikom.
11. Število poškodb pri delu za starejše zaposlene se bo do leta 2025 znižalo za 90%, saj je cilj Fiskars skupine 0 nesreč do leta 2027.

V nadaljevanju pa navajamo cilje uvedbe projekta ASI za leto 2020 in 2021 za podjetje STEKLARNA ROGAŠKA d.o.o. in ti so:

* izdelati strategijo za upravljanje s starejšimi zaposlenimi, ki se bo izvajala v naslednjih letih;
* aktivno vsako leto vključevati ciljno skupino v izvajanje strategije (ko dosežejo prag 45+);
* izdelati načrte osebnega in poklicnega razvoja (NOPR) starejših zaposlenih in jih učinkovito izvajati;
* meriti uspešnost izvajanja ukrepov in vključevanja starejših zaposlenih v izvajanje ukrepov in pridobivati povratne informacije ter sprotno prilagajati ukrepe potrebam zaposlenih in podjetju;
* z izvajanjem ukrepov zagotoviti prijetnejšo organizacijsko klimo in povečati zadovoljstvo starejših zaposlenih v podjetju;
* izvesti motivacijske programe za starejše zaposlene;
* izvesti usposabljanja na področju vseživljenjske karierne orientacije za pridobivanje kompetenc starejših zaposlenih;
* izvesti medgeneracijski prenos znanja in izkušenj med sodelavci;
* integrirati novo usposobljene starejše zaposlene z ostalimi zaposlenimi v kreativne delovne time;
* ozavestiti vodstvo podjetja o pomenu upravljanja s starejšimi zaposlenimi;
* ohraniti uspešno poslovanje podjetja v prihodnosti.

## Pričakovani rezultati projekta ASI 2019 za starejše

Pričakovani rezultati projekta za starejše zaposlene so:

* izdelana strategija za upravljanje s starejšimi zaposlenimi;
* izdelani načrti osebnega in poklicnega razvoja starejših zaposlenih;
* organizirani, izvedeni ter obiskani motivacijski programi s predstavniki iz ciljne skupine;
* izvedena usposabljanja na področju vseživljenjske karierne orientacije ter novo pridobljene kompetence zaposlenih, ki jim bodo pomagale pri njihovem nadaljnjem delu;
* izvedena usposabljanja na področju pridobivanja novih kompetenc zaposlenih;
* izvedeni planirani ukrepi – programi;
* opazno medgeneracijsko sodelovanje med sodelavci in novi kreativni delovni timi;
* prevzemanje novih vlog (npr. mentor);
* povečana inovativnost;
* uspešno poslovanje podjetja v prihodnosti.

Cilje bomo dosegali z ukrepi, ki so definirani na petih vsebinskih področjih in jih podjetje za obdobje od leta 2020 do 2025 vrednoti na cca 80.000 EUR. Investirana sredstva bodo delno lastna sredstva podjetja, deloma sredstva ASI.

## Operativni načrt

V tabeli 44 smo za vsak ukrep, določili izhodiščne in ciljne vrednosti, terminski plan (torej začetek in konec aktivnosti) ter odgovorno osebno.

Tabela 43: Operativni načrt

| **UKREP IN AKTIVNOST** | **IZHODIŠČNA VREDNOST** | **CILJNA VREDNOST** | **ZAČETEK IZVAJANJA** | **KONEC IZVAJANJA** | **ODGOVORNA OSEBA** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Več krajših odmorov | se izvaja | dosledno dnevno izvajanje | pred leti | trajno izvajanje | Direktor podjetja in področni vodja |
| Telovadba na delovnem mestu | se izvaja | dosledno dnevno izvajanje | pred leti | trajno izvajanje | Direktor podjetja in vodja VZPD in področni vodja |
| Športno aktivni skozi celo leto | se izvaja | dosledno dnevno izvajanje čim večjega števila zaposlenih | pred leti | trajno izvajanje | Direktor podjetja in direktor VZPD |
| Občasne meritve krvnega tlaka in sladkorja v krvi | se izvaja | do največ dvakrat letno | pred leti | trajno izvajanje | Direktor podjetja in direktor VZPD |
| Prijazen povratek na delo | se ne izvaja | dosledno dnevno izvajanje | 1.10.2020 | trajno izvajanje | Direktor podjetja, vodja kadrovske in področni vodja |
| Zdravo staranje | se delno izvaja | do največ dvakrat letno | pred leti | trajno izvajanje | Direktor podjetja in direktor VZPD |
| Nagrada SPA | se ne izvaja | enkrat letno | 1.10.2020 | trajno izvajanje (upoštevajoč poslovni plan) | Direktor podjetja in vodja kadrovske |

| **UKREP IN AKTIVNOST** | **IZHODIŠČNA VREDNOST** | **CILJNA VREDNOST** | **ZAČETEK IZVAJANJA** | **KONEC IZVAJANJA** | **ODGOVORNA OSEBA** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Prilagojena prehrana | se izvaja | dosledno dnevno izvajanje | pred leti | trajno izvajanje | Direktor podjetja in PR |
| Obvladovanje stresa | se izvaja | dosledno dnevno izvajanje | pred leti | trajno izvajanje | Direktor podjetja, direktor VZPD in vodja kadrovske |
| Zagotavljanje napitkov | se izvaja | dosledno dnevno izvajanje | pred leti | trajno izvajanje | Direktor podjetja in vodja nabave |
| Obvladovanje hrupa | se izvaja | dosledno dnevno izvajanje | pred leti | trajno izvajanje | Direktor podjetja, vodja VZPD in področni vodje |
| Toplotno ugodje | se izvaja | dosledno dnevno prizadevanje za izboljšanje | pred leti | trajno prizadevanje | Direktor podjetja, vodja VZPD in področni vodje VZPD |
| Preglednejše ikone in večja pisava | se izvaja | dosledno dnevno izvajanje | pred leti | trajno izvajanje | Direktor podjetja in področni vodje |
| Stojim ali sedim | se delno izvaja | dosledno dnevno izvajanje | pred leti | trajno izvajanje | Direktor podjetja, direktor VZPD, področni vodje |
| Ergonomija na delovnem mestu | se delno izvaja | stalna naloga | pred leti | trajno izvajanje | Direktor podjetja, direktor VZPD, področni vodje |
| Ozaveščanje zaposlenih o pomenu ergonomije | se izvaja | dosledno dnevno izvajanje | pred leti | trajno izvajanje | Direktor podjetja, direktor VZPD, področni vodje |
| Rotacija delovnih mest in delovnih nalog | se delno izvaja | dosledno dnevno izvajanje glede na presojo operativnih vodij | pred leti | trajno izvajanje | Direktor podjetja, vodja kadrovske, področni vodje |
| Prožno delo – gibljiv delovni čas | se delno izvaja[[7]](#footnote-7) | dosledno dnevno izvajanje | pred leti | trajno | Direktor podjetja, vodja kadrovske službe |
| Prerazporeditve | se delno izvaja | dosledno dnevno izvajanje | pred leti | trajno izvajanje | Direktor podjetja, vodja kadrovske področni vodje |
| Delo od doma ali z oddaljene lokacije | se delno izvaja | izvajanje za določena DM v skladu z oblikovanim pravilnikom | marec 2020 | trajno izvajanje (posebej ob izrednih dogodkih) | Direktor podjetja in vodja kadrovske |
| Tehnološke izboljšave in avtomatizacije | se izvaja | dosledno dnevno izvajanje | pred leti | trajno | Direktor in raziskave in razvoj |
| Optimalna kadrovska struktura | se izvaja | dosledno dnevno izvajanje | pred leti | trajno | Direktor in vodja kadrovske, področni vodje |
| Letni razgovor z vodjo | se delno izvaja | dosledno izvajanje na letni ravni | pred leti | trajno izvajanje | Direktor podjetja in kadrovske |
| Razvojni načrti za zaposlene | se ne izvaja | oblikovanje in potem dopolnitve na letni ravni | 1.6.2020 | trajno izvajanje (stalne posodobitve) | Direktor podjetja in vodja kadrovske |
| Izvajanje strategij vseživljenjskega učenja | se izvaja | dosledno izvajanje v skladu z načrti | pred leti | trajno izvajanje | Direktor podjetja in vodja kadrovske, področni vodje |
| Pridobivanje kompetenc | se izvaja | dosledno dnevno izvajanje | pred leti | trajno izvajanje | Direktor podjetja in vodja kadrovske, področni vodje |
| Vprašajmo zaposlene | se izvaja | dosledno izvajanje na letni ravni | pred leti | trajno izvajanje | Direktor podjetja in vodja kadrovske |

| **UKREP IN AKTIVNOST** | **IZHODIŠČNA VREDNOST** | **CILJNA VREDNOST** | **ZAČETEK IZVAJANJA** | **KONEC IZVAJANJA** | **ODGOVORNA OSEBA** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Medgeneracijsko sodelovanje | se delno izvaja | dosledno dnevno izvajanje | pred leti | trajno izvajanje | Direktor podjetja in vodja kadrovske, področni vodje |
| Obratno mentorstvo | se delno izvaja | dosledno dnevno izvajanje | pred leti | trajno izvajanje | Direktor podjetja in vodja kadrovske |
| Izmenjevalnica izkušenj | se delno izvaja | dosledno dnevno izvajanje | pred leti | trajno izvajanje | Direktor podjetja in vodja kadrovske, področni vodja |
| Kava modrosti | se ne izvaja | izvajanje vsaj enkrat letno | 1.9.2020 | trajno izvajanje | Direktor podjetja in področni vodje |
| Mentorski sistem | se delno izvaja, zahteva nadgradnjo | dosledno dnevno izvajanje | pred leti | trajno izvajanje | Direktor podjetja vodja kadrovske, področni vodje |
| Druženje povezuje | se izvaja | dosledno dnevno izvajanje | pred leti | trajno izvajanje | Direktor podjetja vodj VZPD, področni vodje |
| Vključenost pri načrtovanju akcijskih ciljev | se delno izvaja | dosledno izvajanje ob vsakokratnem načrtovanju | 1.9.2020 | trajno izvajanje | Direktor podjetja in skupina za VZPD |
| Cenimo zvestobo in pripadnost | se izvaja | dosledno dnevno izvajanje | pred leti | trajno izvajanje | Direktor podjetja in vodja kadrovske, PR |
| Timsko delo | se delno izvaja | dosledno dnevno izvajanje | pred leti | trajno izvajanje | Direktor podjetja, področni vodje, vodja kakovosti |
| V tuji koži | se delno izvaja | dosledno dnevno izvajanje | pred leti | trajno izvajanje | Direktor podjetja in področni vodje, vodja kakovosti |

| **UKREP IN AKTIVNOST** | **IZHODIŠČNA VREDNOST** | **CILJNA VREDNOST** | **ZAČETEK IZVAJANJA** | **KONEC IZVAJANJA** | **ODGOVORNA OSEBA** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Zbiranje koristnih predlogov - Sistem koristnih predlogov in inovacij | se izvaja | dosledno dnevno izvajanje | pred leti | trajno izvajanje | Direktor podjetja in področni vodje |

V tabeli 45 in 46 ter 47 so operativni načrti po posameznih odgovornih nosilcev.

Tabela 44: Operativni načrt za direktorja podjetja in/ ali vodjo kadrovske službe in / ali področne vodje[[8]](#footnote-8)

| **UKREP IN AKTIVNOST** | **IZHODIŠČNA VREDNOST** | **CILJNA VREDNOST** | **ZAČETEK IZVAJANJA** | **KONEC IZVAJANJA** | **ODGOVORNA OSEBA** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Več krajših odmorov | se izvaja | dosledno dnevno izvajanje | pred leti | trajno izvajanje | Direktor podjetja in področni vodja |
| Prijazen povratek na delo | se ne izvaja | dosledno dnevno izvajanje | 1.10.2020 | trajno izvajanje | Direktor podjetja, vodja kadrovske in področni vodja |
| Nagrada SPA | se ne izvaja | enkrat letno | 1.10.2020 | trajno izvajanje (upoštevajoč poslovni plan) | Direktor podjetja in vodja kadrovske |
| Preglednejše ikone in večja pisava | se izvaja | dosledno dnevno izvajanje | pred leti | trajno izvajanje | Direktor podjetja in področni vodje |
| Rotacija delovnih mest in delovnih nalog | se delno izvaja | dosledno dnevno izvajanje na temelju presoj operativnih vodij | delno že pred leti | trajno izvajanje | Direktor podjetja, vodja kadrovske, področni vodje |
| Prožno delo – gibljiv delovni čas | se izvaja (v delu podjetja, kjer je to možno) | dosledno dnevno izvajanje | pred leti | trajno | Direktor podjetja, vodja kadrovske službe |
| Prerazporeditve | se delno izvaja | dosledno dnevno izvajanje | delno že pred leti | trajno izvajanje | Direktor podjetja, vodja kadrovske področni vodje |
| Delo od doma ali z oddaljene lokacije | se delno izvaja | izvajanje za določena DM v skladu z oblikovanim pravilnikom | marec 2020 | trajno izvajanje (posebej ob izrednih dogodkih) | Direktor podjetja in vodja kadrovske |
| Optimalna kadrovska struktura | se izvaja | dosledno dnevno izvajanje | pred leti | trajno | Direktor in vodja kadrovske, področni vodje |
| Letni razgovor z vodjo | se delno izvaja | dosledno izvajanje na letni ravni | pred leti | trajno izvajanje | Direktor podjetja in kadrovske |
| Razvojni načrti za zaposlene | se ne izvaja | oblikovanje in potem dopolnitve na letni ravni | 1.6.2020 | trajno izvajanje (stalne posodobitve) | Direktor podjetja in vodja kadrovske |
| Izvajanje strategij vseživljenjskega učenja | se izvaja | dosledno izvajanje v skladu z načrti | pred leti | trajno izvajanje | Direktor podjetja in vodja kadrovske, področni vodje |
| Pridobivanje kompetenc | se izvaja | dosledno dnevno izvajanje | pred leti | trajno izvajanje | Direktor podjetja in vodja kadrovske, področni vodje |
| Vprašajmo zaposlene | se izvaja | dosledno izvajanje na letni ravni | pred leti | trajno izvajanje | Direktor podjetja in vodja kadrovske |
| Medgeneracijsko sodelovanje | se delno izvaja | dosledno dnevno izvajanje | pred leti | trajno izvajanje | Direktor podjetja in vodja kadrovske, področni vodje |
| Obratno mentorstvo | se delno izvaja | dosledno dnevno izvajanje | pred leti | trajno izvajanje | Direktor podjetja in vodja kadrovske |
| Izmenjevalnica izkušenj | se delno izvaja | dosledno dnevno izvajanje | pred leti | trajno izvajanje | Direktor podjetja in vodja kadrovske, področni vodja |
| Kava modrosti | se ne izvaja | izvajanje vsaj enkrat letno | 1.9.2020 | trajno izvajanje | Direktor podjetja in področni vodje |
| Mentorski sistem | se delno izvaja, zahteva nadgradnjo | dosledno dnevno izvajanje | pred leti | trajno izvajanje | Direktor podjetja vodja kadrovske, področni vodje |
| Cenimo zvestobo in pripadnost | se izvaja | dosledno dnevno izvajanje | pred leti | trajno izvajanje | Direktor podjetja in vodja kadrovske, PR |
| Zbiranje koristnih predlogov - Sistem koristnih predlogov in inovacij | se izvaja | dosledno dnevno izvajanje | pred leti | trajno izvajanje | Direktor podjetja in področni vodje |

Tabela 45: Operativni načrt – direktor podjetja in / ali vodja VZPD in / ali področni vodje

| **UKREP IN AKTIVNOST** | **IZHODIŠČNA VREDNOST** | **CILJNA VREDNOST** | **ZAČETEK IZVAJANJA** | **KONEC IZVAJANJA** | **ODGOVORNA OSEBA** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Telovadba na delovnem mestu | se izvaja | dosledno dnevno izvajanje | pred leti | trajno izvajanje | Direktor podjetja in vodja VZPD in področni vodja |
| Športno aktivni skozi celo leto | se izvaja | dosledno dnevno izvajanje čim večjega števila zaposlenih | pred leti | trajno izvajanje | Direktor podjetja in direktor VZPD |
| Občasne meritve krvnega tlaka in sladkorja v krvi | se izvaja | do največ dvakrat letno | pred leti | trajno izvajanje | Direktor podjetja in direktor VZPD |
| Zdravo staranje | se delno izvaja | do največ dvakrat letno | pred leti | trajno izvajanje | Direktor podjetja in direktor VZPD |
| Obvladovanje stresa | se izvaja | dosledno dnevno izvajanje | pred leti | trajno izvajanje | Direktor podjetja , direktor VZPD in vodja kadrovske |
| Obvladovanje hrupa | se izvaja | dosledno dnevno izvajanje | pred leti | trajno izvajanje | Direktor podjetja, vodja VZPD in področni vodje |
| Toplotno ugodje | se izvaja | dosledno dnevno prizadevanje za izboljšanje | pred leti | trajno prizadevanje | Direktor podjetja, vodja VZPD in področni vodje VZPD |
| Stojim ali sedim | se delno izvaja | dosledno dnevno izvajanje | pred leti | trajno izvajanje | Direktor podjetja, direktor VZPD, področni vodje |
| Ergonomija na delovnem mestu | se delno izvaja | stalna naloga | pred leti | trajno izvajanje | Direktor podjetja, direktor VZPD, področni vodje |
| Ozaveščanje zaposlenih o pomenu ergonomije | se izvaja | dosledno dnevno izvajanje | pred leti | trajno izvajanje | Direktor podjetja, direktor VZPD, področni vodje |
| Druženje povezuje | se izvaja | dosledno dnevno izvajanje | pred leti | trajno izvajanje | Direktor podjetja vodj VZPD, področni vodje |
| Vključenost pri načrtovanju akcijskih ciljev | se delno izvaja | dosledno izvajanje ob vsakokratnem načrtovanju | 1.9.2020 | trajno izvajanje | Direktor podjetja in skupina za VZPD |

Tabela 46: Operativni načrt – direktor / področni vodje / PR / nabava / raziskave in razvoj

| **UKREP IN AKTIVNOST** | **IZHODIŠČNA VREDNOST** | **CILJNA VREDNOST** | **ZAČETEK IZVAJANJA** | **KONEC IZVAJANJA** | **ODGOVORNA OSEBA** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Več krajših odmorov | se izvaja | dosledno dnevno izvajanje | pred leti | trajno izvajanje | Direktor podjetja in področni vodja |
| Prilagojena prehrana | se izvaja | dosledno dnevno izvajanje | pred leti | trajno izvajanje | Direktor podjetja in PR |
| Zagotavljanje napitkov | se izvaja | dosledno dnevno izvajanje | pred leti | trajno izvajanje | Direktor podjetja in vodja nabave |
| Preglednejše ikone in večja pisava | se izvaja | dosledno dnevno izvajanje | pred leti | trajno izvajanje | Direktor podjetja in področni vodje |
| Tehnološke izboljšave in avtomatizacije | se izvaja | dosledno dnevno izvajanje | pred leti | trajno | Direktor in raziskave in razvoj |
| Kava modrosti | se ne izvaja | izvajanje vsaj enkrat letno | 1.9.2020 | trajno izvajanje | Direktor podjetja in področni vodje |
| Timsko delo | se delno izvaja | dosledno dnevno izvajanje | pred leti | trajno izvajanje | Direktor podjetja, področni vodje, vodja kakovosti |
| V tuji koži | se delno izvaja | dosledno dnevno izvajanje | pred leti | trajno izvajanje | Direktor podjetja in področni vodje, vodja kakovosti |
| Zbiranje koristnih predlogov - Sistem koristnih predlogov in inovacij | se izvaja | dosledno dnevno izvajanje | pred leti | trajno izvajanje | Direktor podjetja in področni vodje |

Iz operativnega načrta izhaja, da podjetje nekaj ukrepov že izvaja in bo te izvajalo tudi v prihodnje. K tem ukrepom pa je dodalo še nove, ki so podrobno opisani tudi v prilogi.

## Finančni, organizacijski in časovni vidik uvajanja ukrepov

Za financiranje izvajanja ukrepov poskrbi podjetje v skladu s svojimi letnim poslovnim načrtom in strateških načrtom podjetja. Zagotovljeno je sofinanciranje posameznih ukrepov s strani projekta ASI in podpisano pogodbo za pridobljena sredstva, ki se nanašajo na pripravo strategije, pripravo osebnih načrtov zaposlenih in pripravo in izvedbo motivacijskih programov in programov usposabljanja - pridobivanja dodatnih znanj in veščin na področju vseživljenjske karierne orientacije in pridobivanja kompetenc in dodatnih kvalifikacij za starejše zaposlene.

Finančni vidiki izvajanja ukrepov so opredeljeni pri vsakem posameznem ukrepu. Pri tem velja izpostaviti, da se finančni vidik upošteva na ravni podjetja kot celote (odvisno od obsega izvajanja in števila zaposlenih, ki so vključeni v ukrep), pri čemer gre za naslednje možnosti:

* manjši finančni vložek, tudi brez večjih finančnih vlaganj,
* večji finančni vložek, dodatni stroški, vendar odvisno od posameznega ukrepa/odločitve;

Podjetje načrtovano investicijo v upravljanje starejših zaposlenih vrednoti na cca 80.000 EUR za obdobje od 2020-2025. Investirana sredstva bodo delno lastna sredstva podjetja, deloma sredstva ASI

Organizacijski vidik

* za seznanjanje vodstva in vključenih skozi organizacijo delovnega časa in usposabljanja ter izvajanja ukrepov, ki naj bodo čim bolj prilagojeni delovnem procesu podjetja in ga z izvajanjem optimizirajo;
* za organizacijo in realizacijo večjega dela planiranih ukrepov bo potrebna dobra volja tako zaposlenih, tistih, ki jih bodo organizirali, kot tudi vseh vključenih - torej ciljne skupine;

Časovni vidik uvajanja ukrepov:

* kratkoročno ali postopno uvajanje ukrepov, v času organizacije in izvajanja posameznih ukrepov,
* dolgoročni vidik in učinki, kako se bodo določeni posamezni ukrepi prijeli v podjetju, ali bodo potrebne določene prilagoditve, opustitev ukrepa ali pa morda uvedba novega ukrepa glede na identificirane potrebe v podjetju,
* kontinuirano izvajanje ukrepov, ki so se izkazali kot učinkoviti in uspešni za podjetje ter zaposlene - primerni in nadvse uporabni.

## Potrditev strategije s strani vodstva in predstavitev strategije zaposlenim

Strategija je pripravljena za obdobje nekaj let s tem, da se bo sproti preverjala in usklajevala glede na potrebe in rezultate, ki se bodo pokazali z izvajanjem ukrepov.

Tako definirani programi in ukrepi se lahko v času izvajanja strategije dopolnjujejo, spreminjajo in prilagajajo glede na rezultate in potrebe zaposlenih in podjetja kot celote. Seveda pa je vse to odvisno tudi od poslovanja podjetja in od trendov v gospodarstvu.

Strategijo sprejme in potrdi vodstvo podjetja v skladu s poslovnim načrtom podjetja in strateškimi usmeritveni podjetja.

V podjetju se opravi formalizacija strategije (zapiše v vse dokumente podjetja) in ustrezna obravnava strategije. Strategija se uradno predstavi sindikatu in svetu delavcev na skupnem sestanku. O strategiji bodo obveščeni vsi zaposleni, še posebej starejši zaposleni. Vsem zaposlenim je na voljo v dokumentih podjetja oz. v okviru običajnih načinov komuniciranja in informiranja zaposlenih v podjetju.

# PRILOGA 1: RAZISKAVA O ORGANIZACIJSKI KLIMI V SISTEMU ROGAŠKA (Steklarna ROGAŠKA d.o.o. in Steklarski Hram d.o.o.)

## Raziskava organizacijske klime za Sistem Rogaška za 2018

Merjenje organizacijske klime je temeljilo naslednjih vsebinskih sklopih:

* Sodelovanje zaposlenega
* Ustreznost zaposlenega
* Nadzor in pooblaščanje
* Jasna in spodbudna usmeritev
* Medsebojno sodelovanje
* Zaupanje v vodje
* Učenje in razvoj
* Upravljanje učinkovitosti
* Kakovost in osredotočanje na stranke
* Viri
* Spoštovanje in priznanje
* Nagrada
* Delo, struktura in postopek.

Z vsak vsebinski sklop je bilo opredeljeno več trditev. Respondenti so odgovarjali na 5-stopenjski Likertovi lestvici strinjanja. Zaposleni so na vprašanja odgovarjali glede na jakost strinjanja, pri čemer 1 pomeni najmanjšo stopnjo strinjanja (Se sploh ne strinjam) in 5 največjo stopnjo strinjanja (Popolnoma se strinjam). Odgovori respondentov 4 in 5 so bili združeni v tkim pozitiven odgovor, medtem ko so bili odgovori respondentov 1 in 2 negativni. Odgovor 3 pa je pomenil neopredeljene.

Tabela 47: Zadovoljstvo zaposlenih za Sistem Rogaška (Rogaška d.o.o. in Steklarskih hram d.o.o.)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Element** | **N veljavnih** | **% pozitivnih** | **% novih** | **% negativnih** | **Porazdelitev** | **Odstotek pozitivnih v primerjavi z ustreznim merilom** | |
| **Trend iz leta 2016** | **Consumer Goods (Norma)** |
| ◊ | **Sodelovanje zaposlenega** |  | **73** | **17** | **10** |  | -7 \* | 3 |
| 1. | Ponosen/ponosna sem, da delam pri podjetju Fiskars. | 396 | 88 | 10 | 2 |  | -6 \* | 7 \* |
| 2. | Podjetje Fiskars bi priporočil/-a kot dobrega delodajalca. | 397 | 82 | 13 | 5 |  | -6 \* | 12 \* |
| 6. | Podjetje Fiskars me vzpodbuja, da opravim več, kot je potrebno. | 391 | 68 | 19 | 13 |  | -6 \* | 9 \* |
| 8. | Kako dolgo še nameravate delati pri podjetju Steklarna Rogaška Fiskars? | 355 | 68 | 20 | 12 |  | -13 \* | -3 |
| 28. | Počutim se motiviran/-a opraviti več, kot se od mene zahteva. | 389 | 57 | 24 | 19 |  | -7 \* | -14 \* |
| ◊ | **Ustreznost zaposlenega** |  | **69** | **21** | **10** |  | -5 | 4 |
| 32. | Moje delovno mesto mi daje možnosti za opravljanje zahtevnega in zanimivega dela. | 393 | 80 | 14 | 7 |  | -1 | 7 \* |
| 36. | Moje delovno mesto mi omogoča dobro izkoriščanje mojih veščin in sposobnosti. | 395 | 70 | 22 | 8 |  | -3 | -2 |
| 40. | Razmere pri mojem delu mi omogočajo, da sem učinkovit/-a, kot je le mogoče. | 393 | 63 | 25 | 12 |  | -6 \* | 5 \* |
| 42. | Ni večjih ovir, zaradi katerih svojega dela ne bi mogel /mogla opravljati dobro. | 388 | 64 | 23 | 13 |  | -7 \* | 8 \* |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ◊ | **Nadzor in pooblaščanje** |  | **57** | **27** | **16** |  | -5 | -12 \* |
| 31. | Moje ideje so sprejete in uvedene v delo. | 389 | 52 | 27 | 21 |  | -1 | -14 \* |
| 35. | Vzpodbujajo me, da uvajam nove ali boljše načine opravljanja dela. | 393 | 55 | 29 | 16 |  | -8 \* | -14 \* |
| 39. | Imam dovolj pooblastil za dobro opravljanje svojega dela. | 395 | 63 | 26 | 12 |  | -6 \* | -10 \* |
| ◊ | **Jasna in spodbudna usmeritev** |  | **77** | **17** | **6** |  | -5 | -1 |
| 3. | Dobro razumem strateške prioritete in cilje podjetja Fiskars. | 388 | 77 | 18 | 6 |  | -4 | -4 \* |
| 4. | Verjamem, da ima podjetje Fiskars pravilne strateške prioritete in cilje. | 391 | 79 | 18 | 3 |  | -7 \* | 11 \* |
| 5. | Razumem, kako moje delo prispeva k strateškim prioritetam in ciljem podjetja Fiskars’. | 395 | 87 | 10 | 3 |  | -2 | 6 \* |
| 20. | Imam priložnost, da podjetju Steklarna Rogaška Fiskars^ pomagam delovati družbeno odgovorno (Steklarna Rogaška delujejo etično in spoštuje človekove pravice in okolje). | 394 | 66 | 21 | 12 |  | -6 \* | -14 \* |
| ◊ | **Medsebojno sodelovanje** |  | **58** | **25** | **17** |  | -3 | -6 \* |
| 7. | V podjetju Fiskars obstaja učinkovita izmenjava idej in virov. | 390 | 58 | 27 | 15 |  | -6 | 1 |
| 23. | V moji delovni skupini / oddelku, kjer delam, vladata dobro sodelovanje in timsko delo. | 394 | 71 | 19 | 11 |  | 0 | -6 \* |
| 24. | Različni oddelki med sabo dobro sodelujejo. | 385 | 46 | 29 | 25 |  | -3 | -12 \* |
| ◊ | **Zaupanje v vodje** |  | **54** | **28** | **18** |  | -9 \* | - |
| 9. | Zaupam in verjamem ekipi višjega vodstva podjetja Fiskars senior leadership. | 394 | 74 | 21 | 5 |  | -8 \* | 19 \* |
| 10. | Verjamem in zaupam višjemu vodstvu v podjetju Fiskars^. | 394 | 60 | 25 | 14 |  | -11 \* | - |
| 11. | Podjetje Steklarna Rogaška Fiskars je pri komunikaciji z zaposlenimi odkrito in iskreno. | 388 | 43 | 31 | 26 |  | -7 \* | -11 \* |
| 21. | Na podlagi zadnje ankete so bili izvedeni določeni ukrepi. | 377 | 38 | 35 | 27 |  | -9 \* | -14 \* |
| ◊ | **Učenje in razvoj** |  | **54** | **26** | **20** |  | -11 \* | -3 |
| 13. | Pri podjetju Steklarna Rogaška Fiskars^ imam možnost doseganja svojih kariernih ciljev. | 391 | 51 | 28 | 21 |  | -7 \* | -5 \* |
| 16. | Pri podjetju Steklarna Rogaška Fiskars^ imam dobre možnosti učenja in razvoja. | 384 | 56 | 24 | 20 |  | -9 \* | 0 |
| 18. | Podjetje Steklarna Rogaška Fiskars^ zagotavlja usposabljanja, zaradi katerih lahko dobro opravljam svoje trenutno delo. | 393 | 55 | 26 | 20 |  | -16 \* | -5 \* |
| ◊ | **Upravljanje učinkovitosti** |  | **70** | **20** | **10** |  | -4 | - |
| 34. | O opravljanju svojega dela prejemam jasne in redne povratne informacije. | 400 | 66 | 23 | 12 |  | -1 | 7 \* |
| 38. | Razumem, kakšni rezultati se pričakujejo od mene pri opravljanju mojega dela. | 396 | 88 | 8 | 4 |  | -3 | 0 |
| 41. | Povratne informacije, ki jih prejemam skozi vse leto, mi pomagajo, da se razvijam in izboljšujem. | 392 | 57 | 28 | 14 |  | -8 \* | - |
| ◊ | **Kakovost in osredotočanje na stranke** |  | **88** | **10** | **3** |  | -3 | 10 \* |
| 12. | Podjetje Steklarna Rogaška Fiskars nudi visokokakovostne izdelke in storitve. | 395 | 95 | 4 | 2 |  | -1 | 15 \* |
| 15. | Podjetje Steklarna Rogaškja Fiskars je usmerjeno k strankam/kupcem (vedno se trudi razumeti in izpolnjevati pričakovanja strank/kupcev). | 388 | 81 | 16 | 3 |  | -5 \* | 5 \* |
| ◊ | **Viri** |  | **59** | **23** | **18** |  | -3 | - |
| 22. | Fizični pogoji dela na mojem delovnem področju so dobri. | 391 | 53 | 22 | 25 |  | -2 | - |
| 26. | Imam potrebna sredstva za učinkovito izvajanje svojega dela. | 398 | 63 | 23 | 14 |  | -3 | -3 |
| 27. | Imam potrebne informacije za učinkovito izvajanje svojega dela. | 397 | 62 | 24 | 14 |  | -4 | -7 \* |
| ◊ | **Spoštovanje in priznanje** |  | **49** | **27** | **25** |  | -4 | -25 \* |
| 17. | Podjetje Steklarna Rogaška Fiskars ceni in vzpodbuja raznolikost zaposlenih. | 392 | 53 | 29 | 18 |  | -9 \* | -30 \* |
| 29. | Ko delo dobro opravim, prejmem priznanje / pohvalo. | 388 | 36 | 24 | 41 |  | 1 | -25 \* |
| 33. | Kot posameznik sem obravnavan/-a s spoštovanjem. | 392 | 58 | 27 | 15 |  | -4 | -20 \* |
| ◊ | **Nagrada** |  | **26** | **27** | **47** |  | -4 | -15 \* |
| 30. | Obstaja jasna povezava med mojo storilnostjo/prudktivnostjo in plačo. | 389 | 28 | 30 | 42 |  | -5 | -9 \* |
| 37. | Verjamem, da je moje delo primerno plačano v primerjavi z ljudmi na podobnih delovnih mestih v drugih podjetjih. | 394 | 24 | 24 | 52 |  | -2 | -20 \* |
| ◊ | **Delo, struktura in postopek** |  | **53** | **28** | **19** |  | -8 \* | -2 |
| 14. | Podjetje Steklarna Rogaška Fiskars je inovativno pri izvajanju dela (uporaba novih tehnologij ali kreativnih pristopov za stalne izboljšave). | 391 | 58 | 26 | 16 |  | -9 \* | -1 |
| 19. | Podjetje Steklarna Rogaška Fiskars je učinkovito organizirano in strukturirano. | 391 | 47 | 31 | 22 |  | -12 \* | -6 \* |
| 25. | Ko se na mojem delovnem področju pojavijo spremembe, je komuniciranje dobro speljano. | 396 | 55 | 26 | 19 |  | -3 | 2 |

### Sodelovanje zaposlenega

Sodelovanje zaposlenega so v podjetju merili z naslednjimi trditvami:

* »Ponosen/ponosna sem, da delam pri podjetju Fiskars.«
* »Podjetje Fiskars bi priporočil/-a kot dobrega delodajalca.«
* »Podjetje Fiskars me vzpodbuja, da opravim več, kot je potrebno.«
* »Kako dolgo še nameravate delati pri podjetju Steklarna Rogaška Fiskars?«
* »Počutim se motiviran/-a opraviti več, kot se od mene zahteva.«

Pri vseh trditvah je podjetje v primerjavi z letom 2016 zabeležilo znižanje pozitivno opredeljenih zaposlenih. Pri treh trditvah (»Podjetje Fiskars bi priporočil/-a kot dobrega delodajalca.«; »Podjetje Fiskars me vzpodbuja, da opravim več, kot je potrebno.« in »Kako dolgo še nameravate delati pri podjetju Steklarna Rogaška Fiskars?«) podjetje dosega zastavljene cilje. 73% zaposlenih sodelovanje zaposlenih v globalu ocenilo kot pozitivno. Sicer pa je iz raziskave je bilo mogoče ugotoviti, da:

* je 88% zaposlenih izrazilo, da so ponosni, da delajo pri podjetju Fiskars.
* bi 82% zaposlenih podjetje Fiskars priporočilo kot dobrega delodajalca.
* je bilo 68% zaposlenih prepričanih, da jih podjetje Fiskars vzpodbuja, da opravijo več, kot je potrebno.
* je 68% zaposlenih se pozitivno opredelilo glede vprašanja “Kako dolgo še nameravate delati pri podjetju Steklarna Rogaška Fiskars?”
* se je 57% zaposlenih počutilo motivirane opraviti več, kot se od mene zahteva.

### Ustreznost zaposlenega

Ustreznost zaposlenega (69) je naslednji vsebinski sklop. Ta vsebinski sklop je bil merjen z naslednjimi trditvami:

* »Moje delovno mesto mi daje možnosti za opravljanje zahtevnega in zanimivega dela.«
* »Moje delovno mesto mi omogoča dobro izkoriščanje mojih veščin in sposobnosti.«
* »Razmere pri mojem delu mi omogočajo, da sem učinkovit/-a, kot je le mogoče.«
* »Ni večjih ovir, zaradi katerih svojega dela ne bi mogel /mogla opravljati dobro.«

Povprečje vseh pozitivnih odgovorov (izraženo strinjanje zaposlenih) v okviru tega sklopa je bilo 69%. Razen pri trditvi »Moje delovno mesto mi omogoča dobro izkoriščanje mojih veščin in sposobnosti.« je podjetje pri ostalih treh doseglo načrt, je pa pri dveh trditvah (»Razmere pri mojem delu mi omogočajo, da sem učinkovit/-a, kot je le mogoče.« in »Ni večjih ovir, zaradi katerih svojega dela ne bi mogel /mogla opravljati dobro.«) zabeležilo manjše števil zaposlenih, ki so se strinjali s tema trditvama. Če pogledamo analizo odgovorov po trditvah, velja poudariti naslednje:

* Trditev »Moje delovno mesto mi daje možnosti za opravljanje zahtevnega in zanimivega dela.« je pri zaposlenih imelo doseglo visoko raven strinjanja, saj se je 80% zaposlenih z njo strinjalo.
* »Moje delovno mesto mi omogoča dobro izkoriščanje mojih veščin in sposobnosti.« je pri 70% zaposlenih izzvala strinjanje.
* 63% zaposlenih se je strinjalo s tem, da jim razmere pri njihovem delu omogočajo, da so učinkoviti, kot je le mogoče.
* Da ni večjih ovir, zaradi katerih svojega dela ne bi mogel opravljati dobro, se je strinjalo 64% zaposlenih.

### Nadzor in pooblaščanje

Vsebinski sklop Nadzor in pooblaščanje (57) temelji na naslednji treh trditvah:

* »Moje ideje so sprejete in uvedene v delo.«
* »Vzpodbujajo me, da uvajam nove ali boljše načine opravljanja dela.«
* »Imam dovolj pooblastil za dobro opravljanje svojega dela.«

Povprečje pozitivnih odgovorov tega sklopa je relativno nizko in znaša 57%. Zato ne tudi ne preseneča, da pri vseh treh trditvah tega sklopa podjetje ne dosega ciljev in se od teh tudi oddaljuje, saj se zmanjšuje število zaposlenih, ki se je imelo pozitivno stališče glede teh trditev oz. se je s trditvami strinjalo. Tako se je 52% zaposlenih strinjalo, da so njihove ideje sprejete in uvedene v delo. Malo več kot polovico (55%) je izrazilo strinjanje s tem, da jih v podjetju vzpodbujajo, da uvajajo nove in boljše načine opravljanja dela. 63% zaposlenih se je strinjalo, da imajo dovolj pooblastil za dobro opravljanje svojega dela.

### Jasna in spodbudna usmeritev

Jasna in spodbudna usmeritev, kot vsebinski sklop ima 77- odstotno povprečje pozitivnih odgovorov zaposlenih. Ta vsebinski sklop je bil merjen z naslednjimi trditvami:

* »Dobro razumem strateške prioritete in cilje podjetja Fiskars.«
* »Verjamem, da ima podjetje Fiskars pravilne strateške prioritete in cilje.«
* »Razumem, kako moje delo prispeva k strateškim prioritetam in ciljem podjetja Fiskars.«
* »Imam priložnost, da podjetju Steklarna Rogaška Fiskars pomagam delovati družbeno odgovorno (Steklarna Rogaška delujejo etično in spoštuje človekove pravice in okolje).«

Pri vseh trditvah se število zaposlenih, ki imajo pozitivno stališče (torej se z vsebino trditev strinjajo) zmanjšuje. Pri dveh trditvah (»Verjamem, da ima podjetje Fiskars pravilne strateške prioritete in cilje.« in »Razumem, kako moje delo prispeva k strateškim prioritetam in ciljem podjetja Fiskars.«) dosega postavljene cilje. Če pogledamo analizo odgovorov po trditvah, velja poudariti naslednje:

* Trditev »Dobro razumem strateške prioritete in cilje podjetja Fiskars.« je pri zaposlenih imela visoko raven strinjanja, saj se je z njo strinjalo 77% zaposlenih.
* »Verjamem, da ima podjetje Fiskars pravilne strateške prioritete in cilje.« je pri 79% zaposlenih izzvala strinjanje.
* 87% zaposlenih se je strinjalo s tem, da razumejo kako njihovo delo prispeva k strateškim prioritetam in ciljem podjetja.
* S trditvijo »Imam priložnost, da podjetju Steklarna Rogaška Fiskars pomagam delovati družbeno odgovorno (Steklarna Rogaška delujejo etično in spoštuje človekove pravice in okolje).«, se je strinjalo 66% zaposlenih.

### Medsebojno sodelovanje

Vsebinski sklop Medsebojno sodelovanje je temelji na naslednjih trditvah:

* »V podjetju Fiskars obstaja učinkovita izmenjava idej in virov.«
* »V moji delovni skupini / oddelku, kjer delam, vladata dobro sodelovanje in timsko delo.«
* »Različni oddelki med sabo dobro sodelujejo.«

Pri trditvah »V podjetju Fiskars obstaja učinkovita izmenjava idej in virov.« in »Različni oddelki med sabo dobro sodelujejo.« je v podjetje v primerjavi z letom 2016 zabeležilo padec pozitivno mislečih zaposlenih. Manj kot polovica zaposlenih (natačneje 46%) se jih strinja, da različni oddelki med seboj dobro sodelujejo, medtem ko jih je 58% izrazilo strinjanje, da je v podjetju prisotna učinkovita izmenjava idej in virov. Najvišje strinjanje, kar 71% zaposlenih, se je strinjalo, da v njihovi delovni skupin oz. oddelku, kjer delajo, vladata dobro sodelovanje in timsko delo. Povprečno strinjanje zaposlenih s trditvami tega vsebinskega sklopa je bilo 58%.

### Zaupanje v vodje

Zaupanje v vodje temelji na treh trditvah in te so naslednje:

* »Zaupam in verjamem ekipi višjega vodstva podjetja Fiskars senior leadership.«
* »Verjamem in zaupam višjemu vodstvu v podjetju Fiskars.«
* »Podjetje Steklarna Rogaška Fiskars je pri komunikaciji z zaposlenimi odkrito in iskreno.«
* »Na podlagi zadnje ankete so bili izvedeni določeni ukrepi.«

Pri vseh trditvah tega sklopa je zabeležen padec zaposlenih, ki so izražali strinjanje s trditvami. Cilj je bil dosežen samo pri trditvi: »Zaupam in verjamem ekipi višjega vodstva podjetja Fiskars senior leadership.«, s katero se je strinjalo tudi kar 74% zaposlenih. Večina zaposlenih pa se ne strinja, da so na podlagi zadnje ankete bili izvedeni ukrepi, saj se je s tem strinjalo samo 38% zaposlenih. Podpovrečno (43-odstono) je bilo strinjanje zaposlenih tudi s trditvijo »Podjetje Steklarna Rogaška Fiskars je pri komunikaciji z zaposlenimi odkrito in iskreno.« S trditvijo »Verjamem in zaupam višjemu vodstvu v podjetju Fiskars.« se je strinjalo 60% zaposlenih. Torej je bilo v povprečju strinjanje zaposlenih s trditvami tega sklopa 54-odstotno.

### Učenje in razvoj

Učenje in razvoj kot vsebinski sklop v povprečju beleži 54-odstno strinjanje zaposlenih z vsebino. Temelji pa na naslednji treh trditvah:

* »Pri podjetju Steklarna Rogaška Fiskars imam možnost doseganja svojih kariernih ciljev.«
* »Pri podjetju Steklarna Rogaška Fiskars imam dobre možnosti učenja in razvoja.«
* »Podjetje Steklarna Rogaška Fiskars zagotavlja usposabljanja, zaradi katerih lahko dobro opravljam svoje trenutno delo.«

Pri vseh trditvah tega sklopa je zabeleženo manjše število zaposlenih, ki so izražali strinjanje s trditvami. Prav tako pa niso bili doseženi postavljeni cilji. Najnižje strinjanje zaposlenih (51-odstotno) je s trditvijo »Pri podjetju Steklarna Rogaška Fiskars imam možnost doseganja svojih kariernih ciljev.« 56% zaposlenih se je strinjalo, da imajo v okviru podjetja dobre možnosti učenja in razvoja, medtem ko se jih je 55% strinjalo, da podjetje zagotavlja usposabljanja, zaradi katerih lahko dobro opravljam svoje trenutno delo.

### Upravljanje učinkovitosti

Upravljanje učinkovitosti temelji na treh trditvah in te so:

* »O opravljanju svojega dela prejemam jasne in redne povratne informacije.«
* »Razumem, kakšni rezultati se pričakujejo od mene pri opravljanju mojega dela.«
* »Povratne informacije, ki jih prejemam skozi vse leto, mi pomagajo, da se razvijam in izboljšujem.«

Pri vseh trditvah tega sklopa je zabeleženo manjše število zaposlenih, ki so izražali strinjanje s trditvami. Cilj je bil dosežen samo pri trditvi: »O opravljanju svojega dela prejemam jasne in redne povratne informacije.« Najnižje strinjanje (zgolj 57%) v tem vsebinskem sklopu najdemo pri trditvi »Povratne informacije, ki jih prejemam skozi vse leto, mi pomagajo, da se razvijam in izboljšujem.«, medtem ko je najvišja stopnja strinjanja zaposlenih bila s trditvijo »Razumem, kakšni rezultati se pričakujejo od mene pri opravljanju mojega dela.« 66% zaposlenih pa se je strinjalo s tem, da o opravljanju svojega dela prejemajo jasne in redne povratne informacije.

### Kakovost in osredotočanje na stranke

Kakovost in osredotočanje na stranke je vsebinski sklop kjer beleži podjetje v povprečju zelo visoko raven strinjanja s trditvami (to je namreč 88-odstotno). V tem sklopu sta naslednji dve trditvi:

* Podjetje Steklarna Rogaška Fiskars nudi visokokakovostne izdelke in storitve.«
* Podjetje Steklarna Rogaškja Fiskars je usmerjeno k strankam/kupcem (vedno se trudi razumeti in izpolnjevati pričakovanja strank/kupcev).«

Iz predhodne tabele je mogoče razbrati, da se število zaposlenih, ki izražajo strinjanje znižuje, da pa so cilji pri teh trditvah doseženi. Velja pa izpostaviti, da se je 81% zaposlenih strinjalo, da je podjetje Steklarna Rogaškja Fiskars je usmerjeno k strankam/kupcem (vedno se trudi razumeti in izpolnjevati pričakovanja strank/kupcev. Skoraj vsi zaposleni (natančneje 95% zaposlenih) se je strinjalo, da podjetje Steklarna Rogaška Fiskars nudi visokokakovostne izdelke in storitve.

### Viri

Viri kot vsebinski sklop temelji na naslednji treh trdivah:

* »Fizični pogoji dela na mojem delovnem področju so dobri.«
* »Imam potrebna sredstva za učinkovito izvajanje svojega dela.«
* »Imam potrebne informacije za učinkovito izvajanje svojega dela.«

Pri vseh treh trditvah lahko opazimo tudi trend upadanja pozitivnih odgovorov zaposlenih v primerjavi z letom 2016. Za nobeno od trditev ne moremo trditi, da je dosežen cilj oz. postavljena norma, prav tako je vidno, da je v povprečju strinjanje zaposlenih s trditvami tega vsebinskega sklopa 59-odstotno. Najmanj so se zaposleni strinjali s tem, da so njihovi fizični pogoji dela na njihovem delovnem področju dobri; namreč s tem se je strinjalo 53% zaposlenih. 62% zaposlenih se je strinjalo s trditvijo »Imam potrebne informacije za učinkovito izvajanje svojega dela.« in en odstotek več s trditvijo »Imam potrebna sredstva za učinkovito izvajanje svojega dela.«

### Spoštovanje in priznanje

Spoštovanje in priznanje, je vsebinski sklop, ki v povprečju beleži 49% strinjanje zaposlenih s trditvami kot so npr.:

* »Podjetje Steklarna Rogaška Fiskars ceni in vzpodbuja raznolikost zaposlenih.«
* »Ko delo dobro opravim, prejmem priznanje / pohvalo.«
* »Kot posameznik sem obravnavan/-a s spoštovanjem.«

V sklopu trditev o spoštovanju in priznanju cilji niso doseženi, je pa razen pri trditvi »Ko delo dobro opravim, prejmem priznanje/pohvalo.« večina zaposlenih prepričana, da ne dobijo priznanja oz. niso pohvaljeni, ko delo dobro opravijo. 53% zaposlenih meni, da podjetje ceni vzpodbuja raznolikost zaposlenih, medtem ko jih 58% izrazilo strinjanje, da so kot posamezniki spoštovani in na tak način tudi obravnavani.

### Nagrada

Nagrada kot vsebinski sklop je imelo najnižje strinjanje; tako je v povprečju samo 26% zaposlenih izrazilo strinjanje s trditvama in ti sta bili:

* »Obstaja jasna povezava med mojo storilnostjo/produktivnostjo in plačo.«
* »Verjamem, da je moje delo primerno plačano v primerjavi z ljudmi na podobnih delovnih mestih v drugih podjetjih.«

S trditvijo »Verjamem, da je moje delo primerno plačano v primerjavi z ljudmi na podobnih delovnih mestih v drugih podjetjih.« se je strinjalo 24% zaposlenih, medtem ko se je s trditvijo »Obstaja jasna povezava med mojo storilnostjo/produktivnostjo in plačo.« strinjalo 28% zaposlenih. Iz predhodne tabele prav tako lahko razberemo trend upadanja pozitivnih odgovorov zaposlenih v primerjavi z letom 2016 pri obeh trditvah. Za nobeno od trditev ne moremo trditi, da je dosežen cilj oz. postavljena norma.

### Delo, struktura in postopek

Delo, struktura in postopek je za podjetje pomembno in vsebinsko temelji na treh trditvah:

* »Podjetje Steklarna Rogaška Fiskars je inovativno pri izvajanju dela (uporaba novih tehnologij ali kreativnih pristopov za stalne izboljšave).«
* »Podjetje Steklarna Rogaška Fiskars je učinkovito organizirano in strukturirano.«
* »Ko se na mojem delovnem področju pojavijo spremembe, je komuniciranje dobro speljano.«

Pri vseh trditvah je viden upad pozitivnih odgovorov zaposlenih in tudi pri nobeni trditvi ni dosežen cilj. Tako je ta vsebinski sklop tudi tisti, ki ima nizko strinjanje, saj je s temi trditvami strinjalo zgolj 53% zaposlenih. Najmanj zaposlenih, torej 47% njih se je strinjalo s trditvijo »Podjetje Steklarna Rogaška Fiskars je učinkovito organizirano in strukturirano.« 55% zaposlenih je izrazilo strinjanje s tem, da ko se na njihovem delovnem področju pojavijo spremembe, je komuniciranje dobro speljano. 58% zaposlenih pa je prepričanih, da je podjetje Steklarna Rogaška Fiskars inovativno pri izvajanju dela.

# PRILOGA 2: IDENTIFIKACIJA DEJAVNIKOV, KI ZAVIRAJO UVELJAVLJANJE UKREPOV, PRIJAZNIH DO STAREJŠIH ZAPOSLENIH

Spodnje trditve se nanašajo na upravljanje človeških virov v organizaciji. Vodje smo prosili, da so se izjasnili ali trditev drži ali ne drži za njihovo podjetje. Imeli so tudi možnost, da so povedali, da tega ne vedo ali pa so lahko podali pripombo.

Tabela 48: Trditve povezane z upravljanjem človeških virov

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **TRDITEV** | **DA** | **NE** | **NE VEM** | **OPOMBA** |
| Imamo opredeljeno strategijo upravljanja človeških virov. | xxx | xx | xx | Delno |
| Imamo opredeljeno strategijo ravnanja s starejšimi zaposlenimi. | xx | xxxxx |  | Delno |
| Zaposlenim se prilagajamo pri njihovih zahtevah glede razporeda delovnega časa. | xxxxx | xx |  | Predvsem upoštevamo omejitve |
| S sodelavci imamo vzpostavljen dialog v okviru sistema rednega (internega) komuniciranja. | xxxxxxx |  |  |  |
| Sodelavci se s svojimi predlogi vključujejo v strateški upravljalni proces. | xxxxx | xx |  |  |
| V organizaciji imamo vzpostavljen sistem motiviranja sodelavcev. | xxx | xxxx |  | Delno |
| Organizacija ima vzpostavljeno (materialno in nematerialno) nagrajevanje sodelavcev. | xxxxxxx |  |  | Delno |
| V organizaciji imamo vzpostavljen sistem razvoja človeških virov (učenje, izobraževanje, usposabljanje, razvoj). | xxxxxxx |  |  |  |
| Vodstvo organizacije namenja pozornost tudi osebnostnemu razvoju sodelavcev. | xxxxx | xx |  |  |
| V organizaciji redno uporabljamo mentorstvo. | xxxxxx | x |  | Občasno |
| V organizaciji imamo vzpostavljeno sodelovanje med generacijami (medgeneracijsko sodelovanje). | xx | xxxx | x | Nima podatka |
| V organizaciji redno uporabljamo coaching (metodologija, ki se uporablja za novosti in motivacijo pozitivnih sprememb). | xxx | xxx | x | Nima podatka / Občasno / Občasno |
| V organizaciji imamo narejen plan nasledstev. | x | xxxxx | x | Nima podatka |
| V organizaciji redno usposabljamo in izobražujemo zaposlene. | xxxxxxx |  |  |  |
| **TRDITEV** | **DA** | **NE** | **NE VEM** | **OPOMBA** |
| V organizaciji skrbimo za karierni razvoj zaposlenih. | xxxxx | xx |  | Delno /Delno |
| Sistematično upravljamo s talenti. | xx | xxxxx |  | Delno |
| V organizaciji imamo vzpostavljeno upravljanje raznolikosti zaposlenih. | xx | xxxxx |  |  |
| Cenimo in prakticiramo timsko delo. | xxxxx | xx |  | Samo določeni oddelki, določeni ne |
| Sistematično spremljamo zadovoljstvo zaposlenih. | xxxxxxx |  |  |  |
| Redno merimo organizacijsko klimo (vzdušje v organizaciji). | xxx | xxxx |  |  |
| Skrbimo za optimalne delovne pogoje sodelavcev. | xxxxx | xx |  |  |
| Delovno mesto in vsebino dela prilagajamo delovni zmožnosti zaposlenega. | xxxxx | xx |  | Občasno / Če je mogoče |
| Imamo kroženje na delovnih mestih. |  | xxxx | x | Nimam podatka / Delno |
| Zaposleni imajo možnost delitve delovnega mesta. | xxxx | x | x | Ne vem / Delno / Ne vem |
| Imamo natančno opredeljen proces kadrovanja in ga dosledno uporabljamo. | xxxxxx |  |  |  |
| Uporabljamo različne tehnike izbire kandidatov (biografski podatki, intervjuji, testi,…). | xxx | x | xx | Ne vem / Ne vem |
| Opravljamo redne letne razgovore z vsemi zaposlenimi in upoštevamo pridobljena spoznanja. | xxxxx | x |  | Ne še |
| Za vsako delovno mesto imamo ocenjena tveganja za zdravje. | xxxxxx |  |  |  |
| Vsako delovno mesto ima narejeno ergonomsko oceno. | xxxxx |  | x |  |
| Imamo program promocije zdravja. | xxxxxx |  |  |  |
| Starejšim zaposlenim prilagajamo vsebino dela in delovna mesta. | xx | xxxx |  |  |
| Ustvarjamo prožno delovno okolje za starejše zaposlene. |  | xxxxx | x | Nimam podatka |
| Delovne pogoje prilagajamo starejšim zaposlenim. | x | xxxxx |  |  |
| Starejši zaposleni prevzemajo nove delovne vloge (so mentorji, vodje projektov,…). | xxx | xxxx |  | Občasno / Delno |
| Skrbimo za motivacijo starejših zaposlenih. | xx | xxxx |  | Enako kot za ostale |
| **TRDITEV** | **DA** | **NE** | **NE VEM** | **OPOMBA** |
| Starejšim zaposlenim omogočamo delitev delovnega mesta (dva ali več zaposlenih si deli naloge in odgovornosti delovnega mesta za polni delovni čas). | xx | xxxx |  | Občasno |
| Starejši zaposleni imajo možnost prehoda s polnega delovnika na krajši delovnik (ta oblika dela zaposlenim omogoča, da imajo namesto višjih dohodkov več prostega časa. Zaposleni lahko za določeno obdobje, na primer za eno leto, zmanjšajo število ur polnega delovnega časa). |  | xxxxx | x | Nimam podatka |
| V organizaciji izvajamo programe usposabljanja in izobraževanja, ki so prilagojeni posebej starejšim zaposlenim. | x | xxxxx |  |  |
| Starejšim zaposlenim omogočimo usposabljanje na področju (informacijske) tehnologije. | xxxxxx |  |  | V sklopu celotnega podjetja / Enako kot za ostale |
| Starejšim zaposlenim omogočimo izobraževanja na področju tujih jezikov. | xxxxxx |  |  | V sklopu celotnega podjetja / Enako kot za ostale |
| Izvajamo aktivnosti, ki zmanjšujejo prisotnost stereotipov o starejših zaposlenih. | x | xxxxx |  |  |
| Starejšim zaposlenim omogočamo krajši delovni čas. |  | xxxxx | x | Nimam podatka |

Spodaj navedene trditve se nanašajo na skrb organizacije za spoprijemanje s stresom zaposlenih in vzpostavitev njihovega dobrega počutja. Vodje smo prosili, da premislijo ali določene stvari držijo, ne držijo ali pa o tem ne vedo odgovor. Lahko so podali tudi določene opombe.

Tabela 49: Trditve povezane z upravljanjem stresa pri zaposlenih

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **TRDITEV** | **DA** | | **NE** | | | **NE VEM** | | **OPOMBE** |
| Skrbimo, da zaposleni razumejo svoje dolžnosti in pristojnosti. | xxxxxx | |  | | |  | |  |
| Skrbimo za varstvo otrok zaposlenih. |  | | xxxxxx | | |  | |  |
| Zaposlenim nudimo proste dneve in dneve počitka. | xxxxxx | |  | | |  | | Po zakonodaji |
| Delo in procese organiziramo tako, da je negotovosti čim manj. | xxxxxx | |  | | |  | |  |
| **TRDITEV** | | **DA** | | **NE** | **NE VEM** | | **OPOMBE** | |
| Zagotavljamo ekonomsko varnost (izguba dela) delovnega mesta. | | xxxxxx | |  |  | | |  |
| Zagotavljamo tehnično varnost (poškodbe) delovnega mesta in procesa. | | xxxxxx | |  |  | | |  |
| Zaposlenim omogočamo fleksibilni delovni čas in ustrezno porazdelitev dela. | | xxxx | | xx |  | | | Kjer je to mogoče |
| Skrbimo za dobre odnose. | | xxxx | | xx |  | | Ne načrtno | |
| Skrbimo za dobro vzdušje v organizaciji. | | xxx | | xx | x | | Ne načrtno | |
| Nudimo možnost usklajevanja delovnega in družinskega življenja. | | xxxx | | xx |  | | Ne načrtno / Kjer je to mogoče | |
| Skrbimo za dobro komunikacijo in prenos informacij v organizaciji. | | xxxxxx | |  |  | |  | |
| V primeru težav zaposlenim nudimo potrebno pomoč (finančno, psihično, pravne nasvete, pomoč pri selitvi,…). | | xxxxx | | x |  | | Delno, kar je v naši moči (ne dajemo kreditov – to je pristojnost sindikata) | |
| Organiziramo usposabljanja o metodah za lažje premagovanje stresa (delavnice o stresu, o individualnih tehnikah za premagovanje stresa, kot npr. avtogeni trening, meditacija, ….) | | xxx | | xx | x | | Nimam podatka / Občasno da / Del promocije zdravja | |
| Organiziramo usposabljanja o zdravem načinu življenja (delavnice o zdravi prehrani, odvajanje od kajenja, pomen fizične aktivnosti, …) | | xxxxxx | |  |  | | V okviru ASI projekta / Občasno da / Del promocije zdravja | |
| Skrbimo za fizično zmogljivost zaposlenih z najemom telovadnice, fitnes centra ali drugih oblik redne tedenske rekreacije. | | xxxxx | | x |  | | Ne načrtno, slaba udeležba / Skupaj s sindikatom | |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **TRDITEV** | **DA** | **NE** | **NE VEM** | **OPOMBE** |
| Vpeljan imamo program povečevanja sreče pri zaposlenih (zaposlene učimo posnemanja lastnosti srečnih ljudi). |  | xxxxx | x | Nimam podatka |
| Ustvarjamo priložnosti za starejše odrasle, da ohranjajo udeleženost in angažiranost znotraj organizacije. | xxx | xx | x | Delno |
| Za zaposlene organiziramo zdrav in topel obrok. | xxxxxx |  |  |  |
| Znotraj delovnega časa organiziramo aerobne vaje. | xxxxxx |  |  | Delno / 2 x 5 minutne aktivne odmore |
| Zaposlenim sofinanciramo rekreacijo. | xxx | xxx |  |  |
| Zaposlenim sofinanciramo wellness storitve. | xxx | xxx |  | Občasno oz. izjemoma |
| Izvajamo občasne kontrole krvnega tlaka, ravni holesterola in sladkorja zaposlenih v podjetju itn. | xxxxxx |  |  | V okviru Asi projekta, redni zdravniški pregledi |
| Usposabljamo zaposlene o pomenu občasnega pravilnega razgibavanja na delovnem mestu. | xxxxxx |  |  | V okviru Asi projekta |
| Skrbimo za ponazarjanje pravilnega izvajanja vaj (plakati, objave na intranetu). | xxxxxx |  |  | Inštruktor |

Iz strukturiranih intervjujev, ki smo jih opravili na temelju vnaprej pripravljenih vprašanj z vodji v okviru Sistema Rogaška, je bilo veliko deljenih mnenj; namreč različni vodje strokovnih področij so glede upravljanja človeških virov imeli različna mnenja. Najprej smo identificirali, na katerih področjih upravljanja človeških virov ima Sistem Rogaška trdne. Ta so:

* z zaposlenimi obstaja dialog v okviru rednega internega komuniciranja,
* vzpostavljen je sistem razvoja človeških virov (učenje, izobraževanje, usposabljanje in razvoj) in s tem tudi redno izobraževanje in usposabljanje zaposlenih,
* vzpostavljeno je mentorstvo,
* vzpostavljeno je (materialno in nematerialno) nagrajevanje zaposlenih,
* vzpostavljeno je sistematično spremljanje zadovoljstva zaposlenih,
* postavljen je sistem kadrovanja,
* vsako delovno mesto ima ocenjena potencialna tveganja za zdravje,
* delovna mesta imajo ergonomsko oceno,
* obstaja program promocije zdravja,
* starejšim zaposlenim je dana možnost uposabljanj na področju informacijske tehnologije,
* starejši zaposleni imajo tudi zagotovljene možnosti izobraževanja na področju tujih jezikov,
* poskrbljeno je, da zaposleni razumejo svoje dolžnosti in pristojnosti,
* zaposleni imajo zagotovljene proste dneve in dneve počitka,
* delo je organizirano tako, da je negotovosti čim manj,
* zagotovljeni sta tehnična in ekonomska varnost delovnih mest[[9]](#footnote-9),
* poskrbljeno je za komunikacijo in prenos informacij znotraj organizacije,
* v primeru težav zaposlenim nudijo potrebno (psihično, fizično pomoč, pravne nasvete,…) pomoč,
* vzpostavljena so usposabljanja o zdravem načinu življenja zaposlenih,
* poskrbljeno je za fizično zmogljivost zaposlenih z najemom športnih objektov,
* znotraj delovnega časa so organizirane aeorbne vaje,
* za zaposlene je organiziran zdrav in topel obrok,
* izvajajo občasne kontrole krvnega tlaka, ravni holesterola in sladkorja zaposlenih,
* zaposlene usposabljajo o pomenu občasnega pravilnega razgibavanja na delovnem mestu,
* poskrbljeno je za ponazarjanje pravilnega izvajanja vaj zaposlenih

Na temelju intervjujev smo razbrali sledeče dejavnike, ki bi potencialno lahko ogrožali izvajanje ukrepov upravljanja starejših zaposlenih in ti so naslednji:

* Podjetje ima manjko na področju strategije upravljanja človeških virov kot tudi strategije upravljanja starejših zaposlenih.
* Podjetje se sistematično ne loteva:
  + motiviranja zaposlenih,
  + sodelovanja med generacijami oz. medgeneracijskega sodelovanja,
  + razvoja zaposlenih,
  + upravljanja raznolikosti zaposlenih,
  + merjenja organizacijske klime,
  + kroženja zaposlenih na delovnih mestih ali na delovnih nalogah,
  + dvigovanja delovne sreče zaposlenih.
* Do sedaj podjetje še ni izvajalo ukrepov upravljanja starejših zaposlenih kot npr.
  + prilagajanje vsebina dela in delovnih mest starejšim zaposlenim,
  + prilagajanje pogojev dela starejšim zaposlenim,
  + skrb za motivacijo starejših zaposlenih,
  + delitev delovnega mesta,
  + prehod s polnega na krajši delovnik,
  + izvajanje programov usposabljanja in izobraževanja, ki so prilagojeni posebej starejšim zaposlenim,
  + zagotovitev usposabljanja starejših zaposlenih na področju informacijske tehnologije,
  + zmanjševanje prisotnosti stereotipov o starejših zaposlenih.

# PRILOGA 3: PREDSTAVITEV UKREPOV

V prilogi podrobneje predstavljamo izbrane ukrepe.

## Ukrep št. 1: Več krajših odmorov

**Opis ukrepa in usmeritve za vpeljavo:**

Starejšim zaposlenim (kot tudi drugim zaposlenim podjetja) se med delovnim procesom omogočijo pogostejši krajši odmori (poleg malice še dva odmora po 10 minut). Pri tem je delovni proces potrebno organizirati tako, da se kljub odmorom zagotovi nemoten potek dela. V primeru kadrovske podhranjenosti se naredi načrt izvajanja več daljših odmorov – rotiranje znotraj starejših zaposlenih, kar pomeni, da v nekem obdobju pride na vrsto vsak starejši zaposleni in ne vsi naenkrat. Za uspešno implementacijo ukrepa je potrebno analizirati delovne procese in določiti tista delovna mesta, kjer je ukrep mogoče realizirati. Za izbrana delovna mesta se oblikuje dinamika in trajanje odmorov na način, da se minimizira poseg v delovni proces in maksimizira učinek za zaposlenega. Nov urnik odmorov je potrebno predstaviti zaposlenim in jih prositi za povratne informacije o učinkovitosti ter uporabnosti ukrepa, ki se lahko izvede z angažiranjem notranjih strokovnjakov.

**Namen ukrepa:** Z več krajšimi odmori zaposleni prekinejo delovno rutino, lahko se spočijejo od aktivnosti, ki zahtevajo visoko stopnjo koncentracije, prisilne drže telesa, ponavljajočih se gibov in mentalnih aktivnosti.

**Primernost ukrepa:** Ukrep je primeren za vsa podjetja, ki imajo možnost (kadri, narava dela) organizirati delovni proces z več odmori (starejših) zaposlenih.

**Ciljna podskupina:** Ukrep se izvaja predvsem za zaposlene v proizvodnji in zaposlene, ki opravljajo visoko zahtevne ter intenzivne mentalne aktivnosti.

**Vrednotenje (finančno/časovno):** V primeru zadostne kadrovske zasedbe ni večjih finančnih vložkov. Ukrep se lahko izvaja permanentno, po predhodnem načrtu izvajanja pogostejših odmorov.

**Predvideni učinki:** Zaradi boljše koncentracije je produktivnost večja, manj pa je napak, poškodb in delovnih nesreč.

## Ukrep št. 2: Telovadba na delovnem mestu

**Opis ukrepa in usmeritve za vpeljavo:** 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). Opravljajo se vaje, ki razbremenijo siceršnjo prisilno držo in ponavljajoče se gibe. Ob izvajanju ukrepa mora podjetje ustrezno načrtovati delovni proces, da krajše 5-minutne prekinitve ne zmotijo poteka dela. Vaje načrtuje strokovnjak, ki pozna značilnosti in obremenitve, ki ga povzročajo različni delovni procesi v podjetju. Če podjetje nima ustreznega kadra, za to angažira zunanjega strokovnjaka. Ob uvajanju ukrepa je potrebno zaposlene seznaniti z namenom in ciljem ukrepa, saj je pomembno, da zaposleni ukrep sprejmejo kot koristnega in dobronamernega. Za zanimivejše izvajanje lahko podjetje kupi tudi razne pripomočke (žoge, trakove, ročke), ki popestrijo in intenzivirajo vadbo.

**Namen ukrepa:** Razbremenitev zaposlenih med prisilno držo, aktivacija drugih mišic telesa in sprostitev med delom.

**Primernost ukrepa:** Ukrep je primeren za vsa podjetja (mikro, mala, srednja, velika podjetja).

**Ciljna podskupina:** Vsi zaposleni, tako v proizvodnji kot v pisarni.

**Vrednotenje (finančno/časovno):** Ukrep finančno ni zahteven, pričakuje se minimalen vložek za izbor najprimernejših posameznih vaj in ustrezna organizacija delovnega procesa. Izvaja se lahko kontinuirano in v krajšem časovnem obdobju.

**Predvideni učinki:** Manj okvar gibalnega sistema, večja koncentracija pri delu.

## Ukrep št. 3: Športno aktivni skozi celo leto

**Opis ukrepa in usmeritve za vpeljavo:** Podjetje zaposlenim preko svojega športnega društva zagotovi določeno število prenosljivih letnih kart v športno-rekreacijskem centru za obiskovanje programov telesne vadbe, ki je prilagojena posameznim starostnim skupinam. Pri tem je potrebno paziti na to, da so zajete vadbe, ki zaposlene dejansko tudi zanimajo. Podjetja lahko v ta namen opravijo interni posnetek interesov zaposlenih za posamezne oblike vadbe. Na osnovi tega analizirajo rezultate in sklenejo pogodbo z najustreznejšim ponudnikom. Pri tem je potrebno paziti, da so vadbe organizirane skladno z urnikom izvajanja delovnega procesa v podjetju ter da ponudnik ni preveč oddaljen od lokacije podjetja. Zaposlenim je potrebno predstaviti možnosti za vključevanje v vadbo in jih za to tudi ustrezno motivirati.

**Namen ukrepa:** Zaposlenim je omogočeno razgibavanje po vsakdanjem opravljanju dela s poudarkom na njihovih telesnih zmožnostih v določenih starostnih obdobjih.

**Primernost ukrepa:** Ukrep je primeren za vsa podjetja (mikro, mala, srednja, velika podjetja).

**Ciljna podskupina:** Ukrep se lahko izvaja za vse zaposlene, predvsem pa je namenjen starejši populaciji, ki želi ohranjati svojo telesno gibljivost in fizično kondicijo.

**Vrednotenje (finančno/časovno):** Finančni vložek, ki ga zahteva ukrep, je premo sorazmeren glede na velikost podjetja; večje, kot je podjetje, več prenosljivih letnih kart potrebuje za svoje zaposlene. Časovno se lahko izvede v kratkem roku.

**Predvideni učinki:** Zaposleni ohranjajo svojo telesno kondicijo in skrbijo za fizično pripravljenost, ki pripomore k lažjemu opravljanju delovnih nalog, zlasti v letih pred upokojitvijo.

## Ukrep št. 4: Občasne meritve krvnega tlaka in sladkorja v krvi

**Opis ukrepa in usmeritve za vpeljavo:**

Zavedamo se, da lahko z zgodnjim odkrivanjem, nadzorovanjem in ustreznim zdravljenjem zvišanega krvnega tlaka preprečimo zdravstvene zaplete, invalidnost ali celo prezgodnjo smrt. Redno merjenje krvnega tlaka ni pomembno samo kot preventiva, ampak tudi kot spremljanje predpisanega zdravljenja. Nadzor krvnega tlaka je eden ključnih dejavnikov v primarni preventivi srčno-žilnih bolezni, a je kljub temu nadzor krvnega tlaka nezadosten. Veliko ljudi ima dolga leta zvišan krvni tlak (hipertenzijo), pa zanj niti ne vedo. Pri meritvah krvnega sladkorja mora medicinska sestra udeleženca seznaniti z ustreznimi vrednostmi sladkorja v krvi ter s pomenom njegovega kontroliranja. Pri zdravem človeku brez sladkorne bolezni je koncentracija glukoze v krvi (glikemija) ves čas uravnavana znotraj ozkega območja. To je pomembno za normalno delovanje vseh organov, predvsem pa možganov. Za primerno urejenost glikemije skrbi trebušna slinavka, ki glede na potrebe izloča hormon inzulin. Pri sladkorni bolezni pa zaradi pomanjkanja inzulina oziroma njegovega nezadostnega delovanja pride do povečanja glikemije. Zato zaposlenim omogočimo občasne meritve krvnega tlaka in sladkorja v krvi. To pa je osnova za individualni posvet s strokovnjakom o možnih preventivnih ukrepih in eventualnih ukrepih.

**Namen ukrepa:** Zaposlenim se omogoči pridobitev informacije in pomembnih strokovnih napotkov za razreševanje njihovih težav, dilem, pomislekov.

**Primernost ukrepa:** Ukrep je primeren za vsa podjetja (mikro, mala, srednja, velika podjetja).

**Ciljna podskupina:** Ukrep je namenjen zaposlenim, ki se soočajo s težavami z določenega področja in so v osebni stiski, ki je sami ne zmorejo rešiti, zato potrebujejo strokovno pomoč.

**Vrednotenje (finančno/časovno):** Finančni vložek so urne postavke angažiranih strokovnjakov. Predvideva se, da se v eni uri obravnava dva zaposlena.

**Predvideni učinki:** Čustveno stabilnejši zaposleni in bolj osredotočeni na delovne izzive.

## Ukrep št. 5: Prijazen povratek na delo

**Opis ukrepa in usmeritve za vpeljavo:** 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 (norma oz. doseganje postavljenih ciljev). Delodajalec upošteva zdravstvene težave zaposlenega in delovne naloge, ki jih zaposleni opravlja, prilagaja njegovim zmožnostim. V času prilagajanja delavca na delovne naloge se angažirajo sodelavci, ki poleg svojih, opravljajo še del nalog sodelavca. Takšno postopno privajanje na delo zmanjša stisko in stres po dolgotrajni aktivaciji. Ukrep se lahko učinkovito izvaja le ob dobri organiziranosti in timskem sodelovanju sodelavcev. Da bi ukrep lahko uspešno implementirali, je potrebno določiti, v kakšnem primeru se ukrep izvaja in katera so delovna mesta oz. sodelavci, ki so dovolj večopravilni, da poleg svojega dela, lahko še delno opravljajo naloge sodelavca. Ukrep je časovno omejen – obdobje prilagajanja je potrebno določiti glede na stanje sodelavca in kompleksnost njegovih delovnih nalog.

**Namen ukrepa:** Delodajalec poskrbi za čim lažjo prilagoditev zaposlenega po daljši bolniški odsotnosti in mu omogoči prijazno delovno okolje. S tem zaposlenemu zmanjša stres zaradi vrnitve in mu izkazuje skrb za zdravje.

**Primernost ukrepa:** Ukrep je primeren za vsa podjetja. (mikro, mala, srednja, velika podjetja)

**Ciljna podskupina:** Ukrep se izvaja za zaposlene, ki so dalj časa odsotni z dela iz zdravstvenih razlogov. Ranljiva skupina so predvsem starejši zaposleni, kjer se že pojavljajo starostna obolenja, poklicne bolezni in je njihova reintegracija še posebej zahtevna.

**Vrednotenje (finančno/časovno):** Ukrep finančno ni zahteven, je pa pogoj za izvajanje, predvsem ustrezna organizacija dela in pripravljenost sodelavcev, da začasno pomagajo zaposlenemu, ki se po daljši odsotnosti vrne na delo.

**Predvideni učinki:** Zaposleni so motivirani za vrnitev na delo, zaradi posluha delodajalca za njegove zdravstvene težave se čuti odgovoren, da delo opravi korektno in v zgornjih mejah svojih zmožnosti, ne išče novih poti za »ponovni beg« v bolniški stalež.

## Ukrep št. 6: Zdravo staranje

**Opis ukrepa in usmeritve za vpeljavo:** Zdravo staranje pomeni, da lahko tudi starejši ljudje živijo polno in kakovostno življenje. 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. Delavnice vodijo notranji ali zunanji strokovnjaki, ki so dobro seznanjeni s specifiko problematike aktivnega staranja. Ob uvajanju ukrepa je pomembno, da se oblikuje ustrezen nabor zanimivih tem. Predlaga se, da se v postopek načrtovanja vključi tudi zaposlene, da aktivno sooblikujejo tematske sklope delavnic. V podjetju se naredi načrt pogostosti in trajanja delavnic. Predlaga se, da se delavnice izvaja redno, v določenih terminih, npr. enkrat mesečno, izven delovnega časa. Za izvajanje delavnic mora podjetje zagotoviti ustrezen prostor. Če podjetje nima ustreznega prostora, se delavnice izvajajo v primernih prostorih izven podjetja (šola, knjižnica ipd.). Za pokrivanje posameznih vsebin, ki jih ne pokrivajo interno v podjetju, se lahko podjetje poveže tudi z ustreznimi nosilci v lokalnem okolju.

**Namen ukrepa:** Starejše zaposlene podučiti o ohranjanju zdravega življenjskega sloga in načinih soočanja z vsakodnevno problematiko v zrelejših letih. Delodajalec zato izvaja raznolike delavnice in predavanja, da ozavesti delavce o pomenu zdravja za ohranjanje fizičnega, socialnega in duševnega razvoja.

**Primernost ukrepa:** Ukrep je primeren predvsem za srednja in velika podjetja. (mikro, mala, srednja, velika podjetja)

**Ciljna podskupina:** Starejši zaposleni.

**Vrednotenje (finančno/časovno):** Glavni finančni vložek predstavlja angažiranje notranjega ali zunanjega strokovnjaka za zdrav življenjski slog in aktivno staranje.

**Predvideni učinki:** Bolj ozaveščeni zaposleni, ki se z aktivnim udejstvovanjem in načrtnim zdravim slogom lažje soočajo z izzivi zrelejših let. Poveča se osebno zadovoljstvo zaposlenega kakor tudi zadovoljstvo na delovnem mestu in učinkovitost na delu. Zaradi izboljšane samopodobe se utrjujejo socialni stiki, izboljšuje se tudi organizacijska klima.

## Ukrep št. 7: Nagrada SPA

**Opis ukrepa in usmeritve za vpeljavo:** V podjetju bodo vsi, ki so vključeni v projekt ASI dobili karto za SPA. Podjetje pa bo tudi (ob ugodnih poslovnih rezultatih) enkrat letno izbralo 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). Pri tem je potrebno natančno določiti merila, po katerih se vrednotijo posebni dosežki zaposlenih. Posebni dosežki lahko predstavljajo sodelovanje pri kakšnem posebnem projektu, dodaten angažma pri razvoju novih storitev ali pridobitev novega poslovnega partnerja. Ukrep se lahko uvede tudi v kombinaciji s kakšnim internim izborom (Naj mentor, Naj sodelavec, Naj prodajalec ipd.). Podjetje določi koliko takšnih nagrad letno podeli ter v kakšni višini; seveda mora to biti najprej opredeljeno v poslovnem načrtu in podjetje mora pozitivno poslovati. Dogovori se za sodelovanje pri najbližjem zdravilišču, kjer skupaj oblikujejo program na način, da bo čim bolj prilagojen za prijetno in koristno bivanje izbranega zaposlenega.

**Namen ukrepa:** Z izvajanjem ukrepa se aktivira zaposlene za bolj zavzeto delo, hkrati se jim kot nagrada omogoči vikend v zdravilišču, ki bo blagodejno vplival na boljše počutje izbranega zaposlenega.

**Primernost ukrepa:** Ukrep je primeren za vsa podjetja. (mikro, mala, srednja, velika podjetja)

**Ciljna podskupina:** Starejši zaposleni, ki so se po predhodno postavljenih merilih pri delu še posebej izkazali, za kar prejmejo nagrado.

**Vrednotenje (finančno/časovno):** Ukrep je finančno obremenjen s ceno vikend paketa v izbranem slovenskem zdravilišču.

**Predvideni učinki:** Boljše splošno počutje zaposlenih, večja pripadnost organizaciji in zavzetost pri delu.

## Ukrep št. 8: Prilagojena prehrana

**Opis ukrepa in usmeritve za vpeljavo:** 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. Ta ukrep je za vpeljavo sorazmerno zahteven, saj zahteva veliko znanja s področja živil, prehrane in priprave le-te. Pri uvedbi tega ukrepa je nujen posvet in svetovanje strokovnjakov za dietetiko, da se pripravijo raznoliki in primerni jedilniki ter kupijo ustrezna živila. Navadno se podjetja poslužujejo zunanjih strokovnjakov. Pred uvedbo ukrepa bi bilo smiselno opraviti raziskavo oz. analizo o tem, koliko zaposlenih je potencialno zainteresiranih za posebno prehrano; na osnovi tega se določi smiselnost uvedbe posameznih prehranskih specifik.

**Namen ukrepa:** Prilagojena prehrana za zaposlene s posebnimi prehranjevalnimi navadami.

**Primernost ukrepa:** Ukrep je primeren predvsem za srednja in velika podjetja. (mikro, mala, srednja, velika podjetja)

**Ciljna podskupina:** Zaposleni, ki imajo zaradi zdravstvenih in drugih razlogov, posebne prehranjevalne zahteve.

**Vrednotenje (finančno/časovno):** Ukrep predstavlja sorazmerno visok finančni vložek, saj je potrebno zagotoviti strokovnjake za pripravo specifičnih jedilnikov in primerno hrano, ki je navadno cenovno dražja.

**Predvideni učinki:** Redna topla prehrana zaposlenih s posebnim prehranjevalnim režimom, kar pripomore k njihovemu zadovoljstvu in zdravju.

## Ukrep št. 9: Obvladovanje stresa

**Opis ukrepa in usmeritve za vpeljavo:** Posameznik v sodobni družbi obvladuje tako fizične nevarnosti kot tudi druge okoliščine, ki od njega zahtevajo maksimalne napore. Toda ustroj človeškega telesa se ni utegnil prilagoditi naglici družbenih sprememb. Zato se pogosto pojavlja neskladje med dojemanjem zahtev na eni strani in sposobnostmi za obvladovanje teh na drugi strani. To vzbudi stresni odziv, ki le občasno nekoliko popusti. Zaradi tega nastopijo pri posamezniku simptomi stresa kot tudi posledice tega in te so prisotne tudi na ravni organizacij in družbe kot celote. Stres temelji na treh komponentah stresa: stresogenem dejavniku oz. stresorju, posameznikovi presoji stresogenega dejavnika in stresni reakciji posameznika. Stresorji so vsi dražljaji, ki pripeljejo v stresno situacijo in izvirajo iz delovnega okolja kot tudi izven njega. Povzročajo simptome in posledice stresa. Cilj je vse to ozavestiti pri zaposlenih in jih podučiti o številnih individualnih tehnikah za obvladovanje stresa kot tudi jih seznaniti s prizadevanji podjetja za obvladovanje stresa. V ta namen bodo organizirana izobraževanja, delavnice, seminarji in različni treningi.

**Namen ukrepa:** izboljšanje delovnih pogojev zaposlenim z učinkovitim obvladovanjem psihosocialnih dejavnikov tveganja.

**Primernost ukrepa:** Ukrep je primeren za podjetja vseh velikosti (mikro, mala, srednja, velika podjetja).

**Ciljna podskupina:** Ukrep se nanaša na vse zaposlene v podjetju.

**Vrednotenje (finančno/časovno):** Ukrep finančno ni zahteven.

**Predvideni učinki:** Boljše trenutno psiho-fizično počutje, kot tudi izboljšano dolgoročno zdravje zaposlenih.

## Ukrep št. 10: Zagotavljanje napitkov

**Opis ukrepa in usmeritve za vpeljavo:** Zaposleni za optimalno izvedbo del med drugim potrebujejo nadpovprečno količino napitkov. To velja še posebej za zaposlene, ki so izpostavljeni toplotnim/vremenskim vplivom ali opravljajo težje fizično delo (delo v proizvodnji). Pomembno je, da so jim napitki na voljo tekom celotnega delovnega dne oziroma v vseh fazah delovnega procesa, kjer je to mogoče. Prav tako pomembno je, da gre za zdrave napitke kot so voda, izotonični napitki z majhno vsebnostjo sladkorja, napitki, ki ne vsebujejo kofeina, napitki brez vsebnosti mleka in podobno. Za uspešno uvajanje ukrepa je v podjetju potrebno identificirati delovna mesta in delovne naloge, kjer so zaposleni v podjetju izpostavljeni težjemu fizičnemu delu ali toplotnim/vremenskim vplivom.

**Namen ukrepa**: Izboljšati zdravstveno stanje zaposlenih povezano s telesnim hidriranjem, še posebej v vremensko zahtevnih pogojih (ob izjemno visokih ali izjemno nizkih temperaturah).

**Primernost ukrepa**: Ukrep je primeren za vsa podjetja (mikro, mala, srednja, velika podjetja).

**Ciljna podskupina:** Zaposleni, ki opravljajo delo težko fizično delo to tudi v toplotnem neugodju, zaradi česar potrebujejo več tekočine.

**Vrednotenje (finančno/časovno):** Ukrep je finančno delno zahteven, v ospredju je analiza delovnih mest, ocena potreb po napitkih tekom delovnega časa in zagotavljanje tovrstnih napitkov.

**Predvideni učinki:** Boljše trenutno psiho-fizično počutje, kot tudi izboljšano dolgoročno zdravje zaposlenih.

## 

## Ukrep št. 11: Obvladovanje hrupa

**Opis ukrepa in usmeritve za vpeljavo:** Pri uvajanju ukrepa dajemo poudarek na izboljšanje delovnega okolja zaposlenih na področju hrupa, ki presega zakonodajna pooblastila in zaveze delodajalca. Tako se zaposlene najprej seznani s posledicami, ki jih ima hrup za njihovo zdravje.Nato pa se proces organizira tako, da se zagotovi zmanjšanje hrupa kjer je to mogoče (se hrup zaduši z oblogami za absorbcijo zvoka, ali se ga zaduši z izolacijo). Pomembno je, da se vsako delovno mesto ponovno analizira, se evidentira trenutno stanje in se predlaga izboljšave. Primeri izboljšav so zmanjšanje hrupa, sobe za počitek z zmanjšanim hrupom, kroženje zaposlenih med hrupnimi in manj hrupnimi delovnimi mestu, ali nudenje dodatne, kvalitetnejše zaščite pred hrupom. Za uspešno uvajanje ukrepa je potrebno sodelovanje med zaposlenimi, ki so tekom delovnega procesa izpostavljeni hrupu in vodstvenim kadrom. Če pa še to ni dovolj, pa se zaposlenim zagotovi posebne čepke za ušesa, ki omilijo hrup.

**Namen ukrepa:** izboljšanje delovnih pogojev zaposlenim, ki delo opravljajo na delovnem območju z visokimi stopnjami hrupa.

**Primernost ukrepa:** Ukrep je primeren za podjetja vseh velikosti (mikro, mala, srednja, velika podjetja).

**Ciljna podskupina:** Ukrep se nanaša na zaposlene v podjetju, ki so tekom delovnega procesa tako ali drugače izpostavljeni hrupu.

**Vrednotenje (finančno/časovno):** Ukrep finančno ni zahteven, predvsem je v ospredju ustrezna organizacija de­lovnega procesa in spodbujanje sodelovanja med zaposlenimi, ki delujejo na hrupnih delovnih mestih in managementom.

## Ukrep št. 12: Toplotno udobje

**Opis ukrepa in usmeritve za vpeljavo:**

Zaposleni, ki delajo v neprijetno toplih ali hladnih okoljih, se bodo verjetno obnašali nevarno, saj je njihova sposobnost sprejemanja odločitev in/ali ročna sposobnost poslabšana (na primer izbira bližnjic, da se izognejo hladnim ali vročim okoljem), nepravilna uporaba zaščitne opreme, sposobnost dolgotrajnega osredotočanja in podobno. Zaposlenim je potrebno zagotoviti delovno opremo iz primernih materialov, ki vpijajo čim manj znoja, so toplotno odporni. Vplivati je potrebno na vlažnost zraka, izolativnost obleke in upoštevati metabolično toploto. V delovnih enotah, kjer se temperatura večkrat menjuje zaradi odpiranja ali zapiranja vrat, se lahko namesti plastične zavese, ki preprečujejo uhajanje zraka, ali se uporabi sistem dvojnih vrat. Toploto/hlad notranjih objektov v podjetju se omeji z izolacijskimi pregradami. Delovne prostore, kjer je to možno, je potrebno klimatizirati. Pri ukrepu je potrebno upoštevati starost zaposlenih, delovno mesto zaposlenih, delovni čas v katerem je ukrep uporabljen in skladnost s pravilniki podjetja (Pravilnik o osebni varovalni opremi, ki jo delavci uporabljajo pri delu). Predlagamo, da se ukrep najprej pilotno uvede v enem delovnem obratu, nato na podlagi rezultatov pa se ga prenese še v ostale.

**Namen ukrepa:** Izboljšati toplotno udobje zaposlenim, ki so tekom delovnega procesa tako ali drugače izpostavljeni temperaturno težavnem okolju.

**Primernost ukrepa**: Ukrep je primeren za vsa podjetja (mikro, mala, srednja, velika podjetja).

**Ciljna podskupina:** Vsi zaposleni v podjetju.

**Vrednotenje (finančno/časovno):** Ukrep predstavlja sorazmerno visok finančni vložek, saj je potrebna fizična prilagoditev delovnega okolja.

**Predvideni učinki**: Izboljšanje trenutnega psiho-fizičnega počutja zaposlenih, kot tudi zmanjšanje bolniške odsotnosti, dolgoročnih kardio-respiratornih težav zaposlenih.

## Ukrep št. 13: Preglednejše ikone in večja pisava

**Opis ukrepa in usmeritve za vpeljavo:** 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. Za uvajanje ukrepa je potrebno natančno določiti, kakšna je velikost pisave in kateri dokumenti se pišejo z večjo pisavo. Ravno tako je potrebno določiti poenoteno resolucijo za prikaz računalniških ikon. V podjetju se določi oseba, ki je odgovorna, da pri vseh vključenih zaposlenih računalnike ustrezno nastavi.

**Namen ukrepa:** Namen je, da zaposleni z manj truda in naprezanja uporabljajo računalnik. Večja velikost pisave pa starejšim zaposlenim omogoči bolj tekoče, manj utrujajoče delo.

**Primernost ukrepa:** Ukrep je primeren za vsa podjetja (mikro, mala, srednja, velika podjetja).

**Ciljna podskupina:** Vsi starejši zaposleni, ki pri svojem delu uporabljajo računalnik, ter vsi zaposleni, ki delajo z dokumenti in imajo za podlago dela razne načrte, skice ipd.

**Vrednotenje (finančno/časovno):** Ukrep je za podjetja finančno nezahteven, potrebuje angažma nekoga, ki uredi ustrezne resolucije na računalnikih. Se pa lahko ob tiskanju porabi več papirja.

**Predvideni učinki:** Lažje delo z računalnikom, manj napak pri delu.

## Ukrep št. 14: Stojim ali sedim

**Opis ukrepa in usmeritve za vpeljavo:** 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. Takšen pristop je pozitiven predvsem z vidika večje fleksibilnosti telesa, obenem pa se minimizirajo prisilna drža in enaki ponavljajoči se gibi. Ukrep zahteva prilagoditev delovnega procesa in nakup/zamenjavo kakšnega delovnega sredstva. Pri tem se najpogosteje uporabljajo stoječe delovne postaje. Priporočljivo je, da podjetje opravi podroben posnetek stanja in opravi študijo, katera delovna mesta bi se lahko učinkovito nadgradilo s pomočjo stoječe delovne postaje ali drugega sredstva. Če znotraj podjetja ni kadra, ki bi imel dovolj znanja za tovrstno presojo, je pomembno, da se angažira ustrezno usposobljen strokovni kader. Ob spremembi je potrebno ustrezno usposobiti zaposlene, ki bodo delali na izboljšan način. Poleg tega je tudi za proizvodnjo potrebno razmisliti o uvedbi tako imenovanih stoječih stolov. Prav tako se jim zagotovi možnost, da se v pavzah lahko vsedejo.

**Namen ukrepa:** Zaposlenim olajšati delovni proces.

**Primernost ukrepa:** Ukrep se nanaša na vsa podjetja (mikro, mala, srednja, velika podjetja).

**Ciljna podskupina:** Starejši zaposleni, ki opravljajo stoječe ali sedeče delo s ponavljajočimi se gibi ali pa starejši zaposleni, ki svoje delo v celoti opravljajo stoje.

**Vrednotenje (finančno/časovno):** Finančno ukrep lahko sodi med zahtevnejše, odvisno od razsežnosti izvajanja ukrepa. Nakup npr. stoječe postaje ali pa stoječih stolov (da se zagotovi sedenje) predstavlja za podjetje določen finančni vložek.

**Predvideni učinki:** Lažje delo zaposlenih, večja produktivnost in manj bolniških izostankov.

## Ukrep št. 15: Ergonomija na delovnem mestu

**Opis ukrepa in usmeritve za vpeljavo:** Potencial zdravega in zadovoljnega posameznika je večji, zato je potrebno zaposlenim tudi zagotoviti analizo delovnega mesta, svetovanje in ustrezno ergonomsko opremo. Z ustreznim načrtovanjem in izborom ergonomske opreme preprečimo poškodbe, ki se lahko sčasoma razvijejo in povzročijo dolgotrajno delovno nezmožnost. Bolezni mišično – kostnega sistema so vzrok za skoraj četrtino bolniških izostankov na delu. Ergonomsko delovno mesto označujejo predvsem delovni stol, delovna miza in računalniški zaslon, ki morajo biti medsebojno nastavljeni v pravilnih razmerjih, optimalna razsvetljava, ustrezna klima in predvsem delovni pripomočki, ki ne vplivajo negativno na zdravje zaposlenih (niso preveliki, ali pretežki). Upoštevanje oz. neupoštevanje ergonomskih načel pri oblikovanju delovnega mesta vpliva na zdravje in zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu. Motivacija zaposlenih in njihova želja, da bi delo opravili čim učinkoviteje sta zagotovo med najpomembnejšimi faktorji za uspeh podjetja. Odgovorno vodstvo podjetij, ki daje prednost preventivnim ukrepom, skuša prepoznati individualne potrebe posameznikov v delovnem procesu, saj se zaveda dejstva, da odsotnost z dela (absentizem) lahko povzroči podjetju nepredvidene in visoke stroške.

**Namen ukrepa:** Z ergonomskega vidika izboljšati delovno okolje zaposlenih. Omogočanje fizično bolj ugodnega delovnega okolja in s tem doseganje fizičnih kot psihičnih učinkov pri zaposlenih ter drugih merljivih učinkov na strani podjetja.

**Primernost ukrepa:** Ukrep je primeren za vsa podjetja ne glede na velikost.

**Ciljna podskupina:** Vsi zaposleni v podjetju.

**Vrednotenje (finančno/časovno):** Finančni vložek pri izvajanju ukrepa je odvisen od delovnega mesta kjer se ergonomska ocena opravi, prav tako od ukrepov, pripomočkov oziroma izboljšav, ki se jih vpelje v delovni proces posameznih zaposlenih.

**Predvideni učinki:** Zaradi upoštevanja ergonomskih lastnosti delovnega mesta zaposlenih in aplikacije ergonomsko primernih materialov in pripomočkov, se pričakuje večja sreča zaposlenih, višja stopnja zavzetosti in manjša verjetnost dolgoročnih fizičnih poškodb oziroma skeletno-mišičnih kroničnih stanj.

## Ukrep št. 16: Ozaveščanje zaposlenih o pomenu ergonomije

**Opis ukrepa in usmeritve za vpeljavo:** Namen ergonomije je delovati preventivno – ohranjati in krepiti zdravje zaposlenih ter s tem razvojni potencial podjetij, zmanjšati absentizem in prezentizem. Pomebno je izobraževanje in osveščanje zaposlenih o ergonomiji sedenja, varni manipulaciji z bremeni – dvigovanje težkih bremen, vlečenje in potiskanje, itn. ter dodatnih vsebinah za ohranjanje in krepitev zdravja na delovnem mestu in izven njega. Tako bodo za zaposlene organizirana izobraževalno-osveščevalna predavanja in delavnice o ergonomiji na delovnem mestu in pomenu gibanja za zdravje. Vsebine bodo prilagojene slušateljem glede na njihove tipične delovne aktivnosti (delo sede v pisarni, delo v proizvodnji, težko fizično delo, prevozništvo itn.). S ciljem ohranjanja zdravja in preprečevanja mišično-skeletnih bolečin, zaposlene naučimo pravilne drže in tehnik gibanja med delom. Tako bodo zaposlenim predstavljena priporočila o gibanju za zdravje in izbrane telesne vaje glede na specifike njihovega dela.

**Namen ukrepa:** Zaposlene ozavestiti o pomenu ergonomije.

**Primernost ukrepa:** Ukrep je primeren za vsa podjetja ne glede na velikost.

**Ciljna podskupina:** Vsi zaposleni v podjetju.

**Vrednotenje (finančno/časovno):** Finančni vložek z ozirom na koristi (manjša bolniška odostnost, višja produktivnost) ni velik.

**Predvideni učinki:** Boljše trenutno psiho-fizično počutje, kot tudi izboljšano dolgoročno zdravje zaposlenih.

## Ukrep št. 17: Rotacija delovnih mest in delovnih nalog

**Opis ukrepa in usmeritve za vpeljavo:** Rotacija delovnih mest pomeni kroženje delavcev znotraj delovnega procesa oz. premikanje zaposlenega z enega delovnega mesta na drugega znotraj področja podjetja. Pri rotaciji na delovnih mestih sodelavci praktično spoznajo posebne naloge drugih sodelavcev in medsebojne vplive ter povezanost teh nalog. Na tak način se zaposleni usposobijo za osnovno opravljanje posebnih nalog drugih sodelavcev. Kroženje na delovnih mestih je torej pomembno zaradi ohranjanja ravni kompetenc, ki so v digitalizaciji še posebej pomembne. Vkolikor pa se izvaja kroženje na delovnih nalogah pa skušamo razbremeniti zaposlene ali z vidika obrabe sklepov ali stresa. Za uspešno izvedbo ukrepa je priporočljivo, da podjetje opravi analizo delovnih mest in nalog, da ugotovijo, katera delovna mesta se lahko smiselno vključi v rotacijski krog. Pomembno je namreč, da so delovna mesta, ki so v rotacijskem krogu, medsebojno dovolj različna, da fizično različno obremenjujejo zaposlene, hkrati pa morajo biti po zahtevnosti in kompetencah dovolj sorodna. Ukrep lažje implementirajo podjetja, ki imajo oblikovane matrike večopravilne usposobljenosti kadrov. Ukrep se povezuje s spremljanjem delovnega razvoja zaposlenega, saj posega tudi v področje delovne uspešnosti, pripravljenosti na spremembe in zavzetosti. Priporočljivo je, če podjetje dosledno spremlja učinke ukrepa, saj se natančno težko predvidi, kako se posamezni zaposleni počutijo in funkcionirajo ob spremembah delovnih mest in nalog. Pri tem ukrepu moramo biti posebej pazljivi, da poteka v skladu z zakonskimi podlagami, sistemizacijo in delovnimi zmožnostmi zaposlenih.

**Namen ukrepa:** Zaposlenemu se omogočijo dodatna izobraževanja in razvijanje njegove poklicne kariere ter prekinitev opravljanja rutinskega dela. Razumevanje in spodbujanje interakcije med člani tima in razvijati različne poglede na delovne naloge. Zaposleni naj bi bili usposobljeni za tiste naloge, ki zahtevajo visoko stopnjo sodelovanja in medsebojne odvisnosti med sodelavci.

**Primernost ukrepa:** Rotacija med delovnimi nalogami je še zlasti primerna za mikro in mala podjetja, kjer je multifunkcionalnost zaposlenih pomembna za nemoten potek delovnega procesa za čas krajših odsotnosti zaposlenega. Ukrep je primeren tudi za srednja in velika podjetja, saj je multifunkcionalnost dobrodošla tako za delodajalca kot za delavca, ki zaradi zagotavljanja nemotenega delovnega procesa opravi nujno nalogo sodelavca. Rotacija med delovnimi mesti pa je primerna za srednja in velika podjetja, kjer je nabor delovnih mest znotraj posameznega področja večji.

**Ciljna podskupina:** Ukrep je primeren za vse zaposlene, saj zaposleni s širjenjem znanja pridobivajo dodatne kompetence za delo. Rotacija delovnih mest je še zlasti primerna za starejše zaposlene, ki lahko pri tovrstnem ukrepu začasno opravljajo tudi lažje delo.

**Vrednotenje (finančno/časovno):** S finančnega vidika ukrep ni zahteven. Predstavlja pa organizacijski in kadrovski izziv, saj je potrebno previdno izbirati delovna mesta ter naloge in predvsem zaposlene, ki se vključijo v ta ukrep.

**Predvideni učinki:** Razvoj kompetenc zaposlenega, zmanjša naveličanost, poveča se produktivnost in kakovost opravljenega dela, dodatno se spodbuja usposabljanje zaposlenih za različne spretnosti, kar posledično poveča fleksibilnost in prilagodljivost podjetja.

## Ukrep št. 18: Prožno delo

**Opis ukrepa in usmeritve za vpeljavo:** 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.

**Obliki prožnega dela:** • gibljiv delovni čas, pri katerem zaposleni sam izbere čas svojega prihoda in odhoda z dela znotraj širše določenega poslovnega časa; • strnjen delovni čas, pri katerem zaposleni opravijo toliko ur, kot bi jih sicer v polnem delovnem času, vendar jih lahko opravijo v krajšem obdobju oz. za to porabijo manj delovnih dni; Potrebno je paziti na prepoved prerazporeditve in neenakomerne razporeditve delovnega časa starejšega delavca ter na omejitev nadurnega dela. Tega ukrepa ni možno uporabiti brez pisnega soglasja delavca.

**Namen ukrepa:** Zaposleni lažje usklajujejo družinske obveznosti in imajo večji vpliv na upravljanje svojega časa in dela.

**Primernost ukrepa:** Načelno je ukrep primeren za vse velikosti podjetij, vendar vse oblike prožnega dela niso primerne za vsako podjetje ali za vsako delovno mesto.

**Ciljna podskupina:** Ukrep se lahko izvaja za tiste zaposlene, ki jim narava dela dopušča tovrstno obliko dela, namenjen pa je predvsem starejšim zaposlenim.

**Vrednotenje (finančno/časovno):** Vsak izmed ukrepov ima tudi različne stroškovne posledice, odvisno od razsežnosti in oblike izvedbe ukrepa.

**Predvideni učinki:** Večja učinkovitost

## Ukrep št. 19: Prerazporeditve

**Opis ukrepa in usmeritve za vpeljavo:** Prerazporeditev je uskladitev zahtev delovnega mesta z zmožnostmi in sposobnostmi starejših zaposlenih. Delodajalec starejšega zaposlenega prerazporedi iz različnih razlogov, kot so potrebe dela, ohranitev zdravja zaposlenega, razvoj kariere zaposlenega, nezmožnost opravljanja dosedanjega dela ipd. Pri tem je potrebno biti pozoren, da se zaposlenemu ob prerazporeditvi ne zniža plača, saj bi lahko imela prerazporeditev na slabše plačano delovno mesto negativen učinek na zaposlenega. Prerazporeditev na novo delovno mesto je koristna le, če je sporazumna in v interesu tako delavca kot podjetja. Ob uvedbi ukrepa je tako potrebno pazljivo proučiti sistemizacijo delovnih mest ter potreb podjetja in zmožnosti ter interesov sodelavca. Če podjetje nima ustreznega strokovnjaka za delovno pravo, je smiselno, da se konzultira s strokovnjakom.

**Namen ukrepa:** Ta ukrep ima namen preventivno strategijo za upravljanje starejših zaposlenih, ki je usmerjena k ohranjanju zaposljivosti, še posebej z vidika prožnosti, povečanja kompetenc, razvoja kariere ter varovanja zdravja.

**Primernost ukrepa:** Ukrep je lažje izvedljiv v srednjih in velikih podjetjih kot v mikro in malih podjetjih, saj je glede na večje število delovnih mest posledično tudi več možnosti za prerazporejanja na druga delovna mesta.

**Ciljna podskupina:** Vsi zaposleni v proizvodnji.

**Vrednotenje (finančno/časovno):** Ukrep se izvaja sistematično, upoštevajoč potrebe delovnega procesa in zaposlenih. Lahko nastanejo določeni finančni vložki.

**Predvideni učinki:** Manjša delovna obremenitev zaposlenega, večja produktivnost in motivacija zaposlenega.

## Ukrep št. 20: Delo na domu ali z oddaljene lokacije

**Opis ukrepa in usmeritve za vpeljavo:** Delodajalec, skladno z zakonodajo, nudi starejšim kot tudi drugim zaposlenim možnost občasnega ali rednega oz. stalnega dela na domu ali z oddaljene lokacije. Zaposleni in delodajalec se lahko dogovorita za celotno trajanje ali le za del delovnega časa delavca. Delodajalec v večini primerov zaposlenega oskrbi s potrebno pisarniško opremo (računalnik, telefon ipd.), zagotoviti pa mora tudi, da so delovne razmere primerne in ustrezajo zahtevam varnosti in zdravja pri delu. Ob uvedbi ukrepa mora podjetje narediti analizo, katera delovna mesta so primerna za redno in/ali občasno delo od doma. Pri tem je potrebno natančno opredeliti pravila (npr. kako pogosta je komunikacija s sodelavcem, kako si lahko razporeja delovni čas, katere so kontrolne točke poteka delovnega procesa, kakšna je dosegljivost in odzivnost sodelavca). Posebej je potrebno opredeliti tudi dostopnost in zaupnost skupnih dokumentov na strežnikih ipd.

**Namen ukrepa:** Zaposleni so deležni večjega zaupanja, poudarek je na rezultatih dela in ne na prisotnosti na delovnem mestu, zaposleni lažje usklajuje delo in družinske obveznosti, imajo večji vpliv na upravljanje svojega dela in časa.

**Primernost ukrepa:** Ukrep je primeren za vsa podjetja, katerih dejavnost podjetja omogoča delo na domu oz. z oddaljene lokacije.

**Ciljna podskupina:** Ukrep se lahko izvaja za tiste zaposlene, ki jim narava dela dopušča tovrstno obliko dela.

**Vrednotenje (finančno/časovno):** Ta ukrep lahko predstavlja za delodajalca prihranek z vidika stroškov dela (nižji pisarniški stroški, prihranek za prevoz na delo zaposlenega).

**Predvideni učinki:** Višja produktivnost in zadovoljstvo zaposlenega, prihranek časa za vsakodnevno vožnjo.

## Ukrep št. 21: Tehnološke izboljšave in avtomatizacija

**Opis ukrepa in usmeritve za vpeljavo:** Na nekaterih mestih, ki so fizično zelo zahtevna je potrebna drugačna organizacija, bodisi avtomatizacija dela ali drugi inovativni pristopi. ROGAŠKA d.o.o. bo zato na temelju ocene tveganj in analize proizvodnega procesa ugotovilo na katerih delovnih mesti obstajajo težka dela in ali jih s tehnološkimi izboljšavami in avtomatizacijo odpravijo ali minimalizirajo. Tako bodo uvajali avtomatizirano ali samodejno tehnologijo, kar pomeni a stroj prevzame izvrševalno funkcijo, medtem kot človek obdrži nadzorovalno ter načrtovalno funkcijo. To pomeni, da dolgočasno ter nevarno delo opravljajo stroji, cene izdelkov se znižajo, zaposleni pa imajo več prostega časa. Po drugi strani pa manjše število zaposlenih pomeni večjo možnosti za prerazporeditve zaposlenih na druga delovna mesta, zaposleni pa pri delu ne potrebujejo izkušenj ter znanja. Podjetje pa si bo prizadevalo še za druge vrste izboljšav tako proizvodnega kot tudi poslovnega procesa, ki bodo olajševale delo starejšim zaposlenim.

**Namen ukrepa:** Imeti posodobljen proizvodni proces, ki je čim manj tvegan za zdravje zaposlenih

**Primernost ukrepa:** Ukrep je primeren za vsa podjetja (mikro, mala, srednja, velika podjetja).

**Ciljna podskupina:** Ukrep je primeren za vse starejše zaposlene, saj bodo posledično ti manj obremenjeni, vkolikor je v proizvodnem procesu manj težkih fizičnih del.

**Vrednotenje (finančno/časovno):** Ukrep zahteva določen finančni vložek, njegova višina pa je odvisna vrste strojne opreme, s katero se avtomatizira proizvodni proces ter tudi vlaganj v usposabljanje zaposlenih za delo s to strojno opremo.

**Predvideni učinki:** Manjša obremenitev že zaposlenih

## Ukrep št. 22: Optimalna kadrovska struktura

**Opis ukrepa in usmeritve za vpeljavo:** ROGAŠKA d.o.o. ima pomanjkanje deficitarnih poklicev (npr. steklopihalec). Vrzle skuša zapolniti z aktivno štipendijsko politiko in priseljenci. Da bi imeli dovolj steklopihalcev in drugih zaposlenih drugih deficitarnih poklicev bodo opredelili ključna delovna mesta (delovna mesta, ki v najavčeji meri prispevajo k uresničitivi strategije podjetja). Na teh delovnih mestih bodo poskrbeli za ustrezno število kompetentnih zaposlenih ob upoštevanju sistemizacije. Za te zapsolene bodo vzpostavili tudi sistematičen razvoj. Prav tako bo podjetje skrbelo, da za optimalno (kvalitativno in kvantitativno) zasedbo vseh delovnih mest v podjetju.

**Namen ukrepa:** Imeti zadostno število zaposlenih za izvajanje delovnega procesa

**Primernost ukrepa:** Ukrep je primeren za vsa podjetja (mikro, mala, srednja, velika podjetja).

**Ciljna podskupina:** Ukrep je primeren za vse starejše zaposlene, saj bodo posledično ti manj obremenjeni, če je število zaposlenih optimalno.

**Vrednotenje (finančno/časovno):** Ukrep zahteva določen finančni vložek, njegova višina pa je odvisna od števila novo zaposlenih in razsežnosti izvajanja ukrepa (praktični trening ali le teoretična osvežitev).

**Predvideni učinki:** Manjša obremenitev že zaposlenih

## Ukrep št. 23: Letni razgovor z vodjo

**Opis ukrepa in usmeritve za vpeljavo:** Podjetja lahko prilagodijo obrazce, na podlagi katerih se izvajajo letni razgovori s starejšimi zaposlenimi v podjetju. Prav v tako lahko usposobijo vodje za vodenje razgovora, ki je prilagojen vsakemu starejšemu zaposlenemu posebej. V okviru razgovora je cilj poiskati močne točke zaposlenih, torej kako bi s svojimi izkušnjami in spoznanji pripomogli k razvoju in rasti podjetja. Tako se npr. lahko naredi načrt, na kakšen način bo zaposleni svoje »tiho« znanje in pridobljene izkušnje prenašal na sodelavce. Na razgovoru je pomemben tudi motivacijski moment v smislu, da se zaposleni še vedno počuti sprejetega in pomembnega za podjetje. Vodja lahko preko razgovora zazna, katera so še posebej pereča področja in omejitve, ki jih zaposleni doživlja, tudi zaradi starosti (fizične in psihične) ter na takšen način še ustreznejše pristopi k vodenju. Ukrep se lažje izvede, če v podjetju že obstaja sistem izvajanja redni letnih razgovorov z vsemi zaposlenimi. V tem primeru se naredi le modifikacija že obstoječe metodologije. Se pa priporoča, da se z vodji, ki bodo izvajali te prilagojene razgovore, naredi osvežitveno usposabljanje za uspešno izvajanje letnega razgovora, s poudarkom na specifikah upravljanja starejših zaposlenih. Za izvajanje usposabljanja in prilagoditev metodologije izvajanja letnega razgovora se lahko vzpostavi sodelovanje z ustreznim zunanjim izvajalcem.

**Namen ukrepa:** Vodja zaposlenemu posveti dovolj časa in mu pokaže, da so njegove izkušnje in znanje za podjetje še vedno zelo pomembne.

**Primernost ukrepa:** Ukrep je primeren predvsem za mala, srednja in velika podjetja, oz. za podjetja, ki imajo vpeljane letne razgovore.

**Ciljna podskupina:** Vsi starejši zaposleni.

**Vrednotenje (finančno/časovno):** Ukrep finančno ni zahteven, še posebej, če imajo v podjetju že vpeljan sistem izvajanja letnih razgovorov. V tem primeru se obstoječe vsebinske podlage le ustrezno prilagodijo.

**Predvideni učinki:** Bolj zavzeti in organizaciji pripadni zaposleni.

## Ukrep št. 24: Razvojni načrti

**Opis ukrepa in usmeritve za vpeljavo:** Za starejše zaposlene se v sodelovanju s kadrovsko službo in po potrebi z zunanjimi svetovalci, izdelajo specifični razvojni načrti, ki predvidevajo individualni razvoj zaposlenega. Pri tem je potrebno biti pozoren na to, da se razvoj prilagaja specifičnim kompetencam in osebnostnim značilnostim posameznika, kar pomeni, da upoštevamo posameznikove preference po prenosu znanja, sodelovanju ipd. Pomembno je, da starejši zaposleni spoznajo, da imamo tudi zanje vizijo znotraj podjetja in se čutijo kot pomemben del celote. Izvajanje ukrepa se povezuje s sistemom razvoja kadrov v podjetju, zato je pomembno, da se izvede, tako da se dopolnjuje z obstoječim sistemom. Če v podjetju ni uvedenega sistema razvoja kadrov s poudarkom na razvojnih načrtih, je priporočljivo, da se izvajanje ukrepa vpne v druge obstoječe kadrovske sisteme.

**Namen ukrepa:** Starejši zaposleni so popolnoma vključeni v doseganje ciljev podjetja. Njihovi razvojni načrti so skrbno in personalizirano izdelani, vključujoč njihove prednosti in omejitve.

**Primernost ukrepa:** Ukrep je primeren predvsem za srednja in velika podjetja, oz. vsa podjetja, ki imajo sistem razvoja kadrov.

**Ciljna podskupina:** Vsi starejši zaposleni.

**Vrednotenje (finančno/časovno):** Finančni vložek izvajanja ukrepa ni zahteven, predvideva se pa več časovnega vložka kadrovskega strokovnjaka in vodje.

**Predvideni učinki:** Bolj zavzeti, organizaciji pripadni in ciljno naravnani zaposleni.

## Ukrep št. 25: Izvajanje strategij vseživljenjskega učenja

**Opis ukrepa in usmeritve za vpeljavo:** Za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih je vseživljenjsko učenje pomemben dejavnik za razvoj poklicnih, procesnih in osebnostnih kompetenc. Zato delodajalec zaposlene nenehno motivira in spodbuja za vseživljenjsko učenje, starejšim daje v vednost, da prihaja do pomanjkljivosti v praktičnem delu zaradi pomanjkanja določenih znanj, določa cilje izobraževanja, ki se bodo starejšim zdeli dosegljivi, izbira pravilno učno metodo glede na potrebe in sposobnosti starejših zaposlenih, odpravlja negativna čustva starejših zaposlenih, povezana z izobraževanjem, kot je strah pred izobraževanjem, sramežljivost ipd. Za načrtno izvajanje strategij vseživljenjskega učenja strokovne službe podjetja pripravljajo analize izobraževalnih potreb, analize delovnih mest – oceno kompetenc, ki jih zaposleni potrebujejo oz. jih bodo potrebovali in pripravljajo izobraževalne načrte. Ključnega pomena pri izvajanju ukrepa je izbor ustreznega načina motiviranja zaposlenih, da se zavedajo nujnosti nenehnega razvoja in usposabljanja.

**Namen ukrepa:** Preprečiti upadanje znanja in spretnosti ter usposobljenosti med delovno aktivnim prebivalstvom. Za zaposljivost delavcev so ključnega pomena posodabljanje ter razvoj znanj in spretnosti. Le z intenzivnim vlaganjem v vseživljenjsko učenje ter razvoj kompetenc zaposlenih bo dosežen namen, da bosta tako posameznik kot podjetje dosegala maksimalne delovne rezultate dela ob vsestranskem zadovoljstvu tako zaposlenega kot delodajalca.

**Primernost ukrepa:** Ukrep sicer zahteva precej obširne postopke zato je primeren bolj za srednja in velika podjetja, ki imajo strokovne službe za izvajanje tovrstnih postopkov, a se lahko izvaja tudi v mikro in malih podjetjih s poenostavljenimi postopki.

**Ciljna podskupina:** Ukrep se izvaja za vse zaposlene.

**Vrednotenje (finančno/časovno):** Ta ukrep zahteva finančne vložke, ki so dobra naložba tako za prihodnost podjetja kot za zaposlenega.

**Predvideni učinki:** Zaposleni skozi celotno delovno obdobje v podjetju dosega zastavljene cilje podjetja, pri delu je učinkovit in zadovoljen.

## Ukrep št. 26: Pridobivanje kompetenc

**Opis ukrepa in usmeritve za vpeljavo:** Za starejše zaposlene se izvedejo prilagojena usposabljanja za razvoj in pridobitev manjkajočih kompetenc. Pri tem je potrebno poskrbeti, da izvajalci usposabljanj upoštevajo nekatere specifike, potrebe in zahteve ciljne populacije. Tako se npr. posebej za skupino starejših zaposlenih organizira usposabljanje za tuje jezike in računalniško opismenjevanje, seveda vkolikor to izrazijo starejši zaposleni[[10]](#footnote-10). Prednost oblikovanja starostno homogenih skupin je predvsem, da se udeleženci usposabljanja ne počutijo odrinjene in manjvredne, če je njihovo predznanje skromnejše. Z vzpostavitvijo varnega okolja in odkrite komunikacije se udeleženci lažje sprostijo, postavljajo vprašanja in razvijajo manjkajoče kompetence. Ukrep se povezuje s sistemom usposabljanja in razvoja kompetenc v podjetju, zato je priporočljivo, da se ukrep izvaja v skladu z razvojnimi načrti oz. individualnimi načrti usposabljanja. Priporoča se, da se po izvedenem ukrepu izvede evalvacija usposabljanj, kar omogoča vpogled v ustreznost kakovosti izvajalca usposabljanja in zadovoljstva starejših zaposlenih z vsebino ter načinom izvedbe usposabljanja. Ukrep se izvaja pretežno z zunanjimi izvajalci.

**Namen ukrepa:** Pridobivanje in razvoj kompetenc na čim bolj prijeten in učinkovit način.

**Primernost ukrepa:** Ukrep je primeren za vsa podjetja (mikro, mala, srednja, velika podjetja).

**Ciljna podskupina:** Starejši zaposleni, ki imajo primanjkljaj določenih kompetenc.

**Vrednotenje (finančno/časovno):** Finančni vložek podjetja predstavlja izvedba usposabljanj in izpad zaposlenega iz delovnega procesa v času usposabljanja.

**Predvideni učinki:** Bolj usposobljeni zaposleni, večja kakovost dela.

## Ukrep št. 27: Vprašajmo zaposlene

**Opis ukrepa in usmeritve za vpeljavo:** V podjetju se oblikuje metodologija – vprašalnik za spremljanje zadovoljstva in zavzetosti starejših zaposlenih ter tudi organizacijske klime na splošno. Vprašalnik se nanaša na vsa vsebinska področja, ki so ključna za zavzetost zaposlenih. Poudarek je na vprašanjih, s pomočjo katerih dobimo vpogled, kako zaposleni občutijo skrb za starejše zaposlene v podjetju in na kakšen način bi podjetje še lahko vplivalo na njihovo zavzetost, motivacijo in zadovoljstvo z delom. Vprašalnik je oblikovan s kombinacijo zaprtih in odprtih vprašanj. V raziskavo so vključeni vsi zaposleni, vključno s starejšimi zaposlenimi. Anketa pa je anonimna, saj je fokus na rezultatu skupine in ne posameznikov. V večjih podjetjih se lahko izvede analiza tudi po neodvisnih spremenljivkah (rezultati se lahko interpretirajo glede na spol, delovno dobo, organizacijski nivo ipd.). Zaradi zagotavljanja relevantnejših rezultatov (večja odkritost anketirancev) se predlaga, da raziskavo izvede usposobljen zunanji izvajalec. Kot nadgradnja ukrepa se lahko vključi tudi vprašalnik, s pomočjo katerega preverimo, kako mlajše skupine sodelavcev ocenjujejo kompetence, delovanje in prispevek starejših ter svoje povezovanje z njimi. Na takšen način pridobimo tudi vpogled, kako mlajši zaposleni zaznavajo starejše, njihovo delovanje in vključevanje v podjetju. To lahko predstavlja zelo dobro osnovo za celovitejše upravljanje področja starejših zaposlenih v podjetjih.

**Namen ukrepa:** Pridobiti podatke o percepciji zaposlenih, vključno s starejšimi zaposlenimi, glede klime v organizaciji, zadovoljstva z delom in zavzetosti. Služi pa tudi za pridobivanje podatkov o percepciji zaposlenih o področju upravljanja starejših v podjetju in percepciji mlajših zaposlenih o starejših zaposlenih.

**Primernost ukrepa:** Ukrep je primeren predvsem za srednja in velika podjetja.

**Ciljna podskupina:** Vsi zaposleni, posebej še starejši.

**Vrednotenje (finančno/časovno):** Če se analiza opravlja z internimi resursi, ukrep finančno ni zahteven. Če pa se za izvedbo analize angažira zunanje izvajalce, se lahko pričakuje manjši ali srednji vložek za izvedbo analize.

**Predvideni učinki:** Na osnovi tega ukrepa se lahko oblikuje načrt za sistemsko izvajanje ukrepov za upravljanje starejših zaposlenih.

## Ukrep št. 28: Medgeneracijsko sodelovanje

**Opis ukrepa in usmeritve za vpeljavo:** Medgeneracijsko sodelovanje je skupnost in enakopravnost različnih generacij, kjer so pomembni medgeneracijski dialog in medsebojno razumevanje ter poslušanje med posamezniki. Medgeneracijsko sodelovanje je torej namenjeno združevanju različnih generacij z namenom zagotavljanja priložnosti za skupno delo, tako za starejšo kot tudi za mlajšo generacijo, obenem pa prinašan koristi vsem udeleženim in ob tem promoviranju medsebojnega učenja, spoštovanja in razumevanja. Medgeneracijsko sodelovanje ima odločilno vlogo pri zmanjševanju medgeneracijskega prepada in zmanjševanju konfliktov na delovnem mestu in je ključno tudi pri dejavnemu staranju, kariernemu načrtovanju, razvoju posameznikov ter prenosu znanja. Namen medgeneracijskega sodelovanja v organizaciji je **spodbujanje poznavanja generacij in tesnejšega povezovanja ter sodelovanja med različnimi generacijami zaposlenih na delovnem mestu.** Bistvo vzpostavitve sistema medgeneracijskega sodelovanja je: (1) zagotoviti učenje drug od drugega, (2) pomoč ene generacije drugi, (3) ustvarjanje, ohranjanje in širjenje socialne mreže in (4) učinkovito delovanje zaposlenih različnih generacij.

Medgeneracijsko sodelovanje temelji na medgeneracijskem učenju, ki zagotavlja prenos, izmenjavo znanja in izkušenj na področju dela ter solidarno pomoč med generacijami. Na eni strani z medgeneracijskim učenjem zagotovimo transfer znanja med generacijami in hkrati tudi vplivamo na zmanjšanje medgeneracijskih stereotipov. Predstavniki mlajših generacij (npr. Y in Z) s prenosom znanja in izkušenj pridobijo ter lažje vstopajo na trg dela, starejši pa ostajajo dlje časa aktivnejši na trgu dela. Tako bi lahko celovito medgeneracijsko sodelovanje definirali kot način dela in sistem združevanja različnih generacij zaposlenih z namenom zagotavljanja medsebojnega učenja, sodelovanja, spoštovanja in razumevanja.

**Namen ukrepa:** Z intenzivnim sodelovanjem različnih generacij lahko v podjetju maksimiramo njihove ključne prednosti. Z vidika podjetja lahko govorimo o sinergičnih učinkih.

**Primernost ukrepa:** Ukrep je primeren predvsem za srednja in velika podjetja.

**Ciljna podskupina:** Ukrep se nanaša na vse zaposlene v podjetju, izvaja pa se predvsem zaradi starejših zaposlenih.

**Vrednotenje (finančno/časovno):** Ukrep finančno ni zahteven, predvsem je v ospredju ustrezna organizacija delovnega procesa, spodbujanje pomoči ter solidarnosti med mlajšimi in starejšimi zaposlenimi.

**Predvideni učinki:** Boljše sodelovanje, poznavanje in spoštovanje zaposlenih različnih generacij, večja produktivnost ter zadovoljstvo zaposlenih.

## Ukrep št. 29: Obratno mentorstvo

**Opis ukrepa in usmeritve za vpeljavo:** Podjetje, ki ima heterogeno starostno strukturo, določi »mlade mentorje«, ki imajo določena znanja, ki jih posredujejo svojim starejšim sodelavcem. Najpogostejše vsebine pri tej obliki mentorstva se nanašajo predvsem na informacijsko tehnologijo. Mlajši so navadno spretnejši pri obvladovanju svetovnega spleta, socialnih omrežij ipd. V podjetju se vzpostavi sistem obratnega mentorstva na način, da oblikujejo bazen »mladih mentorjev« in popis njihov kompetenc. Na drugi strani se na osnovi manjkajočih kompetenc in/ali lastnih interesov, identificirajo starejši zaposleni, mentoriranci. Obratno mentorstvo se v podjetju lahko oblikuje na individualni ravni ali v obliki prenosa znanja v skupini, delavniški obliki. Ob ustreznih kadrovskih strokovnjakih se ukrep lahko izvede z aktivacijo notranjih resursov.

**Namen ukrepa:** Vzpostavitev aktivnega medgeneracijskega povezovanja in učinkovitega prenosa znanja znotraj podjetja.

**Primernost ukrepa:** Ukrep je primeren za vsa podjetja (mikro, mala, srednja, velika podjetja).

**Ciljna podskupina:** V ukrep so vključeni starejši in mlajši zaposleni.

**Vrednotenje (finančno/časovno):** Ukrep finančno ni zahteven, saj zahteva le organizacijske spretnosti in časovno uskladitev.

**Predvideni učinki:** Boljše medgeneracijsko sodelovanje, razumevanje in zmanjšanje stroškov eksternega usposabljanja.

## Ukrep št. 30: Izmenjevalnica izkušenj

**Opis ukrepa in usmeritve za vpeljavo:** 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. Srečanja so lahko večkrat na leto, npr. vsak 2. mesec, z vnaprej določeno temo. Za organiziranje teh srečanj je pomembno, da se določi skrbnik, ki deluje kot koordinator vsebin in udeležencev izmenjevalnic. Teme oz. vsebinska področja se določi glede na potrebe, tekočo problematiko in pereča področja. Še ena možnost oz. nadgradnja izmenjevalnice izkušenj je vzpostavitev interne elektronske oblike za izmenjevanje izkušenj, postavljanje vprašanj in podajanje odgovorov – e-izmenjevalnica. Ukrep se lahko izvede z notranjimi kadrovskimi resursi.

**Namen ukrepa:** Vzpostaviti spodbudno klimo, kjer se prepletajo izkušnje in znanje zaposlenih različnih starostnih generacij. Z vidika sinergičnih učinkov se na tovrstnih aktivnih srečanjih razrešujejo odprta strokovna vprašanja in dileme.

**Primernost ukrepa:** Ukrep je primeren predvsem za srednja in velika podjetja.

**Ciljna podskupina:** Zaposleni v podjetju.

**Vrednotenje (finančno/časovno):** Izvajanje ukrepa s finančnega vidika ni zahtevno, saj se ne predvidevajo posebni vložki, razen stroškov dela udeležencev in ustreznega prostora v podjetju.

**Predvideni učinki:** Intenzivnejše medgeneracijsko povezovanje, prenos znanja in izkušenj, večji intelektualni kapital podjetja.

## Ukrep št. 31: Kava modrosti

**Opis ukrepa in usmeritve za vpeljavo:** Starejšim zaposlenim se ob doseženem jubileju ali drugi priložnosti (npr. posvetovanje o določeni pomembni temi) v organizaciji omogoči kava z vodstvom. Ob kavi lahko zaposleni povedo, kaj jih najbolj teži in ovira pri delu ter kakšni so njihovi predlogi za izboljšave. Ukrep se organizira pod okriljem kadrovske službe, kjer naredijo razpored, kdaj in za koliko časa se vodstvo podjetja usede s starejšimi zaposlenimi. V večjih podjetjih se lahko organizirajo srečanja znotraj različnih organizacijskih enot. Pomembno pa je, da imajo možnost, da spijejo kavo z vodstvom vsi starejši zaposleni, ne glede na to, ali so zaposleni v režiji ali proizvodnji. Za uspešnejšo izvedbo ukrepa se lahko predhodno pripravijo tudi vsebinska izhodišča srečanja.

**Namen ukrepa:** Z ukrepom lahko pomembno vplivamo na slišanost in vidnost starejših zaposlenih ter jim na ta način damo ustrezen pomen.

**Primernost ukrepa:** Ukrep je primeren za vsa podjetja (mikro, mala, srednja, velika podjetja).

**Ciljna podskupina:** Ukrep je namenjen celotni skupini starejših zaposlenih, ki imajo veliko izkušenj, modrosti in dolgo delovno dobo v podjetju.

**Vrednotenje (finančno/časovno):** Finančni vložek je nizek, saj zahteva le časovni vložek in sredstva za kavo.

**Predvideni učinki:** Večja pripadnost zaposlenih in ozaveščenost vodstva, da začne razmišljati o potrebah starejših sodelavcev in ustreznih prilagoditvah, ki bodo potrebne glede na prihodnje demografske trende v podjetju.

## Ukrep št. 32: Mentorski sistem

**Opis ukrepa in usmeritve za vpeljavo:** V podjetju se načrtno vpelje sistem (formalnega) mentorstva, kjer se natančno določi, kdaj se zaposlenim dodeli mentor. Navadno je to ob prvi ali novi zaposlitvi, po dolgotrajnih odsotnostih ipd. Ključnega pomena je, da se v podjetju določi nabor potencialnih mentorjev, katere se načrtno usposablja za aktivno mentorstvo. Ob uvajanju mentorskega sistema je pomembno, da se natančno določijo vse aktivnosti in naloge obeh deležnikov v procesu – mentorja in mentoriranca. Ukrep zahteva sistemski pristop, saj predlagamo, da je uvajanje mentorstva dobro dorečeno in umeščeno v obstoječe kadrovske sisteme. Sistem mentorstva naj bo podprt z ustrezno metodologijo (npr. dnevnik mentorja, dnevnik mentoriranca, zaključna poročila ipd.) in zagotavlja starejšim zaposlenim tudi novo vlogo, vlogo mentorja. Predvideva se, da je izvajanje mentorstva povezano tudi z nagrajevanjem mentorjev, zato je potrebno natančno določiti merila in višino nagrade. Za uvajanje kompleksnejših sistemov mentorstva se predlaga sodelovanje z zunanjimi strokovnjaki, enostavnejše uvajanje pa lahko ob ustrezni kadrovski podprtosti, uvedejo tudi podjetja sama.

**Namen ukrepa:** Starejše zaposlene povezati z mlajšimi zaposlenimi v obliki mentorskega odnosa, ki omogoča medgeneracijsko povezovanje.

**Primernost ukrepa:** Ukrep je primeren predvsem za srednja in večja podjetja.

**Ciljna podskupina:** Starejši zaposleni, ki so se usposobili za mentorja in zaposleni, ki potrebujejo mentorja.

**Vrednotenje (finančno/časovno):** Če podjetje še nima vzpostavljenega mentorskega sistema, predstavlja vzpostavitev tega določen finančni vložek, še posebej, če sistem v podjetju izvaja zunanji izvajalec. Določen finančni vložek predstavljajo tudi finančne spodbude izbranim aktivnim mentorjem.

**Predvideni učinki:** Prenos znanja in izkušenj, učinkovitejše vključevanje novih zaposlenih v delovne procese podjetja.

## Ukrep št. 33: Druženje povezuje

**Opis ukrepa in usmeritve za vpeljavo:** Spodbuja se neformalno druženje zaposlenih različnih starostnih skupin. Organizirajo se razne aktivnosti – športne igre, pikniki, pohodi, obiskovanje kulturnih prireditev. Druženje je oblikovano tako, da se mikroskupine oblikujejo na osnovi medgeneracijske pripadnosti. Na takšen način se zaposleni različnih starosti spoznajo tudi izven delovnih okoliščin, kar predstavlja dobre temelje za sodelovanje pri delu. Predlaga se, da podjetje redno in organizirano izvaja takšna neformalna srečanja. Najboljše je, da se izvajajo v ustaljenem terminu (npr. vsako pomlad ali vsako jesen). Za organizacijo in izvedbo neformalnega druženja je lahko vsako leto zadolžena druga generacija zaposlenih.

**Namen ukrepa:** Medgeneracijsko spoznavanje in druženje, ki je dobra osnova za timsko delo ter sodelovanje.

**Primernost ukrepa:** Ukrep je primeren za vsa podjetja (mikro, mala, srednja, velika podjetja).

**Ciljna podskupina:** Vsi zaposleni.

**Vrednotenje (finančno/časovno):** Ukrep zahteva srednji finančni vložek, odvisno od razsežnosti predvidenih neformalnih aktivnosti in števila vključenih zaposlenih.

**Predvideni učinki:** Boljši medosebni odnosi, dobra organizacijska klima, stimulativno delovno okolje, kakovostnejše sodelovanje pri delu.

## Ukrep št. 34: Vključeni pri načrtovanju strategij in spodbud

**Opis ukrepa in usmeritve za vpeljavo:** 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, izoblikujejo strategijo učinkovitega upravljanja starejših zaposlenih kakor tudi podajajo mnenja k drugim relevantnim temam (npr. pri predstavitvi organizacijske klime so pozvani, da podajo svoja mnenja in predloge). Le z različnimi pogledi in medsebojnimi usklajevanji na sestankih bo lahko tovrstni projekt kakor tudi drugi razvojno naravni projekti dobro zastavljeni in uspešno realizirani. Za uspešno izvedbo ukrepa je potrebno oblikovati načrt, na kakšen način in katere starejše zaposlene se vključi v oblikovanje strategije in drugih projektov. Ukrep se lahko izvaja interno, če pa se podjetje odloči, da se bo oblikovanja strategije za upravljanje starejših zaposlenih lotilo celovito, pa lahko k sodelovanju povabijo strokovne zunanje izvajalce.

**Namen ukrepa:** Oblikovati realno zastavljeno strategijo, s pomočjo katere bo upravljanje starejših zaposlenih učinkovito.

**Primernost ukrepa:** Ukrep je primeren za mala, srednja in velika podjetja, ki se srečujejo in se bodo srečevala s problemi staranja zaposlenih in medgeneracijskimi razlikami. Tudi za mikropodjetja, ki zaposlujejo različne starostne skupine je ukrep priporočljiv.

**Ciljna podskupina:** Vsi zaposleni, vključno s starejšimi

**Vrednotenje (finančno/časovno):** Ukrep ne predstavlja večjih finančnih vložkov, zahteva pa ustrezno koordinacijo vodstva in vključenost v kadrovsko politiko podjetja.

**Predvideni učinki:** Z dobro zastavljenim in učinkovitim projektom se bo zadovoljstvo starejših zaposlenih in vodstva povečalo, kar se bo odražalo tudi na dobrih poslovnih rezultatih podjetja.

## Ukrep št. 35: Cenimo zvestobo in pripadnost

**Opis ukrepa in usmeritve za vpeljavo:** V podjetju se izdela sistem s kriteriji za podeljevanje priznanj in nagrad za dolgotrajno delovno dobo pri sedanjem delodajalcu. Določijo se kriteriji za podeljevanje priznanj in nagrad. Klasično se lahko priznanja podeljujejo za okrogle obletnice, 20, 30 in 40 let[[11]](#footnote-11). Za različne obletnice pri enem delodajalcu se pripravijo nagrade v različnih vrednostih (poleg jubilejnih nagrad za skupno delovno dobo, ki so določene v kolektivnih pogodbah). Lahko so denarne nagrade ali priznanja, ki imajo določeno materialno in simbolno vrednost. Poleg finančnega vidika je zelo pomembno, da so nagrade ali priznanja podeljena ob slavnostnem vzdušju, da jih podeli vodstvo in so zaposleni javno izpostavljeni in predstavljeni. Javna zahvala za sodelovanje in dolgoletno delo v podjetju je za zaposlenega pomemben motivacijski dejavnik.

**Namen ukrepa:** S priznanjem in zahvalo za pripadnost ter dolgoletno sodelovanje, se pri sodelavcu vzbudi občutek, da je cenjen in opažen v delovnem okolju. Spodbudi se mu samozavest, kar izboljša izhodišče za nadaljnjo delovno aktivnost.

**Primernost ukrepa:** Ukrep je primeren za vsa podjetja, ki imajo daljše obdobje obstoja (mikro, mala, srednja, velika podjetja).

**Ciljna podskupina:** Vsi zaposleni, ki imajo v podjetju dolgo delovno dobo.

**Vrednotenje (finančno/časovno):** Finančni vložek pri izvajanju ukrepa je odvisen od tega, na kakšen način podjetje nagradi sodelavce. V vsakem primeru predstavlja uvajanje ukrepa določeno finančno obremenitev, saj se pričakuje, da se sodelavcu poleg simboličnega priznanja in slovesne predaje, podeli tudi določena denarna nagrada, ali pa druga materialna pozornost.

**Predvideni učinki:** Zaradi občutka lastne vrednosti in izkazane pozornosti podjetja se pri zaposlenem okrepi pripadnost podjetju in zavzetost za delo.

## Ukrep št. 36: Timsko delo

**Opis ukrepa in usmeritve za vpeljavo:** V primeru timskega dela v podjetjih, time oblikujemo tako, da vključujemo zaposlene ustreznih strokovnih znanj in veščin ter različnih starosti (starostnih generacij). Tako se znotraj tima oblikuje aktivna skupina članov, ki se dopolnjujejo z znanjem, izkušnjami, vrednotami ter različnim pogledom na notranje odnose. Ob timskem delu se člani dobro spoznajo, zbližajo, kar predstavlja dobro izhodišče za premoščanje raznih stereotipnih prepričanj o pripadnikih drugih starostnih generacij. Za uvedbo ukrepa je potrebno v podjetjih poznati kompetence posameznih zaposlenih in njihove ključne psihološko-socialne značilnosti. Z upoštevanjem osebnostne kompatibilnosti in strokovne komplementarnosti se lahko po potrebi oblikujejo začasni projektni timi na način, da se maksimizirajo učinki vseh članov tima.

Podjetje dopušča tudi vzpostavitev samo-upravljalnih delovnih timov. Naloge samo-upravljanih delovnih timov so povezane z določitvijo problemov in iskanjem rešitev, z zagotavljanjem podpore in izobraževanjem vsakega člana tima ter z vzdrževanjem visoke stopnje kakovosti proizvodnje/izvajanja storitev. Poleg tega uvaja timsko delo za manageriranje projektov.

Za timski način dela so torej značilne številne prednosti, kot so: (1) motivacija, (2) skupna kohezija, (3) sinergija, (4) boljša organizacija, (5) skupna kreativnost in (6) zadovoljstvo.

**Namen ukrepa:** Spodbuditi medgeneracijsko povezovanje in sodelovanje.

**Primernost ukrepa:** Ukrep je primeren za vsa podjetja, ki se poslužujejo timskega dela (mikro, mala, srednja, velika podjetja).

**Ciljna podskupina:** Vsi zaposleni, vključno s starejšimi zaposlenimi

**Vrednotenje (finančno/časovno):** Izvajanje ukrepa predstavlja izziv v obliki organiziranega timskega dela.

**Predvideni učinki:** Sinergični učinki znanja, boljše medsebojno poznavanje, učinkovitejše delovanje tima.

## Ukrep št. 37: V tvoji koži (krepitev empatije)

**Opis ukrepa in usmeritve za vpeljavo*:***

V podjetjih se znotraj odnosov pogosto, zaradi pomanjkanja empatije, pojavljajo nespora­zumi, nerazumevanje in napetosti, predvsem na relaciji vodja – podrejeni sodelavec. Vsak dojema in presoja situacije le preko svoje delovne vloge in se ne poskuša vživeti v vlogo drugega. Ta ukrep se nanaša ravno 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. Na takšen način bi lažje razumeli perspektivo drugega in morda ovrgli mnenje »vsem je lažje kot meni«. Takšen ukrep je smiselno vpeljati pilotno, postopno in skrbno, z določitvijo pravil spremljanja v posameznih delovnih enotah.

**Namen ukrepa:** S spremljanjem in opazovanjem se zamenja tudi perspektiva in percepcija posa­meznikove delovne realnosti.

**Primernost ukrepa:** Ukrep je primeren za vsa podjetja (mikro, mala, srednja, velika podjetja).

**Ciljna podskupina:** Vodje in podrejeni sodelavci, še posebej, kjer vodja in sodelavec pripadata raz­ličnim generacijam.

**Vrednotenje (finančno/časovno):** Ukrep ne zahteva posebnega finančnega vložka, je pa pomembna strokovna presoja kadrovske službe o izboru pilotnih primerov.

**Predvideni učinki:** Boljše medsebojno razumevanje in spoštovanje, ugodnejša delovna klima.

## Ukrep št. 38: Zbiranje koristnih predlogov

**Opis ukrepa in usmeritve za vpeljavo:**

Mnoga podjetja koristijo sistem koristnih predlogov, s čimer s pomočjo TQM (total quality management) metod in organizacijskih pristopov, pridobivajo oziroma zbirajo in realizirajo koristne predloge, v skladu s pravilnikom za zbiranje koristnih predlogov. Predloge ob uporabi metod za timsko reševanje problemov obravnavajo in jih realizirajo v okviru rednega, tedenskega ali druge oblike potekajočega timskega dela. Koristni predlogi so priporočljivi in uporabni na vseh ravneh organizacije, občasno poteka zbiranje predlogov v naprej načrtovano in določeno delovnim skupinam oziroma timom, ki so imenovani za reševanje konkretnega, v naprej določenega problema.

**Namen ukrepa:** Pridobiti čim več koristnih predlogov s strani vseh ravni zaposlenih v podjetju, prav tako ujeti in izkoristiti ponujene priložnosti za izboljšave, ki jih zaznajo zaposleni.

**Primernost ukrepa**: Ukrep je primeren za vsa podjetja (mikro, mala, srednja, velika podjetja).

**Ciljna podskupina:** Zaposleni na vseh ravneh podjetja, še posebej tisti, ki so nagnjeni k prepoznavanju problemov in kreativnem reševanju teh.

**Vrednotenje (finančno/časovno):** Ukrep predstavlja sorazmerno nizek finančni vložek, saj načeloma, še posebej v sami fazi zbiranja, zajema le stroške delovnega časa zaposlenih, ki tekom procesa zbiranja predlogov, sodelujejo.

**Predvideni učinki:** Izboljšanje organizacijskega procesa na raznih ravneh, reševanje problemov, zmanjševanje delovnih prekinitev …

1. Vprašalnik je izpolnjevalo zgolj šest ključnih vodij, od tega dva ankete nista izpolnila v celoti. [↑](#footnote-ref-1)
2. Podrobnosti so v prilogi 2. [↑](#footnote-ref-2)
3. Steklarski hram d.o.o. je hčerinsko podjetje Rogaške d.o.o., od koder se vodi upravljanje človeških virov za celoten sistem Rogaška, torej za Rogaško d.o.o. in Steklarski hram d.o.o. [↑](#footnote-ref-3)
4. Ekonomska varnost je v danem trenutku znižana zaradi posledic krize, povzročene s korona virusom. [↑](#footnote-ref-4)
5. Prožno delo je moč izvesti v oddelkih, ki si terminsko elastični (npr: režija, uprava, nabava, prodaja). Eventualno uvedbo v drugih oddelkih bi bilo moč izvesti le z dodatnimi prilagoditvami delovnih izmen, delovnih nalog in usklajeno večdimenzionalno razporeditvijo funkcijskih in časovnih odgovornosti zaposlenih. [↑](#footnote-ref-5)
6. Delo od doma je možno v oddelkih, kjer se zaposlenega lahko s pomočjo informacijske tehnologije poveže v sistem podjetja, ali v primerih kjer zaposleni lahko zmerno količino dela (v obliki listin, digitalnih podatkov, ipd.), odnese domov in to delo kvalitetno opravi ter ali sproti ali prihodnji delovni dan, podatke posreduje podjetju. [↑](#footnote-ref-6)
7. Izvaja se v delu podjetja, kjer je to možno. [↑](#footnote-ref-7)
8. Pri enem ukrepu je soodgovoren tudi PR. [↑](#footnote-ref-8)
9. Ekonomska varnost je v danem trenutku znižana zaradi posledic krize, povzročene s korona virusom. [↑](#footnote-ref-9)
10. Če pa starejši zaposleni izrazijo željo, da so vključeni v starostno raznoliko skupino zaposlenih, ki se usposablja ali izobražuje, se uporabi ta pristop. [↑](#footnote-ref-10)
11. Podjetje npr. za 30 let podeljuje ure in kosilo s predsednikom uprave. [↑](#footnote-ref-11)