



REPUBLIKA SLOVENIJA
**MINISTRSTVO ZA DELO, DRUŽINO,
SOCIALNE ZADEVE IN ENAKE MOŽNOSTI**



Andragoški center Republike Slovenije
Slovenian Institute for Adult Education

Vrednotenje programa Celovita podpora podjetjem za aktivno staranje delovne sile

POROČILO

Mag. Jasmina Mirčeva, mag. Peter Beltram

Ljubljana, 2021

Naloga v LDN ACS

Vrednotenje programa Celovita podpora podjetjem za aktivno staranje delovne sile

Financer: Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti

Izvajalec: Andragoški center Slovenije

Vodja naloge: mag. Jasmina Mirčeva

Avtorja poročila: mag. Jasmina Mirčeva, mag. Peter Beltram

Pri vrednotenju Kataloga ukrepov je sodelovala tudi zunanja sodelavka ACS: dr. Irena

Ograjenšek

Tehnično urejanje: Nina Fele

Jezikovni pregled: Vlasta Kunej

PREDGOVOR

Vrednotenje programa Celovita podpora podjetjem za aktivno staranje delovne sile (v nadaljevanju ASI), ki ga izvaja Javni štipendijski, razvojni, invalidski in prežिवninski sklad Republike Slovenije (v nadaljevanju Javni sklad), je štiriletna naloga (2017–2020). Naročnik naloge je Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti (v nadaljevanju MDDSZ), njen nosilec pa je Andragoški center Slovenije (v nadaljevanju ACS). Vsebinsko vrednotenje programa temelji na formativnem (sprotnem) vrednotenju posameznih aktivnosti in sumativnem vrednotenju celotnega koncepta, izvedbe, kakovosti in nekaterih učinkov. Izpeljano je bilo v treh (časovnih) fazah, za vsako fazo je bilo pripravljeno preliminarno poročilo, ki je sestavni del celotnega poročila. Zaključno poročilo vsebuje pet vsebinskih sklopov: v uvodnem delu so predstavljeni namen, cilji, predmet in metodološki pristop za vrednotenje programa, drugi del vsebuje poglobitve ugotovitve prve evalvirane faze, v tretjem in četrtem delu so prikazani poglobitveni poudarki formativnega vrednotenja v naslednjih dveh fazah, v petem delu pa so podani sklepne ugotovitve in predlogi.

V posameznih fazah vrednotenja so bili zajeti različni deležniki: predstavniki Javnega sklada, kot izvajalci programa, izvajalci izobraževanja cikla delavnic, svetovalci na kadrovske področju v podjetjih, organizacijah ali zunaj njih, udeleženci izobraževanja v podjetjih ali na usposabljanjih v sklopu cikla delavnic Zavzeti ASI ter strokovnjaki, odgovorni za izvedbo programa v podjetjih in drugih organizacijah, ki sodelujejo pri tem projektu. Pri presoji učinkovitosti programa smo si prizadevali pridobiti in dodati mnenja starejših zaposlenih v podjetjih oziroma delovno aktivnih po 45. letu starosti, katerim je ta program tudi namenjen.

Ker se program Celovita podpora za aktivno staranje ne konča s to evalvacijo, temveč bo predvidoma trajal do leta 2022, bodo nekatere ugotovitve te študije lahko koristile pri nadaljnji izvedbi in končevanju programa. Hkrati bodo lahko koristne za oblikovalce politike - ti bodo ugotovitve evalvacije lahko uporabili pri načrtovanju nadaljnjih smernic razvoja trga dela in zaposlovanja starejših prebivalcev.

Naloga Vrednotenje programa ASI je zasnovana participativno: evalvacijski načrt je oblikovan v sodelovanju z naročnikom projekta, nosilcem izvedbe projekta ter nosilcem evalvacije, metode vrednotenja pa so bile prilagojene specifikam projekta in posameznih

faz. Zaradi epidemioloških razmer je potekal projekt leta 2020 nekoliko modificirano in okrnjeno, temu pa je bila prilagojena tudi evalvacija.

Vsebina

PREDGOVOR.....	3
Vsebina.....	5
UVOD.....	9
Starejši in njihove kompetence.....	13
ZASNOVA PROGRAMA ASI	16
JAVNO POVABILO ZA ZBIRANJE PONUDB V OKVIRU PROGRAMA ZA PODORO PODJETJEM PRI PRIPRAVI STRATEGIJ ZA UČINKOVITO UPRAVLJANJE STAREJŠIH ZAPOSLENIH TER KREPITVI NJIHOVIH KOMPETENC.....	25
Predstavitev javnega povabila.....	25
Evalvacija javnega povabila	29
Ocena javnega povabila s stališča podjetja: ustreznost postopkov prijave in poročanja (povzetki razprave v fokusni skupini).....	31
VREDNOTENJE KATALOGA UKREPOV ZA UČINKOVITO UPRAVLJANJE STAREJŠIH ZAPOSLENIH, POVZETO PO DR. IRENI OGRAJENŠEK	35
Ocena vsebinskih področij.....	36
Ocena ukrepov	37
VREDNOTENJE STRATEGIJ POSAMEZNIH DELODAJALCEV ZA UČINKOVITO VPELJEVANJE UKREPOV UPRAVLJANJA STAREJŠIH ZAPOSLENIH.....	39
CIKEL DELAVNIC ZAVZETI ASI: EVALVACIJA 2019	47
Kako je cikel delavnic Zavzeti ASI zasnovan in čemu je namenjen.....	47
Novosti zasnove v letu 2019 v primerjavi z dozrajšjo zasnovo usposabljanja.....	49
Vsebina in značilnosti delavnic.....	49
Mnenje udeležencev o kakovosti cikla delavnic.....	57
Splošne ugotovitve	59
INDIVIDUALNI NAČRT USPOSABLJANJA IN KARIERNI NAČRT	62
Individualni načrt usposabljanja in kadrovski načrt: Vzorčni izbor 1	64
Individualni načrt usposabljanja in kadrovski načrt: Vzorčni izbor 2	65
Individualni načrt usposabljanja in kadrovski načrt: Vzorčni izbor 3	66
Individualni načrt usposabljanja in kadrovski načrt: Vzorčni izbor 4	67
Individualni načrt usposabljanja in kadrovski načrt: Vzorčni izbor 5	68
Individualni načrt usposabljanja in kadrovski načrt: Vzorčni izbor 6	68
Individualni načrt usposabljanja in kadrovski načrt: Vzorčni izbor 7	69
Individualni načrt usposabljanja in kadrovski načrt: Vzorčni izbor 8	69
Individualni načrt usposabljanja in kadrovski načrt: Vzorčni izbor 9	70
Individualni načrt usposabljanja in kadrovski načrt: Vzorčni izbor 10	70

Ugotovitve	71
INTERPRETACIJA REZULTATOV FOKUSNE SKUPINE	73
EVALVACIJA VPRAŠALNIKOV, KI SO JIH MORALI IZPOLNITI UDELEŽENCI USPOSABLJANJA	80
Analiza izpolnjenih vprašalnikov	80
JAVNI RAZPIS: PILOTNI PROJEKTI RAZVOJA IN UVEDBE INOVATIVNIH REŠITEV ZA OHRANJANJE ZAVZETOSTI, PRODUKTIVNOSTI IN UČINKOVITOSTI STAREJŠIH ZAPOSLENIH – Evalvacija	94
Predstavitev javnega razpisa	94
Evalvacija javnega razpisa	97
Aktivnosti za uresničevanje ukrepov	103
VREDNOTENJE CIKLA DELAVNIC ZAVZETI ASI 2020	137
SKLEPNI DEL	148
Ugotovitve	148
Priporočila	156
Priporočilo 1: Vpeljava instituta postopnega upokojevanja	159
Priporočilo 2: Ukrepi naj bodo prilagojeni razlikam med različnimi skupinami starejših zaposlenih	159
Priporočilo 3: Več pozornosti nameniti posameznikom prilagojenim kariernim načrtom	160
Priporočilo 4: Oblikovanje novih delovnih mest, prilagojenih starejšim zaposlenim	160
Priporočilo 5: Deljenje primerov dobrih praks: Katalog ukrepov dopolniti z inovativnimi rešitvami, izpeljanimi v okviru pilotnih projektov	161
Priporočilo 6: Vpeljava dostopne podporne mreže za karierno načrtovanje podjetjem, ki tovrstne službe nimajo primerno organizirane.....	162
Priporočilo 7: Tudi po zaključku projekta ASI naj se nadaljuje z organiziranjem primernih vsebin in oblik delavnic, namenjenih kadrovskim delavcem za ustrezno karierno načrtovanje starejših zaposlenih.....	163
PRILOGE	164
Priloga 1.....	164
Priloga 2.....	169
Priloga 3.....	170
Priloga 4.....	182
Priloga 5a.....	185
Priloga 5b.....	187
Priloga 5c.....	189
Priloga 5d.....	191
SEZNAM KRATIC IN OKRAJŠAV:.....	193
LITERATURA	194

SEZNAM PREGLEDNIC IN SLIK

Preglednica 1: Stopnja zaposlenosti odraslih prebivalcev, starih od 20 do 64 let.....	22
Preglednica 2: Stopnja zaposlenosti odraslih prebivalcev, starih od 55 do 64 let.....	22
Preglednica 3: Delež delovno aktivnih starejših prebivalcev v Sloveniji	23
Preglednica 4: Predstavitev vsebinskih področij ukrepov	36
Preglednica 5: Udeleženci usposabljanj glede na panogo	85
Preglednica 6: Delo po izpolnitvi pogojev za upokojitev in spol – PRED USPOSABLJANJEM...	85
Preglednica 7: Delo po izpolnitvi pogojev za upokojitev in spol – PO USPOSABLJANJU	86
Preglednica 8: Delo po izpolnitvi pogojev za upokojitev in velikost podjetja – PRED USPOSABLJANJEM	86
Preglednica 9: Delo po izpolnitvi pogojev za upokojitev in velikost podjetja – PO USPOSABLJANJU	88
Preglednica 10: Delo po izpolnitvi pogojev za upokojitev in kohezijska regija – PRED USPOSABLJANJEM	88
Preglednica 11: Delo po izpolnitvi pogojev za upokojitev in kohezijska regija – PO USPOSABLJANJU	89
Preglednica 12: Delo po izpolnitvi pogojev za upokojitev in bolniška odsotnost v zadnjem letu – PRED USPOSABLJANJEM	89
Preglednica 13: Delo po izpolnitvi pogojev za upokojitev in bolniška odsotnost v zadnjem letu – PO USPOSABLJANJU	90
Preglednica 14: Delo po izpolnitvi pogojev za upokojitev – SKUPAJ PRED USPOSABLJANJEM	90
Preglednica 15: Delo po izpolnitvi pogojev za upokojitev – PO USPOSABLJANJU	91
Preglednica 16: Mnenje udeležencev o vsebini, ciljih delavnice, strukturi, metodi dela, pripravljenem učnem gradivu	145
Preglednica 17: Zadovoljstvo udeležencev s predavatelji posameznih modulov	146
Slika 1: Delež starejših v populaciji (projekcija za Slovenijo)	13
Slika 2: Kompetence prebivalstva glede na starost: povprečje za države OECD, Evropske unije in Slovenijo	14
Slika 3: Delež zaposlenih, udeleženi v usposabljanju na delovnem mestu – po stopnji izobrazbe in starostnih skupinah, podatki za Slovenijo	15

Slika 4: Velikost podjetij, za katera so bile pripravljene strategije za potrebe projekta ASI, leta 2018.....	40
Slika 5: Dejavnost podjetij, za katera so bile pripravljene strategije za potrebe projekta ASI, leta 2018.....	41
Slika 6: Kohezijska regija , kjer so delovala podjetja, za katera so bile pripravljene strategije za potrebe projekta ASI, leta 2018	42
Slika 7: Oblikovanje individualnega načrta usposabljanja in kariernega načrta v skladu s potrebami ASI.....	64
Slika 8: Razlogi, da vprašani ne želijo delati dlje	93
Slika 9: Deleži upokojenih po spolu in starostnih razredih	157
Slika 10: Deleži zaposlenih po spolu in starostnih razredih	157
Slika 11: Aktivnost glede na izobrazbo, ženske 2019	158
Slika 12: Starejši zaposleni po spolu in izobrazbi	160

UVOD

Pričujoča evalvacijska analiza poteka v sklopu programa ASI, ki je namenjen okrepitvi kompetenc starejših zaposlenih, ozaveščanju o negativnih gospodarskih gibanjih in potrebnih prilagoditvah ter zagotavljanju podpore delodajalcem za učinkovito upravljanje starajoče se delovne sile.

Tako program kot tudi vrednotenje programa se osredinjata na aktualne razmere na trgu dela in v družbi, za katere je značilno naraščanje deleža starejšega prebivalstva. Slovenija se že danes uvršča med države Evropske unije z najhitrejšim staranjem prebivalstva. Staranje populacije je sicer trend, ki se je začel v evropskih državah pred nekaj desetletji. Kaže se kot preoblikovanje starostne strukture prebivalstva – v večjem deležu starejših in vse manjšem deležu delovno aktivnih ljudi v celotni populaciji. Naraščanje deleža starejših se v demografski statistiki razlaga z daljšo življenjsko dobo in zniževanjem stopnje rodnosti - to naj bi bilo značilno za skoraj vse razvite države. Trend naj bi se nadaljeval tudi v prihodnje.

Po projekciji EUROPOP 2018 se bo prebivalstvo EU-28 povečalo in leta 2050 doseglo vrh pri 526,8 milijona prebivalcev, nato pa se bo postopoma zniževalo in doseglo leta 2080 518,8 milijona prebivalcev. Skladno s tem naj bi se gibal tudi delež delovno aktivnih. Zaradi povečanega deleža starejših in nizke rodnosti naj bi se delež delovno aktivnih zniževal do leta 2050, starejši pa naj bi obsegali vse večji delež celotnega prebivalstva. Zaradi prehajanja prebivalstva med starejšimi kategorijami naj bi se tudi koeficient starostne odvisnosti v EU-28 podvojil, in sicer z 29,3 %, kot je bil leta 2016, na 52,3 % do leta 2080.

Po projekcijah istega vira se bo v Sloveniji prebivalstvo staralo intenzivneje kot v drugih državah Evropske unije. Demografske spremembe v državi bodo povzročili predvsem zmanjševanje delovno sposobnih in povečevanje števila starejših. Navedeno je, da bo v Sloveniji leta 2060 skoraj tretjina prebivalstva starejša od 65 let. Staranje prebivalstva bo v Sloveniji intenzivnejše kot v drugih državah Evropske unije. Projekcije (EUROSTAT, 2017) kažejo, da se bo to gibanje nadaljevalo tudi v prihodnosti, saj bo leta 2050 v Evropski uniji dvakrat toliko starejših kot otrok, Slovenija pa naj bi takšno razmerje med starejšimi in otroki dosegla že leta 2035.

Skupina starejših je tista, na katero se osredotočata program in njegovo spremljanje. Ta je opredeljena kot skupina zaposlenih, ki ima več kot 45 let, še posebno pa so to starejši od 50 let (OP EKP 2014–2020). V ReNPIO se poudarja, da je med njimi visok delež manj izobraženih,

to pa bo zaradi podaljšanja delovne dobe že v programskem obdobju 2014–2020 pomenilo vedno večji družbenogospodarski izziv (ReNPIO 2013).

Zaradi spremenjenih vzorcev upokojevanja je postalo delovno okolje v zadnjih desetletjih starostno precej segregirano, starejši pa v zvezi s tem vse ranljivejša skupina zaposlenih. Po mnenju Kump in Krašovec Jelenc (2016) je ta ranljivost posledica več dejavnikov:

- a) nadzastopanost starejših delavcev v ekonomskih sektorjih, ki so v upadu, in v tradicionalnih poklicih; številni starejši delavci imajo znanje in spretnosti, ki novim delovnim mestom ne ustrezajo, zato so v primerjavi z mlajšimi strukturno bolj ogroženi in ranljivejši;
- b) v številnih državah so starejši delavci zavarovani z zakonom, zato so za mnoge delodajalce breme – starejše delavce želijo premestiti ali preusposobiti;
- c) preusposabljanje starejših delavcev za delodajalce pogosto ni privlačna možnost, saj imajo mnogi do upokojitve le še nekaj let dela, to pomeni, da se naložbe ne bodo povrnilo;
- d) pogosto je upokožitev najpreprostejša možnost in najsprejemljivejši odziv na težave trga delovne sile.

Evalvacija programa ASI poteka na treh ravneh: na **makroravni**, na njej se ugotavlja, koliko je projekt usklajen z mednarodnimi in nacionalnimi smernicami in dokumenti ter demografskimi spremembami v družbi; na **mezoravni**, kjer se merijo učinki na ravni gospodarskih enot v posameznih regijah, in **mikroravni**, ki vrednoti vplive aktivnosti na ravni posameznika.

Evalvacija je zasnovana na formativni in sumativni ravni.

Formativna (začetna in vmesna) raven spremlja oziroma sprti vrednoti program v njegovem nastajanju in razvoju (poteku), **sumativna** pa ugotavlja širše učinke programa ter poteka predvsem ob koncu.

Formativna evalvacija zajema temeljne projektne sestavine:

- **Katalog ukrepov za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih (v nadaljevanju Katalog ukrepov)** – ta nosilec kadrovskega razvoja ponuja praktične rešitve za upravljanje starejših zaposlenih v podjetjih in drugih organizacijah. Predstavlja tudi dobro prakso, ukrepe in orodja, ki so že uveljavljeni v Sloveniji in mednarodnem okolju;
- **javno povabilo in razpis za sofinanciranje,**

- **prvo javno povabilo** za podporo podjetjem pri pripravi strategij za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih ter pri krepitvi njihovih kompetenc;
- **javni razpis** za izbor pilotnih projektov – njegov cilj bosta razvoj in vpeljava inovativnih rešitev za ohranjanje zavzetosti, produktivnosti in učinkovitosti starejših zaposlenih v podjetjih in drugih organizacijah;
- **strokovne delavnice z naslovom Zavzeti ASI** – namenjene vodilnim delavcem, lastnikom podjetij, kadrovskim menedžerjem in kadrovnikom za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih;
- **strategije za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih**, namenjene vpeljavi ukrepov v podjetja;
- **načrte usposabljanja in kadrovske načrte** za starejše zaposlene v izbranih podjetjih, ki so udeleženi v projektu ASI.

V sklopu sumativne evalvacije smo skušali presoditi, koliko se program odziva na cilje OP EKP 2014–2020, kako se dopolnjuje z drugimi operacijami OP EKP 2014–2020 in se odziva na demografske izzive. Ali so predvideni ukrepi (javni razpisi, povabila, podaktivnosti) ustrezni glede na socialno-ekonomske razmere in bodo pripomogli k doseganju predvidenih ciljev? Ali so ukrepi usklajeni z želenimi rezultati in učinki? Ali so cilji usklajeni s problemi in pričakovanji različnih deležnikov in koristnikov (končnih prejemnikov)? Ali program naslavlja obravnavana relevantna vprašanja v mednarodnem in domačem okolju v novejšem času? Kateri so najpomembnejši sistemski in organizacijski dejavniki, ki lahko vplivajo na (ne)doseganje ciljev (gospodarska rast, trg dela, vpliv priseljevanja itn.), in koliko program vsebuje prilagoditev na morebitne sistemske spremembe ter kakšna je notranja skladnost programa?

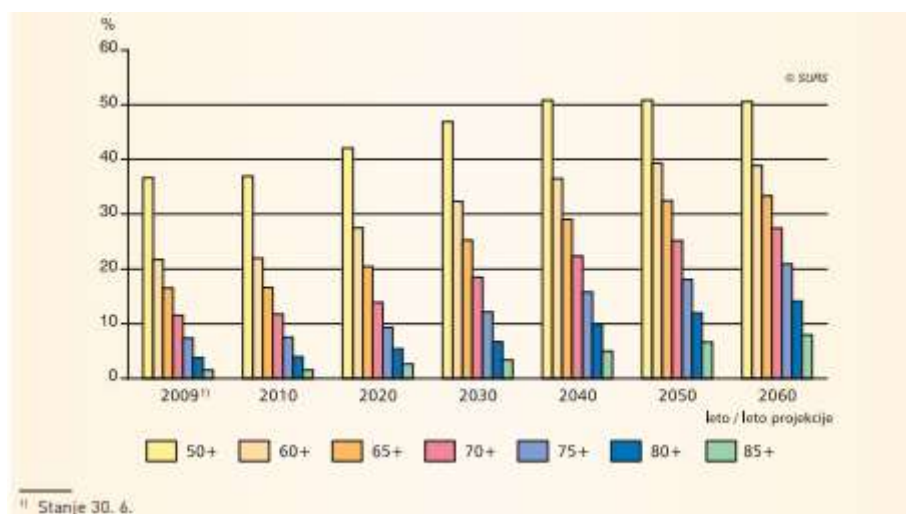
Pri vrednotenju so bili uporabljeni kvantitativne in kvalitativne analize ter postopki in metode pridobivanja podatkov: analiza dokumentov in besedil, analiza statističnih podatkov, anketiranje, intervjuvanje, pogovor v fokusnih skupinah, analiza instrumentarija, ki ga uporablja izvajalec programa, in opazovanje. Kompleksni metodološki pristop je podal širšo sliko celote in posameznih delov: zasnovano, presojo izvedbe, kakovosti nekaterih učinkov posameznih faz ali celote programa ASI. Vrednotenje je zasnovano participativno: evalvacijski načrt je oblikovan v sodelovanju z naročnikom projekta (MDDSZ), nosilcem izvedbe projekta (Javni sklad) ter nosilcem evalvacijske analize (ACS). Pri snovanju evalvacijskega načrta smo

izhajali iz opredelitve Stufflebeama (2001), ki poudarja, kako pomembno je usklajevanje med naročnikom in izvajalcem. Meni, da mora biti eden od ciljev evalvacije pridobivanje podatkov za nadaljnjo izpeljavo projekta.

Starejši in njihove kompetence

Po podatkih SURS-a se delež starejših v Sloveniji z leti večja. Staranje prebivalstva je povezano z upadanjem števila rojstev, daljšanjem življenjske dobe in upočasnjevanjem umrljivosti. Delež starejših (65 let in več), ki je bil v začetku osemdesetih let dvajsetega stoletja na ravni 10 %, se od leta 1987 neprenehoma povečuje in je leta 2017 dosegel 19 %. Po projekcijah EUROPOP pa naj bi se ta delež do leta 2060 povečal celo na 33 %. K tem projekcijam pripomore tudi majhna rodnost v Sloveniji pa tudi pereč problem izseljevanja mladih v tujino. Staranje prebivalstva ogroža predvsem vzdržljivost javnih financ, saj postaja razmerje med aktivnim prebivalstvom in upokojenci nevzdržno za pokojninski sistem pa tudi zdravstveni. Zato bo podaljševanje aktivne dobe neizogibno.

Slika 1: Delež starejših v populaciji (projekcija za Slovenijo)



Vir: SURS, 2013.

Ni enotne opredelitve »starosti«, saj se ta pojav spreminja, v zadnjem času se vse bolj uporablja besedna zveza »aktivno staranje«; to se obravnava kot nenehno delovanje na ekonomskem, socialnem kulturnem in civilnem področju. V literaturi se v skupino starejših prišteva populacija nad 50 let (CEDEFOP, 2010), drugi upoštevajo starostno skupino nad 55 let (OECD, 2013).

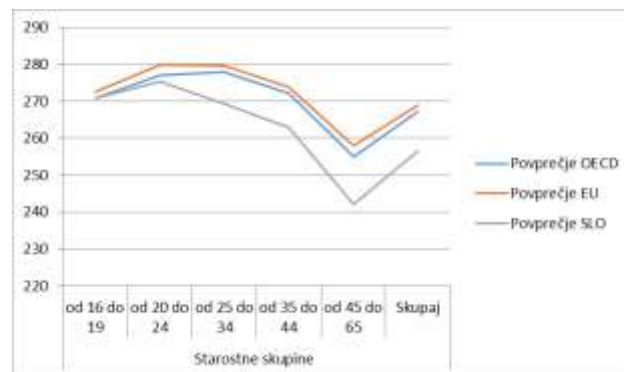
V povezavi z aktivnim staranjem in podaljševanjem aktivne dobe postajajo vse pomembnejše kompetence starejših. Po navedbi Muršaka (2015) so kompetence kombinacija kognitivnih in praktičnih spretnosti, znanja, motivacije, vrednostne orientacije, stališč, čustev ter drugih

socialnih in vrednostnih sestavin, ki so podlaga za učinkovito ravnanje. Gre za potencial posameznika, in ne danost. V literaturi se raba tega pojma pogosto povezuje z delovnim procesom. A poleg tega, da pripomorejo k višjim zmožnostim zaposlenega, prispevajo tudi k njegovemu osebnemu razvoju in socialnim zahtevam.

Pri pridobivanju, ohranjanju in izgubljanju kompetenc so starejši v posebnem položaju. Starejši zaposleni imajo težave, ker njihovo znanje in spretnosti zastarevajo, to pa otežuje njihovo zaposlovanje. Hkrati zaradi demografskih sprememb in zvečevanja deleža starejših nasploh se bo povečal tudi delež te populacije na trgu dela.

Ugotovitve novejših raziskav s področja kompetenc (PIAAC, 2012 2016) kažejo, da kompetence odraslih in delovno aktivnih z leti upadajo. Najvišji so dosežki populacije od 25. do 35. leta starosti (po ugotovitvah raziskave PIAAC najbolj obvladujejo besedilne spretnosti), populacija po 55. letu starosti pa ima najnižje kompetence (besedilne, matematične in spretnosti reševanja problemov v tehnološko zahtevnih okoljih). Izsledki mednarodnih raziskav so tudi pokazali, da starejši Slovenci pri besedilnih spretnostih dosegajo nižje rezultate kot njihovi vrstniki v drugih sodelujočih državah OECD in Evropske unije (Skills Matter, 2016).

Slika 2: Kompetence prebivalstva glede na starost: povprečje za države OECD, Evropske unije in Slovenijo

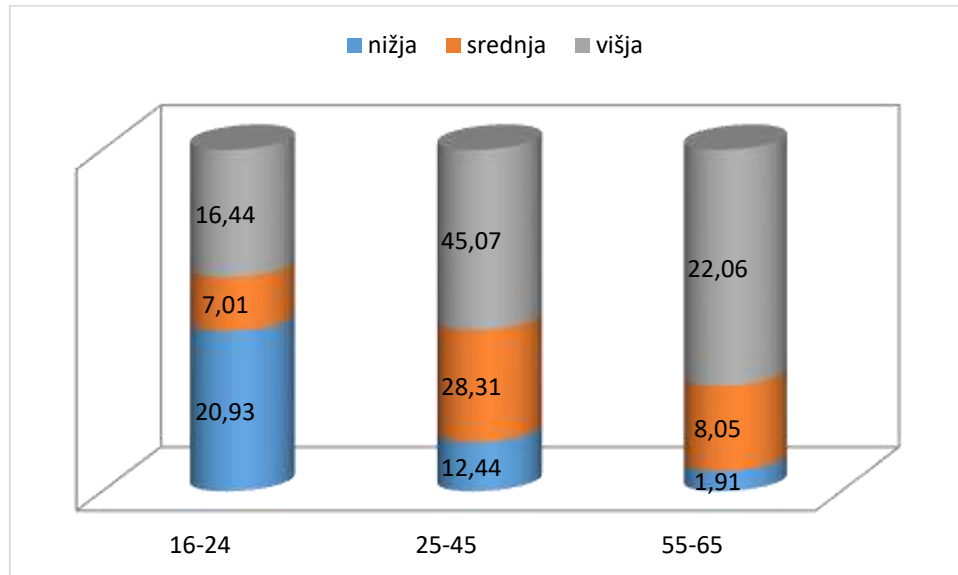


Vir: OECD, 2016.

Starostne razlike testiranja (besedilnih) spretnosti se ujemajo z rezultati stopnje udeležbe v izobraževanju odraslih. Najnižja je raven udeležbe v izobraževanju populacije po 50. letu starosti. Glede na to, da je populacija po 50. letu starosti še vedno v obdobju delovne aktivnosti, ta porazdelitev kaže, da je za starejše prebivalce slabo poskrbljeno. Po podatkih dozdajšnjih raziskav je višja starost v kombinaciji z nižjo izobrazbo najmanj ugodna napovedovalka izobraževalne udeležbe (Mirčeva, 2015).

Ta ugotovitev velja tudi za usposabljanje na delovnem mestu.

Slika 3: Delež zaposlenih, udeleženih v usposabljanju na delovnem mestu – po stopnji izobrazbe in starostnih skupinah, podatki za Slovenijo



Vir: Poročilo o raziskavi Spretnosti odraslih PIAAC 2016, slika 129.

V Sloveniji se starejši na delovnem mestu izobražujejo veliko manj v primerjavi z drugimi starostnimi kategorijami. Delež starejših delavcev, ki se izobražuje, je ne glede na stopnjo izobrazbe v Sloveniji zelo nizek. Krašovec in Kump (2015) opozarjata, da je ta ugotovitev posledica neustreznih spodbud, ki jih delodajalci namenjajo starejšim delavcem, po drugi strani pa nepripravljenosti starejših, da bi si z izobraževanjem izboljšali položaj pri delu. Analiza je tudi pokazala, da je delež aktivnih starejših v izobraževanju zelo odvisen od njihove izobrazbe. Čim višja je dokončana formalna izobrazba, tem višja je tudi njihova udeležba v organiziranih izobraževalnih aktivnostih.

ZASNOVA PROGRAMA ASI

Glede na zdajšnje stanje na trgu dela in v družbi ter proučevanje evropskih gibanj je izbrana ciljna skupina programa ASI zelo relevantna, saj se program nanaša na kategorijo, ki je in postaja vse bolj socialno, ekonomsko in zdravstveno ranljiva.

Nacionalni dokumenti na podlagi analize zdajšnjega stanja in ob upoštevanju demografskih gibanj opozarjajo na izzive ter predlagajo smernice in ukrepe, povezane z ohranjanjem in razvojem kakovosti bivanja in dela starejše populacije, ki postajo vse bolj množična kategorija v družbi.

Operativni program za izvajanje evropske kohezijske politike za obdobje 2014–2020 (v nadaljevanju OP EKP 2014–2020) namenja posebno pozornost skupini starejših in poudarja ugotovitve na trgu dela, ki se nanašajo na to starostno kategorijo ter se vežejo na zmanjševanje zaposljivosti in povečevanje brezposelnosti. V kategoriji starejših obravnava populacijo po 50. letu starosti, čeprav je navedeno, da se težave v zvezi z zaposlovanjem še zaostrejejo po 55. letu starosti, ko je v primerjavi z drugimi državami Evropske unije brezposelnost pri nas med najvišjimi v Evropski uniji. Kot poseben problem je poudarjena dolgotrajna brezposelnost starejših. V Operativnem programu se še posebno opozarja na to, da je med starejšimi velik delež nizko izobraženih v primerjavi z drugimi starostnimi kategorijami; to je še posebno neugodno, kar zadeva dostop do vseživljenjskega izobraževanja in usposabljanja. Ukrepi, navedeni v tem dokumentu in predstavljajo izhodišče za opredelitev predmeta in ciljev projekta ASI, se nanašajo predvsem na doseganje večje konkurenčnosti na trgu dela ter večjo zaposljivost starejših. To naj bi pripomoglo k ohranjanju ustrezne kakovosti bivanja.

Podobni so tudi poudarki v drugih mednarodnih in nacionalnih dokumentih, ki se obravnavajo kot izhodišče pri opredeljevanju ciljev programa. Med dokumenti je Strategija Evropa 2020, pri kateri je eden od najpomembnejših ciljev povečevanje zaposljivosti odraslega prebivalstva. Program za nova znanja, spretnosti in nova delovna mesta pa se posebej osredotoča na ukrepe, namenjene starejšim.

Med temeljnimi dokumenti se omenjajo še drugi, ki opozarjajo na ranljivost starejših: Partnerski sporazum med Slovenijo in Evropsko komisijo za obdobje 2014–2020, priporočila

sveta Evropske unije v zvezi z nacionalnim programom reform Slovenije za leto 2015 in Nacionalni reformni program 2015–2016, Zakon o urejanju trga dela, Smernice za izvajanje ukrepov aktivne politike zaposlovanja za obdobje 2016–2020, Katalog ukrepov aktivne politike zaposlovanja, Poslovna politika Javnega sklada Republike Slovenije za razvoj kadrov in štipendije za obdobje 2016–2020, Starejši in trg dela v Sloveniji idr.

Navedeni dokumenti poudarjajo središčnost problematike spreminjanja starostne strukture in povečevanja deleža starejših prebivalcev. Demografske spremembe so opazne v vseh evropskih državah, še posebno v Sloveniji, in temu je treba prilagoditi zdajšnje sisteme ter ureditve, tako da bodo države izkoristile prednosti teh sprememb. Poglavitna poanta vseh teh dokumentov je, da je treba ustvariti možnosti za kakovostno življenje in delo vseh generacij ter za dostojno staranje. Pri uresničevanju teh ciljev je treba vključiti različne družbene podsisteme: delo in socialo, izobraževanje in usposabljanje, zdravstvo itn.

Vsebina in smernice mednarodnih in predvsem nacionalnih dokumentov se upoštevajo in so vidne v ciljih programa ASI.

Cilj 1. Zvečanje ozaveščenosti delodajalcev in delavcev o negativnih demografskih trendih in potrebnih prilagoditvah nanje. Praksa kaže, da številni starejši ne želijo podaljšati delovne dobe zaradi vse bolj zaostrenih kriterijev upokojevanja in da številni delodajalci ne želijo zaposlovati starejših. Ozaveščenost je pri reševanju demografskih izzivov nedvomno osrednji vidik in se omenja v številnih dokumentih, največ pa v Strategiji dolgožive družbe. V dokumentih se demografske spremembe ne obravnavajo kot ovira, temveč kot priložnost, da se izkoristijo znanje, spretnosti in izkušnost starajočih se. Ta pozitivni odnos in obravnava starejših sta perspektivna, tako kar zadeva ohranjanje delovne in življenjske vitalnosti ter bolj kakovostno obdobje staranja, kot tudi kar zadeva mlajše generacije, saj se te lahko medgeneracijsko povezujejo in učijo od starejših.

Cilj 2. Okrepitev kompetenc starejših zaposlenih. Za starejše, ki želijo ohraniti zaposlitev, sta izobraževanje in usposabljanje temeljnega pomena. Vendar so raziskave (IALS, 1994–1998, PIAAC 2012–2016) pokazale zelo majhno udeleženo starejših v programih izobraževanja in usposabljanja. Burk (po Tujinmanu, 1996) pojasnjuje, da se višje starostne kategorije oseb redkeje odločajo za izobraževanje, ker menijo, da so te namenjene mlajšim. Toda Tujinman poudarja, da so razlike v isti starostni skupini večje kot tiste med starostnimi skupinami. Avtor meni, da udeležbo v programih izobraževanja in usposabljanja bolj določajo poprejšnja stopnja izobrazbe in poklicni status kot starost. Nasploh ima skupina starejših nižjo temeljno

izobrazbo, manjše poklicne spodbude in manj razvite učne navade, zato so tudi manj izobraževalno aktivni. Avtor tudi poudarja, da so razlike v izobraževalni aktivnosti med bolj in manj izobraženimi odraslimi tudi v kategoriji starejših velike. Glede na ugotovitve teh avtorjev bi bilo smiselno, ko razmišljamo o okrepitvi kompetenc starejših zaposlenih, postaviti podcilj, ki se posebej osredotoči na ciljno skupino starejših z nižjo formalno izobrazbo. Kategorija starejših namreč ni homogena, temveč diferencirana. Prikrajšanost starejših na trgu dela in širše pogosto ne izhaja zgolj iz njihovih osebnih značilnosti, povezanih s fizičnimi in mentalnimi omejitvami, temveč predvsem z nižjo formalno izobrazbo.

Menimo, da je treba pri okrepitvi kompetenc starejših zaposlenih pripraviti (premisлити) posebne spodbude, namenjene tistim starejšim, ki imajo najnižji poklicni položaj ter najnižje spretnosti.

Cilj 3. Zagotavljanje podpore delodajalcem za učinkovito upravljanje starajoče se delovne sile. Koeficient starostne odvisnosti narašča, zato je odlaganje upokojevanja ena od strategij, ki so pomembne v sodobni družbi. Ranzijn (2004, str. 282) poudarja, da je odlaganje upokojevanja oziroma spodbujanje starejših delavcev, naj ostanejo zaposleni, ter spodbujanje delodajalcev, da na delovnih mestih ohranjajo in spodbujajo starejše delavce, da se na novo zaposlujejo, pomembna strategija vsake sodobne družbe.

Cilji (vsebinski) se ujemajo tudi s temeljnimi dokumenti, ki jih predstavljamo v nadaljevanju. Strategija razvoja Slovenije 2030 (2017) je sicer dokument, ki je bil sprejet po začetku programa ASI. Že pri opredelitvi globalnega konteksta tega krovnega razvojnega okvira se staranje svetovnega prebivalstva v razvitih državah omenja kot največji izziv. Demografske spremembe se povezujejo z zmanjševanjem zmogljivosti aktivnega prebivalstva - to pa je ovira za gospodarski napredek in ohranjanje vzdržnega financiranja. Problematika starejših se v Strategiji dotika več vsebinskih sklopov, ki se omenjajo v ciljih predvsem pa v Katalogu ukrepov za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih. Problematika zadeva sklope Zdravo in aktivno življenje, Znanje in spretnosti za kakovostno življenje in delo, Dostojno življenje za vse, Gospodarska stabilnost, predvsem pa Vključujoči trg dela in kakovostna delovna mesta.

S predvidljivimi izzivi starajočega se prebivalstva so se pristojne ustanove na ravni Evropske unije pa tudi v Sloveniji začele soočati že v prvih letih enaindvajsetega stoletja. Leta 2005 je bila sprejeta zelena knjiga Sveta Evropske unije z naslovom Odziv na demografske spremembe: nova solidarnost med generacijami. Temeljila je na dokumentih druge svetovne skupščine Organizacije združenih narodov o staranju, izpeljane v Madridu leta 2002 (s sprejetim

Mednarodnim načrtom ukrepov v zvezi s staranjem in ustrezno Politično deklaracijo). Na podlagi teh mednarodnih spodbud je bila tudi v Sloveniji že leta 2006 sprejeta Strategija varstva starejših do leta 2010 za večjo solidarnost, sožitje in kakovostno staranje prebivalstva. Ta med cilje med drugim uvršča tudi:

- razvijanje trga delovne sile, tako da se ta odzove na staranje prebivalstva in izrablja potencialne starejših;
- sistematično uvajanje in izvajanje vzgoje za solidarnost med generacijami ter ustvarjanje možnosti za vseživljenjsko učenje,
- preseganje negativnih stališč do staranja in starih ljudi v družbi.

MDDSZ je na podlagi sprejetega Operativnega programa za razvoj človeških virov 2007–2013 pripravilo seznam Ukrepov za spodbujanje aktivnega staranja, ki glede starejših zaposlenih med drugim zajema:

- izboljševanje delovnih razmer in zdravja pri delu ter prilagoditev pri delu;
- promocijo kulturne preventive;
- spodbujanje pretoka znanja in informacij;
- usposabljanje in izobraževanje.

Jeseni leta 2010 je Vlada Republike Slovenije sprejela dokument Pregled ukrepov za spodbujanje aktivnega staranja, ki ga je pripravilo MDDSZ, z dvema analitičnima prilogama: Preglednice učinkovitosti vključevanja ciljne skupine starejših od 45 let v aktivno politiko zaposlovanja in Preglednice in grafi gibanj ciljne skupine starejših od 45 let po kazalnikih spremljanja brezposelnih. Pripravil ju je Zavod RS za zaposlovanje (v nadaljevanju ZRSZ).

V dokumentu beremo: »Ukrepi predstavljajo nadgradnjo 'Strategije varstva starejših do leta 2010' (solidarnost, sožitje in kakovostno staranje prebivalstva), ki jo je Vlada RS sprejela septembra 2006.

V okviru posameznih ukrepov je zajeta ciljna populacija, starejša od 45 let, saj je za učinkovito ter predvsem uspešno vlaganje v delovno silo in v višjo produktivnost pomembna pravočasna vključitev v nadgradnjo znanja za dolgoročno konkurenčnost na trgu dela.«

»Pri pripravi ukrepov so upoštevali vrsto dokumentov, ki so posredno ali neposredno vezani na problematiko staranja prebivalstva, in sicer:

- Europa 2020: strategija za pametno, trajnostno in vključujočo rast,
- Operativni program za razvoj človeških virov 2007–2013,

- Nacionalni programi reform za izvajanje Lizbonske strategije v Sloveniji 2005–2008,
- Priporočila Evropske komisije (Country specific recommendations) za leta 2005–2009,
- Strategija razvoja Slovenije (Četrta razvojna prioriteta: Moderna socialna država in večja zaposlenost),
- Europa 2020: Integrirane smernice za rast in zaposlovanje, ki jih je za uresničevanje prenovljene Lizbonske strategije in njenih ciljev sprejel Evropski svet,
- Strategija vseživljenjskega učenja,
- Program ukrepov aktivne politike zaposlovanja 2007–2013,
- Akcijski program za invalide 2007–2013 (ukrepi 5.1–5.23),
- Program ukrepov za spodbujanje podjetništva,
- Resolucija o nacionalnem programu izobraževanja odraslih (ReNPIO 2013-2020)«

»Med najpomembnejšimi ukrepi za spodbujanje interesa za zaposlovanje starejših bi po mnenju delodajalcev tako lahko uvrstili ukrepe:

- fleksibilnejše oblike zaposlitve in upokojitve,
- pogostejše uvedbe subvencij ter/ali olajšav za zaposlovanje starejših,
- spremenjena miselnost starejših delavcev,
- več finančnih spodbud za vlaganje v vseživljenjsko učenje in usposabljanje starejših,
- višja fleksibilnost in mobilnost starejših,
- višja izobrazbena struktura starejših ter znanje tujih jezikov.

Poleg tega se med ključne ukrepe aktivnejšega staranja prišteva tudi:

- (re)integracija starejših v delovno okolje,
- zmanjševanje brezposelnosti starejših z ustreznimi ukrepi,
- spodbujanje osebostnega razvoja in kreativnosti starejše populacije,
- socialna vključenost,
- zmanjševanje diskriminiranosti starejših pri zaposlovanju.«

V nadaljevanju so oblikovalci dokumenta opravili SWOT analizo in med priložnostmi med drugim poudarili:

- podaljševanje delovne dobe,
- intenzivno vlaganje v vseživljenjsko učenje ter kompetence starejših,

- ustrezno aktivno politiko zaposlovanja,
- prilagajanje delovnih mest
- promocijo vloge starejših v družbi.

Leto 2012 je bilo na ravni Evropske unije posvečeno aktivnemu staranju in solidarnosti med generacijami. Vlada Republike Slovenije je skladu s tem pripravila Program aktivnosti in prednostnih nalog.

Takrat so začeli objavljati tudi Indeks aktivnega staranja (Active Ageing Index) za posamezno državo članico Evropske unije, sestavljen iz različnih kazalnikov področij: 1) zaposlovanja, 2) družbenih aktivnosti, 3) pogojev za samostojno življenje in 4) zmogljivosti za aktivno staranje. Slovenija je skupno zasedla 23. mesto, vrednost indeksa pa se je med letoma 2010 in 2014 še nekoliko znižala (po kazalnikih: 1) 29. (zadnje) mesto; 2) 17. mesto; 3) 9. mesto in 4) 20. mesto). Po pričakovanjih so na prvih mestih Švedska, Danska, Nizozemska, Velika Britanija in Finska.

Od 1. marca 2013 do 28. februarja 2016 se je izpeljeval projekt AHA.SI – Aktivno in zdravo staranje v Sloveniji, ki ga je vodil Nacionalni inštitut za javno zdravje (NIJZ), kot partnerji pa so sodelovali Inštitut za ekonomska raziskovanja (IER), Inštitut Emonicum, Skupnost socialnih zavodov Slovenije, Zveza društev upokojencev Slovenije, EuroHealthNet in Inštitut RS za socialno varstvo. V projektu, ki ga je financirala Evropska komisija, sofinancirala pa MDDSZ in Ministrstvo za zdravje, je za nas pomembno vsebinsko področje Podaljšano zaposlovanje in odloženo upokojevanje, ki ga je vodil IER. Poročilo o izpeljanih aktivnostih in rezultatih projekta so objavljeni v posebnem zborniku z naslovom Spodbujanje podaljšanega zaposlovanja in odloženega upokojevanja: analiza obstoječih politik in predlog ukrepov.

Na podlagi predstavljenih aktivnosti, namenjenih spodbujanju starejših zaposlenih, da bi podaljšali svojo delovno aktivnost s prilagajanjem delovnih mest, načrtovanjem kariernega razvoja in vseživljenjskim izobraževanjem, učenjem in usposabljanjem, bi bilo zanimivo preveriti, ali so vsi ti, tudi finančno precej podprti ukrepi, izboljšali položaj starejših na trgu delovne sile.

Najprej si pogledajmo nekaj podatkov o stopnji zaposlenosti odraslih prebivalcev v Sloveniji v primerjavi s povprečjem držav članic Evropske unije.

Pri celotni populaciji aktivnih prebivalcev, starih od 20 do 64 let (preglednica 1), imamo v Sloveniji stopnjo zaposlenosti primerljivo s povprečjem držav članic Evropske unije; vrednosti celo nekoliko presegamo.

Preglednica 1: Stopnja zaposlenosti odraslih prebivalcev, starih od 20 do 64 let

	Slovenija		EU-28	
	2008	2017	2008	2017
SKUPAJ	73,0	73,4	70,3	72,2
Moški	77,2	79,8	77,9	78,0
Ženske	68,5	69,7	62,8	66,5

Vir: EUROSTAT.

Seveda pa tako širok starostni razpon ne ponuja dovolj možnosti za podrobnejše analiziranje področja zaposlenosti. Pri najaktivnejši starostni kategoriji (od 25 do 54 let) je Slovenija med vsemi članicami OECD s 87,1 % zaposlenih na 3. mestu (povprečje OECD 78,4 %), pri starostni kategoriji od 55 do 64 let pa je s 46,8 % zaposlenih na 5. mestu od zadaj (povprečje OECD je 61,3 %). Objavljen je tudi podatek o zaposlenih, starejših od 65 let: Slovenija je s 4 % na koncu razpredelnice, povprečje OECD pa je 14,8 %.

Za to kategorijo je pripravljena tudi preglednica na podlagi podatkov EUROSTAT:

Preglednica 2: Stopnja zaposlenosti odraslih prebivalcev, starih od 55 do 64 let

	Slovenija		EU-28		Švedska	
	2008	2017	2008	2017	2008	2017
SKUPAJ	32,8	42,7	45,5	57,1	70,1	76,4

Vir: EUROSTAT.

Poleg primerjave s povprečjem EU-28 smo v preglednico za primerjavo uvrstili še Švedsko, ki je pri stopnji aktivnosti starejših prva med vsemi. Prikazane številke povedo, da so razlike v deležu zaposlenih starejših med Slovenijo in Švedsko izjemno velike, zelo velike pa so tudi v primerjavi s povprečjem Evropske unije.

V podatkovni bazi OECD najdemo tudi podatke o zaposlenosti v odvisnosti od dosežene stopnje izobrazbe, tudi ti so izjemno povedni in nazorni. Za celotno populacijo, staro od 25 do

64 let, je namreč stopnja zaposlenosti v Sloveniji izjemno odvisna od dosežene stopnje izobrazbe: pri odraslih z dokončano manj kot srednješolsko izobrazbo je stopnja zaposlenosti 45,9-odstotna, to nas uvršča na 4. mesto od zadaj (povprečje OECD je 57,4 %), pri odraslih z dokončano terciarno izobrazbo pa smo glede stopnje zaposlenosti s 86,6 % na 13. mestu (povprečje OECD je 85 %).

Toliko o mednarodnih primerjavah. Zdaj pa si pogledjmo nekaj podatkov iz objav Statističnega urada Slovenije.

Glede na vsa prikazana prizadevanja pristojnih deležnikov in na vse izpeljane projekte, ukrepe in aktivnosti, namenjene podaljševanju delovne aktivnosti starejših zaposlenih, je smiselno preveriti, ali se je izjemno slaba slika v Sloveniji na tem področju zadnja leta izboljšala. Na podlagi podatkov, ki jih objavlja SURS¹, lahko ugotovimo, da se je delež aktivnih med starejšimi kljub slabim izhodiščnim vrednostim, prikazanim v preglednici 2, v zadnjih letih precej povečal.

Preglednica 3: Delež delovno aktivnih starejših prebivalcev v Sloveniji

Starost	55–64		65–69	
	2008	2017	2008	2017
Skupaj	28,6	39,3	1,1	2,2
Moški	42,1	43,8	1,9	3,2
Ženske	15,2	34,7	0,5	1,3

Vir: SURS.

Iz preglednice 3 lahko razberemo precejšnje povečanje deleža delovno aktivnih med starejšimi prebivalci Slovenije med letoma 2008 in 2017: največja sprememba je opazna pri ženskah, starih od 55 do 64 let, delež teh zaposlenih se je povečal s 15,2 % v letu 2008 na kar 34,7 % v letu 2017. Zaradi tega se je delež upokojenih žensk, starih od 55 do 64 let, zmanjšal z 71,2 % v letu 2008 na 54,6 % v letu 2017.

Precej se je povečal tudi delež zaposlenih v starosti od 65 do 69 let.

Iz vseh prikazanih kazalnikov zaposlenosti lahko na koncu tega statističnega dela izluščimo še enega, ki prikazuje stopnjo delovne aktivnosti vseh odraslih prebivalcev, starejših od 15 let, v

¹ Podatki, ki jih objavlja SURS, se razlikujejo od EUROSTAT-ovih zaradi uporabe drugačne metodologije.

odvisnosti od njihove izobrazbe in spola: med vsemi ženskami, starejšimi od 15 let, ki imajo dokončano samo osnovno šolo ali celo te ne (leta 2017 je bilo teh 257 tisoč), jih je samo 13 % zaposlenih, kar 82 % pa je neaktivnih (moški 26 % zaposlenih, 68 % neaktivnih). Pri prebivalkah Slovenije z dokončano terciarno izobrazbo (237 tisoč) pa je stopnja zaposlenosti 71-odstotna, 22 % pa je neaktivnih (moški 70 % zaposlenih, 26 % neaktivnih). Pri drugih (z dokončano srednjo šolo, teh je malo manj kot 400 tisoč), je zaposlenih 46 %, prav toliko pa je neaktivnih (moški 57 % zaposlenih, 37 % neaktivnih).

Strategija dolgožive družbe

Julija 2017 so na Uradu za makroekonomske analize in razvoj (UMAR) objavili Strategijo dolgožive družbe, ki med štirimi stebri, na katerih temelji, na prvo mesto postavlja trg dela (delovna aktivnost) in izobraževanje.²

Strategija dolgožive družbe (2017) ima tri temeljne cilje, vsebinsko vpete tudi v ta projekt. To so ustvarjanje blaginje vseh generacij ter dostojno in varno bivanje v domačem okolju, udeleženosť vseh generacij v različnih družbenih podsistemih ter ohranjanje in izboljševanje telesnega in duševnega zdravja ljudi vseh starosti. Pomembno je, da je to celosten pristop: usmerjen je k temu, da se za najvišjo starostno kategorijo opredelijo pogoji za kakovostno staranje ter čim dlje trajajočo neodvisnost, poleg tega pa se v njem upoštevajo potrebe in kakovost življenja vseh kategorij, tudi nižjih. Z zornega kota projekta ASI je v dokumentu še posebno relevanten vidik, ki se nanaša na poudarjanje ozaveščenosti delodajalcev in širše družbe o demografskih spremembah. Kot je znano, je prvi cilj projekta zvečanje ozaveščenosti delodajalcev in delavcev o demografskih gibanjih ter potrebnih prilagoditvah nanje. V Strategiji dolgožive družbe ima ozaveščanje o demografskih spremembah osrednjo vlogo. Pri tem se sprememba konvencionalnega razmišljanja nekoliko širše opredeli in se ne osredini na ciljni skupini delodajalcev in delavcev, temveč na širšo populacijo.

² Usmeritve, zapisane v Strategiji dolgožive družbe::

- spodbujanje daljše delovne aktivnosti (tudi s podpiranjem več karier v delovnem obdobju, omogočanjem stalnega izobraževanja in usposabljanja, uvajanjem bolj prilagodljivih oblik dela za starejše in upokoence) s ciljem večje delovne aktivnosti starejših;
- zagotavljanje možnosti za dohodkovno varnost mladih in njihovo osamosvajanje;
- zagotavljanje možnosti za večje udejstvovanje na trgu dela, še posebej starejšega in mlajšega prebivalstva;
- zmanjševanje neskladij med ponudbo in povpraševanjem na trgu dela, spodbujanje priseljevanja zaradi zaposlitve in zmanjšanja neskladij na trgu dela;

Tudi izzivi dolgožive družbe³ (2017), ki so bili oblikovani po potrditvi projekta, so v celoti usklajeni z usmeritvami naloge.

Vrednotenje 1. javnega povabila – podpora podjetjem pri pripravi strategij za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih ter krepitvi njihovih kompetenc (JP ASI 2017).

JAVNO POVABILO ZA ZBIRANJE PONUDB V OKVIRU PROGRAMA ZA PODORO PODJETJEM PRI PRIPRAVI STRATEGIJ ZA UČINKOVITO UPRAVLJANJE STAREJŠIH ZAPOSLENIH TER KREPITVI NJIHOVIH KOMPETENC

Predstavitev javnega povabila

Javno povabilo, ki ga je **Javni sklad Republike Slovenije za razvoj kadrov in štipendije** (v nadaljevanju Javni sklad) objavil 15. 12. 2017, je temeljni in osrednji instrument za izpeljavo programa ASI. Gre za povabilo podjetjem, da se ob pomoči in podpori Javnega sklada lotijo obravnave problematike starejših zaposlenih. Pri tem je poglobitni izziv prepoznavanje perečih ali z veliko verjetnostjo predvidljivih posledic starajoče se delovne sile, ki se bo morala v vedno bolj v starost podaljševani delovni dobi prilagajati obstoječim delovnim procesom, še bolj pa novostim, ki jih prinaša tehnološki razvoj. Identificiranje teh izzivov in pravočasno ali z drugimi besedami vnaprejšnje prilagajanje tem spremembam je najprej naloga delodajalcev oziroma njihovih ustreznih služb.

»Izhodišče za program ASI so demografske projekcije za Slovenijo, ki predvidevajo podaljševanje življenjske dobe in nižanje rodnosti, s tem pa se nakazujejo večje spremembe starostne strukture v družbi, predvsem glede deleža delovno sposobnega prebivalstva in deleža starejših. V Sloveniji bo čez pet let vsak četrti zaposleni starejši od 55 let. Prav te spremembe

3 Izzivi dolgožive družbe:

- Zagotovitev pogojev za aktivno in zdravo življenje v celotnem življenjskem obdobju; Podaljševanje delovno aktivnega obdobja, ki posredno zagotavlja tudi večjo dohodkovno varnost v starosti;
- Zagotovitev pogojev za finančno varnost v življenju;
- Zagotovitev možnosti in spodbujanje izobraževanja ter ustvarjalnosti v celotnem življenjskem obdobju;
- Prilagoditev delovnega in bivalnega okolja potrebam vseh starostnih skupin;
- Učinkovita uporaba dosežkov sodobnih tehnologij;
- Družbeno udejstvovanje in aktivno državljanstvo vseh generacij.

narekujejo oblikovanje novih sistemskih razvojnih izhodišč, ki bodo posameznikom (in generacijam) zagotavljala blaginjo in kakovostno življenje, socialnim sistemom vzdržnost, gospodarstvu pa razvoj. Te družbene spremembe zahtevajo vse večjo pozornost vseh – posameznikov, gospodarstvenikov in odločevalcev.«⁴

Seveda pa je nujno o tem prilagajanju obvestiti, ozavestiti in primerno usposobiti tudi zaposlene – starejše, ki bodo tega prilagajanja deležni, pa tudi mlajše, ki bodo morali pri tem prilagajanju dejavno sodelovati. Pri tem je treba upoštevati tudi njihove posebne želje in potrebe, tiste, ki so značilne za posamezne skupine delovnih mest, pa tudi individualne. To velja bolj za ranljive ciljne skupine starejših zaposlenih ali posebne značilnosti posameznih delovnih mest. *»Zato je cilj programa ASI opolnomočiti delodajalce za upravljanje s starajočo se delovno silo, spodbuditi krepitev kompetenc starejših zaposlenih in delovne aktivnosti ter prispevati k izboljšanju položaja starejših na trgu dela.«⁵*

V javnem povabilu tudi beremo: *»Namen javnega povabila za podporo podjetjem pri pripravi strategij za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih ter krepitvi njihovih kompetenc (v nadaljevanju JP ASI 2017) je spodbuditi podjetja (v nadaljevanju: ponudniki) k učinkovitemu upravljanju starejših zaposlenih in h krepitvi njihovih kompetenc z vidika podaljševanja njihove delovne aktivnosti.«⁶*

Tako sta osrednji vsebini javnega povabila:

- oblikovanje strategij upravljanja starejših zaposlenih;
- načrt in vsebina usposabljanja starejših zaposlenih.

Pri izpolnjevanju prijave so bila prijaviteljem na voljo ustrezna navodila za ponudnike, objavljena na spletni strani Javnega sklada. »Uslužbenci projekta ASI so bili zainteresirani javnosti tudi ves čas na voljo telefonsko in po elektronski pošti za razna vprašanja, objavljen je bil seznam pogostih vprašanj in odgovorov, izpeljani pa sta bili tudi dve informativni delavnici (ena v zahodni kohezijski regiji in ena v vzhodni), kjer so bile zainteresiranim udeležencem

4 http://www.sklad-kadri.si/fileadmin/dokumenti/Razpisi/240-jpASI/Javno_povabilo_ASI_2017_27.3.2018.docx.pdf

5 Prav tam.

6 Prav tam.

predstavljene temeljne vsebine javnega povabila, način oddaje prijavnice in so dobili odgovore na svoja vprašanja.« (Pojasnilo vodje projekta ASI)

Prijavitelji so morali ustrezati določenim splošnim pogojem, med njimi je bil poseben ta, da morajo imeti zaposlenega vsaj enega sodelavca, starejšega od 45 let.

Za Javno povabilo je bilo izjemno veliko zanimanja, saj se je nanj prijavilo 1006 podjetij. Potem ko so bile proučene in preverjene vse vloge v skladu s podrobnimi merili, objavljenimi v samem besedilu javnega povabila, je bilo izbranih 444 podjetij, ki so ustrezala postavljenim pogojem. Eno od meril pri izbiri je bila tudi razdelitev podjetij glede na kohezijsko regijo, v kateri imajo sedež. Tako je bilo izbranih 224 ponudb iz kohezijske regije vzhodna Slovenija in 220 ponudb iz kohezijske regije zahodna Slovenija. Razmerje med izbranimi podjetji iz vzhodne in zahodne kohezijske regije se precej razlikuje od predpisanega razmerja 60 : 40 v korist prve. Pogodbo o sofinanciranju je podpisalo 419 izbranih podjetij, do trenutka pisanja tega poročila pa se je izvajalo 410 pogodb.

Izbrani prijavitelji na javno povabilo so se s pogodbo⁷, sklenjeno z Javnim skladom, zavezali, da bodo do dogovorjenega roka pripravili *strategijo za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih*. Kot pomoč pri pripravi strategij jim je Javni sklad ponudil ustrezno gradivo⁸, za samo oblikovanje dokumenta pa so, če zaradi pomanjkanja ustreznega strokovnega osebja tega niso zmogli sami, lahko pritegnili tudi zunanje izvajalce. V prvotnem načrtu je bilo predvideno, da bodo na Javnem skladu pripravili seznam ustreznih izvajalcev, uvrščenih v poseben register, vendar so pozneje to namero opustili in izbiro prepustili samim podjetjem. Po razlagi upravljavcev projekta ASI je bil razlog za opustitev namere o oblikovanju registra ustreznih izvajalcev ocena, da je bolj smotrno merila in pogoje uvrstiti v samo javno povabilo. Ta odločitev je bila usklajena tudi z ministrstvom.

⁷ Pogodba o sofinanciranju javnega povabila za podporo podjetjem pri pripravi strategij za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih ter krepitevi njihovih kompetenc (spletna stran Javnega sklada).

⁸ Aktiviranje potenciala 45+ Od oblikovanja do izvedbe strategije za upravljanje starejših zaposlenih. (Mag. Sergeja Planko, Partner team in Nives Fortunat Šircelj, univ. dipl. psih., Zavod Zaposli se)

O dogovorih med podjetji in izbranimi zunanjimi izvajalci so prijavitelji morali poročati z izpolnitvijo posebnega temu namenjenega obrazca (*Poročilo o izvedenem svetovanju pri pripravi strategije*).

Obseg svetovanja je bil zamejen na 3 (za mikropodjetja z 1 do 9 zaposlenimi) do 6 svetovalnih dni za velika podjetja z več kot 250 zaposlenimi (svetovalni dan je bil vreden 500 evrov bruto).

Za pripravo strategij (sklop A) je bila višina razpoložljivih sredstev 728.500,00 evrov.

Najpomembnejši del strategij je bil načrt upravljanja starejših zaposlenih, ki je vseboval vsebine in oblike usposabljanja oziroma druge oblike pridobivanja kompetenc pa tudi opredeljen in podrobno izdelan urnik usposabljanja.

V sklopu B (Sofinanciranje razvoja kariere s krepitvijo kompetenc starejših zaposlenih) so bile opredeljene te aktivnosti:

B1 izdelava načrta osebnega in poklicnega razvoja starejših zaposlenih,

B2 udeležba v motivacijskih programih za starejše zaposlene,

B3 usposabljanja na področju vseživljenjske karijerne orientacije ter pridobivanje kompetenc starejših zaposlenih (usposabljanja, nacionalna poklicna kvalifikacija (preverjanje in potrjevanje), dodatne kvalifikacije).

Za sklop B je bilo na voljo 8.082.750,00 evrov.

Bistvo tega sklopa je, da mora biti izobraževalni načrt (načrt osebnega in poklicnega razvoja starejših zaposlenih) pripravljen prav za vsakega zaposlenega, starejšega od 45 let. Za vsakega morajo biti predvideni načrt usposabljanja, vsebine delavnic ali predavanj in določen časovni okvir. Usposabljanje, ki bo krepilo kompetence starejših zaposlenih in pripomoglo k nadaljnjemu razvoju njihove kariere.

Pri izbiri primernih vsebin je Javni sklad že pred objavo javnega povabila izdelal poseben katalog⁹. Menimo, da je katalog ustrezno pripravljen in oblikovan, saj predstavi zelo široko

⁹ Katalog ukrepov za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih (objavljen na spletni strani Javnega sklada v e-obliki, pdf-formatu in v obliki posebnih plakatov).

paleto različnih načinov upravljanja starejših zaposlenih in širok nabor primernih programov oziroma dejavnosti.¹⁰

Udeleženci usposabljanj so morali izpolniti dva vprašalnika:

1. Vprašalnik o ugotavljanju delovnih razmer v podjetju
2. Vprašalnik za zbiranje podatkov

Prvega so morali izpolniti celo dvakrat: pred prvim usposabljanjem in po koncu zadnjega.

Tako je predstavitev javnega povabila zaokrožena: od prijave zainteresiranega podjetja do dokončanega usposabljanja zaposlenega, starejšega od 45 let.

Javno povabilo – podpora podjetjem pri pripravi strategij za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih ter krejitvi njihovih kompetenc je bilo v drugi izdaji, vredni 10.000.000,00, objavljeno 26. 7. 2019.

Evalvacija javnega povabila

Pravo vrednost Javnega povabila se bo lahko preverilo šele takrat, ko se bodo lahko preverili učinki predvidenih aktivnosti, ki jih naslavljajo ponujeni programi, kar bo trajalo več let. V tem poročilu bodo v posebnih poročilih in združene v končnem poročilu tako lahko predstavljene le evalvacije posameznih sklopov: pripravljenih strategij ter izvedenega usposabljanja in njegovih učinkov.

Pri oceni samega Javnega povabila kot instrumenta pa lahko brez zadrege podelimo zelo pozitivno oceno. To je premišljen koncept vključevanja in spodbujanja podjetij, da se dejavno in pravočasno lotijo obravnave in reševanja vedno bolj pereče problematike starajoče se populacije zaposlenih. Merila izbire in instrumenti spremljanja ter kontrole so primerno zasnovani, gradivo in pripomočki so razumljivi, dobro pripravljeni in lahko dostopni.

Pri tem bi opozorili na dva sestavna dela celotnega instrumentarija.

¹⁰ Katalog je pozitivno ocenila zunanja strokovnjakinja, dr. Irena Ograjenšek (Ekonomska fakulteta),

Kot zelo pozitivno bi lahko ocenili Katalog ukrepov, ki odpira veliko manj upoštevanih ravni in zornih kotov upravljanja starejših (poleg vseh vidikov, povezanih s fizičnimi in družbenimi oziroma družinskimi značilnostmi), je posebno pomemben poudarek na obojestranskem medgeneracijskem sodelovanju vseh generacij, zaposlenih v nekem podjetju.

Negativno pa lahko ovrednotimo premalo preišljen in nedodelan instrument Vprašalnik o ugotavljanju delovnih razmer v podjetju¹¹, ki ga morajo dvakrat izpolniti vsi udeleženci usposabljanja. Vprašalnik ima po našem mnenju dve pomembni pomanjkljivosti ali napaki, ki precej omejujeta njegovo uporabnost oziroma doseg pričakovanih izsledkov:

- 1) glede na to, da morajo udeleženci navesti svoje ime in priimek in se na koncu podpisati, je precej verjetno, da pri vprašanjih, ki se nanašajo na delovne razmere, ne bodo docela iskreni, saj se zavedajo, da bodo njihove odgovore dobili na vpogled tudi njihovi predpostavljeni;
- 2) ambicija njegove zasnove, torej merjenje učinkov, neposredno po izpeljanem usposabljanju, je zelo pretenciozna in neutemeljena.

Po našem mnenju bi bili odgovori na vprašalnik precej uporabnejši, če bi bila vprašanja o delovnih razmerah nekoliko manj podrobna, vprašanja o bolniški odsotnosti in pripravljenosti podaljšanja zaposlitve pa bolj izdelana, s ponujenimi možnimi odgovori. Vsekakor pa bi moral biti vprašalnik anonimen, udeleženci pa bi ga izpolnjevali zgolj enkrat.

Razen, po našem mnenju, ne dovolj dorečenega instrumenta Vprašalnika o ugotavljanju delovnih razmer v podjetju, je bilo javno povabilo v celoti domišljeno in ustrezno. Sledilo je zasnovi celotnega programa ASI pa tudi načrtanim ciljem posameznih faz projekta.

V nadaljevanju predstavljamo oceno javnega povabila, ki so jo podali razpravljavci fokusne skupine, ki smo jo organizirali in izpeljali 4. 12. 2018 v prostorih ACS.

¹¹ Vprašalnik so izvajalci pri objavi drugega Javnega povabila popravili in odpravili večino zgoraj omenjenih pomanjkljivosti.

Ocena javnega povabila s stališča podjetja: ustreznost postopkov prijave in poročanja (povzetki razprave v fokusni skupini)

Razpravo v fokusni skupini smo izpeljali 4. 12. 2018 v prostorih ACS. Več izbranim predstavnikom podjetij, ki so se odzvala javnemu povabilu ASI, smo vnaprej poslali vprašanja, o katerih naj bi se v razpravi poglobljeno pogovarjali. K razpravi se je prijavilo 6 predstavnikov podjetij. Javno povabilo (JP) je bilo z zornega kota predstavnikov podjetij, ki so sodelovala v fokusni skupini, ocenjeno kot dobro pripravljeno in kljub dokajšnji obsežnosti se je zdelo, da je rok za pripravo gradiva za javni razpis primeren. Kot zelo primerna je bila ocenjena vsebina javnega povabila, saj se po navedbah sodelujočih predstavnikov podjetij delež starejših povečuje, njihova motiviranost za nadaljevanje dela je majhna, v podjetjih pa se vse bolj čuti pomanjkanje kvalificirane delovne sile. S prijavo na javni razpis je podjetjem omogočeno, da se dejavneje lotijo reševanja problematike starejših.

Prijava na javno povabilo je bila preprosta predvsem za podjetja, ki imajo izkušnje (so se do tedaj prijavljala na podobne razpise), ki so vsaj srednje velika in imajo enoto za kadre, ki se prijavlja na tovrstne razpise. Udeleženci fokusne skupine so tudi poudarili, da so se udeležili pripravljalne delavnice in da jim je to zelo koristilo.

Udeleženci so menili, da glede poročanja ni velikih razlik med tem projektom in prejšnjimi projekti. Udeleženci fokusne skupine pa so bili precej kritični do posredovanega vprašalnika za udeležence usposabljanja. Najprej se jim je zdel zelo problematičen, kar zadeva varovanje osebnih podatkov. Poudarili so, da ni usklajen z dikcijami zakonodaje. Opozorili so tudi na njegovo obsežnost. Vprašalnik je tudi prezahteven in prepodroben za nekatere kategorije udeležencev. Menili so, da ni realen izraz stanja zadovoljstva udeležencev, zato so predlagali druge oblike merjenja učinkov. Navajamo nekaj izjav.

»So, so težave, malo moram izbirati besede, da ne bom zvenel preveč negativno. Poglejte, pri nas imamo ljudi, ki slabo berejo in so slabše pismeni, in zanje je tak zelo obširen vprašalnik in strukturiran obrazec preveč ... ne razumejo ga. Nekdo rabi veliko pomoči ... s tem je malo okužen še tisti vprašalnik ...«

»Odgovori v vprašalniku niso izraz resničnega stanja. Je kot neka mimogrede anketa, ko pač obkrožiš nekaj, pa ti je vseeno. Verjetno bodo oni na skladu ta vprašalnik zelo resno obravnavali in je to brez veze.«

»Ko smo ga reševali, smo ga reševali tako kot neki klasični vprašalnik, kjer pač nekaj obkrožiš in vržeš. Jaz sem videla tisto, kar so obkrožali, ni bil izraz nobenega realnega stanja ...«

Konkretna obravnavana vprašanja:

1. Koliko prispeva javno povabilo k doseganju ciljev programa?

Javno povabilo je prvi korak k doseganju ciljev programa. Na to vprašanje bomo lahko podrobneje odgovorili šele v prihodnosti.

2. Ali menite, da je na voljo dovolj časa za udejanjenje obveznosti navedenih v javnem povabilu?

Udeleženci so opozorili, da je rok za uresničevanje ciljev, kazalnikov zelo kratek. Nekateri so poudarili, da v tem času ne bodo mogli v celoti uresničiti postavljenih ciljev.

»Za samo kvaliteto, pripravo, za načrtovanje nekih aktivnosti je en mesec absolutno premalo. Sicer je to realnost poslovnega sveta in življenja, da moraš biti hiter. Časovni roki, ki so sicer proračunsko določeni, so nerealni ... Ta rok, ki je bil določen, da je treba 40 odstotkov sredstev črpati do določenega datuma in še ne vemo, kaj zdaj s temi sredstvi bo – a bo prerazporeditev, ali teh sredstev ne bo. Tu pač je težava.«

»Mi imamo neke take projektne time, ki se ukvarjajo z razpisi oziroma sodelujejo zelo tesno, tako da je naš reakcijski čas hiter. Res pa je, da je tudi za nas prekratek. Datum za pripravo je hiter, hitro pripraviš, sledi postopek izbora, si izbran in izveš, da moraš v štirinajstih dneh narediti strategijo. To je verjetno šok za vsako organizacijo. To pomeni, da moraš nekaj na hitro narediti, vedno pa v določeni meri lahko trpi kvaliteta.«

»Roki so bili za nas zelo velik problem. Ker imamo tri- ali štiriizmensko delo. Pride, kar velik odstotek zaposlenih iz proizvodnje. Tukaj smo le porabili ogromno energije ... Ker je bil res tak kratek čas, skupaj so se držala predavanja in so bili potem ljudje malo naveličani ...«¹²

12 »Vsak prijavitelj, ki se je prijavljal, je moral poznati terminski plan s predvideno porabo sredstev, saj jo je moral tudi predvideti že v prijavi, poleg tega je bilo za pripravo in oddajo strategije na voljo kar 3 mesece od podpisa pogodbe o sofinanciranju. Velik delež podjetij, ki so tudi predčasno in kakovostno dokončala vse aktivnosti, tudi

Udeleženci so opozorili, da je slabost javne ponudbe neprožnost.

»Ta razpis je nekako določen tako, da pridejo določena sredstva na glavo. Se pravi pri prvem poročanju navedeš seznam zaposlenih z imenom in priimkom, in ti so upravičeni. Za te se porabi toliko sredstev. Jih je pa več, ki bi se želeli izobraževati in ki bi radi bili vključeni, vsaj v našem podjetju. Menjavajo se tudi ljudje, fluktuacija je. V tem razpisu je pa tako, da če se oseba zamenja, pomeni, da ne moreš prenesti.« (Pojasnilo predstavnika Javnega sklada: »To tudi ne drži, saj je bilo mogoče sredstva ob morebitni fluktuaciji prenesti na druge osebe.«)

Udeleženci so tudi opozorili, da so tudi druge omejitve, ki so velika ovira pri uresničevanju ciljev. Ena od teh je določena zgornja meja sredstev, namenjenih izobraževanju za posameznika. S tem je tistim posameznikom, ki bi si želeli z izobraževanjem nadaljevati, ta možnost onemogočena. Zaradi tega so predlagali večjo prožnost pri prerazporejanju sredstev.

3. Koliko izdelane strategije sledijo ukrepom, predlaganim v Katalogu ukrepov, in koliko lahko s predlogi, zapisanimi v strategijah, smiselno dopolnimo zdajšnji katalog?

Večina strategij sledi Katalogu ukrepov.

»Ko razmišljamo o uvajanju ukrepov s področja upravljanja starejših zaposlenih, nam katalog zelo prav pride. Zelo pogosto podjetja razmišljajo predvsem o usposabljanjih, o preurejanju strukture itn., a malo pozabijo na te vidike: zdravje, ergonomija itn. Pa nas katalog malo spomni tudi na te vidike: zdravje, ergonomija itn.«

4. Kakšni so predvideni konkretni učinki v podjetju?

»Radi bi vzpostavili sistem. Nam gre zares za neko sistematično delo z ljudmi v podjetju in menimo, da je lahko vsako ukvarjanje z ljudmi, če je sistematično in usmerjeno v natanko določen problem, dolgoročno lahko dobro.«

V podjetjih se poudarjajo pozitivni učinki programa tudi, kar zadeva razvoj medgeneracijskega sodelovanja.

priča o tem, da je mogoče vse izpeljati v rokih. Poleg tega so imeli povsem proste roke glede tega, kako in kdaj bodo usposabljanje načrtovali, torej, če je bilo neučinkovito zastavljeno, je to stvar njihovega internega načrtovanja terminov.«(Pojasnilo predstavnika Javnega sklada)

»Medgeneracijska razlika se kaže na več nivojih. S sociološkega, psihološkega vidika so velike razlike med generacijami. Če gledam novo generacijo – zelo so negotovi, bojijo se neuspeha, zrasli so v dobi interneta in teh tehnologij. Niso tradicionalisti, druge stvari jih zanimajo. Starejši pa imajo drugačen način dela. Zdaj je treba to skupaj združiti. Prenos znanja je eno, ampak prenos razmišljanja, nekih vrednot, etike ... Drug od drugega se lahko učimo, to ni samo enosmeren proces, ampak je usklajevanje vsega tega v organizaciji ...«

5. S katerimi dozrajšnji programi, izpeljanimi v sklopu APZ ali drugih razpisov, lahko primerjamo predlagane programe?

Že vse od leta 2006, ko je bila sprejeta Strategija varstva starejših do leta 2010, so bili na podlagi tega in naslednjih dokumentov, namenjenih tej problematiki, opredeljeni tudi ukrepi in programi, ki so v več elementih sorodni ukrepom, pripravljenim v sklopu projekta ASI. Večinoma gre za spodbujanje starejših zaposlenih, da bi za čim dlje odložili čas upokojevanja z ustreznim prilagajanjem delovnega okolja in pogojev ter s pridobivanjem in/ali obnavljanjem delovnih kompetenc. V to sodijo programi vseživljenjske karijerne orientacije, institucionalnega usposabljanja, nadaljnega izobraževanja, pridobivanja in potrjevanja nacionalnih poklicnih kvalifikacij (NPK) ipd. Dejstvo pa je, da je bila udeležba starejših v vseh teh programih manjša od pričakovane.

V sklopu OP 2014–2020 pa se izpeljujeta dva obsežna programa, namenjena vsem zaposlenim, s poudarkom na starejših od 45 let: Programi za pridobivanje temeljnih in poklicnih kompetenc in Dejavnosti informiranja in svetovanja ter za ugotavljanje in vrednotenje neformalno pridobljenega znanja. Poleg omenjenih je tudi MDDSZ v sklopu OP 2014–2020 8. 6. 2018 objavil Javni razpis za sofinanciranje projektov podaljševanja delovne aktivnosti in zmanjševanje odsotnosti z dela¹³, vreden 3,3 mio evrov, ki se omejuje na vzhodno kohezijsko regijo, vendar je v zasnovi soroden projektu ASI.

6. Ocena predvidenih učinkov na širšo družbo oziroma družbeni razvoj.

Kljub slabšim rezultatom pri udeležbi starejših zaposlenih v številnih njim namenjenih programih je glede na statistične podatke trend povečevanja aktivnosti starejših v zadnjih letih

13 »Predmet javnega razpisa je sofinanciranje enega projekta v kohezijski regiji Vzhodna Slovenija, v okviru katerega bo na področju aktivnega in zdravega staranja zaposlenih, zlasti starejših od 45 let, za delodajalce oblikovan in implementiran celovit poslovni model ravnanja s starejšimi t. i. management starejših.« (UL, 39/18)

pozitiven, čeprav glede tega še vedno precej zaostajamo za primerljivimi državami Evropske unije.

VREDNOTENJE KATALOGA UKREPOV ZA UČINKOVITO UPRAVLJANJE STAREJŠIH ZAPOSLENIH, POVZETO PO DR. IRENI OGRAJENŠEK

Katalog ukrepov je namenjen nosilcem in snovalcem kadrovskih razvojnih strategij v podjetjih, ki jim želijo avtorji kataloga olajšati uvajanje načrtnega upravljanja starejših zaposlenih v podjetja.

V skladu z značilnostmi teh, ki jim je katalog namenjen, je njegovo besedilo poljudno. Poleg nabora ukrepov vsebuje ponazoritvene primere dobrih praks iz Slovenije in izbranih evropskih držav. Navedeno je primerno izhodišče za doseganje in potencialno tudi aktiviranje starejših za delovanje v skladu z namenom izdaje kataloga.

Ne glede na poljudno naravo kataloga pa bi veljalo v 2. poglavju, ki vsebinsko utemeljuje potrebo po njegovem nastanku, predvsem navedbe v točki 2.2 (Odnos do starejših zaposlenih) utemeljiti z relevantnimi strateškimi vladnimi in nevladnimi dokumenti ter izsledki znanstvenih raziskav, ki jih ni malo ne v domačem ne v mednarodnem okolju. To, da je veliko od omenjenega gradiva starejšega datuma, zgolj dokazuje, da je problematika staranja delovne sile in (ne)sprejemanja posebnosti starejših zaposlenih v razvitem svetu še kako aktualna že več desetletij.

Med znanstvenimi raziskavami bi veljalo vsaj omeniti delo *New Perspectives on a Longer Working Life in Croatia and Slovenia* (2008, urednica Maja Vehovec: <http://www.eizg.hr/Data/Doc/new-perspectives-on-a-longer-working-life.pdf>), ki temelji na izidih obsežnega anketnega zbiranja podatkov med hrvaškimi in slovenskimi delodajalci in je v povezavi z omenjenim relevantna zaradi lokalne narave in neposredne primerjave med dvema najbolj razvitima republikama nekdanje zvezne države, ki sta se po letu 1991 soočali z različnimi razvojnimi (lahko bi rekli celo preživetvenimi) izzivi¹⁴.

Med strateškimi vladnimi in nevladnimi dokumenti in forumi bi veljalo nosilce in snovalce kadrovske razvojne strategije v podjetjih vsaj opozoriti na obstoj Age Platform Europe (<http://www.age-platform.eu/>) in prizadevanja Evropske komisije za povečanje obsega zaposlovanja starejših oziroma višanje ciljne starosti za odhod s trga dela že vse od začetka novega tisočletja; temu v svojih aktivnostih sledi tudi slovenska vlada ali določene MDDSZ.

Ocena vsebinskih področij

Vsebinska področja kataloga, podrobnejši opis teh številno ukrepov v sklopu posameznega področja prikazuje preglednica 4.

Preglednica 4: Predstavitev vsebinskih področij ukrepov

Zap. št. področja	Naziv področja	Opis področja	Število ukrepov
1	Promocija in varovanje zdravja	Ukrepi v tej skupini se nanašajo neposredno na zdravje in fizično počutje zaposlenega.	14
2	Ergonomija, prilagoditev dela in delovnega časa	Ukrepi v tej skupini se nanašajo predvsem na boljše in prilagojene delovne razmere.	14
3	Kadrovski razvoj, kompetence in usposabljanje	Ukrepi v tej skupini se povezujejo s sistemi razvoja strokovnega osebja.	10
4	Prenos znanja in sodelovanje	Ukrepi v tej skupini se nanašajo predvsem na timsko delo in interni prenos znanja.	13
5	Zavzetost in vključenost	Ukrepi v tej skupini se nanašajo predvsem na motivacijske in identifikacijske vzvode starejših zaposlenih.	9

Vir: Podatki Vrednotenje programa ASI.

V sklopu vsakega vsebinskega področja so nanizani ukrepi, ki naj bi se nanašali bodisi na raven podjetja kot celote bodisi na raven posameznika, to pa ni povsem konsistentno z opredelitvijo ciljnih skupin posameznega ukrepa (vsi zaposleni, starejši zaposleni, različni segmenti zaposlenih itn.).

Je pa pri vsakem ukrepu strukturirano navedeno, za podjetja katere velikosti (mikropodjetja, mala, srednja, velika podjetja) je primeren, kakšne časovne in finančne vložke zahteva in kakšni so predvideni učinki, kar je dobro.

Ker se po svoji zahtevnosti ukrepi zelo razlikujejo, bi jih bilo na vsakem posameznem

vsebinskem področju smiselno razvrstiti po težavnosti (ali pa enostavnosti).

Besedilo bi lahko bralcu avtorji naredili še prijaznejše, če bi opisu posameznega ukrepa vsakič sledila preglednica, ki bi v vrsticah vsebovala te kategorije:

- namen ukrepa,
- primernost ukrepa,
- ciljne skupine zaposlenih,
- potrebni finančni in časovni vložki,
- predvideni učinki.

Ob tem je treba opozoriti na nujnost jasnega razlikovanja med namenom in ciljem:

- Namen je odgovoriti na vprašanje, zakaj je določen ukrep potreben, k čemu želimo z njim prispevati.
- Cilj pa je opredeljen z odgovorom na vprašanje, kaj nameravamo z ukrepom doseči.

To pomeni, da je cilj razviden oziroma so cilji razvidni iz predvidenih učinkov. V skladu s tem bi kazalo prevetriti in prilagoditi dikcijo pri vseh ukrepih.

Ocena ukrepov

Ukrepi, zajeti v nabor kataloga, so v svojem izhodišču mikronarave, in ne makronarave; to je logično, saj naj bi jih izvajala podjetja.

Kar zadeva vsebino, je izbira nabora ukrepov smiselna in v skladu z znanimi vladnimi in nevladnimi strateškimi dokumenti.

Vendar pa sistematični pregled ukrepov na posameznem področju pokaže nekaj vsebinskih nedoslednosti:

1. Manjka eksplicitno poudarjen element varstva pri delu z relevantnimi ukrepi (npr. Usposabljanja o varstvu pri delu, (prilagojena potrebam in zmožnostim starejših zaposlenih; v to kategorijo bi lahko uvrstili tudi ukrep 37 – Vozim varno, ki je trenutno uvrščen v vsebinsko področje 3 – Kadrovski razvoj, kompetence in usposabljanje).

Element varstva pri delu bi kazalo povezati z ukrepi, ki se nanašajo na ergonomijo, in ga oddeliti v samostojno vsebinsko področje Ergonomija in varstvo pri delu.

2. Ukrepi ozaveščanja vseh skupin zaposlenih in promocije ukrepov so zdaj razpršeni na tri področja:

- področje 3 (Kadrovski razvoj, kompetence in usposabljanje):

- ukrep 29: Ozaveščanje o pomenu starejših sodelavcev;

- področje 4 (Prenos znanja in sodelovanje):

- ukrep 42: Glasnik aktivnega staranja,
- ukrep 48: Bodimo ozaveščeni o upravljanju starejših zaposlenih,
- ukrep 49: Promocija vloge posameznih generacij;

- področje 5 (Zavzetost in vključenost):

- ukrep 55: Babi in deda v službi,
- ukrep 60: Cenimo pripadnost in zvestobo.

Navedene ukrepe bi bilo smiselno združiti v samostojno skupino Ozaveščanje in promocija.

Ob implementaciji predlaganih sprememb bi dodatno kazalo:

- preimenovati vsebinsko področje 5 – iz Zavzetost in vključenost v Medgeneracijsko povezovanje in vključenost;
- razširiti aktivnosti v sklopu ukrepa 38 (Vprašajmo zaposlene) na vse skupine zaposlenih (tj. preveriti tudi, kako mlajše skupine sodelavcev ocenjujejo kompetence, delovanje in prispevek starejših ter svoje povezovanje in sodelovanje z njimi) ter ukrep z vsebinskega področja 3 (Kadrovski razvoj, kompetence in usposabljanje) premestiti na vsebinsko področje 5 (preimenovano v Medgeneracijsko povezovanje in vključenost).

VREDNOTENJE STRATEGIJ POSAMEZNIH DELODAJALCEV ZA UČINKOVITO VPELJEVANJE UKREPOV UPRAVLJANJA STAREJŠIH ZAPOSLENIH

Temeljna naloga proučevanja strategij, ki so jih izbrana podjetja pripravila v skladu s pogoji javnega povabila, je bila analiziranje usklajenosti teh strategij s celostnim konceptom in cilji programa ASI. Tako smo proučili, katere so temeljne značilnosti strategij v odvisnosti od značilnosti podjetij, analizirali, koliko izdelane strategije sledijo ukrepom, predlaganim v Katalogu ukrepov za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih oziroma ali ta katalog smiselno dopolnjujejo, kakšne so značilnosti predlaganih ukrepov in programov pridobivanja novih temeljnih zmožnosti za starejše zaposlene ter kakšni so predvideni oprijemljivi ali merljivi učinki in/ali koristi predvidenih programov in aktivnosti.

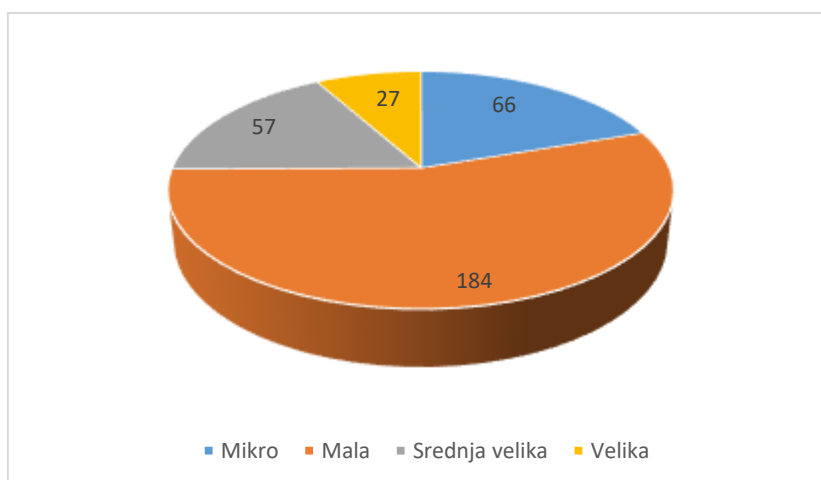
Zanimalo nas je še, s katerimi programi, ki se izvajajo v sklopu aktivne politike zaposlovanja (APZ) in drugih razpisov, lahko primerjamo predlagane programe pa tudi, ali so pripravljavci strategij naslavljali tudi predvidene dolgoročne učinke projektov in aktivnosti, ki so jih opredelili v strategijah, na ravni podjetja pa tudi na širšo družbo in njen razvoj.

V tej, preliminarni fazi evalvacije je mogoče odgovoriti le na nekatera od teh vprašanj, povezanih s kvalitativno analizo besedil posameznih strategij. O učinkih strategij, kratkoročnih in dolgoročnih ter o njihovih širših učinkih v podjetjih, na ravni panog, v regiji in v družbi bomo lahko sklepali šele na podlagi analize uresničevanja v strategijah opredeljenih izvedbenih načrtov aktivnosti v posameznih podjetjih.

Ocenjevanje je bilo izpeljano od julija do decembra 2018. Javni sklad je na javno povabilo do roka prejel 1006 prijav podjetij. Po pregledu vseh prijav je Javni sklad po končanih postopkih izbral 444 podjetij, ki so razpisnim pogojem ustrezala (224 iz vzhodne in 220 iz zahodne kohezijske regije) in jim skupaj odobril dobrih 8 milijonov evrov. Vsa izbrana podjetja so morala v skladu z razpisnimi pogoji pripraviti določene strategije.

Na ACS smo podatke o izbranih podjetjih na podlagi javnega povabila pridobili nekoliko pred končanim postopkom, tako da smo vzorec podjetij, pri katerih smo ocenjevali strategije, določili s seznama 334 podjetij. Kot merila za vzorčenje smo opredelili velikost podjetja glede na število zaposlenih, dejavnost podjetja in regionalno umestitev sedeža podjetja.

Slika 4: Velikost podjetij¹⁵, za katera so bile pripravljene strategije za potrebe projekta ASI, leta 2018

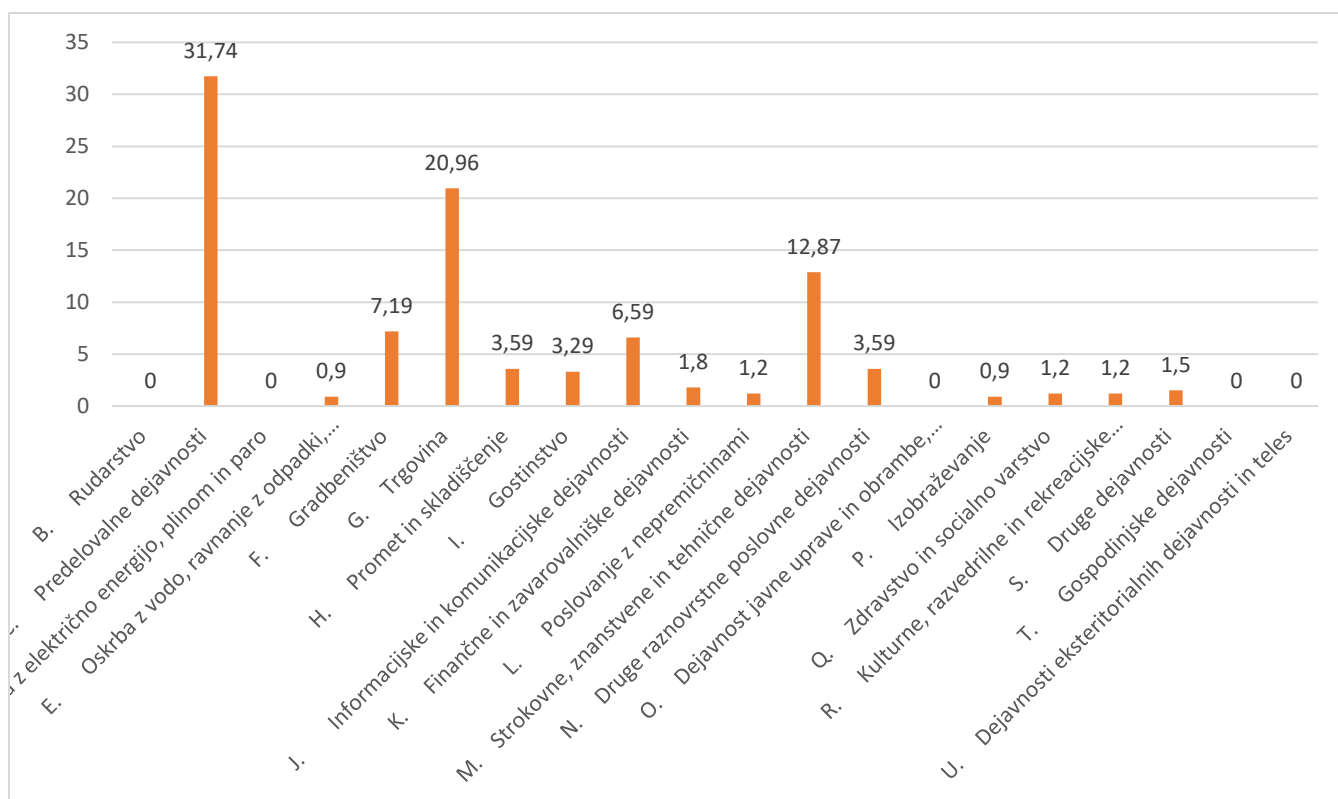


Vir: Podatki Vrednotenja programa ASI

Na povabilo so se odzvale gospodarske družbe vseh velikosti. Najbolj so se odzvala mala podjetja, teh je bilo 55,09 %, mikropodjetij je bilo 19,75 %, srednje velikih je bilo 17,07 % ter velikih 8,08 %.

V skladu z Zakonom o gospodarskih družbah so bila podjetja razdeljena na mikropodjetja, mala, srednje velika in velika podjetja. Kriteriji razvrščanja pa so povprečno število zaposlenih v poslovnem letu, čisti prihodki od prodaje in vrednost aktive. <http://pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO4291>

Slika 5: Dejavnost podjetij¹⁶, za katera so bile pripravljene strategije za potrebe projekta ASI, leta 2018



Vir: Podatki Vrednotenje programa ASI

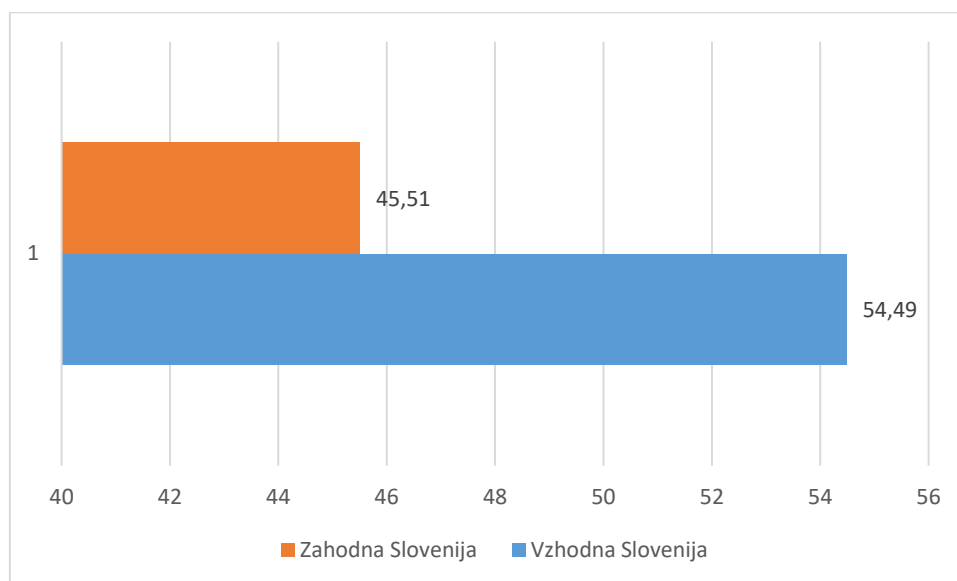
Zaradi boljše preglednosti smo pri nadaljnjem predstavljanju izidov po gospodarskih panogah enote razdelili v pet skupin:

- primarne panoge (kmetijstvo in ribištvo, vodno gospodarstvo in gozdarstvo);
- sekundarna industrija (proizvodnja nafte in jedrskega goriva, mineralnih izdelkov, kovin in kovinskih izdelkov, proizvodnja elektrike, vozil in plovil);
- sekundarna potrošna industrija (proizvodnja hrane in pijače, tekstila, usnja in obutve, obdelava lesa, proizvodnja vlaken in papirja, pohištva, gume in plastike ter gradbeništvo);
- terciarne panoge (promet in zveze, trgovina, gostinstvo in turizem, obrt in osebne storitve);
- kvartarne panoge (komunalno stanovanjske dejavnosti ter finančne, tehnične in poslovne storitve).

Prevladujejo podjetja v sekundarni in terciarni panogi.

16 Po Standardni klasifikaciji dejavnosti. <https://www.stat.si/doc/pub/skd.pdf>

Slika 6: Kohezijska regija ¹⁷, kjer so delovala podjetja, za katera so bile pripravljene strategije za potrebe projekta ASI, leta 2018



Vir: Podatki Vrednotenja programa ASI

V skladu z vnaprej opredeljenimi merili je bila nekoliko bolj zastopana kohezijska regija vzhodna Slovenija.

Izbrali smo 60 podjetij (dobra šestina oziroma 18 %). Ocenili smo, da je izbrani vzorec dovolj velik, da lahko na podlagi pregleda teh strategij ugotovimo posplošimo na celotni seznam izbranih podjetij.

Ocenjevanje je potekalo na podlagi vsebinskega pregleda posamezne strategije. Zavedali smo se, da se bodo predlagani ukrepi in/ali aktivnosti pri pristopih do starejših zaposlenih med seboj precej razlikovali, saj sta bila zaradi različne velikosti in različnih panog podjetij tudi obseg in temeljitost predlaganih strategij različna. Zato smo se skušali izogniti preveč preprostim primerjavam in rangiranju. Velika podjetja, ki imajo kadrovske službe in že vpeljane metode upravljanja človeških virov ter karierno načrtovanje, so pričakovano pripravila obsežnejše in bolj utemeljene strategije. Za manjša podjetja brez ustreznih lastnih služb je bila priprava ustrezne strategije večji izziv, zato so pogosto izkoristila ponujeno možnost, da strategijo pripravijo v sodelovanju z zunanjim svetovalcem ali podjetjem.¹⁸

17 Kohezijska regija zahodna Slovenija in kohezijska regija vzhodna Slovenija. <https://www.replika-pro.eu/kohezijske-regije>

18 Vsa podjetja so lahko zaprosila za sklop A in B; vsa, ki so prejela sredstva za sklop A, pa so namenila ta sredstva za zunanega izvajalca.

A vendarle so značilnosti dela starejših zaposlenih ter problemi v zvezi z njihovim aktiviranjem enako pereči in aktualni za podjetja vseh velikosti. Zato smo se pri presojanju osredotočili predvsem na:

1. izčrpnost predstavitve posameznega podjetja z zornega kota identificiranja specifičnosti glede značilnosti starejših zaposlenih;
2. jasnost ciljev, upoštevanje vsebin Kataloga ukrepov za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih;
3. primernost oziroma uresničljivost akcijskega načrta za uresničevanje zastavljenih ciljev strategije.

Zanimalo nas je tudi, ali in koliko so podjetja predvidela spremljanje uresničevanja akcijskih načrtov in vrednotenje učinkov.

Javni sklad je pripravil tudi nekaj gradiva, ki bi bilo lahko v pomoč pripravljavcem strategij.¹⁹

K1) Domala vsi snovalci strategij, ki smo jih pregledali, so se predstavitve svojega podjetja lotili resno, z zornega kota trenutnega stanja in v luči prihodnjega razvoja. Pri tem natančno predstavljajo tudi značilnosti in posebnosti delovnih mest in svojih zaposlenih glede na starost, izobrazbo in spol. S tega vidika smo lahko ugotovili, da se jasno zavedajo temeljnih izzivov, ki zadevajo problematiko staranja pa tudi iskanja primerne strokovne osebja, ki ga v nekaterih poklicnih profilih primanjkuje, njegovega usposabljanja, fluktuacije in absentizma. Poglavlja, ki so jih podjetja namenila predstavitvi lastne dejavnosti, svojega pogleda na lastni razvoj in v zvezi s tem predstavitvi zdajšnjega in prihodnjega ravnanja s človeškimi viri, so večinoma obsegala te prvine:

Splošno o podjetju:

- poglobljena dejavnost,
- vizija, poslanstvo, vrednote in strateške usmeritve podjetja,
- informiranje zaposlenih.

Analiza stanja – kadrovska politika in strategija:

- analiza kadrovskih podatkov,
- ozračje v organizaciji in odnosi,

19 http://www.sklad-kadri.si/fileadmin/dokumenti/1_Razvoj_kadrov/ASI/Delavnice/Zavzeti_ASI/Gradivo-_Aktiviranje_potenciala_45_.pdf

- medgeneracijske razlike in stališča/prepričanja o generacijah,
- obstoječi kadrovske sistemi, procesi,
- usposabljanje in razvoj zaposlenih,
- sistem nagrajevanja,
- načrtovanje kadrov in zaposlovanje,
- psihosocialno tveganje na delovnem mestu.

Zaradi izpolnjevanja pričakovanj in pogojev, ki jih je opredelil javni poziv, so pri vsakem od naštetih elementov posebej poudarili povezavo s starejšimi zaposlenimi, seveda še posebno pri poglavju Medgeneracijske razlike in stališča/prepričanja o generacijah.

Večina podjetij je pri pripravi strategij opravila tudi t. i. analizo PSPN (Prednosti, Slabosti, Priložnosti, Nevarnosti), bolj znano kot SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

Pri tem so poleg navadne matrice 2 x 2 dodali še vrstico, v kateri so posebej opredelili tovrstne značilnosti starejših zaposlenih. Pri tem je bil v nekaterih primerih seznam Slabosti precej dolg, kot na primer:

- z vse višjo starostjo zaposlenih se večja tudi število zdravstvenih težav;
- slabša fizična pripravljenost in kondicija;
- povzročanje dodatnih stroškov podjetju z izostanki in osebnimi težavami;
- vse pogostejše težave z obvladovanjem sodobne tehnologije;
- nezmožnost in nepripravljenost prilagajati se novim gibanjem in tehnologijam;
- težave z razumevanjem mlajše generacije;
- zastarelo (tehnično) znanje, potrebno obnovitve in nadgradnje;
- skupno manjša učinkovitost in uspešnost v primerjavi z mlajšimi kolegi;
- čutijo stres na delovnem mestu (prezlaba ozaveščenost in prepoznavanje).

Seveda pa so se tudi pripravljavci strategij dotaknili stereotipov o značilnostih starejših zaposlenih, ki pa so se marsikdaj izkazali kot neresnični. Na primer:

- starejši so manj prilagodljivi;
- starejši vse težje sledijo hitremu napredku;
- starejši so manj produktivni;

- starejši so fizično vse manj sposobni;
- starejši so več bolniško odsotni;
- starejši so včasih manj zavzeti;
- starejši jemljejo delovna mesta mlajšim;
- starejših ni vredno izobraževati oziroma ni vredno vlagati vanje;
- izdatki za starejše so razmetavanje denarja;
- starejši so manj sposobni;
- starejši ne obvladajo informacijsko-komunikacijske tehnologije;
- izkušnje starejših so manj pomembne od sodobnega znanja mlajše generacije;
- starejši delavci imajo več nezgod pri delu.

Seznami v rubriki Prednosti starejših pa sicer niso bili dolgi, vendar so odkrili prav temelje, na kateri je bil zasnovan projekt ASI. Starejši zaposleni predstavljajo in omogočajo:

- možnost za izmenjavo in prenašanje svojih bogatih neformalnih izkušenj;
- pomemben del v strukturi zaposlenih kot stabilna, lojalna in zelo delovna generacija aktivnih zaposlenih;
- vir dobrih praks in dobrih izkušenj ter medkulturnega povezovanja (v Sloveniji in tudi v tujini);
- pomembni kot pobudniki in kot temelj medgeneracijskega sodelovanja.

Prav na podlagi naštetih značilnosti (pa tudi naštetih stereotipov) starejših zaposlenih je bil, kot pomoč pri oblikovanju primernih programov in aktivnosti, izdelan Katalog ukrepov, ki so ga pripravljavci strategij v zelo veliko upoštevali in uporabili pri načrtovanju svojih aktivnosti.

Katalog vsebuje pet vsebinsko logičnih skupin:

1. promocija in varovanje zdravja (ukrep se nanaša na zdravje in fizično počutje zaposlenih);
2. ergonomija, prilagoditev dela in delovnega časa (ukrep je usmerjen k zagotavljanju boljših in prilagojenih delovnih pogojev);
3. kadrovski razvoj, kompetence in usposabljanje (to se povezuje predvsem z oblikovanjem sistema razvoja kadrov);

4. medgeneracijsko povezovanje in ozaveščanje (ta ukrep spodbuja timsko delo in interni prenos znanja);

5. zavzetost in vključenost, ki se nanaša na motivacijske in identifikacijske vzode starejših zaposlenih.

Kot je bilo ugotovljeno že v katalogu, so ukrepi raznoliki glede na zahtevnost izvedbe: nekateri so kompleksnejši in se nanašajo na spremembo organizacijske kulture in ozračja, drugi so lažje izvedljivi in so zgolj tehnične narave.

Kot je bilo že povedano, gre za predstavitev in oceno strategij upravljanja starejših zaposlenih, ki so jih pripravila podjetja, izbrana na podlagi javnega poziva. Iz pregledanega gradiva ugotovimo, da bodo imeli opredeljeni ukrepi pozitivne učinke vsaj na teh področjih:

1. Zaradi predpisanega pogoja, da morajo prijavitelji za vsakega starejšega zaposlenega, ki so ga vključili v program, pripraviti individualni načrt usposabljanja in karierni načrt, bo imela že zgolj ta aktivnost pozitiven učinek, pripomogla bo namreč k izvajanju karierne orientacije zaposlenih in s tem načrtovanju razvoja strokovnega osebja v podjetju. Marsikatero podjetje bo s tovrstnim kariernim načrtovanjem začelo prav na podlagi sodelovanja pri projektu ASI.

2. Medgeneracijsko sodelovanje v obeh smereh je eden od poglobitvenih ciljev projekta ASI. Aktivni pristop do tega sodelovanja, ki ga je brez dvoma spodbudilo sodelovanje pri projektu ASI, so v svojih načrtih poudarila vsa sodelujoča podjetja. Ker gre v tem primeru tudi za posebne oblike usposabljanja, bo imelo to sodelovanje velik multiplikativni učinek na upravljanje človeških virov.

3. Veliko programov usposabljanja in drugih aktivnosti, ki so predlagani v Katalog ukrepov, odpira pogled na problematiko starejših zaposlenih z zelo veliko različnih zornih kotov. Ti so omogočili veliko odprtost pri zasnovi akcijskih načrtov usposabljanja, kar bo predvidoma pozitivno učinkovalo tudi na »zavzetost in vključenost«, ki sta kot cilj navedeni v katalogu.

4. Skrb za zdravje in temu primerno prilagajanje delovnih mest bosta kot sestavini akcijskih načrtov vsekakor prispevali k pozitivnim učinkom sodelovanja pri projektu ASI. Pripravljalci strategij so spremljanje in merjenje učinkov izpeljanih aktivnosti opredelili bolj ali manj določno in natančno.

Kot zglede navajamo precej natančno in kvantificirano opredelitev merljivih učinkov in način merjenja, kot so si ga začrtali v enem od sodelujočih podjetij:

»Cilji in učinki:

- zmanjšanje posameznih bolniških odsotnosti za 4 %,
- zmanjšanje povprečnega števila dni bolniških odsotnosti za 5 %,
- zmanjšanje zgodnjih odhodov v pokoj zaradi zdravstvenih razlogov za 6 %,
- zmanjšanje števila hudih delovnih nesreč na 0,
- zmanjšanje fluktuacije starejših redno zaposlenih za 5 %,
- povečanje deleža vključenih starejših zaposlenih v izboljšanje procesov v podjetju za 10 %,
- povečanje števila starejših zaposlenih, ki so vključeni v izobraževanje, za 15 %,
- zmanjšanje časa uvajanja novo zaposlenih in/ali prerazporejenih za 10 %,
- izboljšati hitrost reševanja reklamacij za 5 %,
- 60 % vključenost v sistem letnih razgovorov.

Način merjenja doseganja ciljev:

- primerjava absolutnih vrednosti pred in po uvedbi ukrepov na izbranih področjih,
- primerjava dobičkonosnosti in dodane vrednosti na zaposlenega pred in po uvedbi ukrepov,
- primerjava zadovoljstva zaposlenih in stopnje stresa pred in po uvedbi ukrepov preko vprašalnikov in letnih razgovorov.«²⁰

Če nam bo omogočeno, bomo tudi mi kot evalvatorji projekta ASI skušali bolj celostno ovrednotiti učinke programov po končanih predvidenih aktivnosti in izpeljanih programih usposabljanja.

CIKEL DELAVNIC ZAVZETI ASI: EVALVACIJA 2019

Kako je cikel delavnic Zavzeti ASI zasnovan in čemu je namenjen

Namen delavnic Zavzeti ASI je usposabljanje in spopolnjevanje vodilnih, predvsem pa kadrovskih delavcev v podjetjih, ki se ukvarjajo z organiziranjem dela, izbiro in razvojem strokovnega osebja oziroma z zaposlenimi v podjetjih. Vodilni oziroma kadrovske delavci imajo

²⁰ Citirano iz ene od pregledanih strategij.

poglavitno vlogo pri načrtovanju, kako se bodo starostne skupine in zaposleni različne izobrazbene in kvalifikacijske sestave vključili v delovne procese, koliko bodo izrabljeni izkušnje in znanje starejših, kako se bodo usklajevale potrebe po izobraževanju in usposabljanju starejših ter podjetij in kako organizirali delovni postopki, da bodo starejši čim bolj udeleženi v njih. Vodilni oziroma kadrovski delavci lahko najbolj spodbudijo starejše k prenosu njihovih spretnosti in znanja ter ustvarijo delovne razmere, v katerih lahko kakovostno in zavzeto opravljajo svoje delo. Tako pripomorejo k posodabljanju znanja in pripravljenosti za delo, ustvarjanju pozitivnega delovnega okolja ter k spodbujanju podaljševanja njihove delovne aktivnosti, to pa je eden od ciljev projekta ASI.

Poglavitni cilj izvedbe delavnic je **prenos znanja in primerov dobre prakse v organizacije, da bi te spremenile ali uvedle strategije upravljanja starejši zaposlenih ter zvečale zavedanje, da lahko starejši zaposleni (p)ostanejo pomemben člen podjetja**. Pridobljeno s spleta: <http://www.sklad-kadri.si/si/razvoj-kadrov/celovita-podpora-podjetjem-za-aktivno-staranje-delovne-sile-asi/delavnice-zavzeti-asi/>.

Delavnice se organizirajo vsako leto. Za leto 2017 in 2018 je bila pripravljena evalvacijska poročila, ki so bila poslana na MDDSZ. Delavnice so bile enodnevne in so potekale v različnih krajih (Duplek, Polzela, Ajdovščina, Mengeš, Portorož, Nova Gorica, Celje, Šentjur). Evalvacija je pokazala, da so se izobraževalnih srečanj večinoma udeleževali zaposleni iz regij, kjer je bilo organizirano usposabljanje. Število udeležencev je bilo različno – od 8 na delavnici *Vodje, kako boste čez pet let ravnali s svojimi zaposlenimi* v Dupleku do več kot 50 v Portorožu, na delavnici z naslovom *Korporativni velnes za podjetja, ki se zavedajo pomena počutja starejših zaposlenih*. Delavnice so se udeleževali vodilni, kadrovski delavci, lastniki podjetij, ponekod pa tudi zaposleni, ki niso delali na kadrovskega področju, predavatelji in pripravniki.

Za udeležbo je bila obvezna prijava, v njej je bilo treba napisati tudi kratko motivacijsko pismo, v katerem so udeleženci čim bolje pojasnili, kako jim bo znanje, pridobljeno pri usposabljanju v ciklu ASI, koristilo v njihovi organizaciji in kako bodo prispevali k ravnanju s starejšimi zaposlenimi²¹.

²¹ Delavnice so bile ovrednotene, poročila so bila že poslana na MDDSZ in so tudi v prilogi poročila.

Novosti zasnove v letu 2019 v primerjavi z dozrajšjo zasnovo usposabljanja

Delavnice so bile **posodobljene in preoblikovane v cikle, sestavljene iz petih modulov – delavnic**. En modul je obsegal eno enodnevno delavnico (izjema je bil zadnji, 5. modul, ki je potekal kot dvodnevna delavnica). Moduli so zaokroženo integrirali **vse temeljne vsebine razvoja in upravljanja starejših zaposlenih**, da so lahko udeleženci **pridobljeno znanje tudi praktično prenesli v svoja podjetja oziroma organizacije**. Ob koncu cikla delavnic so udeleženci prejeli tudi potrdilo, da so se izobraževanja udeležili in postali **glasnik razvoja starejših zaposlenih**. Pridobljeno s spleta: <http://www.sklad-kadri.si/si/razvoj-kadrov/celovita-podpora-podjetjem-za-aktivno-staranje-delovne-sile-asi/delavnice-zavzeti-asi/>.

Celotni cikel je potekal v prostorih Javnega sklada Republike Slovenije. Za izpeljavo programa so bili zagotovljeni ustrezni prostorski pogoji: učilnica, prirejena za izobraževanje odraslih, in mize, ki jih je bilo mogoče poljubno sestavljati in prilagajati metodam dela.

Pri izpeljavi programa so predavatelji lahko uporabljali učne pripomočke: prenosni računalnik, demo tablo, plakatne liste, projektor in drugo didaktično opremo.

Delavnice so potekale v dveh ciklih: prvi je potekal med **14. 3. 2019 in 12. 4. 2019** v Ljubljani, drugi, vsebinsko enak, pa septembra in oktobra v Laškem. Delavnice so potekale med 9. in 16. uro.

Vsebina in značilnosti delavnic

Temeljna vprašanja, na katera smo skušali odgovoriti v evalvaciji, so: Kakšne so reference predavateljev in katero področje izobraževanja starejših v podjetjih podpirajo? Kakšni so strokovno znanje, izkušnje in zmožnosti za uspešno izpeljavo programov? Ali vsebina usposabljanja pripomore k uresničevanju ciljev projekta? Ali izvedbeni programi upoštevajo potrebe definirane skupine udeležencev? Kakšna je uporabnost znanja, ki ga pridobivajo udeleženci v programu? Kakšna je kakovost izpeljave programa (opredeljena v nadaljevanju)? V nadaljevanju predstavljamo ocene posameznih delavnic.

Demografske spremembe, izzivi in strategije razvoja starejših zaposlenih

Predavateljica 1 se ukvarja s svetovanjem o upravljanju človeških virov ter je kot poslovna svetovalka in predavateljica sodelovala pri vpeljevanju številnih projektov v slovenske organizacije. Med njeno poglavitno strokovno usposobljenost sodijo področja: razvoj kadrov,

postavitev sistemov komuniciranja in razvoja vodenja, spremljanje organizacijske kulture, ozračja, zavzetosti in zadovoljstva zaposlenih, vodenje strateških delavnic za področje razvoja človeških virov postavitev sistemov napredovanja, upravljanje znanja in uvajanje kompetenčnih modelov. Je avtorica številnih strokovnih člankov ter predavateljica na seminarjih in strokovnih konferencah na temo poslovnega komuniciranja, časovnega menedžmenta, upravljanja znanja, timskega dela in vodenja. Problematiko starajoče se družbe mag. Predavateljica 1 odlično pozna, saj je so/avtorica Kataloga ukrepov za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih.

Cilj delavnice: seznaniti udeležence z demografskimi spremembami v sodobni družbi.

Namen tega modula je, da predstavi temeljne demografske spremembe v sodobni družbi in da te spremembe poveže s stanjem in razvojnimi gibanji v podjetjih, kjer se delež starejših (nad 45 let) povečuje. Izhodišče je bilo, da se je od leta 1961 do leta 2015 pričakovana življenjska doba podaljšala za dobrih 11 let, torej na več kot 77 let za moške in več kot 83 let za ženske. V prihodnjih petdesetih letih naj bi se pričakovana življenjska doba povečala še za 6 ali 7 let. Pokazalo se je, da spričo hitrega povečevanja števila starejših celo v razvitih državah državni proračuni ne bodo dolgo zdržali hitrega naraščanja stroškov »države blaginje«. Državni pokojninski sistemi, ki temeljijo na medgeneracijski solidarnosti, čedalje bolj ogrožajo spremenjeno razmerje med delavci in upokojeanci, vse višja pa je tudi starost, ko se mladi vključujejo v delovno silo.

Metode dela: Predavateljica 1 je odlična predavateljica. Njena, predstavitev, podprta z mnogimi nacionalnimi in mednarodnimi statistikami, je bila primeren uvod v celotni cikel usposabljanja Zavzeti ASI. Problematiko demografskih sprememb in strategije razvoja starejših zaposlenih je spretno povezala z vsebinami v Katalogu ukrepov za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih, še posebno s pridobivanjem in ohranjanjem kompetenc ter medgeneracijskim sodelovanjem.

Pri delu je kombinirala metodo predavanja, pogovora in diskusije. Predavateljica dobro pozna andragoške metode dela ter je upoštevala enakopravnost odnosa med sabo in udeleženci. Aktivno in enakomerno je vključevala vse udeležence, jih pri delu spodbujala in znala pohvaliti. Zahtevala je tudi bolj angažirano sodelovanje vseh. Pri izvedbi je predavateljica upoštevala

značilnosti skupine in podjetij/organizacij, iz katerih so prihajali udeleženci. Predavateljica 1 je spretno usklajevala tudi medsebojno nasprotujoča si mnenja, ugotovitve in spoznanja. Udeležencem je dala skrbno pripravljeno učno gradivo. Navedla je tudi obsežen seznam literature in virov, ki so jim lahko bili v pomoč po končanem usposabljanju.

Modul Demografske spremembe, izzivi in strategije razvoja starejših zaposlenih je relevanten uvodni modul v ciklu delavnic Zavzeti ASI.

Zakonodaja in starejši zaposleni – Predavatelj 2, Predavatelj 3;

Predavatelj 2 je univerzitetni diplomirani pravnik, zaposlen kot vodja Sektorja za delovna razmerja in druge oblike dela na Ministrstvu za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti. V teoriji in praksi na delovnopravnem področju ima dolgoletne izkušnje, ki jih je ob delu na ministrstvu pridobil tudi na Inšpektoratu Republike Slovenije za delo. Je avtor več strokovnih izdaj in priročnikov s področja delovnih razmerij ter inšpekcijskega nadzorstva. Kot predavatelj sodeluje na domačih in mednarodnih dogodkih s področja delovnih razmerij in inšpekcijskega nadzorstva. (Iz predstavitve, objavljene na spletni strani ASI)

Predavatelj 3 je doktor pravnih znanosti s področja pokojninskega in invalidskega zavarovanja, zaposlen kot direktor Sektorja za izvajanje zavarovanja na Zavodu za pokojninsko in invalidsko zavarovanje. Je avtor več strokovnih izdaj in priročnikov s področja delovnih razmerij ter pokojninskega in invalidskega zavarovanja. Kot predavatelj sodeluje na domačih in mednarodnih konferencah s področja delovnih razmerij pa tudi pokojninskega in invalidskega zavarovanja. Delo opravlja tudi kot docent za področje prava na Fakulteti za management in pravo Ljubljana. (Iz predstavitve, objavljene na spletni strani ASI)

Predavatelja sta udeležencem natančno predstavila temeljne pravne teme s področja upravljanja starejših zaposlenih. V uvodu sta predstavila razloge in potrebe za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih (demografija in kazalniki prihodnjega stanja, digitalizacija, potrebe delodajalcev), potem pa sta seznanila udeležence s pravnim okvirom in možnostmi učinkovitega upravljanja starejših zaposlenih v delovnem razmerju (omejitve delodajalcev pri organizaciji dela starejših, obstoječa prožnost organizacije dela in upravljanja delavcev).

V nadaljevanju sta predstavila uporabo teh pravnih mehanizmov na konkretnih področjih, ki se največ pojavljajo pri upravljanju starejših zaposlenih: podaljševanje delovne aktivnosti, stimulacijo za ostajanje v delovnem razmerju, prilagoditve delovnih mest sta ponazorila s primeri dobrih praks na tem področju.

Na koncu sta izpeljala tudi praktično delavnico z uporabo pridobljenega znanja na konkretnih primerih.

Po našem mnenju je bila delavnica vsebinsko zelo primerno zasnovana in tudi izvedba je bila na primerno visoki ravni.

Zdravje pri delu in starejši zaposleni – Predavatelj 4, Predavatelj 5, Predavatelj 6

Predavateljica 4, dr. med., spec. medicine dela, prometa in športa, je predstojnica Kliničnega inštituta za medicino dela, prometa in športa Univerzitetnega kliničnega centra Ljubljana vse od leta 2000. Po diplomu na ljubljanski Medicinski fakulteti in opravljenem magisteriju je doktorirala iz epidemiologije delovnega okolja na University of Massachusetts, Lowell v Združenih državah Amerike. Vodila je Zdravstveni dom v Postojni in Inštitut za socialno medicino v Ljubljani. Ima več kot 25 let izkušenj z delom na področju medicine dela, javnega zdravja, menedžmenta v zdravstvu ter aplikativne znanosti. V letih 1999–2000 je vodila projekta Phare – Razvoj slovenskega sistema zdravja in varnosti pri delu in Nacionalne smernice za azbest. Pripravi več kot 60 drugih predavanj na leto. Zadnje leta s konkretnimi podatki opozarja na zdravstvene posledice prestrukturiranja gospodarstva na zdravje ljudi. (Iz predstavitve, objavljene na spletni strani ASI)

Predavateljica 5 je višja predavateljica, ki že več kot dve desetletji dela na področju promocije zdravja, v Sloveniji pa je zagotovo med tistimi, ki so največ prispevali k razvoju promocije zdravja in promocije zdravja pri delu. Sodelovala je pri številnih projektih na tem področju (Zdrave šole, Spodbujajmo nekajenje, Preprečevanje poškodb pri otrocih in mladostnikih), idejno, strokovno in organizacijsko je vodila program Čili za delo. Izpeljala je vrsto raziskav o razširjenosti uporabe psihoaktivnih snovi med slovenskimi mladostniki in v splošni populaciji pa tudi o vedenju, povezanem z zdravjem. (Iz predstavitve, objavljene na spletni strani ASI)

Predavateljica 6 že 20 let deluje na področju javnega zdravja, od zaposlitve na Kliničnem inštitutu za medicino dela, prometa in športa Univerzitetnega kliničnega centra Ljubljana v

letu 2004 pa se ukvarja z razvojem promocije zdravja pri delu. Sodelovala je pri načrtovanju in izvajanju raziskav o odnosu slovenskega menedžmenta do zdravja in promocije zdravja, trpinčenju na delovnem mestu, vplivu prestrukturiranja podjetij na zdravje zaposlenih, razširjenosti alkohola in preostalih drog med šolsko mladino itn. Je soavtorica priročnikov za promocijo zdravja pri delu Zdravi delavci v zdravih organizacijah in Učbenika za promocijo zdravja pri delu Čili za delo ter vodja nacionalne kontaktne točke za sodelovanje z Evropsko mrežo za promocijo zdravja pri delu. (Iz predstavitve, objavljene na spletni strani ASI)

Ena najpomembnejših delavnic v tem ciklu je bila namenjena zdravju pri delu starejših. Glede na to, da je prav zdravje temeljno področje, ki v marsičem opredeljuje pristope in tudi ukrepe pri upravljanju starejših zaposlenih, je to razumljivo.

Delavnico so izpeljali strokovnjaki, ki se s tem področjem ukvarjajo na nacionalni ravni. Teme predavanj so bile smiselno izbrane, najprej so bile na vrsti opredelitev zdravja na splošno ter posebnosti telesnega in duševnega zdravja starejših delavcev v luči stereotipov z zdravjem različnih generacij.

Temu so sledili podrobneje predstavljeni konkretni in zanimivi podatki o zdravstvenem stanju starejših zaposlenih v Sloveniji, potem pa sta sledili temi, ki sta se ujemali s cilji projekta ASI, usmerjenimi v zagotavljanje možnosti za podaljševanje zaposlitve tudi potem, ko zaposleni izpolnijo pogoje za upokožitev: promocija zdravja pri delu kot učinkovit pristop k celostni skrbi za zdravje zaposlenih, ter načela načrtovanja in izvajanja promocije zdravja pri delu s poudarkom na ukrepih za boljše zdravje starejših zaposlenih, ki temeljijo na medgeneracijskem sodelovanju in vseživljenjskem izobraževanju.

Predvsem zadnja obravnavana tema je sledila ciljem projekta, saj je poudarila nujnost medgeneracijskega sodelovanja in vseživljenjskega izobraževanja.

Delavnica je bila zelo kakovostna, to se je pokazalo tudi pri udeležencih, ki so predavanja poslušali zbrano in tudi zavzeto sodelovali s postavljanjem vprašanj.

Starejši zaposleni – vaša priložnost in odgovornost (vodenje, razvoj in motiviranje starejših zaposlenih) – *Predavateljica 7*

Predavateljica 7 je diplomirana ekonomistka s pedagoško-andragoško izobrazbo. Je izobraževalna **trenerka, predavateljica, podjetniška svetovalka, moderatorka skupinskih procesov, voditeljica, scenaristka in režiserka javnih prireditev** in dogodkov, urednica in lektorica, avtorica promocijskih in trženjskih besedil. Od leta 2005 do 2012 je bila sekretarka Združenja izobraževalnih institucij, v letih 2012–2013 pa generalna sekretarka Zveze prijateljev mladine Slovenije.

Cilj delavnice: seznaniti udeležence z vodenjem, razvojem in motiviranjem starejših zaposlenih.

Predavateljica je opozorila, da se v Evropi rojeva vse manj otrok, povečuje pa se delež starejših. To velja tudi za Slovenijo. Izhodišče delavnice je bilo, da staranje delovne sile in vedno večji delež starejših prebivalcev ne postavljata pod vprašaj le tega, koliko bosta prenesla zdajšnji pokojninski sistem in trg dela, marveč tudi socialno politiko, oblike medgeneracijske solidarnosti in zaposlovanja ter ravnanja z zaposlenimi. Omenjene so bile raziskave, ki kažejo, da se bo delež starejših delavcev v prihodnjih desetletjih še **povečeval**. Z izzivi vedno starejšega prebivalstva se soočamo tudi v Sloveniji. Leta 2000 smo v primerjavi z Evropsko unijo še imeli večji delež mladih (od 15 do 29 let) in nekoliko manjši delež starejših (65 let in več). Leta 2020 bo slika obrnjena – delež mladih bo pod povprečjem Evropske unije, delež starejših pa nad njim.

Predavateljica je poudarila, da je na generacijo 50+ zaradi demografskih sprememb – podaljševanja življenjske in delovne dobe ter oživiljenega gospodarstva – treba računati. O starejših obstajajo številni stereotipi, ki pa so brez prave podlage. Generacija 50+ ima številne prednosti, ki jih je mogoče izkoristiti v medgeneracijskem sodelovanju, načrtnem delu s starejšimi za razvoj in krepitev njihovih kompetenc ter s prilagoditvijo delovnih mest. Pri zaposlovanju ni pomembna starost, zato od starosti h kompetencam, od stereotipov k prednostim, od izključevanja k vključevanju.

Metode dela: Predavateljica je najprej predstavila značilnosti starejših na delovnih mestih ter stereotipe, ki se ustvarjajo o tej populaciji v slovenskih podjetjih. Svoja izhodišča je utemeljila s statističnimi podatki ter drugimi raziskovalnimi in poljudnimi viri. V skupini je prevladovala metoda pogovora in vsi udeleženci so bili spodbujeni, da sodelujejo v razpravi v manjših ali

večjih delovnih skupinah. Udeleženci so se spoznali in delo v skupinah je bilo zelo sproščeno in hkrati tudi zelo konstruktivno.

Po eni strani so člani posameznih skupin iskali poti za reševanje problemov v lastnih podjetjih, potekala je izmenjava mnenj in izkušenj, po drugi strani so z izmenjavo primerov dobre prakse (vsak je izhajal iz položaja v lastni organizaciji) prihajali do novih ugotovitev, predlogov, razvojnih pobud, ki presegajo stanje v organizacijah in pomenijo neko novo dodano vrednost. Pri iskanju rešitve so bile upoštewane posebnosti javnih in zasebnih zavodov ter velikih, malih ali srednje velikih organizacij, omenjene so bile celo značilnosti podjetij v mestnih in podeželskih območjih. Predavateljica je slovenske izkušnje podkrepila s tujimi. Pri vodenju delavnice je imela izrazito prepričljiv in temperamenten slog – motivacija za delo v skupini je bila visoka, učno ozračje pa pozitivno. Izvajalka delavnice je pri vodenju poleg obsežnega znanja izstopala s pozitivno in konstruktivno držo ter s svojimi retoričnimi zmožnostmi.

Leta 2018 smo bili pri izpeljavi delavnice *Celovit mentorski sistem – nuja, modna muha ali vaša priložnost* (izvajalka je bila predavateljica 7) nekoliko kritični do tega, da se izvajalka ni osredotočila na starejše in da je bila delavnica preveč splošno zasnovana. Delavnica *Starejši zaposleni vaša priložnost in odgovornost (vodenje, razvoj in motiviranje starejših zaposlenih)* je bila veliko bolj osredinjena na obravnavano ciljno skupino. Predavateljica je upoštevala posebnosti starejših od 45 let.

Modul *Starejši zaposleni – vaša priložnost in odgovornost (vodenje, razvoj in motiviranje starejših zaposlenih)* je bil vsebinsko usklajen z drugimi moduli in je smiselno dopolnjeval cikel aktivnosti Zavzeti ASI.

Čustvena inteligenca za medgeneracijsko sodelovanje – Predavatelj 8

Predavatelj 8 je uveljavljen mednarodni trener, ki se ukvarja z usposabljanjem učiteljev, mentorjev in svetovalcev pri povečevanju njihovega poslovanja. Njegov največji izziv pa je oblikovanje učinkovitih voditeljev. Napisal je nekaj publikacij z naslovi: *Uspešni poslovni predlogi*, *Kontinuum strank* in *Biblija poslovne prakse*. Je tudi soavtor 40 strategij za pridobitev poslovne in vodstvene karizme (2011). V zadnjih dvajsetih letih je po vsem svetu objavil več kot 1000 člankov. Od leta 2012 pa se najbolj posveča problematiki coachinga v podjetjih.

Cilj: Predstaviti koncept čustvene inteligence in vlogo te v organizacijah.

Predavatelj 8 je predstavil vpeljevanje rešitev v podjetjih, ki temeljijo na čustveni inteligenci in omogočajo plodno medgeneracijsko sodelovanje. Prikazal je praktični vodstveni model, utemeljen na nevroloških raziskavah čustev, model S.C.A.R.F. Model temelji na sestavinah, kot so status, gotovost, avtonomija, povezanost in poštenost.

Metoda dela: Predavatelj je svoje odlične edukativne sposobnosti in znanje predstavil na dvodnevni delavnici. Najprej se je seznanil z udeleženci, njihovimi vlogami v organizacijah, kjer so zaposleni, ter pridobil podatke o njihovih pričakovanjih. Te značilnosti je spretno vpletel v načrtovano usposabljanje. Udeleženci so v izvajanju programa ugotovili svoje vedenjske in učne značilnosti ter močna področja, ki nezavedno vplivajo na to, kakšen odnos imajo kot posamezniki – kadrovski delavci, voditelji, strokovni delavci – pri delu z odraslimi, predvsem starejšimi, in kako jih konstruktivno usmerjajo.

Ob tem je predavatelj 8 spodbudil nadgradnjo in povezovanje znanja in spretnosti, ki so jih udeleženci že imeli z novimi pristopi in oblikami dela – te so lahko tudi preskušali v praktičnem delu izobraževanja. Vsi udeleženci so bili povabljeni k izmenjavi lastnih primerov izkušenj dobre prakse in različnih pogledov na pristope k razreševanju konfliktnih položajev, ki se pojavljajo pri delu. Udeleženci so delali v skupinah, imeli so priložnost predstaviti in izmenjati lastne izkušnje, lahko so sproščeno razpravljali o dobrih in slabih izkušnjah, predavatelj jih je pri tem poslušal in usmerjal. Spodbujal jih je, naj oblikujejo svoj načrt dela s starejšimi, pri tem uporabijo svoje nove spretnosti ter načrt predstavijo in ga zagovarjajo pred vso skupino. Udeleženci so imeli pri delu na voljo zelo obsežno gradivo, ki jim je lahko v pomoč tudi pri delu v njihovih organizacijah in podjetjih. Gradivo je predavateljevo avtorsko delo.

Ovira pri delu je bila, da je delavnica potekala v angleščini. Niso bili vsi udeleženci enako spretni v tem, da bi lahko svoje primere in izkušnje podajali v angleškem jeziku. Kljub temu menimo, da so vsi bolj ali manj razumeli bistveno.

Udeleženci so se imeli priložnost znova srečati s predavateljem 8 na mednarodnem posvetu Voditelji prihodnosti, ter reflektirati izkušnje o stanju v svojih podjetjih.

Ob koncu cikla delavnic so udeleženci prejeli tudi potrdilo, da so se udeležili izobraževanja in postali **glasnik razvoja starejših zaposlenih**.

Mnenje udeležencev o kakovosti cikla delavnic

O kakovosti, učinkih in vlogi cikla delavnic Zavzeti ASI so podali svoje mnenje tudi udeleženci. Za pridobivanje odgovorov je bil pripravljen anketni vprašalnik z vprašanji odprtega in zaprtega tipa. Odgovori so predstavljeni v sumarni obliki ali kvalitativno. Vprašalnik je bil poslan po elektronski pošti tridesetim udeležencem delavnic. Na vprašanja je odgovorila slaba tretjina ali 9 udeležencev. Od teh so bili štirje zaposleni v podjetjih oziroma delovnih organizacijah, štirje so prihajali iz zavodov oziroma javnih zavodov, eden pa je bil zaposlen v javni upravi. Večina anketiranih je delala v kadrovski službi – 6, trije so odgovorili, da imajo v podjetju vodstveno delovno mesto. Glede na postavljene razpisne kriterije so bili anketirani udeleženci primerno izbrani ter so imeli položaj, ki jim je omogočil, da pridobljeno znanje in ugotovitve pozneje tudi vpeljejo v delovne organizacije.

Zanimivo je to, da so anketirani prihajali predvsem iz podjetij, ki se niso prijavila na javni poziv Javnega štipendijskega, razvojnega in preživninskega sklada Republike Slovenije za sodelovanje pri projektu ASI. Le eden od anketiranih je sodeloval pri pripravi strategije podjetij v okviru projekta. Večina (7 anketiranih) je odgovorila, da prihaja iz podjetij, ki ne nameravajo sodelovati pri pripravi strategij oziroma ne nameravajo sodelovati pri drugem javnem povabilu.

Razlogi za udeležbo pri usposabljanju v sklopu cikla delavnic Zavzeti ASI so bili razmeroma enotni. Večina anketiranih je odgovorila, da prihaja iz podjetij, kjer je precejšen del starejših zaposlenih. Menili so, da delodajalci ugotavljajo in se zavedajo, da se sila stara, da mladih kandidatov ni dovolj na trgu dela in da je treba zato poskrbeti, da bodo starejši čim bolj motivirani in sposobni delati.

»Že leta 2015 smo se poglobljeno lotili problematike staranja zaposlenih. Vse bolj smo priča temu, da mladih in mlajših na trgu dela ni na voljo za zaposlovanje v nedogled. Zato je zelo pomembno, da vse starejše in mlajše sodelavce primerno spodbujamo k dobremu sodelovanju, da so in bodo rezultati dela pa tudi počutje zaposlenih kar najboljši. Pri tem je vloga vodij

izjemno pomembna. Ravno tako odpiramo precej prostora medgeneracijski problematiki in sodelovanju.«

Še dva druga razloga sta bila navedena za udeležbo na delavnicah: pridobivanje spretnosti/zamisli za boljši prenos znanja med sodelavci in seznanitev z aktualnimi temami. Tudi vidik »svetovanja« je bil nekajkrat naveden kot odgovor in razlog za udeležbo na delavnicah.

Pri ugotavljanju kakovosti delavnic je največje število vprašanih označilo *kot odlično vsebinski sklop Starejši delavci – vaša priložnost in odgovornost (vodenje, razvoj in motiviranje starejših)*, sledita *Čustvena inteligenca za medgeneracijsko sodelovanje in Zakonodaja ter starejši zaposleni*. Najmanj sta udeležencem izpolnili pričakovanja delavnici *Zdravje pri delu in starejši zaposleni* in *Starejši zaposleni – vaša priložnost in odgovornost (vodenje, razvoj in motiviranje starejših)*.

Največ znanja so udeleženci pridobili s področij: kako naj bi pripomogli k izboljševanju kompetenc populacije nad 45 let v podjetju ter k izboljševanju medgeneracijskega sodelovanja, najmanj pa o tem, kako zmanjšati odsotnost ali podaljšati delovno aktivnost zaposlenih tudi po upokojitvi.

Anketirani udeleženci so ocenili, da so bile delavnice skrbno organizirane in načrtovane organizacijsko in vsebinsko. Precej pozitivno so ovrednotili vsebine posameznega vsebinskega sklopa, poudarili so, da jim je bilo še posebno všeč:

- da je kategorija zaposlenih starejših razmeroma široko opredeljena (nad 45 let). To omogoča pravočasno pripravo nižjih starostnih kategorij za kakovostno staranje pri delu;
- interaktivnost in aktivno vključevanje udeležencev pri vseh delavnicah, pozitivno ozračje in entuziazem pri doseganju postavljenih ciljev;
- sodelovanje s kolegi iz drugih podjetij, priložnost za izmenjavo izkušenj ter podajanje praktičnih zgledov iz vsakdanjega življenjskega in delovnega okolja;
- uporaba različnih oblik in metod dela: delo v skupinah, igra vlog in odprta razprava;
- strokovnost in raznolikost predavateljev.

Za to da bi bile prihodnje delavnice bolj kakovostno in učinkoviteje izpeljane, so predlagali večje sodelovanje in povezovanje predavateljev pred začetkom usposabljanja. Tako bi se izognili ponavljanju istih ali podobnih vsebin.

Menili so tudi, da bi bilo koristno, če bi bilo v delavnicah manj vaj, ki so namenjene same sebi in ne prinašajo veliko novosti. Ponuditi bi bilo treba več priložnosti za izmenjavo zamisli, izkušenj in dobrih praks.

Nekateri so opozorili, da bi bilo koristno, če bi bilo manj predavanj, več praktičnega dela in primerov dobre prakse.

Nekateri anketiranci so bili kritični do zelo omejenega trajanja posameznih vsebinskih sklopov. *»Zadnja delavnica na temo čustvene inteligence je bila sicer zelo zanimiva in informativna, a dva dneva nikakor nista dovolj, da bi začel nekdo kompetentno uporabljati neki pripomoček. Če bi imeli dovolj znanja oziroma teoretične podlage, bi bilo mogoče to dovolj za praktično uporabo. Dva dneva sta čisto premalo glede na to, da imajo udeleženci različno znanje in izobraževalno ozadje. Nepremišljena oziroma nestrokovna raba tovrstnih vprašalnikov in pripomočkov lahko prinese več slabega kot dobrega.«*

Med mnjenji vprašanih je bilo tudi to, da ni treba, da se zaposleni ločujejo glede na starost. Anketiranci so predlagali oblikovanje kakovostnih medgeneracijskih timov, ki bi bili raznoliki ne le po starosti, temveč tudi po drugih demografskih značilnostih.

Največ anketiranih je odgovorilo, da bodo omenjeno znanje lahko uporabili pri svojem delu, nekateri so menili, da ga bodo uporabili le deloma, in sicer pri načrtovanju usposabljanja vseh zaposlenih pa tudi starejših. Eden od vprašanih je omenil uporabnost usposabljanja in spopolnjevanja pri načrtovanju promocije zdravja na delovnem mestu za vse zaposlene.

V odgovorih so anketirani poudarili, da bi se želeli tudi v prihodnje udeleževati podobnih delavnic, če bodo te seveda skladne z njihovim delom.

Splošne ugotovitve

Časovna analiza je pokazala, da je izpeljava delavnic v obliki cikla usposabljanja primernejša oblika kot parcialna izvedba posameznih delavnic iz več razlogov:

Cikel delavnic je bil namenjen izbranim kadrovskim in vodilnim delavcem, ki so se s problematiko reševanja demografskih problemov v podjetjih seznanili s kompleksnega zornega kota. Vsebine, ki so jih vsi udeleženci poslušali, so:

- Demografske spremembe, izzivi in strategije razvoja starejših zaposlenih,
- Zakonodaja in starejši zaposleni,
- Zdravje pri delu in starejši zaposleni,

- Priložnost in odgovornost starejših,
- Čustvena inteligenca za medgeneracijsko sodelovanje.

Tako zasnovani cikel zajema spekter vsebin, ki celostno zajemajo vse vidike izobraževanja starejših delavcev, od demografskih, medicinskih, pravnih, ergonomske sestavin do medgeneracijskega sodelovanja, predvsem pa zajema vsebine, povezane z njihovim izobraževanjem, usposabljanjem, pridobivanjem novih kvalifikacij in uporabo že obstoječih. Ta zasnova cikla usposabljanj se vsebinsko tudi veliko bolj povezuje z drugimi prvinami tega projekta.

Udeleženci usposabljanja so izbrani vodilni, kadrovski in drugi sodelavci, ki se ukvarjajo s problematiko aktivno oziroma vsak dan. Udeleženci cikla usposabljanj so bili skrbno izbrani kadrovski delavci in vodilni, ki se s problematiko starejših redno srečujejo in iščejo rešitve za urejanje njihovega položaja v podjetjih. To so praviloma zaposleni, ki imajo bogati izkušnje pri delu s starejšimi. Te izkušnje so bile predstavljene na usposabljanjih ter so pripomogle h kakovosti delavnic. Na delavnicah so bile udeležene kompetentne osebe, ki so pristojne za področje razvoja človeških virov – zato bi znanje in nove spretnosti, ki so jih pridobili, lahko vpeljali v prakso ter uporabili pri načrtovanju dela in oblikovanju kadrovske politike.

Usposabljanje je bilo daljše in bolj celostno. Odrasli so se udeležili širšega sklopa, ki je poglobljeno zajemal problematiko, zato so se temeljiteje seznanili z vsemi vsebinskimi sklopi.

Po končanem usposabljanju so udeleženci pridobili certifikat kot potrdilo, da lahko pridobljeno znanje in spretnosti uporabljajo v drugih delovnih organizacijah in podjetjih. Nekateri so še posebej poudarili, da je vsebinski sklop o čustveni inteligenci posebna dodana vrednost cikla in da je ta izboljšal njihovo konkurenčno prednost v primerjavi z drugimi kadrovskimi delavci, ki te vsebine ne poznajo in je pri delu ne uporabljajo.

Pri dolgotrajnejši izvedbi delavnic so se kadrovniki seznanili in so se povezali med seboj. V pogovorih so povedali, da so jim pri delu še posebno koristile izkušnje njihovih kolegov. S tem ko so poslušali, kakšne rešitve iščejo in ponujajo njihovi sodelavci v drugih podjetjih, so tudi

sami prišli do možnih rešitev in odgovorov pri reševanju kadrovskih problemov v svojih podjetjih. Nekateri so menili, da bi bilo koristno sodelovati tudi po končanem ciklu predavanj.

Prvi cikel usposabljanj je potekal v prostorih Javnega sklada Republike Slovenije. Prostor je bil primerno velik za skupino 30 udeležencev. Kot je bilo že omenjeno, so imeli predavatelji vse potrebne didaktične pripomočke za izpeljavo izobraževanja. Izbrana skupina pa je bila po velikosti ravno pravnja za izvedbo različnih andragoških pristopov in metod dela.

Z udeležbo na mednarodni konferenci *Voditelj prihodnosti, dirigent s poslušom za vsakogar, ki je potekala 28. 5. 2019*, so imeli udeleženci priložnost, da dopolnijo svoje znanje in spretnosti ter z neke časovne razdalje reflektirajo vsebine in izzive, ki so jih odkrili v ciklu delavnic. Udeleženci so se srečali tako z nekaterimi predavatelji iz cikla delavnic, na primer s predavateljem 8, pa tudi z novimi strokovnjaki, ki so njihovo znanje vsebinsko obogatili.

Predavatelji so bili dobro izbrani, predvsem pa so se dosledno držali problematike starejših zaposlenih, to za usposabljanje leta 2018 in 2017 ni bilo vedno značilno.

Ob spremljanju zasnove in izvedbe cikla delavnic Zavzeti ASI smo tudi prišli do nekaterih ugotovitev in predlogov, ki bi jih lahko upoštevali v prihodnosti.

Ti se nanašajo na:

- Možnosti spremljanja učinkov posameznih delavnic. Smiselno bi bilo, da udeleženci usposabljanj sporočijo izvajalcu, kakšna je praktična uporabnost znanja in spretnosti, ki so jih pridobili z usposabljanjem, oziroma kakšni so bili učinki teh. Pridobljeno znanje in spretnosti lahko usihajo, če se ne uporabljajo po končanem usposabljanju.
- Ob spremljanju uporabnosti bi bilo smiselno skupino udeležencev evidentirati in jim po določenem času ponuditi možnost posodobitve znanja in spretnosti. Odličen zgled tega je projekt Vlagatelji v ljudi, pri katerem morajo podjetja zagotoviti, da zaposlujejo zaposlene, ki spremljajo novosti ter se redno izobražujejo in usposabljujejo. Zato morajo tudi vsako tretje leto revidirati licenco, s katero dokazujejo redno nadgrajevanje izobraževalnih potreb.

- Koristno bi bilo oblikovanje foruma, bodisi na Javnem skladu bodisi eksterno, ki bo integriral udeležence usposabljanj. Udeleženci so izrazili željo, da bi bili v rednem stiku s kolegi na tem področju. Na forumu bi lahko izmenjevali izkušnje, razpravljali o izzivih, se informirali o podobnih razpisih in si izmenjevali literaturo ali informacije. Javni sklad pa bi lahko izkoristil priložnost, da na forumu obvešča kadrovnike o novostih in priložnostih.

INDIVIDUALNI NAČRT USPOSABLJANJA IN KARIERNI NAČRT

V izobraževanju odraslih ima oblikovanje individualnega načrta usposabljanja posebno vlogo, saj se izobraževalnih programov in procesov udeležujejo posamezniki, ki se lahko zelo razlikujejo glede že doseženo izobrazbo, sociodemografske, ekonomske, kulturne in vrednostne specifikke ter imajo vsak svoje izobraževalne potrebe, interese in preference. Individualni načrt usposabljanja je zasnova, ki odraslemu omogoča načrtovanje izobraževalnih ciljev, ovrednotenje dozdajšnje izobraževalne in učne prakse ter načrtovanje poti za uresničevanje zastavljenih ciljev. V središču zasnove je posameznik in naj se osredotoča vsebinsko, ciljno, organizacijsko in časovno. Pri oblikovanju načrta se upoštevata posameznikovo življenjsko in delovno ozadje. Posameznik ima središčno vlogo, pri nastajanju načrta pa lahko sodelujejo še svetovalci, mentorji, organizatorji izobraževanja v podjetjih pa tudi delodajalci, kadrovski delavci in tisti, ki sodelujejo pri uresničevanju izobraževalnih dosežkov. Ta ima izredno pomembno vlogo pri vrednotenju napredovanja učečega se (Klemenčič v Benčina Crnić, 2004).

Oblikovanje izobraževalnih načrtov je pomemben zorni kot kadrovske politike v podjetjih. Podjetja, ki se odzivajo na spremembe okolja, na podlagi skrbno načrtovanega izobraževanja in usposabljanja pripravijo svoje zaposlene za uresničevanje postavljenih ciljev. Individualni načrt usposabljanja je pomemben prispevek k oblikovanju kariernega razvoja zaposlenih ter usklajevanju njihovih kompetenc, znanja in spretnosti s cilji podjetja.

Po mnenju avtorice Benčina Crnić (2004, str. 199–207) je pri načrtovanju izobraževanja treba upoštevati vsaj dva vidika: organizacijskega in individualnega. Prvi postavlja v središče razlike med znanjem in spretnostmi zaposlenih ter zahtevami delovnega mesta; tehnološke in procesne spremembe, proizvodne in organizacijske novosti. Drugi je povezan z željami in potrebami posameznika po pridobivanju novega znanja, spretnosti, kompetenc. Oba vidika se

ponekod ujemata, včasih ju je težko ločiti (sploh pri pridobivanju mehkih spretnosti, učenju tujih jezikov ali računalništva). Za uspešno uresničevanje ciljev organizacije, oblikovanje okolja, ki je sprejemljivo tudi za zaposlenega, in doseganje večje konkurenčnosti na trgu dela morata biti usklajena oba vidika.

Projekt ASI vnaša v ta razmislek nov vidik: dodatno podporo ranljivi skupini starejših oziroma skupini nad 45 let. Za učinkovitejšo in bolj humano integracijo višje starostne kategorije pri delu se predvideva oblikovanje ciljno usmerjenih strategij in konkretnih ukrepov v podjetjih za njihovo opolnomočenje, večjo zavzetost in pripravljenost, da bi dlje časa delali.

K oblikovanju individualnega načrta usposabljanja in kariernega načrta pripomorejo v skladu z usmeritvami projekta tudi smernice Kataloga ukrepov za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih v podjetjih. Katalog ukrepov ponuja konkretne rešitve pri oblikovanju kadrovskega razvoja ter načrtovanju posameznikovega izobraževanja in usposabljanja.

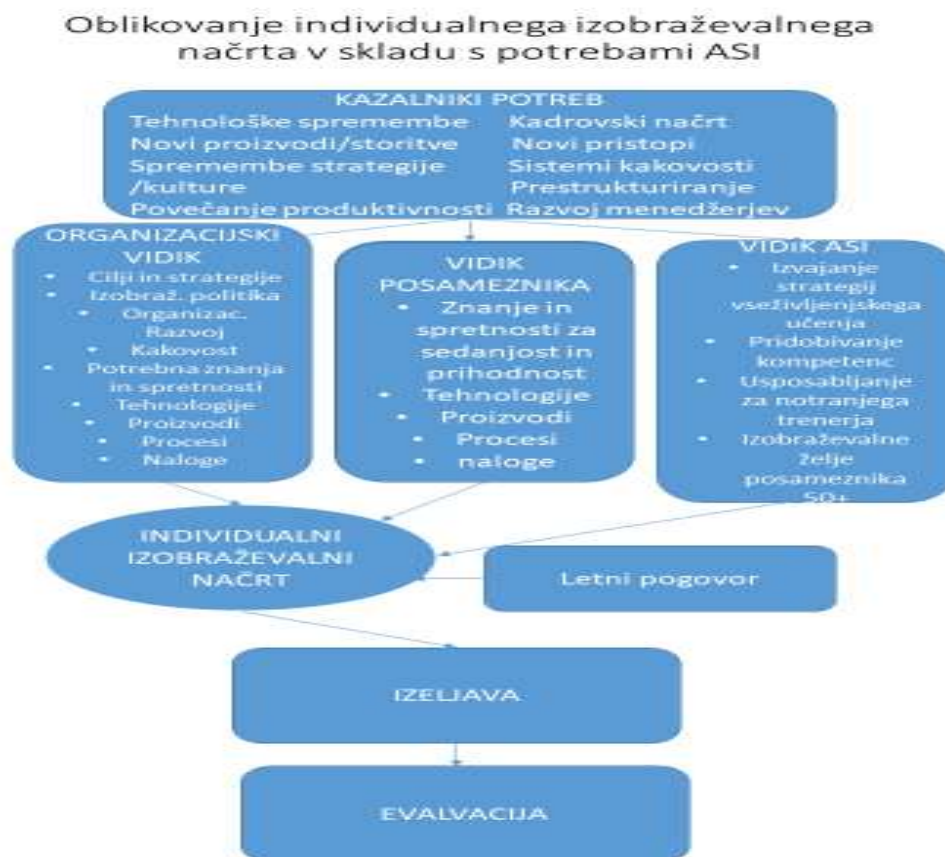
Pri spremljanju individualnih načrtov v podjetjih smo se ob prvih dveh vidikih (individualnem in organizacijskem) osredinili tudi na tretjega, ki pri snovanju izobraževalnega načrta v organizaciji upošteva specifične starejših in spodbuja njihovo intenzivnejšo udeležbo v izobraževanju. Vsebine, povezane s tretjo dimenzijo, so raznovrstne, predvsem pa se nanašajo na aktivnosti v zvezi z uresničevanjem vseživljenjskega učenja, in sicer z ohranjanjem ali pridobivanjem kompetenc, usposabljanjem za notranjega trenerja ter z drugimi izobraževalnimi vsebinami, ki omogočajo večjo prožnost populacije po 45. letu starosti. Te vsebine se tesno povezujejo s tistimi iz osebnega in organizacijskega vidika – to so komplementarne sestavine. Pomembno je, da so vsi vidiki sestavni del kadrovske in širše strategije podjetij.

V nadaljevanju je shematično prikazan model oblikovanja individualnega načrta usposabljanja in kadrovskega načrta, ki je bil izhodišče evalvacije načrta izobraževanja in usposabljanja zaposlenih. Zavedali smo se, da ne bo mogoče jasno razločevati med tremi vidiki modela, saj se ti dopolnjujejo. To še posebno velja za mehke spretnosti, ki se lahko uvrstijo pri vseh treh vidikih načrta.

Model, ki je prikazan v nadaljevanju, je ogrodje spremljanja kakovosti osebnih izobraževalnih načrtov v izbranih podjetjih programa ASI. Podatkov o značilnostih zaposlenih, za katere je bil izdelan načrt, nimamo, in tudi ne, iz katerih podjetij prihajajo, ker je bilo vrednotenje anonimno. Evalviranih je bilo 10 naključno izbranih individualnih izobraževalnih in kariernih načrtov. Podatke smo pridobili na Javnem skladu Republike Slovenije. Vzorec izbranih načrtov

ni reprezentativen. Zaradi anonimnosti postopka evalvatorji tudi nismo mogli primerjati vsebine posameznega načrta s strategijo podjetja, ki je bila pripravljena za potrebe projekta ASI.

Slika 7: Oblikovanje individualnega načrta usposabljanja in kariernega načrta v skladu s potrebami ASI



Vir: Podatki Vrednotenje programa ASI

Individualni načrt usposabljanja in kadrovski načrt: Vzorčni izbor 1

Izbor vsebin izobraževanja in usposabljanja, ki naj bi pripomogel h krepitvi posameznikove zaposljivosti ali večji pripravljenosti za podaljševanje delovne dobe v podjetju, temelji na letnem pogovoru s kadrovskim delavcem. Na podlagi tega je nastal načrt izobraževanja in usposabljanja oziroma kadrovski načrt.

Analiza je pokazala, da pri izbiri vsebin prevladujejo tiste, ki spadajo v kategorijo pridobivanja mehkih spretnosti in se nanašajo na izboljševanje komunikacije in samoiniciativnosti, pozitivno psihologijo in timsko delo. Omenjajo se tudi vsebine, povezane z reševanjem

konfliktov in premagovanjem stresa na delovnem mestu. V izobraževalnem načrtu zaposlenega se omenjata tudi vsebini, ki sta povezani z računalniškim znanjem in tujimi jeziki. To je kompleksen nabor vsebin, ki zajemajo vse tri vidike modela. Prevladuje vidik osebni razvoj posameznika. V ovrednotenem načrtu se kaže izrazita potreba po pridobivanju ozko usmerjenih specialističnih kompetenc. Nekatere izražene potrebe po izobraževanju in usposabljanju, denimo izboljševanje komunikacije, pridobivanje znanja iz pozitivne psihologije in timsko delo, lahko pripomorejo k učinkovitejšemu medgeneracijskemu sodelovanju.

Če ima zaposleni v podjetju vodstveno vlogo, se v njegovem izobraževalnem načrtu pojavljajo potrebe po pridobivanju spretnosti za vodenje. Vsebine, ki naj bi pripomogle h krepitvi posameznikove zaposljivosti in njegovi večji pripravljenosti za podaljševanje delovne dobe, prispevajo k izvajanju strategij vseživljenjskega učenja ter pridobivanja nekaterih novih kompetenc. Dejstvo je, da so to bolj splošne vsebine, aktualne za vse zaposlene v podjetju, manj pa je izražena potreba po pridobivanju nekaterih specifičnih znanj in spretnosti, ki so povezani z značilnostmi zaposlenih po petdesetem letu starosti. Leta 2018 so bile v sklopu projekta ASI organizirane delavnice, namenjene vodstvenemu osebju, kadrovskim delavcem in drugim zainteresiranim v podjetjih (Kaj v organizaciji nudi korporativni wellness za starejše, Promocija zdravja pri delu – pot do zdravja starejših zaposlenih), ki bi se lahko zagotovo integrirale v individualni izobraževalni in kadrovski načrt zaposlenega.

Individualni načrt usposabljanja in kadrovski načrt: Vzorčni izbor 2

Za oblikovanje izobraževalnega načrta zaposlenega je bil v podjetju izdelan poglobljen merski instrument za ugotavljanje kompetenc zaposlenih. Tako so bile merjene predvsem kompetence za uresničevanje ciljev podjetja, ohranjanje in izboljševanje kakovosti izdelkov in storitev, organizacijo delovnega procesa ter poznavanje postopkov in metod dela. Vprašalnik je zasnovan tako, da se za vsako posamezno področje ovrednotijo kompetence na lestvici od 1 do 4. Zaposlenemu, ki izkaže znanje/spretnosti na ravni »neustrezno/ pomanjkljivo« (2) ali »popolnoma neustrezno« (1), se omogoči udeležba v izobraževanju. Ker gre v vzorcu za ovrednotenje dela vodilne osebe, so bile analizirane tudi njegove/njene kompetence, povezane s ciljnim vodenjem, timskim delom, razvojem mentorstva, vodenjem sestankov in motiviranjem zaposlenih. Nekaj je bilo tudi zelo konkretnih vprašanj, povezanih z vzdrževanjem strojev, s proizvodnim procesom in interno logistiko.

Kar zadeva doseganje ciljev projekta *Celovita podpora za aktivno staranje delovne sile*, so še posebno pereča vprašanja, povezana z ergonomijo in zdravjem pri delu. Vodstvo podjetja skuša tudi ugotoviti, ali in kako lahko upoštevanje ergonomskih prvin vpliva na proizvodne procese.

Ker je to vzorec oblikovanja izobraževalnega načrta vodstvenega delavca, lahko znanje in spretnosti iz ergonomskih sprememb vplivajo na nekatere pozitivne razvojne procese pri delu. Tudi vsebine (sestavni del vprašalnika), ki so povezane z mentorstvom, mentoriranjem, motiviranjem v skladu s cilji projekta, so zelo relevantne in podpirajo medgeneracijsko povezovanje in ozaveščanje, to pa je eden od pglavitnih ciljev projekta.

Izobraževalni načrt zaposlenega temelji na natančno strukturiranem vprašalniku, ki je vsebinsko zelo povezan s potrebami organizacije in delovnim procesom ter s cilji projekta ASI. Pri tem zastavljeni okvir premalo upošteva vidik posameznega zaposlenega ter njegove potrebe po izobraževanju in usposabljanju v podjetju. Menimo, da bi bilo poleg konkretno zasnovanih vprašanj zaposlenim tudi smiselno omogočiti, da lahko sami predlagajo vsebine izobraževanja in usposabljanja, ki bi pripomogle k njihovem osebnemu razvoju ali zanimanju. Model oblikovanja načrta usposabljanja in kariernega načrta namreč temelji na domnevi, da je načrtovanje izobraževalnega procesa in aktivnosti uspešno le, če se upoštevajo in uskladijo osebne, organizacijske potrebe in cilji projekta ASI.

Individualni načrt usposabljanja in kadroviski načrt: Vzorčni izbor 3

Izobraževalni načrt zaposlenega je sestavljen iz treh delov. Najprej so ocenjene posameznikove delovne izkušnje in kompetence, v drugem delu so navedene prednosti (področja, na katerih je bil uspešen) zaposlenega in priložnosti za izboljšavo; in v tretjem delu vsebine načrtovanega izobraževanja in usposabljanja.

Na podlagi mnenja pristojnega v podjetju so bile ocenjene te kompetence zaposlenega: strokovno znanje in njegova funkcionalna usposobljenost; obvladovanje in spodbujanje sprememb; rezultatna usmerjenost in podjetnost, profesionalnost, zglednost, zavzetost; kakovostna usmerjenost; trženjska usmerjenost. V drugem sklopu so bile opredeljene prednosti zaposlenega pri delu. Na podlagi izraženega mnenja zaposlenega so bila upoštevana tale področja za izboljševanje kompetenc in znanja: medgeneracijsko sodelovanje, prenos izkušenj na delovnem mestu, organizacija, upravljanje časa, delo in komunikacija s strankami ter odpravljanje stresa.

Nadrejeni pripravi predlog izobraževanja in usposabljanja, ki upošteva potrebe po izobraževanju na podlagi ugotovljenih kompetenc zaposlenega pa tudi želje zaposlenega po osebnem razvoju. Predlog zajema tele vsebine: Komunikacija v poslovnem svetu, Obvladovanje stresa, Organizacija in upravljanje časa, Prenos znanja in izkušenj na delovnem mestu, Tehnike pomnjenja ter Medgeneracijsko povezovanje in sodelovanje.

Pri oblikovanju osebnega izobraževalnega načrta zaposlenega se upoštevajo vsi trije vidiki (organizacijski/delovni, posameznikov in družbeni vidik projekta). Gre za načrt usposabljanja in kadrovskega načrta posameznika, ki ima manj kot 10 let delovne dobe. Izbori programov izobraževanja/usposabljanja so lahko relevantni za vse zaposlene pri izboljševanju odnosov in pripomorejo h kakovostnemu medgeneracijskemu sodelovanju. Po navedbah pomeni medgeneracijsko sodelovanje spodbujanje prenašanja znanja med mlajšimi in starejšimi. Vsebina, ki se neposredno nanaša na to dimenzijo, je prenos znanja in izkušenj na delovnem mestu. Tudi druge vsebine pripomorejo k uresničevanju vseživljenjske izobraževalne in učne orientacije, izboljševanju kompetenc, usposabljanju za notranjega trenerja in upoštevanju posameznikovih želja.

Individualni načrt usposabljanja in kadrovskega načrta: Vzorčni izbor 4

Individualni načrt usposabljanja in kadrovskega načrta je kakovostni načrt osebnega in poklicnega razvoja. Ta se začne z ovrednotenjem kompetenc in izkušenj zaposlenega, pri tem se presojujejo: ožje, poklicno specifične spretnosti, v konkretnem primeru samostojno vodenje prodaje blaga, prevzem blaga in svetovanje pri naročanju blaga, reševanje reklamacij, terensko delo itn. Na podlagi samoevalvacije se opredelijo področja dela, na katerih je posameznik uspešen.

Posebej so analizirane potrebe po izobraževanju in usposabljanju v skladu s kratkoročnimi cilji podjetja (v obdobju do dveh let) in posebno tiste v skladu z dolgoročnimi cilji (v obdobju od 3 do 5 let). Za vsako obdobje posebej so identificirana interesna področja, znanje, spretnosti, ki jih želi pridobiti zaposleni v povezavi s strategijo podjetja (razvoj kompetenc, odnosi v podjetju, motivacija, medgeneracijsko sodelovanje in psihosocialno tveganje na delovnem mestu).

Pri oblikovanju individualnega načrta usposabljanja imata enakovredno vlogo zaposleni in vodja/kadrovskega delavec. Individualne cilje in cilje organizacije/dela usklajujeta s cilji programa *Celovita podpora za aktivno staranje delovne sile*. Vsi vidiki modela so enakomerno zastopani.

Dodana vrednost primera je načrtovanje izpeljave učnih aktivnosti za pridobivanje znanja in spretnosti. Predvideni so tudi pričakovani rezultati/učinki, vloga vodij ter rok za uresničevanje postavljenih izobraževalnih ciljev. To je izredno pomembna faza, ki se nanaša na implementacijo načrta.

Menimo, da je to najbolj celosten primer, ki se vsebinsko najbolj približuje modelu ter sistematično integrira vse faze izvedbe izobraževalnega oziroma učnega procesa, od identificiranja potreb do konkretne izvedbe učnih aktivnosti. Lahko predlagamo, da se ta primer ponudi kot model oblikovanja individualnega načrta usposabljanja in kadrovskega načrta v vseh udeleženih podjetjih.

Individualni načrt usposabljanja in kadrovski načrt: Vzorčni izbor 5

Osebni in poklicni izobraževalni načrt je preskromno in presplošno pripravljen – ne vsebuje dovolj podatkov, ki bi bili predmet evalvacije. Navedeno je le, da bo posamezniku omogočeno, da se bo izobraževal na področju optimizacije, preprečevanja napak, motivacije in vodenja.

Individualni načrt usposabljanja in kadrovski načrt: Vzorčni izbor 6

Načrt individualnega in poklicnega razvoja je sestavljen iz petih elementov: kompetence zaposlenega, zdajšnjih nalog in drugih izkušenj (te so podrobneje opisane v letnem delovnem načrtu), ocene dela (posebej so opisane prednosti in slabosti zaposlenega), področja dela, kjer bi zaposleni želel pridobiti dodatno znanje, ter vsebine načrtovanega izobraževanja in usposabljanja. Odgovore na prve tri točke je podal vodja, v drugem delu pa je lahko zaposleni izrazil željo po pridobivanju dodatnega znanja in izbiri najprimernejše vsebine načrtovanega izobraževanja in usposabljanja. Te vsebine v obravnavanem izobraževalnem načrtu so povezane z računalništvom, komunikacijo in s strokovnim izobraževanjem. Na podlagi ugotovitev vodilnega in izraženih želja zaposlenega je nastal predlog po izvedbi izobraževalnih aktivnosti v naslednjem obdobju.

Izobraževalne aktivnosti in vsebina so razdeljene v dve kategoriji. Prva je bolj povezana s pridobivanjem mehkega znanja in splošnih kompetenc, kot je na primer znanje o tem, kako bi izboljšali komuniciranje, kako bi lažje reševali konfliktna situacija, kako naj bi bila bolj zasnovana organizacija dela in delovnega časa, vsebine, povezane z vodenjem, promocijo in varovanjem zdravja.

Druga kategorija je bolj povezana s pridobivanjem ožje usmerjenih specifičnih kompetenc, kot je na primer strokovno izobraževanje na področju marketinga in prodaje ter uporabe informacijske tehnologije.

V obravnavanem načrtu usposabljanja zaposlenega se najbolj poudarjajo različne izobraževalne poti za pridobivanje strokovnega znanja in spretnosti, sledijo vsebine, povezane s potrebami posameznika, najmanj pa je vsebin, povezanih s cilji projekta ASI. Menimo, da bi bilo koristno ob splošnih razvojnih usmeritvah pripraviti tudi izvedbeni načrt ter da se opredelijo konkretne aktivnosti in časovni načrt za njihovo uresničevanje. Več pozornosti je treba nameniti izvedbeni fazi načrtovanja izobraževalnih aktivnosti.

Individualni načrt usposabljanja in kadrovski načrt: Vzorčni izbor 7

Sestavni deli načrta so: temeljne delovne naloge, ocena razvitosti kompetenc, prednosti zaposlenega in priložnosti za izboljšave ter predlagano izobraževanje in usposabljanje. Presojo o ustrezno opravljenih delovnih nalogah, razvitosti kompetenc, prednosti in priložnosti za izboljšave pri delu zaposlenega je v individualnem načrtu opisal vodja. Zaposleni je sam navedel kompetence in znanje, ki bi jih rad pridobil, ter področja, na katerih bi se dodatno izobraževal.

Nekoliko nenavadno je, da ni prišlo do usklajevanja stališč (mnenje o kompetencah zaposlenega) vodje (delodajalca) ter želja in potreb zaposlenega. Segment Načrtovanje izobraževanja in usposabljanja je izraz želja in potreb po izobraževanju in usposabljanju zaposlenega.

V obravnavanem načrtu se namenja premalo pozornosti problematiki starejših zaposlenih. Zaposleni ima 29 let delovne dobe. Izrazil je željo po izobraževanju za opolnomočenje za zdrav življenjski slog in medgeneracijsko sodelovanje. Iz zapisanega ni povsem jasno, ali se bodo izražene želje in potrebe integrirale v konkretne izobraževalne korake. Ni tudi načrtovane izvedbe izobraževalnih aktivnosti in tudi ne terminskih načrtov za izvedbo izobraževanja v letu.

Individualni načrt usposabljanja in kadrovski načrt: Vzorčni izbor 8

V prvem delu načrta so zbrani demografski in poklicni podatki zaposlenega (spol, starost, delovna doba in narava delovnega mesta). Sledijo: standardni podatki o izkušnjah in pričakovanih kompetencah zaposlenega, potrebah po novem znanju in kompetencah ter načrt usposabljanja in izobraževanja, ki ga skupaj pripravljata zaposleni in njegov nadrejeni.

Enakovredno so upoštevani novo znanje in kompetence za obvladovanje sodobne tehnologije ter za storitvene dejavnosti pa tudi tiste, ki posamezniku omogočajo, da se lažje sooča s spremembami v delovnem okolju, ter pripomorejo k njegovi samoiniciativnosti.

V skladu s strategijo, ki jo je kadrovska služba pripravila za uresničevanje koncepta za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih, so bili sprejeti ukrepi tudi pri načrtovanju izobraževalne dejavnosti. Sprejeti so bili vsebine in področja usposabljanja, ki naj bi pripomogli k večji zaposljivosti, aktualizirali in posodobili zmožnosti zaposlenega in ga pripravili k temu, da bi dlje časa aktivno delal.

Individualni načrt usposabljanja in kadrovski načrt: Vzorčni izbor 9

Osebni in poklicni načrt razvoja temelji na primerjavi med dejanskimi kompetencami in potrebo po pridobivanju novih. Zdajšnje kompetence se merijo z lestvico (kvantitativno): 0 pomeni, da kompetenca za potrebe dela v podjetju ni pomembna; 1, da so potrebe po kompetenci nizke ali da zaposleni dosega nizko raven te kompetence; ocena 5 pa pomeni, da je ta kompetenca zelo pomembna za opravljanje delovnih nalog ali da jo posameznik dosega na visoki ravni. Zanimiva je tudi vsebina merjenih kompetenc: komunikacijske kompetence, sposobnost vplivanja na druge ljudi, organizacijske sposobnosti in splošne osebnostne lastnosti. V kategorijo splošnih osebnostnih lastnosti spadajo: prožnost in hitro učenje, zanesljivost in odgovornost, iniciativnost, kreativnost, energičnost, upravljanje časa, natančnost, ažurnost, prevzemanje odgovornosti, upoštevanje standardov kakovosti, urejenost sebe in delovnega okolja, timsko delo in obvladovanje stresa. Izobraževanje/usposabljanje z določenega področja se v organizaciji predlaga takrat, ko je potreba po kompetencah večja od tiste, ki jo ima posameznik.

Seznam predlaganega izobraževanja in usposabljanja je zadnji segment, ki zajema vsebine organizacijskega in osebnega vidika, nekaj predlogov pa se nanaša tudi na ohranjanje delovnega mesta ali podaljševanje delovne dobe. Predvideno je tudi število vključitev po letih ter način izvedbe z lastnimi ali zunanjimi predavatelji, v samem podjetju ali zunaj tega.

Individualni načrt usposabljanja in kadrovski načrt: Vzorčni izbor 10

Namen priprave individualnega razvojnega in kariernega načrta je pregled stanja kompetenc zaposlenega, predlog izbire programov izobraževanja in usposabljanja, ki so primerni za njega/njo ter razvoj kompetenc za potrebe dela in osebnega razvoja. Načini ocenjevanja

zaposlenega so: samoocena kompetenc, samoocena razvoja kompetenc in SWOT analiza, ki jo pripravi kadrovski delavec.

Najprej so ocenjene širše spretnosti zaposlenega, ki jih je dobil v daljšem delovnem obdobju, in ne le med zaposlitvijo v tem podjetju. Zaposleni lahko odgovarja tudi na vprašanje o tem, ali ima kakšno znanje, ki ga je pridobil z rednim izobraževanjem – tega znanja v tej delovni vlogi ne uporablja, a se v njem odlikuje.

Posameznikove želje in potrebe so najizrazitejše v segmentu Moji osebni razvojni in karierni cilji. V tem segmentu se najprej skušajo ugotoviti področja dela, na katerih je posameznik uspešen, nato pa tudi podatki o tem, kaj pričakuje od zdajšnjega delovnega mesta.

Posameznik ima priložnost predlagati nekatere razvojne smernice, spremembe in novosti ter da tako sovpliva na oblikovanje in razvoj delovnega mesta.

Na podlagi splošnega pogovora je kadrovník pripravil individualno SWOT analizo, analiziral je predvsem prednosti in priložnosti za izboljšave.

V zadnji točki so primerjane potrebe po osebnem razvoju s predvidenim terminskim načrtom za usposabljanje in izobraževanje. Posebej so predlagani usposabljanje za pridobivanje tehnično-strokovnega profesionalnega znanja ter spretnosti in kompetence, ki so v skladu s cilji projekta ASI.

Ugotovitve

Oblikovanje individualnega načrta usposabljanja zaposlenih in kadrovskega načrta v podjetjih je ena temeljnih nalog kadrovskega področja/službe ne glede na velikost, panožno pripadnost, lastninsko sestavo itn. Vizija razvoja in načrtovanje človeških virov pomembno vplivata na to, kako se bodo podjetja odzvala na spremembe okolja, ali bodo ohranila svoj položaj v času gospodarskih turbulenc, kako uspešna bodo pri uresničevanju svojih ciljev ter kakšno ozračje bodo ustvarila med zaposlenimi (vrednote in stopnja pripadnosti). Oblikovanje kakovostnega načrta izobraževanja in usposabljanja je še posebno relevantno za starejše (nad 45 let), ki imajo po eni strani dragoceno znanje in izkušnje, a potrebujejo zaradi hitrega razvoja znanosti, tehnike in tehnologije, sprememb v okolju in nekaterih fizičnih in psihičnih posebnosti, značilnih za to starostno obdobje, posebno podporo pri izobraževanju in usposabljanju.

To je bilo izhodišče našega modela spremljanja izobraževalnih načrtov v izbranih podjetjih. Model temelji na treh stebrih: organizacijskem, osebnem in tistem, ki sledi ciljem projekta ASI.

Pri spremljanju načrtovanja razvoja starejših v podjetjih nismo zaznali enotnega pristopa. Podjetja so imela svoje pristope in instrumente za vrednotenje znanja in usposobljenosti, potreb in želja po napredovanju. Pristopi in inštrumenti so pogosto odvisni od narave dela, izobrazbene sestave zaposlenih, njihovih kvalifikacij pa tudi od značilnosti podjetij, njihovih zmožnosti in razvojne vizije.

Pri analizi nismo mogli povezati značilnosti obravnavanih načrtov s Strategijo razvoja človeških virov, ki je bila pripravljena v skladu z zahtevami projekta ASI. Zaradi anonimnosti podatkov (GDPR) namreč nismo imeli vpogleda v to, v katerem podjetju in panogi so bili zaposleni tisti, za katere je bil pripravljen načrt usposabljanja in kadrovski načrt. Izbrani vzorec desetih podjetij ravno tako ni zagotovil reprezentativnosti. Kvalitativna analiza je vendarle pokazala nekaj ugotovitev, ki so bodisi primer dobre prakse in vnašajo neko dodatno vrednost bodisi opozarjajo na izzive, ki potrebujejo dopolnitve, prilagoditve in večjo odgovornost do starejših. Podjetja imajo svoj način pridobivanja podatkov, potrebnih za pripravo individualnih načrtov izobraževanja in kadrovskega razvoja. Ta pri večini temelji na letnih pogovorih, SWOT analizi, v nekaterih podjetjih se vrednotijo potrebe delovnega procesa, so pa tudi podjetja, ki pripravijo poseben instrumentarij za preverjanje kompetenc in usposobljenosti zaposlenih. Obstoječe kompetence se merijo kvalitativno (z opisovanjem kompetenc) ali kvantitativno (z uporabo merske lestvice). Pri kvantitativnem merjenju pomeni: 1 – zaposleni izkazuje zelo nizko raven znanja in usposobljenosti, 5 – zaposleni dosega visoko raven. Izobraževalni načrt temelji na primerjavi med obstoječimi in želenimi kompetencami.

Pri oblikovanju načrtov izobraževanja in usposabljanja v podjetjih prevladuje predvsem vidik organizacije: izobraževanje in usposabljanje sta povezana z doseganjem ciljev organizacije, spremljanjem razvoja tehnike in tehnologije, sledenjem razvojnim procesom proizvodnje in doseganjem ustrezne kakovosti. Skoraj enako pomemben je vidik posameznika: ob pridobivanju znanja in spretnosti za potrebe dela in ohranjanju zaposlitve je pri tem pogosto poudarjen vidik pridobivanja mehkih spretnosti, povezanih s komunikacijo, osebnim razvojem, učenjem tujih jezikov ... Nekoliko manj pogosto so predlogi in načrtovani programi v obravnavanih dokumentih povezani s posebnimi usmeritvami in programi, namenjenimi starejšim. Predvidevamo, da večja podjetja lažje integrirajo v načrte zaposlenih ukrepe za doseganje ustreznih kvalifikacij in usposobljenosti starejših zaposlenih ter odpravo primanjkljajev.

Kakovostni načrti izobraževanja in usposabljanja ter karierni načrti predvidevajo poleg zastavljenih ciljev in poti za njihovo uresničevanje tudi učinke in način evalvacije.

Ker je stopnja razvitosti kadrovske dejavnosti v podjetjih različna, prav tako pa tudi kadrovske, materialne in organizacijske možnosti podjetij, bi bilo koristno pripraviti izhodišča ali smernice, ki bi bili podlaga za bolj celostno obravnavo vseh treh vidikov ter večjo preglednost in primerljivost. To bi bilo v pomoč kadrovskim in drugim strokovnim delavcem pri upoštevanju značilnosti, želja in potreb starejših.

INTERPRETACIJA REZULTATOV FOKUSNE SKUPINE

Poglavitni namen Evalvacije programa ASI je spremljanje oziroma sprotno vrednotenje programa in njegove izpeljave ter ugotavljanje širših učinkov programa na različnih ravneh. Med cilji evalvacije pa je tudi ugotoviti: ali so ukrepi programa usklajeni z želenimi rezultati in učinki, ali so cilji usklajeni s problemi in pričakovanji različnih deležnikov (končnih uporabnikov) ter kateri so temeljni dejavniki, ki lahko vplivajo na (ne)doseganje ciljev, in koliko program vsebuje prilagoditev na morebitne spremembe.

Da bi pridobili čim objektivnejše spoznanje o izvedbi, kakovosti, usklajenosti in celostnosti predlaganih usmeritev ter ukrepov, smo izvedli fokusno skupino. Kot oblika skupinskega intervjuja je bila temelj kvalitativne raziskovalne metode. Namen kvalitativnega proučevanja je bila poglobljena razlaga stanja ter proučitev problematike v obliki »ground level« ali »contextual study«. V evalvaciji smo s to metodo skušali pridobiti mnenja in stališča strokovnjakov, oblikovalcev politike, izvajalcev projekta in različnih deležnikov oziroma končnih koristnikov programa. Konkretnije, vabljeni so bili: skupina strokovnjakov, zaposlenih na Javnem skladu Republike Slovenije, Gospodarski zbornici, ZRSZ, ter sooblikovalci programa Kataloga ukrepov za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih in izvajalci usposabljanj. Pogovor v okviru fokusne skupine je potekal decembra na ACS. Sodelovalo je 7 respondentov.

V pogovoru smo želeli pridobiti splošno sliko, respondentom so bila postavljena tale vprašanja:

1. Dozdajšnje raziskave/analize kažejo, da imajo, kar zadeva krepitev kompetenc starejših in podaljševanje njihove delovne aktivnosti, najpomembnejšo vlogo delodajalci. Ti po drugi strani najbolj podpirajo izobraževanje mlajših zaposlenih ali tistih, ki so v delovno

najaktivnejšem obdobju. Kako motivirati delodajalce, da bi vlagali v razvoj spretnosti in kompetenc starejših zaposlenih?

2. V praksi se dogaja, da imajo tisti z največ znanja tudi največ priložnosti za učenje in razvoj. Osebe iz najranljivejših skupin, opravljajo preprosta dela, imajo slabe izkušnje s prejšnjim izobraževanjem, oblike njihovega zaposlovanja so najmanj varne in se najmanj učijo. Med njimi je tudi največ potencialno brezposelnih. Kako bi se lahko ukrepi projekta ASI še bolj dotaknili teh skupin?
3. V Slovenskem gospodarstvu je eden večjih problemov neučinkovita uporaba spretnosti delovno aktivnih. To še posebno velja za kategorijo starejših. Kako bi lahko projekt, kot je ASI, spodbudil učinkovitejšo uporabo spretnosti starejših?
4. Projekt ASI se je doslej osredinjal na pet temeljnih področij: Promocija in varovanje zdravja, Ergonomija oziroma prilagoditev dela in delovnega časa, Kadrovski razvoj, Razvoj kompetenc in usposabljanja, Prenos znanja in sodelovanja ter Višja zavzetost in vključenost. Ali menite, da strategije podjetij dovolj integrirajo te prvine v svoje načrte upravljanja starejših?
5. Z leti se prioriteta področja spreminjajo. Verjetno je zaradi tega tudi Katalog ukrepov odprtega tipa in omogoča vpeljevanje novih vsebin, smernic. Kakšne novosti lahko pričakujemo na tem področju?

Udeleženci fokusne skupine so sodelovali ne le pri zbiranju stališč in mnenj, temveč tudi pri pojasnjevanju nekaterih dilem. Da bi pridobili čim bolj kakovostne odgovore na zastavljena vprašanja, smo vnaprej oblikovali vprašalnik oziroma t. i. podlago za pogovor. Odgovori udeležencev fokusne skupine so bili med pogovorom posneti, pogovor je bil transkribiran in kvalitativno obdelan.

Splošno mnenje vprašanih je bilo, da različne starostne kategorije prispevajo k doseganju ciljev podjetja in da le sinergija pripelje do večje uspešnosti in blaginje na mikroravni, regionalni (mezo) ravni ali makroravni. Starejši imajo modrost, izkušnje in zanesljivost, po besedah delodajalcev bolj spoštujejo vrednote, mlajši so pa prožnejši, imajo sodobnejše znanje, spretnosti in kompetence. Vse starostne kategorije imajo prednosti in slabosti, ki jih je treba upoštevati pri načrtovanju delovnega procesa.

Na vprašanje kako motivirati delodajalce, da bi vlagali v razvoj spretnosti in kompetenc starejših zaposlenih, je bil večinski odgovor vprašanih, da so delodajalci v zdajšnjih gospodarskih razmerah dovolj motivirani, da bi vlagali v izobraževanje, razvoj spretnosti in kompetenc starejših. Ker se na trgu dela že nekaj let kaže pomanjkanje delovne sile, se je percepcija delodajalcev spremenila – bolj naj bi znali ceniti pomen starejše delovne sile. Delodajalci, ki so še posebno zaposlovali zadnja tri leta, vedo, kolikor truda in finančnih sredstev je bilo treba vložiti v to, da so pripeljali ustrezno strokovno osebje v podjetja.

»Bazen je prazen, pred desetimi leti je bilo še enkrat večje število brezposelnih. V evidenci ZRSZ imamo 72.000 brezposelnih, pred desetimi leti pa jih je bilo 130.000. Posamezniki, stari več kot 50 let, niso več deležni obravnave kot včasih, ko se jih ni napotilo nikamor več ...«

Večji problem kakor motiviranje delodajalcev naj bi bilo po mnenju udeležencev fokusne skupine motiviranje starejših za udeležbo v programih izobraževanja, usposabljanja in spopolnjevanja. Tudi v strokovni literaturi se manjša motiviranost višjih starostnih kategorij pogosto omenja kot izziv.

Starejši se soočajo z zdravstvenimi in drugimi ovirami. Prepričani so, da jim manjka stopnička do upokojitve; čutijo pomanjkanje izkušenj, premalo poznajo delo s sodobnimi tehnično-tehnološkimi sredstvi, zato bi se radi čim prej umaknili. Med starejšimi pa naj bi bili najmanj motivirani za izobraževanje pripadniki ranljivih skupin: osebe brez izobrazbe oziroma tiste, ki imajo negativne izkušnje s prejšnjim šolanjem, tiste z zdravstvenimi težavami, priseljenci in Romi. Za spodbujanje k izobraževanju najmanj motiviranih skupin starejših so subvencije zelo dobrodošle.

Pred gospodarsko krizo je bila končana formalna izobrazba pomemben kriterij zaposlovanja. Danes so po besedah strokovnjakov na ZRSZ bolj cenjene izkušnje in spretnosti starejših. V zdajšnjih razmerah je veliko dela tudi v proizvodnji, kjer ni nujno potrebna visoka izobrazba, zato pa so toliko pomembnejše izkušnje in spretnosti.

V zvezi z razmišljanjem o spodbudah delodajalcem za večje vlaganje v razvoj in ohranjanje spretnosti starejših je bilo poudarjeno dvoje: potreba po ozaveščanju delodajalcev, da je

finančni vložek za starejše zaposlene pozitiven, ter ozaveščanje starejših, da so prizadevanja za razvoj njihovih spretnosti in ohranjanje kakovosti pomembna za večjo varnost njihove zaposlitve in za podaljšanje delovne dobe.

Delodajalci kažejo v času, ko primanjkuje delovne sile, veliko zanimanja za sodelovanje pri projektu ASI, saj je po besedah izvajalcev tega projekta zanimanje štirikrat večje, kot je na voljo sredstev. Domneva je bila, da bi zelo verjetno številna podjetja sprejela ukrepe, namenjene starejšim zaposlenim, tudi če ne bi bilo subvencije. Zanimivo bi bilo ugotoviti, kolikšen bi bil delež podjetij, ki bi se odločila za sprejemanje in uveljavljanje teh ukrepov, če izobraževanje ne bi bilo financirano.

Po besedah udeležencev veliko starejših čaka, da se bo upokojilo, takoj ko se pojavijo prve zdravstvene težave – takrat imajo zaposleni pa tudi delodajalci razlog, da končajo pogodbeno razmerje. Vendar bi delodajalci lahko prilagodili delovna mesta tako, da bi ta postala sprejemljiva/ustrezna potrebam in posebnostim starejših. V obdobju digitalne tehnologije bi lahko starejši delali od doma, če bi bili primerno digitalno pismeni. Tudi delo v proizvodnji je lažje ob vpeljavi digitalizacije.

K temu so nekateri udeleženci dodali, da ima še vedno določen segment delodajalcev veliko stereotipov o starejših. Spremeniti njihovo miselnost in predsodke do starejših mora ostati eden temeljnih ciljev projekta ASI. Le tak pristop bi omočil dolgoročno pozitivno stališče in obravnavanje starejših zaposlenih tudi po končanem projektu ali tedaj, ko bo ponudba delovne sile na trgu sile ugodnejša za delodajalce, ko bo presegala povpraševanje.

Sociološke analize kažejo, da zahtevnejši poklici, ki temeljijo na večjem obsegu znanja in spretnosti, ponujajo možnosti za nenehno povečevanje dohodkov in uspešno kariero. To spodbuja načrtovanje učnih dejavnosti v prihodnosti, na primer vlaganje več časa, denarja, energije v izobraževanje, usposabljanje, spopolnjevanje, da bi zadostili zahtevam poklicev z višjim statusom. Manj zahtevni poklici pa omogočajo razmeroma hitro doseganje najvišjega možnega zaslužka, vendar dajejo manjše možnosti za napredovanje in namenjajo manj denarja za izobraževalne dejavnosti. Tudi zato imajo zaposleni v manj zahtevnih poklicih manj nadzora nad prihodnostjo, manj priložnosti za izboljševanje delovnega položaja in manj

dohodkov za resnejše naložbe v izobraževanje. V skladu s tem so tudi njihova pričakovanja in ambicije nižji. (Mirčeva po Haralambosu, 1995)

Izziv pri projektu Celovita podpora podjetjem za aktivno vlaganje delovne sile je spodbuditi delodajalce, da bi več vlagali v ranljive skupine delavcev, višje starostne kategorije, manj izobražene in manj kvalificirane zaposlene.

Po mnenju udeležencev druge fokusne skupine je treba spremeniti miselnost vseh deležnikov. Pripravljenost za sodelovanje v izobraževanju in usposabljanju je pri višjih starostnih kategorijah namreč višja. Poudarili so, da starejši niso navajeni tega – bojijo se, da so nespretni, izobraževanje pogosto jemljejo kot kazen, sploh če je to izobraževanje zunaj delovnega časa. Splošno mnenje je bilo, da se manjša motiviranost ne rešuje le s spodbudami, najprej je treba ozavestiti delodajalce zaposlene. V nekaterih je pozitiven odnos do učenja vseh zaposlenih sestavni del organizacijske kulture in ozračja, neprenehni razvoj pa pogoj za ohranitev delovnega mesta.

Naslednji vidik, na katerega so opozorili udeleženci druge fokusne skupine, je ne dovolj cenjen status kadrovske službe in kadrovske vodij v podjetjih.

»Bili smo v podjetju v Celju, ki se ukvarja s tem, kako se dela prenos znanja med generacijami prek videovsebin. Namesto ustreznih navodil enostavno posnamejo, kakšen je proces dela, in potem ta video pokažejo nekemu, ki na primer pride na novo ali nima nobenih izkušenj. V podjetjih se s prenosom znanja ukvarjajo delovodje oziroma tehniki. To podjetje svoj produkt prodaja tudi v ZDA, kjer se z usposabljanjem na delovnem mestu ukvarjajo kadrovniki – pri nas pa so to samo tehniki. Zdi se mi, da bi morali tudi pri nas kadrovniki prevzeti nekatere naloge v zvezi s tem, in ne le tehniki ...«

Poudarjeno je bilo, da je tudi v večjih podjetjih, kjer je razvoj strokovnega osebja odločilen za uspešnost in integracijo starostnih skupin, pomen kadrovske službe manjši kot v uspešnih zahodnih gospodarskih sistemih.

Stališče izvajalcev programa je bilo, da je pozitivna plat projekta Celovita podpora podjetij za aktivno staranje delovne sile, da ponuja priložnost za izobraževanje vseh zaposlenih: od

najmanj do najbolj kvalificiranih in *usposobljenih*, »*vs* so izenačeni, šteje le to, da so starejši od 45 let. Tisti, ki se prej nikoli niso izobraževali, so dobili priložnost za to.«

Pri tem se postavlja vprašanje, ali ponujena priložnost zadošča za uresničevanje cilja oziroma vsi starejši to priložnost tudi izkoristijo, sploh tisti, ki so na najnižjih delovnih položajih. Problem, ki smo ga zaznali, ni le to, da manj usposobljeni starejši nimajo priložnosti za izobraževanje, temveč predvsem ta, da imajo zdravstvene, mentalne ali situacijske ovire, ki jim onemogočijo, da bi to tudi uresničili. Poglobljena analiza, ki bo zajela kvalifikacijske, poklicne in druge značilnosti udeležencev izobraževanja v podjetjih, bo lahko pokazala, ali in koliko so tudi najranjlivejše skupine udeležene v usposabljanju v podjetjih, ki se financirajo iz teh virov.

V *Programu za nova znanja in spretnosti za nova delovna mesta* (2010) je bilo že dolgo tega poudarjeno, da je treba delovna mesta oblikovati tako, da zaposlenim omogočijo pridobivanje in uporabo kompleksnih spretnosti. Pri tem se postavlja vprašanje o uporabnosti znanja, spretnosti in kompetenc, ki jih starejši zaposleni implementirajo pri delu. Kako spodbuditi boljšo uporabnost spretnosti pri delu? Podpora pri boljši uporabi znanja, spretnosti in kompetenc starejših je eden od izzivov programa, ki ga vrednotimo.

Cilj in doseg projekta je, kako ljudi prepričati, da bi ostali čim dlje časa zaposleni. Ta problem obsega tri ravni: prva je, kako tiste, ki so pred upokojitvijo, prepričati, da bi ostali čim dlje zaposleni, druga je, kako tiste, ki so stari več kot 45 let, naučiti, kako se prilagajati temu, da bodo morali delati še vsaj 20 let, tretjo raven pa predstavljajo brezposelni.

V skupini je bilo poudarjeno, da je pogosta ovira pri uresničevanju vseh treh vidikov zakonska urejenost na širši ravni pa tudi v samih podjetjih. To je še posebno izrazito pri odločitvah o podaljševanju delovne dobe.

»Stvar se zatakne, ko vmes stopi zakonodaja – lahko izvajáš ne vem kakšne ukrepe in ponujaš subvencije, a če je zakonodaja taka, da te kaznuje, na primer, če si ostal še dve leti dlje v službi (posledica tega je bila slabša pokojnina in daljši čas dela), so vsa prizadevanja in pobude neučinkoviti. Če bi te pa zakonodaja pri tem podpirala, razmišljaš in ostaneš ...«

Pri uresničevanju tega projekta se izvajalci srečujejo tudi z drugimi zakonskimi ovirami, ki starejšim onemogočajo podaljševanje delovne dobe. O teh se je poglobljeno razpravljalo na mednarodni konferenci Politike za enakost pri staranju: vseživljenjski pristop, in to je še posebno problematiziral državni sekretar MDDSZ Peter Pogačar. Pomembna dodana vrednost projekta ASI bi bila lahko tudi priporočila za oblikovalce politike, namenjene zagotavljanju udeležbe starejših na trgu dela.

Glede prihodnosti in razvojnih usmeritvah programa ASI so bila izražena različna mnenja.

Splošna ocena udeležencev druge fokusne skupine je bila, da so kazalniki in smernice do konca projekta načrtani, in da se na tej stopnji ne načrtujejo novosti in spremembe. Kazalnik »vključenih oseb« se je v zadnjih šestih mesecih zvišal z 12.500 na 20.000, višje je tudi število delavnic, ki so bile izpeljane leta 2019. Nekoliko je spremenjen njihov koncept (gre predvsem za modularnost pri izvedbi).

Posodablja se tudi Katalog ukrepov. Zdajšnjo vsebino kataloga še posebno bogatijo primeri dobrih praks. Pri posodobitvah na tej ravni se razmišlja tudi o tem, da bi za podjetja razvili in ponudili vprašalnik za merjenje stanja po posameznih kategorijah.

Ena od pobud je bila tudi ta, da bi bilo smiselno, da bi bili projekti na trgu dela bolj povezani in bi potekali v medsebojnem sodelovanju. Institucije, kot so ZRSZ, zbornice in izvajalske ustanove, izpeljujejo projekte, ki so lahko učinkovitejši, če je tudi komunikacija med njimi intenzivnejša ... Na primer, MDDSZ je v okviru Operativnega programa 2014–2020 8. 6. 2018 objavilo Javni razpis za sofinanciranje projektov podaljševanja delovne aktivnosti in zmanjševanje odsotnosti z dela, vreden 3,3 mio evrov, ki se sicer omejuje na vzhodno kohezijsko regijo, vendar je v zasnovi soroden projektu ASI.

EVALVACIJA VPRAŠALNIKOV, KI SO JIH MORALI IZPOLNITI UDELEŽENCI USPOSABLJANJA

Analiza izpolnjenih vprašalnikov

Podjetja, ki so se odzvala javnemu povabilu za sodelovanje pri projektu ASI, so morala izpolniti dve obveznosti, povezani s svojimi starejšimi zaposlenimi, udeleženi v projektu:

- za vsakega zaposlenega, starejšega od 45 let, ki so ga vključili v projekt, so morali na podlagi pogovora s kadrovsko službo (oziroma s tistimi, ki so v podjetju skrbeli za izpeljavo projekta) izdelati individualni načrt usposabljanja in kadrovski načrt, ki je vseboval tudi udeležbo v programih usposabljanja (evalvacija izbranih načrtov je predstavljena v posebnem poglavju);
- vsak udeleženec v programih usposabljanja je moral izpolniti dva vprašalnika:

1) Vprašalnik za zbiranje podatkov

(Vsaka oseba, ki je bila udeležena v usposabljanju iz sklopa B, mora izpolniti Vprašalnik za zbiranje podatkov. Če se ena oseba v okviru projekta udeleži več različnih vrst usposabljanja, izpolni vprašalnik le enkrat, in sicer ob prvi udeležbi v usposabljanju. Izpolnjeni vprašalniki se morajo vnesti in oddati na portalu ISS²².)

Vprašalnik ima tale nabor vprašanj:

Ime in priimek

Stik (e-pošta, telefon)

Spol

Starost

Občina stalnega prebivališča

Status na trgu dela

Izobrazba

22
kadri.si/fileadmin/dokumenti/Razpisi/JP_ASI_2019/novo_6.8/Priloga_5_Navodila_za_porocanje_ZA_OBJAVO_28.11.2019.pdf

<http://www.sklad->

Ali spadate v katero od naštetih skupin?

- Migranti, udeleženci tujega rodu, manjšine
- (z marginaliziranimi skupnostmi vred, kot so npr. Romi)
- Invalidi
- Druge prikrajšane osebe
- (npr. žrtve nasilja, odvisniki, s težavami v duševnem zdravju)
- Brezdomci ali prizadeti zaradi izključenosti na področju nastanitve

Dodatna vprašanja

- Ste še (bili) udeleženi v dejavnostih izobraževanja/usposabljanja po končanem usposabljanju po načrtu osebnega in poklicnega razvoja?
- Ste pridobili kvalifikacijo po končani udeležbi v usposabljanju po načrtu osebnega in poklicnega razvoja?
- Ste s podeželskega območja? (To je manj kot 300 prebivalcev/km² oziroma manj kot 5000 prebivalcev po klasifikaciji Eurostata.)

Vodje projekta zagotavljajo, da je ta nabor vprašanj kljub individualizaciji z izpolnitvijo rubrike imena in priimka skladen z načeli GDPR. Kljub temu pa lahko nekoliko podvomimo o odkritosti in iskrenosti odgovorov, saj so nekatera vprašanja subjektivna in zato še posebno občutljiva (npr. »žrtve nasilja«, »odvisniki«, »težave v duševnem zdravju«). Sicer analiza izpolnjenih vprašalnikov za zbiranje podatkov ni bila zajeta v nalogo evalvacije programa ASI.

2) Vprašalnik o ugotavljanju delovnih razmer v podjetju

(Vprašalnik o ugotavljanju delovnih razmer izpolnijo vsi zaposleni, ki jih je podjetje vključilo v aktivnosti sklopa B. Podatke podjetje prvič odda v portal ISS pred začetkom izvajanja aktivnosti B2 in B3 oziroma najpozneje v petih delovnih dneh od začetka prvega usposabljanja, ob tem pa mora biti iz vprašalnikov razvidno, da so jih delavci izpolnjevali pred začetkom samega usposabljanja, in ne po njem, ter drugič po končanem zadnjem usposabljanju v okviru JP ASI 2019. Pred oddajo zadnjega zahtevka morajo biti torej podatki vprašalnika oddani dvakrat za vse udeležene starejše zaposlene.²³⁾

Vprašalnik ima tale nabor vprašanj:

²³ Prav tam.

Ime in priimek zaposlenega

Podjetje

Delovno mesto

V kateri gospodarski panogi deluje vaše podjetje?

1. Fizično okolje, intenzivnost dela in kognitivni dejavniki

Ali ste izpostavljeni temle vplivom iz okolja/dejavnostim?

- vibracije, ki jih povzročajo orodja ali stroji
- hrup
- ekstremne temperature
- vdihavanje dima, hlapov, snovi v prahu ali prahu
- kemični izdelki in kemikalije

Ali vaše delo zajema:

- delo v zelo hitrem ritmu ali s kratkimi roki
- neposredno delo z ljudmi (stranke, učenci, bolniki itn.)
- utrujajoči ali boleči položaj
- prenašanje in premikanje težkih bremen
- ponavljajoče se gibe dlani ali rok
- sedenje
- učenje novih stvari
- delo z namiznimi in prenosnimi računalniki, pametnimi telefoni itn.
- reševanje zapletenih nalog ali nepredvidenih težav
- možnost določanja ali spreminjanja vrstnega reda nalog, hitrosti, metod dela

2. Delovni čas

Kolikokrat na mesec delate:

- več kot 10 ur na dan
- ponoči
- ob koncu tedna
- v izmenah
- v prostem času, da izpolnite delovne zahteve

Kdo določa vašo ureditev delovnega časa?

- podjetje, brez možnosti spremembe
- določam sam
- lahko določam sam v okviru določenih omejitev (npr. gibljivi delovni čas)
- lahko izbiram med več stalnimi delovnimi urniki, ki jih določi podjetje

3. Družbeno okolje in možnosti za osebni razvoj

Koliko držijo tele trditve:

- Imam pomoč in podporo sodelavcev.
- Imam pomoč in podporo nadrejenih.
- Na delovnem mestu sem pravično obravnavan/-a.
- V podjetju vlada razumevanje za zasebno življenje.
- Jasno mi je, kaj se od mene pričakuje pri delu.
- Za doseganje postavljenih ciljev imam ustrezna sredstva.
- Lahko si vzamem odmor, kadar si želim.
- Zadnje leto sem se imel/-a možnost veliko naučiti.
- Zadnje leto sem imel/-a v podjetju pogovor o svojem napredku.
- Menim, da sem glede na svoja prizadevanja in dosežke ustrezno plačan/-a.
- Imam pravo znanje in spretnosti za opravljanje svojega dela.
- V zadnjih 12 mesecih sem delal/-a, ko sem bil/-a bolan/-na.
- Menim, da sta zaradi dela ogrožena moje zdravje in varnost.

Koliko dni ste bili v zadnjih 12 mesecih odsotni z dela zaradi zdravstvenih razlogov?

Ali bi bili pripravljeni delati tudi po izpolnjenih pogojih za upokožitev?

1. **Ne, zelo malo verjetno.**
2. **Ne, malo verjetno.**
3. **Da, verjetno.**
4. **Da, zelo verjetno.**

Če ste obkrožili »**Ne, zelo malo verjetno.**« ali »**Ne, malo verjetno.**«, prosimo, pojasnite, zakaj.

Tudi za *Vprašalnik o ugotavljanju delovnih razmer v podjetjih* so odgovorni za projekt ASI zagotovili, da je skladen z direktivami GDPR.²⁴ Verjamemo, da so zadeve usklajene, saj je področje varovanja osebnih podatkov preveč izpostavljeno, da bi tvegali morebitne postopke.

²⁴ »Glede GDPR je vse tako, kot mora biti, saj imamo pravno podlago, ki nam zbiranje teh podatkov navsezadnje narekuje.« (Pripomba k Preliminarnemu poročilu 2018)

Vseeno pa bi radi opozorili, da je tudi v tem primeru mogoče upravičeno dvomiti o iskrenosti zaposlenih, ki so se morali pod izpolnjeni vprašalnik podpisati, pri odgovorih na vprašanja, kot so na primer:

- Imam pomoč in podporo nadrejenih.
- Na delovnem mestu sem pravično obravnavan/-a.
- V podjetju vlada razumevanje za zasebno življenje.
- Menim, da sem glede na svoja prizadevanja in dosežke ustrezno plačan/-a.
- Menim, da sta zaradi dela ogrožena moje zdravje in varnost.

Druga značilnost izvajanja instrumenta *Vprašalnika za ugotavljanje delovnih razmer* je bila zahteva, da ga udeleženci usposabljanja izpolnijo dvakrat: pred prvim usposabljanjem in po koncu zadnjega usposabljanja. S tem naj bi ugotavljali učinke usposabljanja glede pripravljenosti za podaljševanje delovnega življenja.

Tudi ta zahteva, ki je temeljila na domnevi, da bi lahko zgolj udeležba v programu usposabljanja vplivala na odločitev starejšega zaposlenega o podaljšanju zaposlitve tudi po izpolnitvi pogoja za upokojitev, se nam je zdela nekoliko neutemeljena in nekoliko preveč ambiciozna.

Od nosilcev projekta ASI smo pridobili podatke iz 1251 izpolnjenih vprašalnikov, z zakritimi osebnimi podatki anketiranih (vseh starejših zaposlenih, ki so bili udeleženi v programih usposabljanja, je bilo več 8000). Čeprav vzorca 1251 izbranih vprašalnikov nismo zelo natančno uravnotežili glede na različne značilnosti vseh 20.000 udeležencev (podatek vodje projekta), je bila izbira tako glede panoge, velikosti in kohezijske regije dovolj raznolika, da bi lahko predstavljene odgovore jemali kot reprezentančne za vse udeležence.

Glede na poglobitve cilje projekta ASI:

- spodbujanje podaljševanja delovnega življenja;
- ustvarjanje delovnih razmer, ki bodo delavcem omogočale, da bodo pripravljene delati dlje;
- zniževanje števila dni povprečnega trajanja odsotnosti zaposlenih zaradi bolniškega dopusta;

so nas zanimali odgovori na vprašanje:

koliko je pripravljenost za podaljševanje delovnega življenja odvisna od:

- spola,
- velikosti podjetja,
- kohezijske regije sedeža podjetja,
- dozdajšnje bolniške odsotnosti.

Glede na panogo podjetij so bili udeleženci usposabljanj razdeljeni takole:

Preglednica 5: Udeleženci usposabljanj glede na panogo

Panoga	f	f%
Drugo	120	9,6
Finančne, tehnične in poslovne storitve	77	6,2
Gostinstvo in turizem	194	15,5
Gozdarstvo	2	0,2
Gradbeništvo	21	1,7
Industrija in rudarstvo	674	53,9
Kmetijstvo in ribištvo	1	0,1
Obrt in osebne storitve	92	7,3
Promet in zveze	3	0,2
Stanovanjsko-komunalne dejavnosti	8	0,6
Trgovina	59	4,7
SKUPAJ	1251	100

Vir: Podatki Vrednotenje programa ASI

Pri vsakem vprašanju smo primerjali tudi odgovore pred usposabljanjem in po njem.

Preglednica 6: Delo po izpolnitvi pogojev za upokožitev in spol – PRED USPOSABLJANJEM

Delal bom po izpolnitvi pogojev	Moški		Ženske		Skupaj	
	f	f%	f	f%	f	f%
Ne, zelo malo verjetno	108	22,5	322	41,8	430	34,4
Ne, malo verjetno	156	32,5	235	30,5	391	31,3
Da, verjetno	169	35,2	167	21,7	336	26,9
Da, zelo verjetno	47	9,8	47	6,1	94	7,5
Skupaj	480	100,0	771	100,0	1251	100,0

Vir: Podatki Vrednotenje programa ASI

Delež udeležencev usposabljanja, ki so odgovorili, da bi bili pripravljene delati tudi po izpolnitvi pogojev za upokožitev, je nepričakovano velik: skupaj več kot tretjina (34,4 %), moških 45 % in žensk 27,8 %.

Preglednica 7: Delo po izpolnitvi pogojev za upokožitev in spol – PO USPOSABLJANJU

Delal bom po izpolnitvi pogojev	Moški		Ženske		Skupaj	
	f	f%	f	f%	f	f%
Ne, zelo malo verjetno	91	19,0	279	36,2	370	29,6
Ne, malo verjetno	108	22,5	188	24,4	296	23,7
Da, verjetno	214	44,6	237	30,7	451	36,1
Da, zelo verjetno	67	14,0	67	8,7	134	10,7
Skupaj	480	100,0	771	100,0	1251	100,0

Vir: Podatki Vrednotenja programa ASI

Dvom, da bi lahko zgolj udeležba v programu usposabljanja spremenila pripravljenost za podaljšanje delovne aktivnosti (pripravljene), se je izkazal kot napačen: delež tistih, ki bi bili pripravljene svojo zaposlitev podaljšati, se je zvečal skoraj do polovice (46,8 %); pri moških kar na 58,6 %, pri ženskah pa na 39,4 %.

Pri tem smo kot pozitivni šteli obe možnosti: *Da, verjetno in Da, zelo verjetno*.

Preglednica 8: Delo po izpolnitvi pogojev za upokožitev in velikost podjetja – PRED USPOSABLJANJEM

Delal bom po izpolnitvi pogojev	Mikro		Malo		Srednje		Veliko		Skupaj	
	f	f%	f	f%	f	f%	f	f%	f	f%
Ne, zelo malo verjetno	11	14,5	102	28,3	81	30,3	236	43,1	430	34,4
Ne, malo verjetno	17	22,4	93	25,8	82	30,7	199	36,3	391	31,3

Da, verjetno	26	34,2	132	36,7	81	30,3	97	17,7	336	26,9
Da, zelo verjetno	22	28,9	33	9,2	23	8,6	16	2,9	94	7,5
Skupaj	76	100,0	360	100,0	267	100,0	548	100,0	1251	100,0

Vir: Podatki Vrednotenje programa ASI

Glede na velikost podjetja se deleži pripravljenih zelo razlikujejo: kar 63,1 % zaposlenih v najmanjših podjetjih, 45,9 % v malih, 39,1 % v srednjih in samo 20,6 % v velikih. Lahko domnevamo, da se delovne razmere oziroma obremenjenost v delovnem okolju slabšajo z velikostjo podjetja.

Preglednica 9: Delo po izpolnitvi pogojev za upokojitev in velikost podjetja – PO USPOSABLJANJU

Delal bom po izpolnitvi pogojev	Mikro		Malo		Srednje		Veliko		Skupaj	
	f	f%	f	f%	f	f%	f	f%	f	f%
Ne, zelo malo verjetno	6	7,9	57	15,8	81	30,3	226	41,2	370	29,6
Ne, malo verjetno	17	22,4	83	23,1	57	21,3	139	25,4	296	23,7
Da, verjetno	30	39,5	162	45,0	103	38,6	156	28,5	451	36,1
Da, zelo verjetno	23	30,3	58	16,1	26	9,7	27	4,9	134	10,7
Skupaj	76	100,0	360	100,0	267	100,0	548	100,0	1251	100,0

Vir: Podatki Vrednotenje programa ASI

Tudi v tem primeru smo bili presenečeni nad razlikami glede pripravljenosti pred usposabljanjem in po njem: delež pripravljenih v najmanjših podjetjih se je povečal na 69,8 %, v malih na 61,1 % (največja sprememba), v srednjih na 48,3 % in velikih na 33,4 %.

Preglednica 10: Delo po izpolnitvi pogojev za upokojitev in kohezijska regija – PRED USPOSABLJANJEM

Delal bom po izpolnitvi pogojev	Vzhodna Slovenija		Zahodna Slovenija		Skupaj	
	f	f%	f	f%	f	f%
Ne, zelo malo verjetno	126	32,6	304	35,2	430	34,4
Ne, malo verjetno	102	26,4	289	33,4	391	31,3
Da, verjetno	123	31,8	213	24,7	336	26,9
Da, zelo verjetno	36	9,3	58	6,7	94	7,5
Skupaj	387	100,0	864	100,0	1251	100,0

Vir: Podatki Vrednotenje programa ASI

Glede na kohezijsko regijo, v kateri ima sodelujoče podjetje sedež, je bil delež pripravljenih v vzhodni kohezijski regiji precej večji (41,1-odstoten proti 31,4-odstotnemu), vendar je treba pripomniti, da je bilo tudi v naš vzorec v zahodni kohezijski regiji zajetih veliko več zaposlenih; to je prispevalo tudi k manjšemu skupnem deležu pripravljenih, ki je bil 34,4-odstoten.

Preglednica 11: Delo po izpolnitvi pogojev za upokojitev in kohezijska regija – PO USPOSABLJANJU

Delal bom po izpolnitvi pogojev	Vzhodna Slovenija		Zahodna Slovenija		Skupaj	
	f	f%	f	f%	F	f%
Ne, zelo malo verjetno	126	24,8	304	31,7	430	29,6
Ne, malo verjetno	102	11,6	289	29,1	391	23,7
Da, verjetno	123	47,3	213	31,0	336	36,1
Da, zelo verjetno	36	16,3	58	8,2	94	10,7
Skupaj	387	100,0	864	100,0	1251	100,0

Vir: Podatki Vrednotenje programa ASI

Tudi ob odvisnosti od sedeža podjetja se je delež pripravljenih po usposabljanju precej povečal: z 41,1 % na kar 63,6 % v vzhodni regiji in z 31,4 % na 39,2 % v zahodni – oziroma skupno s 34,4 % na 46,8 %.

Preglednica 12: Delo po izpolnitvi pogojev za upokojitev in bolniška odsotnost v zadnjem letu – PRED USPOSABLJANJEM

Delal bom po izpolnitvi pogojev	Nič bolniške odsotnosti		1–15 dni		Več kot 15 dni		Skupaj	
	f	f%	F	f%	f	f%	f	f%
Ne, zelo malo verjetno	193	28,6	120	32,5	117	56,5	430	34,4
Ne, malo verjetno	211	31,3	135	36,6	45	21,7	391	31,3
Da, verjetno	210	31,1	92	24,9	34	16,4	336	26,9
Da, zelo verjetno	61	9,0	22	6,0	11	5,3	94	7,5
Skupaj	675	100,0	369	100,0	207	100,0	1251	100,0

Vir: Podatki Vrednotenje programa ASI

Zanimalo nas je, koliko je pripravljenost odvisna od obolevnosti, merjene s pogostnostjo uveljavljanja bolniškega dopusta. Pri tem moramo najprej omeniti, da je bilo med anketiranci, ki smo jih zajeli v analizo, kar 54 % takih, ki še niso bili bolniško odsotni, 30 % takih, ki so bili do 15 dni, in samo 16 % takih, ki so bili bolniško odsotni več kot 15 dni. Glede na starost anketiranih, ki so bili vsi starejši od 45 let, je ta podatek spodbuden. Med najbolj zdravimi je delež pripravljenih 40,1-odstoten, med zmerno bolehnimi 30,9-odstoten, med tistimi, ki so bili bolniško odsotni več kot 15 dni, pa samo še 21,7-odstoten. Očitno je pripravljenost za podaljševanje delovne aktivnosti precej odvisna od zdravstvenega stanja.

Preglednica 13: Delo po izpolnitvi pogojev za upokožitev in bolniška odsotnost v zadnjem letu – PO USPOSABLJANJU

Delal bom po izpolnitvi pogojev	Nič bolniške odsotnosti		1–15 dni		Več kot 15 dni		Skupaj	
	f	f%	F	f%	f	f%	f	f%
Ne, zelo malo verjetno	193	23,1	120	29,3	117	51,2	430	29,6
Ne, malo verjetno	211	26,4	135	22,2	45	17,4	391	23,7
Da, verjetno	210	37,0	92	39,6	34	26,6	336	36,1
Da, zelo verjetno	61	13,5	22	8,9	11	4,8	94	10,7
Skupaj	675	100,0	369	100,0	207	100,0	1251	100,0

Vir: Podatki Vrednotenje programa ASI

Tudi v tem primeru so se deleži pripravljenih po usposabljanju precej povečali: pri »zdravih« s 40,1 % na 50,5 %, pri srednje bolehnih s 30,9 % na 48,5 % in pri tistih, ki so bili več kot 15 dni bolniško odsotni, z 21,7 % na 31,4 %.

Preglednica 14: Delo po izpolnitvi pogojev za upokožitev – SKUPAJ PRED USPOSABLJANJEM

Delal bom po izpolnitvi pogojev	f	f%
Ne, zelo malo verjetno	430	34,4 %
Ne, malo verjetno	391	31,3 %
Da, verjetno	336	26,9 %
Da, zelo verjetno	94	7,5 %
Skupaj	1251	100,0 %

Vir: Podatki Vrednotenje programa ASI

Če pogledamo deleže pripravljenih na celotnem vzorcu, pri katerem so zabrisane razlike glede posameznih značilnosti udeležencev, ki smo jih predstavili zgoraj, ugotovimo, da bi bilo 34,4 % udeležencev pripravljenih nadaljevati svojo delovno aktivnost tudi po izpolnitvi pogojev za upokožitev.

Preglednica 15: Delo po izpolnitvi pogojev za upokožitev – PO USPOSABLJANJU

Delal bom po izpolnitvi pogojev	F	f%
Ne, zelo malo verjetno	370	29,6 %
Ne, malo verjetno	296	23,7 %
Da, verjetno	451	36,1 %
Da, zelo verjetno	134	10,7 %
Skupaj	1251	100,0 %

Vir: Podatki Vrednotenje programa ASI

Tudi v tem primeru se je delež pripravljenih po udeležbi v programu usposabljanja povečal – na 46,8 %.

Ugotovimo lahko, da je skoraj polovica zaposlenih, starejših od 45 let, ki so bili udeleženci programa ASI, potem ko se je udeležila programov usposabljanja, pripravljena delati tudi po izpolnitvi pogojev za upokožitev. In prav zaradi udeležbe v programu usposabljanja se je ta delež povečal za 12 odstotnih točk. Te ugotovitve, ki temeljijo na analiziranih *vprašalnikih o ugotavljanju delovnih razmer*, so presenetljive. Čeprav ne moremo dvomov o verodostojnosti odgovorov na vprašalnik, ki so ga morali udeleženci izpolnjevati dvakrat – pred usposabljanjem in po končanem usposabljanju, z ničimer utemeljiti, lahko nekoliko presenetljive odgovore vsaj deloma pripišemo previdnosti pri izpolnjevanju, saj so se morali udeleženci na koncu podpisati.

Na koncu smo obdelali še zadnji del vprašalnika, odprto vprašanje: *Če ste obkrožili »Ne, zelo malo verjetno« ali »Ne, malo verjetno«, prosimo, pojasnite, zakaj.* Vseh odgovorov na odprto vprašanje, zakaj anketirani ne bi želeli podaljševati dela: **689**. Pojavljalo se je 6 kategorij odgovorov.

Prevladujoča kategorija je bila povezana z **zdravjem**. V to kategorijo sodijo odgovori, ki se navezujejo na nezmožnost nadaljevanja dela zaradi zdravstvenih težav. V nekaterih odgovorih so vprašani izpostavili specifične težave (npr. s hrbtenico, kronične bolezni), nekateri pa so omenili zdravje na splošno oziroma prepričanje, da ne bodo več zmožni delati, pogosto so v to kategorijo spadali odgovori delno invalidsko upokojenih oseb.

Druga kategorija združuje raznovrstne odgovore, ki pa jim je skupno prepričanje, da **je dela po določenih letih dovolj, da si zanj prestar in si zaslužiš počitek po vsem, kar si že opravil**. V tej kategoriji je veliko odgovorov kot »40 let dela je dovolj,« »Prestar bom za delo« »Že tako se delovna doba podaljšuje, zaslužim si«, »Vsako obdobje je treba spoštovati mladost, delo, pokoj«.

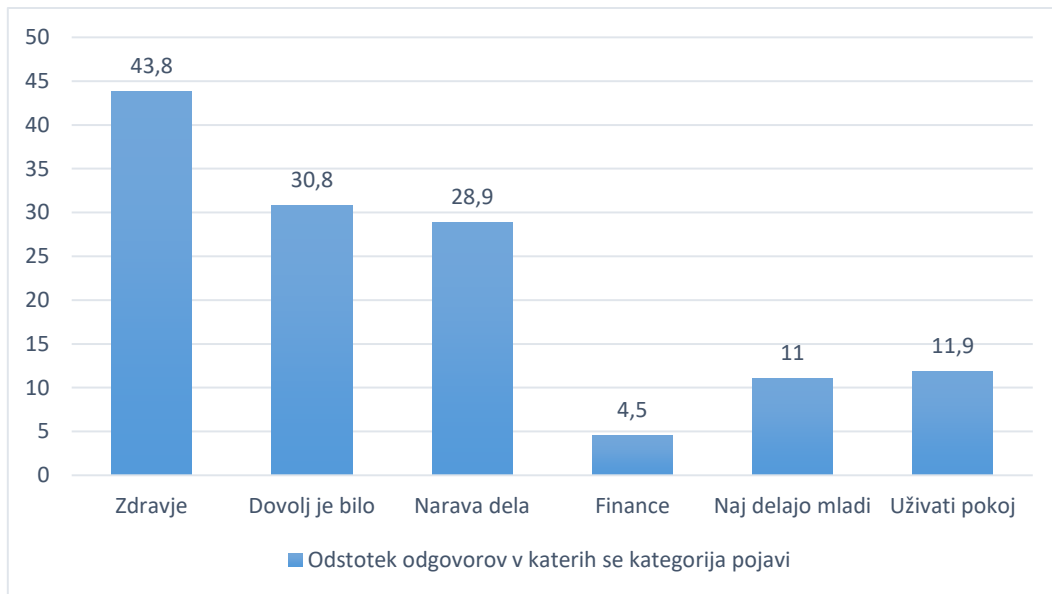
Tretja kategorija odgovorov je **povezana z naravo dela in delovnimi razmerami**. Pogosto gre za fizično in normirano delo, preobremenjenost in stres. Nekateri omenjajo naporno delo z ljudmi ter delo, pri katerem so potrebne brezhibne zmožnosti (npr. vid). Nekaj odgovorov se je nanašalo na dolgo vožnjo v službo ali slabe odnose na delovnem mestu. V to kategorijo sodijo tudi odgovori vprašanih o potrebi po stalnem usposabljanju (da sledijo novim trendom), to je za nekatere anketirane preveč naporno.

V četrti kategoriji so združeni odgovori, kjer vprašani postavljajo v ospredje **finančno stanje**. Sem spadajo odgovori, povezani z višino plače v primerjavi z višino pokojnine oziroma zadostnostjo pokojnine.

Peta kategorija združuje odgovore, ki odhod v pokoj povezujejo s **sprostitvijo delovnih mest za mlajše delavce ter brezposelne**. V odgovorih nekaterih najdemo tudi prepričanje, da mladi težko najdejo zaposlitev in se morajo zato oni hitreje upokojiti.

Šesta kategorija odgovorov vprašanih je povezana z **uživanjem v pokoju, ukvarjali se bodo s konjički, vnuki, kmetijo in razvijali nove interese**.

Slika 8: Razlogi, da vprašani ne želijo delati dlje



Vir: Podatki Vrednotenja programa ASI

JAVNI RAZPIS: PILOTNI PROJEKTI RAZVOJA IN UVEDBE INOVATIVNIH REŠITEV ZA OHRANJANJE ZAVZETOSTI, PRODUKTIVNOSTI IN UČINKOVITOSTI STAREJŠIH ZAPOSLENIH – EVALVACIJA

Predstavitev javnega razpisa

Javni razpis je Javni sklad objavil 7. 12. 2018 v Uradnem listu RS, št. 79/2018.

Razpisana sredstva: 600.000 evrov za 15 projektov, največ 40.000 evrov za posamezni projekt.

Pri razporeditvi sredstev je bilo upoštevano tudi razmerje med kohezijskima regijama: 60 % sredstev je bilo namenjenih kohezijski regiji vzhodna Slovenija (KRVS), 40 % kohezijski regiji zahodna Slovenija (KRZS).

Upravičeno obdobje izvajanja aktivnosti je od datuma podpisa pogodbe o sofinanciranju ter najpozneje do 30. 6. 2020.

Minimalno obdobje trajanja izvajanja projektnih aktivnosti je najmanj 3 mesece od datuma podpisa pogodbe o sofinanciranju.

Kot je razvidno že iz naslova, je javni razpis namenjen sofinanciranju uvedbe inovativnih rešitev pri upravljanju starejših zaposlenih za »spodbujanje podaljševanja delovnega življenja, ustvarjanja delovnih pogojev, ki bodo omogočali delavcem, da bodo pripravljene delati dlje, ter zniževanju števila dni povprečnega trajanja odsotnosti zaposlenih zaradi bolniškega staleža«.

Izvedeni projekti naj rabili tudi kot primeri dobre prakse za druge organizacije.

1. Predmet javnega razpisa

Predmet javnega razpisa je izpeljava pilotnih projektov razvoja in uvedbe inovativnih rešitev na področju starejšim zaposlenim prilagojenih delovnih okolij in delovnih mest.

Sofinancirani bodo projekte, ki bodo med drugim zajeli te aktivnosti:

- razvoj motivacijskih programov za starejše zaposlene;
- razvoj in uvajanje menedžmenta znanja (predvsem prenos znanja s starejših na mlajše);
- razvoj in uvajanje programov menedžmenta starostne raznolikosti zaposlenih;
- razvoj in uvajanje programov spodbujanja dobrega počutja starejših na delovnem mestu;

- aktivnosti spodbujanja sodelovanja zaposlenih v procesu izboljševanja delovnega okolja;
- aktivnosti razvoja in uvedbe pogojev za fizično aktivnost zaposlenih.²⁵

2. Pogoji za prijavo

Na razpis so se lahko prijavila projektna partnerstva z vsaj dvema in največ tremi projektnimi partnerji, ki so podpisala partnerski sporazum, v katerem so podrobneje opredelila pravice, obveznosti in odgovornosti projektnega partnerstva. Partner, ki je oddal prijavo (prijavitelj), velja za vodilnega partnerja, ki je tudi podpisal pogodbo o sofinanciranju projekta z Javnim skladom.

»Partnerstvo projekta je obvezno sestavljeno iz dveh krovnih projektnih partnerjev, ki izpolnjujeta vse naslednje pogoje:

- sta podjetji, v katerih bo vpeljana projektna rešitev,
- sta registrirani za opravljanje dejavnosti v Republiki Sloveniji po Zakonu o gospodarskih družbah,
- morata imeti na zadnji dan v mesecu pred datumom objave tega javnega razpisa vsaj 10 zaposlenih ter vsaj 3 zaposlene, starejše od 45 let.«

Kot osnovno dejavnost ne smeta imeti registriranih dejavnosti, ki so povezane bodisi z izobraževanjem ali upravljanjem človeških virov.

Projektne partnerstvu pa je omogočena dodatna možnost, in sicer, da lahko kot tretjega vključi dodatnega svetovalnega projektnega partnerja, registriranega za opravljanje dejavnosti v Republiki Sloveniji in ki razvitih projektnih rešitev ne bo vpeljeval v svojo organizacijo, temveč ima svetovalno in podporno vlogo v partnerstvu. Zaposlovati mora vsaj dve osebi, ne glede na starost.

3. Cilji javnega razpisa

1. spodbuditi ohranjanje zavzetosti, produktivnosti, učinkovitosti starejših zaposlenih ter spodbuditi podaljševanje delovnega življenja;

²⁵ http://www.sklad-kadri.si/fileadmin/dokumenti/Razpisi/263_JR_PILOTI_ASI2018/Razpisna_dokumentacija.pdf

2. prispevati k razvoju in uvedbi starejšim zaposlenim prilagojenih delovnih okolij in delovnih mest v podjetjih.

Kvantificirani cilji javnega razpisa so:

- 1. kazalnik učinka:** 15 uspešno izpeljanih pilotnih projektov oziroma 15 razvitih in pilotno preskušanih inovativnih rešitev v 30 vključenih podjetjih (krovnih partnerjih);
- 2. kazalnik rezultata:** 10-odstotno znižanje števila dni povprečnega trajanja odsotnosti zaposlenih zaradi bolniškega dopusta glede na izhodiščno stanje v sodelujočih podjetjih.

4. Ciljna skupina:

1. zaposleni, starejši od 45 let, zlasti starejši od 50 let,
2. delodajalci.

Pri izbiri med prispelimi vlogami so člani izbirne komisije upoštevali dogovorjena merila. Največje možno skupno število točk je bilo 50.

MERILO 1 – USTREZNOST PROJEKTA Ocenjuje se, kako je projekt skladen z nameni in cilji javnega razpisa, tj. se navezuje na izhodiščno problematiko v širši družbi, ki zadeva demografske spremembe, spopadanje z izzivi dolgožive družbe, ustvarjanje ustreznih delovnih razmer, razvoj in skrb za (starejše) zaposlene, medgeneracijsko sodelovanje, motiviranje in vodenje starejših zaposlenih. Ocenjuje se, koliko konkretno projekt odkriva omenjene izzive pri krovni partnerjih in kako celostno se jih bo lotil ter kakšen potencial ima projekt za resnično izboljšanje splošne problematike demografskih sprememb in izhodiščne problematike pri krovni partnerjih. (Največ 17,5 točke)

MERILO 2 – KAKOVOST PARTNERSTVA Ocenjuje se sestava projektne partnerstva. Projektni partnerji imajo jasno vlogo v partnerstvu, naloge med njimi so smiselno razdeljene in se nadgrajujejo, nabor partnerjev bo omogočal sinergije pri vpeljavi rešitve. (Največ 15 točk)

MERILO 3 – NAČRTOVANJE IZVEDBE Ocenjuje se kakovost projektne načrta. Koliko konkretno so posamezne aktivnosti časovno in finančno opredeljene, ali so projektne rešitve v celoti uresničljive in je projektne načrt izvedljiv. (Največ 17,5 točke)

5. Upravičene aktivnosti

»Sofinancirane bodo aktivnosti, ki bodo usmerjene v vpeljavo ukrepov (npr. programi, pripomočki, orodja, aktivnosti, vpeljava strokovnjaka za upravljanje starejših zaposlenih ipd.), z namenom ohranjanja zavzetosti, produktivnosti in učinkovitosti starejših zaposlenih v podjetjih (ostale podrobnosti so opredeljene v razpisni dokumentaciji). V okviru tega tudi:

- načrtovanje in izvedba aktivnosti in dejavnosti, ki so potrebne za vpeljavo predvidenih ukrepov (npr. reorganizacija delovnih procesov ipd.);
- sestanki projektnih partnerjev, proučitev ustreznih dobrih praks doma in v tujini, morebitni obiski v podjetjih, ki so vpeljali sorodne rešitve ipd.;
- priprava in razvoj ukrepov;
- pilotna vpeljava ukrepov in spremljanje učinkov vpeljave ukrepov ipd.«

6. Način sofinanciranja

A) Stroški plač zaposlenih na projektu, do 28.571,43 evra za posamezni projekt.

B) Pavšalno financiranje, določeno z uporabo odstotka za eno ali več določenih kategorij stroškov – posredni stroški v višini 40 % neposredno potrjenega stroška plač in povračil v zvezi z delom, v najvišjem znesku do 11.428,57 evra za posamezni projekt.

Vsak projektni partner lahko v vsem obdobju projekta uveljavlja:

- 1 zaposlitev za polovični delovni čas,
- ali 2 zaposlitvi za polovični delovni čas,
- ali 1 zaposlitev za polni delovni čas.

Med prijavljenimi partnerstvi je bilo izbranih 13 projektov: 9 iz kohezijske regije vzhodna Slovenija in 4 iz kohezijske regije zahodna Slovenija.

Evalvacija javnega razpisa

Javni razpis za »pilotne projekte razvoja in uvedbe inovativnih rešitev za ohranjanje zavzetosti, produktivnosti in učinkovitosti starejših zaposlenih« je bil dobro zasnovan. Pozitiven in v marsičem inovativen je v zahtevi po partnerskem sodelovanju sodelujočih podjetij: na razpis so se lahko prijavila samo projektna partnerstva, sestavljena iz dveh podjetij, z možnostjo sodelovanja še s tretjim kot svetovalnim ali podpornim. Samo sodelovanje in iskanje skupnih značilnosti oziroma načrtno soočanje z istimi izzivi lahko pomeni veliko dodano vrednost pri

oblikovanju inovativnih rešitev. To partnerstvo pa je lahko še učinkovitejše, ker sta bili obe sodelujoči podjetji zavezani, da bosta na novo opredeljene aktivnosti vpeljali v obe podjetji. Tudi nabor aktivnosti, ki naj bi jih partnerstva izpeljevala v sklopu projekta, je bil domišljen in ustrezen.

Tako medgeneracijsko sodelovanje (prenos znanja), motivacija, spodbujanje dobrega počutja in fizične aktivnosti so za starejše zaposlene zelo pomembni. Med opredeljenimi kvantificiranimi cilji javnega razpisa je bil prvi kazalnik – *kazalnik učinka* («15 uspešno izvedenih pilotnih projektov oziroma 15 razvitih in pilotno preskušanih inovativnih rešitev v 30 vključenih podjetjih») pričakovan in je pravzaprav izpeljan iz same zasnove javnega razpisa.

Morda je nekoliko pretenciozen drugi kvantificirani cilj, *kazalnik rezultata* («10-odstotno znižanje števila dni povprečnega trajanja odsotnosti zaposlenih zaradi bolniškega staleža glede na izhodiščno stanje v vključenih podjetjih»). Čeprav velja ocena, da so zaposleni, predvsem starejši, več časa bolniško odsotni tudi zaradi starejšim neprijaznega delovnega okolja in neprilagojenih delovnih mest, so po našem mnenju pričakovanja, da bo zgolj vpeljava omenjenih aktivnosti v tako kratkem času za desetino zmanjšala trajanje odsotnosti, nekoliko preveč optimistična in po vsej verjetnosti neuresničljiva. Če bo doseganje tega kazalnika odločilno za ocenjevanje uspešnosti projekta, je mogoče, da bodo odgovorni te rezultate skušali nekako izsiliti.

Da bi lažje ocenili vrednost javnega razpisa, smo pregledali tudi zasnove sprejetih projektov. V nadaljevanju bomo nanizali nekatere aktivnosti, ki so jih prijavitelji pilotnih projektov načrtovali v svojih akcijskih načrtih. Vse načrtovane aktivnosti so temeljile na *strategijah za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih ter krepitvi njihovih kompetenc*, ki so jih prijavitelji pripravili že v izpeljavi ciljev Javnega povabila za zbiranje ponudb v programu ASI.

Nekatere predvidene aktivnosti, opredeljene v prijavljenih pilotnih projektih:

- Delavnice za ozaveščanje zaposlenih o pomenu medgeneracijskega sodelovanja;
- Vključevanje starejših v organiziranje delovnih procesov;
- Mentorstvo starejših za novo zaposlene;

- Analiza stanja s popisom delovnih mest in identificiranje delovnih mest, kjer bi bila uvedba mentorstva najbolj smiselna: opredelitev faz mentorskega procesa, seznam ključnih nalog, mentorski načrt;
- Ergonomske prilagoditve delovnih mest;
- Razgovori z zaposlenimi, ki so pogosto na bolniški;
- Opolnomočenje starejših za prenos znanja na mlajše sodelavce;
- Priprava priročnika za mentorje;
- Vpeljava kazalnika števila nesreč starejših;
- Priročnik za prilagajanje delovnih mest;
- Delavnice za vodje;
- Promocija dobrih praks iz drugih podjetij;
- Medgeneracijsko sodelovanje s pomočjo mentorskih timov;
- Opolnomočenje koordinatorja mentorstva s kompetencami iz andragogike in coachinga;
- Program usposabljanja mentorjev, usmerjen k boljšemu razumevanju različnih generacij;
- Starejši kot vir znanja in nosilci mentorskega sistema;
- Priznanja za življenjsko delo;
- Oblikovanje tima za dobro počutje starejših na delovnem mestu: jutranja telovadba, »kava modrosti« pri direktorju, pohodniške aktivnosti, spletna aplikacija za utrujene oči, družabna srečanja;
- Promocija in varovanje zdravja: spodbujanje gibanja in rekreacije, poznavanje prve pomoči, promocija zdrave prehrane, individualni zdravstveni program, izobraževanje in individualno svetovanje po celostnem sistemu 7 stebrov zdravega življenja, k strokovnjaku po zdrav nasvet, preventivni program Zdrava hrbtenica, preventivno cepljenje;
- Merjenje kulture in klime: periodični razgovori z vodjem oddelka;
- Fleksibilizacija delovnega časa in delo na daljavo;
- Dodatno izobraževanje;

Virtualna učilnica (ki bo kot podlaga zanimiva tudi za druga sorodna podjetja):

- sistem za večanje kompetenc, učinkovito usposabljanje in izobraževanje v novih tehnologijah za vse zaposlene;
- mentorstvo novo zaposlenih, študentov in dijakov bo s tem omogočeno tudi na daljavo, izpeljava bo lahko prožnejša in prilagojena starejšim zaposlenim;
- omogočeno bo izvajanje obratnega mentorstva (prenos znanja z mlajših na starejše) na daljavo, to bo starejšim zaposlenim olajšalo pot do pridobivanja znanja;
- uvajanje dela s programsko opremo pri posameznih strankah – to zdaj pomeni terensko delo, se bo lahko izvajalo »iz naslanjača«;
- virtualno učilnico bodo lahko uporabljali krovni partnerji pa tudi pri njihove stranke.

Izziv ohranjanja specifičnega znanja starejših zaposlenih (predvsem mojstrski poklici).

Predstavljene aktivnosti lahko uporabimo tudi kot merilo za oceno primernosti samega javnega razpisa. Menimo, da so aktivnosti primerne in precej zajemajo tudi področja, predstavljena v Katalogu ukrepov za učinkovito upravljanje starejših.

Na koncu lahko javni razpis PILOTNI PROJEKTI RAZVOJA IN UVEDBE INOVATIVNIH REŠITEV ZA OHRANJANJE ZAVZETOSTI, PRODUKTIVNOSTI IN UČINKOVITOSTI STAREJŠIH ZAPOSLENIH ocenimo pozitivno, saj je prijavitelje spodbudil, da so v partnerskem sodelovanju poiskali primerne in tudi inovativne načine upravljanja starejših zaposlenih in v skladu s tem opredelili tudi primerne aktivnosti.

Evalvacija zaključnih poročil projektov, sprejetih na javnem razpisu Pilotni projekti razvoja in uvedbe inovativnih rešitev za ohranjanje zavzetosti, produktivnosti in učinkovitosti starejših zaposlenih, objavljenem 7. 12. 2018 (UL RS, št. 79/2018) v skupni vrednosti 600.000 evrov, z največjo vrednostjo posameznega partnerstva 40.000 evrov.

Javni razpis se izvaja za spodbujanje podaljševanja delovnega življenja, ustvarjanja delovnih razmer, ki bodo delavcem omogočale, da bodo pripravljene delati dlje, ter zniževanja števila dni povprečnega trajanja odsotnosti zaposlenih zaradi bolniškega dopusta. Izpeljani projekti bodo rabili tudi kot primeri dobre prakse za druge organizacije.

Predmet javnega razpisa je izvedba pilotnih projektov razvoja in vpeljave inovativnih rešitev na področju starejšim zaposlenim prilagojenih delovnih okolij in delovnih mest.

Projekti so se izvajali v dveh programskih regijah po tejle delitvi:

- kohezijska regija vzhodna Slovenija: 60 % sredstev
- kohezijska regija zahodna Slovenija: 40 % sredstev

V kohezijski regiji vzhodna Slovenija naj bi bilo izbranih največ 9 prijav, v kohezijski regiji zahodna Slovenija pa največ 6 prijav (skupaj 15 prijav).

Na razpis sta se lahko prijavila dva krovna partnerja, ki sta registrirana za opravljanje dejavnosti v Republiki Sloveniji po Zakonu o gospodarskih družbah in vpeljujeta projektne rešitve, ter opcijsko en dodatni, svetovalni partner, ki je pravna ali fizična oseba, registrirana za opravljanje dejavnosti v Republiki Sloveniji in ima svetovalno vlogo.

Namen in cilji javnega razpisa:

- v podjetjih spodbuditi ohranjanje zavzetosti, produktivnosti, učinkovitosti starejših zaposlenih ter spodbuditi podaljševanje delovnega življenja;
- prispevati k razvoju in vpeljavi starejšim zaposlenim prilagojenega delovnega okolja in delovnih mest v podjetjih;
- zmanjševanje odsotnosti zaradi bolniškega dopusta.

Izpeljani projekti bodo rabili tudi kot primeri dobre prakse za druge organizacije.

Na razpisu je bilo izbranih 13 projektov: 9 iz kohezijske regije vzhodna Slovenija in 4 iz kohezijske regije zahodna Slovenija.

V nadaljevanju je predstavljenih in evalviranih 11 pilotnih projektov:

1. Vitalna pisarna
2. Vzajemno mentorstvo v podporo digitalizaciji v podjetju
3. Medgeneracijsko sodelovanje skozi mentorske time
4. Vključiti modrost za aktivno starost
5. Pilotni projekt Prosignal - Fortuna
6. Vzdrževanje dobrega počutja zaposlenih v logistiki in transportu
7. Mojster
8. Ustvarimo delovne pogoje za generacijo Z(dravih)
9. Energija modrosti
10. ETI
11. EDUStar

1. Analiza zaključnega poročila Vitalna pisarna

Podjetji: Bisnode, d. o. o.; Result, d. o. o. (obe podjetji sta označeni kot partnerski, iz razpisne dokumentacije ni razvidno, kdo je prijavitelj projekta)

Registracija podjetij za opravljanje dejavnosti

Bisnode, d. o. o., podjetje je bilo ustanovljeno leta 2002

Result, d. o. o., podjetje je bilo ustanovljeno leta 1990

Kohezijska regija

Bisnode, d. o. o, Ljubljana, zahodna kohezijska regija, Result, d. o. o., Ljubljana, zahodna kohezijska regija

Začetek in konec izvedbe dejavnosti

Projekt je trajal od 1. 9. 2019 do 30. 4. 2020, osem mesecev.

Predstavitev krovnih partnerjev

Bisnode, d. o. o., je družba, ki interpretira in izboljšuje podatke kot podlaga za poslovne rešitve. Dostavlja podjetjem, vladnim agencijam, občinam in različnim organizacijam dokumente in podatke, ki jih potrebujejo pri delu. Zaposleni v podjetju so specializirani za visokokakovostno poslovanje, bonitete in informacije o trgih na lokalni in globalni ravni. Podjetje je bilo ustanovljeno leta 2002.

Velikost podjetja: srednje veliko podjetje (od 50 do 99 zaposlenih)

Dejavnost: Podjetniške in poslovne storitve

Result, d. o. o.: Podjetje ponuja različne storitve za razvoj programske opreme: razvoj programskih rešitev za zahtevna poslovna okolja, razvoj in nadgradnja obstoječih sistemov, arhitektura in razvoj sistemov za upravljanje podatkov na ravni organizacije in skladiščenje podatkov ter razvoj poslovne inteligence. Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1990.

Velikost: malo podjetje (od 20 do 49 zaposlenih)

Dejavnost: svetovanje o računalniških napravah in programih

Aktivnosti za uresničevanje ukrepov

Cilj partnerskega sodelovanja je, da se razvijejo inovativne rešitve, ki bodo dolgoročno prinesle večjo zavzetost in produktivnost starejših zaposlenih v visokotehnoloških podjetjih z visoko dodano vrednostjo. Partnerstvo je oblikovano s ciljem razvoja novega programa, ki naj bi pripomogel k boljšemu počutju in večji učinkovitosti zaposlenih v visokotehnoloških podjetjih.

Zaključno poročilo projekta Vitalna pisarna je po svoji strukturi, vsebini, aktivnostih identično zaključnemu poročilu projekta Vzdrževanje dobrega počutja zaposlenih v logistiki in transportu. Razlika je predvsem v tem, da se v drugem okolju isti pristop implementira v tehnološko razvito okolje, kjer so kompetence in izobrazba zaposlenih na precej visoki ravni.

Tako kot v projektu Vzdrževanje dobrega počutja zaposlenih v logistiki in transportu potekajo tudi tukaj tri temeljne aktivnosti:

- a. Analiza stanja v partnerskih podjetjih – Za ugotavljanje potreb na področju zdravja in počutja zaposlenih je bil v sklopu partnerskega sodelovanja razvit poseben vprašalnik. Na podlagi odgovorov anketiranih je bilo izmerjeno psihofizično stanje starejših zaposlenih. Poudarjene so bile predvsem ovire (poškodbe in bolezni), ki so zaposlenim onemogočale kakovostno opravljanje dela.
- b. Raziskovanje dobrih praks – V podjetju so pridobili podatke in rešitve, ki jih uporabljajo druga podjetja, bodisi v tujini bodisi doma, in so učinkovite pri reševanju podobnih primerov. Pri tem so se osredotočili na: zdravo prehrano, vadbo, spanje, psihične vidike in družinske spodbude.
- c. Na podlagi izsledkov analize je bilo s pomočjo zunanjih strokovnjakov razvito posebno orodje za samopomoč zaposlenim. V tretji, razvojni fazi je bila narejena tudi spletna stran, po kateri so uporabniki dostopali do orodij za izboljševanje počutja in povečevanje osebne učinkovitosti.

Ugotovitve

Zaključno poročilo Vitalna pisarna sledi strukturi zaključnega poročila Vzdrževanje dobrega počutja zaposlenih v logistiki in transportu. V prakso vpeljani model je inovativen in uporaben pri manj zahtevnih dejavnostih pa tudi v visoko razvitih tehnoloških podjetjih.

Kot smo že ugotovili, je posebna dodana vrednost razvoj nekaterih inovativnih rešitev, ki se lahko pozneje uporabijo pri reševanju podobnih izzivov na tem področju: razvoj metodološkega instrumentarija za ugotavljanje počutja starejših zaposlenih v prevozništvu in transportu, razvoj novih orodij za samopomoč starejšim voznikom pri vsakdanjem opravljanju svojega dela (avdiopripomoček VITO in videopripomoček

KRIŽVITAL) ter orodje za ugotavljanje učinkovitosti vpeljanih pobud in novosti (vprašalnik o učinkovitosti orodij za izboljševanje počutja starejših zaposlenih).

Pobude in novosti, povezani z razvojem posameznika, pa se ne nanašajo zgolj na poklicno področje, temveč zajemajo širše perspektive: osebni razvoj posameznika, upoštevanje njegovih širših družbenih potreb, udeležba njegove družine ipd., vse to zagotovo prispeva k večji motiviranosti starejših pri delu.

Dodana vrednost projekta Vitalna pisarna je, da so za potrebe zaposlenih razvili poseben program, ki je pripomogel k vpeljavi razvitih orodij v vsakdanjo prakso. Program je bil namenjen dvema ciljnim skupinama: starejšim zaposlenim in vodstvu. Sestavljen je bil iz šestih modulov, ki vsebinsko obravnavajo delovno mesto in osebno rast, vodenje, spretnosti komuniciranja in reševanja problemov. Gre za pridobivanje mehkih spretnosti, ki zaposlenim nasploh pa tudi starejšim omogočajo lažje opravljanje dela. Rezultati projekta so bili ovrednoteni, pozitivne izkušnje pa naj bi bile objavljene kot dobra praksa.

Iz projektne dokumentacije ni povsem razvidna vloga posameznega partnerja v opredeljenih treh fazah projekta. Se ne ve, ali sta bili obe podjetji povsem enakovredni pri izpeljavi projekta? Zanimivo bi bilo tudi ugotoviti, ali je prišlo kdaj do medpodjetniškega sodelovanja v prenosu znanja, spretnosti in izkušenj zaposlenih.

2. Analiza zaključnega poročila Vzajemno mentorstvo v podporo digitalizaciji v podjetju

Podjetji: Lineal, d. o. o., Maribor in Gradis, B. P. Maribor, d. o. o.

Registracija podjetij za opravljanje dejavnosti

Obe podjetji sta bili registrirani za opravljanje dejavnosti leta 1990.

Kohezijska regija

Obe podjetji sta iz vzhodne kohezijske regije.

Začetek in konec izvedbe dejavnosti:

Projekt se je začel aprila 2019 in je trajal do februarja 2020.

Predstavitev krovnih partnerjev

Podjetje Lineal, d. o. o., deluje na področju inženirskih storitev za infrastrukturo v Sloveniji, srednji in jugovzhodni Evropi. Ima dolgo tradicijo načrtovanja najzahtevnejših infrastrukturnih projektov. Temeljna področja dela so: gradbeništvo, arhitekturno projektiranje in gradbeno načrtovanje. Podjetje je srednje veliko in ima od 50 do 99 zaposlenih.

Gradis, p. b., Maribor, d. o. o. (biro za projektiranje), deluje predvsem gradbeništvu in opravlja druge inženirske dejavnosti ter tehnično svetovanje. Podjetje deluje pri oblikovanju premostitvenih objektov (viadukti, mostovi, podhodi, nadvozi), stolpnice do komunalne infrastrukture (čistilne naprave, kanalizacija, zunanje postavitve), podpornih zidov in galerij. Podjetje je majhno – ima od 10 do 19 zaposlenih.

Aktivnosti za uresničevanje ukrepov

Cilj partnerstva podjetij Lineal, d. o. o., in Gradis, B. P. Maribor, je sodelovanje pri razvoju in vpeljavi modela mentorskega sistema, ki temelji na mentorskih trojčkih: mentor, ki je strokovnjak za področje, somentor, ki je strokovnjak za mentoriranje, in mentoriranec (iz zaključnega poročila). Bistvo te zamisli je uresničevanje strokovnega razvoja v obeh podjetjih z medgeneracijskim sodelovanjem. Učenje, ki poteka ob tem, je obojestransko, mentor je izkušeni zaposleni, ki ima bogato znanje in spretnosti s področja gradbeništvu, mentoriranec pa ima manj strokovnega znanja in spretnosti, vendar je spretnejši v digitalizaciji. Mentor v medsebojnem sodelovanju pridobiva digitalno znanje in spretnosti, mentoriranec pa pričakovano strokovno znanje iz gradbeništvu.

Mentorski sistem ni nekaj novega, že dolgo je znan v slovenskih podjetjih in širše, novost pa je, da se pri pridobivanju oziroma prenosu znanja pojavlja tudi tretji subjekt – to je poznavalec andragoške stroke. Dodana vrednost tega posameznika je, da je učenje učinkovitejše, da je komunikacija med dvema sodelavcema bolj kakovostna ter motivacija mentorja in mentoriranca večja. Lahko predvidevamo, da tudi somentor v medgeneracijskem sodelovanju pridobiva neko znanje in spretnosti, ki mu koristijo. Model je zasnovan tako, da pripomore k uresničevanju zavzetosti, produktivnosti, učinkovitosti starejših zaposlenih ter podaljševanju delovnega življenja pa tudi k razvoju delovnega okolja in delovnih mest v podjetjih.

Aktivnosti, ki potekajo v obravnavanih podjetjih, so jasno razvidne iz zaključnega poročila podjetij. Obe podjetji sodelujeta v vseh devetih fazah načrtovanih aktivnosti. Pričakovano je pri nalogah, povezanih z vodenjem projekta, prijaviteljeva vloga večja kot partnerjeva. Pomembna sestavina načrtovanih aktivnosti je evalvacija projekta. Model vzajemnega mentorstva v podporo digitalizaciji v podjetju se ne bo končal s koncem financiranja, temveč bo sestavni del dolgoročnega načrtovanja aktivnosti obeh podjetij.

Ugotovitve

Zaključno poročilo Vzajemno mentorstvo v podporo digitalizaciji v podjetju kaže, da sta podjetji razvili in vpeljali v prakso zanimiv model, ki naj bi pripomogel k večji digitalizaciji podjetij v gradbeništvu.

Pripomogel pa naj bi tudi k usposabljanju starejših, ki so, kot kaže, v obeh podjetjih digitalno najmanj spretni. Projekt pripomore k medgeneracijskemu sodelovanju v obeh smereh, saj se uči mlajša generacija od starejše pa tudi starejša generacija od mlajše. Model je zasnovan z namenom, da bi se dosegla večja učinkovitost obeh sistemov ter bi se optimizirali čas, energija in stroški. Dodana vrednost projekta je tretji subjekt, ki naj bi v medsebojnem izmenjevanju znanja in izkušenj vnesel pedagoško-andragoške vidike in tako pospešil učenje.

Poleg medgeneracijskega sodelovanja je opazno, da so se v projektu osredotočili tudi na osebni in predvsem strokovni razvoj starejših delavcev; to je zagotovo eno od temeljnih vsebinskih področij programa ASI. K pridobivanju novega znanja in spretnosti pa pomembno prispevajo zunanji strokovnjaki s posameznega področja, mentorji, inštruktorji.

Iz dane dokumentacije ni bilo povsem razvidno, ali pri uveljavljanju mentorskih trojčkov obe podjetji sodelujeta in si izmenjujeta izkušnje. Tak pristop bi pomenil medpodjetniško sodelovanje pri prenašanju znanja v isti dejavnosti, in ne le sodelovanje pri vpeljavi skupnega modela. Če ta vidik ni uresničen, bi bila to zagotovo priložnost za nadaljnji razvoj in sodelovanje.

3. Analiza zaključnega poročila Medgeneracijsko sodelovanje skozi mentorske time

Podjetji: Adria dom, d. o. o. – prijavitelj projekta in Kovinoplastika Lozar, d. o. o., partner

Registracija podjetij za opravljanje dejavnosti

Adria Dom, d. o. o. (Črnomelj), podjetje je bilo registrirano 2002

Kovinoplastika Lozar, d. o. o. (Črnomelj), podjetje je bilo ustanovljeno leta 2008

Kohezijska regija

Adria Dom, d. o. o. (Črnomelj) – vzhodna Slovenija, Kovinoplastika Lozar, d. o. o. (Črnomelj) – vzhodna Slovenija

Začetek in konec izvedbe dejavnosti

Projekt je trajal od 1. 6. 2019 do 30. 6. 2020.

Predstavitev krovnih partnerjev

Adria Dom, d. o. o., je razmeroma mlado podjetje v Beli krajini in sodi v skupino Adria Mobil. Podjetje je hitro rastoče, razvojno in tržno usmerjeno, s skoraj stodontnim izvozom. Izdeluje tri serije mobilnih hiš, družino mobilnih šotorov, modularne mobilne hiše. V zadnjih štirih letih se je več kot podvojilo število zaposlenih, to se spreminja in jih je od 200 do 249. Podjetje razvija organizacijsko kulturo, ki temelji hitrem

vpeljevanju sprememb, posledica tega pa so potrebe po nenehnem pridobivanju novega znanja, medsebojno sodelovanje, spoštovanje med sodelavci in prevzemanje odgovornosti.

Kovinoplastika Lozar, d. o. o. Podjetje se že vrsto let ukvarja s proizvodnjo pihane in brizgane plastike za domači in evropski trg. To je manjše podjetje, ki je razvojno usmerjeno in ima od 10 do 19 zaposlenih.

Aktivnosti za uresničevanje ukrepov

Aktivnosti in načrtovani ukrepi so skoraj enaki kot v poročilu Medgeneracijsko sodelovanje skozi mentorske time.

Ugotovitve

Zaključno poročilo Medgeneracijsko sodelovanje skozi mentorske time je vsebinsko skoraj enako kot zaključno poročilo Vzajemno mentorstvo v podporo digitalizaciji v podjetju. Zasnova, cilji in aktivnosti obeh poročil so zelo podobni, izrazje je ponekod nekoliko drugačno; v prvem primeru se govori o koordinatorju mentorstva, ki je sodelavec za strokovno osebje, v drugem primeru pa strokovnjak za mentoriranje, ki ima zelo podobno vlogo. Predvidevamo, da je poročilo pripravil skupni, zunanji svetovalec. Zato je tudi ocena taka kot pri zaključnem poročilu Vzajemno mentorstvo v podporo digitalizaciji v podjetju. Model prenašanja znanja skozi mentorske time je, kot kaže, uporaben tudi za podjetja, ki delujejo na drugih področjih in v drugi regiji.

4. Analiza zaključnega poročila Vključiti modrost za aktivno starost

Podjetji: Javno podjetje Komunala Brežice, d. o. o. (prijavitelj projekta), in JKP Slovenske Konjice, d. o. o. (partnersko podjetje)

Registracija podjetij za opravljanje dejavnosti

Komunala, d. o. o. (Brežice), vzhodna Slovenija – podjetje je bilo registrirano 2011

Javno komunalno podjetje, d. o. o. (Slovenske Konjice) – vzhodna Slovenija, podjetje je bilo registrirano 1978

Kohezijska regija: Vzhodna Slovenija

Začetek in konec izvedbe dejavnosti

Vključitev vodilnega partnerja je 13 mesecev (od 1. 6. 2019 do 30. 6. 2020) – predvidena vključitev

partnerja: 4 mesece (od 1. 9. 2019 do 31. 12. 2019)

Predstavitev partnerjev

Javno podjetje Komunala Brežice, d. o. o., opravlja tele dejavnosti: oskrba s pitno vodo, odvajanje in čiščenje komunale in padavinske odpadne vode, zbiranje določenih komunalnih odpadkov, obdelava mešanih komunalnih odpadkov, urejanje pokopališč, vzdrževanje zelenja in javnih površin. Druge dejavnosti so: upravljanje občinskih stanovanj, poslovnih prostorov in zgradb ter tržna dejavnost. Poglavitne dejavnosti se izvajajo na štirih različnih lokacijah.

Podjetje je srednje veliko; ima od 50 do 99 zaposlenih.

Dejavnost: komunala, odpad in ekologija

Javno komunalno podjetje, d. o. o. (Slovenske Konjice)

Družba opravlja tele dejavnosti gospodarskih javnih služb na območju občine: oskrba s pitno vodo, ravnanje s komunalnimi odpadki, odvajanje in čiščenje komunale in padavinske odpadne vode, odvoz gošč iz greznic in malih komunalnih čistilnih naprav, urejanje pokopališč. Podjetje opravlja tudi druge dejavnosti: urejanje javnih površin, vzdrževanje katastra gospodarske javne infrastrukture, vzdržuje počitniški objekt na Rogli in bazen Slovenske Konjice.

Podjetje je majhno: ima od 20 do 49 zaposlenih.

Dejavnost: komunala, odpad in ekologija

Aktivnosti za uresničevanje ukrepov

Cilj projekta je bil prenos sistema vključevanja modrosti starejših za aktivno starost na vse ravni vodenja v podjetju, redno preverjanje stanja po stebrih in posodabljanje sistema v skladu z ugotovitvami, stanjem in strateškimi cilji v podjetju. Pri tem si podjetji prizadevata nadgraditi odnos s starejšimi zaposlenimi in do njih. V medsebojnem sodelovanju pri pilotnem projektu je bil zagotovljen prenos dobrih praks, ki so že del delovanja vsakega od podjetij. Prenos dobrih praks je potekal predvsem od vodilnega podjetja k partnerskemu, in sicer gre za tele pobude: oblikovanje tima za ukvarjanje s starejšimi zaposlenimi, »kava modrosti« in jutranja telovadba.

V zaključnem poročilu so bile ločeno predstavljene aktivnosti vodilnega partnerja in partnerskega podjetja na petih področjih: Promocija in varovanje zdravja, Ergonomija, Prilagoditev dela in delovnega časa, Kadrovski razvoj, kompetence in usposabljanje, Medgeneracijsko povezovanje in ozaveščanje ter Zavzetost in vključenost starejših zaposlenih. Obe podjetji sta tudi izrabili notranje in zunanje kanale za

promocijo projekta, predvsem pa lokalne medije. Manj jasno je, kako so te aktivnosti tudi časovno razporejene.

Nekatere načrtovane aktivnosti so bile zaradi epidemiološkega stanja modificirane. Predvsem je bilo omejeno druženje, omejeni so bili osebni stiki, to je podaljšalo tudi načrtovano izpeljavo ukrepov.

Ugotovitve

Komunala Brežice in Javno komunalno podjetje Slovenske Konjice sta podjetji iste panoge, delujeta v storitveni dejavnosti in imata podobno izobrazbeno in starostno sestavo zaposlenih. Obe imata enako težavo – staranje delovne sile. Kot je razvidno iz dokumentacije, sta bili tudi že pred začetkom projekta zelo dejavni pri reševanju problematike staranja delovne sile.

Vodilni partner je že sodeloval pri drugih projektih iz soočanja z izzivi staranja delovne sile, njegovi dosežki so bili javno priznani (na primer priznanje Zlata nit – starejšim prijazno podjetje), nekatere dejavnosti podjetja pa so bile predstavljene kot primeri dobre prakse v Katalogu ukrepov za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih. Tudi Javno komunalno podjetje Slovenske Konjice je v preteklosti izvajalo pomembne dejavnosti (športne, ergonomske, dajanje prve pomoči), ki so posredno ali neposredno povezane s skrbjo za starejše zaposlene.

Projekt je zasnovan na sodelovanju obeh partnerskih podjetjih. Zanj je značilno, da integrira vsa temeljna področja, ki jih obravnava projekt ASI. V zaključnem poročilu je največ opisanih in izpeljanih aktivnosti s področja Promocije in varovanja zdravja ter Medgeneracijskega povezovanja in obveščanja. Te se izpeljujejo predvsem pri vodilnem partnerju. Dejavnosti, ki potekajo v drugem podjetju, so skromnejše, v zaključnem poročilu pa se jim namenja manj pozornosti.

V zaključnem poročilu je poudarjeno, da so pri oblikovanju zasnove in izvedbi aktivnosti sodelovali tima in zaposleni obeh podjetij, ni pa navedeno, pri katerih aktivnostih so sodelovali. Manjka pregleden akcijski načrt, ki bi jasno opredelil izvedbene, časovne in finančne vidike za vsakega posameznega partnerja posebej in oba skupaj.

Iz oddanega zaključnega poročila ravno tako ni razvidno, katere aktivnosti so potekale v podjetjih pred začetkom projekta in katere so nastale v tem projektu. Zanimivo bi bilo ugotoviti, kaj je dodana vrednost te naloge ter katere pobude so nastale na podlagi sodelovanja timov obeh podjetij. Nekatere pobude, predvsem s področja zdravega življenjskega sloga in medgeneracijskega sodelovanja, značilne za

reševanje problematike staranja pri vodilnem partnerju, so bile vpeljane tudi v drugo podjetje. Ni pa razvidno, ali so bile kakšne pobude sprejete in izpeljane v nasprotni smeri.

Nekatere dejavnosti so bile med izvedbo projekta težje vpeljane ali modificirane, ker so potekale med epidemijo, ki je zelo omejila izpeljavo načrta.

5. Analiza zaključnega poročila izvajanja Pilotnega projekta Prosignal - Fortuna

Podjetji: Prosignal, d. o. o. (vodilni partner), Fortuna, d. o. o. (partner)

Registracija podjetij za opravljanje dejavnosti

Prosignal, d. o. o., podjetje je bilo registrirano leta 1993; Fortuna, d. o. o., podjetje je bilo registrirano leta 1995

Kohezijska regija

Prosignal, d. o. o., Celje – vzhodna kohezijska regija, Fortuna, d. o. o., Zagorje ob Savi – vzhodna kohezijska regija

Začetek in konec izvedbe dejavnosti

Iz projektne dokumentacije lahko okvirno sklepamo, da se je projekt začel junija 2018 in končal maja 2019.

Predstavitev krovnih partnerjev

Prosignal, d. o. o. Poglavitne dejavnosti podjetja so: varovanje ljudi in premoženja, prevoz in varovanje gotovine ter drugih vrednostnih pošiljk, varovanje javnega zbiranja, upravljanje varnostno-nadzornega centra, izvajanje sistema tehničnega varovanja, protipožarno varovanje.

Podjetje je srednje veliko (200 zaposlenih).

Dejavnost: društvo, organizacija, združenje; gasilstvo in protipožarna zaščita; izobraževalni tečaji in inštrukcije; varnostni sistemi in storitve.

Fortuna, d. o. o. Temeljne dejavnosti podjetja so: čiščenje poslovnih prostorov, stanovanj in drugih objektov, pranje in likanje ter tiskanje. Podjetje zaposluje tudi kvoto invalidnih oseb, v zadnjih letih je prezaposlovalo invalidne osebe, ki so prej delale v rudniku.

Podjetje je manjše (30 zaposlenih).

Dejavnost: podjetniške in poslovne storitve

Za obe podjetji je značilno, da imata težave s fluktuacijo in pomanjkanjem strokovnega osebja, zvišuje se tudi povprečna starost zaposlenih.

Aktivnosti za uresničevanje ukrepov

Cilj partnerskega sodelovanja je, da v pilotnem projektu ASI 2018 uspešno rešita težave: velika fluktuacija, pomanjkanje strokovnega ter druge težave, s katerimi se srečujejo v podjetjih zaradi staranja delovne sile.

Konkretnije:

- učinkovito prilagoditi organizacijo dela, ki bo kos izzivom v prihodnosti;
- razvoj zavedanja, sposobnosti in znanja zaposlenih, s katerimi bodo lažje in učinkovitejše ostali aktivni člani ne le v podjetju, temveč tudi v svoji širši skupnosti;
- dolgoročna konkurenčnost na trgu.

Pred začetkom izvedbe in partnerskega sodelovanja je bila v obeh podjetjih opravljena analiza potreb, v kateri so bile ugotovljene potrebe in želje vseh zaposlenih, na podlagi tega pa tudi akcijski načrt za izpeljavo projekta za vsako podjetje posebej.

V akcijskem načrtu podjetja Prosignal, d. o. o., so predvsem predstavljene dejavnosti, povezane s promocijo in varovanjem zdravja ter dobrim počutjem na delovnem mestu. Te dejavnosti zajemajo ozaveščanje, sodelovanje med vodstvom in zaposlenimi, prenašanje znanja v sklopu mentorsko-ambadorskega sistema, vpeljavo ukrepov v prakso in nazadnje tudi ovrednotenje učinkov na podlagi izpeljanega vprašalnika o zadovoljstvu ukrepov.

Podoben akcijski načrt se izvaja tudi v podjetju Fortuna, d. o. o. Dejavnosti potekajo v sodelovanju z vodilnim podjetjem. V središču zasnove je usposabljanje mentorjev-ambasadorjev dobrega počutja. Aktivnost, ki se posebej poudarja, je usposabljanje na temo Poznavanje sebe in drugih v konfliktnih situacijah – sprejemljiva in nesprejemljiva komunikacija sodelavcev. Pomemben vidik v podjetju Fortuna Pil, d. o. o., je tudi ergonomski.

Po končanem projektu je bila opravljena evalvacija, poglobitve pridobitve projekta so: izboljšanje zdravstvene kulture zaposlenih, pozitivni medosebni odnosi, manj konfliktnih položajev, izboljšanje komunikacije med vodilnimi in operativnimi delavci, boljša motivacija za opravljanje dela.

Aktivnosti obeh podjetij so osredinjene predvsem na izboljšanje zdravja starejših zaposlenih, delno tudi na medgeneracijsko sodelovanje, vpeljevanje ergonomskih prilagoditev itn. Nekoliko manj je bil poudarek na posodabljanju zdajšnjih kompetenc zaposlenih ali pridobivanju novih. A glede na posebnosti zaposlenih, velikega števila oseb s posebnimi potrebami, lahko sklepamo, da so omenjene teme in dejavnosti v podjetjih prednostne.

Ugotovitve

Zaključno poročilo izvajanje Pilotnega projekta ASI 2018 je korektno pripravljeno in zadosti vsem elementom iz razpisne dokumentacije. Vendar pa bi bilo smiselno, če bi bil akcijski načrt obeh sodelujočih podjetij pripravljen pregledneje, tako da bi bili ob načrtovanih aktivnostih zapisani tudi konkretniji cilji in finančno vrednotenje dejavnosti.

V primerjavi z nekaterimi drugimi koncepti se zdi zaključno poročilo o izvajanju pilotnega projekta ASI 2018 ne toliko inovativno zasnovano, vseeno pa je pomemben dosežek glede na velikost, pomanjkanje strokovnjakov s področja razvoja kadrov, glede na dejavnost podjetij in velik delež starejših zaposlenih s posebnimi potrebami.

Kar zadeva ohranjanje kompetenc ali pridobivanje novih, bi bilo smiselno, da bi nekaj več pozornosti namenili temu. Smiselno bi bilo tudi poudariti dodano vrednost medsebojnega sodelovanja obeh podjetij.

6. Analiza zaključnega poročila Vzdrževanje dobrega počutja zaposlenih v logistiki in transportu

Podjetji: SLO_CAR, d. o. o.; FORBIZ, d. o. o. (obe podjetji sta označeni kot partnerski, iz razpisne dokumentacije ni razvidno, kdo je prijavitelj projekta)

Registracija podjetij za opravljanje dejavnosti

SLO_CAR, d. o. o. (Ajdovščina), podjetje je bilo ustanovljeno leta 1993

FORBIZ, d. o. o. (Kranj), podjetje je bilo ustanovljeno leta 2005

Kohezijska regija

SLO_CAR, d. o. o. (Ajdovščina) – zahodna kohezijska regija, FORBIZ, d. o. o. (Kranj) – zahodna kohezijska regija

Začetek in konec izvedbe dejavnosti

od 1. 4. 2019 do 20. 4. 2020

Predstavitev krovnih partnerjev

SLO_CAR, d. o. o. – podjetje je specializirano za prevoz raznovrstnega tovora s prikolicami. Organizira transport v Sloveniji in tujini. V sklopu podjetja delujejo tudi servis tovornih vozil za vzdrževanje lastnih vozil in drugih prevoznikov ter skladiščenje in parkiranje (v lasti podjetja je večje parkirišče, ki se oddaja tudi drugim podjetjem).

Podjetje je majhno: ima od 20 do 49 zaposlenih.

Dejavnost: prevoznništvo in transport

FORBIZ, d. o. o., je podjetje, specializirano za prevoz tekočin s cisternami (prehranski tekoči produkti in bitumenske smole). Opravlja mednarodni in notranji prevoz. Je eno on večjih podjetij na tem področju, saj ima več kot 60 tovornjakov.

Podjetje je srednje veliko: ima od 50 do 99 zaposlenih.

Dejavnost: prevoznništvo in transport

Aktivnosti za uresničevanje ukrepov

Cilj partnerskega sodelovanja je, da se v sklopu razpisanega projekta razvije program, ki bo omogočil boljše počutje zaposlenih in večjo učinkovitost voznikov tovornjakov. V obeh podjetjih se osredinjajo na skupino starejših voznikov, zato da bi podaljšali njihovo delovno aktivno dobo, hkrati pa bi prispevali k varnosti v cestnem prometu in zmanjševanju nevarnosti s hujšimi posledicami. Za projekt je značilno, da nima prijavitelja projekta, obe podjetji sta partnerski, v tem partnerstvu pa ima vsako podjetje svojo vlogo glede na posebnosti trga dela in dejavnosti.

V podjetju potekajo tri temeljne aktivnosti:

- a. Analiza stanja v sodelujočih podjetjih – Za ugotavljanje potreb na področju zdravja in počutja zaposlenih je bil pri partnerskem sodelovanju razvit poseben vprašalnik. Na podlagi odgovorov anketiranih je bilo izmerjeno psihofizično stanje starejših zaposlenih. Izpostavljene so bile predvsem ovire (poškodbe in bolezni), ki so poklicne narave ter avtoprevoznikom onemogočajo kakovostno in dolgotrajno opravljanje dela.
- b. Raziskovanje dobrih praks – V podjetju so po spletu pridobili podatke in rešitve, ki jih uporabljajo druga podjetja bodisi v tujini bodisi doma in so učinkovite pri reševanju podobnih primerov. Pri tem so se osredinili na: zdravo prehrano, vadbo, spanje, duševne vidike in družinske spodbude.
- c. Na podlagi izsledkov analize je bilo s pomočjo zunanjih strokovnjakov razvito posebno orodje za samopomoč starejšim voznikom za opravljanje njihovega dela. V tretji, razvojni fazi je bila izdelana tudi spletna stran, na njej so uporabniki dostopali do orodij za izboljševanje počutja in povečevanje osebne učinkovitosti.

Ugotovitve

Zaključno poročilo Vzdrževanje dobrega počutja zaposlenih v logistiki in transportu kaže, da je to ena najbolj inovativnih praks javnega razpisa. Projekt (partnersko sodelovanje) je bil razvit na področju

prevoznitva in transporta, kjer se kaže velik primanjkljaj strokovnega osebja. V nekaterih podjetjih rešujejo težave z osebjem z zaposlovanjem tujcev, v podjetjih SLO_CAR, d. o. o., in FORBIZ, d. o. o., pa so rešitve poiskali na notranjem trgu dela.

Posebna dodana vrednost je razvoj inovativnih rešitev, ki se lahko pozneje uporabijo pri reševanju podobnih izzivov na tem področju: razvoj metodološkega instrumentarija za ugotavljanje počutja starejših zaposlenih v prevoznitvu in transportu, razvoj novih orodij za samopomoč starejšim voznikom pri vsakdanjem opravljanju dela (avdiopripomoček VITO in videopripomoček KRIŽVITAL) ter orodje za ugotavljanje učinkovitosti vpeljanih pobud in novosti (vprašalnik o učinkovitosti orodij za izboljševanje počutja starejših zaposlenih).

Pobude in novosti, povezane z razvojem posameznika, pa se ne nanašajo zgolj na poklicno področje, temveč zajemajo širše perspektive: osebni razvoj posameznika, upoštevanje njegovih širših družbenih potreb, vključevanje družine itn. Vse to zagotovo pripomore k večji motiviranosti starejših pri delu.

Projekt Vzdrževanje dobrega počutja zaposlenih v logistiki in transportu pri ohranjanju zavzetosti, učinkovitosti in produktivnosti starejših ter zniževanju odsotnosti višjih starostnih skupin se osredinja predvsem na tri področja: zboljševanje zdravstvenega stanja, odpravljanje ergonomskih ovir in motiviranje starejših s krepitvijo njihovih psihofizičnih zmogljivosti. Vsebinski, ki bi bili koristni in pri katerih se odpira še prostor za razvoj, sta strokovni razvoj starejših zaposlenih ter medgeneracijsko sodelovanje. Glede prvega predvidevamo, da tehnično-tehnološki razvoj vozil, informiranje o novostih pa tudi novi predpisi države na tem področju zahtevajo sprotno spopolnjevanje voznikov tudi na teh področjih – to je lahko sestavni del kariernega razvoja. Po drugi strani vozniki z dolgoletnimi izkušnjami lahko pripomorejo k spopolnjevanju mlajših zaposlenih v podjetju. In obrnjeno: tudi mlajši kolegi lahko pripomorejo k strokovnemu razvoju starejših sodelavcev. Medgeneracijsko sodelovanje je lahko pomemben motivacijski dejavnik pri večanju zavzetosti vseh generacij.

Iz projektne dokumentacije ni povsem razvidna vloga posameznega partnerja v opredeljenih treh fazah projekta. Ne ve se, ali sta bili obe podjetji povsem enakovredni pri izpeljavi projekta. Zanimivo bi bilo tudi ugotoviti, ali je prišlo kdaj do medpodjetniškega sodelovanja v prenosu znanja, spretnosti in izkušenj zaposlenih.

7. Analiza zaključnega poročila projekta Mojster

Učinkovit mentorski sistem kot sredstvo za ohranjanje zavzetosti in motivacije starejših zaposlenih

Sodelujoča podjetja:

Mlinotest, d. d.; podjetje je bilo registrirano leta 1974 – krovni partner

Enoop, d. o. o.; podjetje je bilo registrirano leta 1990 – krovni partner

Ljudska univerza Ajdovščina – svetovalna partnerica

Kohezijska regija: zahodna kohezijska regija

Začetek in konec izvedbe dejavnosti:

od 1. oktobra 2019 do 31. maja 2020

Predstavitev krovnih partnerjev:

Mlinotest, d. d. (682 zaposlenih), je proizvajalec testenin, moke, mlevskih izdelkov, kruha in pekovskega peciva, slaščic, keksov brez glutena ter drugih živil. Je največji in najbolj prepoznavni proizvajalec testenin v regiji. Delujejo na petindvajsetih trgih. Izhajajo iz 150-letne tradicije, hkrati pa skrbno načrtujejo prihodnost (povzeto po predstavitvi na njihovi spletni strani)

Enoop, d. o. o. (39 zaposlenih na podlagi ur), je družinsko podjetje, ustanovljeno leta 1990 kot izdelovalec vinske kletne opreme. Od takrat nenehno raste in širi svoj proizvodni program. Danes zajema dejavnost načrtovanje, proizvodnjo in namestitev opreme za vinske kleti, hrano in pijačo, kemično, farmacevtsko industrijo in ekologijo.

Opis projekta:

V sklopu Projekta so v obdobju od oktobra 2019 do maja 2020 pilotno uvajali mentorski sistem v obeh podjetjih. Obe partnerski podjetji se v zadnjem času soočata s pomanjkanjem strokovnega osebja za delovna mesta, za katera je značilno specifično znanje, ki se navadno ne pridobiva s formalnim izobraževanjem. Z usposabljanjem starejših zaposlenih za mentorje so želeli ovrednotiti mojstrsko znanje, ki ga imajo, ter jih spodbuditi k prenosu tega na mlajše zaposlene. V podjetjih so izvajali sistematično vodeno mentoriranje in sočasno oblikovali ter razvijali elektronsko podprt pilotni računalniški program za spremljanje procesa mentoriranja, ki lahko vpeljava mentorskega sistema poenoti in olajša. Po tem programu so zaposleni v kadrovski službi obeh podjetij pa tudi vodja projekta na ljudski univerzi sledili poteku mentoriranja.

Namen projekta je bil, da z vključevanjem starejših zaposlenih v sistem mentorstva spodbujajo njihovo zavzetost in motiviranost za prenos znanja. Z aktivno udeležbo starejših, priznavanjem njihovega znanja in spretnosti ter izraženim spoštovanjem in zavedanjem o njihovem prispevku k podjetju so želeli vplivati na njihovo pripadnost, zavzetost in pripravljenost za delo tudi potem, ko izpolnijo pogoje za upokožitev. Partnerji v projektu močno verjamejo v moč in potencial zaposlenih ter pomen vsakega zaposlenega za uspešnost podjetja. Le zavzeti in motivirani zaposleni, ki so ustrezno usposobljeni in delujejo v

spodbudnem delovnem okolju, lahko kar največ prispevajo k vsakemu podjetju. To se je potrdilo tudi pri izvedbi projekta Mojster in vpeljavi mentorstva v partnerski podjetji.

Izpeljane aktivnosti za uresničevanje ukrepov

Faze projekta in aktivnosti:

1. S partnerji so se dogovorili glede poteka projekta. Sestavili so vprašalnik, na podlagi katerega sta obe podjetji določili delovna mesta, na katerih imajo največje težave s strokovnim znanjem in prenosom specifičnega znanja na novo zaposlene. Na podlagi analize stanja so določili in oblikovali faze zaokroženega mentorskega procesa, mentorski načrt in merila za izbiro mentorjev.

2. Podjetji sta izbrali kandidate za mentorje ter jih seznanili s projektom in mentorskim načrtom. Svetovalni partner je organiziral in izpeljal usposabljanje za mentorje, ki je vsebovalo tale tematska področja:

- Pomen mentorstva, zakaj si delodajalci prizadevajo usposobiti svoje prenašalce znanja?,
- Predstavitev lastnosti mlade generacije zaposlenih,
- Predstavitev lastnosti starejše generacije zaposlenih,
- Razlike in načini delovanja obeh generacij, kako komunicirati z njima?,
- Katero psihološko znanje lahko mentorju pomaga, da bi ga drugi spoštovali, cenili?,
- Kako do lojalnih, pripadnih zaposlenih?,
- Kako uspeti, da bomo slišani in tudi uslišani kot zaposleni?,
- Kako do večanja samozavesti?,
- Mentor kot vodja, kako voditi, sebe in druge.

3. Svetovalni partner je začel v sodelovanju z zunanjimi strokovnjaki iz programiranja razvijati poskusno različico računalniškega programa – aplikacijo za podporo pri vpeljavi mentorskega sistema ter spremljanja mentoriranja. Podjetji v tem obdobju nista dejavno sodelovali, sta pa oblikovali mentorske dvojice.

4. Začel se je aktivni proces mentoriranja, ki je bil sicer otežen zaradi epidemije covid-19. Partnerji so svoja opažanja poslali svetovalnemu partnerju, ki je na podlagi tega spopolnjeval poskusno aplikacijo za spremljanje. Aplikaciji so se dodajali vsi potrebni moduli (načrt mentorstva, dnevnik, vmesno spremljanje in končna evalvacija ter potrebno znanje in kompetence za posamezna delovna mesta).

5. Partnerja sta svetovalnemu partnerju poročala o uspešnosti poskusne izvedbe mentorskega sistema in podala predloge, opažanja ter predlagala spremembe in prilagoditve. Na podlagi povratnih informacij, ki

so bile zbrane med mentoriranjem, je svetovalni partner oblikoval splošna priporočila in smernice za nadaljnjo vpeljavo mentorskega sistema v druga podjetja, ki so se za to zanimala.

Med celotnim projektom je potekala stalna komunikacija med partnerji, pripravljali so poročila in ob koncu pripravili članek za lokalni časnik Latnik.

Aktivnosti v skladu s horizontalnimi načeli operativnega programa EKP 2014–2020

Obe podjetji se srečujeta s problematiko demografskih sprememb in sprememb na trgu dela. Soočata se s staranjem delovne sile in težavami pri pridobivanju novega primerne strokovnega osebja. Poglavitni izziv je ohranjanje specifičnega znanja starejših zaposlenih v podjetju ter prenos tega znanja na mlajše zaposlene, ki bodo te delavce v prihodnosti nadomestili. To velja predvsem za mojstrske poklice, kjer zaradi specifik znanja na trgu dela ni primerne strokovnega osebja in niti ustreznih formalnih ali neformalnih oblik izobraževanja in usposabljanja.

Pri projektu Mojster so sledili horizontalnim načelom enakih možnosti in nediskriminacije.

Ciljni skupini sta: starejši zaposleni, ki bodo prevzeli vloge mentorjev, ter mlajši zaposleni in iskalci zaposlitve, ki bodo prevzeli vlogo mentorirancev in v mentorskem sistemu pridobivali znanje in dragocene izkušnje od starejših. S podporo mentorja se bodo utrjevali medgeneracijsko sodelovanje v podjetjih, zavzetost, motivacija, zaupanje med zaposlenimi in pozitivno vplivali na splošno delovno ozračje v podjetjih. Z uporabo računalniške aplikacije za spremljanje mentorskega procesa pa bo sočasno prehajalo znanje tudi z mlajših zaposlenih na starejše, predvsem kar zadeva digitalno pismenost.

Sledili pa so tudi horizontalnim načelom enakosti žensk in moških, to pomeni, da v mentoriranju enakovredno sodelujejo zaposleni obeh spolov. Tudi usposabljanja za potencialne mentorje so namenjena moškim in ženskam.

Sklepni del

Ob koncu projekta je Ljudska univerza Ajdovščina na podlagi povratnih informacij, izkušenj in znanja v sodelovanju z obema krovnicima partnerjema oblikovala priporočila in smernice, ki so lahko v podporo pri vpeljavi mentorskega sistema v druga podjetja, ki bi to želela. V sodelovanju s podjetji so vzpostavili tudi pilotno postavitev aplikacije, ki je bila namenjena projektu in izvedbi projektnih aktivnosti. Uporaba spletne aplikacije se je izkazala kot dodana vrednost, saj zagotavlja strukturirano načrtovanje, spremljanje in izvajanje ter evalviranje mentorskega procesa.

Ugotovitve

Projekt Mojster je v celoti zadostil smernicam in namenu razpisanih pilotnih projektov. Vpeljava mentorske sheme, ki bo omogočala medgeneracijsko prenašanje znanja in spretnosti s starejših zaposlenih na mlajše pa tudi obrnjeno, sledi tudi logiki ukrepov, uvrščenih v Katalog ukrepov. Gre za usmeritev k dvema temeljnima ciljema: ohranjanju t. i. mojstrskih znanj, ki si jih je v zdajšnjem izobraževalnem sistemu težko pridobiti, in njihovo prenašanje na mlajše rodove; ter za zvečevanje samozavesti, s tem pa tudi pripadnosti starejših zaposlenih podjetju in s tem spodbujanje odlašanja upokojevanja na čim pozneje. Dodana vrednost izpeljave projekta Mojster pa je oblikovanje mentorske sheme, ki jo je oblikoval svetovalni partner in bo lahko olajšala vpeljavo sorodnih pristopov tudi v druga podjetja.

8. Analiza zaključnega poročila projekta Ustvarimo delovne pogoje za generacijo Z(dravih) Z(adovoljnjih) Z(aposlenih)

Sodelujoči podjetji:

COMLAND, d. o. o.; razvoj informacijskih rešitev, registrirano leta 1991 – krovni partner

SETCCE d. o. o.; družba za e-poslovanje, registrirano leta 2001 – krovni partner

Kohezijska regija: zahodna kohezijska regija (obe podjetji sta iz Ljubljane)

Začetek in konec izvedbe dejavnosti:

Od 1. 5. 2019 do 31. 3. 2020

Predstavitev krovnih partnerjev:

COMLAND, d. o. o. (40 zaposlenih glede na število ur), »prijazne rešitve za upravljanje terenskega dela«

SETCCE, d. o. o. (30 zaposlenih glede na število ur). »Družba SETCCE je bilo ustanovljena leta 2001 kot zagonsko podjetje za informacijsko varnost ter raziskavo in razvoj programske opreme za e-poslovanje.

Družba se je razvila v uglednega mednarodno prepoznanega ponudnika rešitev in storitev za upravljanje digitalnih transakcij v različnih industrijah.« (Predstavitev na spletni strani)

Opis projekta:

V obeh podjetjih so identificirali pomembne izzive za spopadanje z demografskimi spremembami:

- zdravje s poudarkom na telesni dejavnosti;
- vseživljenjsko učenje s pridobivanjem novih kompetenc;
- medgeneracijsko sodelovanje.

V skladu s temi izzivi so zasnovali posebno obliko tekmovanja:

V tekmovalni ekipi podjetja so 3 zaposleni iz starostne skupine nad 45 let in 2 zaposlena iz starostne skupine pod 35 let. Vsem zaposlenim, »tekmovalcem« pa tudi drugim, so v prostoru, namenjenemu aktivnemu odmoru in meritvam, na voljo športni rekviziti: vadbene žoge, vadbene blazine in stepper. Vsi zaposleni lahko tudi opravljajo meritve krvnega tlaka in telesne mase ter zapisujejo prehranski vnos in hidracijo.

»Tekmovalci« pa poleg omenjenega z uporabo pametne zapestnice, ki omogoča spremljanje telesne aktivnosti, spremljajo število opravljenih korakov in prehojene razdalje. Za spremljanje meritev, aktivnosti, hidracije in prehranskega vnosa zaposleni uporabljajo tehnologijo Vitabits, ki omogoča spremljanje telesne mase, krvnega tlaka, krvnega sladkorja, telesne aktivnosti ter prehranjevalnih navad na daljavo. Zgodovina podatkov o opravljenih meritvah je zaposlenim dostopna po portalu Vitabits, kronologija

podatkov in dosežene vrednosti in rezultate meritev, prehranskega vnosa in aktivnosti o skupini zaposlenih tekmovalcev pa je zaposlenim predstavljena v obdobjih poročil (na dva meseca).

Tako tekmujejo »tekmovalne ekipe« z meritvami telesnih parametrov tudi v izboljšanju teh parametrov.

Poleg tega so organizirana tudi predavanja in delavnice zunanjih izvajalcev na temo zdravega življenja: zdrava prehrana, vaje za hrbtenico, o čuječnosti, prehrani in laboratorijske meritve.

Pričakovana dodana vrednost in smiselnost projektnega partnerstva:

- večje število zaposlenih, udeleženih pri telesnih dejavnostih;
- starostna razpršenost udeležencev;
- veriženje v prenosu znanja, spretnosti in kompetenc;
- izmenjava izkušenj;
- (zaradi tekmovalne usmerjenosti) večja motiviranost udeleženi.

Načrtovane aktivnosti so bile v skladu tudi s horizontalnimi načeli operativnega programa EKP 2014–2020:

- Socialna vključenost, aktivno staranje in zdravje;
- Enakost med moškimi in ženskami;
- Aktivno vključevanje s spodbujanjem enakih možnosti in nediskriminacije;
- Krepitev enake dostopnosti vseživljenjskega učenja za vse starostne skupine, in izpopolnjevanje znanj.

Med partnerjema je potekala smiselna delitev vlog: usposobitev notranjega trenerja (spodbujanje zdravega načina življenja) in medgeneracijski prenos teh spretnosti v podjetju in med podjetjema.

Projektni načrt (aktivnosti, implementacija za vsakega partnerja)

Partner 1 določi zaposlenega, starejšega od 45 let, ki se usposobi za notranjega trenerja. Po usposobitvi ta trener prenese znanje na izbranega notranjega trenerja v drugem podjetju.

Vsak partner določi svojo tekmovalno ekipo (3 starejši in 2 mlajša zaposlena). Obe podjetji zagotavljata možnosti za tekmovanje.

Predvidene aktivnosti vsakega od obeh partnerjev:

V zaključnem poročilu o izvedbi projekta so aktivnosti zelo podrobno in smiselno logično zapisane.

Obsegajo celotni spekter aktivnosti, od podrobnih opisov telesnih dejavnosti, pravil tekmovanja,

merjenja posameznih dosežkov (glede fizičnih aktivnosti pa tudi prehranjevanja) do spremljanja in vrednotenja doseženega.

V zaključnem poročilu so posebej navedene aktivnosti, ki so se zaradi epidemije covid-19 izvajale v spremenjenih in prilagojenih okoliščinah:

- priprava motivacijske vsebine v zvezi z soočanjem z razmerami, ki so posledica epidemije z novim koronavirusom;
- spodbujanje gibanja in zdravega prehranjevanja tudi ob izrednih razmerah in delu od doma;
- občasna meritev telesne mase, krvnega tlaka in srčnega utripa ob prihodu na delovno mesto;
- spremljanje aktivnosti (korakov, prehojene razdalje) po sinhronizaciji naprav ob občasnih prihodih na delovno mesto;
- pošiljanje motivacijske vsebine, povezan s soočanjem z razmerami, ki so posledica epidemije, kandidatu za notranjega trenerja v podjetju SETCCE.

Navedene pa so tudi aktivnosti, odložene na čas, ko bodo sproščeni ukrepi, vpeljani zaradi novega koronavirusa:

- Organizacija izvedbe zaključnih laboratorijskih zdravstvenih meritev in analize telesne sestave je bila predvidena za 18. 3. 2020, vendar je bila zaradi spremenjenih razmer prestavljena na čas, ko bo sprostitev ukrepov to dopuščala.
- Sklepno srečanje tekmovalnih ekip obeh podjetij v obliki čuječne delavnice izdelave mozaika je prestavljeno na čas, ko bodo razmere s sprostitev ukrepov zaradi novega koronavirusa to dovoljevale.

Sklepni del

Učinki izpeljanih aktivnosti:

- večje število udeleženi zaposlenih;
- stezo za hojo in druge športne pripomočke uporabljajo vsi zaposleni v podjetju, ne le »tekmovalci«;
- povečala se je udeležba v aktivnem odmoru;
- vsi zaposleni so sodelujejo pri izbiri tem, ki zadevajo zdrav življenjski slog;
- meritve krvnega tlaka in telesne mase so omogočene vsem zaposlenim, ne le tekmovalcem (Na pobudo zaposlenih je bila dodana tudi naprava za meritev krvnega sladkorja.);

- dostop do relevantnih vsebin vsem zaposlenim (Namensko pripravljena mapa je nameščena v prostoru za aktivni odmor.);
- izmenjava izkušenj in spodbujanje med zaposlenimi;
- medsebojno spodbujanje izrabe odmora za telesno dejavnost, ustrezno hidracijo ter zdravo prehranjevanje glede tega, kje in kaj bodo malicali;
- zaposleni »tekmovalci« se medsebojno spodbujajo za izboljšanje izidov tekmovanja: interpretacija izidov tekmovanja je pripravljena na dva meseca.

Interpretacijo sestavlja:

- poročilo o opravljenih meritvah, v njem so predstavljene skupinsko dosežene vrednosti izmerjenih parametrov po podjetjih (meritve se ne točkujejo);
- poročilo o rezultatih tekmovanja iz števila korakov, prehojene razdalje, zaužite vode, vnosa tveganih hranil (nasičene maščobe, sladkor, sol – izmerjene vrednosti se točkujejo);
- starostna razpršenost udeleženi: vseh aktivnosti pri projektu se udeležujejo pripadniki starejše pa tudi mlajše generacije zaposlenih;
- pridobitev kompetenc za notranjega trenerja: promocija zdravega življenjskega sloga v podjetju;
- pozitivni učinki tekmovanja in izvajanja projektnih aktivnosti na sodelovanje med podjetjema;
- prenos znanja in izkušenj ter pozitivna medpodjetna tekmovalna usmerjenost.

Aktivnosti v skladu s horizontalnimi načeli operativnega programa EKP 2014–2020

Socialna vključenost, aktivno staranje in zdravje – spodbujanje zdravega življenjskega sloga vseh zaposlenih na delovnem mestu. Uporaba športnih rekvizitov, izvajanje meritev in seznanjanje z vsebinami, vezanimi na zdrav življenjski slog, so omogočeni vsem zaposlenim – članom tekmovalnih skupin pa tudi drugim zaposlenim. Predavanja notranjega trenerja za spodbujanje zdravega življenjskega sloga so bila organizirana za zaposlene obeh podjetij.

Enakost med moškimi in ženskami – vse projektne aktivnosti so namenjene obema spoloma. V obeh podjetjih dejavno sodelujejo moški in ženske.

Aktivna udeležba s spodbujanjem enakih možnosti in nediskriminacije – vse projektne aktivnosti: meritve vitalnih znakov, telesne aktivnosti in spremljanje vnosa živil/jedi so omogočene vsem starostnim

skupinam ne glede na spol. Pri oceni priporočenega dnevnega prehranskega vnosa so upoštevane individualne razlike glede na spol, starost, stopnjo telesne dejavnosti in nekatere osebne značilnosti.

Ugotovitve:

Pilotni projekt, ki sta ga izpeljali podjetji Comland, d. o. o., in Setcce, d. o. o., je zelo zanimiv in je tudi v celoti skladen s samo zamisljivo razpisanih pilotnih projektov. Zanimiv je pristop, ki je, vsaj glede na podrobno predstavljeno zaključno poročilo, pozitivno vplival po eni strani na dejavno spopadanje z zelo pogostimi težavami, ki jih imajo starejši zaposleni (pešanje telesnih zmogljivosti, nezdrave prehranske navade), na drugi pa na medgeneracijsko sodelovanje v posrečeni obliki »merjenja moči« in medsebojnega spodbujanja s pozitivnimi zgledi. Z dodanimi predavanji in spoznavanjem učinkov zdravega načina življenja ter z znanstvenimi pristopi pri spremljanju in primerjavi dosežkov so očitno spodbudili k dejavnosti večino zaposlenih, ne glede na starost in spol.

9. Analiza zaključnega poročila projekta Energija modrosti

Sodelujoča podjetja:

Zdravilišče Rogaška zdravstvo, d. o. o.; podjetje je bilo registrirano leta 2002 – krovni partner

Steklarna Rogaška, d. o. o.; podjetje je bilo registrirano leta 1974 – partner

Kohezijska regija: vzhodna kohezijska regija

Začetek in konec izvedbe dejavnosti:

od septembra 2019 do decembra 2019

Predstavitev partnerjev

Zdravilišče Rogaška zdravstvo, d. o. o. (163 zaposlenih) – Začetki podjetja segajo v leto 1964, ko so na zdajšnji lokaciji zgradili osnovno zgradbo in jo poimenovali Terapija. Podjetje Zdravilišče Rogaška – Zdravstvo, d. o. o., je bilo ustanovljeno leta 1993. Od ustanovitve je delovalo kot hčerinsko podjetje Zdravilišča Rogaška, d. d. V lasti ustanovitelja, Zdravilišče Rogaška holding, d. o. o., je bilo vse do začetka leta 2001, ko je dobilo novega lastnika. Lastniška struktura podjetja se je znova spremenila leta 2014, ko je večinski delež prevzel zdajšnji lastnik. Zdravilišče Rogaška – Zdravstvo je danes ena največjih zasebnih zdravstvenih ustanov v Sloveniji.

Steklarna Rogaška, d. o. o. (815 zaposlenih), je eno izmed vodilnih in največjih podjetij na svetu, ki se ukvarja s proizvodnjo votlega stekla. Je podjetje z več kot devetdesetletnimi izkušnjami.

Opis projekta:

Zasnovali so 7 sklopov aktivnosti, njimi bi dosegli zastavljene cilje, ki bi prispevali k ohranjanju zavzetosti, produktivnosti in učinkovitosti starejših zaposlenih.

Preglednica sklopov aktivnosti ter zaznave poglavitnih težav in izzivov po sklopih:

1. Strateška usmeritev na področju starejših zaposlenih

Analiza glavnih dejavnikov za slabo počutje delavcev je pokazala na težave pri ergonomiji delovnih mest, psiholoških dejavnikih, socialni podpori in obvladovanju dela.

Tako so opredelili prednostna področja v zvezi z reševanjem problematike starejših zaposlenih, ki jih bodo naslovili v prihodnjih letih.

V podjetju bodo v naslednjih treh letih obravnavali te teme: Ergonomija in delovni pogoji, Razbremenitev delavcev zaradi psiholoških zahtev in Povečanje socialne podpore.

Partnerja bosta sodelovala pri načrtovanju in izvajanju promocijskih dejavnosti ter izmenjavi dobrih praks.

2. Ozaveščanje in spreminjanje percepcije v zvezi s starejšimi zaposlenimi

Sprejeli so ukrepe za spreminjanje percepcije med generacijami:

- Kadrovska služba izdela analizo starostne strukture v podjetju in prouči medgeneracijske razlike (literatura, usposabljanje).
- Kadrovska služba v pogovorih z delavci razišče medgeneracijske odnose v podjetju. Poseben poudarek usmeri na oddelke, kjer dela v timu več generacij in so izidi odvisni od skupnega dela.
- V člankih na internem portalu seznanijo s problematiko vse zaposlene ter jih pozove k sodelovanju in strpnosti.
- Podjetje pripravi strategijo udeležbe mladih zaposlenih v storitvenih procesih s pomočjo starejših delavcev – mentorjev.

Začetek izvajanja ukrepov: september 2019. Rok izvedbe: december 2019.

3. Promocijske dejavnosti

Skupaj s sodelujočim partnerjem Steklarna Rogaška so pripravili program promocijskih dejavnosti za ohranjanje psihofizičnega zdravja, motiviranja in zavzetosti starejših zaposlenih.

Glede na razmere v podjetjih in nekatere strateške teme za posamezno podjetje so sestavili program promocijskih dejavnosti za zvečanje delovne zavzetosti starejših delavcev, sestavljene iz tehle sklopov:

- aktivnost za skrb za zdravje z naslovom Skrbimo za lastno zdravje;
- aktivnost za redno razgibavanje med delovnim časom z naslovom Mojih aktivnih 5 minut na dan (aktivacija petminutnih odmorov, kineziološki trening, telovadba);
- aktivnost za prijetno druženje in gibanje v naravi (Afroditin tek, pohod na Donačko goro, kolesarski maraton po dolini Sotle);
- Ergonomija na delovnem mestu: v podjetju so, v sodelovanju z medicino dela, ustanovili skupino za pregled delovnih mest. Delovna skupina ugotavlja in analizira tveganja za izpostavljenost nevarnostim za razvoj bolezni ali za delovno nesrečo na posameznem delovnem mestu. V skladu z izidi analize bodo pripravili akcijski načrt izboljšav, ki se bo izvajal naslednja leta;
- Komunikacija: V podjetju so se osredinili na skupine, v katerih na istem delovnem mestu sodelujejo različne generacije, in z njimi izvajajo delavnice komunikacije. Cilj delavnice je izboljšanje sodelovanja med zaposlenimi in posledično izboljšanje počutja na delovnem mestu. Lotili so se tudi teme »Kdo skrbi za šefa« in v sklopu tega izpeljali dve delavnici z zunanjo sodelavko.

4. Skrb za zdravje starejših zaposlenih

Z objavljanjem poljudnih člankov in informacij ter v sodelovanju z javnimi zdravstvenimi zavodi bodo redno ozaveščali zaposlene o potrebi po skrbi za lastno zdravje. Sklop projekta Skrb za lastno zdravje sestavljajo dejavnosti:

- Boj proti kajenju,
- Meritev krvnega tlaka, sladkorja in sestave telesne mase,
- Promocija programa Svit,
- Dan duševnega zdravja,
- Zdrava prehrana.

V Zdravilišču Rogaška so največja skupina zaposlenih z ergonomsko obremenjujočimi delovnimi mesti zaposleni, ki delajo v administraciji (predvsem pri pisanju izvidov) in skupina balneoterapevtov.

Ti dve skupini sta dobili pisna navodila za ergonomsko izboljšanje delovnega mesta. Za vse zaposlene so pripravili tudi pisna navodila in videonavodila za telesne vaje. Ta navodila so dostopna na inernetnem portalu.

Fizioterapevti enkrat na teden obišejo zaposlene po oddelkih in z njimi izvajajo razgibalne vaje. Izpeljali so delavnico zdravega življenja, na njej so strokovnjaki izpeljali meritve krvnega tlaka in predavanje o zdravem prehranjevanju.

Na portalu in v internem časniku tudi objavljajo članke z vsebino o zdravem življenju s področja prehranjevanja.

Enkrat na teden imajo telovadbo, vaje vodijo fizioterapevti.

V Steklarni Rogaška pa so največja skupina zaposlenih z ergonomsko obremenjujočim delovnim mestom zaposleni, ki delajo na strojih za brušenje in glajenje stekla. Za reprezentativno skupino so izbrali delavnico ročnega brušenja. Skupina za pregled delovnih mest je bila sestavljena iz skupine fizioterapevtov in tehnologov. Po pregledu delovnih mest so nastali Ergonomsko poročilo za delovno mesto brusilec stekla in Navodila za izboljšave na delovnem mestu brusilec stekla. Pripravljena so bila pisna navodila in videonavodila za telesne vaje.

Z Zdravstveno vzgojnim centrom Šmarje so junija pripravili delavnico zdravega življenja. Na njej so strokovnjaki izvedli meritve krvnega tlaka in telesne teže vsem zainteresiranim delavcem v podjetju Steklarna Rogaška. Meritev se je udeležilo 100 zaposlenih.

Septembra je bil organiziran prikaz bolezni debelega črevesa v sklopu programa Svit.

V Steklarni Rogaška so strokovnjaki fizioterapevti enkrat na teden začeli izvajati razgibalne vaje v različnih oddelkih brušenja, glajenja, poliranja in rezanja stekla.

5. Medgeneracijsko sodelovanje

Kadrovska služba z vodji oddelkov je pripravila delavnice z naslovom Odnosi med sodelavci. Ciljne skupine so bili timi, ki jih sestavljajo sodelavci iz več generacij.

V Steklarni Rogaška sta bili izpeljani fasilitacijski delavnici z naslovom Odnosi v timu. Ciljna skupina so bili v proizvodnji zaposleni delavci, starejši od 45 let.

V sklopu športnih in družabnih srečanj so se zaposleni udeležili Afroditega teka.

6. Prilagajanje delovnih mest in delovnega časa

V Zdravilišču Rogaška Zdravstvo so pregledali delovne razmere glede prilagoditve delovnega časa. Ugotovili oziroma spremenili so tudi razpored postopkov masaž in s tem omogočili dodatne počitke in prosti čas za telovadbo med delovnim časom. Poleg tega so zaposlenim v administraciji omogočili odmor za počitek in telovadbo.

V Steklarni Rogaška so pregledali pogoje glede prilagoditev delovnega časa in ugotovili, da imajo delavci možnosti dodatnega počitka pri ergonomsko zahtevnih delih in ob vročinskih obremenitvah. V podjetju že poteka avtomatizacija delovnih procesov, ki bo razbremenila zaposlene na teh delovnih mestih.

7. Vseživljenjsko učenje

V Zdravilišču Rogaška poteka mentorski program med medicinskimi sestrami, laboratorijem in balneoterapevti: po njem se starejši delavci usposablajo za mentorje in nato prenašajo svoje delovne izkušnje na mlajše generacije (pripravnike). V sklopu tega so sklenili pogodbo z Združenjem zdravstvenih zavodov Slovenije, od tam jim pošiljajo pripravnike in njihovi mentorji jih uspešno vpeljujejo v novo delovno okolje.

Tudi v Steklarni Rogaška poteka mentorski program, po katerem se starejši delavci usposablajo za mentorje in nato prenašajo svoje delovne izkušnje na mlajše zaposlene.

Za uspešnejšo promocijo zdravega življenja so v pilotnih oddelkih usposobili 4 delavke za promocijo zdravja med sodelavci.

Ugotovitve

Pri projektu Energija modrosti pravzaprav ne gre za pilotni projekt; oba partnerja, Zdravilišče Rogaška zdravstvo in Steklarna Rogaška, sta se lotila problematike starejših zaposlenih na celotnem spektru področij, povezanih s to problematiko. Pozitivno je, da sta se obe podjetji – ki sta sicer glede dejavnosti, ki jih opravljata, in posledično tudi glede značilnosti delovnih mest zelo različni – problematike odnosa do starejših zaposlenih lotili na usklajenih skupnih temeljih. Skupaj sta opredelili pereča področja, jih razčlenili in oblikovali ukrepe oziroma aktivnosti, s katerimi se bosta problematike lotevali v prihodnje. Sedem sklopov, ki sta jih opredelili, je primernih in tudi precej v skladu s sklopi, ki jih najdemo v Katalogu ukrepov (ergonomija, prilagajanje delovnega časa, mentorske sheme ipd.). V obeh podjetjih so precej specifična delovna mesta, njihova skupna lastnost je telesni napor, pri katerem je tudi s prilagoditvijo in dodatnimi odmori težko zdržati dlje časa (na primer podaljšati zaposlitev tudi po izpolnjenih pogojih za upokojitve). Kar zadeva steklarno, se lahko zanašamo na postopno avtomatizacijo in robotizacijo delovnih mest, v zdravilišču pa bodo terapevtske storitve vedno fizično naporne. S tega zornega kota bi bilo smiselno problematiko starejših zaposlenih reševati tudi z individualnim načrtovanjem karierni poti, pri kateri bi se za starejše, ki so na fizično napornih delovnih mestih, poiskalo manj naporna delovna mesta, na primer v sklopu mentorskih shem.

10. Analiza zaključnega poročila projekta ETI

Sodelujoča podjetja:

ETI Elektroelement, d. o. o.; podjetje, registrirano leta 1989 – vodilni partner

ETI Proplast, d. o. o.; podjetje, registrirano leta 1997 – partner

Racio razvoj HR&M Consulting – svetovalni partner

Kohezijska regija: vzhodna kohezijska regija

Začetek in konec izvedbe dejavnosti:

od 1. 4. 2019 do 30. 6. 2020

Predstavitev krovnih partnerjev:

ETI Elektroelement, d. o. o. (30. 6. 2020 zaposlenih 873 ljudi, od tega 59 % starejših od 45 let in 41 % starejših od 50 let – podatek iz Poročila) – Od leta 1950 pa do danes se je ETI razvil v enega vodilnih svetovnih proizvajalcev rešitev za stanovanjske in poslovne instalacije, distribucijo električne energije za nizko in srednjo napetost ter močnostno elektroniko in polprevodnike, poleg tega pa proizvaja tudi izdelke tehnične keramike, orodja in naprave ter izdelke iz plastike.

ETI Proplast, d. o. o. (30. 6. 2020 zaposlenih 165 ljudi, od tega 69 % starejših od 45 let in 58 % starejših od 50 let – podatek iz Poročila) – Proizvaja in montira izdelke iz plastike, izvaja vse vrste storitev na področju razvoja, izdelave ter vzdrževanja in obnove orodij za potrebe matične družbe in drugih povezanih družb, trži celostne rešitve za izdelke iz plastičnih mas, od koncepta, konstrukcije orodij do proizvodnje ter sestave proizvodov v posamezne sklope. ETI Proplast, d. o. o., ima status invalidskega podjetja.

Podjetje ETI Proplast, d. o. o., je v lasti podjetja ETI Elektroelement, d. o. o. Obe podjetji sta dela skupine ETI, ki je v lasti nizozemske družbe Fuse C.V. in zaposluje v 12 državah 2000 ljudi.

Opis projekta:

Aprila je bila natančno pregledana vsa dokumentacija, povezana s projektom JR Piloti 2018. Člani projektne partnerja so se udeležili operativnih delavnic, na njih so se pripravili za delo pri projektu. Organiziranih je bilo prvih 5 delovnih sestankov, na njih so ožji sodelavci pri pilotnem projektu iskali zamisli za dejavnosti in si razdelili naloge. Po pregledu Kataloga ukrepov za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih in predstavitve različnih zamisli zaposlenih, povezanih s projektom, je bil nato izbranih nekaj okvirnih aktivnosti za projekt. Oblikovana je bila projektna skupina, sestavljena iz članov kadrovske službe,

vodstva, sindikatov in sveta delavcev družb ETI Elektroelement, d. o. o. (vodilni partner) in ETI Proplast, d. o. o. (projektni partner) ter predstavnice podjetja Racio razvoj HR&M Consulting (svetovalni partner), ki je skupaj stela 10 članov. Uskladili so se, da bodo srečanja potekala dvakrat na mesec.

Projektni načrt je vseboval 6 sklopov aktivnosti:

1. oblikovanje vloge »motivatorja aktivnega staranja«;
2. razvoj in implementacija motivacijskih programov za starejše sodelavce ter spodbujanje medgeneracijskega sodelovanja;
3. programi ozaveščanja:
 - vodij (o izzivih vodenja različnih timov in sodelavcev heterogenih generacij);
 - starejših (o možnostih aktivnega staranja, aktivnega dela tudi po izpolnitvi pogojev za upokožitev, razvoja sodobnih kompetenc itn.);
 - mlajše populacije (o medgeneracijskem sodelovanju, vrednosti znanja, ki ga imajo starejši, možnosti obratnega mentorstva itn.).
4. Razvoj in implementacija programov spodbujanja prenosa znanja:
 - programi mentorstva (učinkoviteje izvajanje mentorstva v obeh krovnih partnerjih je najpomembnejše za prenos »tihega« znanja, ki ga imajo starejši zaposleni).
5. Ukrepi v podporo dobrega počutja:
 - tehnike sproščanja, zdrava prehrana in telesna dejavnost (prilagojeno posebnostim zaposlenih s ciljem, da bi bili zdravi in aktivno delali do upokožitve in da bi se zdravo starali po upokožitvi);
 - razvoj e-izobraževanja za izboljšanje ergonomije na delovnem mestu.
6. Interna komunikacija in ozaveščanje o ukrepih spodbujanja aktivnega staranja (z raznimi brošurami, tiskanimi mediji, internim komuniciranjem).

Izpeljane aktivnosti za uresničevanje ukrepov

V daljšem in zelo podrobnem poročilu o izpeljanih aktivnostih so opisane številne aktivnosti, namenjene uresničevanju zastavljenega programa. Čeprav so prav vse opisane smiselne, smo med njimi izbrali le nekaj, ki so po našem mnenju najbolj domišljene (citirano iz Poročila):

Člani projektne skupine so si takoj na začetku projekta postavili cilj, da bodo spodbujali sodelavce in sami prispevali objave o medgeneracijskem sodelovanju za interni časnik Utrip; med projektom so bile te

objave v vsaki številki Utripa. V tistem času so izšla 4 interna glasila Utrip, v njih je bilo objavljenih skupaj 9 člankov o vodenju različnih generacij in medsebojnem sodelovanju. Teme so bile: Medgeneracijsko sožitje – solidarnost – sodelovanje, Medgeneracijsko druženje, Dnevi odprtih vrat, Pet modulov delavnic Zavzeti ASI, Bonton, Vodja se gradi, ne rodi, Sodelavci iz Bosne med nami, Knjiga je kot sekira, Merilci krvnega tlaka na delovnem mestu. Pri pripravi so sodelovali vsi člani projektne skupine, avtorji pa so bili 4 člani projektne skupine, zaposleni pri vodilnem partnerju, in 2 člana projektne skupine zaposlena pri projektne partnerju.

Projektne partner je vodil aktivnosti z oddelkom informacijske tehnologije glede postavitve zaslonov in priprave programa, ki bi omogočal predstavitve dejavnosti in promocije dejavnosti vseh vpletenih služb. Za cilj si je zadal povezavo med vsemi enotami, promocijo kadrovske in drugih projektov na teh zaslonih. Med projektom projekta je bilo po različnih oddelkih nameščeno 8 novih zaslonov, na že obstoječega, pri projektne partnerju ETI Proplast, d. o. o., pa so bile dodajane vsebine iz projekta. Med potekom projekta so na zaslonih objavljali vabila za delavnice, informativne dneve, vse dogodke in dogajanja v zvezi s projektom, redno so predvajali vrednote ETI-ja, brošure, dogodke iz lokalnega okolja na temo zdravja in medgeneracijskega sodelovanja, zadnje mesece od marca 2020 pa tudi vse informacije in obvestila v zvezi s stanjem covid-19, ki so pomembni za vse generacije zaposlenih.

Izpeljano je bilo predavanje OK Consulting, d. o. o., o medgeneracijskem sodelovanju za zaposlene, ki so bili prepoznani kot zaposleni z najvišjim kariernim potencialom in posledično verjetni vodje na različnih ravneh. Vključenih je bilo skupaj 24 zaposlenih, od tega 21 iz podjetja, ki je krovni partner, in 3 iz podjetja, ki je projektne partner. Ker so ti delavci večinoma mlajši, je bil poudarek tudi na vodenju starejših generacij in mentorstvu v obe smeri (prenos znanja z mlajših na starejše in nasprotno).

Izpeljano je bilo usposabljanje za mentorje z naslovom Prenos znanja – metode in pristopi učenja v organizacijskem okolju za 62 zaposlenih – izpeljal ga je svetovalni partner Racio razvoj HR&M Consulting d. o. o. Slušatelji so se urili v učinkovitosti prenosa znanja na sodelavce.

Delavnica Medgeneracijsko in medkulturno sodelovanje. Udeležilo se je 17 vodij različnih ravni. Udeleženci so z igrami spoznavali, kako različno sprejemajo navodila že posamezniki v kolektivu, predavatelj pa je prikazal širšo sliko in predstavil, kako se na ista navodila odzovejo osebe iz različnih generacij in kultur. Delavnica je bila zelo pozitivno sprejeta.

Člana projektne skupine, ki sta začela dejavno opravljati funkcijo motivator aktivnega staranja (zaposleni pri krovnem partnerju) in koordinator aktivnega staranja (zaposleni pri projektne partnerju), sta se udeležila cikla delavnic Zavzeti ASI. Udeleženci so na teh tridnevni delavnicah dobili priročne informacije o demografiji, zakonodaji in promociji zdravja, ki se vežejo tako na starejše kot na vse zaposlene.

Organizirane delavnice za vodje za izvajanje individualnih pogovorov s sodelavci. Gre za uvedbo pogovorov za krepitev odnosov in zaupanja med vodji in zaposlenimi. Pomembno je, da to niso navadni letni pogovori o ciljih in rezultatih, pač pa pogovori vodij različnih generacij s sodelavci različnih generacij. Odločitev za tovrstne pogovore je izhajala iz izidov ankete zadovoljstva zaposlenih, v kateri so predvsem starejši zaposleni z nižjo izobrazbo odgovorili, da niso zadovoljni s komunikacijo z vodji predvsem v terno, da niso dovolj seznanjeni z rezultati svojega dela. Prav tako želijo, kljub daljšem delovnem stažu v podjetju, vodji povedati želje za nadaljnji razvoj svoje kariere.

Sklepni del

Želeni učinek, ki so ga v projektni skupini ob začetku projekta opredelili kot pomembnega, je motivacija za podaljševanje delovne aktivnosti tehničnega osebja oziroma zmanjševanje želje po prezgodnjem prenehanju delovne obveznosti. Njihov cilj so bili stari nad 45 let, ki so vitalni del delovne populacije; s pravočasno pripravo in nadaljevanjem njihovega strokovnega razvoja je mogoče doseči, da se jih veliko več odloči za nadaljevanje dela. Zadnje leto opažajo pomemben napredek v tej smeri, saj vedno več zaposlenih išče informacije o spodbudah za nadaljevanje dela, potem ko izpolnijo prvi pogoj za upokojitve. Ob tem je treba poudariti, da ima pomembno vlogo sprememba Zakona o pokojninskem in invalidskem zavarovanju s svojimi spodbudami, precejšen delež pa tudi strokovne službe v podjetju, ki zaposlenim dajejo informacije.

V zvezi s tem so bili dobro obiskani in sprejeti informativni dnevi za prihodnje upokojence. Želeni učinek je bil tudi zmanjšanje dni bolniške odsotnosti.

»Ob tem ne moremo mimo letošnje situacije zaradi koronske krize. Rezultati višine bolniškega staleža niso primerljivi s preteklim letom, saj je problematika in kombinacija odsotnosti z dela zaradi zdravstvenih razlogov in strahu naredila svoje. Gospodarski položaj je povzročil upad naročil in posledično presežek delovne sile, to trenutno nadomeščamo z agencijskimi delavci. V tem položaju je toliko bolj potrebno medsebojno in medgeneracijsko sodelovanje in spoštovanje, ki je v tem projektu eno temeljnih vodil, in interes vseh projektnih partnerjev je, da bi postalo vodilo delovanja v podjetjih.

Menimo, da čeprav nismo dosegli cilja zmanjšanja bolniške odsotnosti, pa je večina sodelavcev z izpeljanimi aktivnostmi zelo zadovoljna, njihov delovna učinkovitost se je tudi zaradi tega izboljšala.«

Pomen neformalnega druženja je za zadovoljstvo in učinkovitost prav tako pomembno kot dobro medgeneracijsko sodelovanje pri delu. Starejši opažajo, da se čedalje več časa in virov namenja za njihovo

vodenje, učinkovito upravljanje starejših. Spoznavajo, kako pomembni so dobra komunikacija in sodelovanje z mlajšimi generacijami ter zdravo življenje v delovno aktivnih letih – to pripomore k zdravju v letih, ki niso več delovno aktivni. Tudi z obiskom različnih dejavnosti so zadovoljni, čeprav bo treba na tem področju v prihodnje izvajati še več promocijskih in motivacijskih dejavnosti.

Ugotovitve

Projektna skupina, ki so jo v podjetjih ETI Elektroelement kot vodilnem partnerju in ETI Proplast kot projektnem partnerju ter v sodelovanju s svetovalnim partnerjem Racio razvoj ustanovili za zasnovo in vodenje projekta Piloti, je svojo nalogo očitno vzela zelo preiščeno in resno. Pri zasnovi vsebinskih okvirov so veliko upoštevali tudi vsebine, ki jih zajema Katalog ukrepov, in jih smiselno prilagodili značilnostim obeh sodelujočih podjetjih. Med temi je pomembna starostna sestava zaposlenih (59 % zaposlenih v ETI Elektroelement in 69 % v ETI Proplast je starejših od 45 let.).

Določili so vsa področja, ki so posredno ali neposredno vezana na upravljanje starejših zaposlenih (zdravje, ergonomija delovnih mest, mentorstvo v obe smeri, prilagajanje in usposabljanje, medgeneracijsko spoštovanje, obveščanje), in pri tem izpeljali tudi nekaj zanimivih aktivnosti, pri katerih so povezali različna pristopa pri razumevanju in sprejemanju (z igro oziroma primerjavo pri razumevanju navodil). Še posebno pozitivno lahko ocenimo usposabljanje vodilnega strokovnega osebja za vodenje letnih pogovorov s starejšimi zaposlenimi, ki naj zajemajo tudi načrte kariernega razvoja.

11. Analiza zaključnega poročila projekta EDUStar

Sodelujoči podjetji:

Stroka produkt, d. o. o.; podjetje je bilo registrirano leta 1993 – krovni partner

Pro-Bit programska oprema, d. o. o.; podjetje je bilo registrirano leta 1990 – partner

Kohezijska regija: vzhodna kohezijska regija

Začetek in konec izvedbe dejavnosti:

april 2019 – junij 2020

Predstavitev krovnih partnerjev:

Stroka produkt, d. o. o. (31 zaposlenih glede na število ur) ponuja organizacijam poslovne storitve in storitve informacijsko-komunikacijske tehnologije na področjih poslovnih, sistemskih, spletnih in mobilnih rešitev ter poslovne analitike in razvija močno razvojno-programersko ekipo strokovnjakov ter oddelek za raziskave in razvoj (DCC).

Področja: upravljanje informacijske infrastrukture, poslovni program PANTHEON, področja osebne produktivnosti, poslovne analitike in spletnih rešitev ter razvoj programske opreme. Zaposlenih je okrog 60 strokovnjakov. Poleg sedeža podjetja v Radljah ob Dravi imajo svojo poslovalnico še v Kristalni palači v Ljubljani. Sodelujejo s priznanimi proizvajalci programske opreme (Microsoft, HP Inc., HPE, PTC, Altaro, Stirlitz, nopCommerce, DotNetNuke, Datalab). Njihovi naročniki prihajajo iz osemnajstih evropskih držav (iz predstavitev na njihovi spletni strani).

Pro-Bit programska oprema, d. o. o. (23 zaposlenih glede na število ur) ponuja celostne rešitve za poslovno upravljanje z možnostjo nadgrajevanja v skladu s potrebami naročnika. Njihove programske rešitve so primerne za podjetja vseh velikosti. Pozornost namenjajo tehnični podpori in razvoju, zato se število zaposlenih strokovnjakov nenehno povečuje. Pro-Bit deluje v jadranski regiji in ponuja pravilno prevedeno in pravno prilagojeno programsko opremo na treh trgih. Novejše rešitve temeljijo na spletnih tehnologijah, ki omogočajo večjo prilagodljivost programske opreme in tudi zagotavljajo boljšo varnost podatkov. (Povzeto po njihovi predstavitvi na spletu)

Opis projekta:

V podjetjih se zaradi demografskih gibanj in podaljševanja delovne dobe zvišuje starost zaposlenih. Ker se morajo zaradi avtomatizacije procesov zaposleni večkrat priučiti ali celo na novo učiti nekaterih spretnosti, bo treba v podjetja vpeljati ustrezne rešitve, ki bodo omogočale učinkovito prilagajanje starejših zaposlenih.

Zaradi hitrih in stalnih sprememb so ljudje precej obremenjeni na delovnem mestu, saj se morajo neprenehoma izobraževati in prilagajati novim procesom ter zmeraj novim programskim rešitvam, zaradi katerih lažje opravljajo svoje delovne naloge. Ti procesi usposabljanja in prilagajanja pa lahko variirajo od preprostejših pa tudi do zelo kompleksnih, ki jih starejši velikokrat precej težko obvladajo. Ne samo procesi, tudi uporabniški programi se nenehno prilagajajo novim modernim gibanjem in s tem nenehno spreminjajo vmesnike in nabore funkcionalnosti, to pa je lahko precej zapleteno za starejše, ki se težje prilagajajo na spremembe. Vsi ti izzivi lahko pri starejših povzročijo izjemen stres, to pa zmanjšuje njihovo motivacijo na motivacijo nad delovnem mestu in zdravje posameznika.

Zato je projekt usmerjen na problematiko uporabniku prijaznega usposabljanja, kadrovskega razvoja in pridobivanja novih kompetenc z upoštevanjem specifičnih potreb starostnikov.

Projekt ponuja rešitev s sistemom virtualne učilnice in definiranimi procesi za pripravo ustreznih vsebin in podpornih materialov, ki so prilagojeni za učinkovito učenje starejših oseb.

Pri tem lahko pričakujemo tudi večjo motiviranost zaposlenih za učenje, saj se s tovrstnim načinom razbremenijo inštruktorje, oseba pa se lahko uči prilagojeno svojim lastnim sposobnostim. Način učenja poteka preko video vsebin, pri katerem ostane, v primerjavi z suhoparnimi tekstovnimi navodili, tudi občutek osebnega stika, saj oseba, ki prezentira izobraževalno vsebino neposredno nagovarja osebo ki se uči.

Učenje se poleg ustrezno prilagojenega tempa video vsebin, ki so razdeljene na čim krajše lekcije, z namenom ohranjanja pozitivne motiviranosti in občutka napredovanja, dopolnjuje tudi z povzetki v tekstovni obliki in z delovnim zvezkom kjer si lahko učenec beleži opombe, in s tem še hitreje osvoji vsebino (povzeto iz zaključnega poročila)

Načrtovane aktivnosti vsakega od obeh partnerjev:

Stroka produkt d.o.o.:

Predvideni nalogi sta razvoj različnih komponent sistema in njihova vpeljava v lastno podjetje.

Podjetje bo razvilo osnovno aplikativno platformo sistema za izvajanje aktivnosti raziskave in izbralo najustreznejše med obstoječimi aplikacijami za virtualno izobraževanje podprto z video vsebinami. Na izbrani osnovi bodo razviti specifični aplikativni in procesno vsebinski moduli za prilagoditev sistema. Ta aplikativna osnova bo implementirana pri obeh krovnih partnerjih.

Za kreiranje vsebin bo podjetje zagotovilo produkcijski sklop, ki bo omogočal učinkovito izvedbo generiranja prilagojenih izobraževalnih video vsebin. V vsebinskem sklopu bo podjetje na podlagi raziskave najboljših praks kreiranja vsebin, prilagojenih za starejšo populacijo, razvilo koncept najučinkovitejšega podajanja video vsebine.

Poudarek na konceptu kreiranja vsebinah bo čim širša uporabnost in v sklopu tega tudi možnost prilagoditev za starejšo populacijo.

Pro Bit programska oprema d.o.o.:

Kot podjetje, ki se sooča s podobno problematiko in ima trenutno veliko bolj problematično demografsko strukturo v podjetju je idealen partner za izvedbo pilotne rešitve.

Naloge podjetja bodo podpora pri razvoju platforme in testiranju sistema v fazi razvoja ter vpeljava sistema v lastno podjetje; v sklopu tega bodo opravili analizo delovnih procesov in tematik, za katere je treba pripraviti izobraževalne vsebine. Podjetje bo pripravilo vsebinske zasnove, oblikovalo

videoposnetke in spremljevalne dokumente za izbrane vsebine, ki jih bodo smiselno umestili v katalog izobraževanj v lastni virtualni učilnici.

Oba partnerja bosta vpeljala uporabo platforme v svoje podjetje, ozavestila zaposlene o načinu uporabe, evalvirala uporabo in zbrala povratne informacije uporabnikov ter vpeljala potrebne popravke ali dopolnitve.

Izpeljane aktivnosti za uresničevanje ukrepov

V obdobju izvajanja projekta sta obe podjetji izvedli več sklopov dejavnosti v skladu z načrtom. Iz zaključnega poročila je razvidno, da je nekoliko obsežnejši del dejavnosti izpeljalo podjetje Stroka produkt, vendar sta se – predvsem pri vpeljavi v prakso – njuni vlogi dopolnjevali.

V okviru Produkcijskega sklopa platforme je bila opravljena raziskava o učinkovitosti tehnične opreme za kreiranje vsebin.

V vsebinskem sklopu pa je bilo izpeljanih več aktivnosti:

- raziskava izobraževalnega koncepta vsebin za starejšo delovno populacijo;
- interna analiza izobraževalnih vsebin prilagojenih za starejšo populacijo;
- kreiranje vsebin in oblikovanje specifičnega postopka prilagojenega za starejše.

Sledil je proces vpeljevanja sistema za uporabo v podjetju ter testiranje in evalviranje učinkovitosti in vzdrževanja sistema.

Sklepni del

V podjetji Pro-bit programska oprema, d. o. o., in Stroka produkt, d. o. o., so razvili in vpeljali sistem virtualne učilnice prilagojene tudi za starejše. Tehnična implementacija je bila izvedena na platformi Teachable, ki se je izkazala za najučinkovitejšo glede modifikacij in raznovrstnosti uporabe.

Zasnova podajanja vsebine je bila povzeta po zasnovi dobro znane platforme Mentorbox. Na njej se lahko ta koncept s prilagojenimi videovsebinami in podpornim gradivom, ki zajema kratek povzetek vsebine ter beležnico, če je treba, hitro prilagodi različni vsebinski problematiki v podjetju.

Podjetji sta razvili know-how in učinkovito ustvarjanje videovsebin s primernimi podpornimi orodji ter z nakupom tehnične opreme za postavitev mobilnega studia za učinkovito videoprodukcijo.

Pri videoprodukciji se je podjetje Stroka produkt, d. o. o., osredinjalo na višji rang produkcijske opreme, s katero se lahko zagotavlja tudi boljša kakovost videoprodukcije, podjetje Pro-bit programska

oprema, d. o. o., pa se je bolj osredotočalo na cenejše in bolj dosegljive naprave in aplikacije za dodatno obdelavo, ki je lahko še vedno primerna za večino predvidenih scenarijev.

Obe podjetji uporabljata razvito platformo in opremo za kreiranje in predajo izobraževalnega materiala različnim udeležencem v podjetju in potencialno tudi zunaj njega. Platforma že zajema materiale, ki so bili ustvarjeni ob vpeljavi sistema v produkcijo v interno okolje podjetij.

Ta postavljeni sistem omogoča obema podjetjema stalno dodajanje novih vsebin, ki se bodo izkazale za primerne in strateško pomembne pri reševanju izobraževanja starejšega strokovnega osebja pa tudi drugih zaposlenih ter drugih deležnikov v podjetju.

Ugotovitve

Ker izvedenih aktivnosti in njihove izpeljave ne moremo preveriti v praksi, lahko naše ugotovitve temeljijo zgolj na predloženem zaključnem poročilu.

Iz poročila lahko razberemo, da sta obe sodelujoči podjetji kar najbolj sledili temeljnim zamislim in ciljem javnega razpisa Pilotni projekti razvoja in uvedbe inovativnih rešitev za ohranjanje zavzetosti, produktivnosti in učinkovitosti starejših zaposlenih. Tako pri predstavljenih izhodiščih in utemeljevanju projekta kot pri samem snovanju aktivnosti sta obe podjetji ubirali pristope, skladne s samo zasnovo projekta ASI pa tudi s temeljnimi izhodišči oblikovanja ustreznih ukrepov. Pri izvedbi sta se medsebojno dopolnjevali tudi glede na sorodna področja aktivnosti obeh podjetij. Pozitivno lahko ocenimo tudi vpeljavo ustvarjenih izdelkov, namenjenih usposabljanju starejših zaposlenih, v lastni podjetji pa tudi možnost ponujanja izdelanih platform drugim zainteresiranim.

VREDNOTENJE CIKLA DELAVNIC ZAVZETI ASI 2020

Vrednotenje kakovosti in izvedbe cikla delavnic Zavzeti ASI je v skladu z evalvacijskim načrtom. Pri vrednotenju delavnic v zadnjem letu smo se osredinili na posebnosti ter razlike v primerjavi s prejšnjimi izvedbami, predstavljene bodo vsebinske in izvedbene značilnosti ter zadovoljstvo in mnenje udeležencev, ki so bili pridobljeni z evalvacijskim vprašalnikom. Ugotovitve o zasnovi novega cikla delavnic so bile podane leta 2019 in tokrat ne bodo v središču analize. Pri vrednotenju delavnic leta 2020 so bila upoštevana evalvacijska vprašanja, kot so bila postavljena v evalvacijskem načrtu.

Letošnji cikel delavnic je bil sestavljen iz šestih enodnevnih modulov s temile vsebinami:

Zakonodaja – pravni in sistemski vidik ter starejši zaposleni; Promocija, odnos, zaznave in starejši zaposleni; Zdravje, delovno okolje in starejši zaposleni; Strokovni in osebni razvoj starejših zaposlenih; Dan navdihujočih dobrih praks ter Spremembe in prenos naučenega v prakso. Izpeljane so bile od septembra do novembra 2020. Cikla delavnic se je udeležilo 22 izbranih kadrovskih delavcev in vodilnih iz podjetij in drugih organizacij. Pogoji za pridobitev potrčila Glasnik razvoja starejših zaposlenih je bila 75-odstotna navzočnost. Med izbranimi je bilo 13 takih udeležencev. Vsaka delavnica je imela teoretični in praktični del, na usposabljanju pa naj bi udeleženci pridobili znanje in prenesli dobre prakse v svoja podjetja.

Na podlagi odgovorov udeležencev v anketnem vprašalniku sklepamo, da je bilo med njimi največ kadrovskih delavcev (49,2 %), sledijo zaposleni brez vodilne funkcije (16,4 %), direktorjev/lastnikov podjetij je bila slaba desetina (9 %), vodij drugih organizacijskih enot 6 % in zaposlenih, ki se niso uvrstili v predlagane kategorije, petina (19,4 %) vprašanih. Porazdelitev odgovorov kaže, da med udeleženci prevladujejo posamezniki, ki imajo vodilno ali kadrovsko funkcijo ter da so se izobraževalnega cikla udeležili zato, da bi pridobljeno znanje in rešitve v zvezi z večjo udeležbo zaposlenih po 45. letu starosti uveljavili v svojem delovnem okolju oziroma v organizaciji/podjetju, kjer delajo. Po navedbah nosilca naloge se je zadnje leto zelo povečalo število udeležencev iz javnega sektorja, še vedno pa prevladujejo tisti iz podjetij v zasebni lasti.

Udeleženci so bili zaposleni največkrat v srednje velikih podjetjih (od 50 do 250 zaposlenih), sledijo udeleženci iz malih podjetij (do 50) in mikropodjetij (do 10 zaposlenih), najmanj je bilo tistih iz velikih gospodarskih in negospodarskih sistemov (več kot 250). Zastopanost gospodarskih panog med izbranimi pa je bila manj enakomerno porazdeljena. Prikazujemo jih po padajočem vrstnem redu: izobraževanje in

svetovanje (31,3 %), industrija in rudarstvo (25,4 %), javni sektor (19,4 %), finančne, tehnične in poslovne storitve (14,9 %), stanovanjske in komunalne dejavnosti (7,5 %), najmanj pa je bilo zaposlenih v trgovini (1,5 %). Naj opozorimo, da nekatere dejavnosti (kmetijstvo in ribištvo, gozdarstvo, vodno gospodarstvo, gostinstvo in turizem ter obrti in osebne storitve), ki zaposlujejo precejšen del starejših, niso bile zajete. Smiselno bi bilo poskrbeti za ustrezno promocijo projekta tudi v teh dejavnostih, še posebno tistih, v katerih so zaposleni starejši in tudi manj izobraženi.

O razlogih za udeležbo na izobraževalnih dogodkih so bili udeleženci posebej vprašani. Odgovorili so, da so se povečini odločili za izobraževalne module zaradi velikega deleža starejših v podjetju. Nekaj jih je odgovorilo, da je bil razlog za to pričakovano povečanje števila starejših v prihodnosti, manj pa lastno izobraževanje.

Kljub načrtu, da bosta izpeljana dva cikla delavnic (spomladanski in jesenski), je bil, zaradi epidemiološkega stanja v dogovoru z Ministrstvom za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti, izveden le jesenski cikel. Od šestih je bilo evalviranih pet delavnic. Usposabljanje je potekalo v prostorih M hotela, v Ljubljani.

V nadaljevanju je zapis vrednotenja posameznih delavnic na podlagi opazovanja in dogovorjene metodologije.

Zakonodaja – pravni in sistemski vidiki ter starejši zaposleni

9. 9. 2020

Predavatelja: Predavatelj 9 in predavatelj 10

Predavatelj 9 je predstavil svoje bogate izkušnje s področja starejših zaposlenih z različnih zornih kotov: pravnega, socialnega, ekonomskega in izobraževalnega. Predavatelj je odličen poznavalec tudi systemskega vidika staranja delovne sile. Kot je navedel, si je znanje pridobil v državnih ustanovah (MDDSZ) pa tudi v raziskovalnih ustanovah doma in v tujini (Ekonomska fakulteta, Pravna fakulteta, v tujini Working group of aging issues). Veliko pozornosti je namenil vsebini, ki zadeva državo blaginje, ter vplivom družbeno-ekonomskih sprememb na socialno varstvo višjih starostnih kategorij. Predstavitev je podprl z raziskovalnimi ugotovitvami doma in v tujini, statističnimi podatki in praktičnimi primeri.

Predavatelj 9 je diplomirani pravnik, ki se je osredinil na delovnopravno področje. Poudaril je nekatere vidike delovanja trga dela v povezavi s sistemi socialne varnosti. Praktični zgledi, ki so jih predstavili udeleženci modula, ter vprašanja v zvezi s tem je interpretiral z zornega kota temeljnih zakonov na tem

področju: Zakona o inšpekciji dela, Zakona o inšpekciji dela (ZID-1), Zakona o delovnih razmerjih (ZDR-1), Zakona o inšpekciji dela (ZID-1) itn.

Cilj delavnice: Seznanitev udeležencev z zakonodajnopравnim okvirom ukrepov, ki se nanašajo na starejše delavce; predstavitev določb zakonov, ki so s stališča delodajalcev relevantne pri upravljanju starejše delovne sile; pridobitev temeljnega znanja za razumevanje trga dela na področju demografije in staranja prebivalstva in seznanitev, kako se lahko v podjetjih izpeljejo prilagoditve delovnih procesov starejšim zaposlenim ter zanje vpeljejo ukrepi, ki bodo v skladu z zakonodajo.

Metode dela:

V sklopu modula Zakonodaja – pravni in sistemski vidiki ter starejši zaposleni sta predavatelja predstavila vpliv demografskih gibanj in digitalizacije na pojmovanje dela ter upokojevanje; primerjala sta zmožnosti (prednosti in slabosti različnih generacij) z vidika dela, in v sklopu tega orisala status starejših ter njihove pravice in manevrski prostor, ki ga ponuja delovnopравna zakonodaja. Izhodišče predstavitve predavatelja 10 so bile demografske in tehnološke spremembe, ki bodo vplivale na sisteme socialne varnosti in pomembno spremenile način življenja. Predavatelj je opisal štiri modele industrijske revolucije, ki imajo socioekonomske, družbene, industrijske in individualne učinke. V povezavi s tem je posebej poudaril pomembnost medgeneracijske enakopravnosti, kar je eden temeljnih ciljev projekta Celovite podpore podjetij za aktivno staranje delovne sile. Pričakovane pozitivne in negativne spremembe v družbi je vedno interpretiral z zornega kota starajoče se družbe.

Vedenjske in delovne značilnosti generacije starejših (t. i. veteranov) je primerjal s tistimi, ki jih izkazujejo nižje starostne kategorije (generacija X, milenijci in baby boomerji) v perspektivnem smislu. Utemeljil je, kaj so prednosti vsake starostne skupine in zakaj se morajo pri delu povezovati. Pozitivni učinek medgeneracijskega povezovanja je zelo dobro ponazoril s praktičnimi primeri slovenskih podjetij, na primer. Adria, Petrol, UNIOR, Hidria itn.

Delovnopравna zakonodaja je bila osvetljena z zornih kotov mehanizmov upravljanja, učinkov upravljanja in nadzora zaposlenih po 45. letu starosti. Predstavljene so bile tudi finančne implikacije in pojasnjene spodbude, ki jih država ponuja za ohranjanje delovnih zmogljivosti kategorij starejših.

Posebnost modula je holistični pristop – v povezavi z delovnopравno zakonodajo so bile integrirane vsebine: zdravje, ergonomija, razvoj kompetenc, znanja in spretnosti zaposlenih, medgeneracijsko povezovanje. Za vsako področje je bilo podanih nekaj primerov.

Pri izvedbi modula sta se predavatelja dopolnjevala – pri teoretsko zasnovanem delu in praktičnem. Kombinirala sta najpogosteje uporabljene metode: predavanje, diskusijo, delo v skupinah. Razlago sta popestrila s humorjem iz vsakdanje prakse, to je spodbudilo večjo zavzetost udeležencev. Izpeljala sta tudi interaktivno igro, pri kateri so sodelovali vsi navzoči. Rezultati so bili predstavljeni in analizirani v skupini. Zaradi izjemno zanimivega podajanja vsebin obeh predavateljev so udeleženci spremljali modul z velikim zanimanjem. Tudi sami so podali primere in izpostavili probleme iz delovnega življenja. Vsak udeleženec je po končani delavnici dobil e-gradivo (predstavitev), uporabno pri nadaljnjem delu v podjetjih in drugih organizacijah.

Pred začetkom delovne skupine predlagamo, da se udeleženci na kratko predstavijo predavateljem, predvsem da predstavijo svoje delovno okolje (podjetje, panoga, velikost, lastninska sestava, izzivi pri delu s starejšimi itn.).

Zdravje, delovno okolje in starejši zaposleni

23. 9. 2020

Predavatelja 11 in 12

Predavatelj 11 je specialist medicine dela, prometa in športa, zaposlen na Zavodu za varstvo pri delu. Med specializacijo je bil dejaven na različnih področjih medicine dela. Del njegovega strokovnega spopolnjevanja je potekal na univerzi Leuven v Belgiji, kjer se ukvarjajo predvsem z izgorelostjo na delovnih mestih ter sistemi za odkrivanje novih poklicnih bolezni. Trenutno se v sklopu doktorskega študija na Medicinski fakulteti Univerze v Ljubljani v ukvarja z vplivi izmenskega dela na zdravje zaposlenih. V vsakodnevni klinični praksi s programi promocije zdravja in preventivnimi zdravstvenimi pregledi dejavno sodeluje pri oblikovanju ukrepov za ohranjanje zdravja starajoče se delovne populacije v podjetjih.

Predavateljica 12 je psihologinja, zadnja štiri leta zaposlena na Zavodu za varstvo pri delu. Leta 2013 je na Univerzi v Warwicku opravila podiplomski modul Career Coaching and Counselling. Poleg osnovne dejavnosti opravljanja psiholoških pregledov v medicini dela od leta 2011 izvaja preventivne delavnice, seminarje in treninge z vsebinami prepoznavanja in obvladovanja psihosocialnih tveganj na delovnem mestu, preventive, prepoznavanja in protokola ukrepov na področju mobinga in nasilja tretjih oseb, tehnik sproščanja, medgeneracijskega povezovanja in prenosa izkušenj med zaposlenimi ter prilagajanja delovnega okolja značilnostim aktivne delovne populacije v različnih življenjskih in kariernih obdobjih. (Iz predstavitev predavateljev)

Cilj delavnice:

Modul ima dva temeljna cilja: predstaviti fiziološke in psihološke spremembe populacije po 45. letu starosti ter predlagati rešitve, ki jih ponujata obe disciplini: medicina in psihologija.

Vsebina in metode dela:

Delavnica je bila izpeljana v dveh delih.

Predavatelj 11 je v medicinskem vsebinskem sklopu predstavil širok pregled bolezni in fizioloških ovir, značilnih za starejše. Predavatelj je opozoril, da so poleg bolezni pri starejših pogostejše tudi poškodbe. Posledice teh so: pogostejša bolniška odsotnost, invalidnost, tveganje, nezmožnost za opravljanje nekaterih delovnih nalog in zgodnje upokojevanje. Vsebinski sklop se je sklenil z rešitvami, ki zmanjšujejo tveganje in blažijo negativne posledice, predvsem s promocijo zdravja in poklicno rehabilitacijo. Predavatelj se je na delavnici najprej seznanil s pričakovanji udeležencev, z njihovimi vprašanji in že med predstavitvijo ponudil nekatere odgovore.

Pri izvedbi modula je bil predavatelj zelo prožen, je upošteval in integriral na novo nastale razmere oziroma epidemiološko stanje. Poudaril je, da je skupina starejših najbolj ogrožena in ranljiva. Nadrobno je predstavil ukrepe NIJZ, namenjene varstvu pri delu te starostne kategorije. Poudaril je tudi nekatere druge rešitve, ki so relevantne za ohranjanje zdravja, z vidika specifične zdravstvene zakonodaje in rešitve, ki jih kot dobra praksa ponujajo tuja podjetja.

V drugem vsebinskem sklopu so bile izpostavljene kognitivne spremembe v obdobju od 45. do 70. leta starosti. S praktičnimi primeri so bile ponazorjene kvantitativne in kvalitativne spremembe ter iz tega izhajajoči medgeneracijski izzivi, karierni razvoj starejših, predvsem pa tudi njihove prednosti in potencial. Predavateljica 12 je posebno pozornost namenila izzivom, ki so jih udeleženci izpostavili v drugem delu modula.

Po vsakem vsebinskem teoretičnem sklopu je sledil praktični del. Za delo v skupinah sta predavatelja pripravila posebno gradivo (primer, vprašanja, smernice). Udeleženci so delali v petih skupinah. Ugotovitve vsake skupine so bile predstavljene in se je o njih razpravljalo v širši skupini. Oba predavatelja sta pozorno spremljala razpravo udeležencev, podala sta argumente stroke ter morebitne manj znane ali alternativne poti in rešitve. Kljub spoštovanju ukrepov (oddaljenosti, prostorska distanca) so bili udeleženci zelo motivirani za sodelovanje in so se povezovali med seboj. Oba predavatelja sta na koncu svojo predstavitev ponudila kot gradivo.

Predlogi: Vsebina modula je bila zanimiva in aktualna, nekaj udeležencev je postavilo veliko vprašanj. Oba predavatelja sta se odzvala tako, da sta podrobno in korektno odgovorila nanje in na pojasnila posameznikom. Včasih se je razvila tudi razprava, ki je presegla vsebinski okvir modula, zato predvideni čas ni bil upoštevan. Ker je trajal modul precej dlje, kot je bilo predvideno, je do konca izvedbe ostala slaba tretjina udeležencev (številni so se opravičili in prej zapustili seminar). Tako vsi niso poslušali sklepnega dela drugega vsebinskega sklopa, ki je bil pomemben. Predlagamo, da se v prihodnje predavatelji držijo časovnega načrta in upoštevajo čas za izvedbo delavnice pa tudi čas za odmor, ki je nošenja mask še kako pomemben.

Dan navdihujočih dobrih praks

29. 9. 2020

Predavateljici 13 in 14

Predavateljici sta v zelo sproščenem in navdihujočem ozračju predstavili različne konkretne dobre prakse na področju starejših zaposlenih v podjetjih. Pri tem jima je z dobro pripravljenim slikovnim gradivom uspelo animirati tudi udeležence za aktivno sodelovanje.

Uporabili sta zanimivo in preskušeno metodo razdelitve udeležencev v manjše skupine, v katerih so udeleženci sami igrali vloge voditeljev razprave pa tudi razpravljavcev. V vsaki skupini so identificirali primere dobrih praks iz lastnih izkušenj, si jih med seboj delili, primerjali in jih vrednotili. Spoznavanje različnih dobrih praks in primerjava teh sta bila zagotovo zelo primerni orodji za učenje, spoznavanje in razumevanje.

Po koncu dela v skupinah (ki je potekalo v dveh krogih) sta predavateljici vodili sklepni razpravi, v katerih sta udeležencem pomagali pri razumevanju povezav, razlik in medsebojnih razmerjih med posameznimi obravnavanimi primeri dobrih praks. S tem sta pomagali razumeti, zakaj je dobro in potrebno deliti dobre prakse.

Sledil je odkrit pogovor o izzivih razvoja in vključevanja starejših zaposlenih. Voditeljici sta znali postavljati vprašanja, ki so spodbudila živahno razpravo, obenem pa tudi suvereno odgovarjati na vprašanja, ki so jih postavljali udeleženci.

Ob koncu delavnice so se udeleženci seznanili z zakonitostmi in pravili t. i. predstavitve Perfect Pitch, namenjene treningu samozavestnega javnega nastopanja.

Ocena: Delavnica je bila pripravljena in izpeljana na visoki kakovostni ravni in je v celoti zadostila merilom, ki jim sledijo delavnice Zavzeti. Udeleženci so nedvomno odšli bogatejši za informacije o možnih praksah in pristopih upravljanja starejših zaposlenih, njihovih primerjavah in vrednotenju.

Obvladovanje sprememb včeraj, danes, jutri in starejši zaposleni

6. 10. 2020

Predavateljica 15

Predavateljica je zasnovala delavnico kot zanimivo in v vseh fazah interaktivno spoznavanje temeljnih značilnosti in pojmov, ki opredeljujejo spremembe in soočanje z njimi oziroma njihovo obvladovanje. V zelo dobro pripravljene predstavitvi je udeležence seznanjala z osnovnimi modeli in pri vsakem od njih spodbujala razmisleke, primerjave in opisovala praktične primere.

Za začetek je udeležence pozvala, naj skušajo pojem »sprememba« opisati s čim več asociacijami. Tako se je na tabli hitro znašel niz zanimivih pojmov, pozitivnih in negativnih, ki udeležence spominjajo na spremembe. Med pozitivnimi so se znašli: nagrajevanje, motivacija, uspeh, sodelovanje, napredek, cilj, prilagajanje, učenje, izzivi, proces, pogum, med negativnimi pa: strah, stres, omejitve, negotovost.

Nadaljevala je s predstavitvijo zgodbe o orlu, ki se mora na stara leta znebiti odvečnih oziroma iztrošenih orodij, da bi lahko znova zaživel polno življenje ujede. Kaj nas zgodba o orlu uči? Premagati je treba samega sebe pri ozaveščanju, da je sprememba potrebna, se čemu odreči, da lahko nastane nekaj novega in da ta preobrazba lahko poteka tudi v bolečini; imeti pogum in zavestno zaupanje.

V nadaljevanju je predavateljica predstavila Lewinov trifazni model sprememb (Lewin, 1947):

1. faza: Odmrznitev

»Temeljna nagnjenost ljudi je, da iščejo okolje (situacije), v katerem se počutijo razmeroma varni ter imajo občutek nadzora. Pri svoji umestitvi povezujejo svoj občutek identitete z okoljem. To ustvarja občutek lagodja in vse različice, celo tiste, ki lahko prinesejo pomembne koristi, bodo povzročile nelagodje. Iz tega 'zamrznjenega' stanja se je težko premakniti, saj to zahteva določen trud. Praviloma to zahteva metode 'PORINI' in 'POTEGNI'; prve zagotavljajo premik, druge ohranjajo gibanje. Prva faza tako od posameznika zahteva, da sprejme spremembo kot nekaj nujnega, da bi lahko zrušil obstoječe strukture, preden ustvari nove načine delovanja.«

2. faza: Spreminjanje (prehod)

»Druga faza od posameznika (ali organizacije) pričakuje razumevanje spremembe in prevzemanje, učenje novega vedenja /.../. Prehodi zahtevajo čas. Če imamo v mislih organizacije, je v času sprememb ustrezno vodenje izjemno pomembno /.../.«

3. faza: Vnovična zamrznitev

»Zadnja faza pa je namenjena utrditvi spremembe. To je faza, ko je treba znova pognati korenine in zasnovati novo mesto stabilnosti. Tudi ta faza je lahko zelo počasen proces in se ne zgodi čez noč.

Ima pa tudi svoje pasti, saj se zlasti v sodobnih organizacijah rado zgodi, da ta faza ni nikoli dovršena, saj je na obzorju že nova sprememba. Tako organizacije zapadejo v stanje šoka sprememb, ko je v čakanju na naslednjo spremembo učinkovitost zelo nizka, splošna morala pa zrcalo rekla: Saj nima smisla.«

V nadaljevanju je predavateljica predstavila t. i. 6 ključev za uvajanje pozitivnih sprememb, povzet po Rosabeth Moss Kanter, med katerimi so ključne tri: 1) pri uvajanju sprememb je treba imeti pred sabo širši kontekst, »veliko sliko«; 2) za uvajanje sprememb je potrebo sodelovanje vseh, ki bodo spremembe občutili – ustvarjati je treba partnerstva; 3) pri uvajanju sprememb je treba biti vztrajen in nikdar ne odnehati.

V nadaljevanju je predavateljica predstavila nekaj raziskav, ki naslavljajo zaznave, zaposlovanje, izobraževanje in motivacijo starejših (zaposlenih).

1. 50+ ni ovira, je dobra izbira

Avtorji so na vzorcu 82 delodajalcev preverjali njihov odnos do zaposlovanja starejših. Med drugim je bil zanimiv podatek, da delodajalci, zajeti v raziskavo, med metodami in ukrepi za ravnanje s starejšimi zaposlenimi skoraj v polovici primerov izvajajo dva pomembna ukrepa: Starejši zaposleni so mentorji mlajšim in/ali novim zaposlenim in Spodbujamo prenos znanja med različnimi generacijami zaposlenih v naši organizaciji.

2. Stanje in mnenje o izobraževanju starejših zaposlenih v Sloveniji

Avtorji so na vzorcu 61 zaposlenih postavili raziskovalna vprašanja:

- 1) Ali se starejšim zaposlenim zdi, da jim delodajalec omogoči dovolj izobraževanja na delovnem mestu?;
- 2) Ali se starejši zaposleni želijo udeleževati izobraževanja na delovnem mestu?;
- 3) Ali se zdi starejšim zaposlenim dodatno izobraževanje uporabno? Okrog 60 % vprašanih je na vprašanja odgovorilo pritrdilno.

3. Posameznik na trgu dela po 50. letu. Avtorji so izvedli s 15 udeleženci, starimi od 50 do 60 let, polstrukturirane intervjuje. Vprašanja so se nanašala na diskriminacijo zaposlenih glede na starost. Poglavitna ugotovitev po mnenju anketiranih je, da starostna diskriminacija v Sloveniji obstaja.

4. Zaznavanje starejših zaposlenih glede prilagajanja organizacij na njihove potrebe.

Vzorec 52 zaposlenih, starejših od 50 let. Vprašanje: kako starejši zaposleni zaznavajo ukrepe prilagajanja organizacij na njihove potrebe?

5. Kakšna je motivacija starejših zaposlenih. Sodelovalo je 114 starejših zaposlenih.

Čas delavnice je bil razmeroma omejen, zato predavateljica ni mogla navedenih raziskav. Pripravila pa je izčrpno gradivo, ki ga je dala vsem udeležencem. V njem se lahko tisti, ki jih to zanima, natančneje seznanijo z vsebinami in ugotovitvami raziskav.

Ocena: Delavnica je bila zelo dobro pripravljena in vodena. Predavateljica je zavzeto in izčrpno predstavila vsebine, izjemno pomembne za širjenje obzorja kadrovskega delavstva, ki se bodo soočali s problematiko starejših zaposlenih: gre za soočanje s spremembami in upravljanje teh. Predstavljeni modeli in primeri, povzeti iz raziskav, so nazorno predstavili pomemben del spektra značilnosti, ki so starejšim zaposlenim skupne ter jih morajo zaposlovalci in v njihovem imenu kadrovske delavce poznati in razumeti, da jih bodo lahko primerno naslovili.

Pri vrednotenju delavnic smo upoštevali tudi mnenje udeležencev cikla delavnic Zavzeti ASI. Analizirali smo vprašalnik, ki so ga udeleženci izpolnili ob koncu vsake delavnice.

Splošni vtis udeležencev o izbrani vsebini, pripravljenem gradivu, smiselnosti poteka, informiranju – pred usposabljanjem in po njem je bil pozitiven. V nadaljevanju predstavljamo mnenja udeležencev o posameznem sklopu.

Preglednica 16: Mnenje udeležencev o vsebini, ciljih delavnice, strukturi, metodi dela, pripravljenem učnem gradivu

Koliko se strinjate z naslednjimi trditvami?				
	Nikakor se ne strinjam	V glavnem se ne strinjam	V glavnem se strinjam	Popolnoma se strinjam
Vsebina delavnice je bila primerna	0	1	20	46
Cilji delavnice so bili jasno izraženi	0	3	22	42
Struktura poteka delavnice je bila smiselna	0	2	21	44
Uporabljene metode dela so bile primerne	0	3	21	43
Učno gradivo je bilo koristno in uporabno	0	4	21	42
Delavnica je izpolnila moja pričakovanja	0	4	24	39
Na delavnici sem pridobil/-a nova znanja in informacije	0	2	25	40
Predstavljene vsebine mi bodo olajšale in izboljšale delo	0	5	27	35

Vir: Podatki Vrednotenja programa ASI

Udeleženci so podali svoje mnenje tudi o kakovosti izvedbe in razumljivosti posameznega modula. Podano je bilo mnenje o delu vsakega predavatelja oziroma modula (kjer je bilo več predavateljev). Število udeležencev, ki je odgovorilo na to vprašanje, je bilo različno zaradi večje ali manjše udeležbe na posameznem modulu.

Preglednica 17: Zadovoljstvo udeležencev s predavatelji posameznih modulov

Zaradi anonimnosti imen izvajalcev delavnic je preglednica v arhivu ACS

Vir: Podatki Vrednotenje programa ASI

Glede razumljivosti vsebine so bili udeleženci bolj zadovoljni z razlago predavatelja 3, predavatelja 2 in Predavateljico 15. Zelo podoben je vrstni red izraženih mnenj zadovoljstva s posameznimi izvajalci. Ocena udeležencev se ujema s kvalitativnim vrednotenjem, kakršnega so opravili evalvatorji; pri tem smo podrobneje ovrednotili posamezne elemente modulov. Zadovoljstvo s posameznim izvajalcem je povezano tudi z uporabnostjo vsebin, ki so jo udeleženci pridobili med usposabljanjem. Prevladujoče odgovore udeležencev lahko razvrstimo v tri kategorije: prispevek posameznega vsebinskega sklopa k splošnemu izboljševanju stanja in ozaveščanju zaposlenih in vodstva o pomenu strateškega pristopa k upravljanju zaposlenih, uporabnost modulov za delo s starejšimi in uporabnost modulov za osebno rast udeležencev.

Cikel delavnic je potekal v dveh prostorih M hotela, prvi v kletnih prostorih in drugi – v pritličju. Udeleženci so bili nekoliko kritični do prostora in razmer za delo med izvedbo učnega procesa. Mnenja o tem, kateri prostor bi bil primernejši za pripravo prve oziroma druge delavnice, so bila različna. Eni so bili kritični do tega, da je bilo v kletnem prostoru premalo svetlobe, pritoževali so se nad pomanjkanjem čistega zraka. Drugim se je zdel prostor v pritličju neustrezen; menili so, da je bilo premalo prostora, mize so bile premajhne in zdelo se je, da je zaradi tega delo v skupinah oteženo. Ta kritičnost do prostora in delovnih razmer sta prišla do izraza tudi pri vrednotenju posameznih elementov organiziranja delavnice.

Sicer so bili navzoči zadovoljni in so zelo visoko ovrednotili druge sestavine: obveščanje udeležencev pred začetkom izobraževanja, trajanje izobraževanja, izbrani termin, urnik in razporeditev vsebin, upoštevanje potreb in interesov udeležencev.

Za razliko od dozdajšnjih izvedb verjetno zaradi omejitev pri izbiri predavateljev ni bilo predavateljev iz tujine. V tem so bili udeleženci zadnjega cikla nekoliko prikrajšani. Predavatelji iz tujine so v preteklosti vnesli nove vsebine in način dela.

Kljub novim, nepričakovanim okoliščinam so bile delavnice korektno izpeljane. Dosegle so svoj namen, kar zadeva podajanje znanja in spretnosti, uporabne so bile za organizacije in podjetja, kjer so udeleženci zaposleni, skladne pa so bile tudi s cilji projekta ASI. Izbrani vsebinski sklopi so zajeli celotno problematiko staranja delovne sile in izzive populacije po 45. letu starosti. Cikel delavnic je bil zasnovan holistično, zato je smiselno, da so se posamezniki udeležili celotnega cikla in pridobili znanje iz vseh ponujenih sklopov.

Tudi v letu 2020, tako kot leto poprej, so udeleženci želeli ohraniti stike po končanem ciklu. Menili so, da bi izmenjava izkušenj in posvetovanje s kolegi na istem ali podobnem področju lahko pozitivno vplivala na kakovost dela in olajšala vpeljevanje novosti, ki so jih med seminarjem izpeljali v praksi.

SKLEPNI DEL

Ugotovitve

Naloga vrednotenja programa ASI je štiriletna naloga (2017–2020), namenjena spremljanju in evalviranju projekta ASI (2017–2022), ki jo vodi in izvaja Javni sklad. Namen vrednotenja je ugotoviti učinkovitost projekta pri opolnomočenju starejših zaposlenih na delovnem mestu, ohranjanju dela in podaljševanju delovne dobe, kar je v skladu z aktualnimi nacionalnimi dokumenti in razmerami na trgu dela.

Program in naloga vrednotenja programa se osredotočata na skupino starejših zaposlenih, ki so opredeljeni kot zaposleni, starejši od 45 let, zlasti pa starejši od 50 let. Uradna upokojitvena starost se v mnogih državah članicah zvišuje, zato se bodo številni delavci verjetno srečevali z daljšo poklicno potjo, daljšo izpostavljenostjo nevarnostim pri delu ter spreminjajočim se delovnim okoljem. Ocena je, da bodo do leta 2030 v številnih državah zaposleni, stari od 55 do 64 let, sestavljali 30 % ali več aktivne delovne sile. Hkrati pa so starejši pomemben potencial na trgu delovne, saj je v nekaterih dokumentih, ki regulirajo trg dela, poudarjeno, da bo omejena ponudba delovne sile v naslednjih letih omejitveni dejavnik za gospodarsko rast (Vasle, 2016)

Evalvacija (vrednotenje) je bila zasnovana formativno (sprotno) in sumativno. Prva se je začela izvajati že v zgodnjem stadiju, med načrtovanjem programa in poznejšim potekom – del tega je bil že podan v obliki vmesnih poročil. Sprotna evalvacija je bila namenjena predvsem neposrednim izvajalcem in naročnikom projekta, zato da bi se sproti podale pomembne informacije o poteku programa, prednostih in slabostih posameznih aktivnosti programa. Sumativna evalvacija pa ponuja presojo ob koncu vrednotenja, zajema retrospektivne podatke ter ponuja širšo refleksijo in interpretacijo – pri tem je lahko podlaga za odločanje o nadaljevanju dela in izpeljavo aktivnosti.

Z uporabo podatkov, ki smo jih dobili na podlagi vnaprej določene metodologije, smo skušali v sklopu sumativnega vrednotenja podati širšo sliko o izvedbi, odgovoriti na vnaprej postavljena vprašanja, opozoriti na prednosti in pomanjkljivosti posameznih faz ter interpretirati ugotovitve v luči celotnega projekta.

Pri tem smo sledili temeljnim merljivim smernicam in ciljem:

- koliko program pripomore h krepitvi kompetenc starejših zaposlenih;
- ozaveščanje delodajalcev o negativnih gospodarskih gibanjih in potrebnih prilagoditvah;
- koliko program zagotavlja podporo delodajalcem za učinkovito upravljanje starajoče se delovne sile.

Pri spremljanju uresničevanja ciljev smo kombinirali primarne in sekundarne podatke in vire ter integrirali metode spremljanja, ki se navadno uporabljajo v evalvacijskih študijah.

Vrednotenje programa ASI se konča dve leti pred predvidenim koncem programa in ima zato pomembno vlogo pri nadaljevanju in dokončevanju naloge.

V sumativni evalvaciji smo skušali ugotoviti:

Koliko program odgovarja na cilje OP EKP 2014–2020? Kako se dopolnjuje z drugimi operacijami OP EKP 2014–2020? Koliko program odgovarja na demografske izzive? Ali so predvideni ukrepi (javni razpisi, povabila, podaktivnosti) ustrezni glede na socialno-ekonomske razmere in bodo prispevali k doseganju predvidenih ciljev? Ali so ukrepi usklajeni z želenimi rezultati in učinki? Ali so cilji usklajeni s problemi in pričakovanji različnih deležnikov in koristnikov (končnih prejemnikov)? Ali program naslavlja obravnavana relevantna vprašanja v mednarodnem in domačem okolju v novejšem času? Kateri so najpomembnejši sistemski in organizacijski dejavniki, ki lahko vplivajo na (ne)doseganje ciljev (gospodarska rast, trg dela, vpliv priseljevanja itn.), koliko program zajema prilagoditev na morebitne sistemske spremembe ter kakšna je notranja skladnost programa?

Pri vrednotenju smo uporabljali uveljavljene metode in postopke, ki se uporabljajo pri evalvaciji. Pri sumativni evalvaciji smo se opirali na te metode: analiza dokumentov in besedil, analiza statističnih podatkov, analiza odgovorov izvajalcev programa, pristojnih na zavodih za zaposlovanje, gospodarski zbornici in obrtnih zbornicah. V formativnem delu pa smo uporabili metodo opazovanja, metode pridobivanja podatkov in proučevanja stališč (anketiranje in intervjuvanje) in pridobivanje mnenj v fokusnih skupinah. Uporaba več metod je omogočila kvantitativno in kvalitativno analizo ter pripomogla k oblikovanju globljih spoznanj in ugotovitev. Uporabljeni vzorec pa je zagotovil reprezentativnost naših ugotovitev.

Z analizo vsebine smo proučili tole gradivo: Javno povabilo – podpora podjetjem pri pripravi strategij za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih ter krepitvi njihovih kompetenc; strategije delodajalcev za učinkovito vpeljevanje ukrepov upravljanja starejših zaposlenih; individualne izobraževalne načrte pripravljenih v podjetjih; javni razpis za pilotne projekte razvoja in uvedbe inovativnih rešitev za ohranjanje zavzetosti, produktivnosti in učinkovitosti starejših zaposlenih in Katalog ukrepov.

Statistična analiza podatkov je bila pomemben del sumativnega vrednotenja programa. S pomočjo statističnih podatkov smo predstavili stanje, hkrati pa tudi pripravili inferenčne statistične analize, s katerimi smo preverjali nekatere domneve.

Metodo opazovanja (evalvator je bil v tem udeležen) smo uporabili pri spremljanju kakovosti delavnic oziroma cikla delavnic. S tem smo pridobili gradivo, s katerim smo opisali potek usposabljanja, vedenje

udeležencev ter značilnosti izobraževalnega procesa. Za čim bolj strukturirano pridobivanje podatkov in na podlagi evalvacijskih vprašanj smo za potrebe opazovanja pripravili podlago za evidentiranje značilnosti delavnic. Na podlagi opazovanja je bila za posamezno delavnico pripravljena evalvacijska ocena.

Anketna metoda je bila namenjena pridobivanju podatkov in mnenj udeležencev delavnic ali cikla delavnic Zavzeti ASI. Za proučevanje zadovoljstva udeležencev se je zdel anketni vprašalnik primeren, saj je zagotovil vsebinsko popolnost in izčrpnost podatkov, natančnost ter možnost za standardizacijo odgovorov. Uporabili smo vprašalnik, ki je bil oblikovan na Javnem skladu za razvoj kadrov in štipendiranje. Anketni vprašalnik je bil poslan vsem udeležencem delavnic, večina je na vprašanja tudi odgovorila. Odgovori anketiranih so bili predstavljeni v sumarni obliki.

Za pridobivanje mnenj in stališč o določeni fazi projekta ali širše smo uporabili metodo intervjuvanja. Gre za metodo spraševanja, ki poteka med dvema posameznikoma ali več in je namenjena pridobivanju relevantnih podatkov, mnenj in stališč z določenega področja (Cannell in Kahn, 1968). V evalvaciji smo s to metodo pridobili mnenja in stališča vodilnih v podjetjih, kadrovskih delavcev v podjetjih in širša mnenja izvajalcev programa, nosilcev usposabljanja in oblikovalcev politike zaposlovanja na zavodih za zaposlovanje, obrtni ali gospodarski zbornici. Intervjuvanje je potekalo bodisi v podjetjih ali v treh fokusnih skupinah. Dve sta bili izvedeni na ACS, ena je potekala po spletu. Izbrani respondenti so sodelovali ne le pri zbiranju stališč in mnenj, temveč tudi pri pojasnjevanju nekaterih dilem s področja staranja delovne sile in izzivov, s katerimi se srečujejo v podjetjih in drugih organizacijah pri reguliranju te problematike. Da bi dobili odgovore na zastavljena vprašanja, smo oblikovali vprašalnik odprtega tipa oziroma t. i. podlago za pogovor. Odgovori so bili nato kvalitativno obdelani.

V nadaljevanju so podani povzetki vrednotenja nekaterih aktivnosti.

Katalog ukrepov je pripomoček, ki delodajalcem olajša uvajanje načrtnega usposabljanja starejših. Katalog vsebuje 60 ukrepov, ki sledijo ciljem programa Celovita podpora podjetij za aktivno staranje delovne sile. Ukrepi so razvrščeni v pet vsebinskih področij: Promocija in varovanje zdravja (14 ukrepov), Ergonomija, prilagoditev dela in delovnega časa (14 ukrepov), Kadrovski razvoj kompetenc in usposabljanje (10 ukrepov), Prenos znanja in sodelovanja (13 ukrepov) in Zavzetost in vključenost (9 ukrepov). Za vsako področje so ukrepi razvrščeni glede na velikost podjetja, finančnega vložka za doseganje nekega cilja in predvidenih učinkov. Zasnova kataloga je logična in pregledna, tako imajo uporabniki imajo enostaven pregled nad možnostmi, ki so na voljo, in izbirajo med ukrepi, ki so zanje najprimernejši.

Ocenjujemo, da je dodana vrednost kataloga na teh področjih:

1. Je prvi priročnik v Sloveniji, ki ponuja kompleksne ukrepe in priporočila podjetjem s področja staranja delovne sile. Po mnenju delodajalcev Katalog ponuja konkretne (praktične) rešitve za soočanje z izzivom staranja.
2. Upošteva celostno problematiko staranja delovne sile in zajema vladne, nevladne in mednarodne dokumente in smernice (Evropske komisije), ki se nanašajo na problematiko staranja delovne sile. Gradivo upošteva globalna in nacionalna gibanja v gospodarstvu, hkrati pa sledi logiki delovanja mikrosistemov. V katalogu je tudi predstavljenih veliko primerov dobrih praks iz Slovenije in izbranih evropskih držav, ki ponazarjajo uporabo ukrepov v konkretnih okoliščinah.
3. Katalog je odprtega tipa, avtorji sledijo demografskim gibanjem in smernicam trga dela in vsebino lahko sproti dopolnjujejo. Leta 2018 je bila že izpeljana posodobitev kataloga. Predvsem so dragoceni primeri dobrih praks, ki se tudi lahko dopolnjujejo in povezujejo s položaji v podjetjih.
4. Gradivo se odlično povezuje z drugimi aktivnostmi i rezultati programa.

Temeljitejši pregled gradiva je sicer pokazal, da ima katalog ukrepov nekatere nedoslednosti, na katere smo opozorili v gradivu, na primer ponekod je vsebinska nedoslednost, manjša preglednost pri nekaterih segmentih ali manjša terminološka doslednost. Ograjenšek je predlagala nekatere dopolnitve, spremembe in predloge, ki bi prispevali h kakovosti kataloga, denimo:

- preimenovanje področja Zavzetost in vključenost v Medgeneracijsko povezovanje in vključenost;
- razširitev aktivnosti ukrepa Vprašajmo zaposlene za vse skupine zaposlenih, saj naj bi bile pri reševanju problematike staranja upoštevane vse starostne kategorije – tudi kategorija mlajših, ki lahko bolj ali manj podprejo izvajanje predlogov;
- predlogi se nanašajo tudi na prestrukturiranje in predvsem združevanje nekaterih vsebinskih sklopov ali področij.

Kljub tem pripombam menimo, da je katalog eden od najuporabnejših pripomočkov za načrtovanje strategij in ukrepov upravljanja starejših, zato je njegova uporaba lahko smiselna tudi po končanem programu. Poleg tega je tudi pripomoček ki se smiselno povezuje z aktivnostmi v različnih fazah izvedbe programa, na primer s pripravo strategij v podjetjih, ciklom delavnic, pripravo dokumentacije itn.

V sklopu programa se izvajajo vsako leto strokovne delavnice t. i. Zavzeti ASI, ki so namenjene prenosu znanja/spretnosti in primerov dobrih praks v organizacije in podjetja, kjer se soočajo z izzivi starajoče se delovne sile. To so predvsem organizacije, kjer se ob večanju števila starejših zaposlenih srečujejo tudi s pomanjkanjem strokovnjakov, zato jim je še posebno veliko do tega, da bi najbolj izkušene delavce spodbudili k podaljšanju delovne aktivnosti tudi po upokojitvi. Delavnice naj bi opolnomočile delodajalce

za delo s starajočo se delovno silo, omogočile krepitev kompetenc in izboljševanje položaja na trgu dela. Delavnice so sestavljene iz teoretičnega in praktičnega dela. So brezplačne, namenjene pa tistim, ki se v svojih organizacijah ukvarjajo z razvojem zaposlenih – direktorjem, vodjem kadrovskih služb in HR-menedžerjem, kadrovníkom in kadrovskim specialistom itn. (Iz dokumentacije)

Med vrednotenjem sta se zasnova in potek delavnic spreminjala glede na strukturo, vsebino, izbor in število udeležencev, izvedbo, pripravljeno gradivo in celo lokacijo. Delavnice, ki so potekale leta 2017/18, so bile enodnevne, vsak udeleženec je lahko izbral eno izmed delavnic, potekale pa so po različnih krajih (Duplek, Polzela, Ajdovščina, Mengeš, Portorož, Nova Gorica, Celje, Šentjur). Število udeležencev se je spreminjalo od 8 do 50, razlikovale so se tudi po vlogi, poznavanju problematike in statusu udeležencev v podjetju.

Leta 2019 so bile delavnice prenovljene, vsako leto so potekale v dveh ciklih – vsak je bil sestavljen iz petih ali šestih modulov. Modul je zaokrožen vsebinski sklop, pri vsakem pridobijo udeleženci teoretično znanje in praktične izkušnje. Za sodelovanje v ciklu delavnic so bili udeleženci skrbno izbrani na podlagi vnaprej določenih meril, vsak se je udeležil celotnega cikla in se je poglobljeno seznanil s problematiko staranja s pravnega, medicinskega, demografskega in edukativnega zornega kota. Prvo leto (2019) je potekal cikel delavnic na Javnem skladu Ljubljani, leta 2020 pa v prostorih Hotela M prav tako v Ljubljani. Zaradi epidemioloških razmer je bila izpeljava zadnje leto v dogovoru z Ministrstvom za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti nekoliko okrnjena in spremenjena.

Pri vrednotenju smo spremljali kakovost vsake delavnice posebej, cikel delavnic Zavzeti ASI v celoti in razvoj instrumenta v več letih. Osredotočili smo se na vnaprej dogovorjena evalvacijska vprašanja: Kakšne so reference predavateljev in katero področje izobraževanja starejših v podjetjih podpirajo? Kakšni so strokovno znanje, izkušnje in zmožnosti za uspešno izvedbo programov? Ali vsebina usposabljanja pripomore k uresničevanju ciljev projekta? Ali izvedbeni programi upoštevajo potrebe definirane skupine udeležencev? Kakšna je uporabnost znanja, ki ga pridobivajo udeleženci v programu? Kakšna je kakovost izpeljave programa (opredeljena v nadaljevanju)? Na vsa ta vprašanja smo podrobneje odgovorili v besedilu. Pri tem smo se opirali na podana evalvacijska mnenja evalvatorjev, mnenja udeležencev in pregled projektne dokumentacije.

V nadaljevanju bi poudarili tole:

Strokovne delavnice Zavzeti ASI so ena temeljnih sestavin programa Celotna podpora podjetjem za aktivno staranje delovne sile. Konceptualno, vsebinsko in izvedbeno podpirajo cilje projekta. Delavnice skupaj z mednarodno konferenco, ki poteka vsako leto v sklopu programa, in natečajem s priznanjem

Starejšim prijazno podjetje, so pomemben instrument za ozaveščanje delodajalcev in širše strokovne javnosti o demografskih spremembah, potrebnih prilagoditvah na širši ravni, v podjetjih in drugih organizacijah ter pripomorejo k prejetanju in implementaciji strategij in uresničevanju ukrepov na teh področjih.

Začetna izvedba delavnic je bila nekoliko problematizirana. Pregled posameznih evalvacijskih poročil kaže, da smo bili precej kritični do temeljnih sestavin delavnic. Poglavitne pa so bile:

- Vsebina nekaterih delavnic je bila presplošna, nanašala se je na celotno populacijo zaposlenih, in ne na kategorijo starejših, ki je bila prednostna. Ta ugotovitev seveda ni veljala za vse skupine, a je bila razvidna pri večini.
- Izbor skupin ni bil vedno primeren. Med evalvacijo smo ugotovili, da so bile skupine izjemno heterogene glede na že pridobljeno znanje in izkušnje udeležencev, njihovo vlogo v podjetjih organizacijah (veliko je bilo pripravnikov) in možnost za implementacijo ukrepov v podjetja.
- Skupine so bile po velikosti različne, v njih je bilo od 8 do 50 udeležencev, zato so bile razmere za delo zelo različne in priložnosti za aktivno sodelovanje ravno tako. Tudi izbor vsebin na začetku ni bil povsem smiselno povezan, nekatere so se ponavljale.
- Ker so se izbrani udeležili le ene ali dveh delavnic, niso imeli možnosti, da bi se seznanili z različnimi vidiki te problematike. Vprašamo se lahko, koliko so lahko to parcialno znanje pozneje uporabljali v svojih organizacijah.

Analiza je pokazala, da je poznejša zasnova in izvedba delavnic v obliki cikla primernejša iz tehle razlogov:

- V ciklu delavnic pridobijo posamezniki širšo sliko in pregled nad reševanjem demografskih izzivov v organizacijah, kjer delajo, in tako lahko lažje vpeljujejo novosti, strategije, ukrepe. Ker je to vsebinsko veliko bolj poglobljeno in tudi daljše izobraževanje/usposabljanje, pridobijo temeljne spretnosti, ki jim pomagajo pri vpeljavi strategij, reorganizaciji dela v korist starejšim ali izpeljavi nekaterih prilagoditev.
- Pri dolgotrajnejši izvedbi delavnic so se kadrovniki seznanili in povezali med seboj. Pri delu so jim še posebno koristile izkušnje njihovih kolegov, ki so jih spoznali med izobraževanjem. S tem ko so poslušali, kakšne rešitve uporabljajo drugje, so tudi sami prišli do možnih rešitev in odgovorov pri reševanju kadrovskega problema v svojih podjetjih.

- Prvi cikel usposabljanj je potekal v prostorih Javnega sklada Republike Slovenije. Prostor je bil primerno velik za 30 udeležencev. Predavatelji so imeli vse potrebne didaktične pripomočke za izpeljavo izobraževanja. Izbrana skupina pa je bila po velikosti ravno pravšnja za izvedbo različnih andragoških pristopov in metod dela.
- Z udeležbo na mednarodnem dogodku so imeli udeleženci priložnost, da dopolnijo svoje znanje in spretnosti ter s časovne razdalje reflektirajo vsebine in izzive, s katerimi so se srečali v ciklu delavnic.

Individualni načrt usposabljanja in karierni načrt je instrument, ki omogoča načrtovanje izobraževalnih ciljev, ovrednotenje dotedanje izobraževalne in učne prakse ter načrtovanje poti za doseganje postavljenih ciljev. Je sestavni del strategij podjetij, uvrščenih v projekt ASI. Za vrednotenje kakovosti individualnih načrtov usposabljanja in kadrovskih načrtov je bil oblikovan model, ki temelji na treh stebrih. Prva dva (organizacijski in posameznikov) sta običajna za oblikovanje osebnih načrtov izobraževanja in usposabljanja, tretji pa zajema značilnosti projekta ASI in omogoča spremljanje, koliko kadrovske delavci integrirajo sestavine programa: izvajanje strategij vseživljenjskega učenja, pridobivanje kompetenc starejšega, usposabljanje za notranjega trenerja itn. Ovrednotenih je bilo 10 naključno izbranih načrtov. Ker je bilo vrednotenje anonimno, ni bilo mogoče primerjati povezanosti posameznega načrta z značilnostmi strategij. Načrti so bili oblikovani na podlagi pogovorov z zaposlenimi, SWOT analize ali posebnih instrumentov, ki so jih pripravljala podjetja, in so bili namenjeni ovrednotenju temeljnih spretnosti in znanja zaposlenih. Podjetja so pri oblikovanju načrtov podjetja večinoma upoštevala elemente organizacije in posameznika, sestavine, povezane z značilnostmi višje starostne kategorije, pa so manj zastopane.

Splošna ugotovitev je, da so individualni načrti usposabljanja in kadrovske načrti zelo različne kakovosti, saj so bila v analizo zajeta podjetja, ki imajo različno razvito kadrovske službo. V nekaterih podjetjih so v preteklosti redno pripravljali take načrte, v drugih pa je to novost. Za poenostavljanje oblikovanja načrtov izobraževanja in usposabljanja ter kariernih načrtov v manjših ali kadrovske manj podprtih sistemih bi bilo koristno, če bi bil ponujen neki splošni vzorec, ki bi ga posamezna podjetja lahko tudi spreminjala, dopolnjevala, poenostavljala ipd.

Javna povabila za podporo podjetjem

Javni sklad je v sklopu projekta ASI do zdaj objavil dve javni povabila za podporo podjetjem pri pripravi strategij za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih ter krepitevi njihovih kompetenc: prvega konec leta 2017, drugega leta 2019, tretjega pa bodo po napovedih objavili še v prvi polovici leta 2021.

Gre za »temeljni in osrednji instrument za izpeljavo programa ASI«.

Osrednji vsebini javnega poziva sta:

- oblikovanje strategij upravljanja starejših zaposlenih;
- načrt in vsebina usposabljanja starejših zaposlenih.

Prijavitelji so morali ustrezati določenim splošnim pogojem, med njimi je bil posebni ta, da morajo imeti zaposlenega vsaj enega sodelavca, starejšega od 45 let.

V naši evalvaciji smo predstavili in ocenili prvega med temi javnimi povabili. Povzemamo oceno:

Podobno kot velja za druge izpeljane aktivnosti v projektu ASI, velja tudi za javno povabilo premislek, da bomo pravo vrednost lahko preverili šele, ko bomo lahko preverili učinke predvidenih aktivnosti, ki jih naslavljajo ponujeni programi.

Pri oceni samega javnega povabila kot instrumenta pa lahko brez zadrege podelimo zelo pozitivno oceno. To je preišljen koncept vključevanja in spodbujanja podjetij, da se dejavno in pravočasno lotijo obravnave in reševanja vedno bolj pereče problematike starajoče se populacije zaposlenih. Merila izbire in instrumenti spremljanja in nadzora so primerno zasnovani, gradivo in pripomočki so razumljivi, dobro pripravljene in lahko dostopni.

Pri tem bi opozorili na dva sestavna dela celotnega instrumentarija.

Znova poudarjamo pozitivno oceno Kataloga ukrepov za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih, ki odpira veliko sicer manj upoštevanih ravni in zornih kotov upravljanja starejših. Poleg vseh vidikov, povezanih s fizičnimi in družbenimi oziroma družinskimi značilnostmi, je posebno pomemben poudarek na obojestranskem medgeneracijskem sodelovanju vseh generacij, zaposlenih v nekem podjetju.

Negativno pa lahko ovrednotimo premalo preišljen in nedodelan instrument Vprašalnik o ugotavljanju delovnih razmer v podjetju, ki ga morajo dvakrat izpolniti vsi udeleženci usposabljanja. Vprašalnik ima po našem mnenju dve pomembni pomanjkljivosti ali napaki, ki precej omejujeta njegovo uporabnost oziroma doseg pričakovanih izsledkov: 1) ker morajo udeleženci navesti svoje ime in priimek in se na koncu podpisati, je precej verjetno, da pri vprašanih, ki se nanašajo na delovne razmere, ne bodo docela iskreni, saj se zavedajo, da bodo njihove odgovore dobili na vpogled tudi njihovi nadrejeni; 2) ambicija njegove zasnove, torej merjenje učinkov, neposredno po izpeljanem usposabljanju, je zelo pretenciozna in neutemeljena.

Razen po našem mnenju ne dovolj dorečenega instrumenta Vprašalnika o ugotavljanju delovnih razmer v podjetju, je bilo javno povabilo v celoti domišljeno in ustrezno. Sledilo je zasnovi celotnega programa ASI pa tudi načrtanim ciljem posameznih faz projekta.²⁶

Za bolj utemeljeno oceno javnega povabila smo na ACS 4. 12. 2018 organizirali razpravo v obliki fokusne skupine, ki se je udeležilo 6 predstavnikov podjetij in predstavnik Javnega sklada. V zanimivi razpravi, ki je potekala v okviru vnaprej poslanih vprašanj udeležencem, so se razpravljavci večinoma strinjali, da je bil instrument javnega povabila pozitivna priložnost za podjetja, da se primerno lotijo vprašanj, povezanih s staranjem zaposlenih.

Strategije v podjetjih

Poglavitni namen javnih povabil je bil spodbuditi podjetja, da izdelajo strategije upravljanja starejših zaposlenih, ki bo umerjena po njihovih značilnosti, tako delovnih mest kot starostne strukture. Pri tem so podjetja veliko izkoristila tudi dano možnost, da si pri izdelavi strategij pomagajo z zunanjimi izvajalci, ki so usposobljeni za take naloge.

V naši evalvaciji smo dobili vpogled v vzorec pripravljenih strategij, ki smo jih ocenili, ocene pa uvrstili v zaključno poročilo.

Javni razpis za izbor pilotnih projektov

Razpis je bil namenjen razvoju in vpeljavi inovativnih rešitev za ohranjanje zavzetosti, produktivnosti in učinkovitosti starejših zaposlenih v podjetjih in drugih organizacijah. Odziv podjetij je bil zelo dober. Prijavitelji so se morali – v skladu z navodili – prijavljati v dvojicah (z možnostjo sodelovanja še tretje organizacije, ki je pomagala pri zasnovi pilotnega projekta). Poglavitni namen sodelovanja med dvema podjetjema je bil prenos skupaj oblikovanih rešitev v prakso obeh podjetij in tako rešitve preskusiti v dveh različnih delovnih okoljih.

V podrobno opisanih rešitvah posameznih prijaviteljev, ki smo jih uvrstili v sam dokument, so projekti predstavljeni, njihova utemeljenost pa tudi ocenjena.

Priporočila

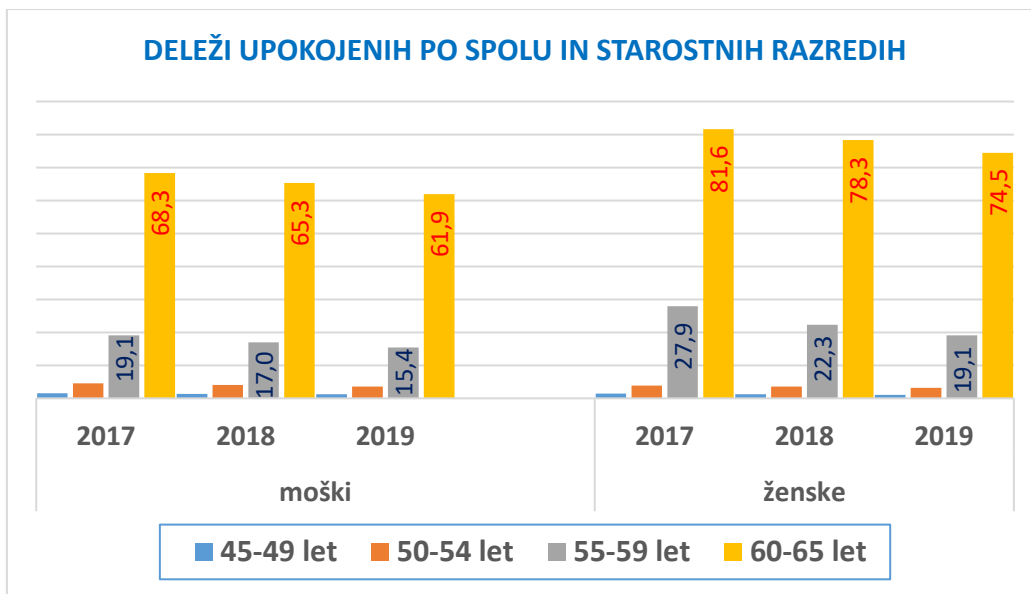
Nedvomno program Celovita podpora za aktivno staranje delovne sile pripomore h krepitvi kompetenc starejših in zagotavlja podporo delodajalcem za učinkovito staranje delovne sile v njihovih organizacijah. Od tod tudi veliko zanimanje vodilnih v podjetjih za sodelovanje pri tem programu. Po besedah izvajalcev

²⁶ Na tem mestu zapišimo, da je bil zgoraj omenjeni vprašalnik kot priloga naslednjemu javnemu povabilu spremenjen in izboljšán.

(Javnega sklada) je zanimanje za ta program štirikrat večje, kot je na voljo sredstev. Domneva izvajalcev na podlagi pogovorov z vodilnimi je bila, da bi nekatera podjetja celo sprejela ukrepe, namenjene starejšim zaposlenim, tudi če ne bi bilo subvencije.

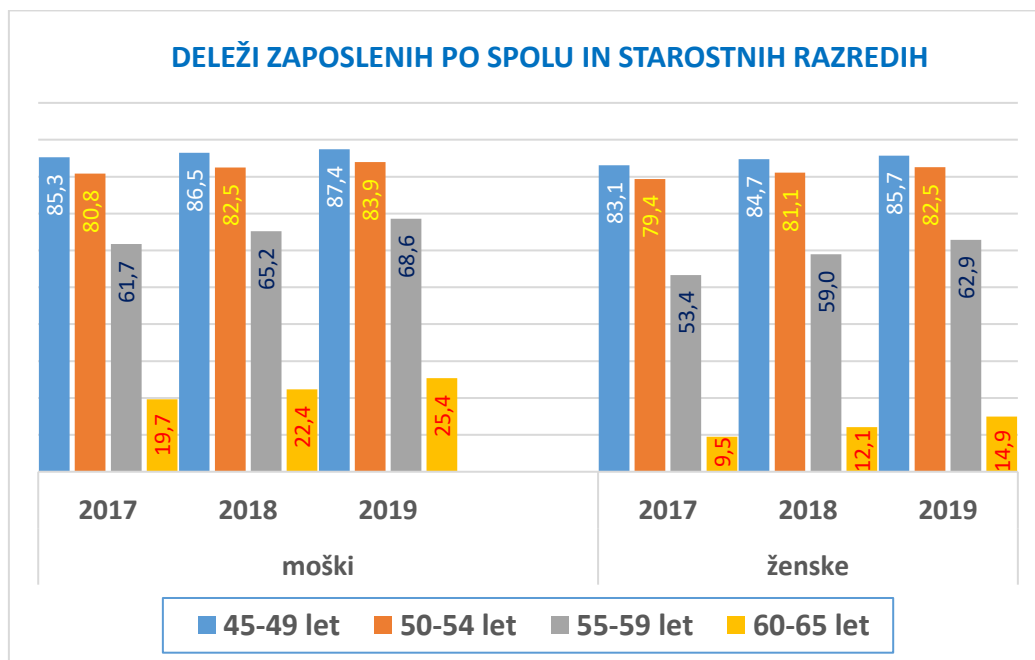
Statistični podatki kažejo nekatere spremembe med trajanjem programa (2017–2020).

Slika 9: Deleži upokojenih po spolu in starostnih razredih



Vir: SURS.

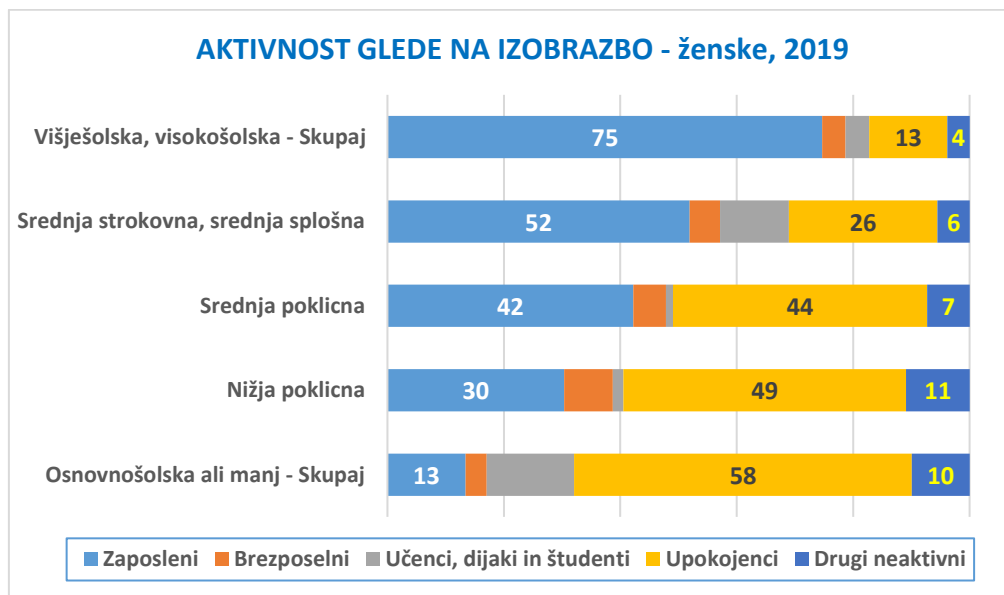
Slika 10: Deleži zaposlenih po spolu in starostnih razredih



Vir: SURS.

Delež upokojenih v starostnih razredih po petinštiridesetm letu se zadnja leta pri obeh spolih opazno zmanjšuje, to velja tudi za obravnavana tri leta v obdobju od 2017 do 2019. Posledično se povečuje tudi delež zaposlenih v teh starostnih razredih (glej prejšnji sliki). Najverjetneje je tako zaradi vpliva sprememb v določanju predpisane starosti za upokojitev, zato bi težko sklepali, da so te spremembe nastale zaradi učinkov programa ASI. Želene učinke tega programa lahko pričakujemo šele čez več let. V gospodarstvu obstajajo pomembne silnice, ki učinkujejo na merjene parametre, denimo razmerje med ponudbo in povpraševanjem delovne sile, splošno zdravstveno stanje starajočih se v državi, že omenjeni pogoji za prehod iz dela v upokojitev itn. Kljub nekaterim pozitivnim kazalnikom se moramo zavedati, da je Slovenija med državami Evropske unije z najnižjo stopnjo aktivnosti v starostni skupini od 50 do 64 let, predvsem med manj izobraženimi in izraziteje to velja za ženske:

Slika 11: Aktivnost glede na izobrazbo, ženske 2019



Vir: SURS.

Seveda, kdaj posameznik zapusti trg dela, je praviloma njegova osebna odločitev, a ta je zelo odvisna od sistemskih pogojev, ugodnosti ali ovire pri tem. Tudi učinki tovrstnih projektov in programov, kot je ovrednoteni, so lahko večji, če jih okolje pri tem podpira, in nasprotno. To je odlično povedal eden od vodilnih:

»/.../ stvar se zatakne, ko vmes stopi zakonodaja. Lahko izvajate ne vem kakšne ukrepe in ponujate solidne subvencije, a če vas zakonodaja pri tem ne podpira ali celo kaznuje, na primer posledica tega, da si ostal dve leti dlje v službi, sta daljši čas dela in slabša pokojnina, nimaš veliko manevrskega prostora ...«

Večina starejših v Sloveniji se odloči za čim prejšnjo upokožitev, ker je splošno znano, da se pogoji upokojevanja z leti slabšajo. Učinki takih projektov so večji, ko so tudi sistemsko podprti z ustrezno zakonsko podlago, modeli zavarovanja, informacijsko-komunikacijsko tehnologijo in drugimi ekonomskimi in organizacijskimi podlagami za podaljševanje delovne dobe. Sistemske spremembe, sprejete v zadnjih nekaj letih, so s finančnimi spodbudami pa tudi z višanjem odmerne stopnje obračunavanja pokojninske osnove pri podaljšanju delovne dobe nedvomno vplivale na prej prikazana pozitivna gibanja. Seveda pa je izraba teh ugodnosti zelo odvisna od narave dela: zaposleni, ki opravljajo fizično zahtevno delo, si podaljšanje delovne dobe na istih delovnih mestih težko privoščijo.

Priporočila, ki so predstavljena v nadaljevanju, so na ravni sistema, organizacij v regijah in na ravni posameznika.

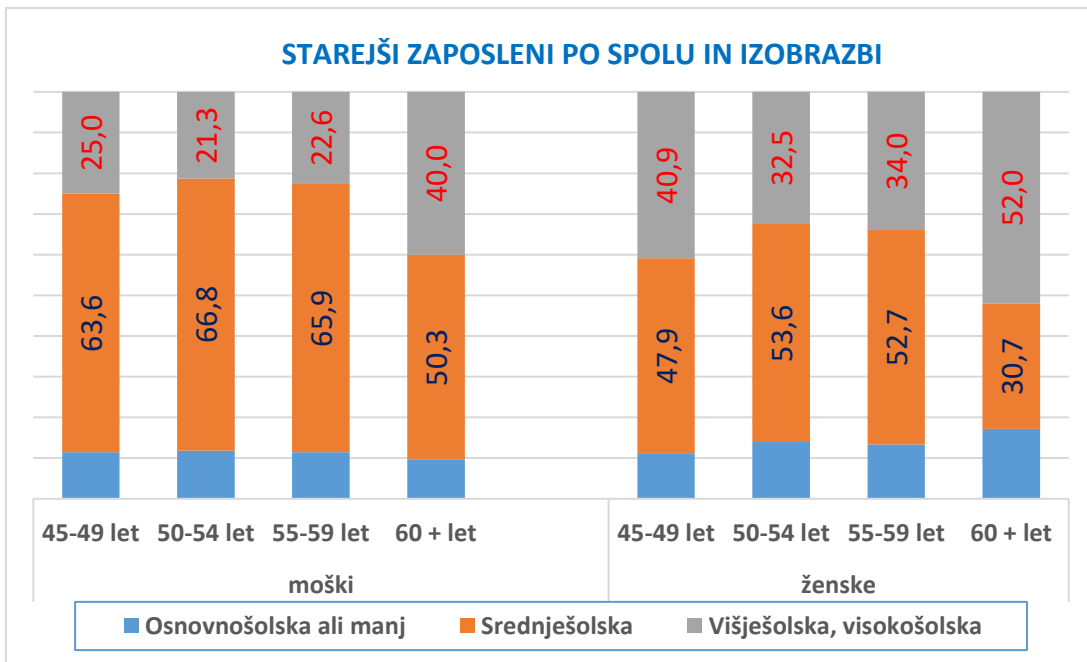
Priporočilo 1: Vpeljava instituta postopnega upokojevanja

Vredno bi bilo razmisliti o vpeljavi instituta »postopnega upokojevanja«, po katerem segajo predvsem skandinavske države, v Sloveniji pa to še ni v navadi. Ta institut omogoča, da delajo starejši manj ur na teden, preden se dokončno upokojijo. Tudi v nacionalnih dokumentih se poudarja, da je treba na trgu dela ustvariti take razmere, da bodo delodajalci pripravljeni zaposliti starejše in da jih bodo lahko zaposlili na delovnih mestih, kjer so lahko učinkoviti in bodo imeli možnost prispevati k uresničevanju drugih ciljev itn. podjetja. (Starejši na trgu dela, 2013) Pri tem ukrepi na trgu dela morajo biti usklajeni z ukrepi na drugih področjih; upokojevanje je zelo povezano z zdravstvenim stanjem in psihofizičnimi težavami upokojencev, s priložnostmi za uresničevanje drugih osebnih ciljev itn.

Priporočilo 2: Ukrepi naj bodo prilagojeni razlikam med različnimi skupinami starejših zaposlenih

V programu Celovita podpora za aktivno staranje delovne sile se starejši obravnavajo razmeroma enotno. Populacija starejših zaposlenih pa je raznolika. Na naslednji sliki na primer vidimo, da se pri starejših zaposlenih precej večja delež bolj izobraženih (to je seveda razumljivo, saj bolj izobraženi zaradi študija pozneje vstopajo na trg dela).

Slika 12: Starejši zaposleni po spolu in izobrazbi



Vir: SURS.

Tako je tudi naša analiza pokazala, da so aktivnejši posamezniki z višjo stopnjo poprejšnje izobrazbe in poklicnim statusom. Najmanj motivirani naj bi bili torej starejši, pripadniki ranljivih skupin oziroma posamezniki brez izobrazbe, z negativnimi poprejšnjimi učnimi izkušnjami, z zdravstvenimi težavami, priseljenci in Romi. Zato morajo biti ukrepi ciljno usmerjeni specifično glede na značilnosti posamezne skupine starejših zaposlenih. Poglavitni poudarek bi moral biti namenjen prilagajanju delovnih mest značilnostim posameznih starejših skupin.

Priporočilo 3: Več pozornosti nameniti posameznikom prilagojenim kariernim načrtom

Ugotovili smo, da so pri delovnih mestih, ki zahtevajo fizični napor, ukrepi usmerjeni v prilagajanje nekaterih elementov delovnega procesa (npr. ergonomija, krajši presledki med premori, gibljiv delovni čas), manj pozornosti pa je namenjeno kariernemu načrtovanju pri podaljševanju zaposlenosti.

Priporočilo 4: Oblikovanje novih delovnih mest, prilagojenih starejšim zaposlenim

Namreč, če skušamo proizvodnega delavca spodbuditi k poznejšemu upokojevanju, mu moramo ponuditi manj naporno delovno mesto, in ne zgolj delne prilagoditve obstoječega. To pa mora biti del sporazumnega kariernega načrta, ki mora predvideti tudi različno usposabljanje in pridobivanje dodatnih temeljnih spretnosti.

Vrednotenje programa je potekalo med epidemijo covid-19, zato je bila izvedba pri uresničevanju ciljev nekoliko prilagojena. Pri tem sta digitalizacija in informacijsko-komunikacijska tehnologija lahko velika prednost, seveda pa nekaterih postopkov in ukrepov, predvidenih v tem projektu, ne moreta enakovredno nadomestiti. Gre predvsem za izvajanje načrtovanih programov usposabljanja, namenjenih starejšim zaposlenim. Te izvedbe so bile zelo onemogočene ali okrnjene. Okoliščine smo pri vrednotenju upoštevali kot delovanje višje sile in jih sprejeli kot neogibno dejstvo.

Priporočilo 5: Deljenje primerov dobrih praks: Katalog ukrepov dopolniti z inovativnimi rešitvami, izpeljanimi v okviru pilotnih projektov

Eden od pomembnih izdelkov programa je Katalog ukrepov. Kot je bilo že napisano, je to pripomoček, ki vodilnim in kadrovskim delavcem v podjetjih omogoča razvoj strategij za uvajanje načrtnega upravljanja starejših zaposlenih. Ukrepi, predstavljeni v katalogu, se nanašajo na temeljna vsebinska področja: Promocija in varovanje zdravja; Ergonomija in prilagoditev dela; Ohranjanje in razvoj kompetenc zaposlenih; Medgeneracijsko povezovanje in ozaveščanje. Ukrepi so ovrednoteni glede na to, koliko so primerni za podjetja različnega tipa (dejavnosti, velikosti in), in glede na predvidene finančne vložke in učinke. Katalog ni zaprtega tipa, temveč se lahko dopolnjuje, posodablja in spreminja, pri tem pa upošteva nove razmere na trgu dela, v gospodarstvu ter vlogo oziroma položaj starejših v določenih povezavah. Ta zasnova Kataloga ukrepov je še posebno uporabna v razmerah, kot so zdajšnje, ko se je zaradi epidemiološkega stanja zelo spremenilo delovanje podjetij in drugih organizacij in navsezadnje potek samega programa ASI. Smiselno je izkoristiti prednosti te zasnove in integrirati smernice in ukrepe za starejše, ki so v danih razmerah relevantne. To so predvsem priporočila aktivne politike zaposlovanja. ZRSZ (2021) je namreč, upoštevajoč specifične trga dela, pripravil priporočila oziroma kombiniranje ukrepov in aktivnosti kot odziv na posledice epidemije na trgu dela. Glede na obravnavano problematiko so še posebno relevantna: promocija vseživljenjskega učenja in izboljšanja digitalne pismenosti z namenom povečevanja zaposlitvenih možnosti starejših in nizko usposobljenih delavcev; nadaljnje izvajanje individualnih obravnav posameznikov za njihovo hitrejšo reintegracijo na trg dela; prilagajanje delovnih mest in organizacije tehnološkim in podnebnim spremembam ter sinergijsko delovanje in povezovanje

vseh deležnikov za izboljšanje stanja na trgu dela https://www.ess.gov.si/files/13699/Strokovna_izhodišca_leto_2021.pdf.

Pri tem je izjemno pomembno medsektorsko povezovanje in dopolnjevanje vsebin Kataloga ukrepov za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih s priporočili in usmeritvami drugih področij, zdravstvenega, gospodarskega, izobraževalnega, infrastrukturnega itn.

Med obveznostmi podjetij, zajetih v program Celovita podpora podjetij za aktivno staranje, je bila tudi priprava strategij in v sklopu tega individualnega načrta usposabljanja in kariernega načrta za vsakega zaposlenega, starejšega od 45 let. Načrt predstavlja podlago zaposlenim in kadrovske delavcem ali odgovornim za področje razvoja kadrov za: ovrednotenje izobraževalnih in učnih praks ter znanja in spretnosti zaposlenih, za postavljanje izobraževalnih/učnih ciljev in načrtovanje aktivnosti in načinov za njihovo uresničevanje. Priprava individualnega načrta usposabljanja in kariernega načrta je v podjetjih smiselna, ker imajo zaposleni različne zmožnosti, sociodemografske značilnosti, položaje, psihološke značilnosti in v skladu s tem tudi izobraževalne in učne preference. Pri vrednotenju izbranih načrtov v posameznih podjetjih smo se osredinili predvsem na tri vidike: vidik podjetja/organizacije, posameznika (osebni, individualni) in vidik programa Celovita podpora, ki postavlja v središče potrebe in značilnosti starejših. Ugotavljali smo, koliko se naključno izbrani primeri načrtovanja usposabljanja in razvoja strokovnega osebja približujejo modelu, ki je bil oblikovan za potrebe te evalvacije.

Priporočilo 6: Vpeljava dostopne podporne mreže za karierno načrtovanje podjetjem, ki tovrstne službe nimajo primerno organizirane

Analiza je pokazala, da imajo pri pripravi načrtov usposabljanja in kariernih načrtov podjetja svoje pristope ter instrumente za vrednotenje zdajšnjega stanja in kompetence zaposlenih. Razlike v kakovosti pripravljenih načrtov so bile velike. Nekatera podjetja so imela s pripravo in uresničevanjem načrtov dolgoletno prakso, za druga, predvsem manjša podjetja, je bila ta novost. Podjetja so imela tudi različne zmogljivosti in različno kvalificirano osebje za kadrovske načrtovanje. Za lažjo in bolj kakovostno pripravo individualnih načrtov usposabljanja in kadrovskega načrtovanja bi bilo koristno, če bi se v programu oblikovale smernice ali celo obrazce, ki bodo v pomoč podjetjem s šibkejšo kadrovske podporo, bi imela vsebino, ki bi zajemala ves proces, od priprave in pridobivanja podatkov do izvedbe in vrednotenja. Lahko se tudi razmišlja o pripravi standardiziranih obrazcev (shem) za potrebe projekta ASI.

Priporočilo 7: Tudi po zaključku projekta ASI naj se nadaljuje z organiziranjem primernih vsebin in oblik delavnic, namenjenih kadrovskim delavcem za ustrezno karierno načrtovanje starejših zaposlenih

Med vrednotenjem uresničevanja strategij podjetij in drugih organizacij smo se udeležili nekaterih tečajev, seminarjev in delavnic v podjetjih, namenjenih starejšim ali starostno mešanim skupinam. Udeležence so usposabljali inštruktorji, mentorji iz podjetij ali zunanji strokovnjaki. Splošna ugotovitev je bila, da so prevladovala krajša usposabljanja, večinoma eno- ali dvodnevni izobraževalni dogodki. Izobraževalni dogodki, ki so potekali v sklopu programa, so bili povečini pozitivno ocenjeni. Kar zadeva širše opolnomočenje starejših, pa menimo, da bi bilo koristno, če bi krajše oblike izobraževanja prešle v daljše izobraževanje in postale sestavni del vseživljenjske izobrazbene usmeritve vsakega zaposlenega. To bi omogočilo večjo prožnost in prilagodljivost starejših, hkrati pa tudi pridobivanje širokega spektra temeljnih spretnosti, ki omogočajo pridobivanje široko prenosljivih kvalifikacij in so pomembne za ohranjanje delovnih mest (večjo stabilnost dela) in večjo konkurenčnost podjetij. Temeljne spretnosti prispevajo tudi k osebemu razvoju in večjemu osebemu zadovoljstvu.

PRILOGE

Priloga 1

Spoštovana udeleženka, spoštovani udeleženec cikla delavnic Zavzeti ASI.

ACS je bil s strani Ministrstva za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti zadolžen za spremljanje izvajanja obsežnega in hvalevrednega projekta ASI, ki ga izvaja Javni študentski, razvojni, invalidski in preživninski sklad Republike Slovenije.

Kot udeleženca cikla delavnic, ki so bile organizirane v okviru projekta Vas prijazno vabimo da izpolnite kratek vprašalnik o izkušnjah in novih znanjih, ki ste si jih na teh delavnicah pridobili. Preverili bi radi, v kolikšni meri je bil dosežen glavni cilj izvedbe delavnic: »prenos znanj in primerov dobrih praks v organizacije, da bi te spremenile ali uvedle strategije upravljanja s starejšimi zaposlenimi ter dvignile zavedanje, da lahko starejši zaposleni (p)ostanejo pomemben člen podjetja«, kot so zapisali.

Pred vami je torej kratek vprašalnik o vašem doživljanju delavnic in vašem mnenju o koristnosti pridobljenih novih znanj.

Lepo prosimo, če vprašalnik izpolnite in pošljete (v e- ali papirni obliki) na enega od naslovov:

Jasmina Mirčeva (projekt Evalvacija ASI)

Šmartinska 134 a

1000 Ljubljana

jasmina.mirceva@acs.si

ali

Peter Beltram (projekt Evalvacija ASI)

Šmartinska 134 a

1000 Ljubljana

peter.beltram@acs.si

VPRAŠANJA ZA UDELEŽENCE CIKLA DELAVNIC ASI

Nekaj osnovnih vprašanj:

1. Kje ste zaposleni?
 - Podjetje, delovna organizacija;
 - Zavod, javni zavod;
 - Samozaposlen(a);
 - Drugo, kaj _____

2. Kakšno je vaše delovno mesto?
 - V podjetju oziroma organizaciji imam vodilno (vodstveno) delovno mesto;
 - Delam v kadrovske službi;
 - Drugo, kaj _____

3. Se je vaše podjetje ali organizacija prijavilo na Javni poziv sklada za sodelovanje pri projektu ASI?
 - Da
 - Ne
 - Prijavilo se bo na drugi Javni poziv ASI

4. (Če ste na 3. vprašanje odgovorili z Da) Ste sodelovali pri pripravi strategije vašega podjetja v okviru ASI?
 - Da
 - Ne, strategijo je pripravili nekdo drug iz podjetja ali organizacije;
 - Ne, strategijo so nam pripravljali zunanji izvajalci.

5. Ste mogoče sodelovali pri pripravi strategij ASI pri katerem od sodelujočih podjetij ali organizacij?
 - Da, pri enem podjetju oziroma organizaciji;
 - Da, pri več podjetjih oziroma organizacijah;
 - Ne, nisem.

6. (Če ste na 5. vprašanje odgovorili z Da): ste mogoče sodelovali tudi pri oblikovanju individualnih načrtov usposabljanja?

- Da
- Ne

7. Ali mogoče načrtujete, da boste sodelovali pri pripravi strategij pri katerem od podjetij, ki se bodo izbrana pri 2. Javnem povabilu?

- Da, pri svojem podjetju oziroma organizaciji;
- Da, pri enem od prijavljenih podjetij;
- Da, pri več podjetjih;
- Ne.

Vprašanja v zvezi z delavnicami ASI:

8. Kaj je bil/ so bili razlog/i, da ste se odločili za udeležbo na usposabljanju v okviru ciklusa delavnic Zavzeti ASI?

9. Ste se udeležili vseh organiziranih delavnic (prosimo, da odključate krožec pred posamezno delavnico, ki ste se je udeležili):

- Demografske spremembe, izzivi in strategije razvoja starejših zaposlenih;
- Zakonodaja in starejši zaposleni;
- Zdravje pri delu in starejši zaposleni;
- Starejši zaposleni – vaša priložnost in odgovornost (vodenje, razvoj in motiviranje starejših zaposlenih);
- Čustvena inteligenca za medgeneracijsko sodelovanje.

10. Zaupajte nam, katera od delavnic je bila po vašem mnenju najbolj kakovostna in katera morda ni izpolnila vaših pričakovanj?

Najbolj kakovostna:

- Demografske spremembe, izzivi in strategije razvoja starejših zaposlenih;

- Zakonodaja in starejši zaposleni;
- Zdravje pri delu in starejši zaposleni;
- Starejši zaposleni – vaša priložnost in odgovornost (vodenje, razvoj in motiviranje starejših zaposlenih);
- Čustvena inteligenca za medgeneracijsko sodelovanje.

Ni izpolnila mojih pričakovanj:

- Demografske spremembe, izzivi in strategije razvoja starejših zaposlenih;
- Zakonodaja in starejši zaposleni;
- Zdravje pri delu in starejši zaposleni;
- Starejši zaposleni – vaša priložnost in odgovornost (vodenje, razvoj in motiviranje starejših zaposlenih);
- Čustvena inteligenca za medgeneracijsko sodelovanje.

11. Ali menite, da ste na usposabljanju 'Zavzeti ASI' pridobili znanja o tem (možnih je več odgovorov):

- Kako naj bi pripomogli k izboljševanju kompetenc populacije nad 45 let v vašem podjetju
- Kako izboljšati medgeneracijsko sodelovanje
- Kako znižati odsotnost starejših zaradi bolezni
- Kako izboljšati pogoje dela z ergonomskimi prilagoditvami
- Kako znižati odsotnost ali podaljšati delovno aktivnost zaposlenih tudi po upokojitvi

12. Kaj vam je bilo v okviru ciklusa delavnic Zavzeti ASI najbolj všeč ?

13. Kaj bi radi spremenili ?

14. Se vam zdi, da boste nova znanja, ki ste si jih pridobili na delavnicah lahko uporabili pri svojem delu?

- Da
- Deloma,
- Nekaj novih znanj da, večinoma pa ne,
- Ne, novega pridobljenega znanja ne bom mogel (mogla) neposredno uporabiti pri svojem delu.

15. (Če ste na 10. vprašanje odgovorili z da ali deloma): Na katerem področju boste pridobljena znanja lahko uporabili?

- Pri načrtovanju usposabljanj starejših zaposlenih;
- Pri načrtovanju usposabljanja vseh zaposlenih;
- Drugo, kaj _____

16. Bi se v bodoče želeli še udeleževati podobnih delavnic?

- Da, z veseljem;
- Da, če bodo vsebine skladne z mojim delom;
- Ne.

Najlepša hvala za vaše odgovore in pripravljenost za sodelovanje !

Priloga 2

VABILO

na pogovor o projektu ASI (*Celovita podpora podjetjem za aktivno staranje delovne sile za podporo podjetjem pri pripravi strategij za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih ter krepitvi njihovih kompetenc*)

Spoštovani,

s strani Ministrstva za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti smo dobili nalogo, da kot strokovna ustanova, ki se ukvarja z izobraževanjem odraslih, kot zunanji opazovalci ocenimo projekt ASI, njegovo zasnovo in izvedbo. Pri tem nam bodo v največjo in nezamenljivo oporo mnenja neposredno udeleženih pri izvedbi projekta.

Kot direktorja organizacije, ki se je uspešno prijavila na Javno povabilo za sodelovanje pri projektu ASI vas zato vljudno vabimo na razgovor o vaših izkušnjah pri dosedanjem poteku izvedbenih aktivnosti. V vezanem pogovoru z manjšim številom vodstvenih predstavnikov sodelujočih organizacij, se bomo na podlagi vnaprej pripravljenih **vsebinskih izhodišč, ki vam jih pošiljamo v prilogi**, seznanili z značilnostmi poteka projekta, izmenjali različna mnenja in sodbe o projektu in tako skušali oblikovati skupno oceno projekta z vašega zornega kota. Taka ocena bo zelo dobrodošla tudi za nadaljnje vodenje projekta in za njegove izboljšave.

Pogovora se bo udeležilo okrog 10 predstavnikov sodelujočih organizacij - direktorjev ali vodij oddelkov za ravnanje s človeškimi viri.

Pogovor bo potekal v TOREK, 5. decembra, od 11.ure naprej, v prostorih ACS (Šmartinska 134A) v Ljubljani. Trajal bo predvidoma največ 3 ure, torej največ do 14. ure.

ZELO BOMO VESELI, ČE SE BOSTE POGOVORA UDELEŽILI !

Lepo prosimo, če nam do srede, 21. novembra sporočite, če se boste pogovora udeležili in tudi ime osebe, ki bo zastopala vaše podjetje oziroma organizacijo.

Skupina ACS za evalvacijo projekta ASI:

mag. Jasmina Mirčeva in mag. Peter Beltram

Priloga 3

EVALVACIJA VPRAŠALNIKOV, KI SO JIH MORALI IZPONITI UDELEŽENCI USPOSABLJANJ

Analiza izpolnjenih vprašalnikov

Podjetja, ki so se odzvala javnemu povabilu za sodelovanje v projektu ASI, so morala izpolniti dve obveznosti, povezani s svojimi starejšimi zaposlenimi, vključenimi v projekt:

1. za vsakega, zaposlenega, starejšega od 45 let, ki so ga vključili v projekt, so morali, na podlagi razgovora s kadrovsko službo (oziroma s tistimi, ki so bili v dotičnem podjetju zadolženi za izpeljavo projekta) izdelati osebni izobraževalni načrt (OIN), ki je vseboval tudi udeležbo v programih usposabljanja (evalvacija izbranih OIN je predstavljena v posebnem poglavju);
2. vsak udeleženec v programih usposabljanja je moral izpolniti dva vprašalnika:

(1) Vprašalnik za zbiranje podatkov,

(Vsaka oseba, ki je vključena v usposabljanja iz sklopa B, mora izpolniti Vprašalnik za zbiranje podatkov. V primeru, ko se ena oseba v okviru projekta vključi v več različnih usposabljanj, oseba vprašalnik izpolni le enkrat in sicer ob prvi vključitvi v usposabljanje. Izpolnjeni vprašalniki se morajo vnesti in oddati preko portala ISS²⁷.)

ki ima sledeči nabor vprašanj:

Ime in priimek

Kontakt (e-mail, telefon)

Spol

Starost

Občina stalnega prebivališča

Status na trgu dela

Izobrazba

²⁷ http://www.sklad-kadri.si/fileadmin/dokumenti/Razpisi/JP_ASI_2019/novo_6.8/Priloga_5_Navodila_za_porocanje_ZA_OBJAVO_28.11.2019.pdf

Ali spadate v katero od naštetih skupin?

Migranti, udeleženci tujega rodu, manjšine

(vključno z marginaliziranimi skupnostmi, kot so npr. Romi)

Invalidi

Druge prikrajšane osebe

(npr. žrtve nasilja, odvisniki, s težavami v duševnem zdravju ipd.)

Brezdomci ali prizadeti zaradi izključenosti na področju nastanitve

Dodatna vprašanja

Ste še (bili) vključeni v dejavnosti izobraževanja/usposabljanja po zaključku usposabljanj po načrtu osebnega in poklicnega razvoja?

Ste pridobili kvalifikacijo po zaključku vključenosti v usposabljanja po načrtu osebnega in poklicnega razvoja?

Ste s podeželskega območja? (to je manj kot 300 prebivalcev/km² oziroma manj kot 5000 prebivalcev po klasifikaciji Eurostata)

Vodje projekta zagotavljajo, da je ta nabor vprašanj, kljub individualizaciji z izpolnitvijo rubrike imena in priimka, skladen z načeli GDPR. Kljub temu pa lahko nekoliko podvomimo v odprtost in iskrenost odgovorov, saj so nekatera vprašanja subjektivna in zato še posebno občutljiva (n.pr. »žrtve nasilja«, »odvisniki«, »težave v duševnem zdravju«). Sicer analiza izpolnjenih Vprašalnikov za zbiranje podatkov ni bila vključena v nalogo evalvacije projekta ASI.

(2) Vprašalnik o ugotavljanju delovnih razmer v podjetju,

(Vprašalnik o ugotavljanju delovnih razmer izpolnijo vsi zaposleni, ki jih je podjetje vključilo v aktivnosti sklopa B. Podatke podjetje prvič odda v portal ISS pred pričetkom izvajanja aktivnosti B2 in B3 oziroma najkasneje v roku petih delovnih dni od začetka prvega usposabljanja, ob tem, da mora biti iz vprašalnikov razvidno, da so jih delavci izpolnjevali pred začetkom samega usposabljanja in ne po njemu ter drugič po končanem zadnjem usposabljanju v okviru JP ASI 2019. Pred oddajo zadnjega zahtevka, morajo biti torej podatki vprašalnika oddani dvakrat za vse vključene starejše zaposlene²⁸.)

²⁸ Isto tam

ki ima sledeči nabor vprašanj:

Ime in priimek zaposlenega

Podjetje

Delovno mesto

V kateri gospodarski panogi deluje vaše podjetje?

1. Fizično okolje, intenzivnost dela in kognitivni dejavniki

Ali ste izpostavljeni naslednjim vplivom iz okolja/dejavnostim?

- Vibracije, ki jih povzročajo orodja ali stroji
- Hrup
- Ekstremne temperature
- Vdihavanje dima, hlapov, snovi v prahu ali prahu
- Kemični izdelki in kemikalije

Ali vaše delo vključuje:

- Delo v zelo hitrem ritmu ali s kratkimi roki
- Neposredno delo z ljudmi (stranke, učenci, bolniki itd.)
- Utrujajoči ali boleči položaj
- Prenášanje in premikanje težkih bremen
- Ponavljajoči se gibi dlani ali rok
- Sedenje
- Učenje novih stvari
- Delo z namiznimi in prenosnimi računalniki, pametnimi telefoni itd.
- Reševanje zapletenih nalog ali nepredvidenih težav
- Možnost določanja ali spreminjanja vrstnega reda nalog, hitrosti, metod dela

2. Delovni čas

Kolikokrat na mesec delate:

- Več kot 10 ur na dan
- Ponoči
- Ob koncu tedna
- V izmenah
- V prostem času, da izpolnite delovne zahteve

Kdo določa vašo ureditev delovnega časa?

- Podjetje, brez možnosti spremembe
- Določam sam
- Lahko določam sam v okviru določenih omejitev (npr. gibljiv delovni čas)
- Lahko izbiram med več stalnimi delovnimi urniki, ki jih določi podjetje

3. Družbeno okolje in možnosti za osebni razvoj

V kolikšni meri držijo naslednje trditve:

- Imam pomoč in podporo sodelavcev.
- Imam pomoč in podporo nadrejenih.
- Na delovnem mestu sem pravično obravnavan/-a.
- V podjetju vlada razumevanje za zasebno življenje.
- Jasno mi je, kaj se od mene pričakuje pri delu.
- Za doseganje zastavljenih ciljev imam ustrezna sredstva.
- Lahko si vzamem odmor, kadar si želim.
- V zadnjem letu sem se imel/a možnost veliko naučiti.
- V zadnjem letu sem imel/a v podjetju pogovor o mojem napredku.
- Menim, da sem glede na svoja prizadevanja in dosežke ustrezno plačan/-a.
- Imam prava znanja in spretnosti za opravljanje svojega dela.
- V zadnjih 12 mesecih sem delal/-a, ko sem bil/-a bolan/-a.
- Menim, da je zaradi dela ogroženo moje zdravje in varnost.

Koliko dni ste bili v zadnjih 12 mesecih odsotni z dela zaradi zdravstvenih razlogov?

Ali bi bili pripravljene delati tudi po izpolnjenih pogojih za upokožitev?

1. **Ne, zelo malo verjetno**
2. **Ne, malo verjetno**
3. **Da, verjetno**
4. **Da, zelo verjetno**

Če ste obkrožili '**Ne, zelo malo verjetno**' ali '**Ne, malo verjetno**', prosimo, pojasnite, zakaj.

Tudi za *Vprašalnik o ugotavljanju delovnih razmer v podjetjih* so odgovorni za projekt ASI zagotovili, da je skladen z direktivami GDPR.²⁹ Verjamemo, da so zadeve usklajene, saj je področje varovanja osebnih podatkov preveč izpostavljeno, da bi tvegali morebitne postopke.

Vseeno pa bi radi opozorili, da je tudi v tem primeru možno upravičeno dvomiti v iskrenost zaposlenih, ki so se morali pod izpolnjen vprašalnik podpisati, pri odgovorih na vprašanja, kot so, npr.:

- *Imam pomoč in podporo nadrejenih.*
- *Na delovnem mestu sem pravično obravnavan/-a.*
- *V podjetju vlada razumevanje za zasebno življenje.*
- *Menim, da sem glede na svoja prizadevanja in dosežke ustrezno plačan/-a.*
- *Menim, da je zaradi dela ogroženo moje zdravje in varnost.*

²⁹»Glede GDPR je vse tako kot mora biti, saj imamo pravno podlago, ki nam zbiranje teh podatkov nenazadnje narekuje.« (pripomba na Preliminarno poročilo 2018)

Druga značilnost izvajanja instrumenta *Vprašalnika za ugotavljanje delovnih razmer* je bila zahteva, da ga udeleženci usposabljanja izpolnijo dvakrat: pred prvim usposabljanjem in po koncu zadnjega usposabljanja. S tem naj bi ugotavljali učinke usposabljanja glede pripravljenosti za podaljševanje delovnega življenja.

Tudi ta zahteva, ki je temeljila na domnevi, da bi lahko zgolj udeležba v programu usposabljanja vplivala na odločitev starejšega zaposlenega o podaljšanju zaposlitve tudi po izpolnitvi pogoja za upokožitev, se nam je zdela nekoliko neutemeljena in nekoliko preveč ambiciozna.

S strani nosilcev projekta ASI smo pridobili podatke iz 1.251 izpolnjenih vprašalnikov, z zakritimi osebnimi podatki anketiranih (vseh starejših zaposlenih, ki so bili vključeni v programe usposabljanja je bilo čez 8.000). Kljub temu, da vzorca 1.251 izbranih vprašalnikov nismo zelo natančno uravnotežili, glede na različne značilnosti vseh 20.000 udeležencev (podatek vodje projekta), je bila izbira tako glede panoge, velikosti in kohezijske regije dovolj raznolika, da lahko predstavljene odgovore jemali kot reprezentančne za vse udeležence.

Glede na temeljne cilje projekta ASI:

- *spodbujanje podaljševanja delovnega življenja,*
- *ustvarjanje delovnih pogojev, ki bodo omogočali delavcem, da bodo pripravljeni delati dlje,*
- *zniževanje števila dni povprečnega trajanja odsotnosti zaposlenih zaradi bolniškega staleža.*

so nas zanimala vprašanja:

v kolikšni meri je pripravljenost za podaljševanje delovnega življenja odvisna od:

- spola,
- velikosti podjetja,
- kohezijske regije sedeža podjetja in
- od dosedanje bolniške odsotnosti.

Glede na panogo podjetij so bili udeleženci usposabljanj razdeljeni takole:

Panoga	f	f%
Drugo	120	9,6
Finančne, tehnične in poslovne storitve	77	6,2
Gostinstvo in turizem	194	15,5

Gozdarstvo	2	0,2
Gradbeništvo	21	1,7
Industrija in rudarstvo	674	53,9
Kmetijstvo in ribištvo	1	0,1
Obrt in osebne storitve	92	7,3
Promet in zveze	3	0,2
Stanovanjsko-komunalne dejavnosti	8	0,6
Trgovina	59	4,7
SKUPAJ	1.251	100

Pri vsakem vprašanju smo primerjali tudi odgovore pred in po usposabljanju.

1.a/ Delo po izpolnitvi pogojev za upokožitev in spol, PRED USPOSABLJANJEM

Delal bom po izpolnitvi pogojev	Moški		Ženske		Skupaj	
	f	f%	f	f%	f	f%
Ne, zelo malo verjetno	108	22,5	322	41,8	430	34,4
Ne, malo verjetno	156	32,5	235	30,5	391	31,3
Da, verjetno	169	35,2	167	21,7	336	26,9
Da, zelo verjetno	47	9,8	47	6,1	94	7,5
Skupaj	480	100,0	771	100,0	1.251	100,0

Delež udeležencev usposabljanja, ki so odgovorili, da bi bili pripravljeni delati tudi po izpolnitvi pogojev za upokožitev, je nepričakovano velik: skupaj več kot tretjina (34,4%), moških 45% in žensk 27,8%.

1.b/ Delo po izpolnitvi pogojev za upokožitev in spol, PO USPOSABLJANJU

Delal bom po izpolnitvi pogojev	Moški		Ženske		Skupaj	
	f	f%	f	f%	f	f%
Ne, zelo malo verjetno	91	19,0	279	36,2	370	29,6
Ne, malo verjetno	108	22,5	188	24,4	296	23,7
Da, verjetno	214	44,6	237	30,7	451	36,1

Da, zelo verjetno	67	14,0	67	8,7	134	10,7
Skupaj	480	100,0	771	100,0	1.251	100,0

Dvom, da bi lahko zgolj udeležba v programu usposabljanja spremenila pripravljenost za podaljšanje delovne aktivnosti (pripravljeni), se je izkazal kot napačen: delež tistih, ki bi bili pripravljeni svojo zaposlitev podaljšati, se je zvišal skoraj do polovice (46,8%); pri moških kar na 58,6%, pri ženskah pa na 39,4%.

Pri tem smo kot pozitivni šteli obe možnosti: *Da, verjetno in Da, zelo verjetno*.

2.a/ Delo po izpolnitvi pogojev za upokožitev in velikost podjetja, PRED USPOSABLJANJEM

Delal bom po izpolnitvi pogojev	Mikro		Malo		Srednje		Veliko		Skupaj	
	f	f%	f	f%	f	f%	f	f%	f	f%
Ne, zelo malo verjetno	11	14,5	102	28,3	81	30,3	236	43,1	430	34,4
Ne, malo verjetno	17	22,4	93	25,8	82	30,7	199	36,3	391	31,3
Da, verjetno	26	34,2	132	36,7	81	30,3	97	17,7	336	26,9
Da, zelo verjetno	22	28,9	33	9,2	23	8,6	16	2,9	94	7,5
Skupaj	76	100,0	360	100,0	267	100,0	548	100,0	1.251	100,0

Glede na velikost podjetja se deleži pripravljenih zelo razlikujejo: kar 63,1% zaposlenih v najmanjših podjetjih, 45,9% v malih, 39,1% v srednjih in samo 20,6% v velikih. Lahko domnevamo, da se pogoji dela, oziroma obremenjenost v delovnem okolju, slabšajo z velikostjo podjetja.

2.b/ Delo po izpolnitvi pogojev za upokojitev in velikost podjetja, PO USPOSABLJANJU

Delal bom po izpolnitvi pogojev	Mikro		Malo		Srednje		Veliko		Skupaj	
	f	f%	f	f%	f	f%	f	f%	f	f%
Ne, zelo malo verjetno	6	7,9	57	15,8	81	30,3	226	41,2	370	29,6
Ne, malo verjetno	17	22,4	83	23,1	57	21,3	139	25,4	296	23,7
Da, verjetno	30	39,5	162	45,0	103	38,6	156	28,5	451	36,1
Da, zelo verjetno	23	30,3	58	16,1	26	9,7	27	4,9	134	10,7
Skupaj	76	100,0	360	100,0	267	100,0	548	100,0	1.251	100,0

Tudi v tem primeru smo bili presenečeni nad razlikami glede pripravljenosti pred in po usposabljanju: delež pripravljenih v najmanjših podjetjih se je povečal na 69,8%, v malih na 61,1% (največja sprememba), pri srednjih na 48,3% in pri velikih na 33,4%.

3.a/ Delo po izpolnitvi pogojev za upokojitev in Kohezijska regija, PRED USPOSABLJANJEM

Delal bom po izpolnitvi pogojev	Vzhodna Slovenija		Zahodna Slovenija		Skupaj	
	f	f%	f	f%	f	f%
Ne, zelo malo verjetno	126	32,6	304	35,2	430	34,4
Ne, malo verjetno	102	26,4	289	33,4	391	31,3
Da, verjetno	123	31,8	213	24,7	336	26,9
Da, zelo verjetno	36	9,3	58	6,7	94	7,5
Skupaj	387	100,0	864	100,0	1.251	100,0

Glede na kohezijsko regijo, v kateri ima sodelujoče podjetje sedež, je bil delež pripravljenih v Vzhodni kohezijski regiji precej višji (41,1% proti 31,4%), vendar je treba pripomniti, da je bilo

tudi v naš vzorec vključenih zaposlenih v Zahodni kohezijski regiji bistveno več, kar je prispevalo tudi k nižjemu skupnem deležu pripravljenih 34,4%.

3.b/ Delo po izpolnitvi pogojev za upokožitev in Kohezijska regija, PO USPOSABLJANJU

Delal bom po izpolnitvi pogojev	Vzhodna Slovenija		Zahodna Slovenija		Skupaj	
	f	f%	f	f%	f	f%
Ne, zelo malo verjetno	126	24,8	304	31,7	430	29,6
Ne, malo verjetno	102	11,6	289	29,1	391	23,7
Da, verjetno	123	47,3	213	31,0	336	36,1
Da, zelo verjetno	36	16,3	58	8,2	94	10,7
Skupaj	387	100,0	864	100,0	1.251	100,0

Tudi v primeru odvisnosti od sedeža podjetja, se je delež pripravljenih po usposabljanju znatno povečal: od 41,1% na kar 63,6% v Vzhodni regiji in od 31,4% na 39,2% v Zahodni – oziroma skupno, od 34,4% na 46,8%.

4.a/ Delo po izpolnitvi pogojev za upokožitev in bolniška odsotnost v zadnjem letu, PRED USPOSABLJANJEM

Delal bom po izpolnitvi pogojev	Nič bolniške		1-15 dni		Več kot 15 dni		Skupaj	
	f	f%	f	f%	f	f%	f	f%
Ne, zelo malo verjetno	193	28,6	120	32,5	117	56,5	430	34,4
Ne, malo verjetno	211	31,3	135	36,6	45	21,7	391	31,3
Da, verjetno	210	31,1	92	24,9	34	16,4	336	26,9
Da, zelo verjetno	61	9,0	22	6,0	11	5,3	94	7,5
Skupaj	675	100,0	369	100,0	207	100,0	1.251	100,0

Zanimalo nas je, v kolikšni meri je pripravljenost odvisna od obolevnosti merjene z pogostnostjo uveljavljanja bolniškega staleža. Pri tem moramo najprej omeniti, da je bilo med anketiranci, ki smo jih vključili v analizo kar 54% takih, ki še niso bili na bolniški, 30% takih, ki so bili do 15 dni in samo 16% takih, ki so bili na bolniški več kot 15 dni. Glede na starost

anketiranih, ki so bili vsi starejši od 45 let, je ta podatek spodbuden. Med najbolj zdravimi je delež pripravljenih 40,1%, med zmerno bolehnimi 30,9%, med tistimi, ki so bili na bolniški več kot 15 dni pa samo še 21,7%. Očitno je pripravljenost za podaljševanje delovne aktivnosti v znatni meri odvisna od zdravstvenega stanja.

**4.b/ Delo po izpolnitvi pogojev za upokožitev in bolniška odsotnost v zadnjem letu,
PO USPOSABLJANJU**

Delal bom po izpolnitvi pogojev	Nič bolniške		1-15 dni		Več kot 15 dni		Skupaj	
	f	f%	f	f%	f	f%	f	f%
Ne, zelo malo verjetno	193	23,1	120	29,3	117	51,2	430	29,6
Ne, malo verjetno	211	26,4	135	22,2	45	17,4	391	23,7
Da, verjetno	210	37,0	92	39,6	34	26,6	336	36,1
Da, zelo verjetno	61	13,5	22	8,9	11	4,8	94	10,7
Skupaj	675	100,0	369	100,0	207	100,0	1.251	100,0

Tudi v tem primeru so se deleži pripravljenih po usposabljanju precej povečali: pri »zdravih« iz 40,1% na 50,5%, pri srednje bolehnimi iz 30,9% na 48,5% in pri tistih, ki so bili več kot 15 dni na bolniški iz 21,7% na 31,4%.

5.a/ Delo po izpolnitvi pogojev za upokožitev SKUPAJ PRED USPOSABLJANJEM

Delal bom po izpolnitvi pogojev	f	f%
Ne, zelo malo verjetno	430	34,4%
Ne, malo verjetno	391	31,3%
Da, verjetno	336	26,9%
Da, zelo verjetno	94	7,5%
Skupaj	1.251	100,0%

Če pogledamo deleže pripravljenih na celotnem vzorcu, pri katerem so zabrisane razlike glede posameznih značilnosti udeležencev, ki smo jih predstavili zgoraj, ugotovimo, da bi bilo 34,4% udeležencev pripravljenih nadaljevati svojo delovno aktivnost tudi po izpolnitvi pogojev za upokožitev.

5.B/ Delo po izpolnitvi pogojev za upokojitev, PO USPOSABLJANJU

Delal bom po izpolnitvi pogojev	f	f%
Ne, zelo malo verjetno	370	29,6%
Ne, malo verjetno	296	23,7%
Da, verjetno	451	36,1%
Da, zelo verjetno	134	10,7%
Skupaj	1.251	100,0%

Tudi v tem primeru se je delež pripravljenih po vključitvi v program usposabljanju povečal – na 46,8%.

Ugotovimo lahko da je skoraj polovica zaposlenih, starejših od 45 let, ki so bili vključeni v projekt ASI, po tem, ko so se udeležili programov usposabljanja, pripravljenih delati tudi po izpolnitvi pogojev za upokojitev. In prav zaradi vključitve v program usposabljanja se je ta delež povečal za 12 odstotnih točk. Te ugotovitve, ki temeljijo na analiziranih *Vprašalnikih o ugotavljanju delovnih razmer* so presenetljivi. Kljub temu, da dvomov v verodostojnost odgovorov na vprašalnik, ki so ga morali udeleženci izpolnjevati dvakrat – pred in po končanem usposabljanju, ne moremo z ničemer utemeljiti, lahko nekoliko presenetljive odgovore vsaj deloma pripišemo previdnosti pri izpolnjevanju, saj so se morali udeleženci na koncu podpisati.

Na koncu smo obdelali še zadnji del vprašalnika, odprto vprašanje:

Če ste obkrožili 'Ne, zelo malo verjetno' ali 'Ne, malo verjetno', prosimo, pojasnite, zakaj.

Vseh odgovorov na odprto vprašanje zakaj anketirani ne bi želeli podaljševati dela: **689**

Pojavljalo se je 6 kategorij odgovorov.

Prevladujoča kategorija je bila povezana z **zdravjem**. V to kategorijo sodijo odgovori, ki se navezujejo na nezmožnost nadaljevanja dela zaradi zdravstvenih težav. V nekaterih odgovorih so anketirani izpostavili specifične težave (npr. s hrbtenico, kronične bolezni...), nekateri pa so omenili zdravje na splošno oz. prepričanje, da ne bodo več zmožni delati, pogosto so v to kategorijo spadali odgovori delno invalidsko upokojenih oseb.

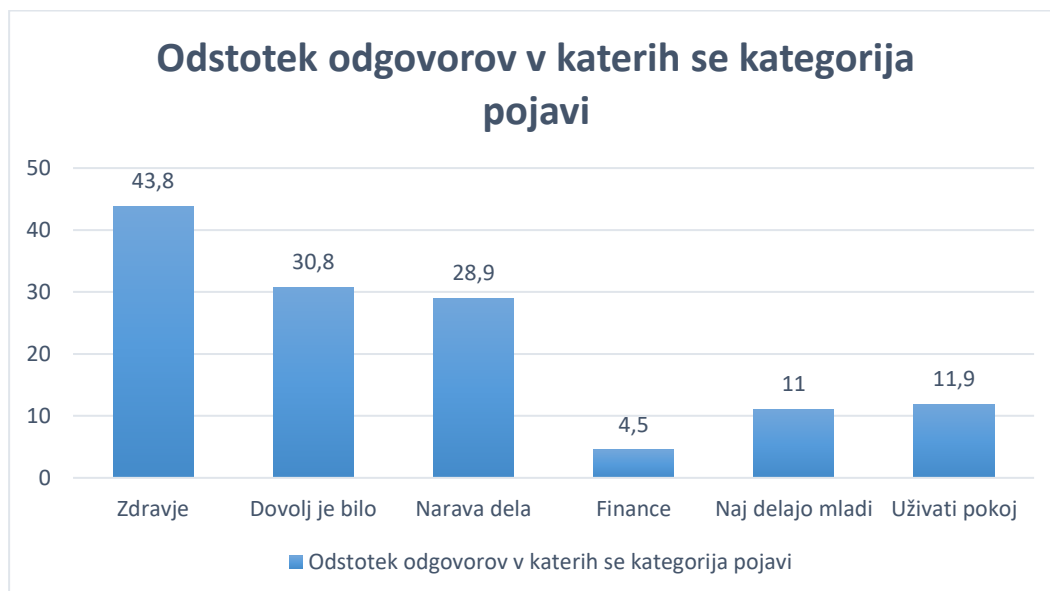
Druga kategorija združuje raznolike odgovore, ki pa jim je skupno prepričanje, da **je dela po določenih letih dovolj, da si zanj prestar in si zasluži počitek za to kar si že opravi**. V tej kategoriji je veliko odgovorov v smislu »40 let dela je dovolj,« »prestar bom za delo« »že tako se delovna doba podaljšuje, zaslužim si« »vsako obdobje je treba spoštovati mladost, delo, pokoj«

Tretja kategorija odgovorov je **povezana z naravo in pogoji dela**. Pogosto gre za fizično in normirano delo, preobremenjenost in stres. Nekateri omenjajo naporno delo z ljudmi ter dela kjer so potrebne brezhibne zmožnosti (npr. vid). Nekaj odgovorov se je nanašalo na dolgo vožnjo v službo ali slabe odnose na delovnem mestu. V to kategorijo spadajo tudi odgovori povezani s potrebo po stalnem usposabljanju (da ostajajo v koraku z novimi trendi), kar je nekaterim anketiranim preveč naporno.

V četrto kategorijo so združeni odgovori, kjer anketiranci v ospredje postavljajo **finančno stanje**. Sem spadajo odgovori, povezani z višino plače v primerjavi z višino pokojnine oziroma zadostnostjo pokojnine.

Peta kategorija združuje odgovore, ki odhod v pokoj povezujejo s **sprostitvijo delovnih mest za mlajše delavce ter brezposelne**. Nekateri v odgovore vključujejo prepričanje, da mladi težko najdejo zaposlitev in se morajo zato oni hitreje upokojiti.

Šesta kategorija odgovorov je povezana z **uživanjem v pokoju v smislu aktivnega ukvarjanja s hobiji**, vnuki, kmetijami in razvijanjem novih interesov.



Priloga 4

VSEBINSKI OKVIR ZA VODENJE POGOVORA S PREDSTAVNIKI ORGANIZACIJ, SODELUJOČIH V PROJEKTU ASI

1. Splošne značilnosti podjetja

Kakšne so glavna dejavnost in značilnosti vašega podjetja

- *kratka predstavitev;*
- *pretežno dejavnost vašega podjetja;*
- *število zaposlenih, koliko je med njimi starejših;*
- *ipd..*

2. Poslovna strategija

Nam lahko opišete ključne elemente vaše poslovne strategije.

- *sprejeta poslovna strategija?*
- *katere so ključne stvari, ki jih želite doseči? Katere so, po vaši oceni, najpomembnejše konkurenčne prednosti vaše organizacije/vašega podjetja?*

3. Nam lahko na kratko predstavite strukturo zaposlenih pri vas, po izobrazbi in starosti?

- *kako bi ocenili vaša delovna mesta glede kvalifikacijskih zahtev?*
- *je kvalifikacijska struktura vaših zaposlenih temu ustrezna?*
- *imate za vse zaposlene izdelan načrt njihovega kariernega razvoja, izobraževanj, usposabljanj?*
- *kolikšen je delež starejših med zaposlenimi?*
- *kako ocenjujete produktivnost zaposlenih oziroma dodano vrednost na zaposlenega? Opažate kakšne razlike glede na starost zaposlenih? Imate glede tega kakšne načrte za prihodnost?*
- *se srečujete s problemom fluktuacije?*
- *ipd.*

4. **Se je vaša organizacija že v preteklosti kdaj prijavila na kakšen razpis za pridobitev javnih sredstev za uresničevanje ciljev, povezanih z zaposlenimi in njihovim razvojem?**
 - *če da, na katere razpise? Imate s tem dobre izkušnje?*
5. **Zakaj ste se odločili za sodelovanje v programu ASI?**
6. **Se vam zdijo vsebina, pogoji in postopki, določeni z javnim povabilom ustrezni?**
7. **Ali menite, da je na voljo dovolj časa za udejanjenje obveznosti navedene v javnem povabilu? Kaj bi pripomoglo k boljši izrabi, izvedbi, uresnitvi javnega povabila? Kateri dejavniki potencialno omejujejo uresničevanje obveznosti javnega povabila v vaši organizaciji?**
8. **Ali ste imeli (ali menite da boste imeli) težave pri zagotavljanju obveznosti, ki se omejujejo v javnem povabilu?**
9. **Ste se seznanili s Katalogom ukrepov, ki so ga pripravili na Skladu? Se vam zdijo ti ukrepi ustrezni in smiselni?**
10. **Ste pri posameznih razpisanih sklopih sodelovali z zunanjimi izvajalci?**
 - *Pri pripravi strategije za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih?*
 - *Pri izdelavi načrta osebnega in poklicnega razvoja starejših zaposlenih?*
 - *Pri izvedbi programov motivacije za starejše zaposlene?*
 - *Pri programih usposabljanja na področju vseživljenjske karijerne orientacije ter pridobivanja kompetenc starejših zaposlenih.*
 - Kako ste izbirali zunanje izvajalce?
 - Kako ste bili zadovoljni s sodelovanjem zunanjih izvajalcev?
 - Kako ste izbirali posamezne programe motivacij in usposabljanj (po Katalogu, po predlogih zunanjih izvajalcev, glede na vaše specifikke)?

- Ste se pri izdelavi načrtov *osebnega in poklicnega razvoja starejših zaposlenih* lahko opirali na že obstoječe karierne načrte ali ste jih oblikovali na novo?

11. Se *Strategija za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih* v veliki meri razlikuje od vaši siceršnjih razvojnih načrtov?

12. Kako ste bili zadovoljni z izbiro programov in z njihovo izvedbo?

13. Kako ocenjujete predpisane postopke za poročanje o izvedbi projekta? Se vam zdijo primerni ali preveč podrobni in uradniški? Kako ocenjujete predpisane postopke kontrole in ocenjevanja izvedb posameznih programov? Ste imeli pri poročanju kakšne težave?

14. Ste starejše zaposlene, ki so se vključili v programe na to posebej pripravljali? Kakšen je bil njihov odziv in kolikšna pripravljenost na sodelovanje?

15. V kolikšni meri menite, da javno povabilo (sodelovanje v projektu) pripomore k doseganju ciljev programa v vašem podjetju? Katere pozitivne učinke pri starejših zaposlenih pričakujete po zaključku projekta? Boste za izkoriščanje teh učinkov v vaši organizaciji vpeljali še kakšne dodatne instrumente, prilagoditve ali spodbude za starejše zaposlene?

Priloga 5a

Evalvacija Prepoznavanje različnosti in aktivacija

10.10.2017, Ajdovščina

Predavateljica: Nives Fortunat Šircelj

Ustanova, kjer je potekala delavnica: Območna obrtno podjetniška zbornica, Ajdovščina, Vipavska cesta 4

Prisotna: Petra Žnidaršič

Cilji delavnice:

- Poglobitev razumevanja razlik med vrednotami, vzgibi, delovanjem in motivacijo zaposlenih v različnih starostnih in kariernih obdobjih;
- Predstavitev pozitivnih in negativnih stereotipov različnih generacij in kako jih presežemo;
- Praktični napotki, kako v delovnem okolju ustvariti pogoje, za učinkovito delovanje starejše in mlajše generacije;
- Praktični napotki, kako voditi medgeneracijsko pestre zaposlene v času modernizacije, avtomatizacije, digitalizacije delovnih procesov;
- Predstavitev kompetenc prihodnosti.

Ciljna skupina: delavnica je namenjena vodstvenemu kadru, managerjem, direktorjem enot, kadrovskim managerjem, kadrovskim in ostalim zainteresiranim.

Metode dela: delo je potekalo v obliki predavanja in diskusije. Predavateljica je predstavila nove vsebine, sledila so vprašanja, diskusija, pogovor o dilemah in izzivih, ki so jih imeli udeleženci, pri reševanju izzivov v novi situaciji. Predavateljica je kadrovnica z dolgoletnimi izkušnjami vodenja kadrovskih služb – v času delavnice je predstavila tudi svoje izkušnje. Kar dobro je bila seznanjena s situacijo v nekaterih podjetjih od koder so prihajali udeleženci in jim je podala koristne nasvete glede kadrovanja s starejšimi zaposlenimi.

Predavateljica je pripravila odlično PP predstavitev, ki bo udeležencem v pomoč pri nadaljnjem iskanju rešitev v lastnih podjetjih.

Delavnica je bila primerno ocenjena s strani udeležencev (glej prilogo).

Nekateri udeleženci so imeli višja pričakovanja glede pridobivanja novih znanj in informacij, nekateri se tudi niso strinjali s trditvijo, da bo predstavljena vsebina olajšala in izboljšala njihovo delo s starejšimi zaposlenimi.

Izbor ciljne skupine udeležencev: je bil v skladu z načrtom delavnice. Udeleženci so bili predvsem kadrovske delavci (vodje kadrovske službe) iz izbranih povečini malih in srednje velikih podjetij v regiji.

Predstavljena vsebina je bila v skladu s cilji delavnice in s celotnim projektom. Posebej so bile izpostavljene sledeče vsebine: značilnosti dela v prihodnosti, vodenje in organizacija delovnega procesa, primeri dobrih svetovalnih praks ravnanja s starejšimi, ukrepi in prilagoditve delodajalcev, korelacija med zavzetostjo starejših in poslovnimi rezultati, odpravljanje stereotipov, priložnosti za vključevanje starejših na trg dela, kako motivirati starejše zaposlene.

Priloga 5b

Evalvacija Izkustvene delavnice s preobrati ali kako povezati potenciale zaposlenih

Predavateljica: mag. Natalie C. Postružnik

Ustanova, kjer je potekala delavnica: Center Drava, Zgornji Duplek, 64c, 2241 Sp. Duplek.

Poleg udeležencev so bili prisotni še: mag. Andraž Banfi, Petra Žnidaršič

Cilji delavnice:

- Izboljševanje motivacije in trajnostne zavzetosti;
- Izgradnja poslovnih timov;
- Dvig samozavesti in zavzetosti zaposlenih za doseganje poslovnih ciljev;
- Izboljševanje klime med zaposlenimi.

Ciljna skupina: delavnica je namenjena vodstvenemu kadru, managerjem, direktorjem enot, kadrovskim managerjem, kadrovskim in ostalim zainteresiranim.

Metode dela: vodena interaktivna delavnica, ki vključuje simulacijo situacij, igra vlog in timske igre. Posebnost/ dodana vrednost delavnice je, da udeleženci v roku treh mesecev lahko zastavljajo vprašanja izvajalki ter pridobivajo dodatne informacije s področja svojega dela. Predstavljene so bile tudi nekatere alternativne metode dela (delo s psi), ki so bile nekoliko težje sprejemljive s strani nekaterih udeležencev.

Za izvedbo evalvacije sta bili uporabljeni metodi opazovanja (kvalitativna metoda) in anketni vprašalnik, ki je bil razdeljen udeležencem na koncu usposabljanja.

Delavnica je bila zelo dobro ocenjena s strani udeležencev.

Priloga 1.

Pri evalvaciji smo tudi zaznali, da je večina udeležencev že prej sodelovalo z izvajalko.

Sugestije

1. **Izbor ciljne skupine udeležencev:** Število udeležencev na delavnici je bilo 9, kar je bistveno manj kot je bilo prvotno načrtovano. Glede na vložek bi bilo smiselno, da bi se tega usposabljanja udeležilo več udeležencev iz različnih podjetij v regiji, ki bi pridobljena znanja in izkušnje posredovali zaposlenim v podjetjih. V pogovoru z nekaterimi udeleženci sem izvedela, da niso kadrovski delavci in tudi ne vodstveni delavci, kar naj bi bila ciljna populacija usposabljanja. Menimo, da bi bil izkupiček večji, če bi bile k izobraževanju povabljeni omenjene kategorije.

2. **Vsebina** je temeljila na splošnih konceptih teorije razvoja človeških virov, psiholoških, organizacijskih, andragoških. Premalo se je fokusirala na specifične opredeljene ciljne skupine in na konkretne ukrepe ter predloge za podaljšanje zaposlitvene dobe in ohranjanje delovnih zmožnosti starejših zaposlenih (45+). Vsebine kot so prilagoditev dela in delovnega časa; izobraževanje, usposabljanje in razvoj spretnosti generacije 45 +...bi bili koristna dodana vrednost tega usposabljanja.

3. **Prostor** – prostor je bil delno primeren za izvajanje usposabljanja. Usposabljanje je potekalo v t.i. centru Drava, ki ni primarno izobraževalna ustanova zaradi česa je bila uporaba nekaterih didaktičnih pripomočkov omejena. V času izvedbe usposabljanja je prišlo do določenih tehniških težav, zaradi česar ni bilo elektrike in ogrevanja.

Priloga 5c

Evalvacija delavnice Promocija zdravja pri delu – Pot do zdravja (starejših) zaposlenih

17.10.2017, Mengeš

Predavateljice: 4, 5, 6

Ustanova, kjer je potekala delavnica: Harmonija Mengeš, Linhartova cesta 33, Mengeš

Prisotni: Nataša Cvetek, Petra Žnidaršič

Cilji delavnice:

- *promocija zdravja pri delu kot strategija za krepitev in ohranjanje zdravja starajoče se delovne populacije in načrtovanja ukrepov;*
- *predstaviti značilnosti starejših zaposlenih, medgeneracijsko sodelovanje in vseživljenjsko izobraževanje;*
- primeri dobrih praks;
- izkustveno delo.

Ciljna skupina: delavnica je namenjena vodstvenemu kadru, managerjem, direktorjem enot, kadrovskim managerjem, kadrovskim in ostalim zainteresiranim.

Metode dela: delo je potekalo v obliki predavanja, delo v skupinah in diskusije. Delavnico so vodile tri predavateljice.

Vse tri predavateljice so se fokusirale na populacijo starejših. Izpostavljeno je bilo, da pri organizaciji dela in implementaciji ukrepov potrebno diferencirati med populacijo od 45 do 55 let ter 60 +, ki imajo različne zmogljivosti in karakteristike.

Gre za aktualno problematiko, ki je posebej relevantna za skupino zaposlenih še posebej starejših zaposlenih delavcev. Komparativna analiza kažejo, da izobraževanje pomembno vpliva na zdravje prebivalcev. Vpliv izobraževanja na zdravje je lahko posreden: izobraževanje omogoča dostop do bolj kakovostnih delovnih mest, izboljšuje ekonomski položaj posameznika, okrepi socialni kapital ter spodbuja zdrav življenjski slog. Bolj izobraženi so redkeje brezposelni, več zaslužijo, opravljajo manj rizična dela. Med bolj izobraženimi jih manj kadi, več jih telovadi, pijejo bolj zmerno in več jih je tudi deležno preventivne medicinske oskrbe.

Vpliv izobraževanja na zdravje je lahko tudi bolj neposreden, saj so posebna znanja in spretnosti del rednega šolskega kurikulumuma ali del vzgoje, ki jih v večji meri ponudijo bolj izobraženi starši.

Predstavitve, ki so jih pripravile vse tri predavateljice so uporabne kot učno gradivo. Pri delu so bile na začetku določene tehniške težave, ki so bile kasneje odpravljene. Prostor je bil ustrezno velik, občasno nekoliko bolj hrupen.

Delavnica je bila zelo dobro ocenjena s strani udeležencev.

Izbor ciljne skupine udeležencev: je bil v skladu z načrtom delavnice. Udeleženci so bili predvsem kadrovski delavci (vodje kadrovskih služb) iz izbranih malih in srednje velikih podjetij v regiji, ki bodo pridobljeno znanje posredovali svojim sodelavcem ter sodelovali pri načrtovanju organizacije dela za bolj zdravo okolje. Udeleženci delavnice niso prihajali le iz okolja, kjer je bilo usposabljanje organizirano temveč iz cele Slovenije.

Predstavljena vsebina je bila v skladu s cilji delavnice in s celotnim projektom. Pristop je bil holistični. V času izvedbe je bilo predstavljenih kar nekaj primerov dobre prakse, kar je olajšalo razumevanje udeleženi. Predavateljice so uveljavljene strokovnjakinja s področja zdravja pri delu in zdravja starejših delavcev. Vse tri so odgovarjale tudi na vprašanja in dileme udeležencev, ki so se nanašala na oblikovanje bolj zdravega življenjskega prostora.

Priloga 5d

OPOLNOMOČENJE STAREJŠIH ZAPOSLENIH: IZZIVI DOLGOŽIVE DRUŽBE IN ZGLEDNIH VODIJ

Predavateljici: 16 in 17

Ustanova, kjer je potekala delavnica: Gradu Komenda v Polzeli, Grajski trg 1, 3313 Polzela

Poleg udeležencev so bili prisotni še: mag. Andraž Banfi, Petra Žnidaršič

Cilji delavnice:

- soočanje s staranjem delovne sile in s tem povezanimi izzivi,
- seznanjanje s potrebnimi spremembami v vodenju zaradi staranja zaposlenih,
- seznanjanje z osnovami razvoja organizacijske kulture,
- načini in postopki vzpostavitve pozitivne starostne kadrovske politike.

Ciljna skupina: delavnica je namenjena vodstvenemu kadru, managerjem, direktorjem enot, kadrovskim managerjem, kadrovskim in ostalim zainteresiranim.

Metode dela: predavateljici, obe izkušeni strokovnjakinji na področju upravljanja s človeškimi viri, sta s praktičnimi primeri in slikovnim gradivom predstavili problematiko in spodbudili udeležence da so pri obravnavi naslovne problematike aktivno sodelovali.

Za izvedbo evalvacije sta bili uporabljeni metodi opazovanja (kvalitativna metoda) in anketni vprašalnik, ki je bil razdeljen udeležencem na koncu usposabljanja.

Anketni vprašalnik:

Od 10 udeležencev jih je vprašalnik izpolnilo samo 6. Razen enoznačne pozitivne ocene izvedbe delavnice in prispevka obeh predavateljic, drugih podatkov ne moremo verodostojno komentirati (na primer, pri vprašanju o deležu zaposlenih do 30 let in nad 45 let, je vsota daleč presegla sto procentov).

Sugestije

4. **Izbor ciljne skupine udeležencev:** ciljna skupina je bila primerno izbrana, vendar tako majhno število udeležencev, žal, nekoliko zmanjšuje domet delavnic.
5. **Vsebina in izvedba:** predavateljici sta bili zelo dobro izbrani in pripravljene za podajanje ciljno usmerjenih vsebin, v skladu z zasnovo projekta ASI.
6. **Prostor** – prostor je bil primeren
7. **Predlogi, podani s strani udeležencev,**
(zapisani na koncu vprašalnika:

Katere vsebine bi predlagali za naslednje delavnice?

- upravljanje s človeškimi viri v mikro podjetjih, sicer pa še več praktičnih delavnic s predavatelji s praktičnimi izkušnjami (kot je bila ta).
- počutje starejših zaposlenih z mlajšimi vodji.
- opolnomočenje dela starejših.

SEZNAM KRATIC IN OKRAJŠAV:

ACS: Andragoški center Slovenije

AHA.SI – Aktivno in zdravo staranje v Sloveniji

APZ: Aktivna politika zaposlovanja

ASI: Celovita podpora podjetjem za aktivno staranje delovne sile

CEDEFOP: Evropski center za razvoj poklicnega usposabljanja

EUROPOP 2018: Projekcije prebivalstva po spolu in starosti (objava EUROSTAT)

EUROSTAT: Evropska statistika

GDPR: Splošna uredba o varstvu podatkov (General Data Protection Regulation)

IALS: Mednarodna raziskava o pismenosti (International Adult Literacy Survey)

IER: Inštitut za ekonomska raziskovanja (IER)

Javni sklad: Javni študentski, razvojni, invalidski in preživitveni sklad Republike Slovenije

Katalog ukrepov: Katalog ukrepov za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih

KRVS: kohezijski regija vzhodna Slovenija

KRZS: kohezijska regija zahodna Slovenija

MDDSZ: Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti

NIJZ: Nacionalni inštitut za javno zdravje

NPK: Nacionalna poklicna kvalifikacija

OECD: Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj

OP EKP 2014-2020: Operativni program Evropske kohezijske politike OP EKP

PIAAC: Program za mednarodno ocenjevanje spretnosti odraslih (Programme for the International Assessment of Adult Competencies)

ReNPIO 2013-2020: Resoluciji o nacionalnem programu izobraževanja odraslih

SURS: Statistični urad Republike Slovenije

SWOT: Prednosti, Slabosti, Priložnosti, Pasti (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)

UMAR: Urad za makroekonomske analize in razvoj

ZRSZ: Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje

LITERATURA

Partnerski sporazum med Slovenijo in Evropsko komisijo za obdobje 2014-2020, pridobljeno 29.1.2021 <https://eu-skladi.si/sl/dokumenti/kljucni-dokumenti/partnerski-sporazum-slovenska-verzija.pdf>

Priporočila sveta EU v zvezi z nacionalnim programom reform Slovenije za leto 2015, pridobljeno 29.1.2021 [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32015H0818\(03\)&from=SL](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32015H0818(03)&from=SL)

Nacionalni reformni program 2015-2016, pridobljeno 29.1.2021
https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/file_import/nrp2015_slovenia_sl_0.pdf

Zakon o urejanju trga dela, pridobljeno 29.1.2021 <https://www.uradni-list.si/glasilo-uradni-list-rs/vsebina/2019-01-3307/zakon-o-spremembah-in-dopolnitvah-zakona-o-urejanju-trga-dela-zutd-e>

Smernice za izvajanje ukrepov aktivne politike zaposlovanja za obdobje 2016 – 2020 in Katalog ukrepov aktivne politike zaposlovanja, pridobljeno 29.1.2021
<https://www.gov.si/teme/aktivna-politika-zaposlovanja/>

Poslovna politika Javnega sklada Republike Slovenije za razvoj kadrov in štipendije za obdobje 2016 do 2021, pridobljeno 29.1.2021 <https://www.srips-rs.si/storage/app/media/uploaded-files/Poslovna%20politika%20sklada%202018-2021.pdf>

Starejši in trg dela v Sloveniji, pridobljeno 29.1.2021 <http://www.utzo.si/wp-content/uploads/2018/05/Starej%C5%A1i-in-trg-dela-v-Sloveniji.pdf>

Zelena knjiga Sveta EU z naslovom »Odziv na demografske spremembe: nova solidarnost med generacijami, pridobljeno 29.1.2021 <https://op.europa.eu/sl/publication-detail/-/publication/de85fcb2-298a-46fb-9d66-1bb3c8ea384b>

Programi reform za izvajanje Lizbonske strategije v Sloveniji 2005-2008, pridobljeno 29.1.2021
https://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/projekti/04_pr-lizbona.pdf

Priporočila Evropske komisije (Country specific recommendations) za leto 2018, pridobljeno 29.1.2021 <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52018DC0423&from=EN>

Europa 2020: Strategija za pametno, trajnostno in vključujočo rast, pridobljeno 29.1.2021
https://ec.europa.eu/eu2020/pdf/1_SL_ACT_part1_v1.pdf

Program ukrepov aktivne politike zaposlovanja 2007-2013, pridobljeno 29.1.2021
<https://www.acs.si/digitalna-bralnica/program-ukrepov-aktivne-politike-zaposlovanja-za-obdobje-2007-2013/>

Akcijski program za invalide 2007-2013 (ukrepi 5.1-5.23), pridobljeno 29.1.2021
https://www.un.org/development/desa/disabilities/wp-content/uploads/sites/15/2019/10/Slovenia_Action-Programme-for-the-Disabled-2007-2013.pdf

Program ukrepov za spodbujanje podjetništva, pridobljeno 29.1.2021
<https://zakonodaja.com/zakon/zpop-1/ii-del-program-ukrepov-za-spodbujanje-podjetnistva-in-konkurencnosti>

Projekt AHA.SI – Aktivno in zdravo staranje v Sloveniji, pridobljeno 29.1.2021
<https://www.nijz.si/sl/aktivno-in-zdravo-staranje-v-sloveniji-0>

European Centre for the Development of Vocational Training CEDEFOP. Annual Report 2010. 2011. Luxembourg: Publications office of the European Union. Pridobljeno 13. 5.2018, s
https://www.cedefop.europa.eu/files/4100_en.pdf

EUROPOP2018 population projections for Slovenia. Ljubljana: SURS. Pridobljeno 5.12.2017, s
<https://www.stat.si/StatWeb/en/news/Index/8316>

Celovita podpora podjetjem za aktivno staranje delovne sile ASI. 2017. Ljubljana: Javni štipendijski, razvojni, invalidski in preživninski sklad R. Slovenije. Pridobljeno s 6.7.2017, s
<https://www.srips-rs.si/razvoj-kadrov/celovita-podpora-podjetjem-za-aktivno-staranje-delovne-sile-asi>

Katalog upravljanja starejših zaposlenih. 2018. Ljubljana: Javni štipendijski, razvojni, invalidski in preživninski sklad R. Slovenije. Pridobljeno s 15.9.2018. <https://www.srips-rs.si/razvoj-kadrov/celovita-podpora-podjetjem-za-aktivno-staranje-delovne-sile-asi/katalog-upravljanja-starejsih-zaposlenih>

Kirsh, I. 2001. The international adult literacy survey (IALS): Understanding what was measured. Princeton: Statistics & Research Division. Pridobljeno 5.10.2019, s <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/j.2333-8504.2001.tb01867.x>

Kump, S., Krašovec Jelenc, S. 2015. Kompetence in izobraževanje starejših odraslih. Preliminarno poročilo. Tematske študije. Interno gradivo. Ljubljana: ACS.

Mirčeva, J. 2015. Participacija odraslih v izobraževanju v kontekstu uresničevanja koncepta vseživljenjskosti učenja. Preliminarno poročilo. Tematske študije. Interno gradivo. Ljubljana: ACS.

Muršak, J. 2015. Terminološki vidiki projekta PIAAC. Preliminarno poročilo. Tematske študije. Interno gradivo. Ljubljana: ACS.

OECD Skills Surveys. Survey of Adult Skills. PIAAC_SLO 2016 Ljubljana: ACS (interna baza podatkov)

Operativni program razvoja človeških virov za obdobje 2007 – 2013. 2008. Ljubljana: Evropski socialni sklad. Pridobljeno 10.10.2017, s <http://www.eu-skladi.si/kohezija-do-2013/ostalo/brosure/OP-RCV.pdf>

Operativni program za izvajanje evropske kohezijske politike v obdobju 2014 – 2020. 2014. Ljubljana: Služba Vlade RS za razvoj in evropsko kohezijsko politiko. Pridobljeno 1.3.2018, s https://www.eu-skladi.si/sl/dokumenti/kljucni-dokumenti/op_slo_web.pdf

Priročnik za načrtovanje in izvajanje evalvacij. 2019. Ljubljana: Inštitut za socialno varstvo. Pridobljeno 10.12.2020, s <https://www.irssv.si/Nacrtovanje%20in%20izvajanje%20evalvacij.pdf>

Resolucije o nacionalnem programu izobraževanja odraslih za obdobje 2013 – 2020. 2013. Pridobljeno 29.1.2021 <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=RESO97>

Skills Matter: Further Results from the Survey of Adult Skills. Paris: OECD Publications, 2016.

Statistical Office of the European Communities. 1990. EUROSTAT: Regional statistics.: Reference guide. Luxembourg: Eurostat.

Strategija dolgožive družbe. 2017. Ljubljana. UMAR. Pridobljeno (3.1.2018), s https://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/kratke_analize/Strategija_dolgozive_druzbe/Strategija_dolgozive_druzbe.pdf

Strategija Evropa 2020. Strategija za pametno, trajnostno in vključujočo rast. Bruselj. COM (2010) 2020. Pridobljeno 5.7.2017, s http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/1_SL_ACT_part1_v1.pdf

Strategija razvoja Slovenije (2005). Ljubljana: UMAR. Pridobljeno (5.10.2017), s http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/projekti/02_StrategijarazvojaSlovenije.pdf

Strategija razvoja Slovenije 2030 (2017). Ljubljana: UMAR. Pridobljeno (2.8.2018), s https://www.gov.si/assets/vladne-sluzbe/SVRK/Strategija-razvoja-Slovenije-2030/Strategija_razvoja_Slovenije_2030.pdf

Strategija varstva starejših do leta 2010 – solidarnost, sožitje in kakovostno staranje prebivalstva. 2013. Pridobljeno 1.5.2018. s http://www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/dokumenti__pdf/strategija_varstva_starejsih_splet_041006.pdf.

Strategija vseživljenjskosti učenja v Sloveniji. 2007. Ljubljana: MŠŠ. Pridobljeno (2.1.2018), s https://asemlllhub.org/wp-content/uploads/attachments/Slovenia_-_Slovenian_lifelong_learning_strategy.pdf

Strokovna izhodišča za leto 2021. 2020. Ljubljana: Zavod republike Slovenije za zaposlovanje. Pridobljeno 10.12.2020, s https://www.ess.gov.si/_files/13699/Strokovna_izhodisca_leto_2021.pdf

Stufflebeam, D. 2001. Evaluation models. The American Evaluation Associations Program. Issue 89. pp. 7-98,

Tujinman, A.C. (ur.) (1996). International Encyclopedia of Adult Education and training. Oxford, New Yourk, Tokio: Pergamon.

Benčina Crnić, S. (2004). Osebni izobraževalni načrt. Ljubljana: ACS.

Haralambos, M., Holborn, M. (2001). Sociologija: teme in pogledi. Ljubljana: DZS.

Ranzijn, R. 2004. Independence and self-provision of old age: How realistic are these Goals? Australasian Journal on Aging. Pridobljeno 2.10.2018, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1741-6612.2004.00016.x-i1>

Vasle, B. 2016. Demografske spremembe in njihove ekonomske in socialne posledice. Ljubljana: Urad za makroekonomske analize in razvoj.