

Strategija za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih v podjetju Komunala Metlika d.o.o.

Številka dokumenta:

Metlika, marec 2020

1 Analiza obstoječega stanja na področju aktivnega staranja zaposlenih

1.1 Uvod

Leta 1959 je bila ustanovljena komunalna uprava, ki naj bi skrbela za vsa področja komunalne infrastrukture. Leta 1965 se je Komunalna uprava preoblikovala v Komunalno podjetje Metlika. Današnja organiziranost je podjetje doseglo v letu 1995, ko je bila z občinskim odlokom organiziranost prilagojena zahtevam Zakona o gospodarskih javnih službah. Podjetje je postalo družba z omejeno odgovornostjo v sto odstotni lasti občine Metlika. Poslanstvo podjetja Komunalna Metlika d.o.o. je zagotavljanje komunalnih storitev za občino Metlika.

Osnovne dejavnosti:

- oskrba s pitno vodo,
- zbiranje in prečiščevanje komunalne odpadne vode,
- zbiranje in odvoz odpadkov.

Ostale dejavnosti:

- vzdrževanje javne snage,
- vzdrževanje zunanjih površin in nasadov,
- vzdrževanje pokopališč in mrliških vežic,
- izvajanje zimske službe,
- vzdrževanje lokalnih cest in javnih poti,
- gradnja komunalne infrastrukture.

Demografska struktura podjetja v začetku leta 2020:

zaposleni	do 45 let	nad 45 let	skupaj
Moški	25	13	38
Ženske	3	2	5
Skupaj	28	15	43

1.2 Fizično okolje, intenzivnost dela in kognitivni dejavniki

Za potrebe analize obstoječega stanja na področju aktivnega staranja zaposlenih smo v podjetju izvedli raziskavo, katere namen je bil pridobiti celovito sliko o tem kako podjetje skrbi za aktivnos staranje delovne sile. Med starejšimi zaposlenimi smo izvedli anketo s pomočjo vprašalnika o ugotavljanju delovnih razmer v podjetju. Pri anketi je sodelovalo 15 sodelavcev, ki so bili vsi v času izvajanja raziskave stari nad 45 let. Rezultati raziskave so prikazani v nadaljevanju (povprečna ocena vseh udeležencev pri posameznem vprašanju).

Ali ste izpostavljeni naslednjim vplivom iz okolja/ dejavnostim (ocene od 1 – nikoli do 4 – vedno)?

- Vibracije, ki jih povzročajo orodja ali stroji 2,33
- Hrup 2,33
- Ekstremne temperature 2,20
- Vdihavanje dima, hlapov, snovi v prahu ali prahu 2,13
- Kemični izdelki in kemikalije 1,53
- Povprečje področja 2,11

Ali vaše delo vključuje (ocene od 1 – nikoli do 4 – vedno):

- Delo v zelo hitrem ritmu ali s kratkimi roki 2,67
- Neposredno delo z ljudmi (stranke, učenci, bolniki itd.) 3,27
- Utrujajoči ali boleči položaj 2,20
- Prenašanje in premikanje težkih bremen 1,60
- Ponavljajoči se gibi dlani ali rok 2,47
- Sedenje 2,93
- Učenje novih stvari 2,40
- Delo z namiznimi in prenosnimi računalniki, pametnimi telefoni itd. 2,67
- Reševanje zapletenih nalog ali nepredvidenih težav 2,80
- Možnost določanja ali spreminjanja vrstnega reda nalog, hitrosti, metod dela 2,60
- Povprečje področja 2,56

1.3 Delovni čas

Koliko ur na teden običajno delate v svoji glavni plačani zaposlitvi, kjer prejmete največ dohodkov (izberite en odgovor)?

- do 35 ur
- od 35 do 40 ur 87%
- več kot 40 ur 13%

Kolikokrat na mesec delate (ocene od 1 – nikoli do 5 – zelo pogosto):

- Več kot 10 ur na dan 1,93
- Ponoči 1,33
- Ob koncu tedna 2,20
- V izmenah 1,00
- V prostem času, da izpolnite delovne zahteve 2,00
- Povprečje področja 1,69

Kdo določa vašo ureditev delovnega časa (izberite en odgovor)?

- Podjetje, brez možnosti spremembe 67%
- Določam sam 13%
- Lahko določam sam v okviru določenih omejitev (npr. gibljiv delovni čas) 20%
- Lahko izbiram med več stalnimi delovnimi urniki, ki jih določi podjetje 0%

1.4 Družbeno okolje in možnosti za osebni razvoj

V kolikšni meri držijo naslednje trditve (ocene od 1 – sploh ne drži do 5 – povsem drži):

- | | |
|--|------|
| • Imam pomoč in podporo sodelavcev. | 4,07 |
| • Imam pomoč in podporo nadrejenih. | 4,20 |
| • Na delovnem mestu sem pravično obravnavan/-a. | 3,53 |
| • V podjetju vlada razumevanje za zasebno življenje. | 4,13 |
| • Jasno mi je, kaj se od mene pričakuje pri delu. | 4,20 |
| • Za doseganje zastavljenih ciljev imam ustrezna sredstva. | 4,20 |
| • Lahko si vzamem odmor, kadar si želim. | 3,87 |
| • V zadnjem letu sem se imel/a možnost veliko naučiti. | 3,80 |
| • V zadnjem letu sem imel/a v podjetju pogovor o mojem napredku. | 3,00 |
| • Menim, da sem glede na svoja prizadevanja in dosežke ustrezno plačan/-a. | 3,43 |
| • Imam prava znanja in spretnosti za opravljanje svojega dela. | 4,33 |
| • V zadnjih 12 mesecih sem delal/-a, ko sem bil/-a bolan/-a. | 2,71 |
| • Menim, da je zaradi dela ogroženo moje zdravje in varnost. | 2,00 |

Koliko dni ste bili v zadnjih 12 mesecih odsotni z dela zaradi zdravstvenih razlogov (izberite on odgovor)?

- | | |
|------------------|-----|
| • Nič dni | 73% |
| • Od 1 do 15 dni | 27% |
| • Več kot 15 dni | |

Ali bi bili pripravljene delati tudi po izpolnjenih pogojih za upokožitev (izberite en odgovor)?

- | | |
|--------------------------|-----|
| • Ne, zelo malo verjetno | 53% |
| • Ne, malo verjetno | 7% |
| • Da, verjetno | 40% |
| • Da, zelo verjetno | |

1.5 Ugotovitve raziskave

Raziskava fizičnih pogojev dela je pokazala, da zaposleni v podjetju delajo v relativno nenevarnem delovnem okolju (povprečna ocena vseh odgovorov v segmentu fizičnega okolja je bila 2,11). Obstaja edino majhno tveganje na področju vibracij in hrupa.

Na področju načina in intenzivnosti dela je povprečna ocena tveganja nekoliko višja (2,56). Pri tem področju izrazito izstopa specifična dela z ljudmi (3,27), poleg tega pa opažamo nadpovprečne ocene pri naslednjih specifičnih pogojih dela: sedeče delo (2,93); reševanje zapletenih nalog ali nepredvidenih težav (2,80); delo z namiznimi in prenosnimi računalniki, pametnimi telefoni (2,67); ter delo v zelo hitrem ritmu ali s kratkimi roki (2,67). Ugotovimo lahko, da so priložnosti na tem področju predvsem v izboljšanju komunikacije (še posebej med zaposlenimi in strankami), skrbi za fizično kondicijo zaradi sedečega dela in dela z računalniki, izboljšanju veččin reševanja kompleksnih problemov, ter na področju obvladovanja časa in obvladovanju stresa.

Na področju količine dela in dela izven delovnega časa je raziskava pokazala, da le 13% zaposlenih dela več kot 40 ur na teden. Prav tako je relativno nizka ocena pri dojemljanju dela izven običajnega delovnega časa (povprečje področja je 1,69).

Na področju družbenega okolja v podjetju lahko ugotovimo, da v podjetju vlada pozitivna klima. Iz sklopa vprašanj na področju družbenega okolja bi bilo smiselno izposaviti ocene pri vprašanih, ki so povezana z vlogo posameznika v kolektivnu. Pri teh vprašanih namreč povprečne ocene anketirancev odstopajo navzdol: na delovnem mestu sem pravično obravnavan/-a (povprečna ocena 3,53); v zadnjem letu sem imel/a v podjetju pogovor o mojem napredku (povprečna ocena 3,00); ter menim, da sem glede na svoja prizadevanja in dosežke ustrezno plačan/-a (povprečna ocena 3,43). Na osnovi teh rezultatov lahko ugotovimo, da ima podjetje nekaj rezerve na področju komuniciranja in vodenja (predvsem na področju komunikacije vodij s podrejenimi).

Glede na rezultate odgovorov na zadnji dve vprašanji lahko ugotovimo, da je delo v podjetju relativno varno, stabilno in stimulatívno (podjetje praktično nima daljših bolniških odsotnosti, in kar 40% anketirancev bi nadaljevalo delo tudi po izpolnitvi pogojev za upokožitev).

1.6 Obstoječe iniciative v podjetju na področju aktivnega staranja delovne sile

Podjetje se že nekaj časa zaveda, da so zaposleni največji kapital podjetja. In če želi dobro opravljati svoje poslanstvo, mora poskrbeti za dobro počutje in motivacijo zaposlenih. Zato se je podjetje v letu 2019 vključilo v program »Zdrav življenjski slog« v okviru projekta »Temeljne in poklicne kompetence 2018 – 2022 Pokolpje (nosilec projekta je bil ZIK Črnomelj). V okviru tega programa so v podjetju potekale številne aktivnosti na področju ozaveščanja in usposabljanja zaposlenih za vzdrževanje zdravega življenjskega sloga (glej prilogo 1). Aktivnosti so bile v glavnem povezane z ozaveščanjem zaposlenih za vzdrževanje zdravega življenjskega sloga.

2 Identifikacija potreb v podjetju na področju aktivnega staranja zaposlenih

Glede na analizo trenutnega stanja v podjetju ugotavljamo, da je potrebno za podporo pri aktivnem staranju delovne sile razvijati aktivnosti na naslednjih treh ključnih področjih:

- promocija zdravega načina življenja (v to kategorijo spadajo promocijske in izobraževalne delavnice iz obvladovanja stresa, ravnovesja med službenim in zasebnim življenjem, skrb za zdravo hrbtenico, tečaj varne vožnje,...);
- izboljšanje vodenja; usposabljanje na področju »mehkih« kompetenc za vodje (v to kategorijo spadajo izobraževalne delavnice iz vodenja, učinkovite komunikacije, reševanja problemov in vitke organizacije,...);
- dvig splošne klime; usposabljanje na področju interdisciplinarnih znanj namenjenih osebni rasti in razvoju (v to kategorijo spadajo delavnice iz področja motivacije, timskega dela, učinkovitega obvladovanja časa in motivacije,...).

Iz analize trenutnega stanja smo izluščili nabor indikatorjev za oceno stanja na zgoraj navedenih treh ključnih področjih aktivnega staranja zaposlenih:

Področje	Indikator	Izhodiščna vrednost
Promocija zdravega načina življenja	Bolniška odsotnost	8,16% ¹
	Število nesreč pri delu	0
	Število invalidskih upokojitev	0,5 ²
Izboljšanje vodenja	Dodana vrednost na zaposlenega	28.921 EUR
	Poznavanje tehnik reševanja problemov	NE
	Število nadur	1.745
Dvig splošne klime	Poznavanje ciljev podjetja	60%
	Število konfliktov med zaposlenimi	0
	Fluktuacija zaposlenih	9,3% ³

¹ V letu 2019 je bilo zabeleženih 2.832 ur bolniške odsotnosti v breme podjetja in 4.184 ur v breme zavoda.

² En delavec se je invalidsko upokojil za 4 ure od 23.6.2019.

³ V letu 2019 so odšli 4 delavci in 4 prišli, na dan 31.12.2019 je bilo zaposlenih 43 delavcev.

3 Identifikacija dejavnikov, ki v podjetju onemogočajo oziroma zavirajo uveljavljanje do starejših zaposlenih prijaznih ukrepov

Dejavniki, ki v podjetju onemogočajo oziroma zavirajo uveljavljanje do starejših zaposlenih prijaznih ukrepov so:

- tveganja na področju delovnih pogojev (npr. vibracije, ki jih povzročajo orodja ali stroji, hrup, ekstremne temperature, vdihavanje dima, hlapov, snovi v prahu ali prahu, kemični izdelki in kemikalije,...);
- narava dela (terensko delo, delo s strankami, delo v izmenah,...);
- pomanjkanje zavedanja zaposlenih o tem, da je vsak zase odgovoren, da poskrbi za kvaliteto življenja v vseh življenjskih obdobjih;
- izobrazbna struktura zaposlenih;
- kulturne značilnosti lokalnega okolja, v katerem podjetje deluje (majhen in relativno oddaljen kraj z relativno slabo mobilnostjo delovne sile, popoldanske aktivnosti zaposlenih,...).

4 Načrt programov/ukrepov za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih

Glede na zapisano ugotavljamo, da bi bilo potrebno za izboljšanje upravljanja starejših zaposlenih organizirati izobraževalni program z vsebinami iz 2. poglavja te strategije. Izobraževalni program bo sestavljen iz dveh delov: program za vodje in program za ostale starejše zaposlene.

Kvantitativni cilji programov za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih

Časovno obdobje:	1.4.2020 – 31.12.2020
Število izvedenih usposabljanj:	28
Število opravljenih pedagoških ur:	840
Število vključitev:	225

4.1 Izobraževalni program za vodje

Izobraževalni program za vodje bo vključeval 9 modulov (skupaj 56 pedagoških ur, PU):

- **Modul 1: Osebni cilji in poslanstvo** (1 PU) Udeleženci bodo spoznali kako uskladiti svoje osebne cilje s ciljem organizacije, kako definirati svoje poslanstvo in kako lahko to pomaga pri samomotivaciji.
- **Modul 1.2: Veščine vodenja 1** (dejavniki učinkovitega vodenja, ciljno vodenje) – 2 delavnici po 4 PU, prva delavnica namenjena teoriji in delu na konkretnih primerih, sledi domača naloga, druga delavnica namenjena refleksiji, diskusiji in izmenjavi izkušenj med udeleženci. V okviru modula bodo udeleženci spoznali 9 dejavnikov učinkovitega vodenja: samozaupanje, pozitivnost, čustvena inteligenca, postavljanje vizije, motiviranje sodelavcev, vodenje z zgledom, upravljanje učinkovitosti, razumevanje sodelavcev, skrb za razvoj sodelavcev. Spoznali bodo tudi praktične tehnike s pomočjo katerih lahko izboljšajo svoje kompetence na področju vseh devetih dejavnikov učinkovitega vodenja. Pri ciljnem vodenju bodo udeleženci spoznali kaj so kazalniki, kaj so cilji, kaj so SMART cilji in kako spremljati doseganje ciljev.
- **Modul 1.3: Veščine vodenja 2** (delegiranje, motivacija) – 2 delavnici po 4 PU, prva delavnica namenjena teoriji in delu na konkretnih primerih, sledi domača naloga, druga delavnica namenjena refleksiji, diskusiji in izmenjavi izkušenj med udeleženci. Pri delegiranju bodo udeleženci spoznali katere vrste nalog obstajajo, katere so najbolj tipične naloge, ki jih lahko delegiramo in principe učinkovitega delegiranja. Pri motivaciji bodo udeleženci spoznali principe in orodje za povečanje samo motivacije in motivacije sodelavcev: samozaupanje, pozitivna naravnost, osredotočenost in jasni cilji, motivirajoče okolje. Spoznali bodo tudi motivacijsko teorijo in nekatera najbolj pogosto uporabljena orodja za povečanje motivacije.
- **Modul 1.4: Veščine komuniciranja** (komunikacija, povratna informacija, obvladovanje konfliktov) – 2 delavnici po 4 PU, prva delavnica namenjena teoriji in delu na konkretnih primerih, sledi domača naloga, druga delavnica namenjena refleksiji, diskusiji in izmenjavi izkušenj med udeleženci. Pri komunikaciji bodo udeleženci spoznali kateri so osnovni elementi komunikacije, kateri so nezavedni vidiki komunikacije, kako aktivno poslušati, kako dajati konstruktivne povratne informacije ter kako konstruktivno obvladati konflikte v petih korakih.

- **Modul 1.5: Reševanje problemov** (sistematični pristop k reševanju problemov v osmih korakih po metodi Simplex) – 2 delavnici po 4 PU, prva delavnica namenjena teoriji in delu na konkretnih primerih, sledi domača naloga, druga delavnica namenjena refleksiji, diskusiji in izmenjavi izkušenj med udeleženci. Udeleženci bodo spoznali osem korakno metodo za sistematično reševanje problemov: iskanje problema, zbiranje podatkov, definicija problema, zbiranje idej, izbor in vrednotenje, načrtovanje, prodaja ideje, akcija. Pri vsakem od osmih korakov bodo predstavljene praktične tehnike za izvedbo posameznega koraka.
- **Modul 1.6: Vitka organizacija** – 2 delavnici po 4 PU, prva delavnica namenjena teoriji in delu na konkretnih primerih, sledi domača naloga, druga delavnica namenjena refleksiji, diskusiji in izmenjavi izkušenj med udeleženci. V okviru tega modula bodo udeleženci spoznali principe vitke organizacije in nekatera najbolj uporabljena »vitka« orodja za povečanje učinkovitosti delovnih procesov.
- **Modul 1.7: Obvladovanje stresa.** (4 PU) V okviru tega modula bodo udeleženci spoznali najbolj pogoste vzroke za nastanek stresa in praktične enostavne tehnike za učinkovito obvladovanje stresa v vsakodnevem življenju v službi in doma.
- **Modul 1.8: Učinkovito obvladovanje časa.** (2 delavnici po 4 PU) V okviru tega modula bodo udeleženci spoznali tehnike in metode za učinkovito obvladovanje časa, kar vpliva na zmanjšanje stresa, večjo osebno zadovoljstvo in večjo učinkovitost pri delu. Pogosti interes udeležencev takšnih delavnic je kako učinkovito izrabiti delovni čas - svojega in sodelavcev (prioritete in delegiranje / da ne narediš »vsega sam«).
- **Modul 9: Trening varne vožnje.** (3 PU) V okviru tega modula se bodo udeleženci na praktičen način naučili kako varno voziti v službenih in privatnih vozilih. Program varne vožnje oziroma trening za voznike se izvaja na suhi, mokri in spolzki podlagi, kar na varen, nazoren in učinkovit način ponazori situacije, ki se pogosto pripetijo tudi v vsakdanjem prometu. Temu so dodane tudi posebne vodne ovire, ki jih upravlja računalniško podprt sistem in na zelo realističen način prikažejo različne prometne situacije, kar je še posebej pomembno, da znamo nastalo prometno situacijo pravilno oceniti, jo predvideti in v njej pravilno ukrepati.

4.2 Izobraževalni program za ostale starejše zaposlene

Izobraževalni program za starejše zaposlene bo vključeval 9 modulov (skupaj 56 pedagoških ur, PU):

- **Modul 2.1: Osebni cilji in poslanstvo** (1 PU) Udeleženci bodo spoznali kako uskladiti svoje osebne cilje s ciljem organizacije, kako definirati svoje poslanstvo in kako lahko to pomaga pri samomotivaciji.
- **Modul 2.2: Sprostitvene tehnike za učinkovito obvladovanje stresa na delovnem mestu in doma.** (2 delavnici po 4 PU) Prva delavnica namenjena teoriji in delu na konkretnih primerih, sledi domača naloga, druga delavnica namenjena refleksiji, diskusiji in izmenjavi izkušenj med udeleženci. V okviru tega modula se bodo udeleženci naučili tehnik za obvladovanje čustev, za sprostitvev in boljše počutje.
- **Modul 2.3: Učinkovita komunikacija.** (2 delavnici po 4 PU) Prva delavnica namenjena teoriji in delu na konkretnih primerih, sledi domača naloga, druga delavnica namenjena refleksiji, diskusiji in izmenjavi izkušenj med udeleženci. V okviru tega modula se bodo udeleženci naučili kaj so elementi komunikacije, kako človek komunicira, kako daje povratne informacije in kako

učinkovito obvladuje konflikte. Kako sodelovati s težavnimi osebami - vodjo, stranko, sodelavcem.

- **Modul 2.4: Samomotivacija in motivacija.** (2 delavnici po 4 PU) Prva delavnica namenjena teoriji in delu na konkretnih primerih, sledi domača naloga, druga delavnica namenjena refleksiji, diskusiji in izmenjavi izkušenj med udeleženci. V okviru tega modula bodo udeleženci spoznali kaj je glavni vir motivacije ter kako povečati svojo motivacijo in motivacijo sodelavcev.
- **Modul 2.5: Timsko delo.** (2 delavnici po 4 PU) Prva delavnica namenjena teoriji in delu na konkretnih primerih, sledi domača naloga, druga delavnica namenjena refleksiji, diskusiji in izmenjavi izkušenj med udeleženci. V okviru tega modula bodo udeleženci spoznali kako izboljšati medsebojno sodelovanje med člani tima in s tem povečati učinkovitost delovnih procesov.
- **Modul 2.6: Ravnovesje med službo in zasebnim življenjem.** (2 delavnici po 4 PU). Na delavnici bodo udeleženci spoznali razliko med službenim in zasebnim življenjem. Spoznali bodo tudi novodobni pogled na službo, principe delovanja brez izčrpavanja za zagotovitev višje kakovosti življenja. Delavnica je praktično naravnana, zato je zaželeno aktivno sodelovanje udeležencev.
- **Modul 2.7: Zdrava hrbtenica.** (2 delavnici po 4 PU) V okviru tega modula bodo udeleženci spoznali tehnike in orodja za vzdrževanje zdrave hrbtenice, ki je temelj za dobro počutje in vitalnost celotnega telesnega in čustvenega ustroja človeka.
- **Modul 2.8: Vitalnost** (4 PU). V okviru tega modula bodo udeleženci spoznali principe za vitalno življenje. Principi vsebujejo skrb za prehrano, telesno kondicijo, čustveno stabilnost in duševno zdravje. Na delavnici bodo udeleženci spoznali konkretne nasvete za bolj uravnoteženo in vitalno življenje.
- **Modul 9: Trening varne vožnje.** (3 PU) V okviru tega modula se bodo udeleženci na praktičen način naučili kako varno voziti v službenih in privatnih vozilih. Program varne vožnje oziroma trening za voznike se izvaja na suhi, mokri in spolzki podlagi, kar na varen, nazoren in učinkovit način ponazori situacije, ki se pogosto pripetijo tudi v vsakdanjem prometu. Temu so dodane tudi posebne vodne ovire, ki jih upravlja računalniško podprt sistem in na zelo realističen način prikažejo različne prometne situacije, kar je še posebej pomembno, da znamo nastalo prometno situacijo pravilno oceniti, jo predvideti in v njej pravilno ukrepati.

Akcijski načrt za uvedbo do starejših zaposlenih prijaznih ukrepov

Področje izboljšave	Aktivnost	Namen	Nosilec, sodelujejo	Finančno vrednotenje	Merilo uspešnosti	Cilj 2020	Cilj 2021	Cilj 2022
Dvig splošne klime	Modul 1: Osební cilji in poslanstvo	Uskladiti poslanstvo in pričakovanja zaposlenih poslanstvom podjetja	Direktor, vsi zaposleni nad 45 let	430 EUR	Poznavanje ciljev podjetja	80%	90%	10%
Izboljšanje vodenja	Modul 1.2 in 1.3: Veščine vodenja	Izboljšanje učinkovitosti vodij	Zunanji izvajalec, vsi vodje	3.360 EUR	Dodana vrednost na zaposlenega	+5% glede na 2019	+10% glede na 2019	+15% glede na 2019
Izboljšanje vodenja	Modul 1.4: Veščine komuniciranja	Izboljšanje odnosov med zaposlenimi	Zunanji izvajalec, vsi vodje	1.680 EUR	Število konfliktov med zaposlenimi	0	0	0
Izboljšanje vodenja	Modul 1.5: Reševanje problemov	Osvojiti tehnike reševanja kompleksnih problemov	Zunanji izvajalec, vsi vodje	1.680 EUR	Poznavanje tehnik reševanja problemov	DA	DA	DA
Izboljšanje vodenja	Modul 1.6: Vitka organizacija	Spoznati principe vitke organizacije in njihova uvedba v prakso	Zunanji izvajalec, vsi vodje	1.680 EUR	Dodana vrednost na zaposlenega	+5% glede na 2019	+10% glede na 2019	+15% glede na 2019
Promocija zdravega načina življenja	Modul 1.7: Obvladovanje stresa	Osvojiti tehnike obvladovanja stresa	Zunanji izvajalec, vsi vodje	840 EUR	Bolniška odsotnost	-10% glede na 2019	-15% glede na 2019	-20% glede na 2019
Promocija zdravega načina življenja	Modul 1.8: Učinkovito obvladovanje časa	Izboljšati produktivnost in organizacijo	Zunanji izvajalec, vsi vodje	1.680 EUR	Število nadur	-10% glede na 2019	-15% glede na 2019	-20% glede na 2019
Dvig splošne klime	Modul 9: Trening varne vožnje	Zmanjšati možnost za nesreče pri delu	Zunanji izvajalec, vsi zaposleni nad 45 let	1.350 EUR	Število nesreč pri delu	0	0	0
Promocija zdravega načina življenja	Modul 2.2: Sprostitutvene tehnike za učinkovito obvladovanje stresa na delovnem mestu in doma	Izboljšati vitalnost zaposlenih in zmanjšati bolniško odsotnost	Zunanji izvajalec, zaposleni nad 45 let brez vodij	1.920 EUR	Bolniška odsotnost	-10% glede na 2019	-15% glede na 2019	-20% glede na 2019
Dvig splošne klime	Modul 2.3: Učinkovita komunikacija	Izboljšati odnose med zaposlenimi in posledično izboljšati splošno klimo v podjetju	Zunanji izvajalec, zaposleni nad 45 let brez vodij	1.920 EUR	Število konfliktov med zaposlenimi	0	0	0
Dvig splošne klime	Modul 2.4: Samomotivacija in motivacija	Izboljšati klimo in zmanjšati fluktuacijo	Zunanji izvajalec, zaposleni nad 45 let brez vodij	1.920 EUR	Fluktuacija zaposlenih	-10% glede na 2019	-15% glede na 2019	-20% glede na 2019

Dvig splošne klime	Modul 2.5: Timsko delo	Izboljšati odnose med zaposlenimi	Zunanji izvajalec, zaposleni nad 45 let brez vodij	1.920 EUR	Število konfliktov med zaposlenimi	0	0	0
Promocija zdravega načina življenja	Modul 2.6: Ravnovesje med službo in zasebnim življenjem	Izboljšati vitalnost starejših zaposlenih	Zunanji izvajalec, zaposleni nad 45 let brez vodij	1.920 EUR	Bolniška odsotnost	-10% glede na 2019	-15% glede na 2019	-20% glede na 2019
Promocija zdravega načina življenja	Modul 2.7: Zdrava hrbtenica	Izboljšati vitalnost starejših zaposlenih	Zunanji izvajalec, zaposleni nad 45 let brez vodij	1.920 EUR	Bolniška odsotnost	-10% glede na 2019	-15% glede na 2019	-20% glede na 2019
Promocija zdravega načina življenja	Modul 2.8: Vitalnost	Izboljšati vitalnost starejših zaposlenih	Zunanji izvajalec, zaposleni nad 45 let brez vodij	960 EUR	Število invalidskih upokojitev	-10% glede na 2019	-15% glede na 2019	-20% glede na 2019