



Javni štipendijski, razvojni,
invalidski in preživninski
sklad Republike Slovenije



Sofinancira
Evropska unija

*Strategija upravljanja s starejšimi zaposlenimi v sklopu
projekta JR ASI 2025/2026*

VRTNARSTVO AŽ d. o. o.



Datum priprave strategije: 24. 11. 2025

Strategijo pripravili: red. prof. dr. Simona Šarotar Žižek, Ekonomsko-poslovna fakulteta
Univerze v Mariboru

Potrdil: Matevž Kadiš

Datum sprejetja strategije: 1.12.2025

Način in datum predstavitve strategije zaposlenim: predstavljeno na sestanku, objavljeno na
oglasni deski



Javni štipendijski, razvojni,
invalidski in preživninski
sklad Republike Slovenije



Sofinancira
Evropska unija

KAZALO

PREDSTAVITEV PODJETJA	3
Osnovni podatki o podjetju VRTNARSTVO AŽ d. o. o. - ZC	3
Uvod.....	3
Osebna izkaznica podjetja	3
Storitve podjetja	3
Poslanstvo podjetja	3
Vizija podjetja	3
ANALIZA STANJA	4
Osnovni podatki o zaposlenih in upravljanju človeških virov v podjetju	4
Ključni kazalniki upravljanja s človeškimi viri.....	4
Swot analiza podjetja z vidika upravljanja (starejših) zaposlenih v podjetju	5
Osnovne informacije o upravljanju zaposlenih v podjetju	5
Identifikacija potreb v podjetju na področju aktivnega staranja zaposlenih.....	7
Osrednji izzivi podjetja na področju upravljanja starejših zaposlenih.....	8
Kompetence starejših zaposlenih, ki bodo ključne za delo v prihodnje	9
Zaznani ključni manki kompetenc	11
Analiza rezultatov podatkov, zbranih pri zaposlenih o pogojih dela in organizacijski klimi .	12
IDENTIFIKACIJA DEJAVNIKOV, KI V PODJETJU ONEMOGOČAJO OZ. ZAVIRAJO UVELJAVLJANJE DO STAREJŠIH ZAPOSLENIH PRIJAZNIH UKREPOV	14
NAČRT PROGRAMOV / UKREPOV ZA UČINKOVITO UPRAVLJANJE STAREJŠIH ZAPOSLENIH	16
Predlogi programov in ukrepov.....	16
Izhodiščne in ciljne vrednosti ukrepov	18
Cilji upravljanja s starejšimi zaposlenimi.....	20
Pričakovani rezultati uvedbe projekta za starejše zaposlene	20
AKCIJSKI NAČRT ZA UVEDBO DO STAREJŠIH PRIJAZNIH UKREPOV	21
Terminski plan izvedbe	21
Določitev odgovornih oseb za izvedbo ukrepov	22
Finančni, organizacijski in časovni vidik uvajanja ukrepov	22
Potrditev strategije s strani vodstva in predstavitev strategije zaposlenim.....	23



PREDSTAVITEV PODJETJA

Osnovni podatki o podjetju VRTNARSTVO AŽ d. o. o. - ZC

Uvod

Podjetje VRTNARSTVO AŽ d.o.o. – ZC je majhno podjetje s sedežem v Gornjih Petrovcih, ki spada pod Prekmursko regijo, Vzhodno kohezijsko regijo.

Podjetje je bilo ustanovljeno 21.9.2009. Glavna dejavnost podjetja po SKD klasifikaciji I55.100 - Dejavnost hotelov in podobnih nastanitvenih obratov. Podjetje deluje na področju turizma in je z nudenjem namestitev v studiih in apartmajih pridobilo kakovostne izkušnje in prodrlo na trg kot družbeno odgovorno podjetje, zaposlitveni center, kjer so zaposlene invalidne osebe in nudi visoko kakovostne namestitve v studiih in apartmajih z doseženimi tremi zvezdicami.

Osebna izkaznica podjetja

Firma:	VRTNARSTVO AŽ d.o.o. - zaposlitveni center
Skrajšana firma:	VRTNARSTVO AŽ d.o.o. - ZC
Sedež podjetja:	Gornji Petrovci 1, 9203 Petrovci
Matična številka:	3615383000
ID za DDV:	SI30156009
TRR:	SI56 0488 1000 2253 344 (odprt pri NOVA KBM d.d.) SI56 1010 0004 7097 084 (odprt pri BANKA INTESA SANPAOLO d.d.)
SKD šifra dejavnosti:	I55.100 - Dejavnost hotelov in podobnih nastanitvenih obratov
Odgovorna oseba:	Matevž Kadiš
Telefon:	041 614 885
E-pošta:	info@vrtnarstvoaz.si
Spletna stran:	www.vrtnarstvoaz.si

Storitve podjetja

Podjetje deluje na področju dejavnosti hotelov in podobnih nastanitvenih obratov. Nudi namestitve v studiih in apartmajih v turističnem naselju Panonska vas, ki združuje tradicijo celotnega Prekmurja, ki v kombinaciji s sodobno opremo predstavlja kakovostno, a hkrati srčno in domačo namestitev za goste iz celotne Slovenije in preostalega dela sveta.

Poslanstvo podjetja

Poslanstvo podjetja VRTNARSTVO AŽ d.o.o. – ZC je gojenje zaupanja vrednega in stabilnega odnosa z vsemi deležniki poslovanja, tako s kupci kot dobavitelji, kot tudi z zaposlenimi in lastniki, ki bo prinašal pozitiven rezultat poslovanja ob izpolnjevanju pričakovanj vseh deležnikov. Prav tako je naše poslanstvo še zaposlovanje invalidnih oseb ter preko usposabljanja in zaposlovanja skrb za dvig kakovosti življenja le-teh.

Vizija podjetja

Vizija podjetja je osebam iz ranljivih ciljnih skupin omogočiti priložnost, da se izpopolnjujejo ob zagotavljanju celotne turistične ponudbe Prekmurja gostom Panonske vasi in okoliških turističnih



namestitev ter postati prepoznavno socialno podjetje na področju Moravskih Toplic, ki se zavzema za kakovostno in avtentično doživetje Prekmurja.

ANALIZA STANJA

Osnovni podatki o zaposlenih in upravljanju človeških virov v podjetju

Analiza obstoječega stanja v podjetju VRTNARSTVO AŽ d. o. o. - ZC je večplastna in vključuje:

- analizo ključnih kazalnikov upravljanja človeških virov,
- pregled in analizo upravljanj človeških virov na temelju posebnega vprašalnika za vodstvo,
- kvantitativno raziskavo o ugotavljanju delovnih razmer in organizacijske klime, izvedeno na vzorcu vključenih zaposlenih v ASI ter
- swot analizo.

Ključni kazalniki upravljanja s človeškimi viri

Predstavljamo ključne kazalnike na področju ravnanja s človeškimi viri v podjetju VRTNARSTVO AŽ d.o.o. – ZC – Tabela 1.

Tabela 1: Ključni kazalniki, pomembni za upravljanje s starejšimi zaposlenimi

	LETO 2022	LETO 2023	LETO 2024	LETO 2025
Število vseh zaposlenih	32	33	28	31
Število zaposlenih 50+	9	10	10	13
% zaposlenih 50+glede na vse zaposlene	28,13 %	30,3 %	35,7 %	41,9 %
Število zaposlenih 50+na vodstvenih položajih	1	1	1	1
% zaposlenih 50+na vodstvenih položajih glede na vse zaposlene na vodstvenih položajih	3,13 %	3,03 %	3,57 %	3,23 %
Število odhodov med zaposlenimi 50+	-	-	-	-

VRTNARSTVO AŽ d. o. o. - ZC skozi opazovano obdobje kaže določena nihanja v skupnem številu zaposlenih, vendar ostaja podjetje po številčnosti relativno majhno. Število zaposlenih se giblje med 28 in 33. Največ zaposlenih je bilo leta 2023 (33), najmanj pa leta 2024 (28), nato se število v letu 2025 ponovno zviša na 31, kar kaže na rahlo stabilizacijo.

Opazen je stalno rast števila zaposlenih, starejših od 50 let, tako v absolutnem kot relativnem smislu. Delež zaposlenih 50+ se je z 28,13 % v letu 2022 povečal na kar 41,9 % v letu 2025. To pomeni, da se v podjetju povečuje delež starejše delovne sile in da se podjetje sooča s trendom staranja zaposlenih. Ker gre za majhen kolektiv, že majhne spremembe v številu zaposlenih močno vplivajo na odstotke, vendar je trend vseeno jasen – skupina zaposlenih 50+ z leti postaja čedalje pomembnejša. V vodstvu podjetja je vsako leto po en zaposleni, starejši od 50 let. Ker je vodstveni kader zelo majhen, so deleži nizki (okoli 3 %), a stabilni. To kaže, da starejši zaposleni v podjetju ohranjajo prisotnost tudi na vodstvenem nivoju, čeprav je vodstveni del kadrovske številčno omejen.

Za celotno obdobje ni zabeleženih odhodov med zaposlenimi 50+, kar nakazuje izredno stabilno starejšo delovno silo. To lahko pomeni dobro organizacijsko klimo, visoko povezanost zaposlenih s



podjetjem ali pa preprosto manjšo dinamiko upokojevanja v tem kratkem obdobju.

Če torej povzamemo, se podjetje postopoma sooča s starajočo se delovno silo, saj delež zaposlenih 50+ iz leta v leto narašča, medtem ko se skupno število zaposlenih nekoliko spreminja. Starejši zaposleni imajo stabilno prisotnost tudi na vodstvenih položajih. Odsotnost odhodov v skupini 50+ kaže na stabilnost, hkrati pa opozarja na možnost, da se bodo v prihodnjih letih morebitne upokojitve pojavile v večjem obsegu. Zato bo pomembno pravočasno načrtovati prenos znanja ter zagotoviti ustrezno kadrovsko nasledstvo.

Swot analiza podjetja z vidika upravljanja (starejših) zaposlenih v podjetju

Za potrebe Strategije za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih smo naredili SWOT analizo podjetja.

Tabela 2: Swot analiza podjetja VRTNARSTVO AŽ d. o. o. - ZC

PREDNOSTI	SLABOSTI
- Dolgoletne delovne izkušnje. - Podpiranje timskega dela. - Dobro opravljanje dela. - Želja po dodatnem usposabljanju. - Višje vrednote in etična načela. - Zanesljivost in lojalnost. - Prenašanje znanja in izkušenj na medgeneracijski ravni. - Razvita mreža socialnih stikov.	- Pomanjkanje sredstev za usposabljanje starejših zaposlenih. - Potrebujejo dodatno motivacijo in vzpodbudo. - Pojav zdravstvenih težav in upad fizične sposobnosti. - Pomanjkanje sodobnih znanj. - Težje prilagajanje na spremembe.
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
- Dvigujejo ugled podjetja. - Finančne vzpodbude za podaljševanje delovne aktivnosti. - Posredovanje neformalnih izkušenj in medgeneracijsko sodelovanje. - Motiviranje starejših zaposlenih. - Vseživljenjsko učenje.	- Upad motivacije, kar privede do slabše delovne učinkovitosti. - Diskriminacija na delovnem mestu. - Staranje delovne sile. - Slaba digitalna pismenost. - Daljša bolezenska stanja.

Osnovne informacije o upravljanju zaposlenih v podjetju

Analiza upravljanja z zaposlenimi v podjetju VRTNARSTVO AŽ d.o.o. – ZC prikazuje visoko stopnjo urejenosti, zrelosti in profesionalizacije kadrovske prakse, ki presega običajne standarde zaposlitvenih centrov. Podatki iz anket kažejo, da ima podjetje vzpostavljeno trdno in dobro premišljeno kadrovsko strukturo, z jasno opredeljenimi procesi, skrbno organiziranim komunikacijskim tokom in izrazito usmerjenostjo k podpori zaposlenim, od katerih jih je večina z zmanjšano delovno zmožnostjo. Podjetje tako na številnih področjih dosega odličnost, hkrati pa so prepoznane tudi nekatere priložnosti za nadgradnjo, ki se nanašajo predvsem na promocijo zdravja, ergonomijo in formalizacijo izbranih procesov.

Ena najmočnejših strani podjetja je izjemno dobro vzpostavljena notranja organizacija dela. Podjetje ima jasno opredeljeno strategijo ravnanja z zaposlenimi ter tudi posebno strategijo za starejše delavce,



kar je za zaposlitvene centre redkost in odraz zavedanja o pomembnosti dolgoročnega in načrtnega upravljanja zaposlenih. Prisotni so številni ključni HR-procesi, kot so sistem motiviranja, redno merjenje zadovoljstva in organizacijske klime, strukturirano komuniciranje ter izvajanje letnih razgovorov. Dodatno podjetje uporablja mentorski sistem, ima vzpostavljeno medgeneracijsko sodelovanje, kompetenčni model in urejena nasledstva. Vsi ti elementi kažejo na izjemno zrelost in celovitost pristopa k upravljanju človeških virov.

Analiza hkrati razkriva, da v podjetju vladajo zelo dobri odnosi, močna psihološka varnost in visoka kakovost komunikacije. Zaposleni so redno in pravočasno obveščeni, odnosi med sodelavci so dobri, vzdušje stabilno, komunikacija pa jasna in učinkovita. To je za zaposlitveni center ključnega pomena, saj se uspešnost dela v takšnih okoljih v veliki meri opira prav na vzdušje, občutek varnosti ter podporo zaposlenim, ki potrebujejo več razumevanja, strukturiranosti in prilagoditev.

Druga pomembna prednost podjetja je visoka stopnja individualnega prilagajanja dela delavcem. VRTNARSTVO AŽ d.o.o. – ZC dosledno prilagaja delovna mesta zmoglostim zaposlenih, omogoča kroženje na različnih delovnih mestih, upošteva delovne omejitve, omogoča prilagojene razporede ter zagotavlja tehnično varnost delovnega okolja. Podjetje zaposlenim omogoča tudi optimalno usklajevanje delovnega in zasebnega življenja, nudi jim proste dneve ter jasno organizira delo tako, da je negotovost čim manjša. S tem podjetje ustvarja podporno in stabilno okolje, ki zaposlenim omogoča ohranjanje delovne zmoglosti in zmanjšuje psihofizične obremenitve.

Ob vseh navedenih prednostih pa analiza izpostavlja tudi področja, kjer ima podjetje prostor za izboljšave. Največji izziv se kaže na področju promocije zdravja. Nizke ocene se nanašajo na izvajanje ergonomskih ukrepov, aerobnih vaj, telesne razbremenitve, usposabljanj o razgibavanju ter programov za spremljanje ključnih zdravstvenih kazalnikov, kot so krvni tlak, sladkor in holesterol. Ker podjetje izvaja fizično zahtevna dela, kot so vrtnarjenje, čiščenje in enostavna ročna opravila, bi ravno tu največji učinki prinesli relativno hitro izboljšanje zdravja in počutja zaposlenih, zmanjšanje utrujenosti ter manjšo obremenitev mišično-skeletnega sistema.

Poleg tega analiza kaže, da so delavnice o stresu, zdravem življenjskem slogu in čustvenem blagostanju trenutno manj razvite, kar predstavlja dodatno priložnost za nadgradnjo. Zaposleni v zaposlitvenih centrih pogosto potrebujejo več strukturirane podpore pri upravljanju psihosocialnih dejavnikov, zato bi uvedba ciljanih in enostavno izvedljivih programov lahko pomembno dvignila njihovo splošno dobrobit.

Nekatere kadrovske prakse, ki so ocenjene kot delno prisotne (delitev delovnega mesta, promocija zdravja, natančnejši proces kadrovanja), sicer obstajajo, a bi bilo smiselno, da jih podjetje formalno zapiše, standardizira ter umesti v celovito strategijo upravljanja zaposlenih v okviru ASI+. S tem bi podjetje svojo že zdaj nadpovprečno dobro prakso dvignilo na raven popolne sistematike, ki bi bila primerljiva z najnaprednejšimi pristopi na področju zaposlitvenih centrov.

Skupna ocena analize kaže, da je VRTNARSTVO AŽ d.o.o. – ZC podjetje, ki se odlikuje po odličnih odnosih, jasni organiziranosti, visoki ravni skrbi za zaposlene in profesionalnem delovanju. Področja, kjer so še možne izboljšave, so predvsem takšna, ki z dodatnimi ukrepi še okrepijo fizično varnost, razbremenitev in dolgoročno vzdržnost zaposlenih pri opravljanju fizičnih nalog. To podjetju omogoča



odlične temelje za pripravo in uspešno izvajanje strategije upravljanja starejših zaposlenih ter krepitev delovne sposobnosti vseh zaposlenih v skladu s cilji ASI+.

Identifikacija potreb v podjetju na področju aktivnega staranja zaposlenih

Na podlagi analize trenutnega stanja in potreb v podjetju Vrtnarstvo AŽ d. o. o. in stanja okolja, v katerem podjetje deluje, smo prepoznali ključne izzive, ki vplivajo na uvajanje ukrepov, prijaznih starejšim zaposlenim. Ti izzivi izhajajo iz sprememb v delovnem in širšem okolju podjetja ter iz specifičnih značilnosti delovne sile.

Delovna sila podjetja se postopoma stara, starejši zaposleni pa predstavljajo pomemben delež vseh kadrov. To prinaša številne demografske izzive, saj starejši pogosto ne želijo podaljševati aktivne delovne dobe, bodisi zaradi zdravstvenih obremenitev bodisi zaradi osebnih razlogov. V delovno intenzivnih procesih, kot je delo na terenu, je želja po upokojitvi še izrazitejša, saj zaposleni na teh mestih ne vidijo možnosti prerazporeditev ali napredovanja. Starostna raznolikost odpira dodatna vprašanja glede medgeneracijskega sodelovanja in motivacije, kar pomeni, da postaja vloga vodij in managementa ključna pri podpori zaposlenih v različnih starostnih obdobjih ter krepitevi njihove zavzetosti.

Hkrati podjetje uvaja nove tehnologije in digitalizacijo procesov, kar predstavlja tehnološke izzive. Starejši zaposleni se počasneje prilagajajo spremembam, včasih pa izražajo tudi zadržanost ali nezaupanje do novih metod dela. Omejena inovativnost in manjša agilnost starejših zaposlenih zahtevata dodatno podporo, mentorstvo in usposabljanje, da se zagotovi uspešna implementacija novih tehnologij in delovnih praks.

Poleg tega podjetje deluje v okolju, ki zahteva spoštovanje okoljskih standardov in trajnostnih praks, kar prinaša ekološke izzive. Spremljanje zakonodaje in ekoloških zahtev ter zagotavljanje pravilnega ravnanja z odpadki povečujejo kompleksnost dela in prispevajo k višjemu stresu zaposlenih, kar še posebej vpliva na starejše kadre.

Delo v podjetju je pogosto fizično intenzivno, vključuje delo na terenu in delo v izmenah, kar predstavlja dodatne organizacijske izzive. Starejši zaposleni težje prenašajo fizične in duševne napore, kar povečuje tveganje za zdravstvene težave, predvsem mišično-kostna obolenja, in odsotnosti z dela. Hkrati je raven motivacije, zavzetosti in zadovoljstva starejših zaposlenih pogosto nižja, kar vpliva na produktivnost in medsebojno sodelovanje. Prisotni so tudi starostni stereotipi in predsodki, ki lahko otežujejo učinkovito medgeneracijsko sodelovanje. Zaradi zahtevnih delovnih pogojev in višjega stresa je oteženo tudi izvajanje dodatnih izobraževanj, delavnic in preventivnih ukrepov za krepitev kompetenc.

Glede na omenjene izzive je jasno, da je za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih potreben celovit pristop, ki povezuje demografske, tehnološke, ekološke in organizacijske vidike dela. Ključna je aktivna vloga vodij in managementa, ki morajo zagotoviti podporo, ustrezne delovne pogoje, motivacijo in usposabljanje, s čimer bo mogoče dolgoročno ohraniti zavzetost, zdravje in produktivnost starejših zaposlenih ter prispevati k trajnostnemu razvoju podjetja.



Ker podjetje že ima vzpostavljeno strategijo, jo bo skladno z aktualnimi spoznanj opravljenih analiz potrebno osvežiti in nadgraditi. Posodobljena strategija se bo osredotočila na izboljšanje organizacije dela, uvedbo dodatnih podpornih mehanizmov ter sistematično spodbujanje pridobivanja znanja, razvoja kompetenc in vseživljenjskega učenja starejših zaposlenih.

Osrednji izzivi podjetja na področju upravljanja starejših zaposlenih

Osrednji izzivi podjetja na področju upravljanja starejših zaposlenih, ki izvirajo tudi iz prej predstavljenih splošnih izzivov, so predstavljeni v tabeli 3.

Tabela 3: Osrednji izzivi podjetja, pomembni za upravljanje s starejšimi zaposlenimi

PODROČJE	OVIRA	OPIS
Organizacijska kultura	Predsodki do starejših (ageizem)	Zaznava starejših kot manj fleksibilnih, manj digitalno veščih ali manj učinkovitih
	Podcenjevanje izkušenj starejših	Praktične izkušnje starejših niso vključene v planiranje sezonskih del, organizacijo terena ali oceno potreb.
	Prepričanje, da starejši "ne zmorejo več"	Fizična zahtevnost dela vodi do stereotipov, da starejši niso več kos osnovnim nalogam.
	Nejasno razlikovanje med nalogami za starejše in invalide	Pri razporejanju dela se ne loči med omejitvami invalidnih delavcev in starostnimi omejitvami.
	Nizka vključenost starejših v spremembe	Starejši niso vključeni v načrtovanje procesov, sprememb ali inovacij
	Nezavedno izključevanje	Starejši niso vabljeni k mentorstvu ali timskega odločanju
Vodenje	Težave pri razporejanju "lažjih del"	Ni sistema za prepoznavanje in razvrščanje nalog glede na fizično obremenitev, zato starejši dobivajo tudi pretežke naloge.
	Nepoznavanje individualnih omejitev	Vodje nimajo ažurnih informacij o zdravstvenih omejitvah starejših zaposlenih (kolena, hrbet, vid).
	Nejasna ali ustna navodila	Navodila se pogosto podajajo na terenu in prehitro, brez pisnega zapisa, kar starejšim otežuje razumevanje.
	Premalo razumevanja potreb 50+	Vodstvo ne pozna dejanskih pričakovanj in zmožnosti starejših zaposlenih
	Manj kariernih pogovorov	Starejši nimajo možnosti osebnega pogovora o razvoju ali prilagoditvah
Kadrovski sistem in prakse	Ni definiranih razbremenitvenih del	Ni seznama lažjih nalog (sortiranje sadik, pakiranje, urejanje skladišča, manjša čiščenja), ki bi bile primerne za starejše.
	Slabo spremljanje fizičnih omejitev	Ni evidence o kroničnih težavah in zmožnostih, zato prilagoditve niso systemske.
	Premalo možnosti za premeščanje	Starejši, ki bi lahko delali manj fizična dela (npr. lažje notranje delo, administrativna podpora, pomoč pri gostih), ostajajo v zunanjih delih.
Delovno okolje in ergonomija	Težka in nenapredna orodja	Oprema ni dovolj lahka ali ergonomična, kar povečuje napor pri košnji, grabljenju, pometanju in nošenju materiala.
	Veliko sklanjanja in ponavljajočih gibov	Naloge, kot so pletje, sajenje, grabljenje, močno obremenjujejo hrbtenico in kolena starejših.
	Premalo ergonomskih pripomočkov	Manjka kolenic, vozičkov, protitrudnih podlog, razbremenilnih stolov in lahkih ročnih orodij.
Delo in organizacija dela	Delo odvisno od vremenskih razmer	Starejši težje prenašajo delo v vročini, mrazu, vlagi ali vetru, delo pa kljub temu poteka.



Psihosocialni dejavniki	Premalo rotacij	Starejši predolgo ostajajo na fizično napornih nalogah (npr. grabljenje ali pometanje več ur).
	Tempo dela prilagojen mlajšim	Zahtevana hitrost dela je pogosto postavljena glede na zmožnosti mlajših, ne starejših.
	Nizka samozavest zaradi fizičnih omejitev	Starejši se počutijo manj sposobne, ker ne zmorejo enake hitrosti in moči kot mlajši.
	Strah pred zamenjavo	Prisoten je občutek, da jih bodo mlajši "zamenjali", ker delajo hitreje in brez omejitev.
Sistemske in zunanje ovire	Ni dovolj varnega prostora za izražanje težav	Starejši redko povedo, da jih boli, ker se bojijo, da bodo ocenjeni kot manj uporabni.
	Omejena finančna sredstva	Kot zaposlitveni center podjetje težko financira ergonomsko opremo, nadomestne delavce ali prilagoditve.
	Administrativne ovire pri črpanju spodbud	Subvencije za prilagoditve delovnih mest ali usposabljanja so administrativno zahtevne.
	Ni možnosti za postopno upokojevanje	Starejši nimajo fleksibilne možnosti za zmanjšanje obsega fizičnega dela v prehodu do upokojitve.

Kompetence starejših zaposlenih, ki bodo ključne za delo v prihodnje

Za delo v podjetju zaposleni rabijo naslednje kompetence:

Tabela 4: Kompetence, ki bodo aktualne za starejše zaposlene v prihodnje

PODROČJE	NAZIV KOMPETENC	OPIS KOMPETENCE
Temeljne delovne kompetence - omogočajo, da zaposleni kakovostno in varno izvajajo rutinska in enostavna opravila, ki so značilna za zaposlitveni center	Sposobnost razumevanja in sledenja enostavnim navodilom	Zaposleni razumejo ustna in vizualna navodila, znajo slediti preprostim korakom, si zapomnijo osnovne rutine (npr. kam se odlaga orodje, kako se pospravi območje po delu).
	Osnovna delovna disciplina in zanesljivost	Reden prihod na delo, spoštovanje urnikov, držanje dogovorov, pravilno vodenje kratkih zapisov (lista prisotnosti, seznam opravljenih nalog). Pomembno za stabilen potek dela, saj so naloge pogosto časovno vezane (npr. zalivanje, košnja).
	Natančnost in doslednost pri izvedbi rutinskih nalog	Kakovostno pometanje, enakomerna zasaditev sadik, enakomerna delitev zemlje, temeljito čiščenje površin, urejen zunanji videz delovnega okolja. To zmanjšuje napake in zagotavlja kakovost storitev vrtnarstva.
	Vztrajnost pri enostavnih, ponavljajočih se nalogah	Zmožnost vzdrževanja ritma pri nalogah, ki se ponavljajo (npr. pletje daljših gredic), brez izgube motivacije.
Operativne in ročne kompetence (ključne za vrtnarstvo in čiščenje) Te kompetence določajo kakovost praktično izvedenega dela.	Ročne spretnosti za enostavna vrtnarska dela	Zmožnost natančnega sajenja, pravilnega puljenja plevela, grabljenja, pobiranja odpadkov, prenašanja manjših bremen in obdelave zemlje. Posebej pomembno, ker gre za delovna mesta z visokim deležem manualnega dela.
	Upravljanje enostavnega orodja in pripomočkov	Osnovna uporaba metle, grablje, lopate, samokolnice, lopatke, zalivalke; pri naprednejših zaposlenih uporaba trimerja ali kosilnice ob nadzoru mentorja. Ključna je varnost in pravilno shranjevanje orodja.
	Skrb za čistočo in urejenost delovnega mesta	Urejanje prostora po zaključku dela, odlaganje materiala, čiščenje orodja, redno preverjanje poškodb ali okvar.
	Osnovno poznavanje čiščenja in higiene	Pravilna uporaba čistil, poznavanje razlike med čistili, uporaba zaščitne opreme, varno delo z mokrimi površinami.



Kompetence varnosti in zdravja pri delu - gre za fizično delo, izpostavljeno vremenskim razmeram in uporabi orodja	Upoštevanje varnostnih postopkov	Razumevanje osnovnih nevarnosti (vreznine, padci, vročina, mraz), uporaba zaščitnih rokavic, primerno dvigovanje bremen, pravilna drža pri delu.
	Prilagoditev vremenskim razmeram	Skrb za hidracijo, primerna oblačila, zaščita pred soncem, prilagoditev ritma dela v vročini ali hladnem vremenu.
	Ocenjevanje tveganj v enostavnih situacijah	Prepoznavanje mokrih in spolzkih tal, nevarnih predmetov, neprimerne orodja; sposobnost obvestiti mentorja.
Socialne kompetence (prilagojene delovnemu okolju ZC) Delajo v skupinah, pogosto z večjo potrebo po podpori, zato so te kompetence osrednjega pomena	Sodelovanje v majhnih ekipah	Prilagajanje tempu skupine, upoštevanje skupnih dogovorov, pomoč sodelavcem, delitev odgovornosti.
	Ustrezna in spoštljiva komunikacija	Miren in kulturn dialog, izražanje potreb na primeren način, uporaba preprostih sporočil.
	Sprejemanje povratnih informacij in mentorstva	Razumevanje popravkov, pripravljenost na izboljšave, pozitivno sprejemanje nasvetov. To je posebej pomembno v zaposlitvenem centru, kjer mentorstvo kontinuirano poteka.
	Obvladovanje čustev in mirno reševanje drobnih nesoglasij	Zmožnost ohranjanja mirnosti, iskanje pomoči pri mentorju, ko pride do stresa ali konflikta.
Osebnostne kompetence , ki omogočajo stabilno vsakodnevno delovanje, primerno skupini s heterogenimi zmožnostmi.	Samostojnost pri enostavnih nalogah	Ko so postopki enkrat usvojeni, jih zaposleni izvajajo samostojno (pometanje, grabljenje, zalivanje določenega dela vrta).
	Organiziranost pri preprostih procesih	Opravljanje nalog v vrstnem redu, držanje navodil, razporejanje časa med odmorom in delom.
	Zanesljivost in odgovornost	Zaposleni se lahko zanesejo sami nase pri osnovnih nalogah; minimalna potreba po nenehnem nadzoru.
	Pozitivna delovna drža in pripravljenost na delo	Motivacija za aktivno delo, prijeten odnos do narave, rastlin in dela na terenu.
Kompetence učenja in razvoja - pomembno, da zaposleni napredujejo v okvirih svojih zmožnosti	Sposobnost učenja rutinskih postopkov	Usvajanje stabilnih vzorcev dela: sajenje, čiščenje, raznašanje, sortiranje. Rutina pomeni varnost in manj napak.
	Pripravljenost na kratka, enostavna usposabljanja	Varno delo, pravilna uporaba orodja, sezonsko delo (npr. obrezovanje, priprava gredic).
	Prilagodljivost spremembam v delovnem načrtu	Razumevanje, da se dnevne naloge spreminjajo zaradi vremena ali urgentnih del (npr. prehod iz košnje na notranje čiščenje).
Minimalne digitalne kompetence (zelo osnovne)	Osnovna uporaba mobilnega telefona za komunikacijo z mentorjem	SMS, klic, fotografiranje opravljenih nalog (pred/po).
	Razumevanje enostavnih slikovnih navodil	Fotografije postopkov, označevanje območij dela.
Kompetence za krepitev delovne sposobnosti , ker gre za starejše in ranljive sodelavce, so pomembne naslednje kompetence	Skrb za lastno zdravje in dobro počutje	pravočasni odmori, pitje vode, raztezanje pred fizičnim delom.
	Poznavanje osebnih omejitev pri delu	pravočasno obvestilo mentorju, če je naloga pretežka, preprečevanje poškodb.



Zaznani ključni manki kompetenc

Iz razgovorom z zaposlenimi smo ugotovili, da jim manjkajo naslednje competence:

- **Sledenje navodilom in delovna disciplina**
Pri zaposlenih se pogosto pojavljajo težave z razumevanjem in zapornitvijo navodil, zato delo ni vedno izvedeno v pravilnem zaporedju ali do konca. Delovna disciplina je šibkejša, saj zaposleni potrebujejo več strukture, opomnikov in podpore pri ohranjanju ritma dela.
- **Natančnost in samostojnost pri enostavnih nalogah**
Rutinska opravila, kot so pometanje, pletje ali čiščenje, pogosto niso izvedena dovolj natančno, saj zaposleni hitro izgubijo osredotočenost ali utrpijo padec motivacije. Samostojnost je omejena, ker mnogi težko ocenijo, kdaj je naloga res dokončana, in zato potrebujejo nadzor mentorja.
- **Ročne spretnosti in pravilna uporaba orodja**
Pri delu se pogosto pokažejo omejitve v finih ročnih spretnostih in koordinaciji, kar upočasnjuje tempo dela in vpliva na kakovost izvedbe. Dodatno izziv predstavlja pravilna uporaba enostavnega orodja, saj zaposleni pogosto nimajo razvitega občutka za pravi prijem, varnost ali vzdrževanje orodja.
- **Varnost pri delu**
Ker zaposleni težje prepoznajo tveganja in posledice nevarnih situacij, pogosto zanemarijo osnovna pravila varnega dela. To povečuje možnost poškodb, saj se ne zavedajo nevarnosti mokrih tal, neustreznih dvigov ali nepravilne uporabe orodja.
- **Komunikacija, reševanje nesporazumov in sprejemanje povratnih informacij**
Zaradi omejenih socialnih veščin zaposleni težko izrazijo, če nečesa ne razumejo ali če potrebujejo pomoč, zato pogosteje prihaja do nesporazumov. Povratne informacije lahko razumejo osebno ali čustveno, kar otežuje izboljševanje dela in ustvarjanje stabilne skupinske dinamike.
- **Samoorganizacija, vztrajnost in motivacija**
Zaposleni težko ohranjajo delovni tempo in rutino, zlasti pri ponavljajočih se nalogah, zato motivacija hitro upade. Prav tako imajo težave pri prehajanju med nalogami in pogosto potrebujejo dodatne opomnike, da naloge sploh zaključijo.
- **Usvajanje novih postopkov**
Nove naloge zaposlenim predstavljajo velik izziv, saj se učenje odvija počasneje, po korakih in z veliko ponovitvami. Težko prenesejo naučen postopek v novo situacijo, zato je uvajanje sprememb dolgotrajno in zahteva stalno podporo mentorjev.
- **Minimalne digitalne veščine**
Uporaba mobilnega telefona ali fotografiranje opravljenega dela predstavlja zaposlenim velik izziv, saj mnogi nimajo osnovnega digitalnega znanja. Zaradi strahu pred neznanim ali slabih izkušenj se digitalnim oparilom pogosto izogibajo, kar omejuje komunikacijo in poročanje o delu.

To pomeni, da podjetje mora zaposlene izobraziti na naslednjih področjih:

- Motivacija v različnih življenjskih obdobjih
- Reševanje konfliktov in izboljšanje medosebnih odnosov
- Digitalna pismenost za življenje in digitalna varnost
- Mentorstvo zaposlenih - Kako postati odličen mentor
- Psihološka odpornost in zagotavljanje psihičnega dobrega počutja
- Osnove komuniciranja in medosebno komuniciranje
- Kultura, klima in energija podjetja



- Kako okrepiti zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih?
- Ergonomija dela - sodobni trajnostni pristopi
- Generacije in medgeneracijsko sodelovanje
- Zdrava in trajnostna prehrana ter trajnostni življenjski slog
- Novi trajnostni pristopi in tehnologije v lakirnici.

Analiza rezultatov podatkov, zbranih pri zaposlenih o pogojih dela in organizacijski klimi

Analiza rezultatov kaže, da imajo zaposleni v organizaciji delo urejeno v razmeroma stabilnih in obvladljivih pogojih, kar je za zaposlitveni center še posebej pomembno. Fizična tveganja, kot so hrup, vibracije, ekstremne temperature ter izpostavljenost kemikalijam, so večinoma prisotna le občasno, pri večini zaposlenih pa se pojavljajo redko ali nikoli. Podobno je tudi z obremenitvami, povezanimi z delovnim časom: delo več kot 10 ur dnevno je pri zaposlenih redkost, nočno delo je skoraj povsem odsotno, večina dela v okviru običajnega 35–40 urnega tedna, delo v prostem času pa skoraj ni prisotno. Ob tem je pomemben podatek, da je večina zaposlenih v zadnjem letu sploh ni bila bolniško odsotna, kar krepi sliko urejenega delovnega okolja, a hkrati odpira vprašanje, ali pri delu obstaja kultura tihega spodbujanja prisotnosti kljub bolezni.

Rezultati kažejo, da je narava dela v KADIŠ d. o. o. za večino zaposlenih razmeroma stabilna, obvladljiva in prilagojena njihovim zmožnostim. Zelo hiter tempo in kratki roki se pojavljajo le občasno, pri manjši skupini zaposlenih, kar pomeni, da kroničnega pritiska in stalne časovne stiske v podjetju skoraj ni. Delo je raznoliko – nekateri so v stalnem stiku z ljudmi, drugi opravljajo bolj samostojne, rutinske ali fizično manj obremenjujoče naloge. Večina zaposlenih pri delu ni redno izpostavljena utrujajočim ali bolečim telesnim položajem, čeprav obstaja manjša skupina, pri kateri to predstavlja pomemben dejavnik obremenitve. Delovna mesta so zasnovana tako, da delo ni pretežno sedeče, kar dodatno zmanjšuje tveganje za zdravstvene težave pri starejših. Zaposleni pri delu pogosto uporabljajo tudi določeno mero avtonomije – mnogi imajo možnost sami določiti vrstni red in način izvajanja nalog, hkrati pa se pri delu pogosto učijo novih stvari, kar nakazuje, da delo ni zgolj rutinsko, temveč omogoča kognitivno stimulacijo in razvoj veščin.

Na področju kariernega razvoja, usposabljanja in mentorstva se izkaže, da ima podjetje vzpostavljen sistem, ki ga večina zaposlenih prepoznava kot dobro urejenega. Zaposleni zaznavajo, da obstajajo jasni kriteriji napredovanja, da najboljši sodelavci praviloma napredujejo in da usposabljanja ter prenos znanja potekajo na zadovoljivi ravni. Velik del zaposlenih je zadovoljen tako s svojim strokovnim razvojem kot z možnostmi za karierno rast. Kljub temu pa rezultati dosledno kažejo, da približno petina zaposlenih teh možnosti ne prepoznava ali meni, da ni enakopravno vključena v razvojne procese. Ta manjša, a pomembna skupina zaposlenih predstavlja segment, ki potrebuje več individualiziranega pristopa, jasnejšo komunikacijo glede kriterijev ter več vključevanja v načrtovanje lastnega razvoja in usposabljanj. Gre za območje, kjer ima podjetje še prostor za dodatno sistematičnost in preglednost. Na področju nagrajevanja, delovnih zahtev in splošnega zadovoljstva z delom se pokaže izjemno pozitivna slika. Zaposleni so prepričani, da je njihova zaposlitev varna in stabilna, delovni čas pa doživljajo kot dobro urejen in prilagojen njihovem življenju. Zadovoljstvo z ravnovesjem med delom in zasebnim življenjem je izjemno visoko, prav tako zadovoljstvo s pogoji dela, svetlobo, temperaturo, hrupom in drugimi dejavniki delovnega okolja. Medosebni odnosi so močan steber podjetja – skoraj



vsi zaposleni navajajo, da imajo dobre odnose s sodelavci, da se čutijo sprejete in da v kolektivu prevladujeta timsko delo in medsebojna pomoč. Sistem nagrajevanja večina ocenjuje pozitivno, a tudi tukaj se pojavlja stalna skupina približno 20 % zaposlenih, ki menijo, da je sistem manj jasen ali manj pravičen oziroma da merjenje uspešnosti ni vedno dovolj pregledno.

Poseben poudarek analize je inovativnost in ustvarjalnost, kjer podjetje dosega skoraj najvišje možne rezultate. Zaposleni se počutijo ustvarjalne, samoiniciativne in motivirane za podajanje predlogov za izboljšave. Vodstvo njihove predloge pretežno upošteva, kar dodatno krepi občutek vključenosti in pomembnosti njihovega prispevka. Edina nekoliko nižja ocena se pojavi pri vprašanju nagrajevanja koristnih predlogov – del zaposlenih meni, da nagrajevanje ni vedno vidno ali dosledno, kar pomeni, da bi podjetje lahko z manjšimi prilagoditvami še dodatno okrepilo kulturo inovativnosti.

Ob ugotovitvah glede pogojev dela se jasno pokažejo tudi izjemne prednosti podjetja. Najizrazitejša je izredno dobra psihosocialna klima: zaposleni močno poudarjajo medsebojno podporo, korektne odnose, pripravljenost na pomoč in visoko raven zaupanja. Odnos z nadrejenimi je ena najmočnejših točk celotne organizacije – zaposleni vedo, kdo jih vodi, dobivajo jasne povratne informacije, čutijo, da so njihova prizadevanja prepoznana, ocenjena in pohvaljena. Zaznava pravičnosti je visoka, prav tako občutek pripadnosti in podoba podjetja navzven, saj večina verjame, da organizacija uživa ugled in o njej tudi sama govori pozitivno.

Podjetje ima dobro urejeno organizacijo dela. Vloge, pristojnosti in odgovornosti so jasno opredeljene, zaposleni se dobro znajdejo v organizacijski strukturi, vedo, kaj se od njih pričakuje, ter imajo potrebna znanja in sredstva, da svoje delo izvajajo uspešno. Pomemben poudarek je tudi na učenju in osebnem razvoju – večina zaposlenih poroča, da so se v zadnjem letu veliko naučili, ter da potekajo pogovori o napredku, čeprav ne še pri vseh sistematično. Odnosi med sodelavci so pretežno dobri, sodelovanje pogosto prevlada nad tekmovalnostjo, organizacijska kultura pa omogoča stabilnost, varnost in motivacijo.

Kljub temu se v rezultatih kažejo tudi jasne priložnosti za izboljšave. Prva med njimi je skrb za zdravje in upravljanje bolniške odsotnosti: del zaposlenih poroča, da so delali, tudi ko so bili bolni, ter da delo v določenih situacijah predstavlja tveganje za varnost in zdravje. To nakazuje potrebo po bolj odprti komunikaciji o pomenu bolniške odsotnosti, po okrepljeni ergonomiji in preventivi ter po dodatnih prilagoditvah za starejše ali bolj ranljive zaposlene. Nadalje se kaže priložnost v večji preglednosti merjenja uspešnosti in jasnejšem povezovanju meril z nagrajevanjem – del zaposlenih meni, da sistem ni dovolj transparenten. Podobno velja za interne komunikacijske procese: čeprav so odnosi dobri, zaposleni opažajo, da formalni sistemi komunikacije, sestanki in informiranje o dogajanju v drugih delih organizacije niso enako učinkoviti kot neformalni odnosi.

Na področju delovnega časa ostaja prostor za razvoj bolj fleksibilnih rešitev. Velika večina ima delovni čas, ki ga določa podjetje brez možnosti spremembe, hkrati pa 40 % zaposlenih dela 40 ur tedensko. Pri upravljanju starejših zaposlenih in krepitvi zdravega dela bi lahko nadaljnje uvedbe možnosti prilagoditev delovnega časa, rotacij dela ali delnih razbremenitev dodatno okrepile dobro počutje in dolgoročno ohranitev delovne sposobnosti.

Celovito gledano rezultati kažejo, da ima organizacija izjemno močne temelje: visoko raven notranje stabilnosti, zelo dobre medosebne odnose, občutek pripadnosti, varno delovno okolje ter visoko



zadovoljstvo zaposlenih. Zaposleni se počutijo cenjene, vključene in motivirane, kar organizaciji daje pomemben socialni kapital in trdno osnovo za nadaljnji razvoj. Priložnosti za izboljšave se zato ne nanašajo na osnovne pogoje dela ali odnose, ki so že zdaj na zelo visoki ravni, temveč na področja, ki zahtevajo več sistematičnosti in preglednosti: predvsem na karierni razvoj, merjenje uspešnosti, nagrajevanje ter formalno podprto inovativnost. Poleg tega se kot pomembna tema kaže tudi preprečevanje dela kljub bolezni ter izboljšanje strukturiranega internega komuniciranja. Prav zaradi stabilnih osnov ima organizacija izjemno dobre pogoje, da te izboljšave uvede na zdrav, trajnosten in zaposlenim prijazen način ter jih v celoti uskladi s potrebami starejših zaposlenih in cilji dolgoročnega upravljanja delovne sposobnosti.

IDENTIFIKACIJA DEJAVNIKOV, KI V PODJETJU ONEMOGOČAJO OZ. ZAVIRAJO UVELJAVLJANJE DO STAREJŠIH ZAPOSLENIH PRIJAZNIH UKREPOV

V tabeli 5 predstavljamo dejavnike, ki v podjetju onemogočajo oz. zavirajo uveljavljanje do starejših prijaznih ukrepov:

Tabela 5: Kompetence, ki bodo aktualne za starejše zaposlene v prihodnje

PODROČJE	DEJAVNIK	OPIS DEJAVNIKA
ORGANIZACIJSKI DEJAVNIKI	Definiran delovni čas	Delovni čas je v podjetju določen vnaprej, zaposleni nimajo možnosti samostojnega prilagajanja urnika ali organizacije dela.
	Odsotnost sistematičnih razvojnih pogovorov	Z zaposlenimi se ne izvajajo redni (letnih) pogovori o razvoju, potrebnih prilagoditvah, kompetencah ali načrtih za prihodnost. Zaradi tega starejši niso prepoznani kot posebna skupina z drugačnimi potrebami. Brez teh ni mogoče pravočasno zaznati upadanja delovne sposobnosti, potrebe po lažjih.
	Zmerna pripadnost podjetju	Invalidi v zaposlitvenih centrih so manj pripadni podjetju in pogosto zamenjujejo delodajalca.
DELOVNI DEJAVNIKI	Delovna obremenjenost	Starejši zaposleni težje prenašajo dolgotrajne fizične obremenitve in se počasneje regenerirajo, posebej, če gre za delovne invalide.
	Izmensko delo in nestabilni ritmi	Izmensko delo je v primerjavi z eno-izmenskih vedno bolj zahtevno in dokazano negativno vpliva na regeneracijo, cirkadiani ritem in zdravje starejših zaposlenih.
ZDRAVSTVENI IN PSIHOLOŠKI DEJAVNIKI	Različna zdravstvena slika zaposlenih	V podjetju so prisotne velike razlike v zdravju: nekateri zaposleni so zelo zdravi, drugi pa imajo izrazito več odsotnosti zaradi bolezni. Takšna polarizacija zahteva individualne, ne univerzalne ukrepe. Starejši zaposleni, ki sodijo v bolj ogroženo skupino, potrebujejo prilagoditve delovnega mesta, manj fizičnih obremenitev in ciljno zdravstveno podporo.



	Delovna kultura “dela kljub bolezni”	Prisotno je prepričanje, da je treba delati tudi takrat, ko zaposlen ni zdrav. To vodi v poslabšanje zdravstvenega stanja, povečanje poškodb in poslabšanje kroničnih težav, kar pri starejših še bolj pospešuje upad delovne sposobnosti.
	Prisotnost občutka, da je delo lahko nevarno	Del zaposlenih zaznava tveganja v zvezi z varnostjo in zdravjem pri delu. Pri starejših to povečuje stres, zmanjšuje motivacijo ter otežuje sodelovanje v novih procesih in delovnih organizacijah, saj se ti zaradi zdravstvenih tveganj hitreje umikajo zahtevnim nalogam.
DELOVNO OKOLJE IN FIZIČNE ZAHTEVNOSTI	Nezadostne ergonomske prilagoditve	Čeprav analiza neposredno ne zajema ergonomije, visoka fizična obremenjenost, zdravstvene odsotnosti in delo kljub bolezni posredno kažejo, da ergonomske prilagoditve niso sistematične. Starejši zaposleni bi nujno potrebovali lažje delovne naloge, pomoč pri dvigovanju, tehnične pripomočke in preoblikovanje delovnih mest.
RAZVOJNI IN SOCIALNI DEJAVNIKI	Premalo pohval, premalo motivacijskih mehanizmov	Čeprav odnosi z vodji delujejo dobri, pa je pohval in pozitivne spodbude manj, kot bi si zaposleni želeli. Starejšim je izjemno pomembno priznanje za njihovo dolgoletno delo, izkušnje in trud, zato pomanjkanje pohval zmanjšuje njihovo angažiranost.

Starejši zaposleni pa so tudi tisti, ki so v podjetju VRTNARSTVO AŽ d.o.o. – ZC zavzeti, delavni, lojalni, usposobljeni in pripravljeni sodelovati; zato je pomembno, da pri tej starostni populaciji ohranimo raven zadovoljstva z delom, ki se povezuje z daljšo in bolj kvalitetno aktivnostjo na delovnem mestu. Zaposleni v podjetju so bogat vir pridobljenega znanja in vrednot, ki jih morajo prenesti na mlajše generacije, zato jim moramo omogočiti pridobitev kompetenc za čim učinkovitejši prenos znanja. Potrebni so torej ukrepi, ki bodo spodbujali medgeneracijsko povezovanje in sodelovanje in prenos znanja (mentorstvo, coaching) ter izkušnje. Poleg mentorstva se tudi vedno bolj kaže potreba po uveljavljanju obratnega mentorstva. Pri starejših zaposlenih je z vidika države, ponavljajočih gibov in dvigovanja bremen, izredno pomembna tudi ergonomija. Strategija podjetja pomaga s pomočjo analize identificirati dejavnike, ki so ključni pri upravljanju s starejšimi zaposlenimi. S tem se bo podjetje v prihodnje bolj poglobljeno in sistematično ukvarjalo z vprašanji starejših zaposlenih na delovnih mestih. Vodstvo bo skupaj s kadrovsko službo na ravni skupine Ultramarin izvajalo optimalne in rešitve ter ukrepe, ki bodo zaposlenim olajšali delo in jih motivirali za doseganje uspešnosti na delovnem mestu, podjetju pa s finančno podporo iz tega razpisa ASI pomagali pri vzpostavljanju modela upravljanja s starejšimi zaposlenimi v podjetju na dolgi rok. Podjetje je pozitivno sprejelo spodbudo države s programom ASI 2025, ki bo finančno pomagala pri pripravi strategije in zagona prvih ukrepov za starejše zaposlene na tem področju.



NAČRT PROGRAMOV / UKREPOV ZA UČINKOVITO UPRAVLJANJE STAREJŠIH ZAPOSLENIH

Predlogi programov in ukrepov

Pomembno izhodišče za upravljanje starejših zaposlenih

Za odpravo dejavnikov, ki zavirajo uveljavljanje do starejših zaposlenih prijaznih ukrepov, bodo potrebni ukrepi, ki jih po vsebinskih področjih predstavljamo v tabeli 6.

Tabela 6: Predlogi ukrepov in programov za upravljanje s starejšimi zaposlenimi

Področje (sklop)	Ukrepi	Opis ukrepa (povzetek iz Kataloga)	Primer dobre prakse iz Kataloga ASI+
I. Ozaveščanje, promocija in varovanje zdravja	Obvladovanje psihosocialnih dejavnikov	Prepoznavanje stresorjev, izboljšanje odnosa, zmanjšanje psihičnih pritiskov, delo s stresom.	Zavarovalnica Triglav – delavnice, intervjuji, izboljšanje odnosov.
	Krajši odmori + aktivni odmori	Vodena raztezanja, mikro odmori, razbremenitev hrbta in ramen.	Gorenje – dva aktivna odmora dnevno, vodena telovadba.
	Zdrava / prilagojena prehrana	Izboljšana prehrana, hidracija, obroki za fizično zahtevno delo.	Gorenje – zdrav zajtrk pred delom.
	Zagotavljanje napitkov	Dostop do pitne vode, čaja ali isotonikov med fizičnim delom na prostem; nujno v poletnih mesecih zaradi dehidracije.	Podjetja spodbujajo hidracijo in zdrav življenjski slog, zlasti pri fizičnem delu.
	Prijazna vrnitev na delo	Postopno vračanje po bolniški, prilagojene naloge, spremljanje zdravja.	Gorenje – individualni pogovori, obiski na domu, prilagoditve.
Ergonomija in varstvo pri delu	Ergonomske prilagoditve orodja	Uporaba lažjih lopat, krajših ročajev, nedrsečih ročajev, kolenčnikov in drugih pripomočkov za zmanjšanje obremenitev.	Oblikovanje dela: podjetja individualno prilagajajo opremo glede na zmožnosti zaposlenega.
	Vizualna navodila (prav/narobe)	Fotografije, sheme in barvne oznake za prikaz pravilne uporabe orodja in varnega dvigovanja.	Vizualna varnostna navodila: plakati in slike za boljše razumevanje postopkov.
	Premestitve	Pomeni začasno ali trajno prerazporeditev zaposlenega na drugo, manj obremenjujoče ali bolj primerno delovno mesto glede na njegove zdravstvene zmožnosti, fizične omejitve ali starost. V ZC je to pomembno, ker se delovne zmožnosti zaposlenih pogosto spreminjajo.	Podjetjem se priporoča, da zaposlenega glede na njegove psihofizične zmožnosti prerazporedijo na drugo delovno mesto, ki je manj zahtevno ali bolj primerno.



	Rotacija delovnih nalog	Razbremeniti iste gibe, zmanjša enoličnost, lajša delo starejšim.	DOMEL – rotacija delavcev, sodelovanje vodij.
	Delitev delovnega mesta	Gre za obliko <i>job sharinga</i> , kjer si dve osebi delita eno delovno mesto in odgovornosti. Namen ukrepa je razbremenitev zaposlenih, postopno prehajanje v upokojeve ter ohranjanje ključnega znanja v podjetju.	V podjetju Kovinar d. o. o. sta si starejša in mlajša delavka razdelili delovno mesto v nabavi; starejša je delala skrajšan čas in predajala znanje, mlajša pa prevzemala operativne naloge.
Kadrovski razvoj, kompetence, usposabljanja	Pridobivanje kompetenc	Gre za načrtno razvijanje znanj in spretnosti zaposlenih, posebej starejših, z usposabljanji, delavnicami in učnimi programi. Cilj je ohranjanje delovne sposobnosti, dvig kompetenc ter prilagajanje tehnološkim in organizacijskim spremembam.	V podjetju GKN Driveline so starejši zaposleni vključili v specializirana tehnična usposabljanja za upravljanje novih strojev. Program je dvignil njihovo samozavest, izboljšal produktivnost in omogočil lažji prenos znanja na mlajše sodelavce.
	Uresničitev želje po usposabljanju	Gre za to, da zaposleni izrazijo svoje potrebe po dodatnem izobraževanju ter dobijo podporo podjetja pri izboru in udeležbi na ustreznih programih. Namen je povečati motivacijo, razviti posameznikove potenciale in izboljšati ujemanje kompetenc z zahtevami dela.	V podjetju Steklarna Hrastnik so starejšim zaposlenim omogočili udeležbo na ciljanih tečajih, ki so jih sami izbrali glede na svoje želje. To je povečalo njihovo samozavest, izboljšalo prilagodljivost ter okrepilo zavzetost pri delu.
	Mikro-usposabljanja za ročne spretnosti	Kratka praktična usposabljanja (5–10 min) za pletje, grabljenje, nošenje bremen, uporabo metle.	kratka, ciljno usmerjena notranja usposabljanja za manj izkušene zaposlene.
	Letni razgovor z vodjo (mentorjem)	Letni individualni pogovor o zmožnostih, omejitvah, ciljih in prilagoditvah dela. Izjemno pomembno v ZC zaradi stalnih sprememb zmožnosti.	podjetja izvajajo strukturirane razgovore za karierni razvoj in prilagoditve dela.
	Mentorski sistem	Starejši prenašajo znanje, nadzorujejo kakovost, manj fizičnega dela.	Steklarna Hrastnik – 70 mentorjev, sistem uvajanja.
Medgeneracijsko povezovanje in prenos znanja	Medgeneracijsko sodelovanje	Ukrepi spodbujajo sodelovanje med različnimi generacijami zaposlenih z izmenjavo izkušenj, prenosom znanja, skupnim reševanjem izzivov in razvojem medsebojnega razumevanja. Namen je zmanjšati stereotipe, okrepiti timsko delo in izboljšati organizacijsko klimo.	V podjetju Hidria so uvedli medgeneracijske projektne time, kjer so starejši zaposleni delili strokovno znanje, mlajši pa digitalne veščine. Sodelovanje je izboljšalo učinkovitost, komunikacijo ter pospešilo uvajanje inovacij v proizvodnji.



	Prilagojene vloge starejših	Starejši prevzamejo mentorstva, manj zahtevne izmene, zadržijo plačo.	Steklarna Hrastnik – umik starejših iz izmen.
	Druženje povezuje	Skupne aktivnosti (pikniki, kratki pohodi, delavnice), ki gradijo odnose in zmanjšujejo napetosti v skupinah.	podjetja redno izvajajo neformalne aktivnosti za izboljšanje klime.
	Interno komuniciranje	Redne informacije zaposlenim, preglednost, vključevanje v odločitve, poročanje o rezultatih.	Ukrepi participacije – povratne informacije zaposlenih.
Zavzetost in vključenost	Sistem povratnih informacij	Redni predlogi zaposlenih, vključevanje v odločanje, manj odpora.	Ukrepi participacije – dvig pripadnosti.
	Cenimo zvestobo in pripadnost	Nagrajevanje zvestih zaposlenih, priznanja za dolga leta, javna pohvala, simbolna darila.	Ambasador podjetja – vloga starejših kot predstavnikov podjetja.
	Odpravljanje stereotipov o starejših	Prepoznavanje in odpravljanje predsodkov, dvig motivacije starejših.	Ukrep 74 – odpravljanje stereotipov.

Izhodiščne in ciljne vrednosti ukrepov

Pomembno je izhodiščno (trenutno) stanje v podjetju in okvantificirani cilji, ki jih bo podjetje VRTNARSTVO AŽ d.o.o. – ZC v okviru javnega razpisa ASI 2025 izvedlo z definiranimi ukrepi. Zato v nadaljevanju opredeljujemo načrtovane ukrepe tako, da je najprej prikazano trenutno stanje in nato ciljna vrednost. S tem bo omogočeno merjenje uspešnosti oz. doseganje ciljev (npr. število vključenih, višja kakovost, večja motiviranost, ipd.).

Tabela 5: Ukrepi za učinkovito upravljanje s starejšimi zaposlenimi in njihove izhodišče in ciljne vrednosti

UKREP IN AKTIVNOST	TRENTNO STANJE	CILJNE VREDNOSTI
Obvladovanje psihosocialnih dejavnikov	Se že se izvaja (individualni pogovori)	Stalna aktivnost
Krajši odmori + aktivni odmori	Se že izvaja	Stalna aktivnost
Zdrava / prilagojena prehrana	Delno se izvaja (prehrano se prilagaja glede na diete, prehranske posebnosti)	Stalna aktivnost
Zagotavljanje napitkov	Že se izvaja	Stalna aktivnost
Prijazna vrnitev na delo	Delno se izvaja	Stalna aktivnost
Ergonomske prilagoditve orodja	Delno se izvaja	Stalna aktivnost
Vizualna navodila (prav/narobe)	Delno se izvaja	Stalna aktivnost
Premestitve	Delno se izvaja	Stalna aktivnost
Rotacija delovnih nalog	Že se izvaja	Stalna aktivnost
Delitev delovnega mesta	Delno se izvaja	Stalna aktivnost
Pridobivanje kompetenc	Že se izvaja	Stalna aktivnost
Uresničitev želje po usposabljanju	Delno se izvaja	Stalna aktivnost
Mikro-usposabljanja za ročne spretnosti	Še ne sistemsko	Stalna aktivnost
Letni razgovor z vodjo (mentorjem)	Se izvaja	Stalna aktivnost



Javni štipendijski, razvojni,
invalidski in preživninski
sklad Republike Slovenije



Sofinancira
Evropska unija

Mentorski sistem	Se izvaja	Stalna aktivnost
Medgeneracijsko sodelovanje	Delno se izvaja - neformalno	Stalna aktivnost
Prilagojene vloge starejših	Delno se izvaja	Stalna aktivnost
Druženje povezuje	Se izvaja občasno	Stalna aktivnost
Interno komuniciranje	Se izvaja redno	Stalna aktivnost
Sistem povratnih informacij	Se izvaja	Stalna aktivnost
Cenimo zvestobo in pripadnost	Se izvaja	Stalna aktivnost
Odpravljanje stereotipov o starejših	Se izvaja na sestankih in tudi ob drugih priložnostih ni pa sistematično	Stalna aktivnost



Cilji upravljanja s starejšimi zaposlenimi

Na področju upravljanja starejših zaposlenih smo cilje do leta 2028 definirali po metodi SMART. V skladu s to metodo smo postavili naslednje cilje, pri čemer je izhodiščno leto, s katerim bomo primerjali realizacijo ciljev, leto 2025, saj je takrat podjetje začelo sistematično upravljati s starejšimi zaposlenimi:

- 1. Do leta 2028 znižati bolniško odsotnost starejših zaposlenih za 1%** - posebej na področju muskuloskeletnih obremenitev (ramena, križ, kolena).
- 2. Do leta 2028 povečati motiviranost starejših zaposlenih za 2%** - s poudarkom na razvoju kompetenc, mentorstvu, učenju novih tehnologij.
- 3. Do leta 2028 povišati zadovoljstvo starejših zaposlenih za 2%** - preko ergonomije, rotacije nalog, krajših odmorov, boljše komunikacije.
- 4. Do leta 2028 izboljšati organizacijsko klimo za 2%** - s poudarkom na odnosih, zaupanju in podpori starejšim.
- 5. Do leta 2028 znižati raven stresa starejših zaposlenih za 2%** - merjeno z letnim vprašalnikom; povezano s telovadbo, odmori, ergonomijo.
- 6. Do leta 2028 znižati število nezgod pri delu na 0** - posebej nezgod zaradi zdrsa, vdihavanja snovi, opeklin, dvigovanja bremen.
- 7. Do leta 2028 povečati delež zaposlenih, ki poročajo o izboljšanju fizičnega počutja pri delu, za 5%** – merjeno z anketami po uvedbi ergonomskih ukrepov.

Cilji uvedbe projekta ASI za leto 2025 in 2026 za podjetje VRTNARSTVO AŽ d.o.o. – ZC so naslednji:

- izdelati strategijo upravljanja s starejšimi zaposlenimi, ki jo bo podjetje izvajalo;
- aktivno vsako leto vključevati ciljno skupino v izvajanje strategije (ko dosežejo prag 50+);
- izdelati načrte osebnega in poklicnega razvoja (NOPR) starejših zaposlenih in jih učinkovito izvajati;
- meriti uspešnost izvajanja ukrepov in vključevanja starejših zaposlenih v izvajanje ukrepov in pridobivati povratne informacije ter sprotno prilagajati ukrepe potrebam zaposlenih in podjetju;
- z izvajanjem ukrepov povečati zadovoljstvo starejših zaposlenih v podjetju, zagotoviti prijetnejšo organizacijsko klimo ter dvigniti raven produktivne organizacijske energije;
- izvesti usposabljanja na področju vseživljenjske karijerne orientacije za pridobivanje kompetenc starejših zaposlenih s poudarkom na digitalnih kompetencah;
- izvesti medgeneracijski prenos znanja in izkušenj med sodelavci;
- integrirati usposobljene starejše zaposlene z ostalimi zaposlenimi v kreativne delovne time;
- ozavestiti vodstvo podjetja o pomenu upravljanja s starejšimi zaposlenimi;
- izvesti motivacijske programe za starejše zaposlene;
- integrirati starejše zaposlene v inovativno dejavnost ter strokovne in trajnostne aktivnosti podjetja;
- ohraniti uspešno poslovanje podjetja v prihodnosti.

Pričakovani rezultati uvedbe projekta za starejše zaposlene

Pričakovani rezultati projekta za starejše zaposlene so v podjetju VRTNARSTVO AŽ d.o.o. – ZC :

- izdelana strategija za upravljanje s starejšimi zaposlenimi;
- izdelani načrti osebnega in poklicnega razvoja starejših zaposlenih;
- izvedena usposabljanja na področju vseživljenjske karijerne orientacije ter novo pridobljene kompetence zaposlenih, ki jim bodo pomagale pri njihovem nadaljnjem delu;



- organizirani, izvedeni ter obiskani motivacijski programi s predstavniki iz ciljne skupine;
- izvedena usposabljanja na področju pridobivanja novih kompetenc zaposlenih, posebej digitalne in zelene kompetence;
- izvedeni planirani ukrepi – programi;
- opazno medgeneracijsko sodelovanje med sodelavci in novi kreativni delovni timi;
- prevzemanje novih vlog (npr. mentor, coach);
- povečana kreativnost inovativnost;
- povečana vključenost starejših zaposlenih v strokovne in trajnostne aktivnosti podjetja,
- izboljšano interno komuniciranje,
- večja motiviranost, zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih,
- uspešno poslovanje podjetja v prihodnosti,
- večje število zaposlenih, ki ostajajo delovno aktivni tudi po izpolnitvi pogojev za upokožitev.

Cilje bomo dosegli z ukrepi, ki so definirani na vsebinskih področjih in jih podjetje VRTNARSTVO AŽ d.o.o. – ZC za programsko obdobje ASI vrednoti na _____ EUR. V tem obdobju bodo investirana finančna sredstva pretežno sredstva ASI. Podjetje bo v programskem obdobju potrebi vložilo še svoja finančna sredstva. V prihodnjih letih pa bo podjetje v implementacijo programov in ukrepov vložilo lastna finančna kot nefinančna sredstva.

AKCIJSKI NAČRT ZA UVEDBO DO STAREJŠIH PRIJAZNIH UKREPOV

Terminski plan izvedbe

Ključni ukrepi, ki so navedeni v nadaljevanju predstavljajo samo delne rešitve trenutne situacije, akcijski načrt bomo sproti prilagajali v skladu s potrebami in zmožnostmi podjetja in željami zaposlenih.

Tabela: Terminiranje ukrepov za učinkovito upravljanje s starejšimi zaposlenimi in določanje odgovornih oseb za izvedbo

UKREP IN AKTIVNOST	ZAČETEK	KONEC	ODGOVORNA OSEBA
Obvladovanje psihosocialnih dejavnikov	Se že izvaja	trajno izvajanje	Direktor družbe
Krajši odmori + aktivni odmori	Se že izvaja	trajno izvajanje	Direktor družbe
Zdrava / prilagojena prehrana	Se že izvaja	trajno izvajanje	Direktor družbe
Zagotavljanje napitkov	Se že izvaja	trajno izvajanje	Direktor družbe
Prijazna vrnitev na delo	Sistematično izvajanje z 1.6.2026	trajno izvajanje	Direktor družbe
Ergonomske prilagoditve orodja	Sistematično izvajanje z 1.9.2026	trajno izvajanje	Direktor družbe
Vizualna navodila (prav/narobe)	Sistematično izvajanje z 1.6.2026	trajno izvajanje	Direktor družbe
Premestitve	Sistematično izvajanje z 1.3.2026	trajno izvajanje	Direktor družbe
Rotacija delovnih nalog	Že se izvaja	trajno izvajanje	Direktor družbe
Delitev delovnega mesta	Delno se izvaja	trajno izvajanje	Direktor družbe
Pridobivanje kompetenc	Že se izvaja	trajno izvajanje	Direktor družbe



Uresničitev želje po usposabljanju	Sistematično izvajanje z 1.1.2026	trajno izvajanje	Direktor družbe
Mikro-usposabljanja za ročne spretnosti	Sistematično izvajanje z 1.3.2026	trajno izvajanje	Direktor družbe
Letni razgovor z vodjo (mentorjem)	Se že izvaja	trajno izvajanje	Direktor družbe
Mentorski sistem	Se že izvaja	trajno izvajanje	Direktor družbe
Medgeneracijsko sodelovanje	Sistematično izvajanje z 1.1.2026	trajno izvajanje	Direktor družbe
Prilagojene vloge starejših	Sistematično izvajanje z 1.1.2026	trajno izvajanje	Direktor družbe
Druženje povezuje	Sistematično izvajanje z 1.1.2026	trajno izvajanje	Direktor družbe
Interno komuniciranje	Sistematično izvajanje z 1.1.2026	trajno izvajanje	Direktor družbe
Sistem povratnih informacij	Se že izvaja	trajno izvajanje	Direktor družbe
Cenimo zvestobo in pripadnost	Se že izvaja	trajno izvajanje	Direktor družbe
Odpravljanje stereotipov o starejših	Sistematično izvajanje z 1.1.2026	trajno izvajanje	Direktor družbe

Terminski načrt je okvirjen, saj se bodo aktivnosti odvijale v skladu s ponudbo programov usposabljanj na trgu, zahtevami razpisa ASI, organizacijo poslovanja podjetja in finančnimi sredstvi, ki bodo na voljo za izvajanje ukrepov. Aktivnosti bo podjetje končalo tudi prej, če bodo za to dejanske možnosti. Pomembno pa je, da si bo družba VRTNARSTVO AŽ d.o.o. – ZC prizadevala nadaljevati z izvajanjem ukrepov tudi po zaključku obdobja, saj je izrednega pomena kontinuiteta, ki zagotavlja dolgoročne učinke.

Določitev odgovornih oseb za izvedbo ukrepov

Nosilci odgovornosti za izvajanje ukrepov v podjetju je direktor in kadrovska služba na ravni skupine podjetij. Pomemben del odgovornosti za implementacijo strategije in njenih ukrepov pa je tudi na vseh ostalih zaposlenih, posebej na ciljni skupini starejših zaposlenih 50+.

Finančni, organizacijski in časovni vidik uvajanja ukrepov

Za izvajanje ukrepov s področja upravljanja starejših zaposlenih zagotovi potrebna sredstva AŽ d. o. o. - ZC v okviru svojega letnega poslovnega načrta ter skladno s strateškimi smernicami podjetja. Ker gre za zaposlitveni center, se pri načrtovanju stroškov posebej upošteva dejanske finančne zmožnosti, operativne potrebe ter možnost postopnega uvajanja ukrepov.

Podjetje ima zagotovljena tudi sofinancirana sredstva iz projekta ASI, kar omogoča pokritje ključnih aktivnosti:

- priprava celovite strategije upravljanja starejših zaposlenih,
- priprava in izvedba usposabljanj,
- pridobivanje dodatnih znanj in veščin s področja vseživljenjske karijerne orientacije,
- razvoj in dvig kompetenc starejših zaposlenih,
- krepitev digitalnih kompetenc ter drugih ključnih veščin, potrebnih za delo v ZC in vrtnarski dejavnosti.



Ta sofinancirana sredstva pomembno razbremenijo podjetje ter omogočajo izvedbo ukrepov, ki bi jih VRTNARSTVO AŽ d. o. o. - ZC zaradi svoje narave sicer težje pokrilo iz lastnih prihodkov. Tako bo zaposlitveni center za celotno programsko obdobje ASI v upravljanje starejših zaposlenih investiralo najmanj _____ EUR (znesek določi podjetje glede na pogodbo, obseg financiranja in lastne zmogljivosti).

VRTNARSTVO AŽ d. o. o. - ZC zagotavlja trajnost ukrepov in stabilno podporo starejšim zaposlenim tudi po zaključku sofinanciranja.

Organizacijski vidik

V podjetju VRTNARSTVO AŽ d. o. o. - ZC bo uvajanje ukrepov potekalo tako, da bo čim manj posegalo v vsakodnevni delovni proces, ki je izrazito sezonsko obremenjen in odvisen od narave dela v vrtnarski dejavnosti. Aktivnosti bodo zato prilagojene specifičnim delovnim razmeram, vremenskim ciklom in terminskim obremenitvam zaposlenih. Pomembno je, da so pri tem aktivno vključeni tako vodstvo kot tudi zaposleni, saj je za uspešno izvajanje večine ukrepov ključna njihova pripravljenost, sodelovanje in odprt odnos do sprememb.

Uvajanje ukrepov bo potekalo postopoma, da se zaposleni lahko nanje prilagodijo in jih sprejmejo kot naraven del organizacijske kulture. Poseben poudarek bo namenjen temu, da ukrepi ne predstavljajo dodatnega bremena, temveč podporo zaposlenim – pri ohranjanju zdravja, učinkovitosti, delovne motivacije in boljšega počutja. Po implementaciji bo podjetje redno spremljalo rezultate ter presojalo, ali so potrebne prilagoditve, nadgradnje ali katerega od ukrepov morda ni smiselno nadaljevati. Prav tako bo VRTNARSTVO AŽ d. o. o. - ZC ukrepe po potrebi razširilo ali dopolnilo, če bodo okoliščine, potrebe zaposlenih ali zunanji pogoji to zahtevali.

Časovni vidik uvajanja ukrepov

Časovni načrt uvajanja ukrepov je oblikovan tako, da upošteva naravo dejavnosti vrtnarstva, kjer so delovne obremenitve izrazito odvisne od sezonskega ritma. Večina ukrepov bo uvedena v predvidenem obdobju, vendar z jasno zastavljenim postopnim uvajanjem, ki omogoča stabilno vključitev ukrepov v redni delovni proces in hkrati ne obremenjuje zaposlenih v najintenzivnejših delih leta.

Po uvedbi posameznih ukrepov bo podjetje spremljalo njihovo učinkovitost ter ocenilo, ali so dosegli želene rezultate. Na podlagi tega se bodo sprejemale odločitve o morebitnih spremembah, nadgradnjah ali ukinitvi ukrepov, ki se ne izkažejo za primerne. VRTNARSTVO AŽ d. o. o. - ZC si bo prizadevalo, da tudi v prihodnje uvaja dodatne ukrepe, kadar se bodo pokazale nove potrebe zaposlenih, ali ko bo to zahteval razvoj podjetja, tehnološki napredek ali spremembe v delovnih pogojih.

Potrditev strategije s strani vodstva in predstavitev strategije zaposlenim



Strategijo upravljanja starejših zaposlenih v podjetju VRTNARSTVO AŽ d.o.o. – ZC formalno sprejme in potrdi direktor podjetja, skladno s poslovnim načrtom ter strateškimi usmeritvami podjetja. Po potrditvi se strategija uradno vnese v notranje kadrovske in organizacijske dokumente, vključno z letnim kadrovskim načrtom, ter tako postane del standardnega poslovanja podjetja.

Direktor je po sprejetju strategije skupaj z mentorji o njeni vsebini seznanil vse zaposlene na krajšem predstavitvenem srečanju za zaposlene, kjer je predstavil ključne ukrepe, cilje in način izvajanja.

Strategija je pripravljena kot dokument srednjeročnega obdobja, njena izvedba pa bo potekala skladno z operativnimi potrebami podjetja. Podjetje bo strategijo redno spremljalo ter jo po potrebi posodabljal in prilagajalo novim potrebam zaposlenih, spremembam v delovnem procesu in rezultatom izvajanja ukrepov.