



MODUL 5

Radno okruženje prilagođeno starosnoj kategoriji

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
Koncept "Prilagođeno starosnoj kategoriji"	4
Procjena individualnih potreba zaposlenih.....	5
Radno okruženje prilagođeno starosnoj kategoriji	6
Implementacija fleksibilnijeg radnog okruženja	9
Studija slučaja - A1	11
Evaluacija sadržaja	14
Reference	18

Sažetak

Ovaj modul se fokusira na podsticanje radnih mjesta prilagođenih starosnoj kategoriji koja podržavaju starije zaposlene kroz fleksibilne radne aranžmane i implementaciju prilagodljive kulture. Fleksibilne opcije kao što su postepeno penzionisanje i djelimične penzije omogućavaju zaposlenima da glatko pređu u penziju, dok ostaju angažovani i finansijski sigurni, što koristi i zaposlenima i poslodavcima.

Efikasno upravljanje starosnom kategorijom takođe zahtijeva procjenu individualnih potreba starijih zaposlenih. To se može postići kroz prakse koje omogućavaju kompanijama da identifikuju oblasti za poboljšanje, od ponude fleksibilnog radnog vremena do prilagođavanja radnih uloga i odgovornosti. Implementacijom ovih mjera, kompanije mogu stvoriti radno okruženje koje cijeni sve starosne grupe, podržavajući dugoročno zdravlje zaposlenih, zadovoljstvo poslom i kontinuirani doprinos.

Pojmovnik

- 1. Fleksibilni radni dogovori:** Radne prakse koje omogućavaju modifikacije u rasporedu rada, lokacijama ili zadacima kako bi se podržale lične potrebe zaposlenih. Ovo uključuje rad sa nepunim radnim vremenom, rad na daljinu i opcije postepenog penzionisanja za starije radnike.
- 2. Aktivno starenje:** Okvir politike koji podstiče starije radnike da ostanu u zaposlenju kroz prilagodljive radne uloge, zdravstvene programe i mogućnosti za cjeloživotno učenje, doprinoseći dužim i zdravijim karijerama.
- 3. Prilagođavanje radnog mjesta:** Modifikacije radnog okruženja ili radnih zadataka koje podržavaju starije zaposlene u efikasnom obavljanju svojih dužnosti,

osiguravajući sigurnost i zadovoljstvo poslom kako se fizičke sposobnosti mijenjaju.

4. **Postepeno penzionisanje:** Postepeno smanjenje radnih sati i odgovornosti prije potpunog penzionisanja. Pomaže starijim zaposlenima da se postepeno povuku iz radne snage, zadržavajući produktivnost i doprinoseći prenosu znanja.
5. **Djelimična penzija:** Finansijski aranžman koji omogućava starijim zaposlenima da povuku dio svojih penzionih beneficija dok nastavljaju da rade sa nepunim radnim vremenom, pomažući u postepenom povlačenju iz radne snage.
6. **Prilagođeno starosnoj kategoriji:** Odnosi se na politike, prakse i okruženja dizajnirana da podrže potrebe, preferencije i doprinose ljudi kako stare.
7. **Individualni sastanci:** Privatni povjerljivi razgovori koji pomažu poslodavcima da identifikuju specifične potrebe zaposlenih i poboljšaju zadovoljstvo rješavanjem jedinstvenih okolnosti zaposlenih.
8. **Alati za samoprocjenu:** Alati koji pomažu zaposlenima da razmisle o sebi kako bi procijenili aspekte koji su važni za identitet, znanje i zadovoljstvo.
9. **Zdravstvene i sigurnosne revizije:** Revizije prilagođene potrebama radne snage koja stari, kako bi se osiguralo da je radno okruženje sigurni, pristupačni i pogodni za dugoročno zdravlje zaposlenih, kako sa fizičkog, tako i sa psihološkog stanovišta.
10. **Prilagođavanje radnog mjesta:** Prilagođavanje obima posla i preraspodjela zadataka kako bi se zadovoljile potrebe i kapaciteti starijih zaposlenih.

Koncept "Prilagođeno starosnoj kategoriji"

U Evropi, inicijative radnih mjesta prilagođenih starosnoj kategoriji se sve više prepoznaju kao suštinske zbog demografskih promjena, dužeg radnog vijeka i važnosti korištenja iskustva starijih zaposlenih. Izvještaji Evropske komisije, Međunarodne organizacije rada (ILO) i Evropske mreže za zapošljavanje prilagođeno starosnoj kategoriji ističu prednosti radnih mjesta prilagođenih starosnoj kategoriji, uključujući poboljšano blagostanje zaposlenih, produktivnost i smanjene stope fluktuacije.

Prilagođeno starosnoj kategoriji se generalno odnosi na politike, prakse i okruženja dizajnirana da podrže potrebe, preferencije i doprinose ljudi kako stare. Na radnom mjestu, pristup prilagođen starosnoj kategoriji promoviše inkluzivnost i prilagođava potrebe starijih zaposlenih implementacijom fleksibilnih radnih uslova, programa zdravlja i blagostanja, ergonomske prilagođavanja i mogućnosti za kontinuirano učenje i napredovanje u karijeri.

Okruženje prilagođeno starosnoj kategoriji je ono koje prepoznaje, poštuje i aktivno prilagođava potrebe starijih radnika. Ovaj tip pristupa omogućava starijim zaposlenima da nastave da produktivno doprinose, dok se osjećaju cijenjenim. Podsticanjem radnog mjesta prilagođenog starosnoj kategoriji, kompanije mogu imati koristi od iskustva, posvećenosti i jedinstvenih perspektiva starijih zaposlenih, pozitivno utičući na dinamiku tima i ukupnu produktivnost (Office for Seniors, 2020).

Međutim, prilagođeno starosnoj kategoriji nije krut koncept, niti postoje fiksne strategije koje se mogu prenijeti u kulturu kompanije. Svaka kompanija je drugačija, a odgovarajuća strategija prilagođena starosnoj kategoriji treba da se zasniva na specifičnom kontekstu i potrebama kompanije i njenih zaposlenih.

U ovom modulu, uglavnom ćemo se fokusirati na radno mjesto prilagođeno starosnoj kategoriji, sa snažnim naglaskom na izazove i mogućnosti podsticanja fleksibilnog radnog okruženja.

Procjena individualnih potreba zaposlenih

Izvještaji Evropske komisije i Međunarodne organizacije rada (ILO) takođe ističu najbolje prakse za procjenu potreba starijih zaposlenih, koje se mogu sažeti u sljedeće:

Ankete i sastanci za povratne informacije

Prema Evropskoj agenciji za sigurnost i zdravlje na radu (EU-OSHA) (2017), uključivanje zaposlenih u otvorene dijaloge i anonimne ankete je od suštinskog značaja za identifikovanje potreba i preferencija povezanih sa starosnom kategorijom bez rizika od pristrasnosti. Fokus grupe ili povjerljivi intervjui omogućavaju starijim zaposlenima da razgovaraju o svojim iskustvima u vezi sa prilagođavanjem radnog mjesta, obukom i fleksibilnošću. Izvještaji EU sugerišu prilagođavanje ovih anketa kako bi se obuhvatili aspekti kao što su potrebe mentalnog i fizičkog zdravlja, digitalne vještine i percipirana podrška, što može podstaći inkluzivnost i istaći potencijalna poboljšanja.

Individualni sastanci

ILO (2024) naglašava važnost individualnih sastanaka, posebno sa starijim zaposlenima, kako bi se izgradilo dublje razumijevanje njihove ravnoteže između poslovnog i privatnog života i zdravstvenih preferencija. Ove privatne sesije pomažu poslodavcima da identifikuju specifične potrebe, kao što su fleksibilno radno vrijeme, opcije postepenog penzionisanja ili ergonomska prilagođavanja. ILO sugeriše da redovni kontrolni sastanci mogu pomoći u sprečavanju problema povezanih sa opterećenjem na radnom mjestu i poboljšati zadovoljstvo rješavanjem jedinstvenih okolnosti zaposlenih.

Alati za samoprocjenu

Evropska komisija se zalaže za osnaživanje zaposlenih alatima za samoprocjenu kako bi se procijenili njihova udobnost i zadovoljstvo pristupačnošću i ergonomijom radnog mjesta. Samoprocjene omogućavaju zaposlenima da razmisle o faktorima kao što su osvjetljenje, udobnost sjedenja i postavka radne stanice, što može biti posebno korisno za starije

zaposlene koji se nose sa fizičkim izazovima povezanim sa starenjem. ILO podstiče korištenje standardizovanih kontrolnih lista ili digitalnih procjena kako bi se identifikovale oblasti u kojima je potrebna dodatna podrška (Evropska komisija, 2016).

Zdravstvene i sigurnosne revizije

Zdravstvene i sigurnosne revizije prilagođene potrebama radne snage koja stari su kritične za osiguravanje da je radno okruženje sigurni, pristupačni i pogodni za dugoročno zdravlje zaposlenih (ILO, 2024). ILO preporučuje redovne procjene za evaluaciju radnih stanica, radnih okruženja i radnih rasporeda sa fizičkog i psihološkog stanovišta.

Radno okruženje prilagođeno starosnoj kategoriji

Fleksibilni radni dogovori su politike koje zaposlenima omogućavaju veću kontrolu nad tim kada, gdje i kako rade. Ovi dogovori su posebno korisni za starije zaposlene, podržavajući ravnotežu između poslovnog i privatnog života i prilagođavajući se ličnim odgovornostima ili zdravstvenim potrebama. Fleksibilnost u radnim dogovorima ne samo da poboljšava zadovoljstvo poslom i blagostanje, već i omogućava starijim radnicima da ostanu produktivni i uključeni (EU-OSHA, 2017; ILO, 2024).

Fleksibilni penzioni sistemi i beneficije su ključni za starije zaposlene, jer su radili cijeli život kako bi osigurali egzistenciju nakon produktivnog života. Posljednje godine zaposlenja značajno utiču na vrijednost ovih beneficija. Zbog toga kompanija ne može težiti da bude prilagođena starosnoj kategoriji bez uzimanja u obzir ove važne prekretnice u karijeri starijih zaposlenih.

U tom smislu, ponuda fleksibilnosti u penzionim sistemima je od suštinskog značaja za blagostanje starijih zaposlenih. Zbog toga su penziona pitanja označena kao Prioritet 1

PRIORITY 1 - Flexible Pension System	
Fleksibilno planiranje penzionisanja	To je fundamentalni aspekt radnog mjesta prilagođenog starosnoj kategoriji, omogućavajući starijim zaposlenima da postepeno napuste svoje uloge, umjesto da se suoče sa iznenadnim penzionisanjem. Postepeno penzionisanje, strategija koju zagovaraju i okviri EU i ILO, omogućava starijim zaposlenima da postepeno smanjuju svoje radno vrijeme. Ova fleksibilnost ne samo da koristi zaposlenima olakšavajući tranziciju, već i osigurava da organizacija zadrži vrijedno iskustvo i institucionalno znanje, koje se može prenijeti na mlađe zaposlene (ILO, 2024).
Postepeno penzionisanje	Omogućava starijim zaposlenima da postepeno smanjuju svoj obim posla i radne sate. Nudi glatkiji prelazak u penziju, promovišući uravnotežen pristup gdje zaposleni nastavljaju da produktivno doprinose dok planiraju svoj odlazak. Prema Walkeru (2020), postepeno penzionisanje takođe olakšava prenos znanja unutar kompanije, jer iskusni zaposleni mogu mentorirati i obučavati nasljednike tokom svojih posljednjih godina zaposlenja, čime se podstiče kontinuitet i kohezija tima.

Djelimič na penzija	To je još jedan efikasan pristup za podršku postepenom prelasku u penziju. Ovaj aranžman omogućava starijim zaposlenima da povuku dio svojih penzionih beneficija dok još rade sa nepunim radnim vremenom, što može ublažiti finansijske brige i omogućiti postepeno povlačenje iz radne snage (Evropska komisija, 2016). Usvajanjem takvih šema, kompanije mogu pomoći zaposlenima da održe finansijsku stabilnost i smanje potencijalni stres povezan sa penzionisanjem.
------------------------------------	--

Drugi prioritet se odnosi na samo radno mjesto, jer je dobro poznato da se stariji zaposleni obično suočavaju sa prazninama u vještinama i imaju sve veće potrebe u vezi sa uslovima rada. Da bi se ovo ostvarilo, preporučuje se:

PRIORITY 2 – Job position flexibility	
Prilagođavanje je individualnih zahtjeva	Prvi korak je da se upoznate sa potrebama svojih zaposlenih i da vidite gdje je moguće preraspodijeliti fizičke zadatke ili prilagoditi obim posla kako bi se prilagodili sposobnostima zaposlenih kako stare. Na primjer, prebacivanje fizički zahtjevnih zadataka na mlađe članove tima ili ulaganje u ergonomsku opremu može spriječiti naprezanje i smanjiti rizik od povreda među starijim zaposlenima.
Prilagođavanje radnih mjesti	Prilagođavanje radnih uloga i odgovornosti kako bi se zadovoljile potrebe i kapaciteti starijih zaposlenih je još jedna ključna strategija. ILO naglašava da naponi za redizajniranje poslova mogu uključivati prilagođavanje obima posla i preraspodjelu zadataka.

Fleksibilno radno vrijeme	Fleksibilno radno vrijeme i mogućnost rada na daljinu su kritične komponente radnih uslova prilagođenih starosnoj kategoriji. Omogućavanje starijim zaposlenima da upravljaju svojim rasporedima i rade na daljinu, ako je potrebno, može poboljšati njihovo zadovoljstvo poslom i ravnotežu između poslovnog i privatnog života, posebno za one sa zdravstvenim ili negovateljskim odgovornostima. Međutim, važno je uzeti u obzir i druge aspekte i ne zanemariti socijalnu koheziju i timski rad na nivou kompanije. Trebalo bi postojati određena ravnoteža između fleksibilnosti individualnog rada na daljinu i ličnog prisustva na radnom mjestu, što takođe podstiče koheziju tima.
----------------------------------	---

Mentorske inicijative, kao što je razmatrano u Modulu 4, podstiču dijeljenje znanja i međugeneracijsku saradnju, što može pozitivno uticati na prilagođavanje pozicija uloga i ukupnu fleksibilnost kompanije, kada je riječ o popunjavanju praznina u vještinama.

Implementacija fleksibilnijeg radnog okruženja

Ova vremenska linija pruža strukturirani pristup za direktore, upravne odbore, HR i menadžere projekata da razviju akcioni plan za stvaranje radnog mjesta prilagođenog starosnoj kategoriji i fleksibilnijeg radnog mjesta. Cilj je uspostaviti fleksibilne i inkluzivne prakse koje podržavaju starije zaposlene i usklađuju se sa širim ciljevima kompanije.

Faza 1: Početna procjena i postavljanje vizije

1. **Cilj:** Uvesti koncept radnog mjesta prilagođenog starosnoj kategoriji i uskladiti ga sa ciljevima kompanije.
2. **Aktivnosti:** Predstaviti prednosti politika inkluzivnih za sve uzraste, pregledati trenutne prakse i identifikovati šire ciljeve za akcioni plan.
3. **Ishod:** Dogovor o viziji radnog mjesta prilagođenog starosnoj kategoriji i posvećenost razvoju konkretnog akcionog plana

Faza 2: Prikupljanje i pregled podataka

1. **Cilj:** Razviti plan za prikupljanje povratnih informacija od zaposlenih radi procjene potreba starijih zaposlenih.
2. **Aktivnosti:** Nacrtati alate poput anketa ili fokus grupa, dodijeliti uloge i odlučiti o specifičnim podacima koji će se prikupljati (npr. planovi penzionisanja, zadovoljstvo poslom, zdravstvene potrebe). Identifikovati uobičajene teme i odlučiti o ključnim fokusnim oblastima, kao što su fleksibilne radne opcije, zdravstvene inicijative i podrška penzionisanju.
3. **Ishod:** Jasan plan prikupljanja podataka sa dodijeljenim odgovornostima i Konsenzus o prioritetnim oblastima i početnim strategijama za radno mjesto prilagođeno starosnoj kategoriji.

Faza 3: Razvoj strategije

1. **Cilj:** Razviti akcione strategije i dodijeliti resurse za svaku prioritetnu oblast.
2. **Aktivnosti:** Definirati specifične inicijative (npr. postepeno penzionisanje, programi blagostanja), identifikovati neophodne resurse (budžet, osoblje) i

dodijeliti rukovodstvo za svaku inicijativu.

3. **Ishod:** Nacrt akcionog plana sa strategijama za svaku prioritetnu oblast i preliminarna dodjela resursa.

Faza 4: Završne povratne informacije, odobrenje i plan implementacije

1. **Cilj:** Osigurati konačno odobrenje i postaviti plan sa jasnim prekretnicama za implementaciju plana.
2. **Aktivnosti:** Pregledati finalizirani plan sa rukovodiocima, nacrtati vremenski okvir, dodijeliti odgovornost i uspostaviti sistem praćenja napretka.
3. **Ishod:** Odobreni akcioni plan i plan implementacije sa definisanim prekretnicama i odgovornostima.

Studija slučaja - A1

A1 Telekom Austria AG



Država i regija: Austrija, Beč

Sektor: IT, Telekomunikacije

Veličina i opseg: Veliko preduzeće sa preko 10.000 zaposlenih, koje posluje širom

zemlje.

Link web stranice: <https://www.a1.net/>

O kompaniji:

A1 Telekom Austria AG je vodeći telekomunikacioni provajder u Austriji, koji nudi sveobuhvatan spektar usluga, uključujući mobilnu i fiksnu telefoniju, internet i digitalnu televiziju. A1 opslužuje milione korisnika širom Austrije i dio je A1 Telekom Austria Grupe, koja posluje u više zemalja Centralne i Istočne Evrope.

Izazov:

A1 je prepoznao važnost podrške svojoj radnoj snazi koja stari, posebno zaposlenima starijim od 55 godina, kako bi se održao visok nivo angažmana i produktivnosti. Izazov je bio stvoriti fleksibilno radno okruženje koje zadovoljava jedinstvene potrebe starijih zaposlenih, rješavajući faktore kao što su ravnoteža između poslovnog i privatnog života, zdravlje i kontinuirani profesionalni razvoj, posebno u IT vještinama.

Rješenje:

A1 je implementirao nekoliko inicijativa za podršku zaposlenima starijim od 55 godina:

- **Fleksibilno radno vrijeme:** Uvedeni su prilagodljivi radni rasporedi, omogućavajući starijim zaposlenima da prilagode svoje radno vrijeme kako bi se bolje uskladili sa ličnim obavezama i nivoima energije.
- **Mogućnosti za rad sa nepunim radnim vremenom:** Ponuđeni su poslovi sa nepunim radnim vremenom i aranžmani za dijeljenje posla onima koji traže smanjeno opterećenje poslom kako se približavaju penziji.

- **Rad na daljinu:** Omogućeno je telekomuniciranje kako bi se smanjio stres i obezbijedilo udobno radno okruženje.
- **Programi zdravlja i blagostanja:** Pokrenute su ciljane zdravstvene inicijative, uključujući redovne medicinske preglede, ergonomske procjene i radionice o blagostanju, kako bi se promovisalo fizičko i mentalno blagostanje.
- **Kontinuirano učenje i razvoj:** Obezbiđeni su programi obuke fokusirani na digitalne vještine i nove tehnologije, osiguravajući da stariji kadar ostane konkurentan i samouvjeren u svojim ulogama. Kompanija ima specifičnu seniorsku akademiju, u kojoj nudi kurseve za osobe starije od 60 godina, iako ciljna grupa koja ima koristi od nje može biti i mlađa: <https://a1seniorenakademie.at/>. Ova inicijativa je otvorena za zaposlene i nezaposlene, a koristi se i kao dio strategije obuke kompanije.

Uticaj:

Ove inicijative su dovele do nekoliko pozitivnih ishoda:

- **Zadovoljstvo zaposlenih:** Stariji zaposleni su prijavili veće zadovoljstvo poslom zbog podržavajućeg i fleksibilnog radnog okruženja.
- **Povećana produktivnost:** Ovo se pripisuje efikasnom korištenju raznovrsnih vještina i iskustava radne snage.
- **Pozitivna organizaciona kultura:** Fleksibilni radni dogovori i mogućnosti kontinuiranog učenja ojačali su međugeneracijske odnose, doprinoseći kohezivnoj kulturi kompanije.

Evaluacija sadržaja

1. Koje od sljedećeg najbolje opisuje radno mjesto prilagođeno starosti?

- a) Radno mjesto koje se fokusira samo na potrebe mlađih zaposlenih.
- b) Radno mjesto koje promoviše inkluzivnost i podržava potrebe starijih zaposlenih.
- c) Radno mjesto koje ograničava odgovornosti starijih zaposlenih.
- d) Radno mjesto bez fleksibilnih opcija rada.

2. Koja politika omogućava starijim zaposlenima da postepeno smanje svoje radno vrijeme prije potpunog penzionisanja?

- a) Standardno penzionisanje.
- b) Plaćeno odsustvo.
- c) Postepeno penzionisanje.
- d) Bolovanje.

3. Tačno ili Netačno: Fleksibilni radni aranžmani mogu poboljšati zadovoljstvo poslom kod starijih zaposlenih.

a) Tačno.

b) Netačno.

4. Termin "djelimična penzija" se odnosi na:

a) Penzijski plan gdje zaposleni primaju pune beneficije.

b) Plan koji omogućava zaposlenima da pristupe dijelu svojih penzijskih beneficija dok rade sa skraćenim radnim vremenom.

c) Smanjenu penziju za zaposlene mlađe od 50 godina.

d) Penziju bez zdravstvenih beneficija.

5. Koje od sljedećeg NIJE fleksibilni uslov rada spomenut u nastavnom planu i programu?

a) Rad sa skraćenim radnim vremenom.

b) Postepeno penzionisanje.

c) Polufleksibilni rasporedi.

d) Rad na daljinu.

6. Zašto se preporučuju prilagođavanja radnih pozicija za starije zaposlene?

- a) Da se poveća fizički napor kod starijih zaposlenih.
- b) Da se zadaci usklade sa njihovim fizičkim sposobnostima i spriječi napor.
- c) Da se smanji produktivnost kod starijih zaposlenih.
- d) Da se ograniče njihove radne odgovornosti.

7. Koja je jedna od metoda za procjenu potreba starijih zaposlenih?

- a) Nasumično dodjeljivanje zadataka.
- b) Anonimne ankete i sastanci za povratne informacije.
- c) Periodično povećanje obima posla.
- d) Redovno mijenjanje prilagođavanja na radnom mjestu.

8. Tačno ili Netačno: Nuditi fleksibilne opcije penzionisanja može pomoći u prenosu znanja unutar kompanije.

- a) Tačno.
- b) Netačno.

9. Koje od sljedećeg najbolje opisuje "prilagođavanje radnog mjesta"?

- a) Rješavanje potreba vezanih za starost u radnom okruženju jednom godišnje.
- b) Modifikacije koje omogućavaju starijim zaposlenima da efikasno obavljaju svoje dužnosti.
- c) Dodjeljivanje iste vrste zadataka svim zaposlenima, radi pravičnosti.
- d) Ograničavanje fleksibilnosti u uslovima rada.

10. Koji je glavni cilj metode "Moja idealna fleksibilna kompanija"?

- a) Raspravljati samo o finansijskim resursima i zabrinutostima.
- b) Vizualizovati radno mjesto prilagođeno starosti i identifikovati korake za njegovo postizanje.
- c) Procijeniti vještine kandidata za posao.
- d) Smanjiti radno vrijeme za mlađe zaposlene..

Reference

1. European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA), Cedefop, EIGE, & Eurofound.

(2017). *Towards age-friendly work in Europe: A life-course perspective on work and ageing from EU agencies*. European Union.
2. International Labour Organization. (2024). *Challenges and opportunities of an ageing workforce: A worker's perspective*. Geneva, Switzerland: ILO.
3. Office for Seniors. (2020). *Becoming an Age Friendly Business - Implementation Guide*.
4. Partners in Change. (2020). *Age Friendly Business Framework and Toolkit*.
5. Walker, K. (2020). "Age-friendly customer experiences: Best practices." *Business of Aging*.
6. Pearman, G. (2020). "Flexible work for older employees: A guide for managers." *Age Friendly Business Resources*.