

Strategija razvoja starejših zaposlenih

PRA-14 / pravilnik / objavljen / interno

Organizacijske enote:	CELEIA		
Verzija:	2		
Mape:	PRAVILNIKI		
Velja od:	12. 01. 2026	Velja do:	28. 12. 2028

Lastnik:	Alenka Selič
Skrbnik:	Vinko But
Solastniki:	Stanka Kotnik Krenker

Posegi

Nova verzija - v pripravi 12. 01. 2026 @ 07:54

Alenka Selič z obveščanjem: ne

V odobritev - v odobritvi 12. 01. 2026 @ 07:55

Alenka Selič z obveščanjem: da

Potrditev - v odobritvi 12. 01. 2026 @ 08:27

Stanka Kotnik Krenker z obveščanjem: ne

Odobritev - odobren 12. 01. 2026 @ 08:28

Alenka Selič z obveščanjem: da

Objava - objavljen 12. 01. 2026 @ 08:28

Alenka Selič z obveščanjem: da

 MLEKARNA CELEIA Oznaka dokumenta: Oznaka ISO:	NAVODILO ZA DELO Nadrejeni dokument: OP-000011 Ljudje	Izdaja: Datum odobritve:
---	--	--

Opis sprememb: nov interni akt



**Sofinancira
Evropska unija**

Skrbnik: Alenka Selič, vodja KS Soavtor: Stanka Kotnik Krenker, predsednica sindikata v MC	Lastnik: Vinko But, direktor Solastnik: /
---	---

KAZALO

1	IZHODIŠČE	3
2	NAMEN	5
3	ANALIZA STANJA in IDENTIFIKACIJA POTREB na področju aktivnega staranja zaposlenih	6
3.1	Osnovni kadrovski razrez	6
3.2	Ozaveščanje, promocija in varovanje zdravja	8
3.3	Ergonomija in varstvo pri delu (varnostna kultura)	10
3.4	Razvojni del s kadrovskimi sistemi, s poudarkom na procesu razvoja kariere in usposabljanja ter pridobivanja kompetenc	15
3.5	Medgeneracijsko povezovanje in prenos znanja	17
3.6	Zavzetost in vključenost starejših zaposlenih	18
3.7	Digitalizacija v delovnem okolju	20
3.8	Dejavniki, ki zavirajo izvajanje aktivnosti in ukrepov za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih	20
4	OPREDELITEV CILJNEGA/ŽELJENEGA STANJA	21
4.1	Ozaveščanje, promocija in varovanje zdravja	21
4.2	Ergonomija in varstvo pri delu	22
4.3	Kadrovski sistemi, usposabljanje in kompetence	22
4.4	Medgeneracijsko povezovanje in prenos znanja	24
4.5	Zavzetost in vključenost starejših zaposlenih	24
4.6	Digitalizacija v delovnem okolju	25
5	NAČRT UKREPOV ZA UČINKOVITO UPRAVLJANJE STAREJŠIH ZAPOSLENIH IN AKCIJSKI NAČRT	26
6	ODPRTE OMEJITVE	1
7	ZAKLJUČEK	1

1 IZHODIŠČE

Začetki naše mlekarne segajo v medvojna leta, ko so v manjših proizvodnih prostorih v središču mesta Celje začeli polniti mleko. Pravnoorganizacijsko se je družbeno podjetje na začetku devetdesetih preoblikovalo v družbo z omejeno odgovornostjo Hmezad Celeia, mlekarstvo, sirarstvo in čebelarstvo, s čimer se je preoblikovalo iz tedanjega podjetja v družbeni lastnini v podjetje z znanimi lastniki.

V oktobru 1995 se je preimenovalo v **Mlekarna Celeia**, mlekarstvo in sirarstvo, d. o. o., isti naziv ima podjetje še danes. Poleg nove podobe izdelkov smo komunikacijo dodatno začinili s sloganom »**Ker smo si blizu. S tradicijo. Z naravo. Z ljudmi.**«.

Iz izključno slovenskega mleka v Mlekarni Celeia ustvarjamo sire, jogurte, pasterizirano mleko, skuto, deserte, maslo, namaze in druge mlečne izdelke. Več kot stokrat nagrajena kakovost izdelkov znamke Zelene doline dokazuje, da smo **predani tradiciji**, izboljšave in opazne razlike pa vselej **ustvarjamo v sodelovanju z naravo**. Pri izbiri vseh sestavin preverjamo njihov izvor. Odločamo se za naravni okus brez nepotrebnih dodatkov. **Z novostmi smo blizu ljudem in naravi.**

Leto 2016 je za našo mlekarno prelomno leto. Investicija v proizvodni proces nam je omogočila začetek proizvodnje tekočih jogurtov v PET-embalažo doma v Arji vasi, medtem ko smo 28. oktobra uspešno izpeljali certifikacijo in vstop v shemo "Izbrana kakovost". Leto 2017 je bilo v znamenju praznovanja **30 let blagovne znamke ZELENE DOLINE**. Izdelki blagovne znamke so plod tradicionalne kakovosti iz izključno slovenskega mleka.

Zelene doline so **znamka naše bližine**. Ker smo si blizu s pridelovalci slovenskega mleka, smo lahko odlični predelovalci naravnih slovenskih mlečnih dobrot. Zaposleni v Mlekarni Celeia smo prvi in najbolj zahtevni preizkuševalci novosti. Nismo le proizvajalci, **smo odgovorni ljudje**, ki za druge ustvarjamo to, kar bi ustvarili tudi zase. Ker smo si blizu, pri novostih vselej razmišljamo o vplivih na okolje in prihodnost.

V največji zadružni mlekarni v Sloveniji ponosno **podpiramo različne lokalne projekte, perspektivne športne ekipe in posameznike ter prireditve**, ki krepijo zdravje in dobro počutje ljudi. Ker želimo ohraniti naše doline zelene tudi v prihodnosti, smo usmerjeni v uporabo obnovljivih virov energije in zmanjševanje porabe energentov. Vzpostavljamo krožni tok sestavin in živil in s premišljeno predelavo preprečujemo nastajanje odpadkov. Delujemo odgovorno, trajnostno in s spoštovanjem narave. **Ker smo si blizu s prihodnostjo.**

V okolju, kjer **spoštujemo stare modrosti in tradicionalne vrednote, spodbujamo inovativnost**. Vzpostavljamo krožni tok sestavin in živil. Odpadke preprečujemo s premišljeno predelavo. Ker prisegamo na naravne procese brez nepotrebnih dodatkov, lahko tudi stranske produkte našega ustvarjanja mlečnih izdelkov, kot je npr. sirotka, vključujemo v nove dobrrote. Krog naše okoljske odgovornosti vključuje odgovorno izbiro embalaže.

Naša vizija: ZAŽELEN PARTNER MLEČNEGA SVETA

Želimo nadgrajevati **uspešnost vodilne slovenske zadružno kmečke mlekarne**, ki bo s svojim odnosom do tradicije in narave ter s svojo povezanostjo s pridelovalci mleka **prva izbira potrošnikov**.

Naše poslanstvo: DELUJEMO DRUŽBENO ODGOVORNO IN SPODBUJAMO RAZVOJ PODEŽELJA

S spoštljivim odnosom do slovenskega podeželja in dolgoročno zanesljivim odkupom **ohranjamo pridelavo mleka in spodbujamo razvoj podeželja**. Vzpostavljamo krajše dobavne poti in si prizadevamo za **lokalno, zadružno in družbeno povezanost**, z odgovorno trajnostno usmerjenostjo pa **ustvarjamo izdelke iz slovenskega mleka**, s katerimi **gradimo zaupanje v našo blagovno znamko**.

Naše vrednote: BLIŽINA MED NAMI POVEČUJE NAŠO SKUPNO ZAVZETOST IN VZTRAJNOST NA POTI DO SKUPNIH CILJEV

Naše delovanje je prepleteno z delom generacij, ki s pripadnostjo, skrbnostjo in iskrenostjo skrbijo za **dolgoletno tradicijo rasti in razvoja slovenskega mlekarstva**. Prisegamo na bližino med podeželjem in mestom, med pridelavo in predelavo, med podjetjem in lokalno skupnostjo, med kmeti in kupci, med ljudmi, povezanimi z ustvarjanjem odličnosti naših izdelkov. Skupaj z našimi kmetijami si prizadevamo za **spoštljiv in trajnosten odnos do narave ter živali**. Naše delo zaznamujejo **inovativnost, varnost živil, skrb za okolje in zdravo ter varno delovno okolje**. Na vseh ravneh spodbujamo osebno zavzetost pri delu in vztrajnost pri skupnem doseganju zastavljenih ciljev.



2 NAMEN

V našem podjetju se zavedamo pomena, ki ga imajo naši zaposleni za uspešnost in razvoj podjetja. Zato smo k oblikovanju Strategije pristopili z vso resnostjo, sredstva iz Javnega razpisa ASI+ pa nam bodo v veliko pomoč pri ravnanju s starejšimi zaposlenimi. Strategijo za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih, smo v našem podjetju oblikovali kratkoročno predvsem kot izhodišče za izvajanje projekta in aktivnosti v okviru Javnega razpisa ASI+, srednjeročno in dolgoročno pa kot dobro opredeljeno vsebinsko podlago za načrtno, organizirano in sistemsko obvladovanje področja upravljanja aktivnega staranja zaposlenih v našem podjetju. Zavedamo se namreč, da se **demografskem področju dogajajo spremembe**, ki pomembno vplivajo tudi na področje zaposlenih. S staranjem prebivalstva se **povišuje tudi povprečna starostna struktura zaposlenih**. Tudi v našem podjetju se srečujemo z zrelo starostno strukturo, po drugi strani pa kolektiv nenehno pomlajujemo, tako da se soočamo s problematiko medgeneracijskega sodelovanja.

Da bi pravočasno **predvideli vse posledice** spreminjajoče se demografije in podprli **razvojno usmerjenost ter ciljno naravnost** podjetja, smo se v našem podjetju odločili, da bomo kadrovske področje nadgradili s spoznanji in aktivnostmi, ki jih za višanje intelektualnega kapitala podjetja, obravnava koncept aktivnega upravljanja staranja zaposlenih v podjetjih. Z oblikovano področno strategijo bomo osvetlili vsa področja kadrovske funkcije, ki se povezujejo s staranjem zaposlenih v podjetju. **Analizirali** smo **trenutno stanje** na proučevanem področju ter določili **zeleno stanje**, ki bo omogočilo realizacijo nadredne strategije podjetja, s konkretnim **akcijskim načrtom aktivnosti**.

Strategija učinkovitega upravljanja starejših zaposlenih, nam bo predstavljala vodilo k sistemskemu in celovitemu spopadanju z aktivnim staranjem zaposlenih ter povečala delovno zavzetost starejših zaposlenih, njihovo kompetentnost, zaposljivost ter pripravljenost starejših zaposlenih za daljšo delovno aktivnost. Implementacija strategije upravljanja starejših zaposlenih, ima signifikanten in dolgoročni pomen za podjetje, saj bo, ob pomanjkanju bazena mlajših potencialnih sodelavcev, ključno, da nam uspe čim dlje zadržati kompetentne in pripadne delovno aktivne zaposlene.

3 ANALIZA STANJA in IDENTIFIKACIJA POTREB na področju aktivnega staranja zaposlenih

Posnetek obstoječega stanja na kadrovskem področju, ki se navezuje na starejše zaposlene, predstavlja temelj za oblikovanje in operacionalizacijo strategije za upravljanje starejših zaposlenih. Vsebinska področja smo razdelali po vzorcu in sugestijah Kataloga za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih. Stanje v našem podjetju na področju upravljanja starejših zaposlenih, smo tako analizirali po ključnih vsebinskih področjih:

- Osnovni kadrovski podatki.
- Ozaveščanje, promocija in varovanje zdravja.
- Ergonomija in varstvo pri delu.
- Razvojni del s kadrovskimi sistemi, s poudarkom na procesu razvoja kariere in usposabljanja ter pridobivanja kompetenc.
- Medgeneracijsko povezovanje in prenos znanja.
- Zavzetost in vključenost starejših zaposlenih.
- Digitalizacija v delovnem okolju.
- Identifikacija dejavnikov, ki zaviralno delujejo na izvajanje ukrepov za starejše zaposlene.

3.1 Osnovni kadrovski razrez

V nadaljevanju prikazujemo ključne kadrovske podatke, ki jih lahko opredelimo tudi s kvantitativnimi kazalniki. Pomembni so za načrtovanje aktivnosti in detekcijo ključnih problemskih con, predvsem z vidika projekcije gibanja in predvidenih ukrepov pri

posameznih starostnih kategorijah starejših zaposlenih. V nadaljevanju prikazujemo podatke, ki se nanašajo na zaposlene, ki so na dan Javnega povabila dopolnili vsaj 50 let. Stanje zaposlenih 50+ je prikazano za dan 23.6.2025.

STANJE ZAPOSLENIH 50+ NA DAN, 23.6.2025

	50+ let	MOŠKI	ŽENSKE																
Število starejših zaposlenih – na dan: 23.6.25	91	51	40																
Bolniška odsotnost	9,91%																		
Vodstvene pozicije 16 od 89 starejših zaposlenih zaseda vodstvene pozicije na naslednjih delovnih mestih <table> <tr><td>Vodja knjigovodstva</td></tr> <tr><td>Direktor</td></tr> <tr><td>Vodja projektov</td></tr> <tr><td>Vodja financ in računovodstva</td></tr> <tr><td>Vodja prodajnih zastopnikov/skrbnik ključnih kupcev</td></tr> <tr><td>Vodja projektov</td></tr> <tr><td>vodja oddelka in tehnolog - sprejem, pasterizacija, fermentacija</td></tr> <tr><td>Vodja proizvodnjo tehničnega področja</td></tr> <tr><td>Vodja prodaje</td></tr> <tr><td>Vodja priprave dela</td></tr> <tr><td>Vodja oddelka in tehnolog - sirarna, koncentracija sirotke</td></tr> <tr><td>Vodja kadrovske službe</td></tr> <tr><td>vodja preventivnega vzdrževanja</td></tr> <tr><td>Vodja dokupa in odkupa osnovne surovine</td></tr> <tr><td>Vodja kontrole in kakovosti</td></tr> <tr><td>Vodja ravnanja z okoljem</td></tr> </table>	Vodja knjigovodstva	Direktor	Vodja projektov	Vodja financ in računovodstva	Vodja prodajnih zastopnikov/skrbnik ključnih kupcev	Vodja projektov	vodja oddelka in tehnolog - sprejem, pasterizacija, fermentacija	Vodja proizvodnjo tehničnega področja	Vodja prodaje	Vodja priprave dela	Vodja oddelka in tehnolog - sirarna, koncentracija sirotke	Vodja kadrovske službe	vodja preventivnega vzdrževanja	Vodja dokupa in odkupa osnovne surovine	Vodja kontrole in kakovosti	Vodja ravnanja z okoljem			
Vodja knjigovodstva																			
Direktor																			
Vodja projektov																			
Vodja financ in računovodstva																			
Vodja prodajnih zastopnikov/skrbnik ključnih kupcev																			
Vodja projektov																			
vodja oddelka in tehnolog - sprejem, pasterizacija, fermentacija																			
Vodja proizvodnjo tehničnega področja																			
Vodja prodaje																			
Vodja priprave dela																			
Vodja oddelka in tehnolog - sirarna, koncentracija sirotke																			
Vodja kadrovske službe																			
vodja preventivnega vzdrževanja																			
Vodja dokupa in odkupa osnovne surovine																			
Vodja kontrole in kakovosti																			
Vodja ravnanja z okoljem																			
Izobrazba	17 jih ima izobrazbo po ISCED 1-2 46 po ISCED 3-4 28 po ISCED 5-8																		

Stopnja fluktuacije	5,33%		

3.2 Ozaveščanje, promocija in varovanje zdravja

Pod vsebinsko kategorijo Ozaveščanje, promocija in varovanje zdravja smo uvrstili področje, ki se neposredno nanaša na **fizično in psihično stanje ter zdravje posameznika**. Analizirali smo stanje, ki se povezuje s **spodbujanjem zdravega življenjskega sloga, razne terapije in preventivne zdravstvene akcije**. To je področje, ki je pri zaposlenih v starosti 50+ lahko še posebej izpostavljeno kot problematično, zato mu je potrebno posvetiti dovolj pozornosti, posebej s preventivnega stališča.

Popisali smo aktivnosti, ki so bile že izvedene ter analizirali polja, ki jih znotraj tega vsebinskega področja zaznavamo kot potrebne korekcij. Na takšen način smo oblikovali posnetek obstoječega stanja v podjetju na proučevanem področju, kar nam bo dobro služilo v naslednji fazi, ko bomo obravnavali prihodne aktivnosti in korekcijske ukrepe. V Mlekarni Celeia smo temu področju že do sedaj posvečali veliko pozornost. Večina ukrepov ni vezanih samo na starejše zaposlene, temveč na vse zaposlene, saj se zavedamo, da lahko slabe navade poslabšajo zdravje tudi mladih ljudi. Naš cilj je, da vse zaposlene, ne glede na starost, spodbujamo k zdravemu življenjskemu slogu. Le tako bodo dlje časa ostali duševno in telesno zdravi ter dela zmožni.

Zaznano problemsko stanje	Že izvedene aktivnosti v in izven delovnega časa	Nivo izvajanja P (podjetje) I 50+ (posamezniki)
Veliko prisilne drža ob izvajanju delovnega procesa	- Možnost masaže na delovnem mestu - Uvedeni krajši odmori med delom za razbremenitev drža	P + I P + I

Obremenjenost starejših zaposlenih.	- Starejšim zaposlenim se dodeli manj zahtevno delo kot mlajšim	P + I
Spodbujanje zavedanja o pomenu zdravega življenjskega sloga	-Možnost najema app v Termah Čatež po ugodni ceni z vključenimi vstopnicami za vstop v bazen - Spodbujanje zaposlenih za redno gibanje in zdravo prehranjevanje	P I

Identifikacija potreb aktivnega staranja na področju Ozaveščanje, promocija in varovanje zdravja

Povzamemo lahko, da so ključna področja, ki jih je potrebno ciljno usmerjati in obravnavati:

- Razbremenitev prisilne drže zaposlenih

Identificirane aktivnosti:

- Možnost masaže na DM. - Več krajših odmorov med delovnim procesom. - Usposabljanje s področja pomena ustreznih vadbenih programov.
- Izvajanje preventivnih aktivnosti.

- Spodbujanje zaposlenih k zdravemu življenjskemu slogu

Identificirane aktivnosti:

- Tedenska organizirana vadba za vse zaposlene.
- Ozaveščanje in izobraževanje o pomenu zdravega življenjskega sloga.

Ocenjujemo, da je navedeno področje potrebno obravnavati celostno in se ga lotiti ciljno ter na način, da bomo vključili čim več zaposlenih, saj je to področje, ki ga morajo zaposleni dolgoročno osvojiti in dosledno izvajati tudi izven meja podjetja, v njihovem prostem času, saj se nanaša na način življenja.

3.3 Ergonomija in varstvo pri delu (varnostna kultura)

V Mlekarni Celeia področju Ergonomija in varnostna kultura namenjamo zelo veliko pozornosti. To je kategorija, ki se nanaša na sam **delovni proces, njegovo organizacijo in prilagoditev dela posebnih zahtevam in pogojem dela**. Za starejše zaposlene je tudi ta kategorija izjemno pomembna, saj lahko imajo le-ti različne fizične omejitve in so jim **prilagoditve** zelo dobrodošle, saj jim lahko zelo olajšajo izvajanje delovnih aktivnosti. Tukaj smo opredelili najbolj kritična področja, kjer zaposleni najbolj obolevajo in prepoznali kaj lahko spremenimo, izboljšamo. Pri tem smo seveda v precejšnji meri omejeni z značilnostmi delovnega procesa in narave dela. Za navedeno področje smo opravili podrobno analizo in spodaj navajamo ključne izsledke.

Ključna odstopanja Mlekarne Celeia od povprečja Slovenije:

- Bolniški stalež (% BS) je bil v vseh letih precej višji kot državno povprečje. Največje odstopanje je bilo leta 2021 (+136 %), kar je najverjetneje posledica COVID-19 in s tem povezanih povečanih bolniških odsotnosti.
- Indeks onesposabljanja je bil vsako leto višji od slovenskega povprečja, največja razlika je bila leta 2021 (+136 %).
- Indeks frekvence (IF) je bil v vseh letih višji od državnega povprečja, zlasti leta 2022 (+33,8 %).
- Indeks resnosti (R) ima največje odstopanje v letu 2021 (+70 %), kar pomeni, da so bile poškodbe resnejše in so povzročile daljšo odsotnost.

Ključna odstopanja Mlekarne Celeia od dejavnosti C10 (proizvodnja živil):

- Bolniški stalež (% BS) je bil večinoma višji, največje odstopanje leta 2021 (+88 %).
- Indeks onesposabljanja (IO) je bil višji v vseh letih, z največjim odstopanjem leta 2021 (+87 %).
- Indeks frekvence (IF) je bil leta 2019 in 2020 močno višji (+40–45 %), v letih 2022 in 2023 pa se je približal povprečju sektorja.
- Indeks resnosti (R) je bil leta 2021 izrazito višji (+45 %), sicer pa v nekaterih letih nižji od povprečja sektorja.

Analiza podatkov o bolniških staležih:

- **% BS in IO:** podjetje je v letih 2019–2021 imelo višje vrednosti % BS in IO v primerjavi z državnim povprečjem, kar kaže na večjo izgubo delovnih dni zaradi

bolniške odsotnosti. V letih 2022 in 2023 sta se ti vrednosti znižali in se približali državnemu povprečju.

- **IF:** Indeks frekvenca je bil v letih 2019–2021 primerljiv z državnim povprečjem. Leta 2022 je prišlo do izrazitega povečanja IF na 214,90, kar pomeni večje število bolniških odsotnosti. Leta 2023 se je IF zmanjšal na 160,58, kar je blizu državnemu povprečju.
- **R:** povprečno trajanje ene odsotnosti (resnost) je bilo v letih 2019–2021 daljše od državnega povprečja, kar lahko kaže na resnejše ali daljše bolezni oziroma daljšo odsotnost zaradi nezgode pri delu. V letih 2022 in 2023 se je ta kazalnik izboljšal in se približal državnemu povprečju.

Iz podatkov za petletno obdobje, ki so zbrani v tabeli 2, lahko izluščimo, da predstavljajo največji odstotek bolniških izostankov kategorija »bolezni mišično kostnega sistema in vezivnega tkiva« z 19,73%, sledi kategorija »simptomi, znaki in nenormalni klinični ter laboratorijski izvidi« z 14,60%, kategorija »nekatere infektivne in parazitske bolezni« predstavlja 11,81% vseh bolezenskih stanj, »poškodbe in zastrupitve izven dela« predstavljajo 10,87%, »neoplazme« 10,45% in na šestem mestu najdemo »poškodbe in zastrupitve pri delu« z 5,94%.

Trend izboljšanja - v zadnjih dveh letih (2022 in 2023) je opaziti pozitiven trend v zmanjševanju % BS, IO in R, kar kaže na izboljšanje zdravja zaposlenih, h kateri je pripomogla tudi učinkovitost ukrepov za zmanjšanje bolniške odsotnosti, kot so posamezni organizacijski ukrepi (menjave delavcev v skupini na delovnih mestih, zagotavljanje zadostnega števila delavcev), tehnični ukrepi (avtomatizacija določenih procesov, ki zahtevajo dvigovanje in premeščanje bremen) in socialni ukrepi (spodbujanje podajanja inovativnih predlogov, ki vplivajo na izboljšanje delovnega okolja).

Trend izboljševanja kazalnikov v letih 2022–2023 je spodbuden in kaže, da je priporočljivo še naprej vlagati v varnostne ukrepe, izboljšanje ergonomije, krepiti ukrepe za promocijo zdravja na delovnem mestu ter uvajati preventivne programe.

Redno spremljanje kazalnikov bolniške odsotnosti in primerjanje z državnim povprečjem ter podatki iz panoge nam bo omogočalo pravočasno ukrepanje ob morebitnih negativnih trendih.

Poročilo o pregledu poškodb pri delu v našem podjetju v obdobju 2019–2023 vključuje število poškodb, njihove vzroke, delovna mesta, kjer so se zgodile, vrsto poškodb in podatke o poškodovanih delih telesa.

V obdobju 2019–2023 smo v našem podjetju zabeležili skupno 34 poškodb pri delu. Najpogostejši vzroki so napačna uporaba orodja, nepazljivost in nevarne delovne razmere. Največ poškodb se je zgodilo pri strojnih operaterjih in skladiščnikih. Najpogostejše so bile prizadete roke, sledile so poškodbe nog in glave.

Tabela: Poškodbe pri delu za predelovalno dejavnost za obdobje 2019 - 2023

Leto	Število prijavljenih poškodb	moški	ženske
2019	22,8	27,7	12,5
2020	19,0	23,1	9,9
2021	21,4	25,3	12,8
2022	20,9	24,9	12,3
2023	22,7	26,9	13,7

Za primerjavo smo izračunali stopnjo poškodb na 1.000 zaposlenih za naše podjetje in za predelovalno industrijo v Sloveniji.

Tabela: Primerjava poškodb pri delu na 1.000 zaposlenih za podjetje in predelovalno dejavnost za obdobje 2019 -2023

Leto	Stopnja poškodb v našem podjetju (na 1.000 zaposlenih)	Stopnja poškodb v predelovalni industriji (na 1.000 zaposlenih)
2019	46,51	22,8
2020	19,80	19,0
2021	28,71	21,4
2022	38,28	20,9
2023	28,85	22,7

Število nezgod v našem podjetju je v opazovanem obdobju nihalo, brez jasnega naraščajočega ali padajočega trenda. Stopnja poškodb je v večini let višja od povprečja za predelovalno industrijo.

Na ravni celotne panoge so številke relativno stabilne, pri čemer stopnja poškodb ostaja okoli 20–23 na 1.000 zaposlenih.

Na podlagi teh ugotovitev lahko sklepamo, da je stopnja poškodb v našem podjetju večinoma višja od povprečja v predelovalni industriji, kar kaže na potrebo po dodatnih analizah in ukrepih za izboljšanje varnosti pri delu.

Iz zbranih podatkov **ocene tveganja** lahko razberemo, da predstavljajo največje tveganje za zdravje zaposlenih:

- **Statične obremenitve telesa, prisilne drže in neustrezna ergonomija delovnega mesta**, ki jih povzročajo dolgotrajno sedenje, napačna drža telesa pri delu z računalnikom, torej ne-ergonomična delovna mesta ter dvigovanje in prenašanje bremen iz različnih višin
- **Razvoj kostno-mišičnih obolenj povezanih z delom**, zaradi ročnega premeščanja bremen oziroma opravil, ki vključuje dvigovanje, prenašanje, spuščanje, potiskanje, vlečenje ali premikanje bremen s človeško silo in druga podobna dela.

Iz podatkov NIJZ o **bolniških staležih** v podjetju za petletno obdobje (2019-2023) lahko izluščimo, da predstavljajo največji odstotek bolniških izostankov naslednje kategorije:

- **bolezni mišično kostnega sistema in vezivnega tkiva**

19,73%,

- simptomi, znaki in nenormalni klinični ter laboratorijski izvidi 14,60%,
- nekatere infekcijske in parazitske bolezni 11,81%,
- poškodbe in zastrupitve izven dela 10,87%,
- neoplazme 10,45%,
- poškodbe in zastrupitve pri delu 5,94%.

Fluktuacija v podjetju je v zadnjih letih **nižja od povprečja v Sloveniji** in tudi **nižja od povprečne stopnje fluktuacije, ki velja za proizvodni sektor**, a je pomembno dejstvo, ki ga ne gre spregledati, da prejmemo **večino odpovedi delavcev**, katerih povprečna delovna doba v podjetju je 4,5 let in gre za dobro uvedene kompetentne delavce, **zaradi neugodnega delovnega časa** (delo ob vikendih, nočno delo, delo v dveh ali/in treh izmenah) in **težkega fizičnega dela, tukaj je izpostavljeno dvigovanje, prenašanje, spuščanje, potiskanje, vlečenje ali premikanje bremen s človeško silo.**

Pri 62,5% **invalidov** se **omejitve** nanašajo predvsem na **mišično-skeletne težave** in sicer:

- lažje fizično delo
- brez dvigovanja in prenašanja bremen
- brez stalnih prisilnih drž hrbtenice
- gibanje v okviru optimalnih kotov hrbtenice
- delno sedeče in delno stoječe delo;

Iz izvlečkov **poročil izvajalca medicine dela** lahko ugotovimo, da **prevladujejo bolezni mišično-skeletnega sistema, ki so povezane z delovnimi obremenitvami**, težave z vidom (motnje refrakcije) in naglušnost zaradi izpostavljenosti hrupu. Strokovnjaki MDPŠ **priporočajo prilagoditve delovnega okolja, bolj ergonomsko zasnovana delovna mesta** ter spodbujanje aktivnih odmorov med delovnim časom ter krepitev osveščenosti o zdravem življenjskem slogu (prehrana, gibanje, prenehanje kajenja).

Glavni vzroki nezgod pri delu v obdobju 2019 – 2023 so bile **ureznine in odrgnine**, zlomi in zvini ter izpahi. Najpogostejše poškodovani delavci so **operaterji v proizvodnji**, skladiščniki in vzdrževalci. Najpogostejši poškodovani del telesa je **roka**, sledi noga in glava.

Iz **rezultatov preiskave in meritev delovnega okolja**, lahko izpostavimo **hrup**, ki je **presežen kar pri 41,17% merilnih mest**. **Osvetlitveno razmerje** je **neustrezno pri 27,77% merilnih mest** in **toplotno udobje neustrezno pri 11,76% merilnih mest**.

Kot **glavne probleme zaposlenih**, povezane z varnostjo in zdravjem na delovnem mestu, lahko izpostavimo:

1. **tveganje za razvoj mišično skeletnih težav,**
2. **težave z vidom in**
3. **tveganje za naglušnost zaradi izpostavljenosti hrupu.**

V zvezi s tem področjem v podjetju izvajajo vse zahteve skladne z zakonodajo (redne zdravniške preglede usposabljanja, meritve delovnega okolja, pregled opreme,...)

Zaznano problemsko stanje	Že izvedene aktivnosti	Nivo izvajanja P (podjetje) I 50+ (posamezniki)
-Visoko tveganje za razvoj mišično skeletnih težav, - Težave z vidom - Tveganje za naglušnost zaradi izpostavljenosti hrupu	- Zavedanje za potrebe po ergonomski ureditvi najbolj izpostavljenih delovnih mest - Nakup kakovostnih zaščitnih in ergonomskih sredstev - Masaža na delovnem mestu	P + I P + I
Težavno in obremenjujoče delo starejših zaposlenih.	- Premeščanje starejših zaposlenih v proizvodnji - Zmanjšanje obremenitev - Nakup pripomočkov za dvigovanje ter premikanje bremen	P + I

Identifikacija potreb aktivnega staranja na področju Ergonomija, prilagoditev dela in delovnega mesta

Povzamemo lahko, da so ključna področja, ki jih je potrebno ciljno usmerjati in obravnavati:

- **Ergonomska prilagoditev dela ter razbremenitev starejših sodelavcev:**

Identificirane aktivnosti:

Ergonomska ureditev najbolj izpostavljenih delovnih mest
Nakup sredstev za lažje dvigovanje in prenos bremen v proizvodnji
Premeščanje starejših delavcev iz bolj obremenjujočih na lažja dela

3.4 Razvojni del s kadrovskimi sistemi, s poudarkom na procesu razvoja kariere in usposabljanja ter pridobivanja kompetenc

Pod navedeno vsebinsko kategorijo smo opredelili tiste aktivnosti, ki se navezujejo na obstoječe **kadrovske sisteme, karierni razvoj in rast zaposlenih**, usposabljanje, razvoj in nadgradnja kompetenc zaposlenih. V procese so vključeni vsi zaposleni, tako mlajši kot starejši sodelavci.

Ta kategorija je pomembna predvsem z vidika ustreznega načrtovanja razvoja zaposlenih in njihovega aktivnega vključevanja v delovne aktivnosti in delovne procese. Potrebno je zavedanje o pomenu vseživljenjskega učenja in vpetosti tudi starejših zaposlenih v pridobivanje vedno novih in nadgradnjo obstoječih kompetenc.

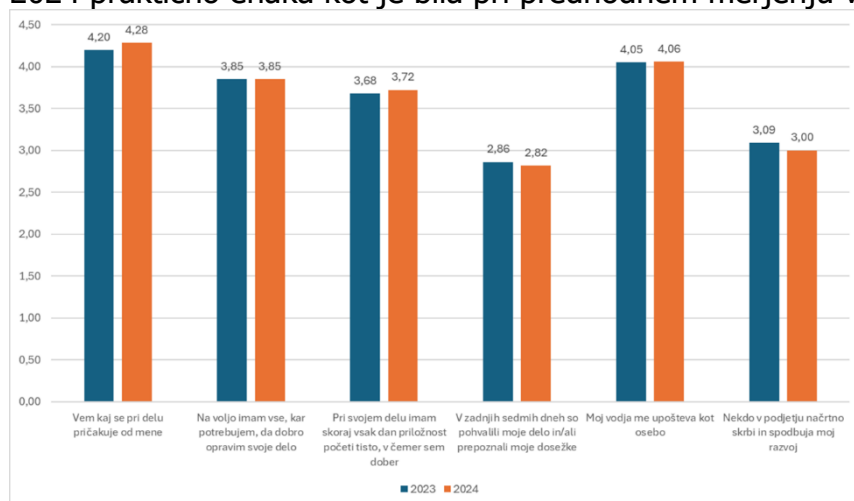
Imamo Pravilnik o sofinanciranju izobraževanja, na osnovi katerega je možno pridobiti financiranje/sofinanciranje za pridobitev formalne izobrazbe.

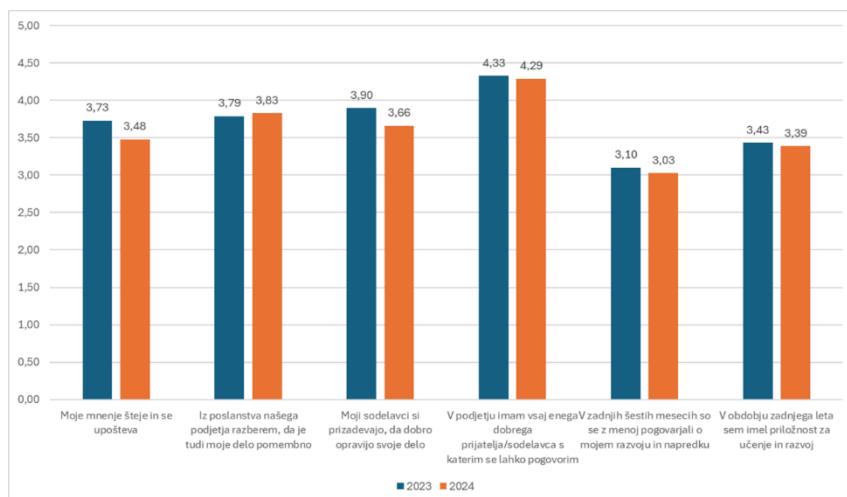
Izdelane imamo kriterije za napredovanje in nazadovanje, horizontalno in vertikalno. Imamo zelo dobro delujoč sistem vzpodbujanja inovativnosti, ki smo ga ob koncu leta 2023 vzpostavili in je zelo dobro zaživel; letno imamo cca 0,5 inventivnega predloga na zaposlenega.

Izboljšati bi morali zavzetost vodij za opolnomočenje in dvig kompetentnosti zaposlenih.

Iz podatkov o analizi zavzetosti nam ravno to upravičeno očitajo.

Iz podatkov v grafih 6 in 7 lahko razberemo, da je se je zavzetost zaposlenih v letu 2024 praktično enaka kot je bila pri predhodnem merjenju v letu 2023.





Zaznano problemsko stanje	Že izvedene aktivnosti	Nivo izvajanja P (podjetje) I 50+ (posamezniki)
Premalo intenzivno usposabljanje starejših zaposlenih	Izvajamo predvsem interna usposabljanja s pomočjo ASI+ bomo intenzivirali usposabljanje starejših zaposlenih.	
Premalo znanja starejših zaposlenih za prenos znanja.	Nismo še izvajali sistemskih aktivnosti, zato bodo dobrodošle delavnice v okviru ASI+.	

Identifikacija potreb aktivnega staranja na področju Kadrovski razvoj, usposabljanje in kompetence

Povzamemo lahko, da so ključna področja, ki jih je potrebno ciljno usmerjati in obravnavati:

- **Uvajanje ciljnega usposabljanja starejših zaposlenih**
Identificirane aktivnosti
- Izboljšati **interno komunikacijo** oziroma pripraviti strateški plan internega komuniciranja; menimo, da je edina prava pot odprta in odkrita komunikacija in povabilo k sodelovanju vseh zaposlenih, že pri kreiranju strategije podjetja.
- Potrebno je nasloviti **vseživljenjsko učenje**; je kar dobro zasidrana miselnost starejših delavcev, da smo po 50. letu samo še za upokožitev in se v znanje in kompetence ne spleča več vlagati, ne denarja, ne časa posameznika.

Načrt usposabljanja, vseživljenjsko učenje
Motiviranje starejših zaposlenih za pridobivanje in prenos znanja
Izboljšati interno komunikacijo

3.5 Medgeneracijsko povezovanje in prenos znanja

V Mlekarni Celeia imamo precej **generacijsko heterogeno populacijo zaposlenih**, zato je to za nas pomembno področje. **Medgeneracijsko povezovanje in prenos znanja** predstavlja vsebinsko kategorijo, ki oblikuje osnovno izhodišče za opredelitev organizacijske kulture in klime, ki vlada v podjetju in se nanaša na **odnos do starejših zaposlenih**. Ali obstajajo v podjetju kakšni stereotipi o starejših, se starejši pri nas počutijo dobro ali slabo? So starejši v slabšem položaju v odnosu do mlajših? Analiza stanja nam pokaže na splošno vzdušje in če smo že naredili dovolj, da bi se starejši zaposleni počutili dobro in s tem tudi ustrezno prispevali k produktivnosti in uspehu podjetja.

Zaznano problemsko stanje	Že izvedene aktivnosti	Nivo izvajanja P (podjetje) I 50+ (posamezniki)
Premalo intenziven prenos znanja med mlajšimi in starejšimi.	- neformalne oblike mentorstva	P
Ozaveščanje in usposabljanje vodij o medgeneracijskih razlikah in vodenje medgeneracijskih timov.	Nismo še izvajali sistemskih aktivnosti.	P, I

Vzpostaviti bi bilo torej potrebno **mentorski program**, predvsem zaradi **prenosa znanja**, v obeh smereh; prvenstveno imamo kar nekaj DM kjer samo ena oseba

obvladuje proces (večinoma so to starejši delavci, ki se bodo v bližnji prihodnosti upokojili), kar je izjemno tvegano za podjetje.

Identifikacija potreb aktivnega staranja na področju Medgeneracijsko sodelovanje in ozaveščanje

Povzamemo lahko, da so ključna področja, ki jih je potrebno ciljno usmerjati in obravnavati:

- **Prenos znanja**

Identificirane aktivnosti

Sodelovanje med mlajšimi zaposlenimi.

Intenzivnejši prenos znanja, mentorstvo, obratno mentorstvo.
--

- **Medgeneracijsko ozaveščanje – poznavanje in razumevanje specifik**

Identificirane aktivnosti

Usposabljanje vodij za medgeneracijsko vodenje
--

Poznavanje različnosti

3.6 Zavzetost in vključenost starejših zaposlenih

Samo zaposleni, ki se čutijo **sprejeti** v delovnem okolju in **spoštovani**, lahko do podjetja razvijejo ustrezno stopnjo **pripadnosti** in **delovne zavzetosti**. Za starejše zaposlene predstavlja pomemben motivacijski dejavnik občutek **lastne vrednosti**, **koristnosti in pomembnosti**. S te perspektive, je potrebno strmeti k **aktivni vključenosti** tudi starejših zaposlenih v vitalne delovne procese, načrtovanje sprememb in vodenje. Izključevanje iz delovne sredine ima namreč lahko za posameznika negativni vpliv na njegovo samozavest, motivacijo in s tem tudi nižje zadovoljstvo pri delu in posledično tudi produktivnost. Zavzetost in vključenost sta pomembna dejavnika aktivacije starejših.

Zaznano problemsko stanje	Že izvedene aktivnosti	Nivo izvajanja P (podjetje) I 50+ (posamezniki)
Spodbuditi pripravljenost starejših za fleksibilnost, učenje in bolj naklonjen odnos do sprememb.	Z vidika komunikacije in poznavanja zaposlenih, izvajamo letne razgovore in druge oblike vključevanja starejših zaposlenih v aktivnosti podjetja.	P
Spodbuditi zavzetost starejših zaposlenih	Nismo še izvajali sistemskih aktivnosti, spremljamo zavzetost zaposlenih.	P I

Identifikacija potreb aktivnega staranja na področju Vključenost in zavzetost

Povzamemo lahko, da so ključna področja, ki jih je potrebno ciljno usmerjati in obravnavati:

- Premajhna pripravljenost na spremembe

Identificirane aktivnosti

Vključevanje starejših zaposlenih v nove projekte in učenje novih aktivnosti.

Usposabljanje za obvladovanje sprememb

- Spodbuditi delovno zavzetost

Identificirane aktivnosti

Z vsemi ukrepi omogočiti starejšim zaposlenim pogoje za daljšo delovno aktivnost

Aktivno vključevanje starejših zaposlenih v procese načrtovanja in odločanja.

3.7 Digitalizacija v delovnem okolju

Področje digitalizacije je tisto, ki ga želimo v našem podjetju še posebej nadgraditi. Trenutno uvajamo nov ERP, kar je precej velik zalogaj za vse zaposlene, hkrati z njim uvajamo dodatno aplikacijo za vzdrževanje (MES); je kar veliko nejevolje, predvsem zaradi slabe organizacije in planiranja aktivnosti.

Nasloviti bi morali, kje na kakšen način in v kakšnem obsegu nam lahko pomaga UI pri izvajanju nekih rutinskih opravil, zato bi bila potrebna analiza procesov. Ni zaznati večjega ali manjšega interesa glede na starost uporabnika; bi pa koristili napotki, ki pomagajo ločiti »seme od plevela«.

Zavedamo se, da je digitalizacija nuja, a ne vemo, če vsi razumemo kaj digitalizacija pomeni in še manj, kako in zakaj bomo zbrane podatke uporabili; tukaj vidimo še veliko priložnosti.

Zaznano problemsko stanje	Že izvedene aktivnosti	Nivo izvajanja P (podjetje) I 50+ (posamezniki)
Premalo razvite digitalne kompetence pri starejših zaposlenih.	Delno smo že izvajali aktivnosti usposabljanja.	P
Premajhen interes starejših za razvoj digitalnih veščin	Nismo še izvajali sistemskih aktivnosti	I P

3.8 Dejavniki, ki zavirajo izvajanje aktivnosti in ukrepov za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih

Ob analizi in pregledu objektivnih in subjektivnih razlogov, ki otežujejo izvajanje ukrepov za učinkovitejše upravljanje starejših zaposlenih, lahko identificiramo sledeči dve skupini zaviralnih dejavnikov.

1. Zunanji, objektivno determinirani dejavniki, na katere nimamo vpliva:

- Delovna zakonodaja
- Negotovo stanje na trgu
- Težave s pridobivanje mlajših kandidatov na trgu dela.

2. Notranji, subjektivni dejavniki, na katere lahko delno vplivamo, delo pa so določujoči z naravo dela in delovnim procesom:

- Omejena sredstva za investicije, ki bi olajšale delovne procese in nakup ergonomskih delovnih sredstev.
- Manjša pripravljenost nekaterih starejših sodelavcev na vseživljenjsko izobraževanje.
- Manjša usposobljenost vodij za delo z ljudmi in njihovo zavedanje o pomenu vodenja starejših zaposlenih.

4 OPREDELITEV CILJNEGA/ŽELJENEGA STANJA

V Mlekarni Celeia imamo načrtano vizijo, kaj želimo na področju upravljanja starejših zaposlenih doseči in v katero smer želimo razvijati ter usmerjati razvoj naših zaposlenih.

Željeno stanje v tej strategiji smo opredelili na osnovi načrtanih splošnih kadrovskih smernic in ugotovljenih potreb v našem podjetju. Ciljno stanje smo oblikovali v skladu s kulturo podjetja in odnosom, ki ga želimo zrcaliti v odnosu do naših zaposlenih – našega najdragocenejšega kapitala.

V nadaljevanju prikazujemo ciljno stanje po posameznih vsebinskih kategorijah, ki zajemajo vsa ključna področja, ki se navezujejo na učinkovito upravljanje aktivnega staranja starejših zaposlenih v našem podjetju. Zajemajo kratkoročno in srednjeročno obdobje.

4.1 Ozaveščanje, promocija in varovanje zdravja

To je za naše podjetje zelo pomembno področje, saj se zavedamo, kakšen pomen imata zdravje in dobro počutje za zadovoljstvo in produktivnost zaposlenih. Eden izmed ciljev je, da vse navedene aktivnosti in projekte, po zastavljenem načrtu, izvajamo tudi v prihodnje. Še posebno skrb pa namenjamo starejšim zaposlenim, zato spodaj povzemamo opredeljene cilje, ki so ključnega pomena za zaposlene, ki so starejši od 50 let.

Ključni cilji, ki jih želimo doseči na področju promocije in varovanja zdravja:

- ✓ **Cilj 1 Razbremenitve z vidika kostno-mišičnih obolenj in posledično zmanjšanje bolniške odsotnosti (za 1,5%) do 12 2026**

✓ **Cilj 2 Spodbujanje starejših zaposlenih k telesni aktivnosti in krepitev zavedanja o zdravem življenjskem slogu (2 vključitvi v delavnice in/ali rekreativne aktivnosti) do 12 2026**

4.2 Ergonomija in varstvo pri delu

Ta vsebinska kategorija predstavlja pomembno in hkrati zelo obsežno in mestoma tudi težje obvladljivo področje, saj je v veliki meri vezano neposredno na način dela in je determinirajoče z zakonitostmi delovnega procesa. Starejši zaposleni so lahko najbolj ranljivi ravno znotraj te kategorije. Naš proces dela je mestoma zahteven in fizično naporen, predvsem za delavce, ki imajo že tako delovne omejitve. Zato posebno skrb namenjamo ustreznim pogojem dela starejših zaposlenih.

Ključni cilji, ki jih želimo doseči na področju ergonomije, prilagoditve dela in delovnega časa:

- ✓ **Cilj 1 - Preventivno ukrepanje pred poklicnimi in drugimi obolenji (izboljšanje ergonomske urejenosti za 5% pri najbolj izpostavljenih delovnih mestih) od 02 2026**
- ✓ **Cilj 2 - Znižanje bolniških odsotnosti zaradi MST za vsaj 1 % v prvih dveh letih**
- ✓ **Cilj 3 - Razbremenitev starejših zaposlenih v proizvodnji (vsaj 1 pripomoček za pomoč pri dvigovanju in prenašanju bremen) od 07 2026**

4.3 Kadrovske sistemi, usposabljanje in kompetence

Sem spadajo vsebinsko zelo pomembna polja, saj se nadaljevanje aktivnosti ASI+ oblikujejo preko razvojnih načrtov zaposlenih in ustreznega razvoja oz. nadgradnje kompetenc.

Ključni cilji, ki jih želimo doseči na področju kadrovske sistemi, usposabljanje in kompetence:

- ✓ **Cilj 1 – Spodbujanje osebnega razvoja, oblikovati osebne razvojne načrte za zaposlene 50+ (89 osebnih razvojnih načrtov) 12 2025**

✓ Cilj 2 – Boljša usposobljenost v ASI+ vključenost starejših zaposlenih za lažje doseganje poslovnih ciljev družbe (boljša kompetentnost razvidna iz ocene na letnem razgovoru) 12 2026

Opredelili smo ključna vsebinska področja, ki jih želimo preko usposabljanj starejših zaposlenih vključenih v ASI+ projekt, razviti in/ali okrepiti. Ugotovili smo, da nam primanjkujejo kompetence iz naslednjih področij:

Področje usposabljanja/pridobivanja kompetenc
Uporaba ERP
Čustven inteligenca in osebni razvoj
Usposabljanja s področja umetne inteligence
Spodbujanje inovativnosti
Delavnice za Zdrav življenjski slog
Poslovni bonton
Računalniška usposabljanja
Učinkovita medosebna komunikacija
Znanja s področja digitalizacije
Timsko delo
Delo z zahtevnimi strankami in zahtevnimi projekti
Usposabljanja s področja družbene odgovornosti in trajnosti.
Delovno specifična usposabljanja
Obvladovanje stresa
Strokovno usposabljanje za obvladovanje novosti na delovnem mestu
Jasen delovni proces, jasna opredelitev nalog in odgovornosti za posamezno delovno mesto
Motivacijske delavnice za večjo zavzetost in pripravljenost daljše aktivne zaposlitve
Medgeneracijsko sodelovanje in povezovanje
Vodenje in razumevanje različnih starostnih generacij
Mentorstvo in prenos znanja
Pozitivna delovna naravnost in dobra samopodoba starejših zaposlenih
Delovna odličnost in asertivnost odnosov s strankami
Tuji jeziki

4.4 Medgeneracijsko povezovanje in prenos znanja

V našem podjetju želimo še dodatno spodbujati in krepiti povezovalno in sodelovalno organizacijsko klimo. Aktivno negujemo vrednote timskega dela in spoštovanja različnosti ter enakovrednosti.

Ključni cilji, ki jih želimo doseči na področju medgeneracijskih odnosov, povezovanja in ozaveščenosti:

- ✓ **Cilj 1 - Prenos znanja in izkušenj med starejšimi in mlajšimi Zaposlenimi, identificirati in usposobiti 5 mentorjev) do 12 2026**
- ✓ **Cilj 2 - Izvesti usposabljanje za boljše poznavanje različnih generacij (izvedba vsaj 2 delavnic) do 12 2026**
- ✓ **Cilj 3 - Izdelati Sistem mentorstva do 12 2026 (pripraviti model mentorstva – izdelan Program)**

4.5 Zavzetost in vključenost starejših zaposlenih

V naši delovni sredini si želimo, da so zaposleni zadovoljni in zavzeti za svoje delo. Pomembna nam je pripadnost in visoka stopnja identifikacije s podjetjem, zato bomo aktivno negovali in spodbujali vključenost in angažma starejših zaposlenih v vse pomembnejše naloge in aktivnosti. Ob pomanjkanju kandidatov za zaposlitev bomo vedno bolj zainteresirani, da naši zaposleni ostanejo čim dlje zavzeti in aktivni v delovnem procesu v našem podjetju. Realizacija ciljev, ki smo ju opredelili v tej vsebinski kategoriji, se nanašata na vse predhodno navedene in razdelane aktivnosti. Saj bi lahko povzeli, da na uresničevanje obeh, predvsem pa 2.cilja, vpliva skupek dejavnikov in pogojev v podjetju ter počutje in delovna sposobnost starejših zaposlenih, kot tudi odnos okolja do starejših in starosti.

Ključni cilji, ki jih želimo doseči na področju zavzetosti in vključenosti starejših zaposlenih:

- ✓ **Cilj 1 – Povišati in okrepiti delovno zavzetost starejših zaposlenih (izboljšati oceno za 5%) do 12 2026**
- ✓ **Cilj 2 – Vključiti starejše zaposlene v nove projekte (vsaj 1 starejši zaposleni vključen v vsaj 1 nov projekt) do 12 2026**

4.6 Digitalizacija v delovnem okolju

Cilj na tem področju nam je, da usposobimo zaposlene za soočanje z izzivi pri delu, ki se nanašajo na področje digitalizacije.

- ✓ **Cilj 1 – Razviti in nadgraditi kompetence s področja digitalizacije**
(izvesti vsaj 2 delavnici s tega področja) do 12 2026
- ✓ **Cilj 2 – Izboljšati motivacijo starejših zaposlenih za pridobivanje**
kompetenc digitalizacije (20 zaposlenih se vključi v
vsaj 1 delavnico) do 12 2026

1 NAČRT UKREPOV ZA UČINKOVITO UPRAVLJANJE STAREJŠIH ZAPOSLENIH IN AKCIJSKI NAČRT

Pomembno nam je, da bo pričujoča strategija tudi ustrezno implementirana, zato smo pripravili akcijski načrt za operacionalizacijo strategije v prakso.

PODROČJE KJER ŽELIMO IZBOLJŠAVE	UKREP POTREBNE AKTIVNOSTI	CILJ (za podjetje, enoto, posameznika)	NOSILEC Interno, eksterno sodelujejo	FINANČNO in NEFINANČNO vrednotenje	ČASOVNICA Kontrolne točke	MERILO USPEŠNOSTI
1. Ozaveščanje, varovanje in promocija zdravja	Zniževanje bolniške odsotnosti, tako z izboljšanjem pogojev dela, kot tudi preko Izvajanja pogovorov vodij Izvajali bomo sistemsko vodene pogovore vodij s sodelavci, ki so pogosto na bolniški, usposobili bomo vodje za aktiven pristop k obvladovanju bolniških pri svojih podrejenih. Ukrep: Obvladovanje psihosocialnih dejavnikov, Prijazen povratek na delo	Zmanjšanje bolniške odsotnosti	Interno in eksterno - sodelavci in zunanji izvajalci	3.000	04 2026 permanentno	-Manjša kratkotrajna in predvsem dolgotrajna bolniška odsotnost (8% skupna BO)
1. Ozaveščanje, varovanje in promocija zdravja	Skrb za boljšo psihofizično kondicijo zaposlenih, Periodično izvajanje vadb Ukrep: Individualni zdravstveni programi, Aktivni odmori, Zdravo staranje, športno aktivni skozi celo leto, vadimo doma	Gibanje za ohranjanje zdravja in gibljivosti (posameznik)	Pretežno interno (preko on-line delavnic Akademija Moje delo), delno eksterno	4.500	05 2026 permanentno	-Manjša bolniška odsotnost -Večje zadovoljstvo -Nižji odstotek bolniške odsotnosti zaradi kostno mišičnih obolenj

PODROČJE KJER ŽELIMO IZBOLJŠAVE	UKREP POTREBNE AKTIVNOSTI	CILJ (za podjetje, enoto, posameznika)	NOSILEC Interno, eksterno sodelujejo	FINANČNO in NEFINANČNO vrednotenje	ČASOVNICA Kontrolne točke	MERILO USPEŠNOSTI
1. Ozaveščanje, varovanje in promocija zdravja	Ozaveščanje in spodbujanje zdravega življenjskega sloga: -organiziranje delavnic in usposabljanj za informiranje o pomenu zdravega načina življenja -priprava dogodkov izven podjetja (pohodi, kolesarski izleti) Ukrep: Več prekinitev dela, telovadba na delovnem mestu	Krepitev zavedanja o zdravem življenjskem slogu in zdravo življenje (podjetje, posameznik)	Interno in eksterno	5.000	03 2026, permanentno	-Boljša psiho fizična kondicija starejših zaposlenih -Večja produktivnost -Večja zavzetost za delo

PODROČJE KJER ŽELIMO IZBOLJŠAVE	UKREP POTREBNE AKTIVNOSTI	CILJ (za podjetje, enoto, posameznika)	NOSILEC Interno, eksterno sodelujejo	FINANČNO in NEFINANČNO vrednotenje	ČASOVNICA Kontrolne točke	MERILO USPEŠNOSTI
2. Ergonomija in varstvo pri delu	Identifikacija najbolj izpostavljenih in obremenjenih delovnih mest. Izdelava načrta možnih prilagoditev in izboljšav. -Ukrep Priporočila nabavni službi za nakup ergonomsko prilagojenih delovnih sredstev - Ukrep Rotacije med delovnimi mesti in delovnimi nalogami.	Prepoznati in prilagoditi ergonomsko neustrezna delovna mesta, ki jih zasedajo starejši zaposleni. Področje celotnega podjetja, predvsem proizvodni del.	Kadrovska služba, Služba varstva pri delu, vodja proizvodnje. Zunanji strokovnjak s področja ergonomije.	Angažma zunanjega strokovnjaka za ergonomijo 300 eur/proučevano DM Interna komunikacija in posvetovanje. Interna organizacija in prilagoditev dela.	od 05 2026 permanentno	-manj delovnih okvar -manj bolniških odsotnosti -večja produktivnost -višje zadovoljstvo pri delu -večja zavzetost
2.Ergonomija in varstvo pri delu	Revizija stanja obstoječih ergonomskih delovnih sredstev.	Dobri delovni pogoji Zmanjšanje poklicnih bolezni	Interno	4.000	od 01 2026	-Manj poškodb pri delu -Manj obolenj -Večje zadovoljstvo

	Ukrep: Priporočila nabavni službi, Optimalna organizacija izmenskega dela, Stojim ali sedim	(podjetje)				-Manj bolniških izostankov -Večja produktivnost
--	--	------------	--	--	--	--

PODROČJE KJER ŽELIMO IZBOLJŠAVE	UKREP POTREBNE AKTIVNOSTI	CILJ (za podjetje, enoto, posameznika)	NOSILEC Interno, eksterno sodelujejo	FINANČNO in NEFINANČNO vrednotenje	ČASOVNICA Kontrolne točke	MERILO USPEŠNOSTI
3. Kadrovske sistemi, usposabljanje in kompetence	Aktivnosti projekta ASI Za starejše zaposlene 50+, bomo oblikovali 89 osebnih razvojnih načrtov. Individualni razvojni načrt bo vsakega starejšega zaposlenega obravnaval celostno in individualno. Ukrep: Pridobivanje kompetenc, Uresničitev želja po izobraževanju	Skrb za individualni razvoj starejših zaposlenih (posamezniki 50 +)	interno	0	12 2025 do 12 2026 in permanentno	- Izdelava zahtevanje dokumentacije - Izdelava osebnih načrtov za vse v projekt vključene zaposlene
3.Kadrovske sistemi, usposabljanje in kompetence	Nadgradnja kompetenc zaposlenih z organiziranjem delavnic in usposabljanj zaposlenih. Usposabljanja se nanašajo predvsem na boljšo notranjo komunikacijo, skrb s strani vodij za razvoj podrejenih Ukrep: Izvajanje strategij vseživljenjskega učenja, Generacijske komplementarnosti, pridobivanje kompetenc,	Pridobivanje kompetenc (podjetje, posameznik)	Ekterno in interno	0	od 12 2025 do 12 2026 permanentno po potrebi	- Boljša organizacijska klima - Večje zadovoljstvo - Večja fleksibilnost - Manjši odpori do sprememb - Večja kreativnost in inovativnost starejših zaposlenih - Boljše počutje in zadovoljstvo pri delu - Občutek lastne vrednosti in pomembnosti

PODROČJE KJER ŽELIMO IZBOLJŠAVE	UKREP POTREBNE AKTIVNOSTI	CILJ (za podjetje, enoto, posameznika)	NOSILEC Interno, eksterno sodelujejo	FINANČNO in NEFINANČNO vrednotenje	ČASOVNICA Kontrolne točke	MERILO USPEŠNOSTI
4. Medgeneracijsko povezovanje in prenos znanja	Ukrep Mentorski sistem, Obratno mentorstvo. Uvedli bomo mentorski sistem.	Prenos znanja in izkušenj med mlajšimi in starejšimi zaposlenimi Za vse zaposlene v podjetju.	Kadrovska služba, vodje	Predvsem organizacija dela in motivacija za implementacijo. Minimalne nagrade za mentorstvo.	od 09 2026 permanentno	-implicitno znanje v eksplicitno -boljši pretok znanja -uvajanje novo zaposlenih -popis nosilcev znanja -manjši stroški usposabljanja za znanja, ki so že v podjetju
4. Medgeneracijsko povezovanje in prenos znanja	Medgeneracijska usposabljanja, druženja. Izvajali bomo aktivnosti za boljše poznavanje in razumevanje specifik posameznih starostnih generacij. Organizirali bomo neformalna medgeneracijska druženja. Ukrep: Skupaj zmoremo, generacijska komplementarnost, Druženje povezuje	Zagotoviti in spodbujati sodelovalno medgeneracijsko klimo (podjetje, posameznik)	Kadrovska služba, vodje, zaposleni, zunanji sodelavci	4.000	od 06 2026 do 12 2026 permanentno	-Boljša organizacijska klima -Boljše medgeneracijsko razumevanje -Večje timsko delo -Medsebojna pomoč in sodelovanje -Večje zadovoljstvo - Boljši pretok in ohranjanje znanja

PODROČJE KJER ŽELIMO IZBOLJŠAVE	UKREP POTREBNE AKTIVNOSTI	CILJ (za podjetje, enoto, posameznika)	NOSILEC Interno, eksterno sodelujejo	FINANČNO in NEFINANČNO vrednotenje	ČASOVNICA Kontrolne točke	MERILO USPEŠNOSTI
5. Zavzetost in vključevanje starejših zaposlenih	Pomembno nam je, da so naši starejši zaposleni vključeni in se čutijo pomembne. Zato bomo naše starejše zaposlene redno vključevali v nove, pomembne projekte. Za večjo vključenost in povezanost bomo izvedli tudi ukrepe, ki povezujejo profesionalno in zasebno plat starejših zaposlenih. Ukrepi: Inovativna dejavnost, Organizirali bomo dan odprtih vrat za obisk vnukov v podjetju.	Povišati in okrepiti delovno zavzetost starejših zaposlenih Za vse starejše zaposlene.	Kadrovska služba, vodje; Zunanji izvajalci motivacijskih delavnic.	3.000	od 03 2026 do 12 2026	-višja produktivnost -večja vključenost in proaktivnost -večje zadovoljstvo -aktivna zavzetost za delo -večja pripadnost podjetju
6. Digitalizacija	Trenutno v podjetju uvajamo nov ERP, kar je izziv. Tudi zato je za naše podjetje Digitalizacija pomembno področje in se bomo posluževali Ukrepa, ki se nanaša na Digitalizacijsko higieno. Pri tem se bomo osredotočali predvsem na pridobivanje veščin in zaposlene spodbujali za spopadanje z izzivi digitalizacije in uporabe AI.	Pridobiti ustrezne kompetence iz področja digitalizacije Razumeti uporabnost AI. Zvišati pripravljenost starejših zaposlenih, za razvoj in digitalnih kompetenc.	Vodstvo, vodje, kadrovska služba.	Delavnice v okviru ASI + in permanentno	od 01. 2026 do 12. 2026 permanentno	-opremljenost z digitalnimi kompetencami -višja samozavest - pozitivna naravnost -večja produktivnost

1 ODPRTE OMEJITVE

V Mlekarni Celeia bomo realizacijo oblikovane strategije lahko delno izvedli pod finančnim okriljem Javnega razpisa ASI+. Sem sodijo predvsem aktivnosti, ki se nanašajo na ciljni razvoj starejših zaposlenih in razvoj oz. nadgradnja kompetenc starejših zaposlenih. Realizacija preostalih načrtanih srednjeročnih ciljev in aktivnosti pa je v veliki meri odvisna od uspešnosti našega podjetja in finančnih ter organizacijskih zmožnosti za implementacijo vseh identificiranih korekcijskih aktivnosti. Takšni kritični momenti in potencialna tveganja znotraj podjetja, ki bi lahko negativno vplivali na realizacijo zastavljene strategije.

Poleg internih razmer, se na implementacijo strategije nanašajo tudi objektivno določene zunanje razmere.

2 ZAKLJUČEK

Področje učinkovitega upravljanja starejših zaposlenih, predstavlja za naše podjetje pomembno vsebinsko področje, katerega želimo obvladovati tudi dolgoročno in ne le v okviru Javnega razpisa ASI+. Strategijo smo zastavili večdimenzionalno in kompleksno, jo skomunicirali med vse zaposlene, tako da smo prepričani, da bo zaživel tudi v praksi in da bo postala pomembno izhodišče za izvajanje aktivnosti v okviru kadrovske funkcije in bo tvorilo in pozitivno vplivalo na medgeneracijsko sodelovanje in zavzetost in aktivacijo starejših zaposlenih v našem podjetju ter njihovo pripravljenost, da bodo v delovnem procesu ostali aktivni čim dlje časa. V našem podjetju pa bomo na takšen način pripravljeni na demografske napovedi in posledice, ki se bodo v že zelo kratkem obdobju začele intenzivno kazati tudi v našem vsakdanjiku in bodo pomembno vplivale tudi na delovanje našega podjetja.

Mlekarna Celeia, d. o. o.
Vinko But, direktor

