



Upravljanje s starejšimi zaposlenimi v Mestni knjižnici Ljubljana

Management of older employees at the Ljubljana City Library

Suzana Štrempfelj

Oddano: 28. 3. 2019 – Sprejeto: 27. 1. 2020

1.04 Strokovni članek

1.04 *Professional article*

UDK 027.022-057.11-053.88(497.4Ljubljana)

Izvleček

Prebivalstvo se stara, s staranjem prebivalstva pa se stara tudi delovna sila. Starejši zaposleni bodo v prihodnje predstavljali eno od prevladujočih skupin zaposlenih. Ker mlajših zaposlenih ne bo, bodo organizacije morale razmisliti o potrebnih ukrepih za dvig zaposlenosti starejših delavcev ter omogočiti delovne pogoje, da bodo starejši zaposleni lahko delali dlje in si želeli podaljšati svojo delovno aktivnost. Namen prispevka je opozoriti na problem in posledice staranja zaposlenih v Mestni knjižnici Ljubljana, podati oceno stanja starejših zaposlenih ter prikazati možne predloge, priporočila in ukrepe za obvladovanje problematike staranja zaposlenih. Pregled stanja je bil izveden na osnovi teoretičnih izhodišč ter proučitve dejanskega stanja in aktivnosti, ki se v okviru upravljanja s starejšimi zaposlenimi že izvajajo v knjižnici. Cilj prispevka je spodbuditev zavedanja in razprave o navedeni tematiki ter spodbuditev vodstva knjižnice in kadrovske službe k bolj proaktivnemu delovanju na področju upravljanja s starejšimi zaposlenimi v knjižnici. Iz prispevka je razvidno, da se v Mestni knjižnici Ljubljana trenutno še premalo zavedamo demografskih trendov in problematike staranja zaposlenih, iskanja rešitev in strateškega načrtovanja konkretnih ukrepov s področja upravljanja s starejšimi zaposlenimi. Že majhne spremembe v korist starejših zaposlenih, kot so prilagojen delovni čas, ciljno motiviranje in izobraževanje, ciljno prilagajanje dela in vlaganje v promocijo zdravja, bi starejšim zaposlenim omogočile delovno okolje, kjer bi se dobro počutili, dosegali boljše rezultate ter ostali zdravi, aktivni in motivirani.

Ključne besede: splošne knjižnice, staranje, aktivno staranje, starejši zaposleni, upravljanje starejših zaposlenih

Abstract

The population is aging, and with the aging of population, the work force ages, too. The older employees will, in the future, represent one of the predominant employee groups. Since there will be no younger employees, the organisations will have to think about measures, necessary to increase the employment of the older workers and to enable work conditions for the older employees to work longer and for them to want to extend their work activity. The purpose of the article is to warn of the issue and consequences of aging of the employees at the Ljubljana City Library, provide an assessment of conditions for the older employees, as well as give possible suggestions, recommendations and measures for the management of the issue of employee aging. The review of conditions was carried out based on theoretical foundations and the study of actual state and activities, which are already carried out at the library in regards to the management of older employees. The goal of the article is to promote awareness and discussion about the stated thematic and to encourage the management of the library and the human resource department to a more proactive operation in the field of older employee management at the library. From the article we can see, that the Ljubljana City Library is currently insufficiently aware of the demographic trends and the issue of employee aging, seeking solutions and planning actual, factual measures from the field of older employee management. Even small changes in favour of older employees, such as adjusted work times, target motivation and education, target adjustment of work and investment into health promotion, would provide the older workers with a work environment, where they would feel good, achieve better results, and remain healthy, active and motivated.

Keywords: public libraries, ageing, active ageing, older employees, management of older employees

1 Uvod

Starostna struktura prebivalstva v Sloveniji se spreminja in celotna družba postaja dolgoživa. Zaradi napredka medicine se pričakovano trajanje življenja ljudi podaljšuje, izboljšala sta se splošno zdravje in vitalnost prebivalstva, dejstvo pa je tudi, da ljudje živijo bolj zdravo. Pričakovana daljša življenjska doba je najbolj značilen demografski pojav sodobne družbe, ki ob zmanjšanju števila rojstev vodi v staranje prebivalstva. Po nekaterih podatkih naj bi bilo v Sloveniji leta 2035 starejših od 65 let že dvakrat toliko kot otrok, starih manj kot 15 let. (Lah, Svetin in Razpotnik, 2013, str. 9). Staranje prebivalstva povzroča številne spremembe tako za posameznika (zagotavljanje blaginje in preživljanje kakovostne starosti), za organizacije (delovna mesta bodo zasedena s starejšimi zaposlenimi, pomanjkanje mlajših zaposlenih, ki vodi v pojav krize zapolnitve prostih delovnih mest) kot za državo (zagotovitev denarnih sredstev za pokojnine ter večji stroški za oskrbo in nego starejših ljudi) ter postavlja nove izzive za prihodnost.

S staranjem prebivalstva se stara tudi delovna sila. Ob skrbni analizi generacijskih skupin zaposlenih, njihovih značilnosti, potreb, pričakovanj, načinov motiviranja in stalnega izobraževanja zaposlenih, se lahko organizacije na staranje zaposlenih pravočasno pripravijo in ga spremenijo v konkurenčno prednost.

V prispevku je na osnovi teoretičnih izhodišč opredeljeno dojemanje in pojmovanje starosti, staranja, aktivnega staranja ter opredelitev pojma *starejši zaposleni* in njihove značilnosti. Opredeljeni so problemi, s katerimi se v delovnem okolju srečujejo starejši zaposleni; in sicer se srečujejo s starostno diskriminacijo, starostnimi stereotipi ter slabim poznavanjem ravnanja in upravljanja s starejšimi zaposlenimi. V strokovni in znanstveni literaturi ter praksi se je za področje skrbi za starejše zaposlene uveljavil pojem *upravljanje s starejšimi zaposlenimi*, ki ponuja rešitve in koncepte kako se pravočasno pripraviti na ravnanje s starejšimi zaposlenimi v organizaciji. V nadaljevanju prispevka je podana kratka predstavitev Mestne knjižnice Ljubljana in predstavitev strukture zaposlenih po starosti in spolu. Na osnovi teoretičnih izhodišč upravljanja s starejšimi zaposlenimi ter napotkov iz publikacije ASZ – Aktivno staranje zaposlenih in Kataloga ukrepov za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih je podana ocena stanja na področju upravljanja s starejšimi zaposlenimi v Mestni knjižnici Ljubljana, navedeni pa so tudi predlogi in priporočila, ki zagotavljajo starejšim zaposlenim okolje, kjer se bodo dobro počutili, dosegali dobre/boljše rezultate ter ostali zdravi, aktivni in motivirani.

2 Starejši zaposleni in staranje v delovnem okolju

2.1 Starost in staranje

Starost in staranje nista bolezen in staranju se ni mogoče izogniti. Kljub temu, da se starost pogosto razume kot negativen proces, je to zgolj eno časovno obdobje v življenju človeka s svojimi značilnostmi in posebnostmi.

Človek se stara vse življenje. Poznamo različne pristope za dojemanje starosti posameznika. Kronološko starost določa rojstni datum in se nanaša na posameznikovo koledarsko starost. Biološka oziroma funkcionalna starost temelji na zmogljivosti in funkcionalnih zmožnosti organov posameznika v primerjavi z ostalimi posamezniki iste kronološke starosti ter določa delovanje in opravljanje vsakodnevnih dejavnosti. Doživljajska oziroma psihosocialna starost pa temelji na posameznikovem dojemanju starosti, koliko se le-ta počuti starega, ter sprejemanju in dojemanju njegove kronološke in biološke starosti (Starost, 2019).

Datum rojstva določa kronološko staranje in nanj ne moremo vplivati, medtem, ko na biološko in doživljajsko staranje lahko v določeni meri vplivamo z zdravim, aktivnim in kakovostnim načinom življenja. Proces biološkega staranja nastopi takoj ob rojstvu in traja vse življenje. Osnovna značilnost biološkega staranja organizma je upočasnitev, pešanje funkcij in njegovo postopno propadanje. Ljudje polagoma izgubljajo svoje telesne zmožnosti (spretnosti) in duševne sposobnosti (spomin), medtem ko je za duhovne sposobnosti (modrost, izkušnje) ugotovljeno, da se s starostjo povečujejo in krepijo. Upočasnitev in pešanje funkcij organizma lahko zaviramo z zdravim načinom življenja ter krepitvijo telesnega, duševnega in duhovnega zdravja. Kakovostna in predvsem zdrava starost in staranje sta v veliki meri odvisna od vzvodov iz prejšnjih razvojnih obdobjih življenja, saj le ti lahko pomembno vplivajo na obdobje staranja. Namreč človek je edino živo bitje, ki skuša zavestno upočasniti svoje staranje (Jurdana, Poklar Vatovec in Peršolja Černe, 2011, str. 11).

2.2 Aktivno staranje

Svetovna zdravstvena organizacija definira aktivno staranje kot proces, »ki krepi zdravje, vključenost in varnost posameznikov in skupin ter povečuje kakovost življenja v starosti. Posameznikom in družbi omogoča, da vse življenje uresničujejo svoje telesne, socialne in razumske sposobnosti in da sodelujejo v družbi, ki jim, kadar je potrebno, nudi potrebno zaščito, varnost in oskrbo.« (Active Ageing ..., 2002, str. 12)

Dejstvo je, da skozi celotno življenje, od otroštva do starosti, lahko sami veliko naredimo, da smo bolj zdravi in aktivni ter da bomo v starejših letih čim dlje ostali samostojni in neodvisni. Velik vpliv na fizično, mentalno, ekonomsko in družbeno blagostanje zaposlenih in kasneje upokojencev pa imata tudi dobro delovno življenje in delovno okolje. Ker na delovnem mestu preživimo veliko časa, je kakovost delovnega življenja zelo pomembna. Zadovoljiva zaposlitev lahko prepreči bolezni, telesno in duševno nazadovanje, vpliva na boljšo telesno sposobnost ter spodbuja pozitiven in aktiven odnos do življenja. Boljša kot je aktivnost in delovna sposobnost zaposlenih v letih pred upokojitvijo, boljša je tudi njihova kakovost življenja v poznejših letih.

Naložbe v zdravje in varnost pri delu, krepitev kompetenc starejših, odprava stereotipov o starejših zaposlenih ter seznanitev delodajalcev z načini upravljanja s starajočo se delovno silo so aktivnosti, ki omogočajo aktivno staranje zaposlenih ter vzpostavljajo trajnostne in skrbne družbe.

2.3 Opredelitev pojma starejši zaposleni

Definicija starejšega zaposlenega se nanaša na kronološko starost in glavnina zakonodaj EU opredeljuje starejšega zaposlenega kot osebo, ki je stara več kot 55 let. Tudi Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1) v 197. členu navaja, da je starejši delavec oseba, ki uživa posebno varstvo in je starejša od 55 let (Zakon ..., 2013).

Obdobje staranja delovno aktivne populacije se začne s 45. letom starosti in pregled večjega števila literature navaja tri starostne skupine starejših zaposlenih:

- Mlajši starajoči se zaposleni: 45–55 let.
- Srednje starajoči se zaposleni: 55–65 let.
- Starejši starajoči se zaposleni: 65 let in več.

2.4 Lastnosti starejših zaposlenih

Ilmarinen (2001, str. 548) navaja naslednje lastnosti starejših zaposlenih, ki se z osebno rastjo in leti posameznika izboljšujejo:

- modrost,
- delovne izkušnje,
- večja zavzetost za delo,
- boljše komuniciranje, razpravljanje,
- lojalnost, zvestoba delodajalcu,
- boljše obvladovanje in nadzor nad življenjem,
- večja motiviranost za učenje.

Naegele in Walker (2006, str. 8) navajata naslednje lastnosti oziroma prednosti, ki jih posedujejo starejši zaposleni:

- Starejši zaposleni so pogosto bolj usposobljeni.
- Prenos izkušenj in znanj starejših na mlajše zaposlene.
- Povezanost, raznolikost znanja ter veččin starejših in mlajših zaposlenih vodi v večjo produktivnost in inovativnost.
- Zaposlovanje starejših zaposlenih povečuje ugled podjetja.
- Prilagoditev na zaposlovanje starejših zaposlenih je dobra poteza za čas, ko bo majhna ponudba delovne sile.

Kljub temu, da starejši zaposleni postanejo s starostjo v marsičem boljši in močnejši, pa je potrebno omeniti tudi šibke lastnosti. Šibke lastnosti so predvsem (Kovačič, Šega in Žagar Rupar, 2017, str. 15):

- slabše znanje in uporaba tehnologije,
- slabše sprejemanje in prilagajanje na novosti,
- počasnejše opravljanje dela in delovnih obveznosti, kar vodi v nižjo produktivnost.

Ugotovljeno je, da postajajo starejši delavci praviloma z leti manj naklonjeni spremembam, da so manj agilni ter potrebujejo čas za prilagoditev na nove delovne pogoje, po drugi strani pa jih odlikujejo dolgoletne izkušnje, socialne mreže in druge kompetence, izhajajoče iz delovnih izkušenj, ki so nepogrešljive in lahko pozitivno vplivajo na konkurenčnost podjetja. (Pregled ..., 2010)

Analizo lastnosti starejših prikazuje SWOT analiza, kjer so predstavljene prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti, ki so za starejše zaposlene značilne na trgu dela (Preglednica 1).

Preglednica 1: SWOT analiza lastnosti starejših zaposlenih (Brooke, 2003)

<p>Prednosti</p> <ul style="list-style-type: none"> – sposobnost prenosa znanj in veščin na delo, – večja samozavest, zavedanje lastne vrednosti, – večja pripadnost in lojalnost organizaciji, – nizka fluktuacija in manjši absentizem, – možnost mentorstva mlajšim zaposlenim, – večje zadovoljstvo pri delu in dobre delovne navade, – razvita mreža socialnih stikov, – delovne izkušnje, – poznavanje organizacije in dela. 	<p>Slabosti</p> <ul style="list-style-type: none"> – nižja produktivnost, – težje spopadanje s fizičnimi in duševnimi napori, – manjša prilagodljivost, – slabše znanje tujih jezikov, – slabše obvladovanje tehnologije, – večje tveganje obolevnosti, – zmanjševanje fizičnih sposobnosti, – upočasnitev dojetanja in delovanja.
<p>Priložnosti</p> <ul style="list-style-type: none"> – vseživljenjsko učenje, – starostna raznolikost in možne nove priložnosti, – medgeneracijsko sodelovanje, – načrtovanje kariernih poti. 	<p>Nevarnosti</p> <ul style="list-style-type: none"> – globalizacija in konkurenčni pritiski, – želja po zgodnji upokojitvi, – daljša bolezenska stanja, – starostna diskriminacija, – negativni stereotipi.

Starajoče se prebivalstvo v družbi predstavlja izziv ter priložnost hkrati, zato je izjemnega pomena spoznati raznovrstnost starejših zaposlenih glede pomanjkljivosti/prednosti/priložnosti/nevarnosti ter temu primerno razviti načine upravljanja s starejšimi.

2.5 Problemi starejših zaposlenih v delovnem okolju

2.5.1 Diskriminacija starejših zaposlenih

Diskriminacija je pristranski odnos do osebe ali skupine, ki temelji na predsodku oziroma predsodkih. Diskriminacijo na podlagi starosti imenujemo starizem ali ageizem. Ageizem je odpor do starosti in starih ljudi, njihovo preziranje, osebno in družbeno podcenjevanje. Do starizma prihaja zgolj zaradi pripadnosti ljudi

skupini starih ljudi, brez upoštevanja dejanskih osebnih lastnosti posameznika (Diskriminacija, 2019).

Diskriminacija se kaže s tem, da:

- imajo starejši zaposleni večje težave pri iskanju zaposlitve,
- delodajalci raje zaposlujejo mlajše osebe,
- v medijih je slabo in enostransko prikazovanje starosti in starejših ljudi,
- v praksi obstajajo mnoga stališča, predsodki in stereotipi o starejših zaposlenih,
- delodajalci pogosto nimajo razvitih načinov ravnanja s starejšimi zaposlenimi.

V slovenski zakonodaji je prepoved starostne diskriminacije urejena v prvi vrsti z ustavo, podrobneje pa je opredeljena v 6. členu Zakona o delovnih razmerjih (2013).

2.5.2 Starostni stereotipi

Stereotipi so prepričanja, ki temeljijo na napačni zaznavi o objektu, o njem ustvarjajo neresnično, lažno podobo. Kljub temu, da prepričanja niso skladna z dejstvi zavedno ali nezavedno vplivajo na naše vedenje, razmišljanje in odločanje (Findeisen, 2012).

Glede na to, da se število starejših zaposlenih povečuje, je smiselno naštetih nekatere najpogostejše negativne starostne stereotipe, ki pogosto vodijo tudi v starostno diskriminacijo (Tootill, 2018, str. 71):

- Starejši zaposleni se ne zmorejo prilagoditi hitremu tempu in zahtevam na delovnem mestu.
- Starejši zaposleni so manj motivirani in manj produktivni.
- Starejši zaposleni so manj inovativni in kreativni kot mlajši.
- Starejši zaposleni so večkrat bolniško odsotni.
- Starejši zaposleni so dražji od mlajših delavcev.

Obstajajo pa tudi redki pozitivni starostni stereotipi, ki prikazujejo starejše zaposlene kot modre, izkušene, kompetentne in zanesljive.

Poznavanje stereotipov o starejših je zelo pomembno zaradi vzpostavitve primernih načinov in okolja za izobraževanje starejših zaposlenih, za vzpostavitev oblik dela z njimi, za njihovo aktivnejše vključevanje v družbo, predvsem pa za izboljšanje kakovosti njihovega življenja, dela in odnosa do njih samih (Macur, 2019).

2.5.3 Slabo poznavanje in upravljanje starejših zaposlenih

Prebivalstvo razvitih družb se stara. S staranjem prebivalstva se stara tudi delovna sila in starejši zaposleni predstavljajo velik izziv za delovne organizacije, državo in družbo.

V strokovni in znanstveni literaturi ter praksi se je za področje skrbi za starejše zaposlene uveljavil pojem *upravljanje s starejšimi zaposlenimi* oziroma *management starosti*. Upravljanje s starejšimi zaposlenimi je veda, ki ponuja rešitve in koncepte, kako se pravočasno pripraviti na ravnanje s starejšimi zaposlenimi v organizaciji, načrtovanje in organizacija dela se nanašata na prednosti staranja ter orodja, ki zagotavljajo čim daljšo aktivno dobo zaposlenih (Buzet, Kumer in Bizjak, 2018, str. 12).

Dolgoročno bodo uspešne tiste organizacije, ki bodo ozavestile in vključile v svoje strateške načrte tudi politiko upravljanja starejših zaposlenih ter prilagajanje dela, delovnega okolja in delovnih mest starajočim se zaposlenim.

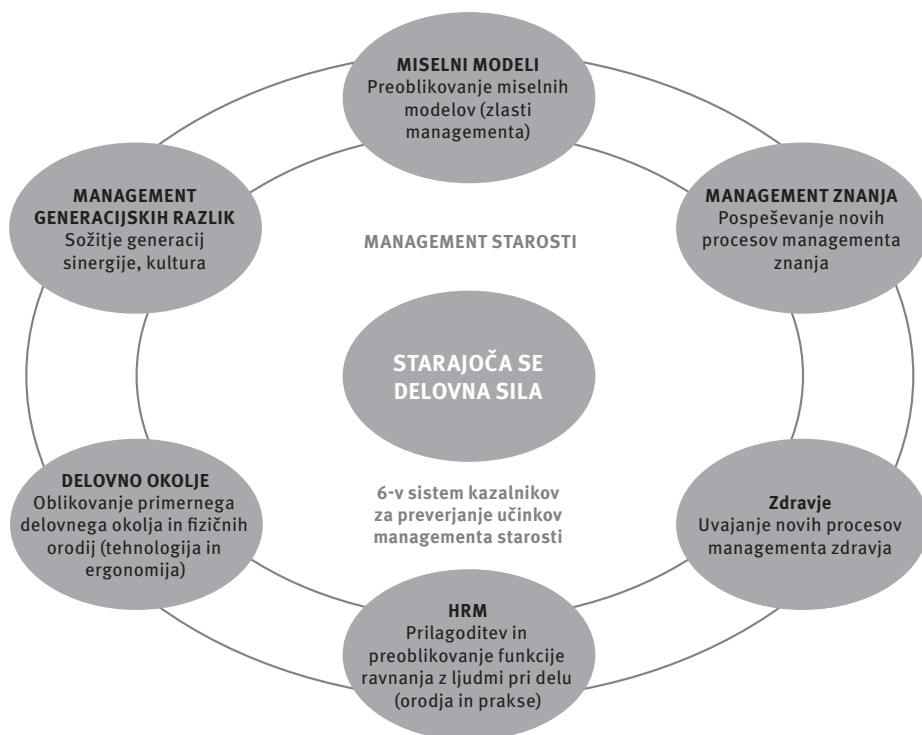
3 Upravljanje s starejšimi zaposlenimi

Na spletni strani Inštituta Antona Trstenjaka je zapisano, da »gre v širšem besednem pomenu pri upravljanju s starejšimi zaposlenimi za pametno gospodarjenje ter upravljanje s starostjo in staranjem prebivalstva. V ožjem pomenu upravljanje starosti razumemo kot načrtovanje in udejanjanje strategije aktivnega staranja na ravni organizacije, ki vključuje (Menedžment starosti, 2019):

- politiko zaposlovanja in upokojevanja starejših,
- usposabljanje, razvoj in napredovanje starejših zaposlenih,
- razvijanje fleksibilnih oblik dela,
- oblikovanje delovnih mest po meri starejših,
- spreminjanje stališč v zvezi s starejšimi zaposlenimi.«

Temeljna področja upravljanja s človeškimi viri zajemajo analizo starostne strukture zaposlenih, strateško načrtovanje kadrov, uvajanje, namestitvev in razvoj zaposlenih, njihovo stalno strokovno izobraževanje in izpopolnjevanje. Ker pa se starostna struktura zaposlenih spreminja in je v organizacijah vse več starejših, bo potrebno v upravljanje s človeškimi viri uvesti tudi dodatne specifične aktivnosti, katerih namen je aktivno staranje zaposlenih. Organizacije bodo morale posebno pozornost nameniti starejšim zaposlenim in v aktivnosti HRM vključiti novo vejo managementa, to je upravljanje starosti, ki vključuje (Dimovski, 2008):

- starostno (ne) diskriminacijo,
- oblikovanje delovnih mest po meri zaposlenih (ergonomija),
- organiziranje prilagodljivega delovnega časa,
- skrb za zdravje in varnost zaposlenih, zdravstvena preventiva,
- prenos znanja s starejših na mlajše zaposlene,
- upravljanje ponovne vključitve v delovni proces po daljši bolniški odsotnosti (rehabilitacijski programi, prerazporeditev na drugo delovno mesto),
- zaključevanje kariere.



Slika 1: Sistemski, integrativni, celostni model upravljanja starosti na ravni organizacije (vir Žnidaršič, 2008).

Sistemski in celostni model upravljanja s starejšimi zaposlenimi na podjetniški ravni je predstavljen v Sliki 1, kjer so predstavljena področja, ki skupaj tvorijo vzorec šestih temeljnih področij delovanja organizacije pri upravljanju s starejšimi zaposlenimi (Žnidaršič in Dimovski, 2009, str. 43–44):

- Prvo področje zajema preoblikovanje in spreminjanje miselnih modelov oziroma ustaljenih konceptov managementa v zvezi s staranjem in starejšimi ljudmi pri delu, tako znotraj delovnega okolja kot tudi zunaj organizacije.

- Drugi proces vključuje uveljavljanje procesov managementa znanja, kjer gre za identificiranje, zanimanje, uporabo, zadrževanje, izmenjevanje organizacijskega znanja ter orodij za usposabljanje in razvoj zaposlenih.
- Tretji proces vključuje razvoj orodij managementa zdravja ter razvoj sistema zagotavljanja mentalnega, fizičnega in emocionalnega zdravja starajočih se zaposlenih.
- Četrta aktivnost omogoča oblikovanje in zagotavljanje ustreznega delovnega okolja in fizičnih orodij ter pripomočkov, ki zagotavljajo starejšim zaposlenim mobilnost in funkcionalno učinkovitost.
- Peti proces zajema management medgeneracijskih razmerij, kjer gre za zagotavljanje medgeneracijskega sožitja.
- Šesti proces pa se nanaša na preoblikovanje celotne funkcije ravnanja z ljudmi pri delu (HRM), v smislu zavedanja in vključevanja upravljanja starosti kot pomembne HRM aktivnosti.

Za upravljanje s starejšimi zaposlenimi na organizacijski ravni ni nekega recepta, ampak mora vsaka organizacija razviti sebi lasten model aktivnega staranja. V svoji biti upravljanje starosti opisuje sklop aktivnosti in pristopov, s katerimi se ohranja delovne sposobnosti in visoko stopnjo motivacije za delo zaposlenih vse do upokojitve. Gre za niz preventivnih dejavnosti, katerih namen je preprečitev zdravstvenih težav, povezanih z delom ter ohranjanje usposobljenosti za delo. Cilj je vzpostavitev delovnega okolja, v katerem lahko vsak posameznik, ne glede na starost, razvija svoje zmožnosti in dosega tako svoje, kot cilje podjetja. Pomembno je, da se organizacije začnejo zavedati staranja svojih zaposlenih in spremenijo svoj pristop in odnos do staranja in starejših. Že z majhnimi spremembami v korist starejših zaposlenih, ki niso nujno povezane z velikimi stroški, lahko organizacije skušajo premagovati starostne ovire in spodbujajo starostno raznolikost (Naegele in Walker, 2006, str. 3).

4 Upravljanje s starejšimi zaposlenimi v Mestni knjižnici Ljubljana

Fakulteta za upravo Univerze v Ljubljani je v sodelovanju z nevladno agencijo Mladi podjetnik ter študenti Univerze v Ljubljani v okviru projekta »Analiza stanja ravnanja s starejšimi zaposlenimi v delovnem okolju in priprava multi-medijskega orodja za pomoč« izdala publikacijo z naslovom Aktivno staranje zaposlenih. V publikaciji je podana ocena stanja na področju upravljanja s starejšimi zaposlenimi, predstavljeni so primeri dobrih praks v Sloveniji in tujini ter analiza najbolj pogostih ukrepov in pogledov, ki omogočajo spodbudno delovno okolje, ki je naklonjeno in prilagojeno tudi starejšim zaposlenim. V publikaciji so

izpostavljena tveganja in kritična področja, povezana s starejšimi zaposlenimi in podani konkretni napotki, kako lahko organizacija s preventivnimi programi in politikami, ki so prilagojene potrebam in sposobnostim starejših zaposlenih, prične z uvajanjem aktivnega in zdravega staranja na delovnem mestu (Buzeti idr., 2018, str. 5).

Javni štipendijski, razvojni, invalidski in preživninski sklad Republike Slovenije je oblikoval Katalog ukrepov za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih. V njem lahko organizacije, strokovna javnost in zaposleni najdejo koristne napotke in primere dobrih praks. Katalog ukrepov organizacijam lahko služi kot usmeritev in orodje za načrtovanje strategij ter ukrepov za upravljanje s starejšimi zaposlenimi. Ukrepi se nanašajo na vse kadrovske procese v družbi in so med seboj prepleteni, ter raznoliki glede na zahtevnost implementacije in finančne vložke (Katalog ukrepov ..., 2017, str. 11).

V nadaljevanju je na osnovi napotkov iz publikacij Aktivno staranje zaposlenih (Buzeti idr., 2018) in Kataloga ukrepov za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih (2017) podana ocena stanja na področju upravljanja s starejšimi zaposlenimi v Mestni knjižnici Ljubljana, podani so predlogi in priporočila, ki zagotavljajo starejšim zaposlenim okolje, kjer se bodo dobro počutili, dosegali dobre/boljše rezultate ter ostali zdravi, aktivni in motivirani.

4.1 Predstavitev in analiza starostne strukture zaposlenih Mestne knjižnice Ljubljana

»Mestna knjižnica Ljubljana je knjižnica glavnega mesta Slovenije, ki skrbi za izvajanje knjižnične dejavnosti za prebivalce Mestne občine Ljubljana in njene obiskovalce. S svojo vizijo 'Razumeti spremembe in pripraviti poti do storitev prihodnosti' je postala zelo inovativna knjižnica. V slovenskem prostoru jo poleg tega zaznamuje tudi velikost, namreč obisk uporabnikov dosega na nacionalni ravni kar 22 odstotkov, izposoja gradiva pa skoraj petino vse izposoje v slovenskih splošnih knjižnicah. Knjižnica predano uresničuje vse svoje vloge, od kulturne in informacijske do izobraževalne in socialne. Sledi tehnološkemu razvoju ter uvaja e-storitve, izobražuje uporabnike in jim nudi čim prijetnejše okolje, 'tretji prostor' za njihovo druženje, skupno branje in učenje ter ustvarjanje. S spodbudnim delovnim okoljem in permanentnim izobraževanjem zaposlenih zagotavlja, da ti s svojim znanjem omogočajo uresničevanje zastavljenih nalog.« (Povsod v mestu, 2019)

V Mestni knjižnici Ljubljana je zaposlenih 219 delavcev, od tega 61 moških in 158 žensk (stanje na dan 31. 12. 2018).

Preglednica 2: Število zaposlenih po spolu in starosti (izraženo v ekvivalentu polne zaposlitve)

Mestna knjižnica Ljubljana	Moški	Ženske	Skupaj
25–35 let	2,5	15	17,5
35–45 let	17	40,5	57,5
45–55 let	16,5	55,5	72
Nad 55 let	25	47	72
Skupaj	61	158	219

Iz zgornje preglednice je razvidno, da število starejših zaposlenih, starih nad 55 let, v Mestni knjižnici Ljubljana predstavlja 33 % vseh zaposlenih.

Preglednica 3: Število starejših zaposlenih po spolu in starosti (izraženo v ekvivalentu polne zaposlitve)

Mestna knjižnica Ljubljana	Moški	Ženske	Skupaj
45–55 let	16,5	55,5	72
55–65 let	22	45	67
Nad 65 let	3	2	5
Skupaj	41,5	102,5	144

Ker se obdobje staranja delovno aktivne populacije začne s 45. letom, je v Preglednici 3 prikazano število zaposlenih nad 45 let. Iz preglednice je razvidno, da predstavlja število starejših zaposlenih kar 66 % vseh zaposlenih (33 % je starih od 45 do 55 let in 33 % je starejših od 55 let). Iz preglednice tudi lahko razberemo, da bo v naslednjih desetih letih večina knjižničarjev dosegla mejno starostno stopnjo 45 let (samo 8 % zaposlenih predstavlja starostno strukturo pod 35 let).

4.2 Ergonomija in prilagoditev dela starejšim zaposlenim

Pravilno urejeno in organizirano delovno mesto je pogoj za zdravo in prijetno delo. Delovno mesto mora biti dovolj prostorno, zračno, svetlo in udobno. Ergonomija je veda, ki določa načine, kako delo in delovno mesto čim bolj prilagoditi človekovim fizičnim in psihičnim lastnostim ter zmanjšati oziroma preprečiti morebitne škodljive zdravstvene težave. Ergonomija mora ugotoviti, katerim obremenitvam je izpostavljen zaposleni in kako bi lahko najboljše izrabili njegove posebne sposobnosti. Z ustreznimi načini oblikovanja ali preoblikovanja delovnih mest, kot so vsebine delovnih nalog; metode, ki se uporabljajo pri obdelavi ali izdelavi izdelkov; določen urnik dela; oprema, ki se uporablja za izvedbo dela, se lahko znatno izboljša delovne razmere (Husič, 2010, str. 4).

Ergonomično delovno mesto je še posebej pomembno za starejše zaposlene. S starostjo se fizične zmožnosti in čustvene zaznave zaposlenih spreminjajo. Delo in delovno okolje je potrebno prilagajati glede na spretnosti, potrebe in zdravstveno stanje starejših zaposlenih. Pri starejših zaposlenih je posebno pozornost potrebno nameniti ergonomskemu izboljševanju delovnih mest, ki s preventivnimi ukrepi preprečuje nastanek poklicnih deformacij in poškodb pri delu. Ukrepi za izboljšanje in prilagajanje dela in delovnega okolja starejšim zaposlenim so oporniki za zapestje in noge, ergonomski stoli in mize, žoge za sedenje, podloge za naslon stopal, primerna delovna obutev in delovna oprema (Buzeti idr., 2018, str. 39).

4.2.1 Ocena stanja v Mestni knjižnici Ljubljana

V knjižnici se že izvajajo naslednje zakonsko določene in tudi neobvezujoče aktivnosti, ki določajo načine, kako delo in delovno mesto bolje prilagoditi zaposlenim:

- Mestna knjižnica Ljubljana ima izdelano izjavo o varnosti z oceno tveganja, katere namen je jasna določitev ciljev za zdravje in varnost zaposlenih in zavezanost delodajalca za izboljšanje učinkov varnosti in zdravja.
- Opravljena je analiza delovnih mest, evidentiranje nevarnosti in škodljivosti na delovnih mestih.
- Vsaka tri leta se obnavlja usposabljanje zaposlenih za varno delo in varstvo pred požarom.
- Uvedeno je kroženje na delovnih mestih, kroženje med izposoji in informacijami.
- Ergonomska oprema in pohištvo: večina delovnih mest na izposoji in informacijah je opremljenih z ergonomski stoli in podlogami za naslon stopal.
- Uvedba knjigomatov RFID in RFID čitalnikov na izposojevalnem pultu omogočajo hkratno izposoji in vračanje večjega števila enot gradiva in pomenijo velik prihranek časa in razbremenitev zaposlenih.

4.2.2 Predlogi in priporočila k programu upravljanja s starejšimi zaposlenimi

Na osnovi ocene stanja v knjižnici so podani naslednji predlogi in priporočila za izboljšanje in prilagoditev dela in delovnega okolja starejšim zaposlenim:

- Uvedba kroženja med evidenco izposoje in delom na informacijah v enotah, kjer te prakse še ni. Delo na izposoji je monotono, stresno in poteka večinoma sede ob računalniku, gibi so ponavljajoči in obremenjujoči za zgornji del hrbtenice, ramenski obroč in zapestje.

- Nakup opornikov za zapestja za delo na evidenci izposoje. Sindrom zapestnega kanala je sindrom, ki prizadene zapestje in roko. Pojavi se pri zaposlenih, ki pogosto ponavljajo enolične gibe, predvsem pri prijemanju predmetov z upognjenim zapestjem navzdol, kamor sodi tudi delo s tipkovnico in računalniško miško pri evidenci izposoje.
- Večja velikost pisave. Na ravni knjižnice se je treba dogovoriti o poenoteni velikosti ključnih dokumentov – starejšim zaposlenim zagotoviti večjo pisavo in preglednejše ikone.
- Dobra oziroma dodatna osvetlitev delovnih mest – starejši zaposleni imajo pogosto težave z vidom. Potrebno pripraviti analizo, kje v knjižnici bi bilo smotrno izboljšati osvetlitev delovnih površin.
- Delovna mesta opremiti s povečevalnimi lupami.

4.3 Prilagoditve delovnega časa starejšim zaposlenim

Vsaka organizacija se glede na naravo in potrebe delovnega procesa odloči, kakšna razporeditev delovnega časa je zanjo najbolj optimalna – enakomerna ali neenakomerna. Določilo o delovnem času in njegovi razporeditvi je ena od obveznih sestavin pogodbe o zaposlitvi, ki pa mora poleg obveznega delovnega časa, določiti tudi zakonsko določen odmor med delom, dnevni, tedenski in letni počitek (Strmšnik, 2019).

Uvedba gibljivega delovnega časa prinaša zaposlenim veliko prednosti in povečuje zadovoljstvo. Gibljiv delovni čas omogoča zaposlenim večji vpliv na upravljanje s svojim delom in časom, kar pa pripomore k večji učinkovitosti in delovni uspešnosti zaposlenih.

Razporeditev delovnega časa je še posebej pomembna za starejše zaposlene, ki težje opravijo osem urni delavnik in so po njem veliko bolj utrujeni. Uvedba gibljivega delovnega časa pomeni, da si starejši zaposleni lahko sam prilagaja delovni čas in ga lažje usklajuje glede na svoje zmožnosti in ritem življenja. Organizacija ima tudi možnost, da se s starejšim zaposlenim dogovori o posebnem ali skrajšanem delovnem času pred upokojitvijo. Nekatere organizacije uvajajo tudi dodatni prosti dan za starejše zaposlene, s katerim imajo le ti več prostega časa za počitek (Buzeti idr., 2018, str. 49).

4.3.1 Ocena stanja v Mestni knjižnici Ljubljana

V knjižnici se že izvajajo naslednje aktivnosti, ki pripomorejo k prilagoditvi delovnega časa zaposlenim:

- Gibljiv delovni čas: V Pravilniku o delovnem času (2018) je v 6. členu opredeljen gibljiv delovni čas. Zapisano je, da »premakljivi delovni čas zaposlenim omogoča, da sami izbirajo čas prihoda na delo in odhoda z dela znotraj okvira, ki ga omejujeta obvezni in dovoljeni delovni čas. Zaposleni morajo v okviru premakljivega delovnega časa skrbeti, da dosežajo kvoto ur na mesečni ravni.«
- 5 dni dodatnega dopusta za zaposlene nad 50 let.

4.3.2 Predlogi in priporočila k programu upravljanja s starejšimi zaposlenimi

Poleg gibljivega delovnega časa in dodatnega dopusta so v nadaljevanju podani predlogi in priporočila za izboljšanje in prilagoditev delovnega časa starejšim zaposlenim:

- Delo na domu: starejšim zaposlenim se omogoči 1 ura dnevno za delo na domu, izven obveznega delovnega časa. S sklepom se določijo pravila za delo na domu, in sicer kdo je upravičen (starostna meja), ali je to občasno ali redno delo, vsebino in obseg dela, časovna razporeditev dela na domu, pogostost komunikacije, dosegljivost in odzivnost zaposlenega.
- Zaposleni se staramo in starajo se tudi naši starši, ki z leti potrebujejo vse več nege in pomoči. Zaposleni, ki imajo v domači oskrbi in negi svoje starše, so v veliki stiski in stresu, kako uskladiti osem urni delovnik z nego in oskrbo domačih. Potrebno je razmisliti tudi o pomoči tem zaposlenim, o možnosti začasnega skrajšanega delovnega časa.

4.4 Promocija in varovanje zdravja starejših zaposlenih na delovnem mestu

Na spletni strani Evropske agencije za varnost in zdravje pri delu OSHA je zapisano, da »Promocijo zdravja na delovnem mestu sestavljajo sistematične ciljne aktivnosti in ukrepi, ki so namenjeni vsem delavcem in se izvajajo za vse delavce pod enakimi pogoji, z namenom ohranjanja in krepitev telesnega in duševnega zdravja zaposlenih. Gre za kombinacijo sprememb fizičnega in socialnega okolja ter z zdravjem povezanega življenjskega sloga.« (Evropska ..., 2018)

Dejanski namen promocije zdravja je preventiven. Usmerjen je v osveščanje, informiranje, izobraževanje in usposabljanje zaposlenih, da vzpostavijo bolj zdrav način lastnega zavedanja in delovanja v korist zdravja, tako v neposrednem delovnem okolju, kot posledično tudi izven delovnega okolja.

Zdravi zaposleni predstavljajo temelj vsake organizacije. Na zdravje starejših zaposlenih v poznejšem življenjskem obdobju vpliva njihov odnos do zdravja v

zgodnejših letih. Namreč proces zmanjševanja telesnih sposobnosti je mogoče omejiti z zdravim načinom življenja, kot sta redna telesna vadba in zdravo prehranjevanje. Ker pa ljudje velik del svojega življenja preživimo na delovnem mestu, delo in delovno okolje predstavljata ključno vlogo pri spodbujanju zdravega načina življenja. Organizacije z vrsto promocijskih aktivnosti poskušajo vplivati na ohranjanje in krepitev zdravja starejših zaposlenih. Starejšim zaposlenim so pogosto nudeni pogostejši zdravstveni pregledi pri splošnih zdravnikih in specialistih; posvetovanja z nutricionisti, psihologi in zdravniki medicine dela, organizirane brezplačne športne aktivnosti ter pogostejši krajši odmori, kjer se spočijejo od težjih aktivnosti (Buzeti idr., 2018, str. 41).

4.4.1 Ocena stanja v Mestni knjižnici Ljubljana

V knjižnici se že izvajajo naslednje aktivnosti promocije zdravja, ki so namenjene zaposlenim z namenom krepitev in ohranjanja telesnega in duševnega zdravja:

- Gibljiv delovni čas, ki starejšim zaposlenim omogoča večje upravljanje z delom in časom.
- Zagotavljanje obdobjih preventivnih zdravniških pregledov.
- Dodatni dan dopusta zaposlenemu, ki v preteklem letu ni bil na bolniškem staležu več kot tri dni.
- Organizirana skupna vadba v prostorih knjižnice, tek na smučeh in plavanje.
- Povabilo k preventivnemu cepljenju proti gripi. Vsako leto je na interni strani knjižnice objavljeno, kdaj poteka brezplačno cepljenje proti gripi.
- Organiziranje in možnost udeležbe na izobraževanjih ter pridobivanje znanj v Spletni učilnici MKL.

4.4.2 Predlogi in priporočila k programu upravljanja s starejšimi zaposlenimi

Poleg aktivnosti promocije zdravja, ki se že izvajajo v knjižnici za vse zaposlene, so v nadaljevanju podani tudi predlogi in priporočila za izboljšanje in krepitev zdravja starejših zaposlenih:

- Organizirana vadba v knjižnici, prilagojena starejšim zaposlenim – telovadba za starejše.
- Vaje za hrbtenico pod vodstvom fizioterapevta v knjižnici. Fizioterapevt naj opazuje zaposlenega pri rednem delu in popravlja njegove gibe, držo, s čimer se doseže varnejše in bolj zdravo gibanje telesa na delovnem mestu.
- Prijazen povratek na delo. S starostjo se povečujeta tudi dolžina in število bolniških odsotnosti. Po daljši bolniški odsotnosti je za starejšega zaposlenega zelo pomembno, da mu organizacija omogoči postopno vključevanje in

obremenjevanje z delom. S sklepom se določi pravila, kdaj se ukrep izvaja, časovna omejitev prilagajanja in katera so delovna mesta in sodelavci, ki bi lahko poleg svojega dela opravili še delo sodelavca.

- Organiziranje delavnic na temo Zdravo/Aktivno staranje, ki jih vodijo notranji in zunanji strokovnjaki, ki zaposlene seznanjajo s pomenom zdravega načina življenja.
- Vadimo doma. Organizacija kupi različne športne naprave in pripomočke, ki jih nato posojajo svojim zaposlenim. Določi se razpored, dolžina izposoje in število izposoj na leto.
- Obisk specialista po izbiri, npr. na vsaki dve leti. Ukrep je namenjen starejšim zaposlenim, ki imajo več zdravstvenih težav in so pogosto bolniško odsotni.

4.5 Karierni razvoj, izobraževanje in usposabljanje starejših zaposlenih

Uspešnost organizacije je v veliki meri odvisna od zaposlenih, ki so zavzeti za delo, imajo znanja in so motivirani za lasten razvoj. Zato je vlaganje v znanje, strokovni in karierni razvoj zaposlenih pot do inovativnosti in dolgoročne konkurenčnosti organizacije. Izobraževanje lahko opredelimo kot dolgotrajen in načrtovan proces razvijanja posameznikovih znanj, sposobnosti in navad (Jereb, 1998, str. 17). Usposabljanje pa pomeni, da lahko s posebnimi postopki izboljšamo posameznikove veščine in kompetence z namenom, da bi boljše opravljal svoje delo (Lipičnik, 1996, str. 112). V današnjem času je zelo pomemben tudi karierni razvoj zaposlenih, kjer organizacija prepozna talente in želje zaposlenih, ter jih ciljno usmeri in podpre pri kariernem razvoju.

Izobraževanje je ena izmed najboljših strategij za izboljšanje delovnih sposobnosti starejših zaposlenih. Pridobivanje novih znanj starejšim zaposlenim omogoča lažje spoprijemanje z različnimi zahtevami dela, pri tem ohranjajo svojo miselno prožnost ter ostajajo fleksibilni na trgu dela. Starejši zaposleni lahko s svojim znanjem in izkušnjami ter sledenju novemu znanju na svojem delovnem področju, pripomorejo h konkurenčnosti in uspešnosti organizacije. Pomemben vidik izobraževanja starejših zaposlenih je motiviranost za nadaljnja izobraževanja in usposabljanja kljub njihovim dolgoletnim delovnim izkušnjam in bližini upokojitve. Upravljanje in vodenje razvoja kariere pa ni pomembno samo za mlajše zaposlene, ampak tudi za starejše. Starejši zaposleni bi morali analizirati, kaj so že dosegli v svoji karieri, kaj bi še želeli doseči ter kako to izpeljati (Starejši zaposleni, 2019).

4.5.1 Ocena stanja v Mestni knjižnici Ljubljana

Za uspešno opravljanje dela sta poleg delovnih sposobnosti in motiviranosti za delo nujna tudi stalno izobraževanje in usposabljanje za delo. Aktivnosti, ki se v knjižnici že izvajajo z namenom spodbujanja izobraževanja in usposabljanja za delo zaposlenih so:

- Organiziranje in možnost udeležbe na različnih internih in eksternih izobraževanjih in usposabljanjih.
- Vzpostavljena je spletna učilnica, ki je namenjena pridobivanju novih IKT znanj ter osveževanju že usvojenih spretnosti.
- Redni letni razgovori vodje z zaposlenimi.

4.5.2 Predlogi in priporočila k programu upravljanja s starejšimi zaposlenimi

Z namenom spodbujanja starejših zaposlenih k večji motiviranosti, večji udeležbi na izobraževanjih in usposabljanjih za delo so v nadaljevanju podani predlogi in priporočila:

- Vodstvo naj bolj motivira in spodbuja starejše zaposlene za vključevanje v dodatno izobraževanje in usposabljanje. Uvede naj tudi obvezo do izobraževanja, predvsem za tiste, ki se redko udeležujejo izobraževanj.
- Učni center izvede ponovno analizo izobraževalnih potreb, analizo delovnih mest in oceno kompetenc, ki jih starejši zaposleni potrebujejo oziroma jih bodo potrebovali ter pripravi prilagojene izobraževalne načrte.
- Spodbudno učeče se okolje za starejše zaposlene je sestavljeno iz prilagojenih učnih materialov in načinov poučevanja ter prilagojenega tempa učenja.
- Organiziranje usposabljanj za pridobitev manjkajočih kompetenc starejših zaposlenih, predvsem usposabljanje za tuje jezike in računalniško opismenjevanje.
- V spletno učilnico uvrstiti predmet Aktivno staranje, ki bo seznanil zaposlene z izzivi s katerimi se srečujejo starajoči se zaposleni v knjižnici in z možnostmi uspešnega odzivanja na staranje.
- Organiziranje delavnice, ki starejše zaposlene pripravlja na upokojitvev. Namen delavnice je starejše zaposlene, ki so tik pred upokojitvijo, izobraziti o priložnostih in pasteh tretjega življenjskega obdobja.

4.6 Medgeneracijsko sodelovanje – prenos znanja in izkušenj med različnimi generacijami zaposlenih

Organizacije oziroma zaposleni postajajo starostno vse bolj raznoliki. Danes se na delovnem mestu v organizaciji srečujejo tri ali štiri generacije (baby boom,

generacije X, Y in ponekod tudi že Z).¹ Vsaka generacija ima svoje specifikke glede osebne odgovornosti, načinov komuniciranja, načinov dela, delovne etike in odnosa do nadrejenih. Zaradi generacijske raznolikosti se pogosto pojavijo težave, ki se kažejo v oteženi komunikaciji med mlajšimi in starejšimi; nespoštovanju in nestrpnosti med generacijami, ki izvira iz različnega načina in življenjskih ciljev; različnih nazorih zaposlenih (strukturirana oziroma svobodnjaška miselnost) ter v odnosu med starejšimi zaposlenimi in mlajšimi vodji. Uspešne bodo tiste organizacije, ki bodo znale obvladovati generacijsko raznolikost in zmogle to raznoliko znanje zbrati, deliti in uporabiti (Žnidaršič, 2013, str. 26).

Medgeneracijsko sodelovanje je za vsako organizacijo zelo pomembno in temelji na izmenjavi izkušenj in spoznanj, druženju med generacijami ter pomoči ene generacije drugi. Starejši zaposleni so tisti, ki imajo veliko izkušenj in znanja s področja dela. Svoje znanje lahko prenašajo na mlajše generacije in predstavljajo njihove mentorje. Mlajši zaposleni pa so tisti, ki z novejšo tehnologijo v organizacijo prinesejo sveže ideje in nova znanja ter to znanje prenašajo na starejše zaposlene. Prav to sodelovanje in obojestransko izmenjava znanja poskrbi, da starejše generacije ostajajo dlje časa aktivne na trgu dela, mladi pa pridobijo veliko znanja in lažje vstopajo na trg dela. Zato je zelo pomembno, da vodstvo organizacije pozna in prepozna generacijske razlike, jih poskuša razumeti in prilagoditi delovni proces tako, da se razvija in ohranja uspešno sodelovanje med zaposlenimi različnih generacij (Buzeti idr., 2018, str. 47).

4.6.1 Ocena stanja v Mestni knjižnici Ljubljana

Na osnovi ocene stanja v knjižnici poteka sodelovanje in izmenjava znanj različnih generacij zaposlenih na naslednje načine:

- V Mestni knjižnici Ljubljana se izvajajo različne oblike mentorstva, in sicer za: novo zaposlene, študente bibliotekarstva, študente drugih strok, dijake, prostovoljce in usposabljanje na delovnem mestu. Pripravljen je tudi Interni dokument o mentorstvu, s katerim je opredeljeno izvajanje različnih oblik mentorstva, določeni so protokoli za izvajanje in trajanje mentorskega programa.
- Mentorstvo starejših: starejši zaposleni, ki imajo veliko znanja, kompetenc in izkušenj vodijo novo zaposlene, dijake in študente na strokovni praksi skozi

¹ *Baby boom generacija* – zaposleni, rojeni med leti 1946–1965. Vrednote: družinsko življenje, imetje, nostalgija. *Generacija X* – zaposleni, rojeni med leti 1966–1980. Vrednote: upor. avtoritetam, ravnotežje med službo in zabavo. *Generacija Y* – zaposleni rojeni med leti 1982–1995. Vrednote: izkušnje pred imetjem. *Generacija Z* – zaposleni rojeni med leti 1996–2018. Vrednote: individualnost, startup mentaliteta. (Medgeneracijsko..., 2020)

proces tako teoretičnega kot praktičnega usposabljanja in uvajanja za delo v knjižnici.

- Mentorstvo mlajših: v knjižnici so organizirana tudi mentorstva s strani mlajših zaposlenih za starejše, mladi posredujejo znanja iz novejšje informacijske tehnologije starejšim zaposlenim.

4.6.2 Predlogi in priporočila k programu upravljanja s starejšimi zaposlenimi

Večje razumevanje med skupinami sodelavcev, ki sodijo v različne starostne skupine, predvsem razumevanje starejših zaposlenih, bi omogočili z naslednjimi predlogi in priporočili:

- Usposabljanje vodij in mlajših zaposlenih na temo ravnanja s starejšimi zaposlenimi, osveščanje o neutemeljenosti stereotipov do starejših ter spodbujanju zavedanja, da imajo starejši zaposleni enak potencial kot mlajši zaposleni.
- Določi se zaposlenega, ki bo promoviral aktivno staranje v knjižnici in bo vplival na boljšo prepoznavnost in pomembnost tematike. Zbiral bo predloge, pobude starejših zaposlenih, skrbel za promoviranje in realizacijo aktivnosti.
- Na intranetu se odpre e-izmenjevalnica izkušenj, kjer si starejši in mlajši zaposleni izmenjujejo izkušnje in mnenja, postavljajo vprašanja in skupaj rešujejo tekočo problematiko iz vsakodnevnega dela na izposoji in informacijah.

4.7 Spodbujanje zavzetosti in motiviranosti starejših zaposlenih

Motivirani in zavzeti zaposleni so pomemben dejavnik za doseganje ciljev podjetja. Ključna konkurenčna prednost se v podjetju velikokrat kaže v dobrih medsebojnih odnosih, zadovoljevanju potreb zaposlenih in njihovem zadovoljstvu s samim delom. Zaposlene se lahko motivira z zaslužkom in dodatkom k plači, izobraževanju, ustrezno urejenim delovnim prostorom, ustrezno komunikacijo, organiziranimi druženji in raznimi bonitetami, kot so športne aktivnosti, obiski prireditelj in službeni mobiteli. Motivacija zaposlenih se torej lahko doseže na veliko načinov, ki za podjetje niso nujno strošek. Včasih ima odličen učinek na motiviranje zaposlenih v podjetju že lepa beseda, če temu dodamo še kaj materialnega, pa seveda dosežemo še več. Potrebno pa se je zavedati, da zaposleni v različnih življenjskih obdobjih potrebujejo različne stvari – torej jih motivirajo različni faktorji. Mlade zaposlene zanima varnost zaposlitve, dobri odnosi in možnost, da izstopajo po svojih profesionalnih dosežkih. Starejši zaposleni, ko si enkrat znajo ali imajo možnost zadovoljiti te potrebe, pa iščejo smisel dela, želijo pa tudi vračati družbi (10 nasvetov za motivacijo zaposlenih, 2019).

Prav zato je spodbujanje zavzetosti in ohranjanje delovne motiviranosti starejših zaposlenih pomemben izziv s katerim se srečuje vsaka organizacija. Vodilno osebje v organizaciji se mora zavedati potreb in želja starejših zaposlenih in jih glede na te potrebe in želje ustrezno motivirati. Za starejše zaposlene je dostikrat bolj kot plača in dodatni zaslužek pomembnejši fleksibilen delovni čas, morebiti kakšen prosti dan, zgodnejši odhod domov, ustrezno urejeno delovno mesto in vključenost v sprejemanje ukrepov v delovnem okolju (Buzeti idr., 2018, str. 49).

4.7.1 Ocena stanja v Mestni knjižnici Ljubljana

Z namenom spodbujanja zavzetosti in motiviranosti zaposlenih se v knjižnici že izvaja naslednja aktivnost:

- Službene poti, kot so razna izobraževanja in udeležba na posvetovanjih, so organizirane tako, da se jih udeležijo zaposleni različnih generacij iz različnih enot. Tako se krepi spoznavanje in medgeneracijsko sodelovanje.

4.7.2 Predlogi in priporočila k programu upravljanja s starejšimi zaposlenimi

V nadaljevanju so podani prilagojeni predlogi in priporočila za spodbujanje zavzetosti za delo in motiviranje starejših zaposlenih:

- Starejši zaposleni, ki so že babice in dedki, lahko enkrat letno pripeljejo vnuke v knjižnico, da spoznajo njihovo delo, delovno mesto in sodelavce.
- Ob posebnih dogodkih, kot so obletnice delovanja knjižnice in drugi večji uspehi, se starejše zaposlene vključi kot aktivne predstavnike knjižnice, pri čemer lahko povedo kaj o zgodovinskem razvoju knjižnice in kako je bilo nekoč ter kakšno prigodo iz dolgoletne kariere.
- Vključevanje predstavnika generacije starejših v delovno skupino, ki bo izoblikovala strategijo za upravljanje starejših zaposlenih.

5 Sklepne ugotovitve

Staranju zaposlenih se ni mogoče izogniti, lahko pa se nanj z različnimi ukrepi ustrezno odzovemo in prilagodimo. Na podlagi teoretičnih izhodišč in ocene stanja v Mestni knjižnici Ljubljana so nastale naslednje sklepne ugotovitve:

- Spremeniti je potrebno odnos do staranja, starost in staranje je samo eno obdobje v življenju, z vsemi svojimi značilnostmi in posebnostmi. S pojmom

starost in staranje so povezani številni stereotipi, da so počasnejši, manj učinkoviti, manj prilagodljivi. Potrebna je identifikacija in odpravljanje stereotipnih zaznav, predvsem razumevanje in sprejetje medgeneracijske raznolikosti zaposlenih v knjižnici.

- Pri uvajanju in izvajanju novih strategij upravljanja s starejšimi zaposlenimi je ključnega pomena aktivna podpora in sodelovanje vodstva in kadrovske službe v knjižnici.
- Ozavestiti, da se delovni kolektiv stara in se zavedati prednosti in pomembnosti starajočih se zaposlenih v knjižnici. Predvsem vodstvo in kadrovska služba se mora opremiti z znanjem in veščinami za upravljanje starejših zaposlenih. Na trgu je treba poiskati ustrezno izobraževanje ali usposabljanje za upravljanje s starejšimi zaposlenimi. Udeležba na izobraževanju bi bila obvezna za vse zaposlene.
- Poiskati in pridobiti denarno pomoč oziroma subvencije za financiranje priprave strategije za upravljanje s starejšimi zaposlenimi. Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti je pripravilo *Katalog ukrepov aktivne politike zaposlovanja*, kjer je na strani 37 opredeljena tudi celovita podpora podjetjem za aktivno staranje delovne sile. V okviru programa, ki ga bo v celoti izvajal Javni štipendijski, razvojni, invalidski in prežिवninski sklad RS bo izvedenih več javnih razpisov za financiranje priprave strategij in/ali načrtov ukrepov za učinkovito upravljanje s starejšimi zaposlenimi, razvoj kariere ter krepitev kompetenc starejših zaposlenih, razvoja motivacijskih programov za starejše zaposlene in uvedbe inovativnih rešitev na področju starejšim zaposlenim prilagojenih delovnih okolij in delovnih mest (*Katalog ukrepov aktivne politike zaposlovanja*, 2019).
- Opraviti bi bilo potrebno natančno analizo starostne strukture zaposlenih in projekcijo za nadaljnja leta. V naslednjih desetih letih bo namreč večji del zaposlenih knjižničarjev v Mestni knjižnici Ljubljana dosegel mejno starostno stopnjo nad 45 let (na dan 31. 12. 2018 je bilo samo 8 % zaposlenih mlajših od 35 let).
- Pripraviti raziskavo oziroma anketni vprašalnik o zadovoljstvu in zavzetosti starejših zaposlenih, ki bo usmerjena v ugotavljanje stanja na področju upravljanja s starejšimi zaposlenimi v knjižnici. Anketni vprašalnik naj bo sestavljen iz vprašanj, ki se nanašajo na ugotovitev zadovoljstva, zmožnosti, medgeneracijskega sodelovanja, prenosa znanja, potreb po izobraževanju zaposlenih, kje zaposleni vidijo potrebne prilagoditve delovnih mest ter zelene ukrepe na področju promocije zdravja starejših zaposlenih.
- V knjižnici je organiziranih nekaj aktivnosti za upravljanje s starejšimi zaposlenimi. Težava je v tem, da to niso ciljane aktivnosti za starejše zaposlene, izvajanje ni načrtovano, ne spremlja se potek izvajanja in učinkovitost aktivnosti.

- V tem trenutku se v knjižnici še premalo zavedamo problema starajočih se zaposlenih. Predlagamo, da se upravljanje s starejšimi zaposlenimi uvrsti v strateški načrt kot eno pomembnejših in prednostnih usmeritev knjižnice. Pripravi in v strateški načrt se vključi strategijo upravljanja s starejšimi zaposlenimi, kjer se na osnovi zaznanih težav, opredeli vizijo in določi konkretne ukrepe in časovne roke za njeno uresničitev.
- Predlagan je nabor ukrepov za upravljanje s starejšimi zaposlenimi. Nekateri so samo tehnične narave in jih je lažje uvesti, drugi pa so usmerjeni k spremembam. Ukrepi so med seboj prepleteni in njihovega uvajanja se je potrebno lotiti sistematično. Upoštevati je potrebno specifične probleme in značilnosti starejših zaposlenih in glede na pripravljenost in zmožnosti knjižnice, vodstva in kadrovske službe, izbrati področja, ki bi se jih morali lotiti takoj.
- Mestna knjižnica Ljubljana kot največja slovenska splošna knjižnica, ki razpolaga z največjim in zelo raznolikim številom zaposlenih, z velikim številom dobro organiziranih skupnih služb in vedno novimi, inovativnimi cilji in projekti, ima veliko možnosti za inovativnost, za iskanje rešitev, prilagajanje in upravljanje s starejšimi zaposlenimi. Že z majhnimi spremembami, ki niso nujno povezana z velikimi stroški, v korist starejših zaposlenih, kot so prilagojen delovni čas, ciljno motiviranje in izobraževanje starejših zaposlenih, ciljno prilagajanje dela – ergonomija, in večjim vlaganjem v promocijo zdravja na delovnem mestu, lahko vodstvo in kadrovska služba omogoči starejšim zaposlenim delovno okolje, kjer se bodo dobro počutili, dosegali dobre/boljše rezultate ter ostali zdravi, aktivni in motivirani.

6 Zaključek

Demografski trendi in projekcije v prihodnost kažejo na občuten porast starejših zaposlenih, kateri bodo v prihodnje ena od prevladujočih skupin zaposlenih. Ker mlajših zaposlenih ne bo, organizacije ne bodo imele izbire, ali jih zadržati in zaposlovati ali ne. Zato je zelo pomembno, da podjetja spremenijo odnos do starejših in se zavejo specifičnih lastnosti in potreb starejših zaposlenih in glede na te lastnosti in potrebe prilagodijo delovna mesta tako, da bodo lahko starejši zaposleni svoje delo opravljali dlje časa ter učinkovito in natančno. Starejši zaposleni so tekom svoje dolgoletne kariere pridobili veliko znanj in izkušenj. Če se ta njihova znanja in izkušnje obogatijo z znanjem, ki je v domeni mlajših generacij, to so predvsem računalniške in jezikovne kompetence, dobimo pravo zakladnico znanj, ki bo z izkušnjami in razvito socialno mrežo doprinesla k uspehu podjetja (Ali se zavedate ..., 2019).

Upravljanje s starejšimi zaposlenimi postaja velik izziv za organizacije. Podaljševanje delovne dobe povzroča veliko nezadovoljstvo in stres, starejši zaposleni pa se pri svojem delu srečujejo tudi s številnimi stereotipi in so pogosto obravnavani kot breme za organizacijo. Organizacije morajo proučiti svoje potrebe in ter poiskati odgovore na naslednja vprašanja (Petančič, 2010) in sicer kakšna je starostna struktura zaposlenih v organizaciji in kaj govori projekcija; kateri so načini motiviranja, nagrajevanja in stimuliranja starejših zaposlenih in kaj lahko starejšim zaposlenim ponudijo, s ciljem doseči skupno/večje zadovoljstvo; sodelovanje, dopolnjevanje ter prenos znanja in izkušenj med različnimi generacijami zaposlenih. Na osnovi pridobljenih odgovorov mora vsaka organizacija pripraviti unikatni, celovit program upravljanja s starejšimi, katerega namen je vplivati na obstoječe stanje, ga izboljšati in poiskati rešitve, ki so dobre za vse zaposlene.

Upravljanje starejših zaposlenih priporoča zavzeto in aktivno vedenje tako starejših zaposlenih kot organizacije. Naloga starejših zaposlenih je sprejemanje oziroma prilagajanje spremembam, zavedanje svoje odgovornosti za nenehno vlaganje v svoje zdravje, razvoj, izobraževanje ter dejavno sodelovanje in razvijanje kariere do konca aktivnega obdobja. Organizacija pa mora ozavestiti, da spodbujanje aktivnosti, dejavnosti, zdravja zaposlenih ter vlaganje v dodatno usposabljanje in investiranje v izobraževanje starejših zaposlenih ni zgolj strošek, temveč dodana vrednost in na dolgi rok vodi v konkurenčno prednost in višjo produktivnost organizacije (Starejši zaposleni ..., 2019).

V Mestni knjižnici Ljubljana se trenutno še premalo zavedamo demografskih trendov in problematike staranja zaposlenih, iskanja rešitev in strateškega načrtovanja konkretnih ukrepov s področja upravljanja s starejšimi zaposlenimi. Z zavedanjem, da so starejši zaposleni ena izmed največjih in najboljših poslovnih priložnosti ter uvajanjem in s strateškim načrtom določenim izvajanjem strategije upravljanja s starejšimi zaposlenimi bi se knjižnica lahko pravočasno in na inovativen način odzvala na izzive, ki jih predstavljajo njeni vedno starejših zaposleni.

Navedeni viri

10 nasvetov za motivacijo zaposlenih [spletna stran]. (2019). Ljubljana: Nasveti.net. Pridobljeno 22. 2. 2019 s spletne strani: <https://www.nasveti.net/10-nasvetov-za-motivacijo-zaposlenih>

Active ageing: a policy framework. (2002). Geneva: World Health Organization. Pridobljeno 13. 2. 2019 s spletne strani: <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/67215/>

WHO_NMH_NPH_02.8.pdf;jsessionid=2D0B547600733B692DD3FDAA8264BF4F?sequence=1

Ali se zavedate, da so starejši zaposleni vaša najboljša naložba? [spletna stran]. (2019). Ljubljana: Si21. Pridobljeno 21. 3. 2019 s spletne strani: https://www.si21.com/Gospodarstvo/Ali_se_zavedate_da_so_starejsi_zaposleni_vasa_najboljsa_nalozba/

Brooke, L. (2003). Human resource costs and benefits of maintaining a mature-age workforce. *International journal of manpower*, 24(3), 260–283. doi: 10.1108/01437720310479732

Buzeti, J., Kumer, P. in Bizjak, M. (2018). *Aktivno staranje zaposlenih*. Ljubljana: Svetovalno-izobraževalni center Fakultete za upravo. Pridobljeno 20. 2. 2019 s spletne strani: <http://projektasz.si/wp-content/uploads/2018/09/ASZ-e-knjiga.pdf>

Dimovski, V. (2008, junij). Nova veja managementa – management starostnikov. *MQ*, (7), 18–20. Pridobljeno 14. 7. 2019 s spletne strani: <https://www.mqportal.si/nova-veja-managementa-management-starostnikov>

Diskriminacija. (2019). V *Gerontologija: slovar*. Ljubljana: Inštitut Antona Trstenjaka. Pridobljeno 12. 2. 2019 s spletne strani: <http://www.inst-antontrstenjaka.si/gerontologija/slovar/1020.html>

Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu. (2018). Promocija zdravja na delovnem mestu za delavce. *E-facts*, (94), 1–2. Pridobljeno 22. 2. 2019 s spletne strani: <https://osha.europa.eu/sl/tools-and-publications/publications/factsheets/94>

Findeisen, D. (2012, 6. januar). Stereotipi so za to, da nam ni treba nenehno razmišljati s svojo glavo. *Delo*. Pridobljeno 17. 3. 2019 s spletne strani: <https://www.delo.si/zgodbe/sobotnapriloga/stereotipi-so-za-to-da-nam-ni-treba-nenehno-razmisljati-s-svojo-glavo.html>

Husič, M. (2010). *Ergonomija in varstvo pri delu*. Ljubljana: Zavod IRC. Pridobljeno 17. 2. 2019 s spletne strani: http://www.mizs.gov.si/fileadmin/mizs.gov.si/pageuploads/podrocje/vs/Gradiva_ESS/Impletum/IMPLETUM_20EKONOMIST_Ergonomija_Husic.pdf

Ilmarinen, J. (2001). Aging workers. *Occupational and environmental medicine*, 58(8), 546–552. doi: 10.1136/oem.58.8.546

Jereb, J. (1998). *Teoretične osnove izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija.

Jurdana, M., Poklar Vatovec, T. in Peršolja Černe, M. (ur.). (2011). *Razsežnosti kakovostnega staranja*. Koper: Univerzitetna založba Annales.

Katalog ukrepov aktivne politike zaposlovanja. (2019). Ljubljana: Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti. Pridobljeno 22. 2. 2019 s spletne strani: https://www.gov.si/assets/ministrstva/MDDSZ/APZ/Katalog-APZ_18.12.2019.doc

Katalog ukrepov za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih. (2017). Ljubljana: Javni štipendijski, razvojni, invalidski in preživninski sklad Republike Slovenije. Pridobljeno 14. 2. 2019 s spletne strani: http://www.sklad-kadri.si/fileadmin/user_upload/e-Katalog_ukrepov_za_UUSZ/2/#zoom=z

Kovačič, S., Šega, H. in Žagar Rupar, M. (2017). Starejši zaposleni o svojih močnih in šibkih lastnostih. *HR&M*, 3(13), 14–17.

Lah, L., Svetin, I. in Razpotnik, B. (2013). *Starejši na trgu dela*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije. Pridobljeno 12. 2. 2019 s spletne strani: <https://www.stat.si/doc/pub/starejsi.pdf>

- Lipičnik, B. (1996). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Macur, M. (2019). *Stališča in stereotipi o starejših delavcih* [blog zapis]. Ljubljana: Star Vital. Pridobljeno 14. 2. 2019 s spletne strani: <https://www.star-vital.si/clanki/staliscain-stereotipi-o-starejsih-delavcih-5e2058c3c43cdb3eb10c8fd6>
- Medgeneracijsko vodenje: Generacija X, Generacija Y, Generacija Z...* [blog zapis]. (2020). Slovenska Bistrica: IZZA d.o.o. Pridobljeno 3. 3. 2020 s spletne strani: <https://www.izza.si/medgeneracijsko-vodenje-generacija-x-generacija-y-generacija-z.html>
- Menedžment starosti. (2019). V *Gerontologija: slovar*. Ljubljana: Inštitut Antona Trstenjaka. Pridobljeno 12. 2. 2019 s spletne strani: <http://www.inst-antonatrstenjaka.si/gerontologija/slovar/1013.html>
- Naegele, G. in Walker, A. (2006). *A guide to good practice in age management*. Luxembourg: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Pridobljeno 14. 2. 2019 s spletne strani: https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef05137en_1.pdf
- Petančič, B. (2010, 5. junij). Prepoznavmo prednosti starejših zaposlenih. *Dnevnik*. Pridobljeno 22. 3. 2019 s spletne strani: <https://www.dnevnik.si/1042364728>
- Povsod v mestu: strateški načrt Mestne knjižnice Ljubljana za obdobje 2017–2021*. (2016). Ljubljana: Mestna knjižnica Ljubljana. Pridobljeno 19. 2. 2019 s spletne strani: https://www.mklj.si/images/dokumenti/splosno/o_nas/informacije_javnega_znacaja/Strateški_nacrt_MKL_2017-2021.pdf
- Pravilnik o delovnem času v Mestni knjižnici Ljubljana*. (2018). Ljubljana: Mestna knjižnica Ljubljana. Pridobljeno 22. 2. 2019 s spletne strani: http://intranet.mklj.si/images/documents/dokumentacija/interni_pravilniki/pravilnik%20o%20delovnem%20casu%20mkl.pdf
- Pregled ukrepov za spodbujanje aktivnega staranja*. (2010). Ljubljana: Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve. Pridobljeno 14. 2. 2012 s spletne strani: http://www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/dokumenti__pdf/word/ukrepi_aktivno_staranje_www.doc
- Starejši zaposleni: breme ali neizkoriščen potencial* [spletna stran]. (2019). Ljubljana: Skupina IRI. Pridobljeno 15. 2. 2019 s spletne strani: <http://www.iri-lj.si/gradivo/clanki/75-starejsi-zaposleni-breme-ali-neizkoriscen-potencial>
- Starost. (2019). V *Gerontologija: slovar*. Ljubljana: Inštitut Antona Trstenjaka. Pridobljeno 12. 2. 2019 s spletne strani: <http://www.inst-antonatrstenjaka.si/gerontologija/slovar/1349.html>
- Strmšnik, A. (2019). *Ustrezno razporejanje delovnega časa – mrtva črka na papirju?* [blog zapis]. Ljubljana: Kadrovska asistenca. Pridobljeno 25. 2. 2019 s spletne strani: <http://www.kadrovska-asistenca.si/blog/blogdetail/kadrovska-blog/2016/12/14/ustrezno-razporejanje-delovnega-%C4%8Dasa-mrtva-%C4%8Drka-na-papirju>
- Tootill, K. (2017). Stereotipi naši vsakdanji. *HR&M*, 3(13), 71–73.
- Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1). (2013). *Uradni list RS*, št. 21/2013, 78/2013 in 47/2015.
- Žnidaršič, J. (2008). *Management starosti: organizacijski model aktivnega staranja*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Žnidaršič, J. (2013). Znanje različnih generacij: deliti ali ne deliti – to je zdaj vprašanje. *HR&M*, 11(55), 26–32.

Žnidaršič, J. in Dimovski, V. (2009). Aktivno staranje: vloga delodajalcev pri zagotavljanju večje vključenosti in blaginje starejših. *Kakovostna starost*, 12(1), 38–45.

Suzana Štremfelj

Mestna knjižnica Ljubljana, Kersnikova ulica 2, 1000 Ljubljana
e-pošta: suzana.stremfelj@mklj.si