

Tjaša Mlakar

Prilagajanje podjetij na staranje zaposlenih

POVZETEK

V Sloveniji in drugod se povečuje delež starejšega prebivalstva. Zaradi demografskih sprememb bo zmanjšana ponudba delovne sile. Evropska delovna sila bo zato starejša kot kadarkoli prej. V številnih državah bo delež starejših delavcev narasel na 30 % ali več delovno sposobnega prebivalstva. Delovna sila bo postajala vedno bolj generacijsko raznolika, zato bo potrebno dobro medgeneracijsko sodelovanje za zmanjševanje napatosti in za dobro razumevanje med različnimi generacijami zaposlenih. Organizacije bodo lahko spodbujale generacijsko raznolikost z vpeljevanjem programov in usmeritev, ki podpirajo rast in razvoj zaposlenih. Podjetja so se v zadnjih treh desetletjih začela zavedati potrebe po prilagoditvi na staranje delovne sile, zato so nekatere njihove strategije še posebej usmerjene na starejše delavce. Organizacije uporabljajo tri glavne strategije: prilagoditvene prakse, razvojne prakse in ponujanje izhoda do upokojitve. Prilagoditvene prakse obsegajo delovne ukrepe, ki nadomeščajo morebitni upad fizičnih in kognitivnih sposobnosti pri procesu staranja. Razvojne prakse so ukrepi, katerih cilj je povečanje produktivne zmogljivosti starejših delavcev. Tretja glavna uporabljena strategija v organizacijah je ponujanje izhodnih možnosti za starejše delavce. Starejšim delavcem zgodnji ukrepi upokojevanja omogočajo, da se upokojijo v celoti ali delno in v tem času prevzamejo prehodno obliko zaposlitve.

Ključne besede: staranje delovne sile, starejši delavci, organizacija, prilagoditvene prakse, razvojne prakse, ponujanje izhoda do upokojitve

AVTORICA: Tjaša Mlakar je univerzitetna diplomirana psihologinja. Od diplome s področja odnosov med vnuki in starimi starši se raziskovalno, akcijsko-razvojno in s prostovoljskim delom posveča gerontologiji in medgeneracijskemu sožitju.

ABSTRACT

Adapting to an aging population in the workplace

In Slovenia, similar to the other European countries, the proportion of elderly is increasing rapidly. These demographic changes have an impact on reducing the workforce, which will be in Europe older than ever before. In many countries, the share of older workers in the total working-age population will rise by 30 % or more. Workforce will express even greater generational diversity, thus good intergenerational cooperation for enhancing good communication and reducing tensions among different generation will be even more important. Organizations will be able to promote generational diversity through the implementation of programs and policies that support the growth and development of their employees. In the last three decades, companies have already realized the need for adaptation to an aging workforce. Some of their strategies are specially focused on older workers. Organizations use three main strategies: accommodation practices, development practices and early retirement. Accommodation practices

consist of workplace measures that compensate for the possible age-related decline in the physical and cognitive capacities. Development practices are measures aiming at increasing the productive capacity of older workers. Finally, early retirement measures enable older workers to retire either fully or partially-by engaging in some of the forms of bridge employments.

Key words: aging workforce, older workers, organization, accommodation practices, development practices, early retirement.

***AUTHOR: Tjaša Mlakar** is a psychologist; she graduated with thesis about relationships between grandparents and grandchildren. Her work includes research, action-development and volunteer work in the field of gerontology and intergenerational relation.*

1 UVOD

V Sloveniji se povečuje delež starejšega prebivalstva. Število prebivalcev Slovenije se od osamosvojitve giblje okoli dveh milijonov, povečuje pa se delež starejših. Na to je vplivalo število rojstev, ki se je po letu 1992 znižalo in močno zmanjšalo naravni prirast. Na drugi strani se je pričakovano trajanje življenja povečevalo, delež starejših od 65 let se je namreč v letih od 1990 do 2015 povečal z 10,6 % na 17,9 %. Takšna gibanja kažejo, da v Sloveniji že poteka proces demografskega prehoda, ki bo v naslednjih letih še intenzivnejši.

Po projekcijah prebivalstva EUROPOP2013 bodo starejši leta 2060 tvorili skoraj tretjino prebivalcev. Leta 2060 naj bi v Sloveniji še vedno živelo okoli dva milijona prebivalcev, starostna sestava pa naj bi bila bistveno drugačna. Število prebivalcev v starostni skupini od 20 do 64 let naj bi se zmanjševalo, če ne bi prihajalo do priseljevanja. Leta 2060 bi jih bilo v tej starostni skupini kar pol milijona manj kot v letu 2013, s tem bi število mladih in starih presegllo število delovno sposobnih.

Zaradi demografskih sprememb bo zmanjšana ponudba delovne sile. Ocena demografskega učinka kaže, da bi do leta 2020 lahko prišlo do zmanjševanja aktivnega prebivalstva v povprečju za osem tisoč oseb na leto. To bo vplivalo tudi na nižjo gospodarsko rast. Rast aktivnega prebivalstva bo mogoča s povečanjem aktivnosti mladih, starejših in žensk.

Zdajšnje stanje glede stopnje aktivnosti odraslih je v Sloveniji med višjimi v EU, pri mladih in starejših pa sta stopnji podpovprečni. Aktivnost med odraslimi (30–54 let) je med najvišjimi v EU, k čemur znatno prispeva najvišja aktivnost žensk v EU. Delovna aktivnost med starejšimi (55–64 let) pa je med najnižjimi v EU, kar je predvsem odraz zgodnjega upokojevanja zaradi nizke zahtevane starosti ob doseganju polne pokojninske dobe in prenizkih spodbud za ostajanje v aktivnosti. K njej prispeva tudi: nerazvito upravljanje z različnimi starostnimi skupinami v podjetjih, neprilagajanje delovnih razmer starejši delovni sili ter politika zaposlovanja in izobraževanja, ki ne zagotavlja vseživljenjskega učenja starejših in večšin, ki so potrebne za zaposlenost v poznejših letih. Upravljanje z različnimi starostnimi skupinami (angl. age-management) je v naših podjetjih slabo razvito. Po izsledkih projekta *MEET Change* kar 42 % podjetij ne izvaja

dejavnosti za prilagajanje starajoči se delovni sili. Večji del slovenskih podjetij tudi ne razmišlja o ukrepih, s katerimi bi podaljševali delovno aktivnost starejših, ter ni zainteresiran za udejanjanje programov izpopolnjevanja starejših zaposlenih v kontekstu vseživljenjskega učenja in za udejanjanje programov, ki so usmerjeni v spreminjanje stališč in stereotipnih pogledov glede starejših zaposlenih in v promocijo strategij aktivnega staranja znotraj podjetja.

Staranje prebivalstva hkrati povečuje nujno po vključenosti odraslih (predvsem starejših), ki je pri nas relativno nizka, v vseživljenjsko učenje. Po raziskavi *EK11* pri nas dobre tri četrte anketirancev meni, da osebam, starim 55 let ali več, pogosto manjka večšin za delovno mesto. Enak delež jih meni, da je verjetnost, da bo posameznik izključen iz usposabljanja na delovnem mestu, večja, ko postane starejši. Oba deleža pa sta večja od povprečja EU (Umar, 2016).

Stopnja delovne aktivnosti pri starejših delavcih (55–64 let) se je v Evropski uniji kljub finančni in gospodarski krizi v letu 2014 zelo hitro višala. Stopnja delovne aktivnosti pri starejših delavcih je v EU leta 2014 dosegla 51,8 %, pri čemer se je vsako leto od leta 2002 do vključno leta 2014 povišala. Leta 2014 se je stopnja delovne aktivnosti pri starejših delavcih v 11 državah članicah EU gibala od 50 do 66 %, daleč najvišja pa je bila na Švedskem (74 %). Tudi v treh državah Efte, za katere so na voljo podatki, je bila stopnja delovne aktivnosti pri starejših delavcih visoka in je bila v vseh teh državah višja od 70 %, najvišja pa je bila na Islandiji, in sicer je znašala 83,6 %. Stopnja delovne aktivnosti pri starejših delavcih je bila razmeroma visoka tudi na Japonskem in v Združenih državah Amerike, vendar je bila v zadnjih letih malce nižja. V Sloveniji se je od začetka krize (od leta 2008) zvišala stopnja delovne aktivnosti starejših z 32,8 % v letu 2008 na 33,5 % v letu 2013, predvsem zaradi zvišanja stopnje delovne aktivnosti starejših žensk (posledica pokojninske zakonodaje in postopnega višanja upokojitvene starosti žensk). Kljub temu je bila stopnja delovne aktivnosti starejših v drugem četrtletju 2013 najnižja v EU (Eurostat, 2015).

Napovedi kažejo, da se bo delež starejših delavcev v prihodnjih desetletjih še povečal. Trendi delovno sposobnega prebivalstva v EU kažejo, da se bo starostna skupina 55–64 let med letoma 2010 in 2030 povečala za približno 16,2 % (9,9 milijona). V vseh drugih starostnih skupinah je opazen trend zmanjševanja, in sicer s 5,4 % (starostna skupina 40–54 let) na 14,9 % (starostna skupina 25–39 let). Ta izrazita demografska sprememba je posledica daljše pričakovane življenjske dobe in nižje stopnje rodnosti. Evropska delovna sila bo zato starejša kot kadarkoli prej. V številnih državah bo delež starejših delavcev narasel na 30 % ali več delovno sposobnega prebivalstva (Ilmarinen, 2012).

2 SODELOVANJE MED STAREJŠIMI IN MLAJŠIMI NA DELOVNEM MESTU

V sodobni zgodovini se bo prvič zgodilo, da bodo med zaposlenimi štiri generacije: tradicionalisti (rojeni pred letom 1945), generacija baby boom (rojeni med letoma 1946 in 1964), generacija X (rojeni med letoma 1965 in 1980) in generacija Y (rojeni po letu 1980). Različne generacije lahko v delovno okolje prinesejo različne vrednote,

prepričanja in pričakovanja. Imajo različne prioritete, stališča, komunikacijske sloge in načine za sodelovanje z vrstniki. Drugače si oblikujejo delo, kar vpliva na uspešnost in kulturo organizacije. Neupoštevanje teh razlik lahko organizaciji škodi. Voditelj, ki izkoristi te razlike, lahko ustvari dinamično in zainteresirano delovno okolje. Vodjem bo izkoriščanje teh razlik prineslo konkurenčno prednost pri privabljanju in ohranjanju produktivnih zaposlenih, tudi pri pomanjkanju delovne sile.

Delovna sila bo postajala vedno bolj generacijsko raznolika. Generacija Y počasi vstopa na trg delovne sile in bo do leta 2020 predvidoma obsegala 50 % delovne sile, generacija X širi svojo kariero v več smeri, baby boom generacija pa na delovnih mestih zapolnjuje vodilne vloge in se bliža upokojitvi. Generacija Y ima zaradi recesije v letu 2008 manjše možnosti za zaposlitev, kot sta jih imeli generaciji X in baby boom v njihovih letih. Baby boom generacija odlaša z upokojitvijo in dela dlje. Večina tradicionalistov se je že upokojila, le okoli 5 % ali manj jih je aktivnih na trgu delovne sile.

Raziskava *Lee Hecht Harrison* je pokazala, da več kot 60 % delodajalcev zaznava napetost med različnimi generacijami zaposlenih. Napetost med generacijami je posledica različnih zgodovinskih izkušenj in stališč. Na generacije so vplivali enaki dejavniki, vendar je vsaka generacija te dejavnike različno doživela. Glede na to, kako generacije izkusijo različne dogodke, se kaže vpliv na dojetanje opravljanja delovnih nalog, izvedbe projekta in strokovnega razvoja ter zavezanosti in pripadnosti podjetju. Skupine se lahko razlikujejo glede na komunikacijske sloge, odnos do hierarhije organizacije, cenjenje časa na delovnem mestu in glede na to, kako se soočijo z obsegom dela (*American Hospital Association*, 2014). Po tej raziskavi povzemamo značilnosti generacij in napotke za prilagajanje podjetij na delovno sodelovanje generacij.

Prvi korak k boljšemu sodelovanju med generacijami je poznavanje značilnosti vsake od njih. **Generacija Y** je izbirčna glede dela in se kljub recesiji (leta 2008) ne bo zaposlila le zato, da bi imela službo. Raziskava, izvedena leta 2013, kaže, da bi le 26 % posameznikov te generacije ostalo pri trenutnem delodajalcu, 55 % posameznikov pa vidi sedanje delodajalce kot začasno ali odskočno desko v svoji karieri. Obvladanje tehnologije se jim zdi nekaj naravnega; odraščali so z računalniki in uporabljali so internet večino svojega življenja. Prav tako jih večina dnevno uporablja družbena omrežja. Nacionalna raziskava o zdravju kaže, da 40 % posameznikov iz generacije Y meni, da bi morali v službi napredovati vsaki dve leti, ne glede na delovno uspešnost. Da bi bili v karieri delovno uspešnejši, si želijo mentorstva. Menedžerji in supervizorji lahko povečujejo njihovo produktivnost z združevanjem dnevnih in tedenskih izzivov s stalnimi povratnimi informacijami in priznanji za sodelovanje med zaposlenimi.

Za **generacijo X** je značilno, da so se kot otroci vračali iz šole v prazen dom, ker so bili njihovi starši še vedno v službi. Ko so bili sami doma, so skrbeli tudi za svoje brate in sestre. Rezultat tega je bil, da so odrasli v samostojne osebe. Ta generacija si je ustvarjala premoženje, kar je bilo prekinjeno leta 2008, v času recesije, ko je izgubila v povprečju 45 % premoženja. Iz generacije X bo okoli 77 % posameznikov želelo opravljati delo pri delodajalcih, ki jim ponujajo povečano intelektualno stimulacijo. Menedžerji in supervizorji morajo tej generaciji za spodbudo predstavljati nove, zahtevne projekte in ji nuditi takojšnjo, premišljeno povratno informacijo, saj želi pridobiti

nove spretnosti in napredovati v karieri. Na delovnem mestu ceni prilagodljivost in svobodo. Generacija X je živel v času, ko je korporacijam šlo slabo in so odpuščale zaposlene, zato so posamezniki do institucij nezaupljivi in previdni pri vlaganju v odnose s svojimi delodajalci.

Baby boom generacija je v času recesije po letu 2008 izgubila 25 % svojih prihrankov, kar je imelo škodljiv učinek na njihove upokojitvene račune. Rezultat tega je, da ostaja ta generacija na trgu delovne sile dlje časa kot prejšnja generacija. To skupino lahko delodajalci pritegnejo in motivirajo z dobro usmerjenim upokojitvenim načrtom, z zdravstvenim zavarovanjem, s prilagojenim delovnim časom in z več dnevi dopusta. Za to generacijo so značilne: močna delovna etika, odlične komunikacijske spretnosti in čustvena zrelost. Prav tako so zvesti in predani svoji organizaciji in strokovnim dosežkom. Na delovnem mestu učinkovito komunicirajo v neformalnem okolju in se najbolje odzivajo na skupinskih sestankih ali na mestih, kjer se spodbuja odprt dialog. Na vodilnih delovnih mestih je trenutno največ posameznikov iz baby boom generacije, torej vodijo več generacij. Njihov stil vodenja je precej avtoritativen. K motiviranju generacij X in Y pristopajo spodbudno in podporno.

Tradicionalisti so odraščali v času vojne in povojnega obdobja. Starejši med njimi so kot otroci še spremljali, kako se njihovi starši borijo za preživetje v času velike depresije v 30. letih 20. stoletja. Živel so v pomanjkanju in se prilagajali nanj, kar je vodilo v finančno preudarnost; cenijo tudi varnost zaposlitve. Večina moških iz generacije tradicionalistov je služila vojaški rok, zato ni presenetljivo, da imajo na delovnem mestu radi hierarhični stil vodenja (od zgoraj navzdol). Tradicionalisti prinašajo na delovno mesto institucionalne izkušnje in modrost. Z delovno etiko, opisano kot *napotki in nadzor*, ta generacija spoštuje hierarhično strukturo organizacije in sledi pravilom. Za spodbudo tradicionalistom bi vodje morali jasno izražati pravila in naloge v organizaciji. Ta skupina ima za razliko od drugih generacij raje pisno obliko komunikacije in ji komuniciranje z uporabo tehnologije ni prijetno. Tradicionalisti so zvesti svojim delodajalcem in svojo službo obravnavajo kot življenjsko kariero. Spoštujejo avtoriteto in sledijo pravilom vodstva. Ponosni so na strokovno znanje, ki so ga pridobili v času delovne dobe, in verjamejo, da se mora človek sam potruditi za napredovanje v karieri.

Baby boom generacija, ki se trenutno nahaja na vodilnih položajih v podjetjih in dela z različnimi generacijami, bo v naslednjem desetletju odšla s trga delovne sile (Blekesaune in Solem, 2005). Po njihovem odhodu bo večino te vrzeli zapolnila generacija Y, nekaj pa tudi generacija X. Generacija Y se bo povzpela tudi na vodilne položaje. Ko se bosta generaciji X in Y povzpeli na vodilne položaje, bodo morala podjetja uravnati in sploščiti svojo strukturo ter umakniti oddelčno in upravljalno hierarhijo. Generaciji X in Y, ki sodita v kategorijo bodočega vodstva in delovne sile, zaznavata hierarhijo v podjetju kot oviro za ustvarjalnost in inovativnost.

Vodje podjetij naj čim bolj spoznajo značilnosti vsake generacije, da lahko bolje izkoristijo prednosti zaposlenih ter učinkovito razdelijo naloge in projekte za optimalno izvedbo in rezultate. Tradicionalisti in baby boom generacija imajo več let strokovnih izkušenj in močno mrežo povezav z drugimi. Generaciji X in Y sta tehnološko usposobljeni in imata višjo stopnjo izobrazbe.

Izgradnja močnih temeljev je ključna za ustvarjanje trajne prihodnosti vsake generacije. Organizacije morajo sprejeti in spodbujati generacijsko raznolikost z vpeljevanjem programov in usmeritev, ki podpirajo rast in razvoj zaposlenih. Medgeneracijske spretnosti se pridobivajo z zaposlovanjem različnih generacij v podjetju in s prilagajanjem sporočanja svojega poslanstva in vrednot, ki privablja različne generacije.

Vodstvo bi za ustvarjanje konkurenčne prednosti moralo razvijati kulturo, ki podpira in spodbuja medgeneracijsko sodelovanje. Potrebna bi bila uporaba naslednjih treh medgeneracijskih menedžerskih strategij: grajenje močnih generacijskih temeljev, ustvarjanje učinkovitih medgeneracijskih praks in razvijanje generacijskih kompetenc. Strategije vplivajo ena na drugo in morajo delovati usklajeno. Vodje morajo za izgradnjo potrebnih temeljev razumeti delovne profile svojih zaposlenih ter razviti programe in usmeritve za pridobivanje in ohranjanje različnih generacij zaposlenih. Ko je to opredeljeno, morajo vodje prilagoditi svoje menedžerske in komunikacijske sloge za učinkovito odkrivanje in spodbujanje prednosti različnih generacij. Po opredelitvi generacijskih prednosti in z razvijanjem praks za njihovo spodbudo vodje zaposlene spodbujajo in kažejo razumevanje za celotno delovno silo. To pozitivno vpliva na ohranitev in pridobivanje programov in usmeritev. Od navedenih priporočenih strategij je pomembno, da vsaka organizacija:

- izvaja medgeneracijske ocene za določitev profilov zaposlenih v organizaciji in razvije celovit načrt;
- izvaja ciljno usmerjeno zaposlovanje, stremi k ohranitvi dela zaposlenih in uspešno načrtuje prihodnje strategije;
- razvija prilagojene komunikacijske strategije, ki prispevajo k razumevanju generacij.

Vodje lahko za boljši izkoristek delovne sile povečajo razumevanje za vsako generacijo in omilijo generacijske napetosti na delovnem mestu. Prav tako lahko prilagodijo komunikacijske sloge za vsako generacijo. En pristop ne more učinkovito motivirati vseh generacij. Tradicionalisti težko sprejemajo spremembe, generacija baby boom želi spoštovanje do znanja in izkušenj, generacija X si želi samostojnosti in fleksibilnosti, generacija Y pa si želi rednih povratnih informacij in poklicnega svetovanja.

Vsaka generacija pričakuje drugačna priznanja in pohvale. Tradicionalisti želijo biti pohvaljeni za njihov čas in predanost, baby boom generacija si želi prepoznavnosti in ugleda, generacija X daje prednost programom, ki jim pomagajo iskati ravnotežje med delom in prostim časom, generacija Y pa si želi možnosti kariernega razvoja.

Pristopi, ki jih lahko uporabijo, so: fleksibilen delovni čas, usmeritve in razvojni programi. Svet postaja vse bolj povezan med seboj. Mobilni telefoni in internet so izbrisali meje med delom in prostim časom, zato je težje doseči ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem. Vodje lahko to vprašanje rešijo s fleksibilnim delovnim časom.

Veliko usmeritev in razvojnih programov vključuje usmeritve, ki zaposlenim omogočajo kroženje po različnih oddelkih, na ta način namreč izvedo več o podjetju. Nekatera podjetja uporabljajo tudi različne igre, ki prispevajo k boljšemu zdravju in dobremu počutju zaposlenih.

Socialno interakcijo je potrebno spodbujati, saj povečuje sodelovanje na delovnem mestu. Organizacije bi morale spodbujati strategije, kot so medgeneracijsko povezovanje in druge razvojne možnosti, ki bi združevale vse zaposlene. Razumevanje različnih

prednosti vsake generacije pomaga pri zmanjševanju nesporazumov na delovnem mestu ali jih celo prepreči. Navajamo nekaj možnosti.

- **Medgeneracijsko usposabljanje.** Podjetja lahko zavzamejo aktivno vlogo pri izobraževanju zaposlenih o generacijskih razlikah za izboljšanje razumevanja, spoštovanja in produktivnosti med generacijami. Prav tako morajo vodje preprečevati generacijske nesporazume, h katerim vodijo razlike med skupinami.
- **Platforma socialnih medijev za udejstvovanje zaposlenih.** Vodje lahko vzpostavijo platforme za spodbujanje sodelovanja in deljenje informacij med zaposlenimi.
- **Vključevanje možnosti načrtovanja in odločanja.** Vodje lahko povečajo sodelovalno udeležbo z vključitvijo obrobni skupin pri povratnih informacijah, delovnem načrtovanju in odločanju. Prav tako lahko podjetja reorganizirajo odbore, da so v njih člani iz vsake generacije.
- **Uspešna načrtovalna strategija.** Pripravljanje naslednjih generacij na vodenje, preden bo prišlo do pomanjkanja kadra zaradi večjih generacij, ki se bodo upokojile. Učenje mora biti vključeno v dnevno delo, da lahko pride do učinkovitega transfera med znanjem in izkušnjami.

Medtem ko imajo vodje pomembno vlogo pri lažšanju generacijskih napetosti, imajo posamezni zaposleni nalogo razumevanja edinstvenih lastnosti vsake generacije. Izobraževanje in strokovno-razvojne dejavnosti so učinkoviti pri rušenju stereotipov in preprečevanju napetosti med generacijami. Izkušeni zaposleni lahko prenašajo spretnosti na mlajše zaposlene in obratno. Navajamo nekaj možnosti.

- **Učenje za razumevanje generacij.** Vsak zaposleni mora prepoznati značilnosti različnih generacij, še posebej kako zaznavajo in opravljajo svoje delo.
- **Sodelovanje v programu mentorstva.** Mentorstvo mlajšim omogoča razvijanje orodij za učinkovito delo z različnimi generacijami.
- **Izboljšanje generacijskih spretnosti in občutljivosti za različne generacije.** Vsaka generacija ima svoj slog komuniciranja, zato se zaposleni morajo naučiti teh razlik za učinkovito delo s sodelavci. Prav tako vsaka generacija prinaša svoje ideje za doseg ciljev na delovnem mestu.

3 PRILAGAJANJE ORGANIZACIJE NA STARANJE ZAPOSLENIH

Podjetja so se v zadnjih treh desetletjih začela zavedati potrebe po prilagoditvi na staranje delovne sile, zato so nekatere njihove strategije še posebej usmerjene na starejše delavce.

Različne discipline se osredotočajo na različne vidike izzivov, s katerimi se starejši delavci soočajo na delovnem mestu. Gerontološke in demografske študije ter študije o zdravju pri delu preučujejo potrebe in sposobnosti starejših delavcev. S tem znanjem se strategije kadrovske službe bolje prilagodijo potrebam starejših delavcev in zmanjšajo stopnjo stresa, ki lahko nastane pri razkoraku med spretnostmi, ki jih zahteva služba, in sposobnostmi uslužbenca. Študije poudarjajo pomembnost dolgoročnega vlaganja v človeški kapital, da se individualne sposobnosti delavca razvijajo in ohranjajo, povečata pa se produktivnost in motivacija (Van Dalen, Henkens in Wang, 2014).

Študije, ki se s celovitim pogledom osredotočajo na starostne usmeritve, pogosto uporabljajo metodo kvalitativne študije primerov in poizvedne ali fokusne skupine. Dobrih praks iz teh študij ni mogoče posplošiti na različne organizacije, saj je vsaka prilagojena za določeno podjetje in kulturno specifična. Prilagajanje organizacije na staranje zaposlenih je potrebno izvajati z različnimi ukrepi. Organizacije lahko spremenijo pogoje za zaposlitev za zapolnitev novih in vidnih potreb. To vključuje prilagodljive kompetence, da se podjetje uskladi z novimi potrebami prebivalstva. Nekatera delovna mesta je na primer potrebno preoblikovati v tehnološko naprednejša. Pri novo opredeljenih delovnih mestih pa lahko pride do prerazporeditve zaposlenih in njihovih vlog ter do drugačne strukture organizacije. Podjetja lahko s prilagajanjem na potrebe zaposlenih ustvarijo nove vloge in z njimi izpolnjujejo obseg dela. Delovna mesta, ki danes potrebujejo enega zaposlenega, bodo jutri na primer potrebovala dva in obratno (American Hospital Association, 2014).

Prakse upravljanja starosti na evropskih delovnih mestih kažejo, da organizacije s staranjem povezane zadeve obravnavajo bodisi z vidika *reševanja težav* bodisi *proaktivno*. Zaradi nizke stopnje ozaveščenosti o vprašanju staranja morajo podjetja reševati težave z omejenimi viri in z zmanjševanjem delovne obremenitve starejših delavcev (pristop reševanja težav). Proaktivna podjetja so na podlagi boljšega razumevanja starosti, ki je izziv ali priložnost, pripravljena krepiti posamezne vire in podpirati medgeneracijsko učenje. Upravljanje starosti v svoji najboljši obliki uporablja pristop življenjskega ciklusa in ustvarja enake možnosti za vse generacije (Ilmarinen, 2012).

Možnost delodajalcev, ki iščejo usmeritve za starejše delavce, je pogosto omejena z institucionalnimi značilnostmi, kot sta moč in vpliv sindikatov. Odzivi delodajalcev na staranje delovne sile lahko delujejo v dve smeri. Na eni strani lahko zaznavajo strukturo plač starejših delavcev in njihovo produktivnost kot ustaljeno prakso, zato vidijo edini način vzdrževanja organizacije v ponujanju izhodnih možnosti za starejše delavce. Druga možnost odziva delodajalcev je, da vlagajo v znanje in s tem posledično v produktivnost starejših delavcev. Namen tega je, da se produktivnost s staranjem zaposlenih v podjetju ne zmanjšuje (Van Dalen, Henkens in Wang, 2014).

Usmeritve za starejše delavce se v literaturi osredotočajo na značilnosti organizacije, zahteve delovnega mesta znotraj podjetja in urejanje omejitev za starejše delavce (Van Dalen, Henkens in Wang, 2014). Organizacije izvajajo številne usmeritve za povečanje sposobnosti starejših delavcev ali za njihovo odpuščanje. **Tri glavne uporabljene strategije so: prilagoditvene prakse, razvojne prakse in ponujanje izhoda do upokojitve.**

Prilagoditvene prakse obsegajo delovne ukrepe, ki nadomeščajo morebiten upad fizičnih in kognitivnih sposobnosti pri procesu staranja. Že narejene študije kažejo, da je odnos med starostjo in produktivnostjo na delovnem mestu raznolik. Pri tem obstajajo velike razlike med posamezniki, druge funkcije pa lahko ostajajo nespremenjene ali se celo izboljšajo. Več raziskav je pokazalo, da je mogoče spremeniti fizične in kognitivne spremembe, povezane s staranjem. Ukrepi, ki se uporabljajo za kompenzacijo staranja, ponavadi vključujejo zmanjšanje delovnih ur in delovne obremenitve starejših delavcev ter preprečevanje njihovega nadurnega delavnika in izmen delovnega časa (Van Dalen, Henkens in Wang, 2014).

Lahko izkoristijo tudi druge oblike dela, ki jim omogočajo postopen prehod od redne zaposlitve k dokončni upokojitvi. Organizacija in zaposleni se lahko dogovorijo za prehodno obliko zaposlitve, ki se lahko izvaja na različne načine – zaposlitev za polovični delovni čas, honorarno delo in drugo (Wang, Zhan, Liu in Shultz, 2008).

Razvojne prakse so ukrepi, katerih cilj je povečanje produktivne zmogljivosti starejših delavcev. Na nekaterih oddelkih sta seznanjanje in usposabljanje z najnovejšo tehnologijo ključnega pomena. Druga razvojna možnost je spodbujanje notranje zaposlitvene mobilnosti, ki omogoča, da organizacija obdrži sposobnosti svojih zaposlenih in uslužbencem pomaga priti na delovna mesta, na katerih lahko dosežejo najboljšo zmogljivost. Spodbujanje notranje mobilnosti zaposlenih je lažje v večjih organizacijah, v katerih lahko posnemajo notranji trg dela (Van Dalen, Henkens in Wang, 2014).

Slovenska raziskava (Zupančič, 2007) je pokazala, da so v našem prostoru prisotni stereotipi o usposabljanju starejših delavcev. Starejši delavci večkrat poročajo, da delodajalci prenehajo vlagati v njihov razvoj in izobraževanje ter da jim ne nudijo več izzivov na delovnem mestu. V nasprotju s tem je anketa iz leta 2011 pokazala, da se je v Sloveniji v starostni skupini od 50 do 69 let izobraževalo 24 % zaposlenih. V starostni skupini od 50 do 59 let je bilo v izobraževanje vključenih 32 % zaposlenih več kakor v starostni skupini od 60 do 69 let. Izobraževanje se s starostjo zaposlenih zmanjšuje, saj je bil delež tistih, ki so bili vključeni v izobraževanje, v starostni skupini od 30 do 49 let 41 % (Statistični urad Republike Slovenije – SURS, 2012). Ta izobraževanja so bila večinoma neformalna (delavnice, tečaji, usposabljanja itd.).

Podjetja, ki bi namenjala več sredstev ter bi razvijala možnosti za nadaljnji razvoj in izobraževanje starejših, bi s tem vplivala na povečanje deleža starejših zaposlenih, na njihovo delovno učinkovitost in na dohajanje mladega, tehnološko bolj podkovanega kadra. Slednje bi omogočalo boljši prenos znanja in hitrejši delovni proces. Ne nazadnje bi starejšim omogočili tudi lažji prehod in kasneje kvalitetnejše obdobje v sami upokojitvi (Delić, Kastelic, Kovačič in Udovič, 2014).

Organizacije lahko uvajajo različne dejavnosti (ki spadajo pod razvojne in prilagoditvene prakse), kot so organizacijske spodbude, s katerimi spodbujajo učinkovitost v poznem obdobju kariere. Navajajo naslednje spodbude (Brečko, 2006).

1. Razvijanje organizacije za načrtovanje kariere, ki posamezniku ponuja takšno vrsto dela in shemo napredovanja, da mu zagotovi občutek osebnostnega razvoja.
2. V obdobju pozne delovne kariere se posamezniku dodeli delo, ki ustreza njegovim izkušnjam.
3. Organizacije lahko vodijo fleksibilno kadrovsko politiko in se na ta način odzivajo na potrebe pozne kariere (npr. fleksibilen delovni čas).
4. Izvajanje predupokojitvenih programov, ki pripravljajo zaposlene na upokojitev.
5. Znotraj organizacije lahko poiščejo trenerje in svetovalce med zaposlenimi z daljšo delovno dobo ali med starejšimi zaposlenimi, saj imajo več življenjskih in delovnih izkušenj. Usposobijo jih v spretnostih izobraževanja in svetovanja in s tem poskrbijo za prenašanje znanja v organizaciji. Vlaganje je majhno, starejši pa se večinoma čutijo bolj motivirani, da lahko mlajšim zaposlenim predajajo znanje.

Tretja glavna uporabljena strategija v organizacijah je **ponujanje izhodnih možnosti** za starejše delavce. Starejšim delavcem zgodnji ukrepi upokojevanja omogočajo, da se upokojijo v celoti ali delno in v tem času prevzamejo prehodno obliko zaposlitve. Odpuščanje in upokojevanje starejših delavcev kaže na to, da korist zaradi njihovega obdržanja v organizaciji ne izravna stroškov njihovega zaposlovanja do konca kariere, ki se v večini držav konča pri 65 letih. Uporaba strukture plač, ki temelji na delovni dobi, je v povezavi z obvezno upokojitveno starostjo eden izmed razlogov za sprejetje proaktivnega pristopa k odpustitvi in zgodnjemu upokojevanju (Lazear, 1990). Pogodbe, ki uporabljajo strukture plač in temeljijo na delovni dobi, nakazujejo prerazporeditev dohodka od mlajših na starejše delavce. Starajoča delovna sila se nagiba k temu, da na tem področju poruši ravnotežje in s tem onemogoča organizaciji, da izpolnjuje svoje obljube. Drugi razlog, zakaj vodje raje uporabljajo zgodnje upokojitve, je, da je učenje nove tehnologije prevelik strošek in da se nanjo lažje navadijo mlajši delavci. Ponujanje izhodne rešitve z zgodnjim upokojevanjem je že mnogo let enostaven in dobro sprejet način. Spremembe v organizacijah so v zadnjem času postale strožje pri odpuščanju starejših delavcev (Van Dalen, Henkens in Wang, 2014).

Za zgodnejšo upokojitve se prej odloči oseba, ki mora oskrbovati ostarelega družinskega člana ali ima zagotovljeno socialno varnost in premoženje, kakor nekdo, ki tega nima (Ichimura idr., 2009). Zgodnejšo upokojitve po Raziskavi o zdravju, staranju in upokojevanju v Evropi (SHARE) (McFadden, 2009) spodbujajo slabe delovne razmere, pomemben dejavnik pa je tudi neravnotežje med vrednostjo vloženega dela in plačilom zanj. Zanimivi so tudi rezultati ankete EU-27 o zadovoljstvu zaposlenih, starih 50 let in več, z delovnim časom in delovnimi razmerami, ki kažejo, da je v EU-27 kar 84,4 % anketiranih zadovoljnih z delovnimi razmerami, v Sloveniji pa le 72,5 %. Več kot polovica anketiranih (56,7 %, v Sloveniji kar 62,9 %) se strinja z obstoječim številom delovnih ur, medtem ko bi v EU-27 skoraj tretjina anketiranih (32,0 %, v Sloveniji le 23,7 %) želela delati manj ur (European Commission, 2011; po Saražin Klemenčič, 2013). Pomemben je tudi podatek, da imajo starejši ljudje v EU-27, ki že izpolnjujejo pogoje za upokojitve, v primerjavi z mlajšimi za podobno delo pogosto višje dohodke, kar bi lahko bila spodbuda, da bi dlje ostali na trgu dela. Zadovoljstvo z delovnimi razmerami in višji dohodek naj bi ljudi spodbujala, da se ne bi odločali za zgodnje upokojevanje, ampak bi ostajali na trgu dela tudi še potem, ko so izpolnjeni zakonski pogoji za upokojitve.

Zadnje čase se v različnih organizacijah večkrat pojavljajo značilnosti **spoznavne ali kognitivne upokojitve**. Gre za pojav psihološkega odmika z delovnega mesta, ki se lahko začne že nekaj let pred dejansko upokojitvijo. Zaposleni se za zaključevanje kariere odločijo na spoznavni ravni, kljub temu da še nimajo izpolnjenih zakonskih pogojev za upokojitve. To se kaže kot zmanjšana dejavnost zaposlenih na delovnem mestu, slabša organizacija lastnega dela, večja odsotnost od dela ter odmik od stresnih situacij in konfliktov (Henkens in Lenders, 2010).

Pri reševanju problema staranja delovne sile je dobro pogledati **dobre prakse organizacij**, ki so se s tem problemom že soočile. Združenje delodajalcev Slovenije (2010; po Balažic, Čufer, Holsedl in Milekšič, 2014) je zbralo nekaj primerov dobre prakse

organizacij, ki se ukvarjajo s kadrovanjem starejših zaposlenih. Te organizacije so: IBM, Fosfa, Erste Bank Group in Vuje.

V organizaciji IBM na Madžarskem so oblikovali skupine, imenovane *generacijska raznolikost*. Delovne razmere so priredili tako, da kar najbolj ustrezajo starosti posameznega zaposlenega. Starejši zaposleni imajo tako možnosti dela od doma, prožnega delovnega časa in zaposlitve za polovični delovni čas. Obenem so jim ponujeni: različne zdravstvene storitve, obiski športnih vadb in različnih izobraževanj. Če želijo, lahko sodelujejo tudi pri uvajanju mladih sodelavcev. Tako se znanje prenaša s starejših na mlajše zaposlene in ostaja znotraj podjetja.

Znotraj organizacije Fosfa a. s. na Češkem so ustanovili Univerzo Fosfa. Študij na tej univerzi združuje razvoj poklicnih in osebnostnih kompetenc in znanj, poudarek pa je na reševanju določenih delovnih projektov. Strokovnjak za določeno področje najprej predstavi strokovno veščino, temu sledi predstavitev ustrezne osebnostne veščine. Urjenje v obeh veščinah je organizirano neposredno na delovnem mestu zaposlenih, ki sproti prejemajo povratne informacije. Vsak zaposleni ima svojega mentorja, zaposlenega iz višjega letnika. Univerza Fosfa je namenjena tudi starejšim zaposlenim.

V organizaciji Erste Bank Group v Avstriji so pripravili celostni program obravnave starejših zaposlenih. Vodje seznanijo z značilnostmi različnih generacij in na to temo pripravijo delavnice, na katerih spoznavajo različne načine vodenja zaposlenih različnih starosti. Uspešni vodje lahko po upokojitvi postanejo mentorji mlajšim zaposlenim. Podjetje svojim zaposlenim nudi tudi dodatna izobraževanja, ki jih prilagodijo glede na njihovo starost. Prav tako vsaka štiri leta organizirajo seminarje o osebnostnem razvoju, na vsaki dve leti pa preverijo zadovoljstvo zaposlenih. Na podlagi tega oblikujejo delavnice, na katerih obravnavajo teme, kot so motivacija, ustvarjanje ugodnega delovnega okolja, obvladovanje stresa, tehnike sproščanja ... Z rotacijo delovnih mest ohranjajo prožnost in motivacijo zaposlenih.

Kot četrto organizacijo je Združenje delodajalcev Slovenije (2010) navedlo podjetje Vuje a. s. na Slovaškem, kjer se spopadajo s primanjkljajem mlajšega kvalificiranega kadra (povprečna starost trenutnega kadra je 46 let), zato svoje že upokojene zaposlene spodbujajo, da ostanejo vključeni v delovni postopek tudi po uradni upokojitvi. Najamejo jih kot svetovalce, mentorje ali strokovnjake za različne projekte tako na Slovaškem kot v tujini.

V Sloveniji so opravili kvalitativno raziskavo o primerih dobrih organizacijskih praks na področju starejših zaposlenih (Balažič, Čufer, Holsedl in Milekšič, 2012a; Balažič, Čufer, Holsedl in Milekšič, 2014). Večina sodelujočih v raziskavi je mnenja, da se premalo govori o zaključevanju kariere, saj se organizacije veliko bolj usmerjajo v načrtovanje aktivne dobe mlajših zaposlenih. Po mnenju zaposlenih se težave ob upokojevanju (npr. dolgčas, osamljenost, zaskrbljenost zaradi zdravstvenega in finančnega stanja v prihodnosti, občutek razvrednotenja ...) lahko pojavijo ali pa tudi ne, saj nanje vpliva veliko različnih dejavnikov, med katerimi je najpomembnejša osebna pripravljenost na zaključek kariere.

Po tej raziskavi so starejši zaposleni ključni element za prenos znanja in izkušenj na mlajše zaposlene, zato jim organizacije skušajo biti na voljo ob morebitnem pojavljanju

težav pri upokojitvi. Kar 21 organizacij trdi, da so svojim zaposlenim pogosto ali vedno na voljo ob nastanku težav. Kot najpogostejšo pomoč navajajo pogovor in svetovanje. Prav tako se večinoma strinjajo, da bi vsaka organizacija potrebovala svetovalce, ki bi zaposlenim bili na voljo v primeru težav pri upokojevanju.

Raziskava je prav tako pokazala, da so nekatere organizacije pozitivno naravnane in odprte za različne ukrepe na področju kadrovanja in spodbujanja starejših zaposlenih. Priznavajo obstoj morebitnih težav pri upokojevanju in so se v večini primerov pripravljene z njimi spopasti, prav tako pa so pripravljene delovati preventivno, da do težav sploh ne bi prišlo. Zavedajo se, da staranje delovne sile v organizacije prinaša spremembe in s tem tudi morebitne ovire, vendar se s tem aktivno ne spopadajo. V raziskavi je kar tretjina organizacij navedla, da ne izvaja nobene dejavnosti, povezane s kadrovanjem starejših zaposlenih, preostale pa se problemu sicer posvečajo, a večinoma še precej pasivno.

Raziskava Kapitalske družbe (Kapitalska družba in Inštitut za management in organizacijo, 2008) je pokazala, da si 29 % slovenskih podjetij prizadeva zadržati starejše zaposlene in da za ta namen izvajajo različne ukrepe: prerazporeditev/prilagoditev delovnih mest, razbremenitev starejših delavcev (lažje delovne naloge), prilagoditev urnikov, skrb za izvajanje preventivnih zdravstvenih pregledov in dodatne finančne stimulacije. Kar 78 % podjetij pozna in uporablja generacijsko mešane ekipe zaposlenih, zlasti zaradi prenosa znanja s starejših na mlajše zaposlene, manj pa zaradi razbremenitve starejših delavcev.

Prej navedena slovenska raziskava Balažica in sodelavcev je zbrala predloge organizacij o tem, kakšni bi morali biti predupokojitveni programi, da bi se lahko v slovenskih organizacijah učinkovito izvajali. Večina odgovorov zajema naslednje štiri kategorije.

- Spodbujanje mentorstva, da bi bili *starejši zaposleni mentorji mlajšim kolegom, pomagali bi jih uvesti v delo, spoznati organizacijo in politiko podjetja ter s tem olajšati težak prehod s fakultet v podjetja*. Obenem nekatere organizacije izpostavljajo finančni in organizacijski problem spodbujanja mentorstva, npr. *da bi bila zadeva za delodajalce stimulatívna, bi bilo dobro ta program podpreti z davčnimi olajšavami/spodbudami za ohranitev starejših zaposlenih na mentorskih delovnih mestih, ki pa si jih podjetja zaradi ostre konkurence in pritiskov na stroške in produktivnost težko privoščijo*.
- Nekaterne organizacije menijo, da bi bilo dobro uvesti predupokojitvene programe, ki spodbujajo vključevanje v dejavnosti po upokojitvi in izobraževanje.
- Druge organizacije poudarjajo pomen svetovalne dejavnosti. Organizacija bi morala biti na voljo svojim zaposlenim za pogovor o upokojitvi.
- Organizacije se osredotočajo na predloge za prilagajanje delovnih mest starejšim zaposlenim (npr. *starejši zaposleni bi morali imeti prilagojene plane – kvantitativno manj kot na vrhuncu kariere, manj izobraževanja in več časa za posamezno opravljeno delo; krajši delovni čas nekaj let pred upokojitvijo, mogoče drugačno – lažje delo, brez mobinga o možnosti izgube službe; smiselno bi bilo postopno privajanje na upokožitev, kar pomeni, da bi se starejše zaposlene počasi razbremenjevalo delovnih obveznosti*).

Inštitut Antona Trstenjaka za gerontologijo in medgeneracijsko sožitje je razvil in v praksi izvaja naslednje tri programe za reševanje problematike staranja delavcev: Tečaj za kakovostno življenje po upokojitvi, Tečaj za starejše zaposlene (usposabljanje starajočih se delavcev za sodelovanje z mlajšimi v kombinaciji s Tečajem za pripravo na življenje

po upokojitvi) in Tečaj za vse vrste vodstvenega kadra za ustvarjanje ugodnejših razmer za dobro medgeneracijsko sodelovanje zaposlenih (<http://www.inst-antonatrstenjaka.si/sozitie/projekti/1.html?sub=992>; Ramovš, 2012).

4 ZAKLJUČNE UGOTOVITVE

V Sloveniji bodo posledice demografskih gibanj, kot sta manjšanje števila rojstev in daljšanje življenjske dobe, v naslednjih desetletjih močno vplivale na vse prebivalce. Zaradi večjega števila starejših, daljše življenjske dobe in manjšega števila mlajših bo potrebno sprejeti več ukrepov in prilagoditev, da bomo zagotovili vzdržnost javnih financ. Ukrepi, o katerih se govori, so: reforma pokojninske in zdravstvene blagajne, ureditev dolgotrajne oskrbe, daljšanje delovne dobe, večja produktivnost zaposlenih ter priselitev in zaposlovanje migrantov. Predvsem pa bi bila potrebna večja informiranost javnosti o tem dogajanju, ki bi pomagala pri sprejemanju novih reform. Vse te spremembe bodo močno vplivale tudi na delovanje organizacij, ki se bodo soočile s precejšnjim povečanjem števila starejših zaposlenih, na trgu dela pa bo vse manj mlajših. V podjetjih bodo prvič v sodobni zgodovini med zaposlenimi štiri generacije, kar bo za vodje pomenilo velik izziv pri spodbujanju k dobremu sodelovanju med njimi. Zaradi večjega števila starejših bodo organizacije uvajale več prilagoditvenih ukrepov, ki nadomeščajo morebiten upad fizičnih in kognitivnih sposobnosti pri procesu staranja. Drugi ukrep bodo razvojne prakse, katerih cilj je povečanje produktivne zmogljivosti starejših delavcev. Tretja strategija, ki jo bodo uporabljale organizacije, bo ponujanje izhodnih možnosti za starejše delavce. Pri soočanju z izzivi staranja bodo organizacije uporabile še več načinov in dobrih praks, ki bodo znane v naslednjih desetletjih.

LITERATURA

- American Hospital Association, Committee on Performance Improvement. (2014). *Managing an intergenerational workforce: Strategies for health care transformation*. Chicago, IL: Health Research & Educational Trust. V: http://www.aha.org/content/14/managing_intergenerational_workforce.pdf (sprejem: 25. 5. 2016).
- Balažič, D., Čufer, U., Holsedl, A. in Milekšič, A. (2014). Ali obstajajo dobre prakse na področju predupokojitvenih programov? V: E. Boštjančič E. in L. Delić L. (ur.), *Zaključevanje kariere – od teorije k praksi* (str. 103–117). Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete.
- Blekesaune, M. in Solem, P. E. (2005). Working conditions and early retirement: A prospective study of retirement behavior. Norwegian Social Research, Oslo. *Research on aging*, 27(1), 3–30.
- Brečko, D. (2006). *Načrtovanje kariere kot dialog med organizacijo in posameznikom*. Ljubljana: Planet GV.
- Delić, L., Kastelic, T., Kovačič, J. in Udovič, T. (2014). Kakšna je vloga organizacije pri posameznikovem zaključevanju kariere? V: E. Boštjančič E. in L. Delić L. (ur.), *Zaključevanje kariere – od teorije k praksi* (str. 77–101). Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete.
- Eurostat (2015). *Statistika zaposlenosti*. V: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Employment_statistics/sl (sprejem: 7. 6. 2016).
- Henkens, K. in Lenders, M. (2010). Burnout and older workers's intention to retire. *International Journal of Manpower*, 31(3), 306–321. <http://www.inst-antonatrstenjaka.si/sozitie/projekti/1.html?sub=992> (sprejem: 25. 6. 2016).
- Ichimura, H., Hashimoto, H. in Shimizutani, S. (2009). *Japanese Study of Aging and Retirement*. V: <http://www.rieti.go.jp/en/projects/jstar/index.html> (sprejem: 17. 6. 2016)

- Ilmarinen, J. (2012). *Spodbujanje aktivnega staranja na delovnem mestu*. V: <https://osha.europa.eu/sl/tools-and-publications/publications/articles/promoting-active-ageing-in-the-workplace> (sprejem: 18. 5. 2016).
- Kapitalska družba in Inštitut za management in organizacijo (2008). *Odnos podjetij do starejših zaposlenih*. V: http://www.kapitalska-druzba.si/_files/655/Raziskava_odnos_podjetij_do_starej%C5%A1ih_zaposlenih_KAD.PDF (sprejem: 5. 6. 2016).
- Lazear, E. P. (1990). Adjusting to an aging labor force. In Wise, D. A. (Ed.). *Issues in the economics of aging* (str. 287–316). Chicago, IL: University of Chicago Press. V: <http://www.nber.org/chapters/c7121.pdf> (sprejem: 1. 6. 2016).
- McFadden, D. (2009). *SHARE – the Survey of Health, Ageing and Retirement in Europe*. V: http://www.share-project.org/fileadmin/SHARE_Brochure/share_broschuere_web_final.pdf (sprejem: 14. 6. 2016).
- Ramovš, J. (2012). *Za kakovostno staranje in lepše sožitje med generacijami*. Ljubljana: Inštitut Antona Trstenjaka za gerontologijo in medgeneracijsko sožitje.
- Saražin Klemenčič, K. (2013). Zgodnje upokojevanje. V: J. Ramovš (ur.), *Staranje v Sloveniji* (str. 167–178). Ljubljana: Inštitut Antona Trstenjaka.
- Statistični urad Republike Slovenije (2012). *Evropsko leto aktivnega staranja in solidarnosti med generacijami 2012*. V: <http://www.stat.si/StatWeb/glavnanavigacija/podatki/prikazistaronovico?IdNovice=5023> (sprejem: 5. 6. 2016).
- Urad RS za makroekonomske analize in razvoj (2016). *Demografske spremembe ter njihove ekonomske in socialne posledice*. V: http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/sporocila_za_javnost/2016/maj/Demografske_spremembe_UMAR_za_na_splet.pdf (sprejem: 11. 5. 2016).
- Van Dalen, H. P., Henkens, K., Wang, M. (2014). Recharging or Retiring Older Workers? Uncovering the Age-Based Strategies of European Employers. *The Gerontologist*, 0(0), 1–11. V: <http://gerontologist.oxfordjournals.org/content/early/2014/06/03/geront.gnu048.full.pdf+html> (sprejem: 18. 6. 2016).
- Wang, M., Zhan, Y., Liu, S. in Shultz, K. S. (2008). Antecedents of bridge employment: A longitudinal investigation. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 818–830.
- Združenje delodajalcev Slovenije (2010). *Staranje delovne sile – priložnost za podjetja*. V: www.zds.si/si/publikacije/520/d.1 (sprejem: 5. 6. 2016).

Kontaktne informacije:

Tjaša Mlakar

tjasa.mlakar@gmail.com