



MODUL 2

Izazovi i prilike starenja radne snage

IntegrAGE Kurikulum

Finansirano od strane Evropske Unije. Stavovi i mišljenja izražena u ovom dokumentu su pripadaju isključivo autoru/ima i ne odražavaju nužno stavove Evropske Unije ili Programa transnacionalne suradnje Dunavske regije (Interreg Danube Region Programme) niti se Evropska Unija ili ovaj Program mogu smatrati odgovornim za njih.

SADRŽAJ

Sažetak.....	2
Pojmovnik.....	2
Razumijevanje zakona o diskriminaciji na osnovu starosti i jednakih mogućnosti u dunavskoj regiji	4
Mitovi i predrasude o starijim zaposlenicima	5
Uklanjanje starosnih predrasuda i promovisanje inkluzivne radne kulture	6
Izgradnja timova različitih starosnih grupa	9
Evaluacija	14

Sažetak

"Starenje radne snage predstavlja i izazove i prilike. Izazovi uključuju zdravstvene probleme, tehnološki jaz, predrasude vezane za dob i povećane troškove penzionog sistema. S druge strane, stariji radnici donose iskustvo, lojalnost i stabilnost, dok raznolikost generacija u timovima podstiče kreativnost. Fleksibilni radni aranžmani i kontinuirano obrazovanje su od suštinskog značaja za održavanje produktivnosti i stvaranje inkluzivnog radnog okruženja."

Pojmovnik

1. **Starenje radne snage:** Demografski trend gdje stariji radnici (obično 50+ godina) čine značajan dio tržišta rada, karakteriziran dužim životnim vijekom, promjenama u penzionoj politici i potrebom za strategijama radnog mjesta koje uključuju sve starosne grupe, a koje vrednuju vještine iskusnih zaposlenika i rješavaju potencijalne izazove vezane za dob.
2. **Diskriminacija na osnovu starosti (Ageism):** Diskriminacija, stereotipizacija ili predrasude prema pojedincima ili grupama na osnovu njihove starosti, obično usmjerene na starije radnike u profesionalnim okruženjima, što može dovesti do nepravednog tretmana, ograničenih mogućnosti i marginalizacije na radnom mjestu.
3. **Starosno raznoliki timovi/Timovi različitih starosnih grupa:** Radne grupe namjerno sastavljene od zaposlenika različitih starosnih grupa, dizajnirane da iskoriste raznolike perspektive, vještine i iskustva kako bi se poboljšale organizacijske

inovacije, rješavanje problema i ukupni učinak tima."

4. **Tehnološki jaz:** Razlika između različitih generacija ili pojedinaca u njihovom razumijevanju, nivou vještina i udobnosti korištenja digitalnih tehnologija i novih alata na radnom mjestu, što može uticati na komunikaciju, produktivnost i saradnju unutar preduzeća.
5. **Stereotip:** Previše pojednostavljene ideje o grupama ljudi koje ne uzimaju u obzir individualne razlike (kognitivna predrasuda).
6. **Predrasuda:** Uvjerenja, misli, osjećaji i stavovi koje neko ima o grupi ljudi (emocionalna predrasuda).
7. **Diskriminacija:** Diskriminacija: Proces nepravednog postupanja na osnovu predrasuda prema grupi ljudi.
8. **Demografska tranzicija:** Fenomen koji se odnosi na istorijski prelazak sa visokih stopa nataliteta i visokih stopa mortaliteta na niske stope nataliteta i niske stope mortaliteta kako društva postižu više tehnologije, obrazovanja i ekonomskog razvoja.
9. **Fleksibilno radno vrijeme:** Raspored koji omogućava radnicima da mijenjaju svoj radni dan i prilagođavaju vrijeme početka i završetka rada.
10. **Penzioni troškovi/Troškovi penzionog sistema:** Ukupni finansijski troškovi povezani sa pružanjem penzionih beneficija zaposlenima, uključujući doprinose, isplate, administrativne troškove i dugoročne obaveze finansiranja za organizacione ili vladine penzione sisteme.

Razumijevanje zakona o diskriminaciji na osnovu starosti i jednakih mogućnosti u dunavskoj regiji

Starenje stanovništva i demografske promjene u dunavskoj regiji, koja obuhvata i zemlje EU i zemlje van EU, dovode do starenja radne snage. Ovaj trend zahtijeva od poslodavaca da usvoje politike zapošljavanja i osiguraju jednake uslove za sve starosne grupe. Evropska unija zabranjuje diskriminaciju na osnovu starosti kroz Direktivu Vijeća 2000/78/EC, koja se implementira u zakonodavstvo dunavskih zemalja uz određena ograničenja kada je to opravdano.

Kroz ovu Direktivu, Evropska unija je uspostavila opšti okvir za jednak tretman u zapošljavanju i zanimanju, osnažujući je da se bori protiv diskriminacije na osnovu vjere ili uvjerenja, starosti, invaliditeta i seksualne orijentacije.

Direktiva o jednakosti u zapošljavanju nastoji da ukloni, na osnovu društvenog i javnog interesa, sve diskriminatorne prepreke pristupu sposobnosti doprinosa društvu kroz rad, bez obzira na pravni oblik u kojem se pruža.

- U Hrvatskoj, zakonodavstvo obavezuje poslodavce da tretiraju sve starosne grupe jednako i podržava aktivne mjere za uključivanje starijih radnika.
- Mađarska takođe zabranjuje diskriminaciju na osnovu starosti i fokusira se na programe zapošljavanja za starije osobe.

- Rumunija promoviše inkluzivnost, ali stariji radnici se često suočavaju sa praktičnim izazovima, uključujući predrasude poslodavaca.
- U Njemačkoj, zakon "AGG" štiti starije radnike i obezbjeđuje fleksibilno radno vrijeme i dodatne programe obuke.

Uprkos zakonima, stariji radnici se često suočavaju sa predrasudama, kao što je percipirana niža prilagodljivost, iako donose iskustvo, stručnost i stabilnost. Poslodavci bi trebali prepoznati ove prednosti i implementirati politike poput cjeloživotnog učenja, fleksibilnog radnog vremena i mentorske programe. Stvaranje inkluzivnog radnog okruženja koje podržava sve starosne grupe je ključno za budući ekonomski razvoj regije.

Mitovi i predrasude o starijim zaposlenicima

Mitovi naspram stvarnosti

- **Mit:** Stariji zaposlenici nisu produktivni. **Stvarnost:** Imaju visoku radnu etiku i iskustvo koje kompenzuje fizičke izazove.
- **Mit:** Otporni su na promjene, posebno na tehnologiju. **Stvarnost:** Uz odgovarajuću obuku, voljni su da uče i da se prilagode.
- **Mit:** Često su bolesni i uzrokuju veće troškove. **Stvarnost:** Imaju tendenciju da imaju niže stope odsustva zbog svoje snažne radne etike.
- **Mit:** Koče inovacije. **Stvarnost:** Donose duboko razumijevanje i praktične pristupe.

Uzroci predrasuda:

- Kulturni faktori i naglasak na mladost.

- Mediji stvaraju negativne stereotipe.
- Nedostatak mogućnosti cjeloživotnog učenja za starije radnike.

Preporuke:

- Edukovati poslodavce o stvarnim sposobnostima starijih zaposlenika.
- Implementirati mentorske programe za međugeneracijsku saradnju.
- Obezbijediti cjeloživotno učenje (posebno je važno da se ažuriraju IT pitanja) i fleksibilne uslove rada (rad na daljinu, fleksibilni rasporedi, itd.).

Uklanjanje starosnih predrasuda i promovisanje inkluzivne radne kulture

Diskriminacija na osnovu starosti se odnosi na predrasude i diskriminaciju zasnovanu na starosti, često usmjerenu prema starijim zaposlenicima, ali može uticati i na mlađe radnike. Ovo može rezultirati smanjenom motivacijom i ograničenim mogućnostima za karijeru za sve starosne grupe. Cilj predavanja je da analizira diskriminaciju na osnovu starosti i ponudi strategije za izgradnju inkluzivne kulture koja cijeni zaposlenike svih starosnih dobi.

Primjeri diskriminacije na osnovu starosti na radnom mjestu:

- Pretpostavke da stariji radnici nisu u stanju da nauče nove tehnologije.
- Stereotipi o mlađim radnicima kao manje odgovornim.
- Nedostatak obuke za starije zaposlenike jer se smatra da im "više nije potrebna".

Prednosti inkluzivne kulture:

- Raznolikost znanja: Kombinacija iskustava različitih starosnih grupa podstiče inovacije

i raznolikost perspektiva.

- Povećana kreativnost: Različite generacije donose kreativna rješenja.
- Poboljšano radno okruženje: Kultura koja cijeni sve generacije stvara osjećaj pripadnosti i angažmana.
- Poboljšan ugled preduzeća: Preduzeća se se povoljnije gledaju od strane javnosti i potencijalnih klijenata i kupaca.
- Poboljšan proces donošenja odluka: Raznoliki timovi donose bolje i uravnoteženije odluke.
- Poboljšana produktivnost zaposlenika: Inkluzivno okruženje dovodi do bolje produktivnosti i povećava motivaciju.

Strategije za borbu protiv diskriminacije na osnovu starosti:

- Edukacija: Provesti obuku za sve zaposlenike i menadžere, u skladu sa njihovim specifičnim potrebama.
- Međugeneracijsko mentorstvo: Uspostaviti programe u kojima mlađi i stariji radnici razmjenjuju znanje.
- Fleksibilni uslovi rada: Uvesti fleksibilne uslove rada, kao što su rad na daljinu ili smanjeno radno vrijeme.
- Poštene politike zapošljavanja: Primijeniti "slijepi" proces odabira kandidata bez navođenja starosti.
- Cjeloživotno učenje: Obezbijediti kontinuirano obrazovanje i profesionalni razvoj za sve zaposlenike.
- Pozitivna komunikacija: Promovisati uspjehe zaposlenika svih starosnih grupa unutar preduzeća.
- Mjerenje i praćenje: Redovno analizirati podatke o zaposlenicima i njihova iskustva kako bi se eliminisale prakse diskriminacije na osnovu starosti.
- Podsticanje otvorenih razgovora i diskusija o starosti i raznolikosti.

- Primjena politika preduzeća koje podržavaju razvoj karijere za sve starosne dobi.

Izgradnja timova različitih starosnih grupa

Višegeneracijski timovi uključuju članove različitih starosnih grupa (npr. Baby Boomers, Generacija X, Milenijalci, Generacija Z). Starosna raznolikost donosi bogatstvo iskustva i različite perspektive, što postaje sve važnije s obzirom na starenje radne snage u mnogim sektorima. Cilj predavanja je da pokaže kako iskoristiti snage multigeneracijskih timova i promovisati saradnju među različitim starosnim grupama.

Prednosti višegeneracijskih timova:

- Raznolike perspektive: Stariji članovi donose iskustvo i duboko razumijevanje industrije, dok mlađi članovi uvode inovacije i tehnološke vještine.
- Sinteza metoda: Kombinacija tradicionalnih i novih pristupa dovodi do kreativnih i efikasnijih rješenja.
- Prenos znanja: Stariji radnici mogu mentorisati mlađe, dok mlađi radnici uče starije o modernim tehnologijama.
- Povećana inovacija: Različiti pogledi i iskustva unutar tima podstiču inovacije.

Izazovi u višegeneracijskim timovima:

- Stereotipi: Postoje predrasude o fleksibilnosti starijih radnika i odgovornosti mlađih.
- Stilovi komunikacije: Različite generacije preferiraju različite načine komunikacije (sastanci uživo naspram digitalnih alata).
- Upravljanje očekivanjima: Razlike u očekivanjima u vezi sa uslovima rada i napredovanjem.
- Otpor promjenama: Skepticizam prema novim tehnologijama i frustracija tempom inovacija.

Strategije za efikasno upravljanje:

- Međugeneracijsko mentorstvo: Uspostaviti programe za razmjenu znanja između

starijih i mlađih zaposlenika.

- Kultura poštovanja: Podsticati uvažavanje svih članova tima, naglašavajući jedinstvene kvalitete svakog zaposlenika.
- Razvoj vještina: Organizovati obuku za saradnju, komunikaciju i prevazilaženje stereotipa.
- Fleksibilnost: Prilagoditi rasporede i metode rada prema potrebama različitih generacija.
- Zajednički ciljevi: Jasno definisati ciljeve tima, ističući važnost doprinosa svakog člana.
- Otvorena komunikacija: Stvoriti okruženje u kojem se svi osjećaju slobodno da izraze svoje mišljenje i sugestije.

Studija slučaja o HEP-u

HEP



Država i region: Hrvatska, Centralna i Istočna Evropa

Sektor: Energetski sektor, proizvodnja i distribucija električne energije

Veličina i obim: HEP je velika državna kompanija sa preko 11.000 zaposlenih. Posluje na nacionalnom nivou u Hrvatskoj, a putem povezanih kompanija i projekata, prisutan je i u susjednim zemljama.

Link web stranice: <https://www.hep.hr/>

O kompaniji:

Hrvatska elektroprivreda (u daljem tekstu "HEP"), osnovana 1895. godine, jedna je od najznačajnijih energetskih kompanija u regionu. Odgovorna je za proizvodnju, prenos, distribuciju i snabdijevanje električnom energijom, a takođe upravlja gasnim i sistemima grijanja. HEP igra ključnu ulogu u energetske sigurnosti i infrastrukturi Hrvatske.

Izazov:

HEP se suočava sa izazovima koji proizilaze iz starenja radne snage, s obzirom da je više od 30% zaposlenih starije od 50 godina. Ova situacija je rezultirala sa nekoliko značajnih problema:

- Potencijalni gubitak specijalizovanog tehničkog znanja i stručnosti kako stariji zaposlenici odlaze u penziju.
- Pad produktivnosti zbog povećanja učestalosti zdravstvenih problema među starijim zaposlenicima.
- Sporiji tempo prilagođavanja novim tehnologijama među starijom radnom snagom, što je zakomplikovalo prelazak na digitalne poslovne procese.

Rješenje:

Kako bi se pozabavio izazovima starenja radne snage, HEP je implementirao nekoliko strateških mjera:

- Mentorski programi: Stariji zaposlenici su preuzeli uloge mentora, prenoseći svoje bogato tehničko znanje na mlađe zaposlenike, osiguravajući kontinuitet znanja unutar kompanije.
- Fleksibilni radni aranžmani: Uvedene su opcije kao što su smanjeno radno vrijeme i rad na daljinu, omogućavajući starijim radnicima da postepeno prelaze u penziju bez izazivanja iznenadnog gubitka ključnog osoblja.
- Programi cjeloživotnog učenja: HEP je obezbijedio programe obuke i razvoja, omogućavajući starijim zaposlenicima da steknu nove vještine i prilagode se modernim tehnologijama, osiguravajući da ostanu konkurentni i efikasni.

Uticaj:

HEP se ističe kao snažan primjer kako kompanije mogu efikasno prevazići izazove starenja radne snage. Kompanija je uspješno implementirala strategije koje ne samo da se bave ovim izazovima, već i donose vrijedne rezultate:

- Minimiziranje gubitka znanja: Uvođenjem mentorsih programa, HEP je osigurao da se vrijedna stručnost starijih zaposlenika prenese na mlađe generacije, čuvajući ključne tehničke vještine unutar kompanije.
- Zadržavanje iskusnih zaposlenika: Korištenje fleksibilnih radnih aranžmana od strane HEP-a omogućilo je produženo zadržavanje iskusnih zaposlenika, smanjujući fluktuaciju i snižavajući troškove povezane sa zapošljavanjem i obukom novog osoblja.
- Poboljšanje produktivnosti: Kroz inicijative cjeloživotnog učenja, HEP je osnažio starije radnike da ostanu u toku sa novim tehnologijama, poboljšavajući njihove performanse i efikasnost u cjelini.

Proaktivan pristup HEP-a ne samo da osigurava kontinuitet poslovanja, već i olakšava neometan prenos ključnih vještina i znanja na mlađe zaposlenike, čineći ga uzornim modelom za kompanije koje se suočavaju sa sličnim demografskim izazovima.

Evaluacija sadržaja

1. Koje od sljedećeg najbolje opisuje obaveze poslodavaca prema starijim radnicima prema radnom zakonodavstvu?

a) Zapošljavanje samo mlađih radnika.

b) Zapošljavanje starijih radnika samo na privremene ugovore.

c) Osiguravanje jednakih mogućnosti bez diskriminacije na osnovu starosti.

d) Obavezno penzionisanje starijih radnika nakon 65. godine.

2. Prema zakonodavnom okviru u većini zemalja EU, koja je ključna obaveza poslodavaca prema starijim zaposlenima?

a) Nuditi im isključivo administrativne pozicije.

b) Osigurati sigurne uslove rada bez obzira na godine.

c) Zahtijevati od njih da rade puno radno vrijeme.

d) Podsticati rano penzionisanje kako bi se ustupilo mjesto mlađim radnicima.

3. Koje od sljedećeg je zakonski zahtjev za poslodavce u vezi sa obukom i razvojem starijih zaposlenih?

a) Stariji zaposleni moraju biti isključeni iz tehnološke obuke.

b) Poslodavci moraju osigurati jednak pristup obuci i razvoju za zaposlene svih uzrasta.

c) Poslodavci nisu obavezni nuditi obuku zaposlenima starijim od 50 godina.

d) Programi obuke bi se trebali fokusirati isključivo na mlađe zaposlene.

4. Koja od sljedećih izjava predstavlja uobičajeni mit o starijim zaposlenima?

a) Stariji zaposleni posjeduju bogato iskustvo i znanje.

b) Stariji zaposleni su manje produktivni i ne mogu pratiti tempo mlađih kolega.

c) Stariji zaposleni mogu biti izvrsni mentori mlađim radnicima.

d) Stariji zaposleni često doprinose stabilnosti radnog mjesta.

5. Koja od sljedećih zabluda se često povezuje sa učinkom starijih zaposlenih?

a) Stariji radnici ne mogu brzo naučiti nove tehnologije.

b) Stariji zaposleni donose stabilnost timu.

c) Stariji zaposleni mogu poboljšati timske inovacije.

d) Stariji radnici su sposobni rješavati složene probleme zahvaljujući svom iskustvu.

6. Koja je ključna vještina potrebna za efikasno upravljanje multigeneracijskim timom?

a) Favorizovanje starijih zaposlenih u donošenju odluka.

b) Prilagođavanje stilova komunikacije različitim starosnim grupama.

c) Dodjeljivanje odgovornijih zadataka samo mlađim zaposlenima.

d) Ograničavanje interakcija između generacija.

7. Koji je najbolji način za promovisanje saradnje između starijih i mlađih zaposlenih u timu?

a) Podjela zadataka prema starosti.

b) Implementacija mentorstva gdje stariji zaposleni dijele znanje sa mlađim.

c) Davanje prioriteta jednoj generaciji unutar tima.

d) Fokusiranje sve obuke isključivo na mlađe radnike.

8. Koji od sljedećih elemenata je ključan za stvaranje inkluzivnog radnog okruženja koje cijeni raznolikost starosti?

a) Pružanje mogućnosti za razvoj karijere zaposlenima svih starosnih grupa.

b) Usmjeravanje programa obuke samo prema mlađim zaposlenima.

c) Podjela timova prema starosnim grupama.

d) Fokusiranje isključivo na tehničke vještine.

9. Koja od sljedećih strategija bi najviše doprinijela stvaranju radnog okruženja koje cijeni raznolikost starosti?

a) Primjena jedinstvenog stila upravljanja za sve starosne grupe.

b) Fleksibilni radni aranžmani prilagođeni potrebama starijih zaposlenih.

c) Davanje prioriteta mlađim zaposlenima za unapređenja.

d) Isključivanje starijih radnika iz programa digitalne obuke.

10. Koja je ključna strategija za osiguravanje da stariji zaposleni ostanu angažovani i produktivni na radnom mjestu?

a) Dodjeljivanje manjeg broja odgovornosti starijim zaposlenima.

- b) Nuditi mogućnosti cjeloživotnog učenja i prekvalifikacije prilagođene njihovim potrebama.
- c) Podsticati starije zaposlene da odmah pređu na rad sa skraćenim radnim vremenom.
- d) Ograničavanje njihovog učešća u procesima donošenja odluka.