

Vse pravice pridržane. Gradiva ni dovoljeno razmnoževati ali razpošiljati v kakršnikoli obliki brez predhodnega pisnega dovoljenja avtorja. Prav tako gradiva ni dovoljeno predelati.

KADROVSKI POGLED NA STARANJE:

**ravnanje s starejšimi pri delu in spodbujanje
medgeneracijskega sodelovanja v digitalni dobi**

Red. prof. dr. Simona Šarotar Žižek



STARANJE V EU

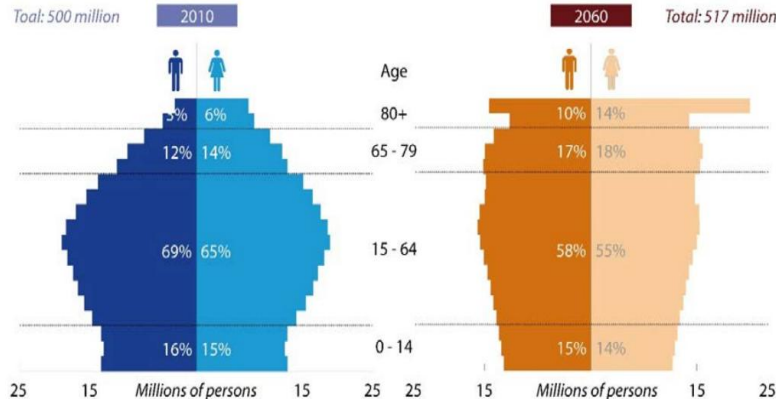
STARANJE ZAPOSLENIH

Starostna skupina 55–64 let v delovno sposobnem prebivalstvu EU-27 se bo med letoma 2010 in 2030 povečala za

16,2 % (9,9 milijona).

Delež starejših delavcev bo narasel na

30 %.



STARANJE PREBIVALCEV

Srednja vrednost starosti naj bi se v do leta 2060 dvignila na

47,9 let.

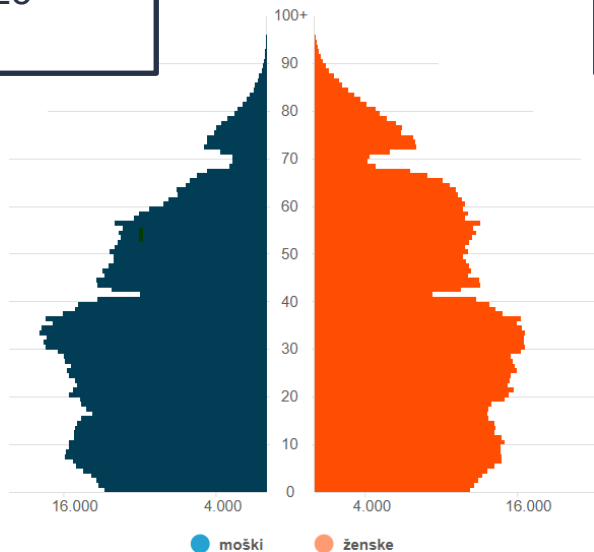
Delež prebivalcev, starih 65+ se bo do leta 2060 povečal na

30%.



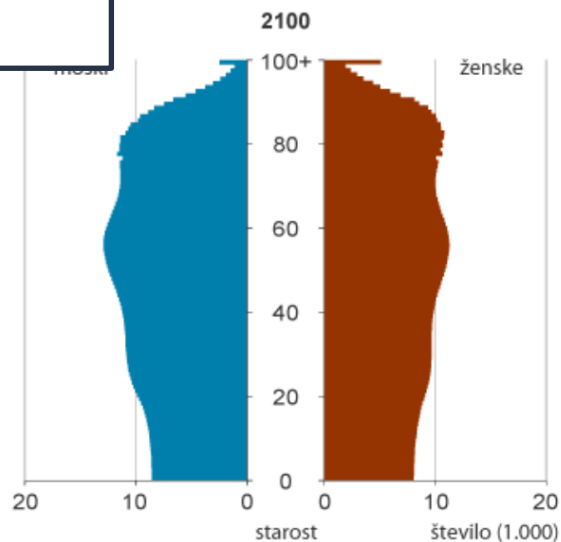
STAROSTNA IN SPOLNA SESTAVA PREBIVALSTVA SLOVENIJE, 2025 IN 2100

2025



Vir: SURS (2025)

2100

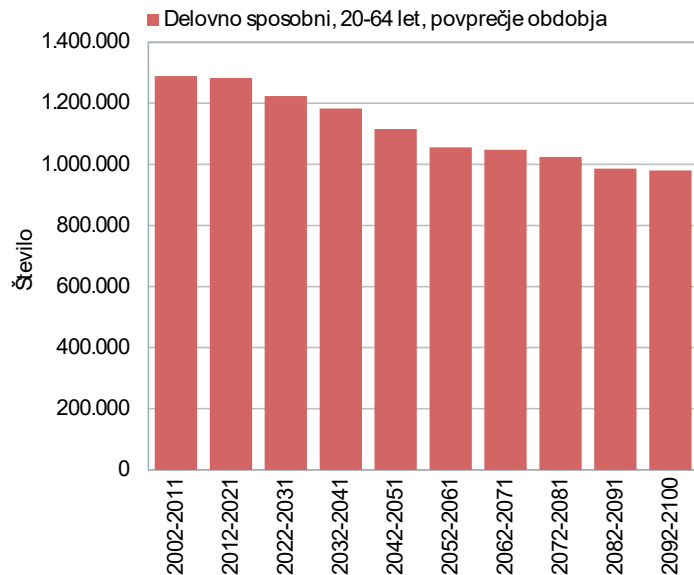


Vir: SURS (2023)



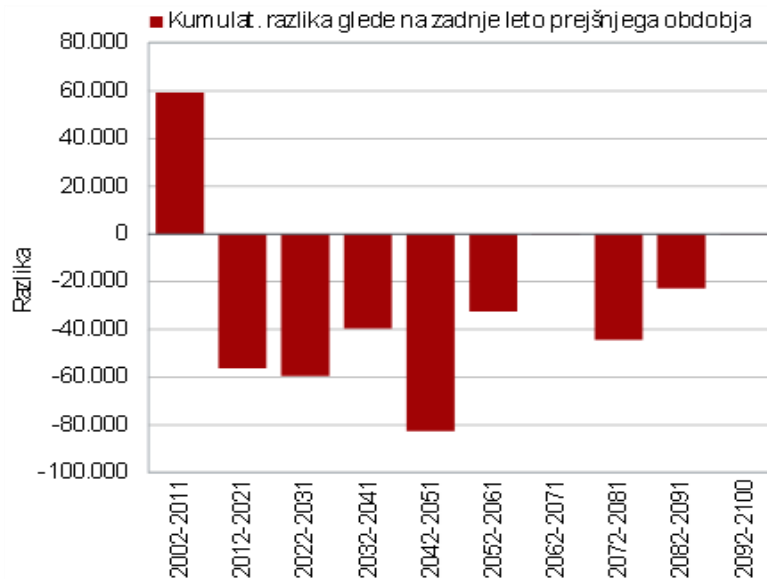
Delovno sposobno prebivalstvo v Sloveniji

Število delovno sposobnih prebivalcev Slovenije v posameznih časovnih obdobjih



Vir: SURS (2023), Eurostat (2023a); Bratuž Ferk (2023)

Kumulativna razlika števila delovno sposobnih prebivalcev Slovenije v posameznih časovnih obdobjih



Vir: SURS (2023), Eurostat (2023a); Bratuž Ferk (2023)

STAREJŠI DELAVEC

Po Zakonu o delovnih razmerjih je v 197. členu in OECD starejši delavec definiran kot delavec, ki je starejši od 55 let.

So **tri starostne skupine** starejših zaposlenih:

- v prvo skupino spadajo **mlajši starajoči** se zaposleni, ki so stari od **45 do 54 let**,
- v drugo skupino **srednje starajoči** se zaposleni, ki so stari od **55 do 65 let**, in
- v tretjo skupino se zaposleni, ki so **stari več kot 65 let. starejši starajoči**

Obstaja pet konceptov za dojemanje starosti posameznika:

- **kronološka starost** se nanaša na posameznikovo koledarsko starost,
- **funkcionalna starost** temelji na zmogljivosti posameznika in priznava, da obstajajo razlike v individualnih sposobnosti in delovanju pri različnih starostih,
- **psihosocialna ali subjektivna starost** temelji na posameznikovem in družbenem dojemanju starosti,
- **organizacijska starost** se nanaša na staranje posameznika glede na njegovo delovno mesto in mesto v organizaciji,
- **starost kot koncept življenjskega razpona.**



DISKRIMINACIJA STAREJŠIH ZAPOSLENIH

Starostna diskriminacija ali ageizem

- diskriminiranje ljudi zaradi njihove starosti;
- pripisovanje določenih lastnosti, ki so značilne za določeno starostno skupino, brez upoštevanja dejanskih osebnih lastnosti posameznika;
- se v digitalni dobi krepi.

Kaže se v:

- zaposlovanju in zadržanju starejših zaposlenih,
- razvoju (usposabljanju in izobraževanju),
- ocenjevanju uspešnosti zaposlenega in napredovanju,
- določanju višine plače,
- (pravični) obravnavi in drugih zavrnitvah zaradi starosti,
- delovnih pogojih.

- Obstaja večja verjetnost, da
 - bodo starejši **prej zavrjeni** s strani vodstva kot mlajši,
 - imajo starejši zaposleni **slabše delovne pogoje** kot mlajši.
- Obstaja manjša verjetnost, da:
 - bodo zaposlili starejše zaposlene,
 - bo starejši zaposleni dobil **večjo plačilo** za opravljeno delo kot mlajši zaposleni.



PREDNOSTI ZAPOSLOVANJA in ZADRŽANJA STAREJŠIH ZAPOSLENIH

STAREJŠI ZAPOSLENI

- imajo znanje in izkušnje,
- so **lojalni**, zanesljivi in odgovorni = visoka delovna etika,
- imajo **visoko kakovost dela**; so natančni,
- so **prilagodljivi** glede DČ - pripravljeni delati tudi ob koncih tedna in praznikih,
- imajo **dobre komunikacijske spretnosti** in občutek za **izgradnjo medsebojnih odnosov**,
- so dobri **mentorji**,
- imajo **izgrajeno mrežo stikov strank**,
- **so enako produktivni in uspešni kot mlajši,...**

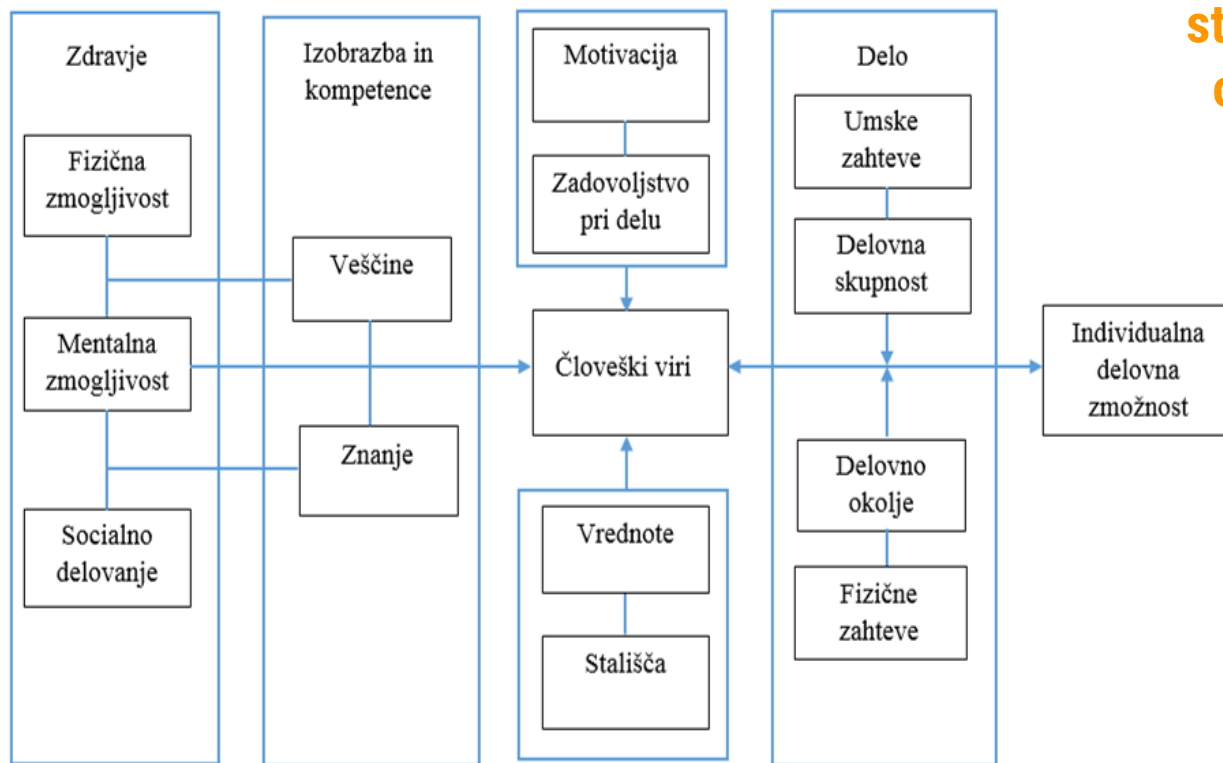
KORISTI:

- **višja splošna raven kvalificiranosti delovne sile**,
- **večje** možnosti za **prenos izkušenj in znanj** na mlajše kolege,
- ustvarja se **povezava novih in obstoječih veščin**, kar vpliva na **inovativnost**,
- **starostna raznolikost = boljše zadovoljevanje potreb odjemalcev**,
- **boljša podoba organizacije** = boljša BZD,
- rešitev, ko je **ponudba delovna sile skromna,...**



MODEL INDIVIDUALNE DELOVNE SPOSOBNOSTI (povezovanje ČV v povezavi z delom)

**Rezultati stalnega
izboljševanje DS
starejših zaposlenih se
odražajo v izboljšani
produktivnosti,
uspešnosti in
kakovosti dela.**



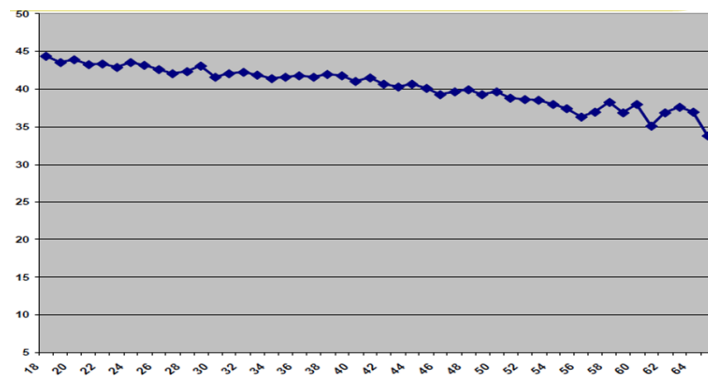
Vir: Ilmarinen, 2001



INDEKS DELOVNE SPOSOBNOSTI (Work Ability Index = WAI)

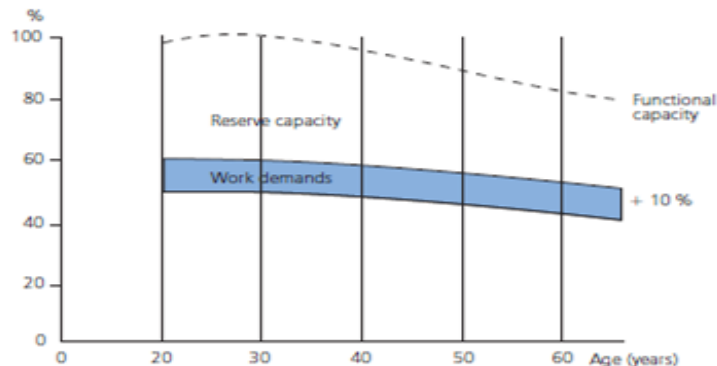
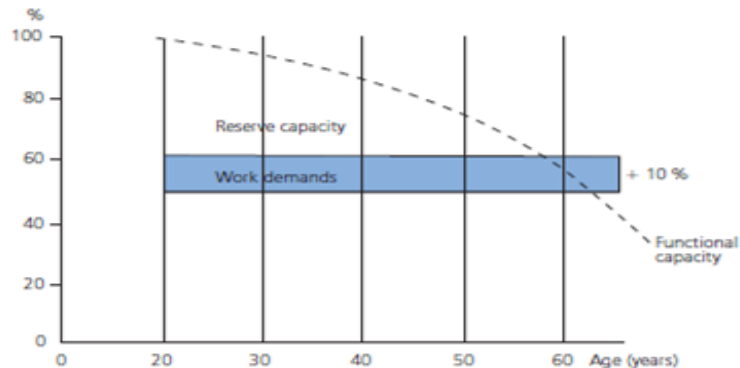
- **ocenjuje delovno sposobnost zaposlenega;**
- temelji na merjenju z merskim instrumentom, sestavljenem iz 7 trditev;
- ima vrednosti od 7 do 49; višje vrednosti so boljše.
- **ima visoko napovedovalno vrednost:** približno 60 % tistih, ki so imeli v starosti 45–57 let nizek indeks, je bilo 11 let pozneje invalidsko upokojenih;
- njegove vrednosti so različne glede na sektor.

Točke	Delovna sposobnost	Objekt merjenja
7 – 27	Slaba	Obnovitev delovne sposobnosti
28 – 36	Zmerna	Izboljšanje delovne sposobnosti
37 – 43	Dobra	Podpora delovne sposobnosti
44 – 49	Odlična	Vzdrževanje delovne sposobnosti





PRIKAZ PRILAGODITVE MED S STAROSTJO ZMANJŠANO FUNKCIONALNO SPOSOBNOSTJO IN POVEČANJEM DELOVNE ZAHTEVE



DS je večja pri tistih starejših zaposlenih, ki so poročali o izboljšavah v organizaciji, boljših delovnih ukrepih in boljšem odnosu z nadrejenim.

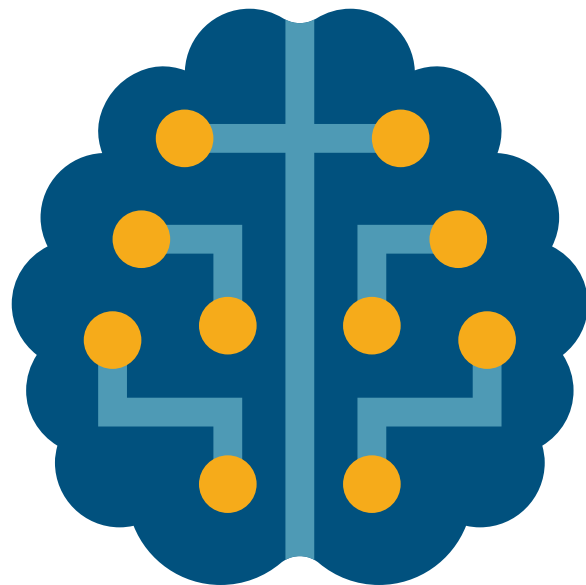
DIGITALIZACIJA

DIGITIZACIJA ≠ DIGITALIZACIJA

Digitizacija pomeni pretvorbo analognih podatkov v digitalno obliko. Ta proces pa predstavlja okvir za digitalizacijo.

Digitalizacija je mnogostranski družbeno tehnični pojav in proces sprejemanja in uporabe digitalnih tehnologij v širšem individualnem, organizacijskem in družbenem kontekstu.

Digitalna preobrazba je globoka in pospešena preobrazba poslovnih dejavnosti, procesov, kompetenc in modelov, ki v celoti izkoristijo spremembe in priložnosti digitalnih tehnologij in njihov vpliv na družbo na strateški in prednostni način, pri čemer se upoštevajo sedanji in prihodnji premiki.



DIGITALIZACIJA

kreira nove

**poklice in vrste del
oblike dela
načine dela
sektorje / dejavnosti
poslovne modele**

spreminja

**vsebino del
fizične, psihične in socialne
zahteve ter delovne pogoje
pogodbene in socialne
pogoje dela (stabilnost,
možnosti razvoja, plačila,...)
kraj dela
čas dela**

povzroča

**izgubo dela,
preusposabljanja,
brezposelnost (posebej
strukturno ter dolgotrajno)**

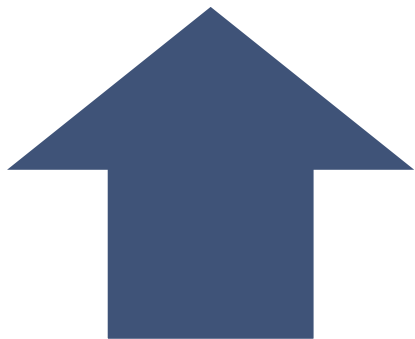
DEMOGRAFSKI RAZVOJ IN DIGITALIZACIJA

Digitalna orodja so
nepogrešljiva pri
večini del.

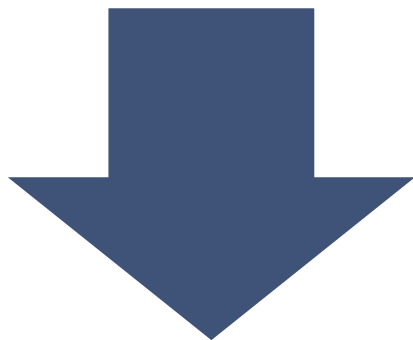
Delež starejših
zaposlenih v
strukturi zaposlenih
narašča.

Naloga **MČV** je, da ta izziv prevede v **priložnost**: oblikovanje vključujočih, dostopnih in inovativnih delovnih okolij, kjer bodo tudi starejši delavci (z različnimi potrebami in invalidnostjo) lahko ostali produktivni in motivirani.

STAREJŠI ZAPOSLENI IN DELO NA DALJAVO



Starejši zaposleni raje opravljajo delo v prostorih organizacije in v nasprotnem primeru pogosto poročajo o občutkih osamljenosti (Cisco, 2022; Grafström, 2024; Smith, 2023; Dua et al. 2022).



Stefaniec in drugi (2022) ter Drašler in drugi (2021) trdijo, da imajo mlajši zaposleni večjo željo po delu v pisarni kakor starejši zaposleni. Razlog za navedeno se skriva v zabrisovanju meja med poklicnim in zasebnim življenjem pri delu na daljavo - izgorelost.

Nekateri izmed negativnih učinkov hibridnega dela / dela na daljavo so (Shifrin, 2021):

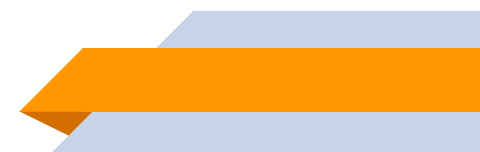
- poklicna in socialna izolacija,
- dolg delovni čas,
- povečana čustvena izčrpanost,
- grožnje poklicnemu napredovanju,
- omejen nadzor neposredno nadrejenih,
- povečan kognitivni stres,
- preobremenjenost,
- kostno-mišična obolenja itd.



54

**ODSTOTKOV PREBIVALCEV EU, STARIH MED 55-74
LET, NIMA NOBENIH DIGITALNIH KOMPETENC ALI
PA SO TE NIZKE.**

Vir: European Commission, Joint Research Centre (2023).

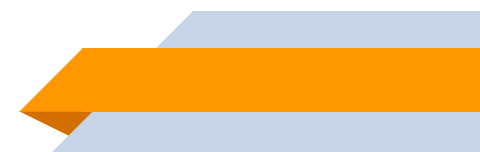




64

ODSTOTKOV SLOVENSКИH STAREJŠIH ZAPOSLENIH (50-64 LET) NIMA DIGITALNIH KOMPETENC ALI PA IMA NIZKE – POD POVPREČJEM EU.

Vir: OECD (2022).



STAREJŠI ZAPOSLEN IN UI

Pismenost na področju UI se v splošnem nanaša na sposobnost uporabe orodij UI za doseganje večje vrednosti v vsakdanjem življenju, razumevanje uporabe orodij UI in razvoj kritičnega mišljenja v zvezi z UI (Long & Magerko, 2020; Ng in drugi, 2021; Yi, 2021; Tang KangJie in drugi, 2025).

Napredek UI lahko na starejše zaposlene lahko vpliva negativno. Namreč povečuje izolacijo in osamljenost starejših, kar le še dodatno negativno vpliva na njihovo ranljivost na nevarnosti in tveganja, povezana z modernimi tehnologijami UI (kot so npr. spletne goljufije) (Brashier & Schacter, 2010; James in drugi, 2014; Xing in drugi, 2020),

Na drugi strani pa je napredek UI spodbudil razvoj gerontehtnologije (World Health Organization, 2022; Aggarwal in drugi, 2025; Caldeira in drugi, 2022).

PSIHOSOCIALNI DEJAVNIKI TVEGANJA V DIGITALNI DOBI



PSIHOSOCIALNI DEJAVNIKI TVEGANJA V DIGITALNI DOBI

Delo

Spremenjena vsebina dela

Digitalni stres oz. stres zaradi uporabe IKT.

Preobremenjenost zaradi obstoječih nalog in učenja uporabe digitalnih orodij.

Preobremenjenost s tehnologijo.

Kognitivna preobremenjenost.

Preobremenjenost z informacijami.

Zmanjšana avtonomija in občutek, da IKT narekuje tempo dela.

Večopravilnost.

Podaljšan delovni čas, nadurno delo in neenakomerno razporejeni delovni čas.

Časovni pritiski in kratki roki ter visoka intenzivnost dela.

Pomanjkanje možnosti za vseživljenjsko učenje in prilagojena usposabljanja.

Pomanjkanje ustreznih digitalnih znanj / kompetenc za uporabo digitalnih orodij.

Neustrezne ocene tveganj za varnost in zdravje zaposlenih.

PSIHOSOCIALNI DEJAVNIKI TVEGANJA V DIGITALNI DOBI

Organizacija dela

Slaba komunikacija ali pomanjkljivo sodelovanje med oddelki

Premalo podpore pri uvajanju IKT in posledično izvajanje digitalne preobrazbe.

Nejasna razporeditev nalog in odgovornosti (tudi pri digitalnih nalogah).

Nejasne ali nasprotujoče si delovne vloge.

Pomanjkanje prilagoditev (digitaliziranih) delovnih procesov za starejše zaposlene.

Povečan nadzor in manj možnosti samostojnega odločanja pri delu z digitalnimi sistemi.

Dosegljivost 24/7.

Neusklajenost med delom in zasebnim življenjem (z delom na daljavo, hibridnim delom....).

Odnosi pri delu

Pomanjkanje podpore s strani nadrejenih ali sodelavcev ter izključevanje starejših zaposlenih iz odločanja.

Slabo vodenje in neučinkovito mentorstvo.

Kibernetško nasilje (npr. prek digitalnih platform).

Socialna izolacija ob delu na daljavo ali ob zmanjšanem vključevanju v skupinsko delo.

Občutek manjvrednosti v primerjavi z mlajšimi zaposlenimi.

Diskriminacija zaradi starosti (ageizem) – občutek manjvrednosti v primerjavi z mlajšimi sodelavci.

Občutek neenakosti glede dostopa do digitalnih orodij, mentorstva ali podpore.

PSIHOSOCIALNI DEJAVNIKI TVEGANJA V DIGITALNI DOBI

Možnost napredovanja

Omejen dostop do vseživljenjskega učenja.

Strah pred izgubo zaposlitve ob avtomatizaciji in reorganizaciji dela.

Večkariernost.

Nestrukturiran karierni razvoj, možnosti nazadovanja in premestitve.

Omejen razvoj kariere v primerjavi z mlajšimi sodelavci.

Odsotnost celovitega razvoja in posledično nekompetentnost,

Oviran dostop do izobraževanj in digitalnih kompetenc.

Diskriminacija zaradi starosti (ageizem) – manj priložnosti za kariero.

Občutek, da se izkušnje manj cenijo kot digitalne spretnosti mlajših.

Organizacijska struktura, vzdušje pri delu

Negotovost glede prihodnosti in trajne zaposljivosti v digitalni ekonomiji.

Pomanjkanje kulture vključevanja in podpore starejšim pri uvajanju digitalizacije.

Organizacijsko kultura, kjer se bolj ceni hitrost in tehnološko spretnost kot izkušnje in zanesljivost.

Neposredni ali prikriti pritiski po upokojitvi.

Odsotnost / neustreznost ergonomije digitalnih delovnih mest, kar povečuje stres in utrujenost.

Konflikti med generacijami in digitalni razkol med generacijami.

Pomanjkanje prepoznavanja prispevka starejših zaposlenih.

Digitalizacija povečuje kostno mišična obolenja

- V sodobnem delovnem okolju, kjer prevladuje sedeče delo in intenzivna uporaba digitalnih naprav, se kostno mišična obolenja uveljavljajo kot ena najpogostejših zdravstvenih težav delovno aktivnega prebivalstva.
- Dolgotrajno sedenje, statične drže in neustrezno oblikovana delovna mesta povzročajo povečan mehanski stres na telo, kar vodi v bolečine v križu, vratu, ramenih in zapestjih.
- Poročilo Evropske agencije za varnost in zdravje pri delu navaja, da so kostno-mišična obolenja motnje še vedno najpogostejši razlog za delovno odsotnost in zmanjšano produktivnost v EU.

Ključno vlogo pri preprečevanju teh težav ima ergonomija, ki s svojo interdisciplinarno zasnovo povezuje načela anatomije, fiziologije, psihologije in inženirstva za oblikovanje delovnih mest, ki so prilagojena človeku (Wisdom Press, 2023).

FIZIČNA ERGONOMIJA

- Ukvarja se s **fizičnimi vidiki dela** – telesno držo, gibanje, delovno opremo in delovnim okoljem.
- Primeri: pravilna nastavitev stola, mize in zaslona

KOGNITIVNA ERGONOMIJA

- Poudarek je na **duševnih procesih**, kot so zaznavanje, pomnjenje, odločanje in obremenitev s podatki.
- Primer: uporabniku prijazni vmesniki; dobra navodila

ORGANIZACIJSKA ERGONOMIJA

- Ukvarja se z **optimizacijo sistemov, procesov in delovnih odnosov**.
- Primer: učinkovita komunikacija in vodenje.



PREDNOSTI DIGITALIZACIJE ZA STAREJŠE ZAPOSLENE Z DIGITALNIMI KOMPETENCAMI



Hudomiet in Willis, 2021; Segkouli in drugi 2021; Nagarajan in Sixsmith, 2021; Dropkin in drugi, 2016; Damman, 2016; Van Yperen in Wörtler, 2017; Zhan, 2016; Pit in drugi, 2021; Sharit in drugi, 2009

RAVNANJE S STAREJŠIMI ZAPOSLENIMI V DIGITALNI DOBI POMENI

SISTEMATIČNO IZVAJANJE ORGANIZACIJSKIH IN KADROVSKIH POLITIK IN UKREPOV,

ki upoštevajo starostno raznolikost delovne sile ter zlasti izzive in priložnosti, povezane z digitalizacijo, z namenom ohranjanja delovne sposobnosti, spodbujanja vseživljenjskega učenja in zagotavljanja enakih možnosti za vse generacije zaposlenih.

Je celovit in vključujoč pristop, ki povezuje aktivno staranje, digitalno preobrazbo in trajnostni razvoj organizacij. Temelji na krepitvi digitalnih kompetenc, psihološke varnosti in občutka smisla pri delu ter spodbuja kulturo sodelovanja in digitalne pravičnosti. V središču sta vsebina in organizacija dela, prilagoditev delovnih mest z uporabo IKT, e-mentoring in medgeneracijsko učenje, ki starejšim zaposlenim omogočajo, da tudi v digitalnem okolju ohranjajo svojo vlogo, pomen in prispevek.



RAVNANJE S STAREJŠIMI ZAPOSLENIMI V DIGITALNI DOBI

Na organizacijski ravni rešuje naslednje probleme

- Produktivnosti in uspešnosti,
- Digitalne izključenosti in pomanjkanja znanja,
- Izostanka z dela zaradi bolezni (KMO),
- Sprejemanja in toleriranja tehnoloških sprememb = (DIGITALNA) **AGILNOST**,
- Organizacije dela v hibridnem okolju,
- Delovnega okolja,
- Pridobivanja (digitalnih) kompetenc,
- Konkurenčnosti organizacije v digitalni transformaciji,...

Na organizacijski ravni prinaša:

- Usposabljanja prilagojena posamezniku, digitalnim kompetencam in organizaciji,
- Starostno in digitalno ergonomijo (prijazni uporabniški vmesniki, digitalna orodja),
- Fleksibilen urnik dela in digitalno podprte počitki vključno s pravico do pravica do odklopa,
- Medgeneracijsko sodelovanje in prenos digitalnega znanja,
- Zmanjšano št. delovnih ur ob premišljeni uporabi digitalnih orodij,
- Delo na daljavo, hibridne oblike dela,
- Opustitev zahtevnih nočnih izmen s podporo avtomatizacije,
- Digitalni detox,...

ZAGOTAVLJA AKTIVNO STARANJE in DIGITALNO VKLJUČEVANJE ZAPOSLENIH.



VIZIJA RAVNANJA S STAREJŠIMI ZAPOSLENIMI

POZNAVANJE
STAROSTNEGA PROFILA
PODJETJA

POŠTEN ODNOS DO
STAROSTI

MANAGEMENT IN
STIL VODENJA

DOBRA
STRATEGIJA RSZ



OHRANJANJE
DELOVNE
SPOSOBNOST

VISOKA RAVEN
ZNANJA IN
KOMPETENC

DOBRA
ORGANIZACIJA DELA
IN DELOVNO OKOLJE

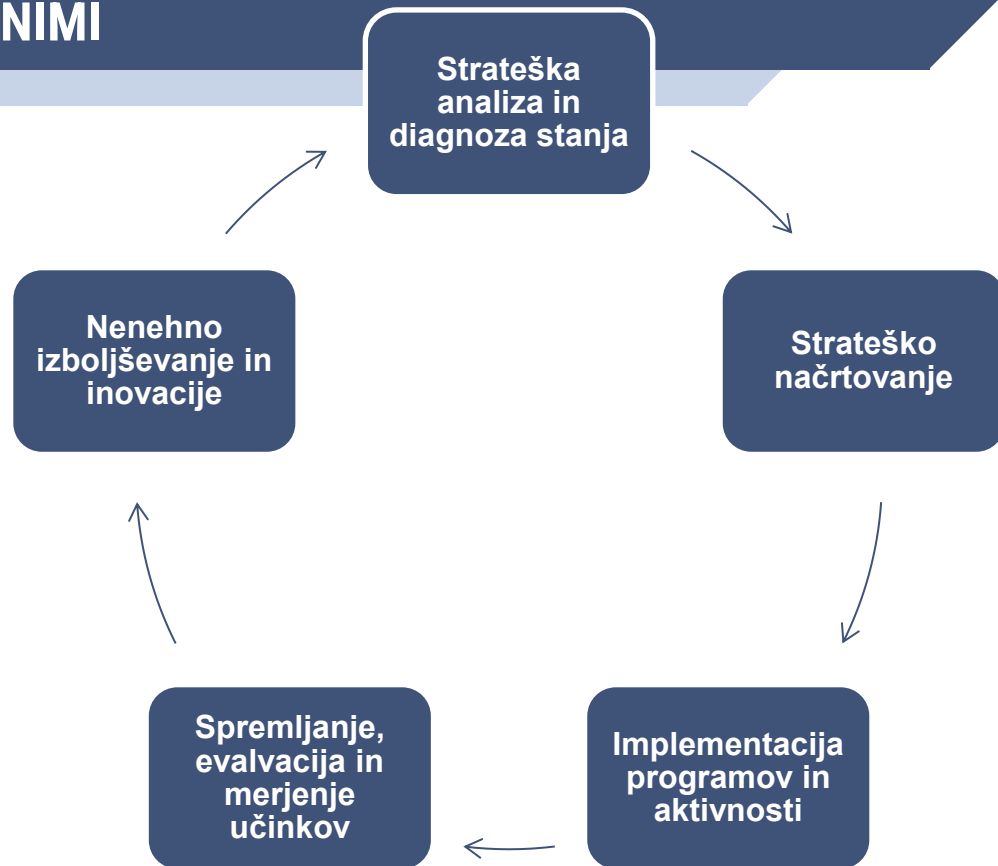
KAKOVOSTNO
ŽIVLJENJE

Ravnanje s starejšimi zaposlenimi pomeni upoštevanje dejavnikov, povezanih s starostjo, ki vplivajo na ravnanje z zaposlenimi, oblikovanje in organizacijo individualnih delovnih nalog kot tudi delovnega okolja.

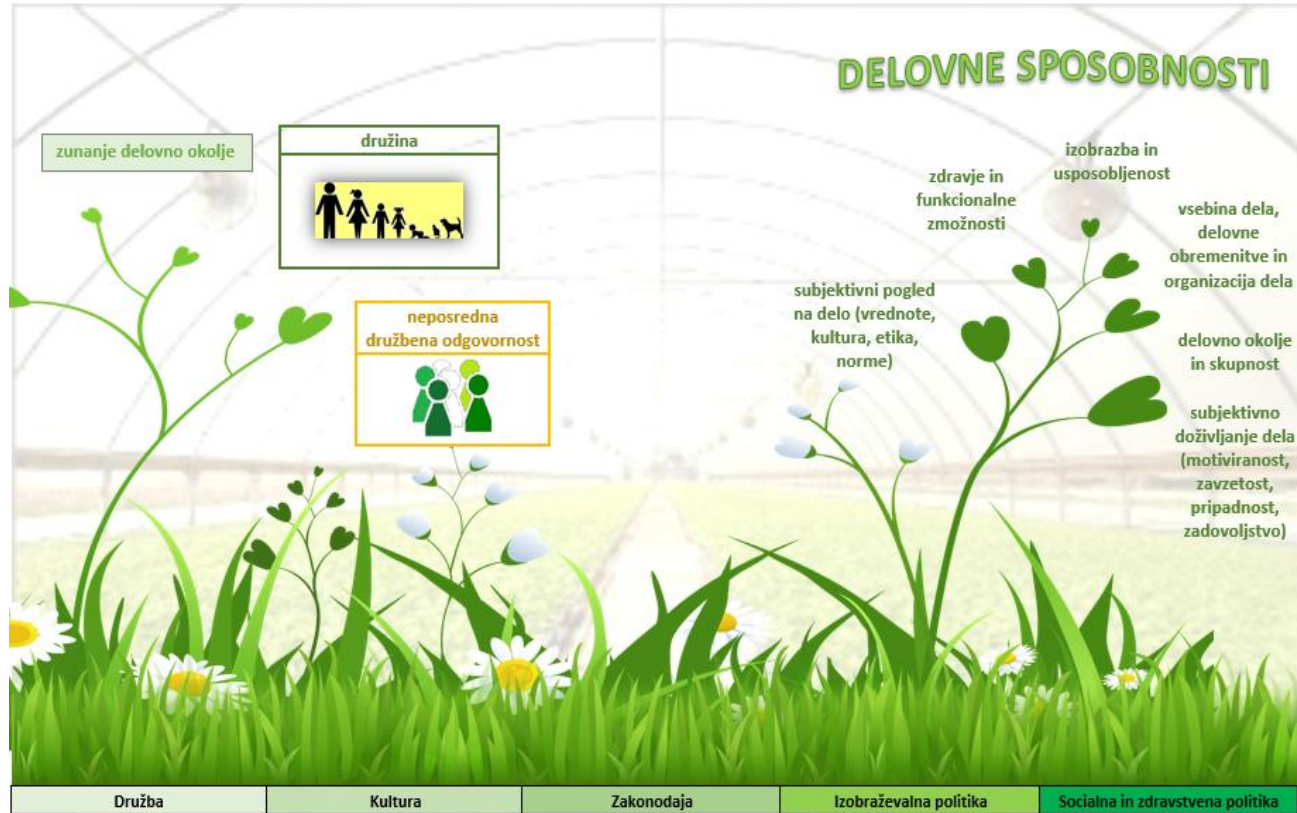
Namen vizije ravnanja starejših zaposlenih je pokazati smer in oblikovati cilje za razvoj upravljanja starejših zaposlenih.



GLAVNI KORAKI UPRAVLJANJA S STAREJŠIMI ZAPOSLENIMI



CELOVIT MODEL RAVNANJA S STAREJŠIMI ZAPOSLENIMI V DIGITALNEM OKOLJU



**WIN-WIN KONCEPT
RAVNANJA S
STAREJŠIMI
ZAPOSLENIMI V
ORGANIZACIJI**

CELOVIT MODEL RAVNANJA S STAREJŠIMI ZAPOSLENIMI V DIGITALNEM OKOLJU



- **ODNOS VODJA – PODREJENI**
- **(DIGITALNI) OSEBNOSTNI RAZVOJ**
 - **Razvoj čustvene inteligence** - trening digitalne empatije, mikrotreningi ČI, digitalne simulacije realnih čustveno napetih situacij, UI kot čustveni trener,...
 - **Razvoj duhovne inteligence** - delavnica iskanja smisla v digitalnem svetu, digitalne zgodbe (video, podcast) o delu in življenjskih lekcijah starejših, digitalni čuječnost in meditacija,...
 - **Razvoj socialne inteligence** - e-simulacije konfliktov in komunikacije, medgeneracijske e-skupine, digitalne sobe za klepet, digitalno prostovoljstvo,...

ZRELA OSEBNOST

**PRIPADNOST
ZAVZETOST
MOTIVACIJA**

**ZADOVOLJSTVO Z DELOM
PRODUKTIVNOST IN USPEŠNOST**

CELOVIT MODEL RAVNANJA S STAREJŠIMI ZAPOSLENIMI v digitalnem okolju



Lastni model zasnovan na temelju modela JIC iz 2012 ter Kovačič in drugi, 2017; Business in the Community, 2020; EU-OSHA, n.d.; Jelenc Krašovec, 2021; Združenje delodajalcev Slovenije, 2010.

Digitalno podprta varnost in zdravje pri delu

- **Spremljanje (v realnem času) tveganj, podpora pri ocenjevanju tveganj, pomoč pri preprečevanju in zmanjševanju škode za delavce** – nosljivi senzorji za spremljanje telesne obremenitve in opozarjanje na nevarnosti, pametni nadzor, sistemi UI, ki opozarjajo zaposlenega na držo, vedenje itn., uporaba digitalnih dvojčkov, blockchain za varnostne protokole
- **Digitalno svetovanje za delavce** – digitalno podprta psihološka varnost (virtualni asistenti za dobro počutje, virtualne sobe za sprostitev), nasveti virtualnih asistentov in klepetalnih botov
- **Digitalno podprta usposabljanja s področja varnosti in zdravja pri delu** – uporaba AR / VR za usposabljanja
- **Digitalno podprta promocija zdravja** – platforma za krepitev zdravega življenjskega sloga, UI kot osebni trener, digitalno podprti aktivni odmori, digitalna skupnost kot podpora
- **Personalizirana digitalna ergonomija DM** (ergonomski računalniški pripomočki) **in pametni delovni prostori** (IoT senzorji prilagajajo svetlobo, temperaturo,...)
- **Podpora ciljno usmerjenim inšpekcijskim pregledom s področja varnosti in zdravja pri delu**
- **Preprečevanje digitalne preobremenitve in stresa** – digitalni detox



**PRODUKTIVNOST IN INOVATIVNOST
ABSENTIZEM IN PREZENTIZEM**

CELOVIT MODEL RAVNANJA S STAREJŠIMI ZAPOSLENIMI v digitalnem okolju



Lastni model zasnovan na temelju modela JIC iz 2012 ter Kovačič in drugi, 2017; Business in the Community, 2020; EU-OSHA, n.d.; Jelenc Krašovec, 2021; Združenje delodajalcev Slovenije, 2010.

- **Prilagojeni programi digitalnega opismenjevanja**
- **Digitalne knjižnice z "just-in-time" dostopom** - Video vodiči, enostavne infografike, mini vodiči
- **Uvedba mikroučenja in spletne učne platforme** - starejši sami določajo tempo učenja in sproti nadgrajujejo svoje znanje, kar osmisli delo.
- **Digitalni asistenti** - chatboti, orodja za podporo pri delu, ki zmanjšujejo kompleksnost nalog in podpirajo samostojnost zaposlenih.
- **Razširjena in obogatena resničnost (AR/VR) in navidezni mentorji (VR/AR avatars)** - pomaga pri usposabljanju za delo in pri opravljanju nalog
- **Učne dvojice in digitalni učni krožki** – manjše skupine zaposlenih, ki preko digitalnih orodij skupaj rešujejo praktične izzive
- **Praktični hackathoni / digitalne delavnice za starejše zaposlene** – reševanje konkretnih izzivov
- **UI kot osebni trener učenja** – spremlja napredek in daje majhne dnevne naloge
- **Shadowing v digitalnem okolju** – digitalno spremljanje delavca pri delu (video, AR očala), da vidi jo kako opravlja naloge in jo sami opravijo

**USTVARJALNOST
INDIVIDUALNA USPEŠNOST**

CELOVIT MODEL RAVNANJA S STAREJŠIMI ZAPOSLENIMI v digitalnem okolju



Lastni model zasnovan na temelju modela JIC iz 2012 ter Kovačič in drugi, 2017; Business in the Community, 2020; EU-OSHA, n.d.; Jelenc Krašovec, 2021; Združenje delodajalcev Slovenije, 2010.

- **Prilagoditve dela in delovnih mest z IKT** za zmanjšanje rutinskih, nevarnih ali fizično zahtevnih opravil (eksoskeleti, avtomatizacija, robotizacija,...)
- **Obogatitev dela z digitalnimi orodji** – avtomatsko urejanje dokumentov, digitalni pomočniki
- **Digitalna orodja za personalizacijo nalog** - sistemi, ki na osnovi kompetenc in interesov zaposlenih prilagajajo dodeljevanje nalog (npr. AI-based task allocation).
- **Digitalni „co-piloti“** - lahko olajšajo kompleksne analize in jim omogočijo, da se osredotočijo na strateški del nalog
- **Digitalni portali za sodelovanje** – Slack, Teams
- **Digitalne platforme za „soupravljanje“** - zaposleni lahko sami predlagajo spremembe nalog in odgovornosti.
- **Digitalna orodja za ocenjevanje uspešnosti** – sistem za upravljanje uspešnosti, digitalni KPI, digitalna platforma za 360- stopinjsko ocenjevanje,...
- **Digitalni upravljelec kariere starejših zaposlenih** - platforme, ki pomagajo zaposlenim najti primerne naloge glede na njihove sposobnosti, zdravje in želje
- **Uporaba digitalnih rešitev za organizacijo dela**
- **Optimiranje informacij in uporabljenih digitalnih orodij**
- **Digitalne rešitve za opozarjanje na nujnost (aktivnih) odmorov**,...

INDIVIDUALNA DELOVNA USPEŠNOST

CELOVIT MODEL RAVNANJA S STAREJŠIMI ZAPOSLENIMI v digitalnem okolju



Lastni model zasnovan na temelju modela JIC iz 2012 ter Kovačič in drugi, 2017; Business in the Community, 2020; EU-OSHA, n.d.; Jelenc Krašovec, 2021; Združenje delodajalcev Slovenije, 2010.

- **Pravica do odklopa**
- **Delo na daljavo, hibridno delo**
- **Pametno načrtovanje delovnega časa** - UI sistemi, ki upoštevajo zdravstvene omejitve, življenjski ritem in želje starejših zaposlenih,
- **Digitalni coaching in mentoring portali** – vodje lahko uporabljajo aplikacije za strukturirano mentorstvo, kjer starejši delijo znanje z mlajšimi in obratno.
- **Anonimna digitalna orodja za povratne informacije** – starejši zaposleni lahko lažje in varneje izrazijo svoje mnenje.
- **Grajenje skupnosti** - digitalne fotoknjige in zgodbe tima, digitalno zgodbarstvo, digitalne table hvaležnosti, virtualne sobe za sproščen klepet, digitalne pohvale in priznanja
- **Virtualni prostori za medsebojno podporo** – digitalne sobe za izmenjavo nasvetov, izkušenj in dobrih praks,
- **Digitalne platforme za vključevanje v odločitve** - orodja za e-glasovanje in digitalne ankete o spremembah v organizaciji

DOBRO POČUTJE ZAPOSLENIH, NIŽJA FLUKTUACIJA, ABSENTIZEM

CELOVIT MODEL RAVNANJA S STAREJŠIMI ZAPOSLENIMI v digitalnem okolju



Lastni model zasnovan na temelju modela JIC iz 2012 ter Kovačič in drugi, 2017; Business in the Community, 2020; EU-OSHA, n.d.; Jelenc Krašovec, 2021; Združenje delodajalcev Slovenije, 2010.

- **Vodenje in stil vodenja** – **uslužno vodenje**, digitalni coaching in mentoring portali, anonimna digitalna orodja za povratne informacije, video nagovori vodstva,
- **UI kot osebni trener motivacije** - UI coach (na primer integriranega v Teams), ki zaposlenega dnevno motivira z nasveti, majhnimi pohvalami in prilagojenimi predlogi
- **Platforme za medgeneracijsko sodelovanje**
- **Digitalni zid časti** - prikazujejo zgodbe, dosežki in življenjski jubileji starejših zaposlenih
- **Virtualna kavarna** - neformalni klepet s sodelavci v virtualni sobi
- **Krepitev org. kulture in klime** - digitalne platforme za krepitev skupnosti, e-glasovanje in ankete, digitalne pohvale in priznanja, sistemi za sprotno merjenje klime, digitalni certifikati za poseben doprinos h kulturi
- **Fleksibilni modeli ugodnosti** – zaposleni izbere v naboru ugodnosti kar njemu ustreza (npr. dodatni prosti dan, bon za wellness itn.)
- **Digitalna orodja za transparentno ocenjevanje uspešnosti** – z njimi merimo rezultate dela, ne starosti ali predsodkov.
- **Digitalni laboratoriji medgeneracijskega učenja in inovativnosti**

**KREATIVNOST, INOVATIVNOST, KAKOVOST
DELA**

PRIMERI DOBRIH UKREPOV

- Uvedlo je program **„Mojster starosti“**, ki delavcem, starejšim od 58 let, ponuja dodatne proste dneve.
- Število plačanih prostih dni se je povečalo iz 6 (starost 58 let) na 14 (starost 63 let).
- To starejšim delavcem zagotavlja **več časa za počitek** po opravljanju natančnega in zahtevnega ročnega dela, ki vključuje sestavljanje ključavnic za vrata.
- **„Mojstri starosti“** so bili zmožni in pripravljeni delati približno 3 leta dlje kot pred tem in se upokojiti pri starosti 63 let.

Proizvodno podjetje

- Uvedlo je program **„80–90–100“**, ki je delavcem omogočil, da svoj delovni čas skrajšajo za 20 %, kar je njihovo plačo znižalo za 10 %, vendar so njihove pokojninske pravice ostale 100-odstotne.
- Približno 25 % uslužbencev in delavcev je izkoristilo to možnost.
- Dejanska **upokojitvena starost se je zvišala za približno 3 leta**, na 64 let.

Energetsko podjetje



“Pet ključnih vidikov, ki opredeljujejo kakovost življenje starejših, so zdravje, družina, ekonomski položaj, družabno omrežje in prostočasne aktivnosti.”

Fermina Rojo-Perez in Gloria Fernandez-Mayoralas

HVALA ZA SODELOVANJE IN UKREPANJE.

