

Management zdravja na delovnem mestu – izziv in priložnost za daljše delovno življenje

dr. Jana Žnidaršič

Ljubljana, 29. november 2017

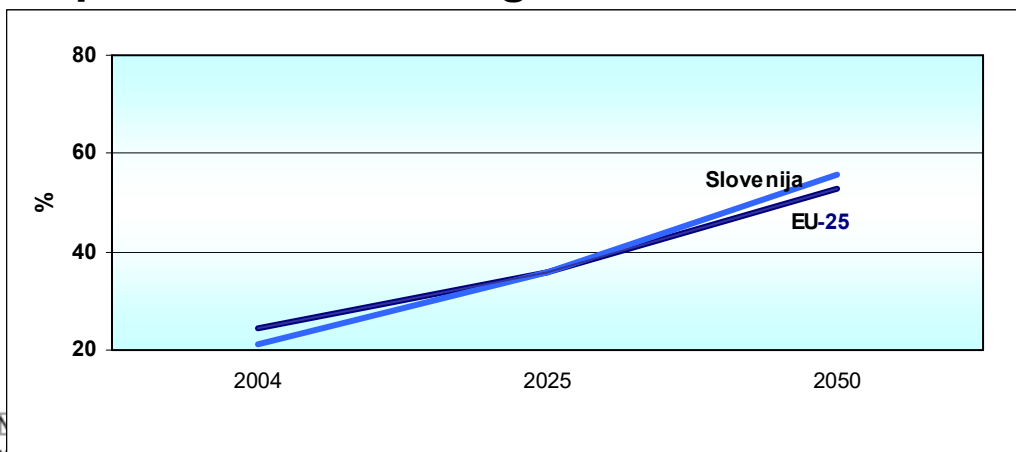


Čili za delo čim dlje...

Spremembe v starostni strukturi

	% starih 0-14			% starih 15-64			% starih 65 in več		
	2004	2025	2050	2004	2025	2050	2004	2025	2050
Slovenija	14,6	13,4	12,8	70,4	63,8	56,0	15,0	22,8	31,2
EU-25	16,4	14,4	13,4	67,2	63,0	56,7	16,4	22,6	29,9

Spremembe v demografski odvisnosti starega prebivalstva



K_{DOSP} bo po predvidevanjih iz 21,7 % v letu 2005 narasel na 40,4 % do leta 2030 in kar 55,6 % v letu 2050 → dva aktivna prebivalca bosta morala »delati za enega upokojenega« → pritiski na državo blaginje.

Krčenje števila prebivalstva in delovne sile

Slovenija sodi med države, kjer bo zmanjševanje ponudbe dela največje (do leta 2030 se bo glede na leto 2000 ponudba dela zmanjšala za približno 20 % v Bolgariji, Estoniji, Latviji, Litvi, Švici, Italiji, Sloveniji; v drugih evropskih državah bo upad manjši (UN Population Projections v European Commission).

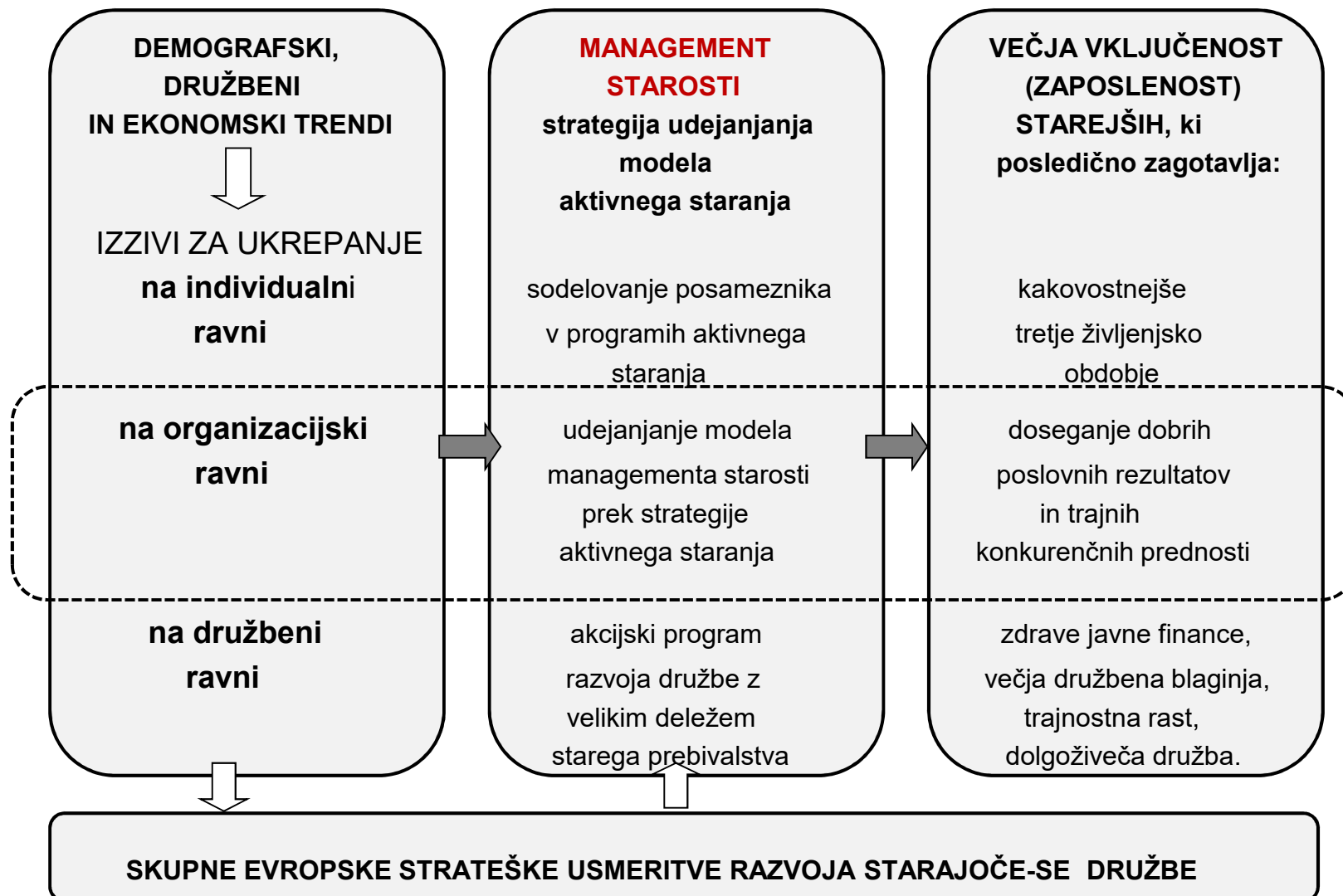
Posledice staranja – vzvodi za management starosti

Individualna raven; Vprašljivo zdravje, funkcionalne zmožnosti, delovna zmožnost, negotovost zagotavljanja ekonomske blaginje v starosti, nezaposlenost, (padajoča) delovna motivacija, kompetence in izkušenska znanja, socialna izključenost, (po)upokojitvena depresija, nova medgeneracijska razmerja itd.

Organizacijska raven; Starajoča se delovna sila, produktivnost, pomanjkanje delovne sile, izguba znanj, izkušenj, veščin, izguba mentorjev, potrebe po raznolikosti, ki jih narekujejo spremembe na trgu, poslovni razlogi (projekti, stiki in osebne povezave s partnerji, absentizem), iskanje konkurenčnih prednosti, delovno okolje, organizacijska kultura

Družbena raven; Demografski trendi, stališča do dela in upokojevanja, upokojitvena starost, delovna nezmožnost, spremembe na trgu dela, nova medgeneracijska razmerja, nova definicija starosti, novi življenjski cikel, starostno/zaposlitveni paradoks, povečevanje stopnje celotne demografske odvisnosti, nedopustnost starostne diskriminacije, pritiski na izdatke države blaginje, **naraščajoča potreba po socialni in zdravstveni oskrbi in negi starejših prebivalcev...**

Vloga „managementa starosti“ ...



Opredelitev managementa starosti

MS razumemo kot **koncept oblikovanja perspektiv in strategij sodobne družbe**, ki bo morala kompleksne naloge družbe z velikim deležem starega prebivalstva obvladovati celovito na individualni, podjetniški in družbeni ravni. To je torej neke vrste **vseobsegajoči program obvladovanja starosti in staranja**, kar postaja čedalje bolj prioriteta naloga na nacionalni in globalni ravni.

MS želi biti odgovor družbe na prednosti in slabosti staranja prebivalstva, ki naj bi doprinesel k obvladovanju problema staranja kot enega od največjih izzivov sodobnega sveta.

MS je tudi **aplikacija znanosti o staranju v prakso**, tako da pomaga ljudem izboljševati kakovost življenja v procesu staranja. Managiramo “starost”... (da bo lepa).

MS v ožjem pomenu **vkjučuje različne dimenzije ravnanja z ljudmi pri delu znotraj organizacij** - z eksplicitnim osredotočanjem na starajočo se delovno silo, bolj splošno pa vključuje celostni management starosti – od kolektivnih dogovarjanj do konkretnih ukrepov družbene politike na makro ravni.

V ožjem pomenu MS razumemo kot **načrtovanje in udejanjanje strategije aktivnega staranja na ravni organizacije**, ki se osredotoča na zadržanje starejših zaposlenih v delovnem procesu in na podaljšanje njihovega delovnega življenja.



Should I stay or should I go?

Zakaj bi posameznik sploh razmišljal o podaljšanju delovnega življenja?

- Upokožitev je neke vrste nagrada – zapustiti trg dela ob prvi priložnosti !?

»For a number of older workers, coming to work is their **central life-defining and life-supporting** activity. This is where their friends are, where they receive love, respect and caring” (Voices of Experience: Mature Workers in the Future Workforce, 2002).

a) Upokožitev lahko precej zmanjša smisel življenja; delovno življenje pa mu daje (dodaten) smisel; - **Čili za delo čim dlje**

b) Dokazana povezava med zaznavano „starostjo“ posameznika in delovno zmožnostjo – zaposleni, ki se počutijo mlajši, menijo, da je njihova delovna zmožnost (t.i. workability) višja; ter tudi samoocena uspešnosti na delu višja.

c) Mentalno zdravje starejših, ki podaljšajo delovno življenje je boljše (tudi zaradi bogatejše socialne interakcije)



Spodbude - vzvodi za upokožitev

Zaposleni največji pomen pripisujejo naslednjim razlogom, ki spodbujajo upokožitev:

- (1) več časa, ki ga lahko preživim s partnerjem ali v družinskem krogu;
- (2) zdravstveni problemi (kronične bolezni);
- (3) stres na delovnem mestu;
- (4) (zgodnja) upokožitev omogoča uživati življenje, dokler si relativno mlad in v dobri življenjski formi.



Vzvodi za podaljševanje delovnega življenja

- (1) dobro počutje in solidno zdravje (zdravstveno stanje dopušča vztrajanje v zaposlitvi);
- (2) Psihološko „blagostanje“ (psychosocial well-being)
- (3) izboljšanje finančne situacije ob podaljšanju obdobja zaposlitve (pokojnina ne bi zagotavljala enakega življenjskega stila kot pred upokojitvijo);
- (4) delo zagotavlja višjo pokojninsko osnovo (daljša vključenost starejših na trg dela je pomemben (pred)pogoj za zagotavljanje blaginje posameznika v času prejemanja pokojnine
- (5) delo pomaga, da ostajajo aktivni in da so v dobri življenjski formi, kondiciji ter
- (6) pri svojem delu uživajo (opravljajo zanimivo delo)
- (7) počutijo se pomembni; opravljajo delo, ki je cenjeno.



Ukrepi delodajalca

Med ukrepi delodajalca, s katerimi le-ta spodbuja podaljševanje obdobja zaposlitve, se starejšim zaposlenim zdijo najbolj pomembni: (1) denarna stimulacija: višja plača, dodatki itd.; (2) daljše počitnice, več dopusta; (3) zmanjšanje fizičnih obremenitev na delovnem mestu; (4) skrajšani delovni čas (ob isti plači); (5) zdravstvena preventiva: pregledi, svetovanje, skrb za **zdravo delovno okolje**.

Tudi: Zanimivo delo; možnost promocije, lepo delovno okolje, čut za lojalnost do delodajalca...

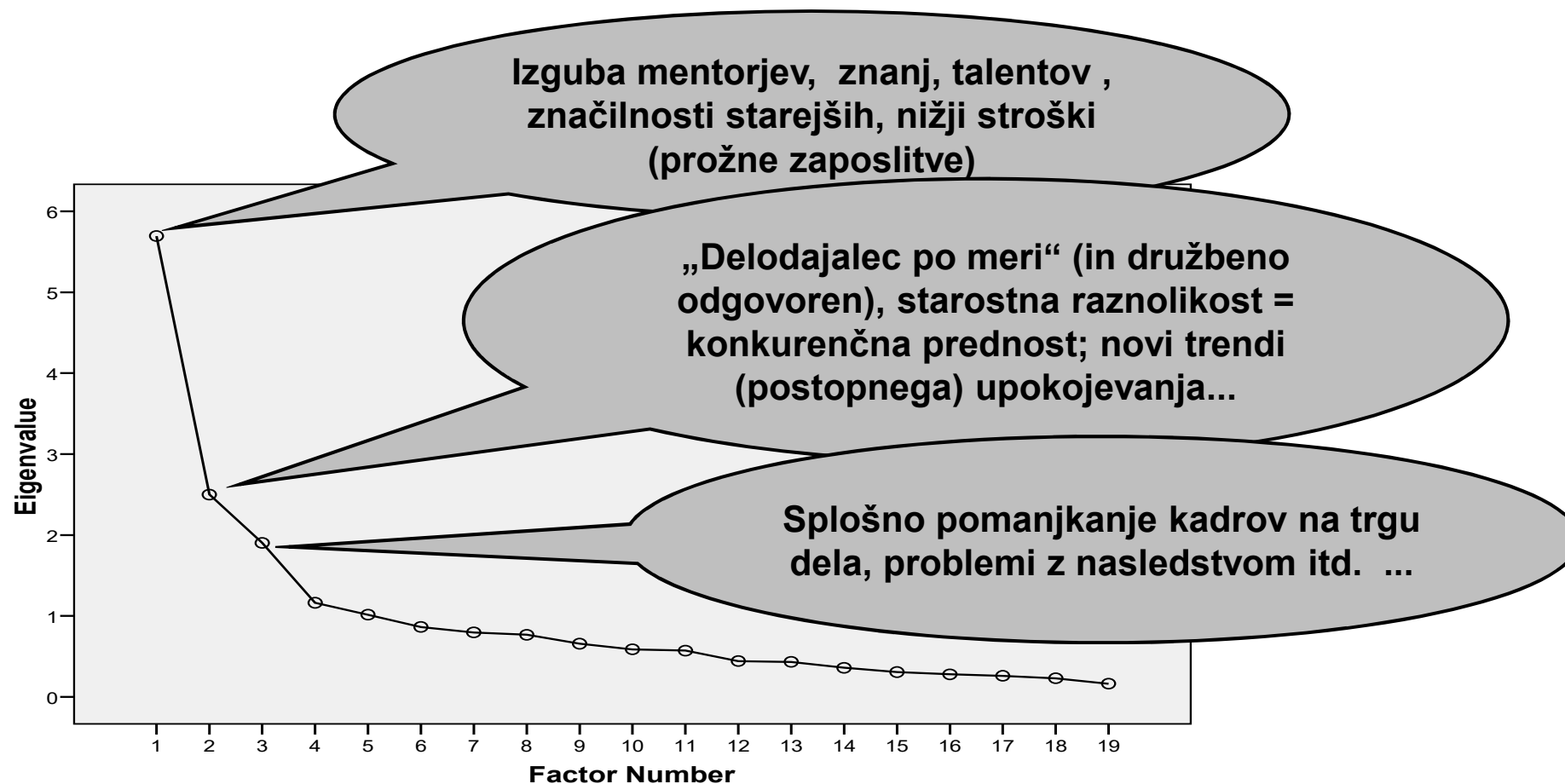
Če seznamu dodamo „pomanjkanje“...

Faktorska analiza pokaže en faktor, poimenovan »**dovzetnost za ukrepe delodajalca**«, ugotovimo, da so dovzetni zaposleni občutljivi na vse navedene ukrepe, nedovzetnih pa nobeni ukrepi ne ganejo.



Metoda razvrščanja enot v skupine (angl. Cluster Analysis): zaposleni se porazdeljujejo v dve skupini: “dovzetni” in “nedovzetni”.

Spodbude za management starosti



Driverje lahko uvrstimo v 3 dimenzije: **notranji poslovni razlogi, zunanji driverji in problemi na trgu dela.**

Pozitivni učinki zaposlovanja starejših (vidik delodajalca)

Starejši zaposleni:

- So lojalni, ne menjujejo služb pogosto,
- So fleksibilni, prožni – prožne oblike zaposlitev so cenejše
- Odprti za spremembe,
- Imajo dragocene izkušnje, tiha znanja, modrost
- Večina se rada uči,
- Izkazujejo nizke stopnje izostankov z dela,
- Relativno malo poškodb pri delu...

Npr. raziskava (Lackey, 2008) kaže, da zaposleni, stari 63 let in več – kažejo visoke stopnje **zavzetosti** pri delu...

Klein (v Selko, 2008) so ugotovili, da so pri svojem delu starejši bolj „**strastni**“, znajo bolj uživati pri delu.



Kako zadržati starejše?

Ključ: poznati njihove želje in potrebe; to tudi ponuditi!

Strategija zadržanja:

Organizacija po meri (starejših/ vseh generacij) – delodajalec, za katerega želimo delati;

Organizacija poskrbi, da so zaposleni „čili za delo čim dlje“, da **zmorejo delati dlje in si to tudi **želi**jo!**

Čili: fizično in mentalno; zdravi in opremljeni s sodobnimi znanji

Pomen dobre komunikacije

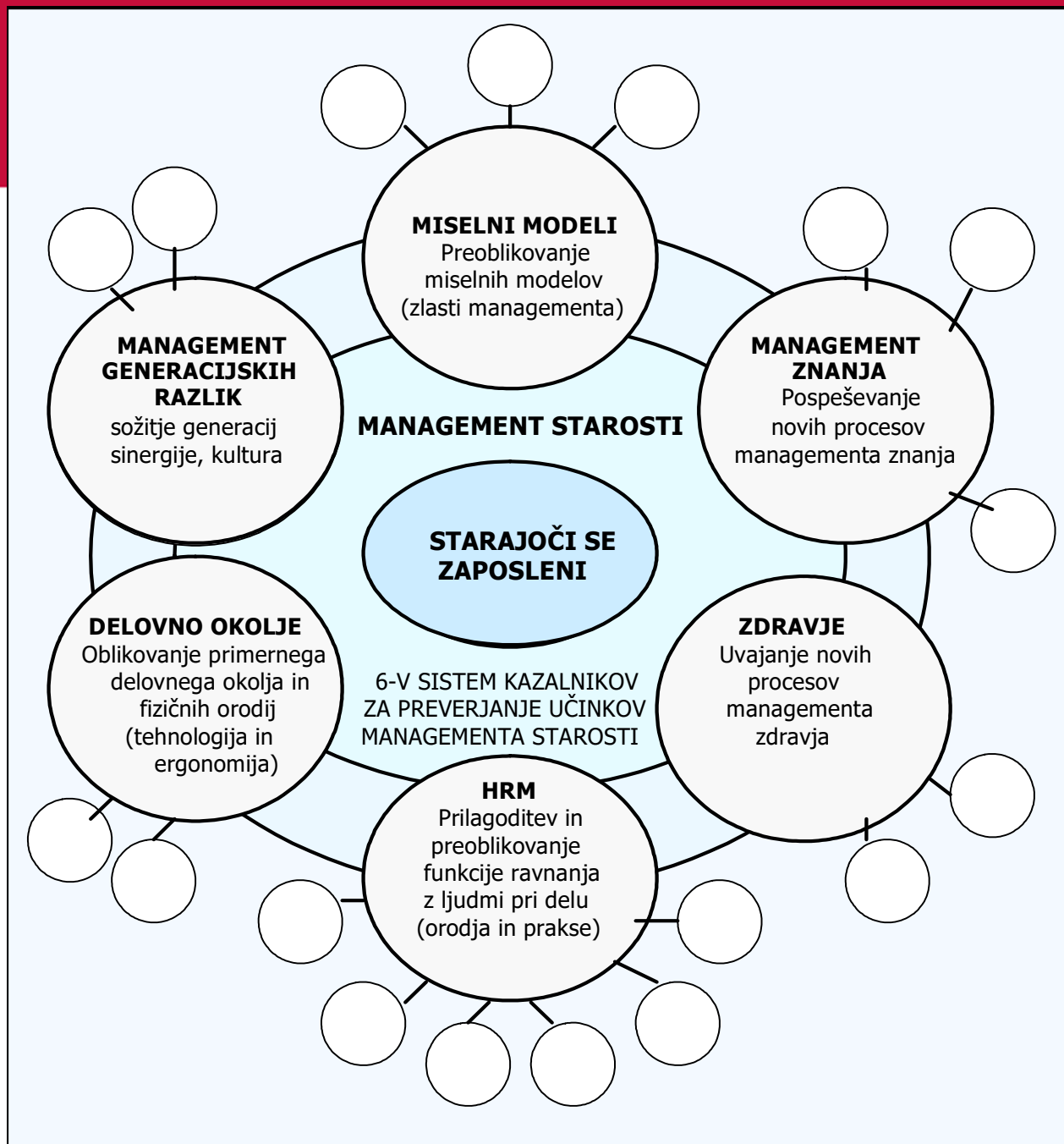


Management starosti:

Področja delovanja
– model
managementa
starosti

Prilagoditev dela =

Kontinuiran in dinamični
proces, s katerim
omogočamo
posamezniku, da poišče
komplementarno,
recipročno povezavo
oz. uglašenost s svojim
delom.



Management zdravja starejših

Strategije zagotavljanja zdravja in blaginje zaposlenih se **ne smejo opirati na stereotipna stališča** o starejših zaposlenih – kot zdravstveno in socialno rizični skupini, ampak **morajo biti usmerjene v zagotavljanje preventive in kurative** skozi celotno delovno življenje zaposlenega

mentalnega;

**Mentalni treningi:
kognitivni procesi,
socializacija,
metakognicija.**

fizičnega;

**Prilagajanje
delovnega okolja
in preprečevanje
obolenj.**

emocionalnega

**Vzdrževanje vzdušja
pozitivne organizacijske
energije: navdihujoče
vodenje, smiselne naloge,
pripadnost...**



Izziv za management starosti je v oblikovanju usklajene, multidisciplinarne in ciljno usmerjene **strategije managementa zdravja** na delovnem mestu : (1) promociji zdravja, (2) preventivnem preprečevanju poklicnih bolezni – ergonomija, nudenje zdrave prehrane, športne dejavnosti itd., (3) preprečevanju zmanjševanja delovne nezmožnosti v povezavi z boleznimi, (4) boljši podpori zaposlenih z omejeno delovno zmožnostjo ter (5) promociji ohranjanja delovne zmožnosti.



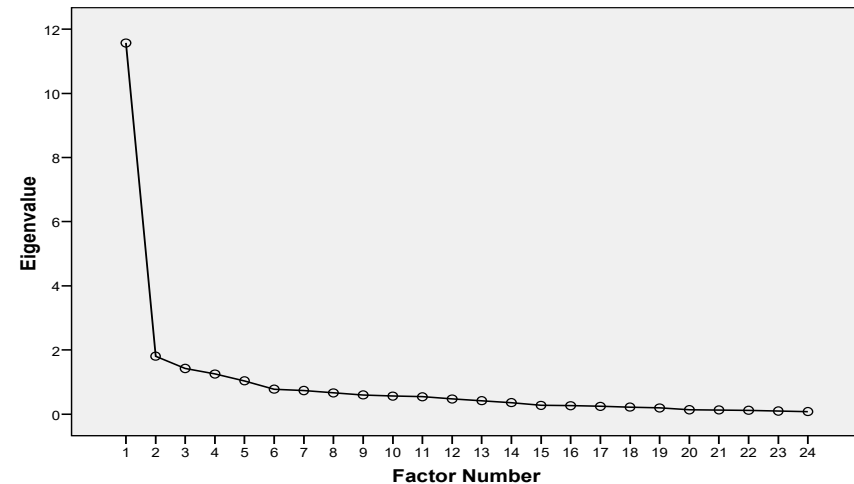
Ali so starejši zaposleni homogena skupina?

Razlikujejo se:

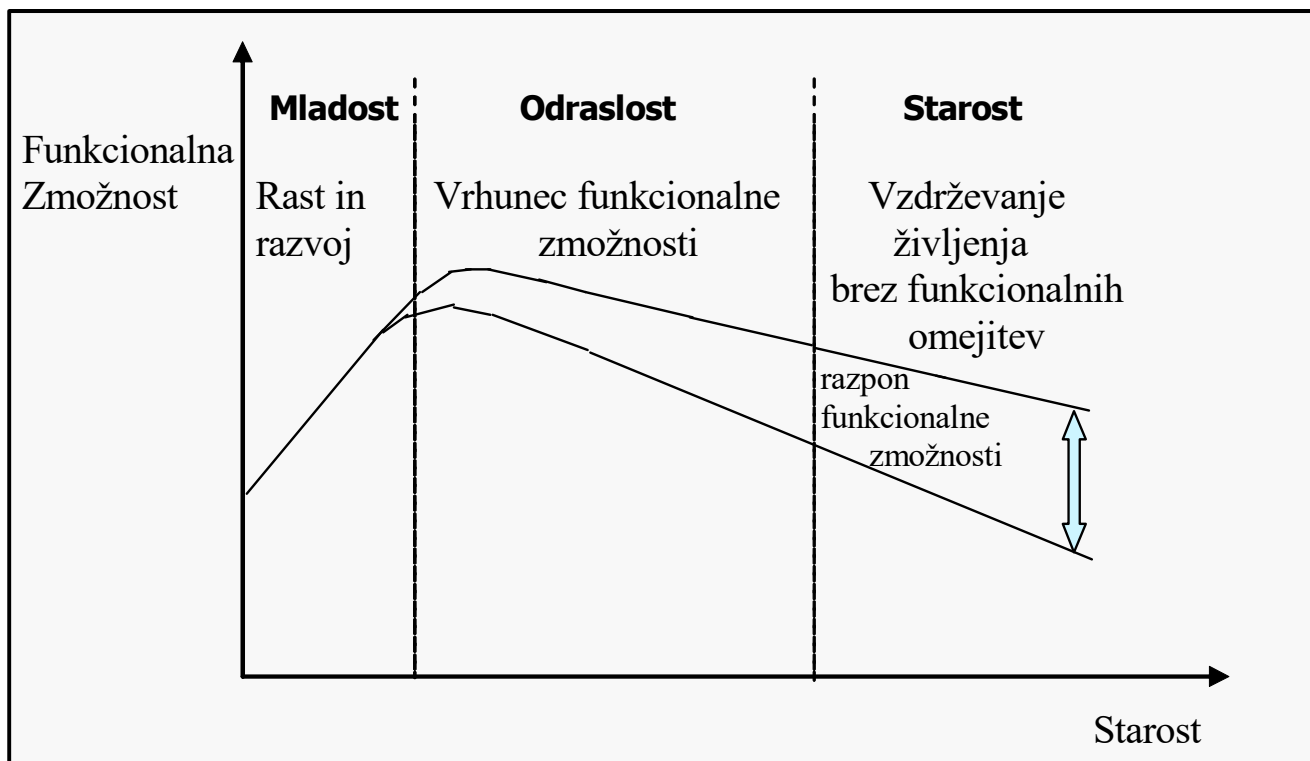
- glede na „dovzetnost“ za ukrepe delodajalca
- Glede na funkcionalno zmožnost



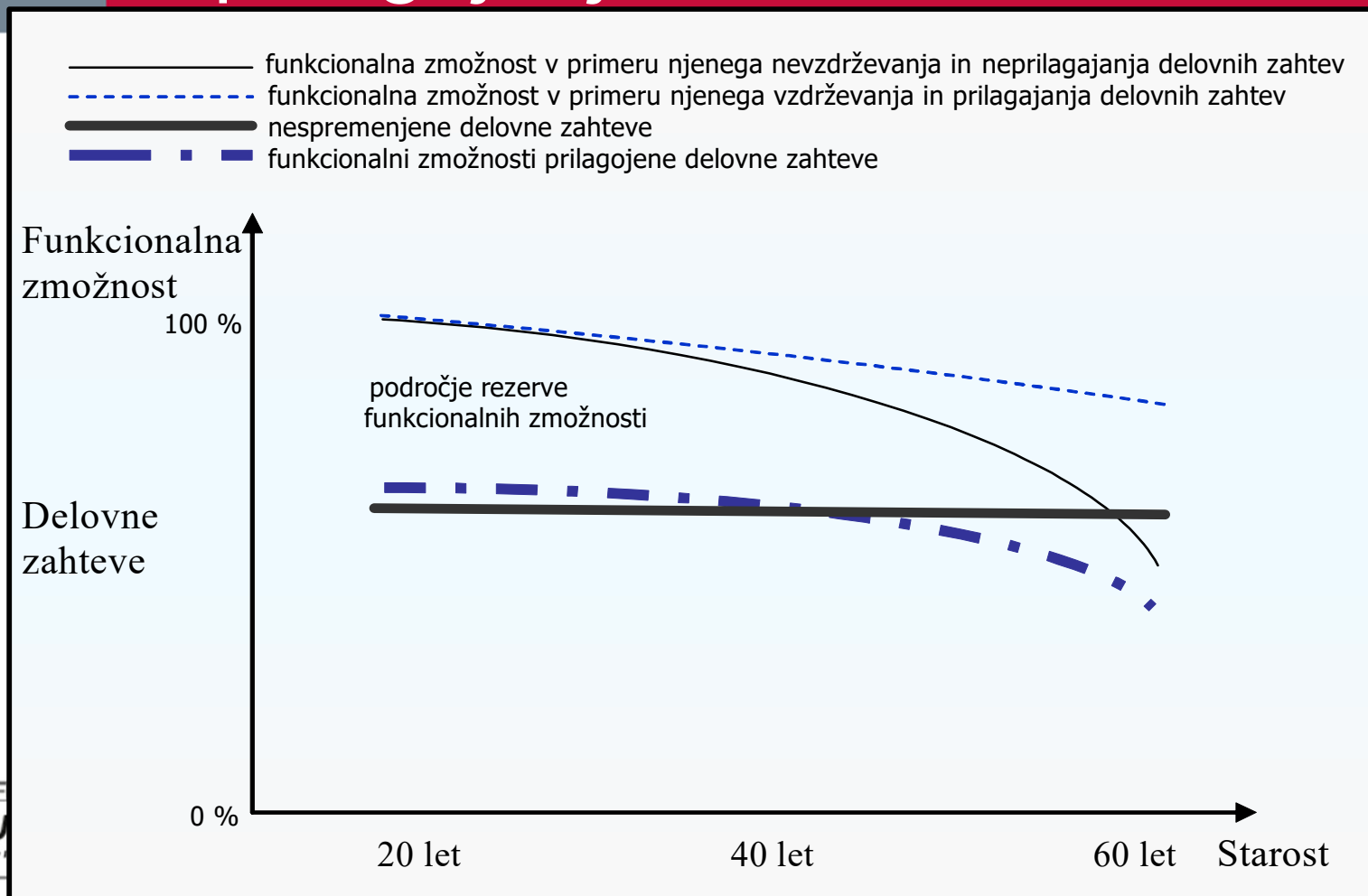
Scree Plot



Razlike se s starostjo povečujejo



Funkcionalna zmožnost in prilagajanje delovnih zahtev



Svetovna zdravstvena organizacija izpostavlja dva ukrepa, ki omogočata odlog upokojitve, in sicer: (1) vzdrževanje delovne zmožnosti zaposlenih, (2) delodajalci pa prilagajati delo in delovne zahteve zlasti z zmanjševanjem fizičnih obremenitev.

Management delovnega okolja

PODROČJA UGOTAVLJANJA KAKOVOSTI DELOVNEGA MESTA	ELEMENTI KAKOVOSTI DELOVNEGA MESTA (opis kriterijev, ki določajo kakovostno delovno mesto)
Opolnomočenje upravljanja svojega dela dela.	Zaposleni na svojem delovnem mestu lahko opolnomočeno izbira zaporedje delovnih nalog, metode dela, prilagaja hitrost dela svojim zmožnostim in si samostojno določa čas za odmore.
Veščine, ki so potrebne za opravljanje dela	Zaposleni poseduje znanja in veščine, ki se ujemajo z zahtevami delovnega mesta.
Socialno okolje: odnosi zaposlenih z nadrejenim (-i) in medsebojni odnosi s sodelavci	Možnost odkrite komunikacije potencialnih z nadrejenimi o problemih na delovnem mestu; hkrati je pomembno, da ti pogovori obrodijo sadove, in sicer želene izboljšave.
Delovni čas / urniki: Delo v izmenah, podaljšani delovni teden, delo v nedeljah in praznikih.	Zaposleni je redko ali pa ni celo nikoli izpostavljen nenaravnim delovnim časom, ki utegnejo rušiti biološko ravnovesje. Odmori so prožni (posameznik si jih odreja po potrebi).
Starostna diskriminacija	Zaposleni na delovnem mestu ni izpostavljen nikakršnim oblikam starostne diskriminacije.
Fizično delovno okolje: hrup, vibracije, slab zrak, delo na soncu, škodljivi vplivi.	Izpostavljenost hrupu, vibracijam, umazanemu zraku, nezdravim ali ekstremnim temperaturam, ravnanju z nevarnimi snovmi ali sevanju je izredno redka oziroma je ni.
Zdravje kot vrednota	Delovno mesto ne izpostavlja zaposlenega nevarnim situacijam; zdravje in varnost zaposlenega nista ogrožena. Delo na delovnem mestu promovira zdravje zaposlenih.
Fizične obremenitve -Delovni položaji (nezdrava drža telesa) -Težka bremena -Ponavljajoče se delovne operacije	Zaposleni praktično nikoli ni izpostavljen delu v neugodnih delovnih položajih, težkemu fizičnemu delu in ponavljajočim se delovnim operacijam. Mehanizacija (vozički, dvigala) nadomeščajo fizične napore zaposlenih.
Psihosocialno delovno okolje: -Mentalne obremenitve -Uporaba računalnika -Kompleksnost delovnih nalog -Možnost učenja novih stvari -Natrpani urniki -Delovna kultura	Zaposleni ni pod stresom zaradi hitrosti opravljanja delovnih nalog ali zaradi tesno postavljenih časovnih rokov za izpolnitev delovne naloge ali zaradi preobremenjenosti. Hkrati opravlja zanimive, kompleksne naloge, pri delu uporablja računalnik, se pri delu stalno uči, samoregulira tempo dela, sodelovalna delovna kultura, zaposleni so deležni podpore vodstva.
Zadovoljstvo pri delu.	Zaposleni čuti zadovoljstvo pri delu in je na splošno zadovoljen z delovnimi pogoji in s svojim delovnim mestom.
Delo pri 60-ih letih starosti	Delovno mesto omogoča tudi šestdesetletniku kakovostno opravljanje svojega dela. Zaposleni verjamejo, da bodo svoje delo lahko opravljali tudi pri 60-ih letih starosti.

Management delovnega okolja

Goldner v zvezi z oblikovanjem delovnih mest po meri starejših izpostavi **ukrepe**, kot so: a) ergonomsko oblikovanje delovnih mest, b) anketa o delovnih mestih, s specifično starostno problematiko, c) delovni pogoji (hrup, svetloba, klima); usklajevanje delovnih mest s potrebami po novih delovnih oblikah (skupinsko in timsko delo) ter č) oblikovanje dela in delovnih mest na osnovi usposobljenosti zaposlenih.

Munk et al. navajajo **tri tipe tveganih situacij**, ki so: (1) vsebina dela ter fizične obremenitve: statična mišična obremenitev, dvigovanje in prenašanje, nenadne obremenitve, ponavljajoči se gibi in nenaravna drža; (2) nevarna in stresna delovna mesta: hrup, vročina, vlaga, hlapi; (3) organizacijsko okolje: konflikti vlog, slabo planiranje in nadzor, strah pred povzročitvijo napake, časovni pritisk, pomanjkanje možnosti samoodločanja in izbire, pomanjkanje spoštovanja ter nedopuščanje osebnega razvoja. Omenjene situacije samostojno, če so v kombinaciji pa še toliko hitreje, vplivajo na **padec delovne zmožnosti**. Ko ljudje delajo v slabem okolju, se hitreje starajo, in dlje kot so izpostavljeni negativnim vplivom, prej in hitreje izgubijo delovno zmožnost (isti vir). Smiselno je zato preventivno delovati skozi celoten zaposlitveni cikel.

Hedge, Borman in Lammlin (2006) ter tudi Warr (2001) navajajo nekaj temeljnih **kategorij preoblikovanja delovnih mest**, in sicer: (1) fizično preoblikovanje, ki se odraža zlasti v opremljenosti delovnih mest s strojno in informacijsko opremo, ki starejšim olajša delo; (2) senzorično preoblikovanje – večji napisi, slušni signali, boljša osvetljava ipd.; (3) preoblikovanje v smislu informacijskega procesiranja – postopki so lahko prikazani na diagramih, v tabelah, miselnih vzorcih, s čimer starejšim pomagamo pri pomnjenju in procesiranju informacij; (4) preoblikovanje poteka dela in hitrosti delovnih procesov – zlasti v smislu večje samokontrole dela s strani zaposlenih, kar bistveno zmanjša utrujenost (Czaja, Sharit, 1993); (5) preoblikovanje delovnega mesta v smislu večje kontrole in obvladovanja stresa.

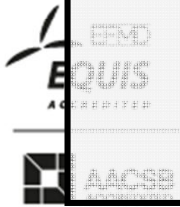
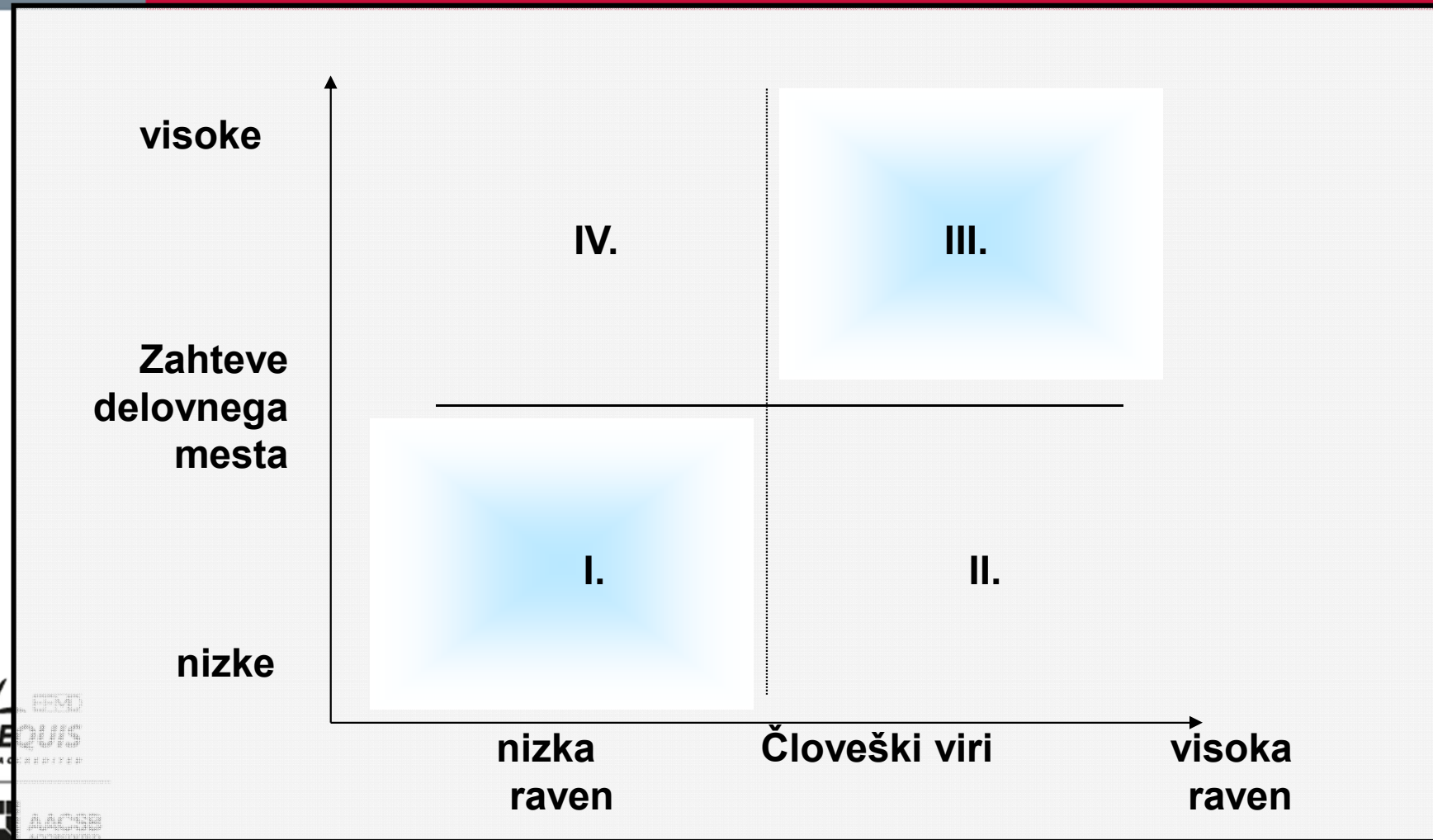
Management delovnega okolja

Na področju prilagoditev delovnega okolja se management starosti udejanja preko **sedmih akcijskih področij**, in sicer: (1) aktivnosti vodstva; (2) uporaba ekspertnega znanja starejših zaposlenih glede obvladovanja tveganj na delovnih mestih; (3) ukrepi na področju organizacije delovnega časa s poudarkom na upoštevanju individualnih potreb zaposlenih; (4) politike najemanja, upoštevajoč zahteve delovnega okolja; (5) projektno delo s poudarkom na medgeneracijskem razporejanju delovnih nalog ter oblikovanje privlačnih delovnih aranžmajev (obogatitev dela, rotacija, skupinsko delo, deljena delovna mesta itd.); (6) razvoj človeških virov, HRD v povezavi s specifikami delovnih mest; (7) odnosi z javnostmi (PR), pri čemer gre za sodelovanje na družbeni ravni, med organizacijami, ustanovami, ki sodelujejo pri zaposlovanju starejših itd. z namenom ozaveščanja glede potreb starejših zaposlenih in glede prilagoditev delovnih okolij za omogočanje doseganja odličnosti novim generacijam zaposlenih **[1]**.

[1] Primeri prilagoditev vključujejo npr. (Malatest R.A. & Associates Ltd, 2003): adaptacije razporeditev na delovna mesta, kot npr. preusmeritev starejših zaposlenih na svetovalne in nadzorne pozicije, dodeljevanje mentorskih vlog mlajšim sodelavcem, delo v paru z mlajšim sodelavcem itd., druge prilagoditve zajemajo od vizualnih prilagoditev pisanih materialov, do temperaturnih prilagoditev delovnih prostorov za starejše zaposlene.

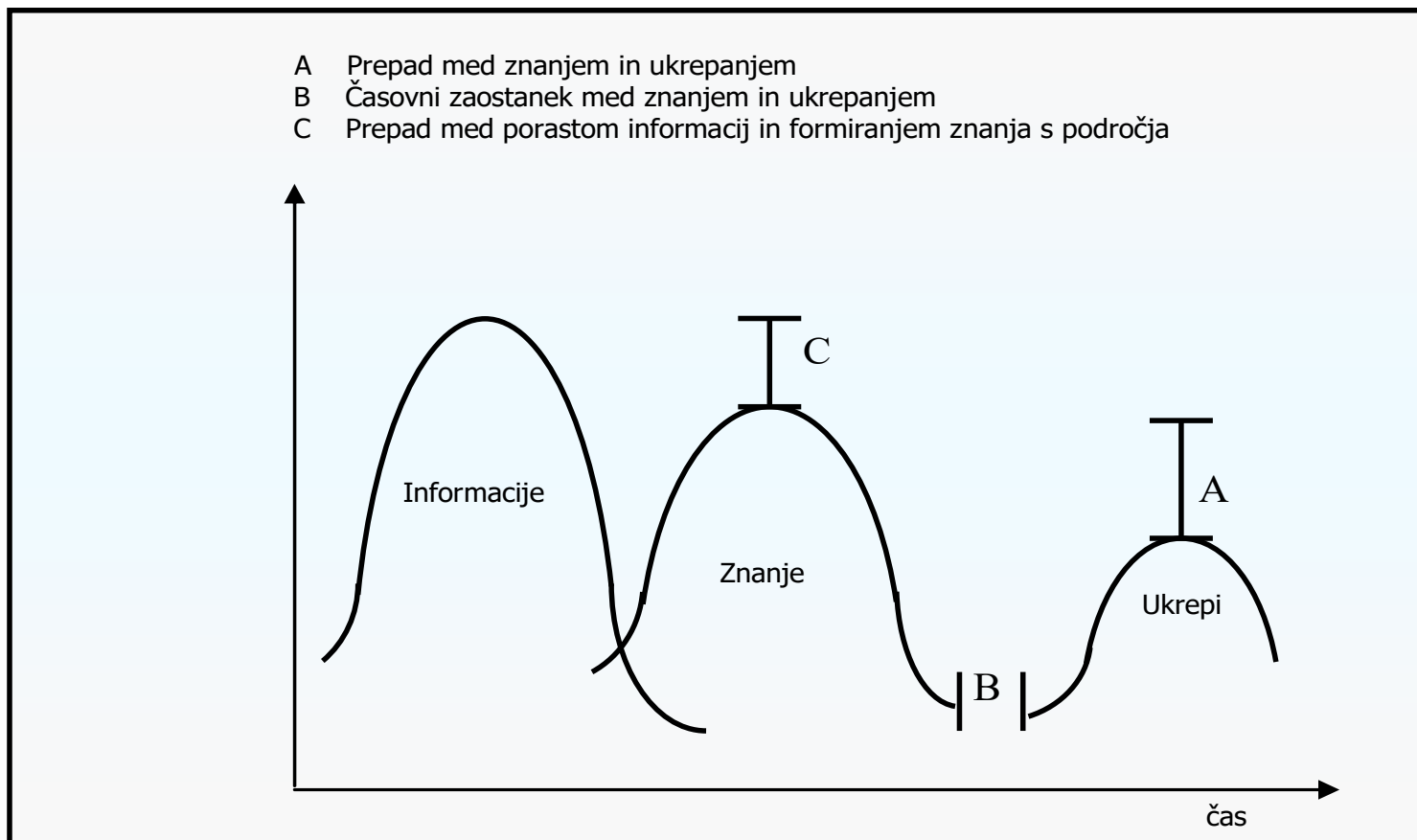


Delovna zmožnost – matrični pristop



Delovna zmožnost je smiselno ocenjevati v smislu kompatibilnosti človeških virov in zahtev delovnega mesta.

Prepad med zaznavanjem problematike in udejanjanjem ukrepov



Nekonsistentnost med znanjem (vedenjem) in ukrepanjem se kaže na tri načine: (1) obdobje kultiviranja informacij v uporabna znanja o problematiki, (2) prepad med znanjem in prakso ter (3) časovni odlog – ki preteče za prenos in implementacijo znanja v vsakodnevno prakso. Reforme se ne zgodijo čez noč, sploh pa ne njihovi učinki (*tranzicijska dinamika*). Učinki MS se lahko pojavijo precej pozno (zlasti če politike niso usklajene), vmes pa se bodo ljudje (pre)zgodaj upokojevali.

Sinteza ugotovitev

Za učinkovito udejanjanje managementa starosti na organizacijski ravni je potrebna podpora na družbeni ravni (preko zakonodaje in politik upokojevanja, zaposlovanja, zdravstvene oskrbe itd.) in ustrezna ozaveščenost posameznika.

Vizija managementa starosti ob predpostavki, da bi se na začetku vršil kot kurativni ukrep, je **dualno načelo udejanjanja**, ki predpostavlja vzdrževanje delovne zmožnosti skozi celotno obdobje ekonomske aktivnosti posameznika (proaktivni/preventivni pristop), hkrati pa približevanje potrebam starejših zaposlenih (adaptivni/kurativni pristop).

Za MS na organizacijski ravni ni »instant« recepta, ampak mora vsaka organizacija razviti sebi lasten model aktivnega staranja.



Posameznik se mora zavedati...

- da je **podaljševanje delovnega življenja ponujena možnost** izbire posameznika in kot taka ne more biti ukrep vladne prisile;
- da ima pravico do **izbire glede različnih oblik prožnega dela** (časovno in prostorsko) in glede svoje vloge v delovnem razmerju; pri tem naj bi zaposleni poznali svoje pravice v pogajanjih z delodajalci v zvezi s prilagoditvami dela, ki potem dopuščajo daljše delovno življenje;
- da posamezniki, stari 50 in več let, **niso prestari za učenje** novih vsebin; zaposleni naj bi poznali in čutili pomen ter potrebo po vseživljenjskem učenju;
- da se po odločitvi za podaljšanje obdobja zaposlitve lahko vedno **premisli** in se upokoji, če ugotovi, da se ni dobro odločil, ali če se spremenijo dejavniki, ki vplivajo na možnost aktivne vključitve na trg dela;
- da **starejši zaposleni ne izpodrivajo mladih s trga dela** in jim ne odžirajo možnosti zaposlitve.



Delovno življenje se bo podaljšalo...

Leta so bila dodana življenju, sedaj je potrebno letom dodati življenje (dikcija WHO)

“Old age must still be a time of creative and meaningful projects and relationships with others“.

(Simone de Beauvoir)

