

## ZADOVOLJSTVO STAREJŠIH DELAVCEV PRI DELU KOT DEJAVNIK PODALJŠANJA ZAPOSLOTITVE V SLOVENIJI IN EU

### Older Workers' Job Satisfaction as a Factor in the Extension of Employment in Slovenia and the EU

*Aleksander Aristovnik*

*Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo  
aleksander.aristovnik@fu.uni-lj.si*

*Ksenja Jaklič*

*Magistrska študentka na Fakulteti za upravo Univerze v Ljubljani  
ksenja.jaklic@gmail.com*

#### **Izvleček**

Namen članka je ugotoviti, kakšno je zadovoljstvo starejših delavcev pri delu v Sloveniji v primerjavi z EU, analizirati njegove posamezne dimenzije, specifične glede na starost, spol, sektor dejavnosti in vrsto poklica ter ugotoviti, kaj ga najbolj determinira. V statistični analizi, v kateri so bili uporabljeni podatki Pete Eurofoundove raziskave o delovnih razmerah v Evropi iz leta 2010, ugotavljamo, da se Slovenija, ki je imela leta 2011 najnižjo stopnjo zaposlenosti starejših v EU, po stopnji zadovoljstva starejših delavcev pri delu med državami članicami uvršča na 15. mesto in zaostaja za povprečjem EU. Če so slovenski starejši delavci tako kot njihovi evropski kolegi najbolj zadovoljni s koristnostjo lastnega dela in najmanj z možnostmi za napredovanje, pa primerjava z drugimi državami članicami pokaže, da so relativno nezadovoljni z delovnimi pogoji, plačo in ustreznostjo motiviranja za zavzeto delo ter relativno zadovoljni s koristnostjo lastnega dela in s sodelavci. Stopnja zadovoljstva starejših delavcev pri delu najbolj determinira zadovoljstvo z ustreznostjo motiviranja za zavzeto delo.

**Ključne besede:** starejši delavci, zadovoljstvo pri delu, stopnja zaposlenosti, dejavniki spodbujanja podaljševanja delovne aktivnosti, delovni pogoji, Slovenija, EU

#### **Abstract**

The purpose of this article is to compare older workers' job satisfaction in Slovenia to that in the EU in order to analyse its various dimensions as well as specifics regarding age, gender, sector of activity, and type of occupation; it also seeks to identify what determines older workers' job satisfaction most. Using data from Eurofound's Fifth European Working Conditions survey in 2010, the statistical analysis indicates that Slovenia, which had the lowest employment rate of older people in the EU in 2011, ranks 15th among member states and below the EU average. Slovenia's older workers, like their European colleagues, are most satisfied with the recognition of job well done and least satisfied with the opportunities for promotion. Compared with other member states, Slovenia's older workers are relatively dissatisfied with their working conditions, salary, and adequacy of motivation for committed work while being relatively satisfied with the recognition of job well done and colleagues. Older workers' job satisfaction is mostly determined based on the adequacy of motivation for committed work.

**Key words:** older workers, job satisfaction, employment rate, factors promoting work life, working conditions, Slovenia, EU

Prejeto/Received:  
Marec 2013

Popravljeno/Revised:  
Junij 2013

Sprejeto/Accepted:  
Julij 2013

**NG**

*Naše gospodarstvo / Our Economy*  
Vol. 59, No. 5-6, 2013

pp. 35-48

DOI: 10.7549/ourecon.2013.5-6.04

UDK: 005.32:331.101.32-053.9

JEL: J28, I30, J30

## 1 Uvod

Zviševanje stopnje delovne aktivnosti starejših je odgovor držav na demografske izzive staranja prebivalstva v povezavi s staranjem in krčenjem delovne sile ter s pritiski na pokojninsko blagajno. Nova razvojna strategija EU za pametno, trajnostno in vključujočo rast (Europe 2020 – A strategy for smart, sustainable and inclusive growth; European Commission 2010) v odnosu do socialnih vprašanj poudarja pomen participacije prek dela kot nove vrednostne usmeritve in promovira koncept aktivnega staranja. Za izpolnitev strateškega cilja 75-odstotne stopnje zaposlenosti prebivalstva v starosti od 20 do 64 let pa bodo v starostni skupini starejših potrebne znatno višje stopnje zaposlenosti od trenutnih, kar še posebej velja za Slovenijo. Slovenija se namreč po podatkih za leto 2011 z 31,2-odstotno stopnjo zaposlenosti starejših (55–64) uvršča povsem na dno lestvice držav članic in krepko zaostaja za povprečjem EU27, ki je znašalo 47,4 %, pri čemer je v 11 državah ta delež višji kot 50 %, v najvišje uvrščeni Švedski pa znaša kar 72,3 %.

Zaostanek Slovenije lahko v veliki meri pojasnimo z zamudo pri izvedbi pokojninske reforme oz. z velikodušnostjo pokojninskega sistema, ki je veljal do konca leta 2012 in po katerem smo se v Sloveniji v povprečju upokojevali pri nižji starosti in tudi nižji od zakonsko določene. Ob podaljševanju delovne kariere in spodbujanju delovne aktivnosti starejših je treba zagotoviti tudi učinkovite ukrepe za odpravljanje ovir za njihovo aktivno participacijo na trgu dela, promovirati delovno zmožnost in razvijati zaposljivost. Položaj starejših delavcev na trgu dela se namreč oblikuje na podlagi dveh teoretičnih pristopov (Žnidaršič 2008) – s perspektive delodajalcev in s perspektive delojemalcev. Perspektiva prvih je zajeta v teoriji človeškega kapitala, po kateri so zaposleni proizvodni dejavnik, pri čemer delodajalci stremijo k zaposlovanju takšnih delavcev, ki bodo zanje vir konkurenčnih prednosti. Perspektiva starejših delavcev pa je zajeta v teoriji individualne izbire, po kateri se analizirajo procesi odločanja in dejavniki vpliva na odločitev starejšega delavca v zvezi z upokojitvijo oz. v zvezi s podaljševanjem delovnega življenja. Ko si prizadevamo zamakniti umik s trga dela v višjo starost, perspektiva starejših delavcev ni zanemarljiva. V članku tako analiziramo zadovoljstvo starejših delavcev pri delu v Sloveniji in EU kot dejavnika, ki lahko v kombinaciji z drugimi osebnimi in z delom povezanimi dejavniki vpliva na odlog upokojitve v okoliščinah, ko je upokojitve prepuščena prosti volji posameznika. V drugem poglavju so predstavljena teoretična in empirična izhodišča o zadovoljstvu pri delu kot dejavniku spodbujanja podaljševanja vključenosti starejših na trg dela, v tretjem raziskovalno vprašanje, hipoteze, metoda analize in vzorec, v četrtem poglavju rezultati empirične analize, v petem pa glavne ugotovitve in zaključki.

## 2 Teoretična in empirična izhodišča

Glavnina preteklih raziskav se je v analiziranju kompleksnosti odločanja med delom in upokojitvijo usmerila v

proučevanje dejavnikov, relevantnih za odločitev o upokojitvi, o dejavnikih, ki determinirajo odločitev posameznika, da podaljša obdobje delovne aktivnosti, pa je napisanega relativno malo. Malo je tudi organizacij, ki so implementirale posebne strategije za zadržanje starejših delavcev (Schramm 2006), kar bi lahko pojasnili s pomanjkljivim znanjem o primernih strategijah za starejše delavce nasploh. Odločitev o odlogu upokojitve je podobno kot odločitev o upokojitvi kompleksna in rezultat interakcije mnogih dejavnikov, med katerimi raziskave izpostavljajo (Davies in Cartwright 2011, Shacklock in Brunetto 2011) osebne dejavnike, in sicer dohodek oz. finančno stanje, zdravstveno stanje posameznika in družine, starost in psihološke dejavnike v povezavi z delom ter tudi pomen odnosa in pričakovanj, ki jih ima posameznik do upokojitve. Če je finančni razlog najpogostejši (Humphrey idr. 2003), ki ga ob izpolnjenem pogoju, da so zdravi, za podaljšanje delovne aktivnosti navajajo starejši delavci, velja potreba po osebni izpolnitvi z delom za drugi najpogostejše navedeni motiv. Želja po podaljševanju delovne aktivnosti je torej lahko povezana z naklonjenostjo oz. zaveznanostjo delu in s pomembnim, ki ga ima delo v življenju posameznika, pri čemer se odnos posameznika do dela oblikuje na podlagi njegove splošne naklonjenosti delu (Davies in Cartwright 2011) ter na podlagi zadovoljstva pri delu in pripadnosti organizaciji.

Zadovoljstvo pri delu ne velja za ključno determinanto časa dejanske upokojitve posameznika (Bechr idr. 2000, Marshall 2001), saj se mnogi upokojujejo neprostoovoljno in v povezavi z drugimi, od posameznika neodvisnimi dejavniki, npr. v povezavi z zdravjem, s presežki in odpusti, s skrbjo in nego družinskih članov ipd. V okoliščinah proste izbire med delom in upokojitvijo pa nekateri avtorji zadovoljstvo pri delu opredeljujejo kot enega ključnih dejavnikov spodbujanja podaljševanja delovne kariere (von Bonsdorff 2009) in kot dejavnik odloga upokojitve (Salvage idr. 2005). Visoka stopnja zadovoljstva pri delu je bila povezana z manjšo verjetnostjo za zgodnjo upokojitve (McGoldrick in Cooper 1990, Eckert in DeViney 1993), zmanjšanje zadovoljstva pri delu pa je bilo evidentirano med dejavniki spodbujanja upokojevanja (Klenke - Hamel in Mathieu 1990, Irving idr. 2005).

Zadovoljni zaposleni so bolj motivirani in dosegajo boljše delovne rezultate. Zaradi dokazanega vpliva zadovoljstva pri delu na delovni učinek organizacije merijo in spremljajo zadovoljstvo svojih zaposlenih pri delu in si prizadevajo za njegovo izboljšanje, pri čemer uporabljajo različne vprašalnike, ki so bili razviti za ta namen. Raziskave, ki so se v preteklosti ukvarjale z zadovoljstvom zaposlenih pri delu in starostjo, kažejo na pozitivno korelacijo med njima (Wright in Hamilton 1978, Mitchell idr. 1990). Starejši delavci so praviloma bolj zadovoljni s svojimi službami kot njihovi mlajši kolegi, kar je razumljivo, če izhajamo iz dejstva, da na zadovoljstvo pri delu ključno pozitivno vplivajo vsebina in zahtevnost dela (Janson in Martin 1982), varnost zaposlitve in plača. V večini raziskav o zadovoljstvu pri delu se avtorji ukvarjajo z analizo dejavnikov, ki determinirajo stopnjo zadovoljstva pri delu ne glede na starost, pri

čemer se pri merjenju zadovoljstva pri delu najpogosteje ugotavlja šest njegovih vidikov (Mitchell idr. 1990), in sicer zadovoljstvo z delom, plačo, napredovanjem, nadzorom, delovnimi pogoji in s sodelavci. Groot in Maassen van den Brinkova (1999) pa sta v svoji raziskavi pod drobnogled vzela prav zadovoljstvo pri delu starejših delavcev na Nizozemskem in ugotovila, da med starejšimi delavci na zadovoljstvo pri delu najbolj vpliva zadovoljstvo z vsebino dela, manjši vpliv pa imajo še zadovoljstvo s sodelavci in nadrejenimi, obseg dela in sheme ugodnejega upokojevanja.

### 3 Raziskovalno vprašanje, hipoteze, metoda analize in vzorec

Raziskovalno vprašanje, na katero odgovarjamo v članku, je: Kakšno je zadovoljstvo starejših delavcev pri delu v Sloveniji v primerjavi z EU? Temeljni namen raziskave je analiza zadovoljstva starejših delavcev v EU in Sloveniji. Gre za analizo posameznih dimenzij zadovoljstva starejših delavcev pri delu in izračun njegove stopnje, da bi ugotovili potencialni vpliv zadovoljstva pri delu na odločitev o odlogu upokojitve. Dodatna spodbuda za navedeno raziskavo so rezultati ankete Evropske komisije o aktivnem staranju iz leta 2011 (European Commission 2012), ki kažejo, da bi slovenski delavec v trenutni zaposlitvi v povprečju lahko vztrajal do 58,1 leta (najdlje samozaposleni – 60,9 leta, najmanj fizični delavci – 56,8 leta), kar je precej pod povprečjem EU27, kjer bi lahko delavci v povprečju opravljali delo v okviru trenutnih služb do 61,7 leta (najdlje samozaposleni – 64,9 leta, najmanj fizični delavci – 59,9 leta). Le 16 % slovenskih delavcev bi po izpolnitvi pogojev za upokojitve delalo še naprej (od tega 26 % samozaposlenih, 15 % vodilnih delavcev, 20 % pisarniških delavcev in 10 % fizičnih delavcev), v EU pa o vztrajanju na trgu dela po dopolnitvi starosti, pri kateri bodo upravičeni do pokojnine, razmišlja kar 33 % delavcev (od tega 46 % samozaposlenih, 37 % vodilnih delavcev, 29 % pisarniških delavcev in 28 % fizičnih delavcev). Namen raziskave pa je tudi v evropskem in slovenskem vzorcu proučiti, ali se stopnja zadovoljstva starejših delavcev pri delu razlikuje od stopnje v mlajših starostnih skupinah zaposlenih, ali se stopnja zadovoljstva pri delu v skupini starejših delavcev razlikuje glede na spol, sektor dejavnosti in vrsto poklica, ali se razlikuje v zasebnem in javnem sektorju in kaj jo najbolj determinira. Ugotovitve lahko pomagajo organizacijam pri oblikovanju ustreznih kadrovske politik za učinkovito upravljanje starajoče se delovne sile in zadržanje dragocenih starejših zaposlenih. Pomagajo lahko tudi vladajoči politiki pri odločanju o obilgatornih ukrepih za delodajalce, s katerimi naj bi dosegli višjo stopnjo delovne aktivnosti starejših.

Upošteva je izsledke dosedanjih raziskovanj in opredeljeni namen raziskovalnega dela, obsega raziskava preverjanje naslednjih hipotez:

- Zadovoljstvo starejših delavcev pri delu je v Sloveniji manjše kot v EU27.
- V EU27 in v Sloveniji obstajajo značilne razlike v zadovoljstvu pri delu med starostnimi skupinami delavcev.

- V EU27 in v Sloveniji obstajajo značilne razlike v zadovoljstvu starejših delavcev pri delu med moškimi in ženskami.
- V EU27 in v Sloveniji je zadovoljstvo pri delu starejših delavcev v storitvenem sektorju večje kot v industriji.
- V EU27 in v Sloveniji obstajajo značilne razlike v zadovoljstvu starejših delavcev pri delu glede na vrsto poklica.
- V EU27 in v Sloveniji je v javnem sektorju zadovoljstvo starejših delavcev pri delu večje kot v zasebnem sektorju.
- Jakost linearne povezanosti med zadovoljstvom starejših delavcev pri delu in njegovimi dimenzijami se značilno razlikuje.

Osnova za analizo zadovoljstva starejših delavcev pri delu v EU in Sloveniji so bili podatki ankete Pete raziskave Evropske fundacije za izboljšanje življenjskih in delovnih razmer (v nadaljevanju Eurofound) o delovnih razmerah v Evropi iz leta 2010. V anketi, ki jo Eurofound od leta 1990 izvaja vsakih pet let z namenom zagotavljanja kakovostnih informacij o življenjskih in delovnih pogojih v Evropi ter analiziranja dolgoročnih trendov in zajema 13 vsebinskih sklopov, je bilo vključenih skoraj 44.000 delavcev v 34 državah, in sicer v državah članicah, na Norveškem, Hrvaškem, v Makedoniji, Turčiji, Albaniji, Črni gori in na Kosovu, pri čemer je bilo v vsaki državi uporabljeno večstopenjsko stratificirano slučajno vzorčenje.

Vsebinski sklop zadovoljstva pri delu je bil na osnovi pregleda celotnega anketnega vprašalnika dopolnjen, upošteva je aktualno prakso merjenja in razpoložljive podatke. Zadovoljstvo zaposlenega pri delu opredeljuje na podlagi zadovoljstva z osmimi vidiki njegovega dela, in sicer zadovoljstva s priznavanjem dobro opravljenega dela, s koristnostjo lastnega dela, z delovnimi pogoji, s plačo, s sodelavci, z neposredno nadrejenimi, z ustreznostjo motiviranja za zavzeto delo in zadovoljstva z možnostmi za napredovanje. Povprečje povprečij osmih dimenzij določa stopnjo zadovoljstva pri delu na ravni države članice in EU27. Stališča anketirancev so podana oz. po potrebi prevedena v petstopenjsko ocenjevalno lestvico (od 1 do 5): 1 – zelo nezadovoljen, 2 – nezadovoljen, 3 – srednje zadovoljen, 4 – zadovoljen in 5 – zelo zadovoljen. Obravnavane dimenzije zadovoljstva so torej merjene na petstopenjski lestvici in jih zato uvrščamo med urejenostne (ordinalne) spremenljivke, vendar jim v naši analizi pripišemo lastnosti razmičnih (intervalnih) spremenljivk (predpostavljamo, da je oddaljenost med posameznimi ocenami za vse anketirance enaka).

V vzorec za analizo je bilo zajetih 10.642 anketirancev, anketirani pa so bili starejši delavci v starostni skupini od 50 do 64 let v EU. Struktura vzorca je prikazana v tabeli 1. Za analizo zadovoljstva pri delu glede na starost oz. za primerjavo zadovoljstva starejših delavcev pri delu z drugima dvema starostnima skupinama delavcev – pod 30 let in od 30 do 49 let – pa je bil uporabljen razširjeni vzorec, ki je

Tabela 1: Anketirani starejši delavci (50–64) v EU27 in v Sloveniji po spolu, sektorju dejavnosti in vrsti poklica

DRŽAVA	SPOL			SEKTOR DEJAVNOSTI			VRSTA POKLICA		
		N	%		N	%		N	%
EU27	moški	5325	50,0	industrija	4708	44,8	VKURAD	2631	24,8
	ženske	5317	50,0	storitve	5818	55,2	NKURAD	3976	37,6
							VKDEL	1665	15,7
							NKDEL	2315	21,9
SLOVENIJA	moški	174	46,6	industrija	197	52,8	VKURAD	88	23,6
	ženske	199	53,4	storitve	176	47,2	NKURAD	137	36,7
							VKDEL	79	21,2
							NKDEL	69	18,5

Legenda:

VKURAD – visoko kvalificirani uradniki

NKURAD – nizko kvalificirani uradniki

VKDEL – visoko kvalificirani delavci

NKDEL – nizko kvalificirani delavci

Vir: Peta Eurofoundova raziskava o delovnih razmerah v Evropi iz leta 2010

vklučeval skupaj 34.368 anketirancev iz 27 držav članic, od tega 1.383 slovenskih. Delavci, starejši od 64 let, so bili iz analize izločeni.

Za analizo zadovoljstva starejših delavcev pri delu v EU in Sloveniji so bile uporabljene statistične metode. Primarne podatke, zbrane z anketo, smo analizirali z aplikacijo SPSS Statistics 19. Analiza strukture podatkov, ki je obsegala izračun simetričnosti in sploščenosti porazdelitve podatkov za vseh osem spremenljivk – te predstavlja osem dimenzij zadovoljstva pri delu – in teste normalnosti porazdelitve, je sicer pokazala slabo prilagajanje normalni porazdelitvi. Podatki se pri vseh osmih spremenljivkah v evropskem in slovenskem vzorcu porazdeljujejo asimetrično v levo ali desno ter sploščeno ali koničasto, izračunana stopnja značilnosti, ki jo pokaže test normalnosti porazdelitve Kolmogorov-Smirnova, pa je v vseh primerih 0,000. Za preverjanje postavljenih hipotez so bili kljub temu na podlagi velikosti vzorca uporabljeni parametrični testi, ki veljajo za robustne tudi pri odklanjanju podatkov od normalne porazdelitve (Greene 2000). Izračunane so bile povprečne vrednosti osmih dimenzij zadovoljstva starejših delavcev pri delu po državah članicah in za EU27 ter stopnja njihovega zadovoljstva pri delu kot povprečje povprečij vseh osmih dimenzij. V okviru analize zadovoljstva pri delu glede na starost oz. starostno skupino je bila izvedena analiza značilnosti razlik med povprečnimi vrednostmi treh neodvisnih vzorcev (starostna skupina pod 30 let, od 30 do 49 let in od 50 do 64 let) s pomočjo testa ANOVA. Test ANOVA smo uporabili tudi za analiziranje značilnosti razlik med povprečnimi vrednostmi štirih poklicnih skupin (visoko kvalificirani uradniki, nizko kvalificirani uradniki, visoko kvalificirani delavci in nizko kvalificirani delavci) pri analizi zadovoljstva starejših delavcev pri delu glede na vrsto poklica. V obeh primerih je bila ob testu ANOVA izvedena tudi dodatna post hoc analiza s Tukeyjevo metodo za primerjavo povprečja vsake skupine s povprečji preosta-

lih. Za analizo zadovoljstva starejših delavcev pri delu glede na spol in glede na sektor dejavnosti (industrija, storitveni sektor) ter za primerjavo zadovoljstva starejših delavcev pri delu v zasebnem in javnem sektorju je bil uporabljen t-test za primerjavo dveh neodvisnih vzorcev in običajna stopnja značilnosti 0,05. Pri analizi jakosti linearne povezanosti med stopnjo zadovoljstva starejših delavcev pri delu in njegovimi posameznimi dimenzijami pa je bila v prvem koraku preverjena porazdelitev podatkov – izračunanih povprečij dimenzij in stopenj zadovoljstva starejših delavcev pri delu po državah članicah. Histogrami in izračunani koeficienti asimetrije in sploščenosti v vseh primerih pokažejo rahlo asimetrično ter sploščeno oz. koničasto porazdelitev, rezultati Shapiro-Wilkovega testa pa potrjujejo dobro prilagajanje normalni porazdelitvi, saj je izračunana stopnja značilnosti za vseh osem dimenzij in stopnjo zadovoljstva starejših delavcev pri delu večja od 0,05. To je izhodišče za korelacijsko analizo z uporabo Pearsonovega korelacijskega koeficienta v drugem koraku, ki ji je sledila še regresijska analiza.

#### 4 Rezultati empirične analize

Analiza zadovoljstva starejših delavcev pri delu je pokazala, da se zadovoljstvo teh delavcev med državami članicami razlikuje. Rezultati so predstavljeni v tabeli 2.

Primerjava izračunanih stopenj zadovoljstva starejših delavcev pri delu po državah članicah in za EU27 je prikazana na grafikonu 1.

Analiza je pokazala, da so pri delu najmanj zadovoljni starejši delavci v Litvi (3,36), najbolj pa njihovi kolegi na Malti (4,00). Slovenija se s stopnjo 3,61 med članicami uvršča na 15. mesto, pri čemer je slovenski starejši delavec v povprečju manj zadovoljen od evropskega, kar potrjuje prvo hipotezo raziskave. Stopnja zadovoljstva starejših delavcev pri delu je namreč v EU27 nekoliko višja in znaša 3,65.

Tabela 2: Povprečja dimenzij in zadovoljstva pri delu starejših delavcev (50–64) po državah članicah EU in v EU27.

Država	1. DIMENZIJA		2. DIMENZIJA		3. DIMENZIJA		4. DIMENZIJA		5. DIMENZIJA		6. DIMENZIJA		7. DIMENZIJA		8. DIMENZIJA		ZADOVOLJSTVO PRI DELU	
	$\bar{a}$	SD	$\bar{a}$	SD	$\bar{a}$	SD	$\bar{a}$	SD	$\bar{a}$	SD	$\bar{a}$	SD	$\bar{a}$	SD	$\bar{a}$	SD	$\bar{a}$	SD
BELGIJA	4,38	0,82	4,43	0,78	4,10	0,88	3,48	1,11	3,83	1,12	3,53	1,24	3,85	1,01	2,66	1,24	3,78	0,57
BOLGARIJA	4,44	0,79	4,52	0,76	3,64	1,11	2,78	1,12	3,94	1,15	3,88	1,20	3,66	1,06	2,39	1,09	3,66	0,74
ČEŠKA	4,04	0,87	4,13	0,91	3,71	0,98	3,00	0,96	3,93	1,00	3,67	1,13	3,25	1,05	2,45	0,99	3,52	0,58
DANSKA	4,40	0,63	4,60	0,56	4,45	0,78	3,54	1,13	4,12	1,00	3,91	1,04	4,02	0,86	2,79	1,11	3,98	0,59
NEMČIJA	4,17	0,83	4,21	0,87	3,95	0,87	3,28	1,03	3,69	1,24	2,98	1,35	3,51	1,14	2,31	1,14	3,51	0,65
ESTONIJA	4,28	0,85	4,56	0,65	3,59	1,05	2,51	1,06	4,01	1,10	3,73	1,23	3,31	1,16	2,12	0,95	3,51	0,84
GRČIJA	4,24	0,99	4,50	0,77	3,22	1,36	2,78	1,14	3,86	1,06	3,90	1,12	3,56	1,11	2,50	1,19	3,57	0,70
SPANIJA	4,35	0,91	4,43	0,91	3,90	0,94	3,18	1,04	4,17	1,07	4,10	1,14	3,56	1,11	2,37	1,08	3,76	0,70
FRANCIJA	4,34	0,83	4,41	0,91	3,79	1,07	2,76	1,11	3,73	1,19	3,48	1,28	3,45	1,14	2,25	1,17	3,53	0,73
IRSKA	4,39	0,96	4,44	0,91	4,25	0,86	3,24	1,17	4,23	1,06	4,33	1,05	3,85	1,07	2,87	1,20	3,95	0,59
ITALIJA	4,32	0,82	4,34	0,94	3,75	1,08	2,85	1,00	3,46	1,21	3,17	1,31	3,48	1,09	2,42	1,12	3,47	0,67
CIPER	4,47	0,80	4,59	0,75	4,10	1,08	3,45	1,10	4,15	1,03	4,21	0,98	4,05	0,94	2,59	1,32	3,95	0,65
LATVIJA	4,18	0,93	4,52	0,80	3,52	1,06	2,38	1,06	4,05	1,10	3,91	1,15	3,28	1,17	2,16	1,11	3,50	0,85
LITVA	3,82	1,08	4,10	0,99	3,52	1,04	2,62	0,94	3,85	1,09	3,66	1,11	3,00	1,08	2,32	0,91	3,36	0,64
LUKSEMBURG	4,26	0,83	4,44	0,91	3,86	1,07	3,50	1,20	3,67	1,00	3,43	1,21	3,58	1,18	2,86	1,29	3,70	0,50
MADŽARSKA	4,08	1,03	4,44	0,87	3,46	1,13	2,24	1,08	3,95	1,13	3,85	1,18	3,50	1,28	2,07	1,16	3,44	0,86
MALTA	4,76	0,48	4,74	0,55	3,94	1,08	3,20	1,05	4,46	0,83	4,48	0,87	3,71	0,97	2,73	1,16	4,00	0,75
NIZOZEMSKA	4,49	0,67	4,63	0,60	4,15	0,75	3,38	1,01	3,82	1,19	3,60	1,23	3,74	0,96	2,40	0,93	3,78	0,70
AVSTRIJA	4,41	0,67	4,29	0,83	4,10	0,94	3,38	0,94	3,76	1,14	3,13	1,39	3,48	1,06	2,30	1,26	3,60	0,70
POLJSKA	4,33	0,86	4,33	0,92	3,78	0,98	2,97	1,08	3,48	1,24	3,35	1,18	3,53	1,00	2,64	1,01	3,55	0,60
PORTUGALSKA	4,53	0,69	4,55	0,76	3,75	0,97	2,60	0,95	3,98	1,01	3,65	1,16	3,75	0,95	2,35	1,10	3,65	0,80
ROMUNIJA	4,35	0,79	4,46	0,85	3,74	1,07	2,79	1,09	4,10	1,03	4,08	1,08	3,42	1,20	2,21	1,06	3,64	0,79
SLOVENIJA	4,44	0,81	4,55	0,77	3,38	1,17	2,65	1,14	4,12	0,93	3,82	1,18	3,43	1,18	2,45	1,07	3,61	0,78
SLOVASKA	3,99	0,89	4,17	0,88	3,59	1,05	2,78	1,02	3,66	1,02	3,46	1,09	3,33	1,01	2,24	0,97	3,40	0,63
FINSKA	3,94	0,83	4,40	0,73	4,02	0,80	2,68	1,16	4,05	1,04	3,88	1,09	3,89	0,86	2,51	1,02	3,67	0,69
SVEDSKA	4,20	0,78	4,53	0,70	4,02	0,93	3,18	1,29	3,98	1,02	3,55	1,14	3,94	0,98	2,53	1,18	3,72	0,63
VB	4,10	1,04	4,22	1,01	4,25	0,86	3,23	1,20	4,20	0,98	3,96	1,15	3,71	1,07	2,72	1,24	3,80	0,55
EU-27	4,29	0,86	4,42	0,83	3,85	1,04	3,00	1,14	3,91	1,12	3,67	1,23	3,60	1,09	2,45	1,14	3,65	0,65

Legenda:

1. dimenzija – zadovoljstvo s priznavanjem dobro opravljenega dela
2. dimenzija – zadovoljstvo s koristnostjo lastnega dela
3. dimenzija – zadovoljstvo z delovnimi pogoji
4. dimenzija – zadovoljstvo s plačo
5. dimenzija – zadovoljstvo s sodelavci
6. dimenzija – zadovoljstvo z neposredno nadrejenimi
7. dimenzija – zadovoljstvo z ustreznostjo motiviranja za zavzeto delo
8. dimenzija – zadovoljstvo z možnostmi za napredovanje

$a$  – aritmetična sredina

SD – standardni odklon

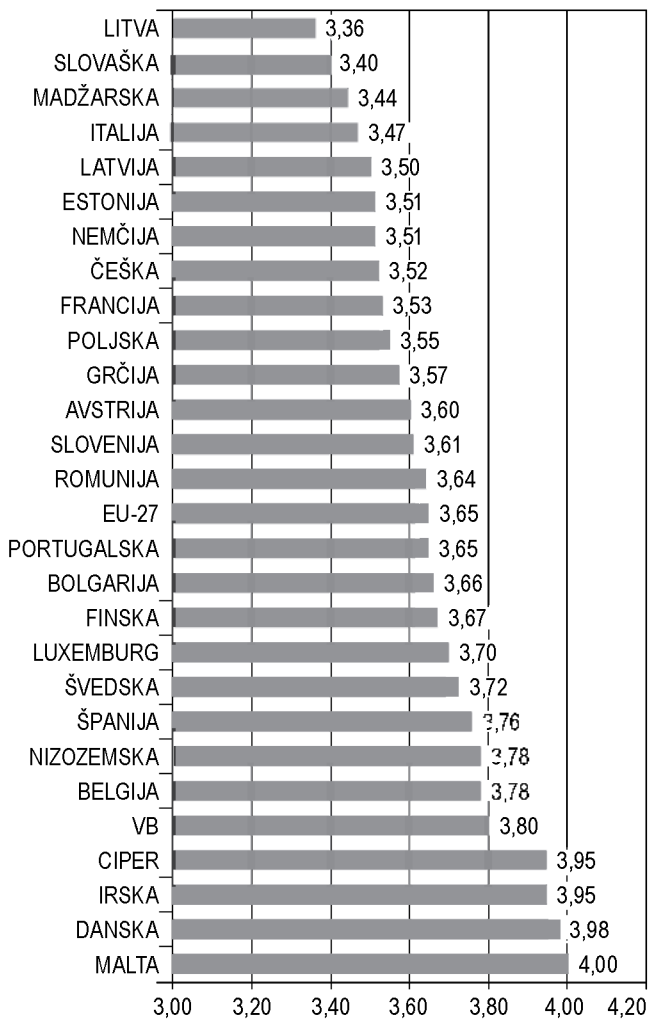
Vir: lastni izračuni – Peta Eurofoundova raziskava o delovnih razmerah v Evropi iz leta 2010

Primerjava stopenj zadovoljstva starejših delavcev pri delu s stopnjami njihove zaposlenosti pokaže, da je imela Malta, ki je na vrhu seznama po zadovoljstvu njenih starejših delavcev pri delu, leta 2010 najnižjo stopnjo zaposlenosti starejših v starostni skupini od 50 do 64 let, in sicer le 30,2 %, kar potrjuje ugotovitev, da je zadovoljstvo pri delu kot posamični dejavnik slab napovedovalec vključenosti starejših na trg dela. Z izjemo Danske, ki ima za Malto drugo najvišjo stopnjo zadovoljstva starejših delavcev pri

delu in drugo najvišjo stopnjo zaposlenosti starejših v letu 2010 (58,4 %), sicer držav z najvišjimi stopnjami zaposlenosti starejših – Švedske (70,5 %), Nemčije (57,7 %) in VB (57,1 %) – ne najdemo povsem na vrhu seznama držav z najvišjimi stopnjami zadovoljstva starejših delavcev pri delu.

Podrobnejša primerjava med EU27 in Slovenijo, ki je prikazana v grafikonu 2, pokaže, da so starejši delavci v Sloveniji bolj zadovoljni od starejših delavcev v EU27 s pri-

**Grafikon 1:** Stopnje zadovoljstva pri delu v skupini starejših delavcev (50–64) po državah članicah EU in za EU27



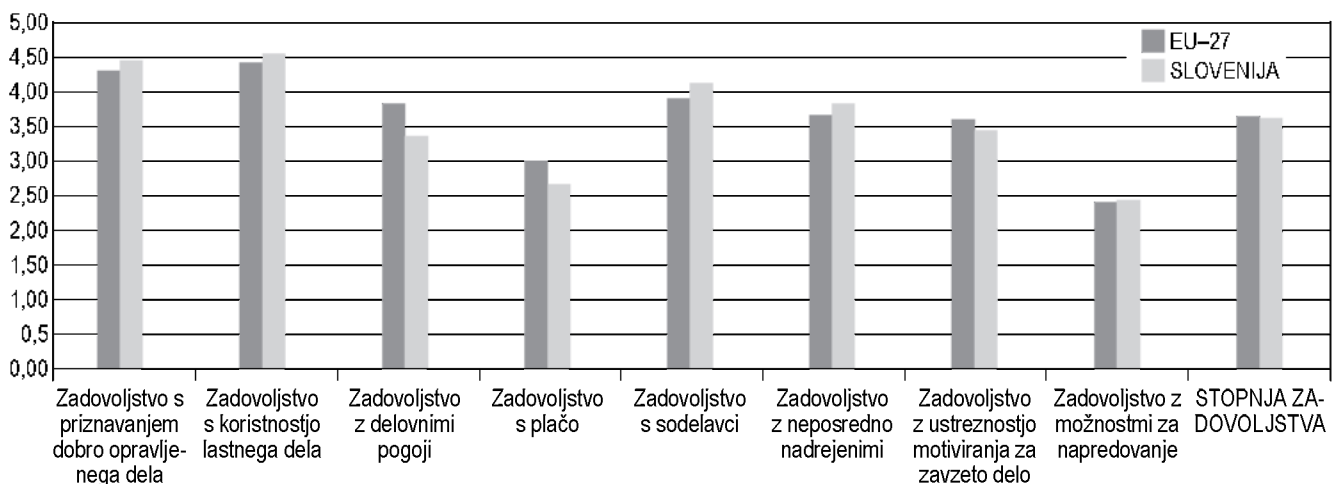
Vir: lastni izračuni – Peta Eurofoundova raziskava o delovnih razmerah v Evropi iz leta 2010

znavanjem dobro opravljenega dela, s koristnostjo lastnega dela, s sodelavci in z neposredno nadrejenimi. Medtem ko oboji enako nizko ocenjujejo zadovoljstvo z možnostmi za napredovanje, pa so evropski starejši delavci od slovenskih bolj zadovoljni z delovnimi pogoji, s plačo in z ustreznostjo motiviranja za zavzeto delo. Pri obojih je v absolutnem smislu najbolj ocenjen vidik zadovoljstva s koristnostjo dela, ki ga opravljajo, najslabše pa vidik zadovoljstva z možnostmi, ki jim jih služba daje za napredovanje. Če so starejši delavci v Sloveniji in v večini drugih članic najbolj zadovoljni s koristnostjo dela, ki ga opravljajo, za vse države članice in za EU27 velja, da je zadovoljstvo z možnostmi za napredovanje dimenzija, ki jo starejši delavci ocenjujejo najslabše (ocene od 2,07 do 2,87), kar je dragocen podatek. Za zaznavanje organizacijske podpore, za zadovoljstvo starejših delavcev pri delu in njihovo zadržanje so namreč pomembni usposabljanje (Armstrong-Strassen in Ursel 2009) in karierni razvoj v skladu z njihovimi možnostmi, potrebami in željami ter zagotavljanje zanimivih delovnih izzivov.

Primerjava z drugimi članicami pa pokaže, da slovenski starejši delavci v relativnem smislu najslabše ocenjujejo zadovoljstvo z delovnimi pogoji (predzadnje, 26. mesto), s plačo (22. mesto) in z ustreznostjo motiviranja za zavzeto delo (21. mesto). Z ocenami zadovoljstva s priznavanjem dobro opravljenega dela (6. mesto), s koristnostjo lastnega dela (7. mesto) in s sodelavci (7. mesto) se Slovenija uvršča v prvo tretjino seznama, z ocenama zadovoljstva z neposredno nadrejenimi (13. mesto) in z možnostmi za napredovanje (13. mesto) pa na sredino seznama držav članic.

V okoliščinah podaljševanja delovne kariere zaposlenih in višanju upokojitvene starosti je zaskrbljujoča nizka ocena zadovoljstva slovenskih starejših delavcev z delovnimi pogoji v primerjavi z drugimi državami članicami. Z oceno zadovoljstva starejših delavcev z delovnimi pogoji 3,38 se Slovenija uvršča na rep EU in močno zaostaja za najvišje

**Grafikon 2:** Povprečja dimenzij in stopnja zadovoljstva pri delu v skupini starejših delavcev (50–64) v EU27 in Sloveniji



Vir: lastni izračuni – Peta Eurofoundova raziskava o delovnih razmerah v Evropi iz leta 2010

**Tabela 3:** Primerjava zadovoljstva z delovnimi pogoji med delavci (15–64), zmožnimi opravljanja trenutnega dela pri 60 letih, in nezmožnimi v EU27 in Sloveniji

DIMENZIJA	EU-27						SLOVENIJA					
	povprečje		standardni odklon		preizkus značilnosti		povprečje		standardni odklon		preizkus značilnosti	
	zmožen dela pri 60	nezmožen dela pri 60	zmožen dela pri 60	nezmožen dela pri 60	t	st. znač.	zmožen dela pri 60	nezmožen dela pri 60	zmožen dela pri 60	nezmožen dela pri 60	t	st. znač.
zadovoljstvo z delovnimi pogoji	4,14	3,55	0,85	1,14	42,158	0,000	4,06	3,28	0,85	1,20	12,102	0,000

Vir: lastni izračuni – Peta Eurofoundova raziskava o delovnih razmerah v Evropi iz leta 2010

uvrščeno Dansko (4,45) in tudi za povprečjem EU27, ki znaša 3,85. Manj zadovoljni z delovnimi pogoji so od slovenskih starejših delavcev le starejši delavci v Grčiji. Skoraj tretjina (32 %) slovenskih starejših delavcev je nezadovoljnih z delovnimi pogoji, v katerih delajo, v EU27 manj kot petina (17,7 %). V EU27 je zelo zadovoljna z delovnimi pogoji skoraj četrtina starejših delavcev (23,8 %), v Sloveniji pa je delež takšnih le 9,6 %. Če so slovenski delavci (15–64) sicer v anketi v povprečju le nekoliko slabše ocenili svoje zdravstveno stanje kot evropski, pa je izrazit razkorak med njimi v oceni, ali bodo sposobni svoje trenutno delo opravljati pri 60 letih starosti. V Sloveniji je takšnih, ki menijo, da ga bodo lahko opravljali, le 23,5 %, kar 61,8 % jih meni, da ga ne bodo zmožni opravljati, 14,8 % pa si ga ne želi opravljati. V EU 55,4 % anketiranih meni, da bodo svoje trenutno delo lahko opravljali tudi pri starosti 60 let, 27,8 % jih meni, da tega ne bodo zmožni, in 16,8 % pa si tega ne želi. Primerjava zadovoljstva z delovnimi pogoji med tistimi, ki so mnenja, da bodo zmožni opravljati svoje trenutno delo pri 60 letih starosti, in tistimi, ki menijo, da svojega trenutnega dela pri starosti 60 let ne bodo zmožni opravljati, pokaže statistično značilne razlike v evropskem in slovenskem vzorcu. Delavci, ki ocenjujejo, da bodo pri 60 letih zmožni opravljati trenutno delo, so v povprečju bistveno bolj zadovoljni z delovnimi pogoji, v katerih delajo, kot tisti, ki menijo, da trenutnega dela pri 60 letih ne bodo zmožni opravljati, kar je prikazano v tabeli 3.

Staranje delovne sile in podaljševanje delovne kariere torej terja nujne prilagoditve v delovnem okolju z izboljšanjem delovnih pogojev in oblikovanje kakovostnejših delovnih mest, prilagojenih starajoči se delovni sili. Starejši delavci namreč omenjajo stres, pomanjkanje podpore organizacije, fizične zahteve in pretiran poudarek na kvalifikaciji kot ključne ovire za vztrajanje na trgu dela (Fraser idr. 2009). Če sta zdravje in delo najpomembnejši determinanti delovne zmožnosti (Gould idr. 2008), je najbolj učinkovita povezava potrebnih prilagoditev v delovnem okolju z vidika zdravja in funkcionalnih zmogljivosti posameznika ter njegovih profesionalnih kompetenc, kar vključuje implementacijo starostne ergonomije, izobraževanje pristojnih s področja menedžmenta starosti in ustrezno usposabljanje zaposlenih. Ocena zadovoljstva slovenskih starejših delavcev z delovnimi pogoji potrjuje, da se delodajalci v Sloveniji premalo zavedajo demografskih sprememb in

izziva staranja delovne sile za njihov prihodnji razvoj in delovanje. Tudi raziskava strateških politik in implementacije programov, s katerimi slovenska podjetja spodbujajo zadržanje in zaposlovanje starejših, je namreč pokazala, da večina slovenskih podjetij še vedno nima implementiranih politik menedžmenta starosti (Žnidaršič in Dimovski 2010), pri čemer je prisotnost celovitih politik menedžmenta starosti bolj izjema kot pravilo tudi med evropskimi delodajalci (Henkens in Schippers 2012). Če bi za dvig plač in povečanje zadovoljstva slovenskih starejših delavcev s plačilom za delo delodajalci morali povečati produktivnost, pa rezultat glede zadovoljstva z ustreznostjo motiviranja za zavzeto delo nakazuje potrebo po izboljšanju praks ravnanja s starejšimi zaposlenimi v Sloveniji in posredno tudi rezerve v njihovem delovnem učinku. Rezultati zadovoljstva slovenskih starejših delavcev z neposredno nadrejenimi in s sodelavci, ki so nad evropskim povprečjem, pa kažejo, da so starejši delavci v Sloveniji v svojem delovnem okolju deležni pomoči in podpore kolegov.

Analiza zadovoljstva pri delu glede na starost, katere rezultati so predstavljeni v tabelah 4 in 5, v evropskem in slovenskem vzorcu ne potrjuje pozitivne korelacije med njima, kot je bilo ugotovljeno v predhodnih empiričnih študijah (Wright in Hamilton 1978, Mitchell idr. 1990). Pokaže pa, da je stopnja zadovoljstva pri delu tako v EU kot tudi v Sloveniji najvišja v starostni skupini pod 30 let (3,72 oz. 3,79), sledi ji skupina delavcev od 30 do 49 let (3,70 oz. 3,63), najnižja pa je stopnja zadovoljstva pri delu med starejšimi delavci (3,65 oz. 3,61).

Preizkus značilnosti razlik s testom ANOVA in dodatna post hoc analiza, opravljena s Tukeyjevo metodo, potrjuje, da so evropski starejši delavci bolj kot njihovi mlajši kolegi zadovoljni s priznavanjem dobro opravljenega dela in s koristnostjo lastnega dela, manj pa s plačo, s sodelavci in z možnostmi za napredovanje. Manjše je tudi njihovo zadovoljstvo z neposredno nadrejenimi, a le v primerjavi z delavci do 30 let. Ugotovljeno manjše zadovoljstvo starejših z delovnimi pogoji in z ustreznostjo motiviranja za zavzeto delo pa ni statistično značilno. Vse tri starostne skupine najbolje ocenjujejo zadovoljstvo s koristnostjo lastnega dela, najslabše pa zadovoljstvo z možnostmi za napredovanje, pri čemer lahko po povprečni oceni te dimenzije sklepamo, da so delavci srednjih let in starejši delavci neza-

dovoljni z možnostmi, ki jim jih služba nudi za napredovanje – povprečna ocena je namreč nižja od 3,00.

Analiza zadovoljstva pri delu med slovenskimi delavci pa pokaže, da so mlajši delavci najbolj zadovoljni s priznavanjem dobro opravljenega dela, delavci srednji let in starejši pa s koristnostjo dela, ki ga opravljajo. Medtem ko so delavci srednjih let najmanj zadovoljni s plačo, so mlajši in starejši delavci najmanj zadovoljni z možnostmi za napredovanje. Preizkus značilnosti razlik s testom ANOVA in post hoc analiza s Tukeyjevo metodo pa v slovenskem vzorcu pokažeta, da so starejši delavci v primerjavi z mlajšima starostnima skupinama značilno manj zadovoljni z možnostmi za napredovanje. Manjše je tudi njihovo zadovoljstvo z delovnimi pogoji, s plačo in z neposredno nadrejenimi, a le v primerjavi z delavci do 30 let. V plačnem sistemu, ki vključuje dodatek za minulo delo in torej nagrajuje senioriteto, je manjše zadovoljstvo s plačo presenetljivo. Slovenski starejši delavci pa so od mlajših delavcev bolj zadovoljni s koristnostjo dela, ki ga opravljajo. Ugotovljene razlike v ocenah posameznih dimenzij starejših delavcev v primerja-

vi z delavci srednjih let pa z izjemo že potrjenega manjšega zadovoljstva z možnostmi za napredovanje niso značilne.

Rezultati analize zadovoljstva starejših delavcev pri delu glede na spol, sektor dejavnosti in vrsto poklica prav tako niso enoznačni. Rezultati analize zadovoljstva starejših delavcev glede na spol, ki so prikazani v tabeli 6, pokažejo, da je v EU v skupini starejših delavcev stopnja zadovoljstva pri delu med moškimi (3,68) višja kot med ženskami (3,62), v Sloveniji pa obratno – malenkost višja je med ženskami (3,61) kot med moškimi (3,60).

Preizkus značilnosti razlik s t-testom ne potrdi razlik v zadovoljstvu starejših delavcev pri delu glede na spol v Sloveniji, za EU pa pokaže, da je značilno večje zadovoljstvo starejših delavcev pri delu v primerjavi s starejšimi delavkami le s priznavanjem dobro opravljenega dela, s plačo in možnostmi za napredovanje.

V tabeli 7 so prikazani rezultati analize zadovoljstva starejših delavcev pri delu glede na sektor dejavnosti. V EU in Sloveniji je ugotovljena stopnja zadovoljstva starejših

**Tabela 4:** Povprečja dimenzij in zadovoljstva pri delu v EU27 po starostnih skupinah ter rezultati preizkusa značilnosti razlik (test ANOVA)

DIMENZIJA: zadovoljstvo	EU-27							
	povprečje			standardni odklon			preizkus značilnosti	
	pod 30	30-49	50-64	pod 30	30-49	50-64	F	st. znač.
s priznavanjem dobro opravljenega dela	4,14	4,24	4,29	0,95	0,86	0,86	50,895	0,000
s koristnostjo lastnega dela	4,18	4,35	4,42	1,00	0,87	0,83	136,415	0,000
z delovnimi pogoji	3,89	3,86	3,85	1,02	1,03	1,04	2,524	0,080
s plačo	3,09	3,04	3,00	1,12	1,12	1,14	11,673	0,000
s sodelavci	4,06	3,97	3,91	1,01	1,05	1,12	32,598	0,000
z neposredno nadrejenimi	3,76	3,70	3,67	1,18	1,18	1,23	7,679	0,000
z ustreznostjo motiviranja za zavzeto delo	3,60	3,61	3,60	1,06	1,06	1,09	0,409	0,664
z možnostmi za napredovanje	3,01	2,80	2,45	1,24	1,18	1,14	442,8	0,000
ZADOVOLJSTVO PRI DELU	3,72	3,70	3,65	0,46	0,54	0,65		

Vir: lastni izračuni – Peta Eurofoundova raziskava o delovnih razmerah v Evropi iz leta 2010

**Tabela 5:** Povprečja dimenzij in zadovoljstva pri delu v Sloveniji po starostnih skupinah ter rezultati preizkusa značilnosti razlik (test ANOVA)

DIMENZIJA: zadovoljstvo	SLOVENIJA							
	povprečje			standardni odklon			preizkus značilnosti	
	pod 30	30-49	50-64	pod 30	30-49	50-64	F	st. znač.
s priznavanjem dobro opravljenega dela	4,33	4,34	4,44	0,82	0,76	0,81	2,537	0,079
s koristnostjo lastnega dela	4,31	4,45	4,55	0,88	0,74	0,77	7,14	0,001
z delovnimi pogoji	3,71	3,45	3,38	1,10	1,17	1,17	6,654	0,001
s plačo	3,07	2,68	2,65	1,20	1,14	1,14	12,864	0,000
s sodelavci	4,27	4,08	4,12	0,92	0,94	0,93	4,243	0,015
z neposredno nadrejenimi	4,13	3,89	3,82	1,05	1,08	1,18	4,83	0,008
z ustreznostjo motiviranja za zavzeto delo	3,49	3,43	3,43	1,11	1,09	1,18	0,281	0,755
z možnostmi za napredovanje	3,00	2,69	2,45	1,26	1,12	1,07	17,286	0,000
ZADOVOLJSTVO PRI DELU	3,79	3,63	3,61	0,55	0,69	0,78		

Vir: lastni izračuni – Peta Eurofoundova raziskava o delovnih razmerah v Evropi iz leta 2010



delavcev pri delu pričakovano višja v storitvenem sektorju (EU27 = 3,69; SLO = 3,66) kot v industriji (EU27 = 3,61; SLO = 3,56), pri čemer rezultati t-testa pokažejo, da je v EU večje zadovoljstvo starejših delavcev v sektorju storitev statistično značilno za zadovoljstvo s koristnostjo lastnega dela, z delovnimi pogoji, plačo, z neposredno nadrejenimi in z možnostmi za napredovanje, v Sloveniji pa je višja stopnja zadovoljstva starejših delavcev v storitvenem sektorju značilna le za dve dimenziji zadovoljstva pri delu, in sicer za zadovoljstvo s plačo in z možnostmi za napredovanje.

Analiza zadovoljstva starejših delavcev pri delu glede na vrsto poklica prav tako pričakovano pokaže, da je v EU in Sloveniji stopnja najvišja v skupini visoko kvalificiranih

uradnikov (EU27 = 3,86; SLO = 3,77), ki ji sledijo skupina nizko kvalificiranih uradnikov (EU27 = 3,67; SLO = 3,61), skupina visoko kvalificiranih delavcev (EU27 = 3,62; SLO = 3,49) in skupina nizko kvalificiranih delavcev (EU27 = 3,40; SLO = 3,47), ki je edina poklicna skupina, v kateri je stopnja zadovoljstva starejših delavcev pri delu v Sloveniji nad povprečjem EU27. Rezultate za EU so prikazani v tabeli 8.

Skupina visoko kvalificiranih uradnikov je v EU v primerjavi z drugimi poklicnimi skupinami najvišje ocenila kar sedem dimenzij zadovoljstva pri delu, z izjemo zadovoljstva s priznavanjem dobro opravljenega dela, ki je najvišje v skupini visoko kvalificiranih delavcev, skupina

**Tabela 6:** Povprečja dimenzij in zadovoljstva pri delu v EU27 in Sloveniji v skupini starejših delavcev (50–64) glede na spol ter rezultati preizkusa značilnosti razlik (t-test)

DIMENZIJA: zadovoljstvo	EU-27						SLOVENIJA					
	povprečje		standardni odklon		preizkus značilnosti		povprečje		standardni odklon		preizkus značilnosti	
	moški	ženske	moški	ženske	t	st. znač.	moški	ženske	moški	ženske	t	st. znač.
s priznavanjem dobro opravljenega dela	4,30	4,27	0,84	0,88	2,082	0,037	4,49	4,40	0,81	0,82	1,055	0,292
s koristnostjo lastnega dela	4,42	4,42	0,82	0,85	0,106	0,915	4,61	4,49	0,70	0,82	1,511	0,132
z delovnimi pogoji	3,87	3,84	1,04	1,04	1,828	0,680	3,48	3,29	1,13	1,21	1,536	0,126
s plačo	3,12	2,88	1,14	1,14	10,278	0,000	2,64	2,66	1,21	1,07	-0,159	0,873
s sodelavci	3,91	3,91	1,11	1,12	0,114	0,909	4,13	4,11	0,98	0,89	0,147	0,883
z neposredno nadrejenimi	3,65	3,69	1,23	1,23	-1,257	0,209	3,72	3,91	1,30	1,07	-1,335	0,183
z ustreznostjo motiviranja za zavzeto delo	3,62	3,58	1,08	1,10	1,806	0,071	3,40	3,45	1,28	1,10	-0,450	0,653
z možnostmi za napredovanje	2,55	2,35	1,16	1,11	8,856	0,000	2,35	2,54	1,07	1,07	-1,629	0,104
ZADOVOLJSTVO PRI DELU	3,68	3,62	0,61	0,69			3,60	3,61	0,81	0,75		

Vir: lastni izračuni - Peta Eurofoundova raziskava o delovnih razmerah v Evropi iz leta 2010

**Tabela 7:** Povprečja dimenzij in zadovoljstva pri delu v EU27 in Sloveniji v skupini starejših delavcev (50–64) glede na sektor dejavnosti ter rezultati preizkusa značilnosti razlik (t-test)

DIMENZIJA: zadovoljstvo	EU-27						SLOVENIJA					
	povprečje		standardni odklon		preizkus značilnosti		povprečje		standardni odklon		preizkus značilnosti	
	IND	STOR	IND	STOR	t	st. znač.	IND	STOR	IND	STOR	t	st. znač.
s priznavanjem dobro opravljenega dela	4,30	4,28	0,85	0,86	0,671	0,502	4,47	4,41	0,85	0,78	0,627	0,531
s koristnostjo lastnega dela	4,37	4,47	0,86	0,80	-5,777	0,000	4,55	4,54	0,75	0,79	0,111	0,911
z delovnimi pogoji	3,76	3,93	1,08	0,99	-7,919	0,000	3,27	3,50	1,16	1,18	-1,808	0,072
s plačo	2,95	3,04	1,13	1,16	-4,028	0,000	2,51	2,81	1,17	1,08	-2,505	0,013
s sodelavci	3,91	3,92	1,11	1,12	-0,317	0,751	4,22	4,02	0,89	0,96	1,949	0,052
z neposredno nadrejenimi	3,62	3,71	1,24	1,22	-2,928	0,003	3,77	3,88	1,23	1,14	-0,861	0,390
z ustreznostjo motiviranja za zavzeto delo	3,58	3,62	1,11	1,08	-1,646	0,100	3,39	3,46	1,19	1,18	-0,555	0,579
z možnostmi za napredovanje	2,35	2,53	1,10	1,17	-7,089	0,000	2,27	2,65	1,02	1,09	-3,354	0,001
ZADOVOLJSTVO PRI DELU	3,61	3,69	0,66	0,64			3,56	3,66	0,86	0,69		

Legenda:

IND – sektor industrije

STOR – sektor storitev

Vir: lastni izračuni – Peta Eurofoundova raziskava o delovnih razmerah v Evropi iz leta 2010

nizko kvalificiranih uradnikov pa najnižje prav vseh osem dimenzij. Test ANOVA pokaže, da so razlike v ocenah v EU značilne za vse dimenzije, pri čemer dodatna post hoc analiza s Tukeyjevo metodo potrdi značilnost razlik le v razmerjih med posameznimi poklicnimi skupinami, in sicer je zadovoljstvo s priznavanjem dobro opravljenega dela

največje v skupini visoko kvalificiranih uradnikov in visoko kvalificiranih delavcev, manjše v skupni nizko kvalificiranih uradnikov in najmanjše v skupini nizko kvalificiranih delavcev. Najbolj so s koristnostjo lastnega dela zadovoljni visoko kvalificirani uradniki, ki jim sledijo visoko kvalificirani delavci, nizko kvalificirani uradniki in nizko kvali-

**Tabela 8:** Povprečja dimenzij in zadovoljstva pri delu v EU27 v skupini starejših delavcev (50–64) glede na vrsto poklica ter rezultati preizkusa značilnosti razlik (test ANOVA)

DIMENZIJA: zadovoljstvo	EU-27									
	povprečje				standardni odklon				preizkus značilnosti	
	VKURAD	NKURAD	VKDEL	NKDEL	VKURAD	NKURAD	VKDEL	NKDEL	F	st. znač.
s priznavanjem dobro opravljenega dela	4,36	4,29	4,38	4,13	0,75	0,86	0,79	0,99	33,968	0,000
s koristnostjo lastnega dela	4,58	4,40	4,47	4,24	0,65	0,86	0,78	0,97	65,109	0,000
z delovnimi pogoji	4,07	3,92	3,66	3,62	0,92	0,99	1,12	1,12	95,372	0,000
s plačo	3,26	3,01	2,86	2,78	1,14	1,14	1,13	1,11	74,204	0,000
s sodelavci	4,05	3,94	3,96	3,68	0,99	1,10	1,13	1,24	38,096	0,000
z neposredno nadrejenimi	3,84	3,73	3,66	3,41	1,13	1,19	1,24	1,34	39,793	0,000
z ustreznostjo motiviranja za zavzeto delo	3,84	3,60	3,61	3,34	1,03	1,07	1,08	1,14	73,064	0,000
z možnostmi za napredovanje	2,86	2,48	2,34	2,01	1,17	1,12	1,09	1,01	211,23	0,000
ZADOVOLJ. PRI DELU	3,86	3,67	3,62	3,40	0,56	0,65	0,72	0,73		

Legenda:

VKURAD – visoko kvalificirani uradniki

NKURAD – nizko kvalificirani uradniki

VKDEL – visoko kvalificirani delavci

NKDEL – nizko kvalificirani delavci

Vir: lastni izračuni – Peta Eurofoundova raziskava o delovnih razmerah v Evropi iz leta 2010

**Tabela 9:** Povprečja dimenzij in zadovoljstva pri delu v Sloveniji v skupini starejših delavcev (50–64) glede na vrsto poklica ter rezultati preizkusa značilnosti razlik (test ANOVA)

DIMENZIJA: zadovoljstvo	SLOVENIJA									
	povprečje				standardni odklon				preizkus značilnosti	
	VKURAD	NKURAD	VKDEL	NKDEL	VKURAD	NKURAD	VKDEL	NKDEL	F	st. znač.
s priznavanjem dobro opravljenega dela	4,43	4,34	4,54	4,55	0,73	0,88	0,84	0,75	1,295	0,276
s koristnostjo lastnega dela	4,49	4,55	4,48	4,68	0,85	0,68	0,97	0,56	1,002	0,392
z delovnimi pogoji	3,79	3,35	3,13	3,17	1,00	1,13	1,21	1,30	5,655	0,001
s plačo	3,05	2,67	2,35	2,36	1,18	1,06	1,16	1,06	6,804	0,000
s sodelavci	4,01	4,20	4,23	3,98	0,87	0,85	0,98	1,08	1,444	0,230
z neposredno nadrejenimi	3,90	3,98	3,49	3,66	1,08	1,06	1,36	1,35	2,474	0,062
z ustreznostjo motiviranja za zavzeto delo	3,62	3,32	3,53	3,28	1,17	1,18	1,15	1,23	1,642	0,178
z možnostmi za napredovanje	2,90	2,48	2,16	2,06	1,14	1,05	0,86	0,99	10,044	0,000
ZADOVOLJ. PRI DELU	3,77	3,61	3,49	3,47	0,58	0,78	0,91	0,95		

Legenda:

VKURAD – visoko kvalificirani uradniki

NKURAD – nizko kvalificirani uradniki

VKDEL – visoko kvalificirani delavci

NKDEL – nizko kvalificirani delavci

Vir: lastni izračuni – Peta Eurofoundova raziskava o delovnih razmerah v Evropi iz leta 2010

ficirani delavci, ki so to dimenzijo ocenili z najnižjo oceno. Zadovoljstvo z delovnimi pogoji je najmanjše v skupini visoko kvalificiranih delavcev in nizko kvalificiranih delavcev, bolje ga ocenjujejo nizko kvalificirani uradniki in najboljše visoko kvalificirani uradniki. Enako je razmerje med poklicnimi skupinami pri zadovoljstvu s plačo. Najbolj so s plačo zadovoljni visoko kvalificirani uradniki, manj nizko kvalificirani uradniki, najmanj pa visoko kvalificirani delavci in nizko kvalificirani delavci. Glede zadovoljstva s sodelavci je potrjeno le značilno manjše zadovoljstvo s sodelavci v skupini nizko kvalificiranih delavcev v primerjavi s preostalimi poklicnimi skupinami, pri zadovoljstvu z neposredno nadrejenimi in z ustreznostjo motiviranja za zavzeto delo pa, da je to največje v skupini visoko kvalificiranih uradnikov in najmanjše v skupini nizko kvalificiranih delavcev. Nizko kvalificirani delavci so tudi poklicna skupina, ki je najmanj zadovoljna z možnostmi za napredovanje. Te najboljše ocenjujejo visoko kvalificirani uradniki, ki jim po oceni sledijo nizko kvalificirani uradniki in nato visoko kvalificirani delavci.

Za Slovenijo pa analiza pokaže bolj raznolika razmerja med poklicnimi skupinami, kot to velja za EU. Njeni rezultati so predstavljeni v tabeli 9.

Slovenski visoko kvalificirani uradniki, nizko kvalificirani uradniki in nizko kvalificirani delavci so najbolj zadovoljni s koristnostjo svojega dela, visoko kvalificirani delavci s priznavanjem dobro opravljenega dela, vse štiri poklicne skupine pa so najmanj zadovoljne z možnostmi, ki jim jih služba nudi za napredovanje. Če so visoko kvalificirani uradniki med vsemi poklicnimi skupinami najbolj zadovoljni z delovnimi pogoji, s plačo, z ustreznostjo motiviranja za ustrezno delo in z možnostmi za napredovanje, so nizko kvalificirani uradniki najbolj zadovoljni z neposredno nadrejenimi, visoko kvalificirani delavci s sodelavci, nizko kvalificirani delavci pa najbolj med vsemi s prizna-

vanjem dobro opravljenega dela in izjemno zanimivo – s koristnostjo lastnega dela. Rezultati testa ANOVA potrjujejo statistično značilnost razlik v zadovoljstvu med poklicnimi skupinami v Sloveniji le pri treh dimenzijah, in sicer pri zadovoljstvu z delovnimi pogoji, s plačo in z možnostmi za napredovanje. Post hoc analiza s Tukeyjevo metodo za Slovenijo je potrdila obstoj značilnih razlik v zadovoljstvu starejših delavcev pri delu med poklicnimi skupinami le v večjem zadovoljstvu visoko kvalificiranih uradnikov z delovnimi pogoji in z možnostmi za napredovanje v primerjavi z drugimi poklicnimi skupinami ter v njihovem večjem zadovoljstvu s plačo v primerjavi z visoko kvalificiranimi in nizko kvalificiranimi delavci. Potrdila je le še, da so nizko kvalificirani uradniki v Sloveniji bolj zadovoljni z možnostmi za napredovanje kot nizko kvalificirani delavci.

Primerjava zadovoljstva starejših delavcev pri delu med zasebnim in javnim sektorjem je prikazana v tabeli 10.

Primerjava pokaže, da je v EU stopnja zadovoljstva pri delu višja v javnem sektorju (3,69) kot v zasebnem (3,63), pri čemer rezultati t-testa pokažejo, da je večje zadovoljstvo starejših javnih uslužbencev statistično značilno za zadovoljstvo s koristnostjo lastnega dela, z delovnimi pogoji, s sodelavci, z neposredno nadrejenimi in z možnostmi za napredovanje. Izračunana enaka ocena zadovoljstva z ustreznostjo motiviranja za zavzeto delo v zasebnem in javnem sektorju ni značilna, t-test pa je potrdil večje zadovoljstvo starejših delavcev v EU v zasebnem sektorju s priznavanjem dobro opravljenega dela in s plačo. Izračuni za Slovenijo pokažejo drugačno razmerje. Stopnja zadovoljstva starejših delavcev, zaposlenih v zasebnem sektorju, je v Sloveniji minimalno višja (3,62) kot v javnem sektorju (3,61), pri čemer so starejši delavci v zasebnem sektorju bolj zadovoljni s priznavanjem dobro opravljenega dela, s plačo, s sodelavci in z ustreznostjo motiviranja za zavzeto delo. Rezultati t-testa pa pokažejo, da ugotovljene razlike v zado-

**Tabela 10:** Povprečja dimenzij in zadovoljstva starejših delavcev (50–64) pri delu v EU27 v zasebnem in javnem sektorju ter rezultati preizkusa značilnosti razlik (t-test)

DIMENZIJA: zadovoljstvo	EU-27						SLOVENIJA					
	povprečje		standardni odklon		preizkus značilnosti		povprečje		standardni odklon		preizkus značilnosti	
	zasebni sektor	javni sektor	zasebni sektor	javni sektor	t	st. znač.	zasebni sektor	javni sektor	zasebni sektor	javni sektor	t	st. znač.
s priznavanjem dobro opravljenega dela	4,30	4,25	0,86	0,86	2,714	0,007	4,51	4,44	0,76	0,76	0,815	0,416
s koristnostjo lastnega dela	4,38	4,48	0,85	0,80	-5,546	0,000	4,53	4,57	0,79	0,74	-0,516	0,608
z delovnimi pogoji	3,84	3,89	1,06	0,99	-2,488	0,013	3,36	3,40	1,14	1,20	-0,317	0,752
s plačo	3,03	2,93	1,13	1,16	3,647	0,000	2,67	2,61	1,20	1,04	0,449	0,654
s sodelavci	3,87	4,01	1,16	1,03	-5,486	0,000	4,14	4,09	1,00	0,82	0,465	0,642
z neposredno nadrejenimi	3,62	3,77	1,25	1,19	-5,011	0,000	3,82	3,89	1,26	1,21	-0,504	0,615
z ustreznostjo motiviranja za zavzeto delo	3,61	3,61	1,10	1,06	0,059	0,953	3,51	3,38	1,15	1,21	0,992	0,322
z možnostmi za napredovanje	2,41	2,54	1,15	1,13	-5,190	0,000	2,41	2,50	1,02	1,13	-0,731	0,465
ZADOVOLJSTVO PRI DELU	3,63	3,69	0,65	0,65			3,62	3,61	0,79	0,78		

Vir: lastni izračuni – Peta Eurofoundova raziskava o delovnih razmerah v Evropi iz leta 2010

voljstvu pri delu starejših javnih uslužbencev in zaposlenih v zasebnem sektorju po posameznih dimenzijah v Sloveniji niso statistično značilne, kar pomeni, da se zadovoljstvo starejših delavcev pri delu v zasebnem in javnem sektorju v Sloveniji značilno ne razlikuje.

Analiza jakosti linearne povezanosti med stopnjo zadovoljstva starejših delavcev pri delu in njegovimi posameznimi dimenzijami pokaže, da je zadovoljstvo z ustreznostjo motiviranja za zavzeto delo tista dimenzija zadovoljstva starejših delavcev pri delu v EU, ki najbolj determinira njegovo stopnjo, kar pokaže najvišja vrednost Pearsonovega korelacijskega koeficienta (0,818). Determinacijski koeficient ( $R^2 = 0,668$ ) v okviru regresijske analize pokaže, da je 66,8 % celotne variance zadovoljstva starejših delavcev pri delu pojasnjene z variabilnostjo zadovoljstva z ustreznostjo motiviranja za zavzeto delo. Zadovoljstvo starejših delavcev pri delu je torej implicitno najbolj odvisno od ustreznosti kadrovskega ravnanja z ljudmi pri delu, ki učinkujejo tako, da starejše zaposlene motivirajo, da delajo zavzeto in po svojih najboljših močeh. Sledita mu zadovoljstvo z možnostmi za napredovanje in zadovoljstvo z delovnimi pogoji, kar je prikazano v tabeli 11.

Zadovoljstvo z možnostmi za napredovanje je najslabše ocenjena dimenzija zadovoljstva starejših delavcev pri delu v vseh državah članicah in dimenzija, s katero so starejši delavci najmanj zadovoljni ne glede na spol, sektor dejavnosti in vrsto poklica ter bistveno manj zadovoljni kot njihovi mlajši kolegi. To je signal, da so starejši delavci tudi v zadnji fazi dela in zaposlitve željni zahtevnejših delovnih izzivov in karierne potrditve, a imajo v obstoječi zaposlitvi slabe možnosti, da napredujejo. Upošteva se specifične starejših delavcev, povezane s staranjem, je visoka linearna odvisnost njihovega zadovoljstva pri delu od zadovoljstva s pogoji, v katerih delajo, logična. Prilagoditve v delovnem okolju in ustreznost motiviranja so ob skrbi za zdravje ter ustreznem usposabljanju in izobraževanju ključni za vzdrževanje ravnovesja med človeškimi viri in zahtevami dela v skupini starejših delavcev.

**Tabela 11:** Korelacija med dimenzijami zadovoljstva pri delu in njegovo stopnjo v EU27

Korelacija	ZADOVOLJSTVO PRI DELU		
	Pearson. kor. koef.	stat. znač.	N
ZADOVOLJSTVO:			
s priznavanjem dobro opravljenega dela	0,625	0,000	27
s koristnostjo lastnega dela	0,593	0,001	27
z delovnimi pogoji	0,732	0,000	27
s plačo	0,686	0,000	27
s sodelavci	0,635	0,000	27
z neposredno nadrejenimi	0,592	0,001	27
z ustreznostjo motiviranja za zavzeto delo	0,818	0,000	27
z možnostmi za napredovanje	0,732	0,000	27

Vir: lastni izračuni – Peta Eurofoundova raziskava o delovnih razmerah v Evropi iz leta 2010

## 5 Sklep

Za izpolnitev cilja podaljševanja delovnega življenja in zviševanja stopnje zaposlenosti starejših so države dvignile upokojitvene starosti in stimulirajo participacijo starejših delavcev na trgu dela, delodajalci pa so tisti, ki lahko z razvojem in implementacijo ustreznih ukrepov olajšajo podaljševanje delovne kariere, zlasti v smislu zagotavljanja poklicne varnosti in zdravja, ustreznih delovnih pogojev s potrebnimi prilagoditvami v delovnem okolju, ustrezne organizacije in organizacijske podpore ter usposabljanja in učenja svojih zaposlenih. V tem pogledu je analiza zadovoljstva starejših delavcev pri delu kot dejavnika spodbujanja podaljševanja delovne aktivnosti pokazala, da so slovenski starejši delavci v povprečju pri delu manj zadovoljni od svojih evropskih kolegov, kar potrjuje izhodiščno hipotezo analize. Po stopnji zadovoljstva starejših delavcev pri delu se Slovenija med državami članicami uvršča na 15. mesto, pri čemer so starejši delavci v Sloveniji tako kot v EU najbolj zadovoljni s koristnostjo lastnega dela in najmanj z možnostmi za napredovanje. V primerjavi s starejšimi delavci v drugih članicah pa najbolj izstopa izrazito manjše zadovoljstvo slovenskih starejših delavcev z delovnimi pogoji ter tudi s plačo in z ustreznostjo motiviranja za zavzeto delo. Manj zadovoljni z delovnimi pogoji od slovenskih so le starejši delavci v Grčiji, s čimer lahko pojasnimo oceno manjše zmožnosti slovenskih delavcev za opravljanje trenutnega dela po 60. letu starosti in njihovo manjšo željo za podaljševanje delovne aktivnosti po izpolnitvi pogojev za upokožitev.

Z analizo je bila potrjena tudi hipoteza, da se jakost linearne povezanosti med zadovoljstvom starejših delavcev pri delu in njegovimi dimenzijami statistično značilno razlikuje, pri čemer stopnjo zadovoljstva starejših delavcev pri delu najbolj determinira njihovo zadovoljstvo z ustreznostjo motiviranja za zavzeto delo. Statistična značilnost razlik v zadovoljstvu starejših delavcev glede na spol je potrjena le za EU, medtem ko se v Sloveniji zadovoljstvo starejših delavcev pri delu značilno ne razlikuje od zadovoljstva, ki ga pri delu izkazujejo starejše delavke. Zadovoljstvo slovenskih starejših delavcev pri delu se prav tako značilno ne razlikuje v zasebnem in javnem sektorju, medtem ko za EU rezultati analize potrjujejo postavljeno hipotezo, da je zadovoljstvo starejših delavcev pri delu višje v javnem sektorju. Analiza potrjuje obstoj značilnih razlik v zadovoljstvu pri delu med starostnimi skupinami, pa tudi značilnih razlik v zadovoljstvu starejših delavcev pri delu glede na vrsto poklica. Potrjuje tudi hipotezo, da je v EU in Sloveniji zadovoljstvo starejših delavcev pri delu v storitvenem sektorju večje kot v industriji, pri čemer velja, da so evropski starejši delavci v sektorju storitev od svojih kolegov v industriji značilno bolj zadovoljni s koristnostjo lastnega dela, z delovnimi pogoji, s plačo, z neposredno nadrejenimi in z možnostmi za napredovanje, v Sloveniji pa je večje zadovoljstvo starejših delavcev v storitvenem sektorju značilno le za dimenziji zadovoljstva s plačo in z možnostmi za napredovanje.

Slovenski delodajalci si morajo v sedanjih okoliščinah staranja delovne sile prizadevati za izboljšanje delovnih pogojev in kakovosti delovnih mest ter za ustrežnejše oblike motiviranja starejših delavcev. Generalno se morajo sistematično lotiti menedžiranja staranja na ravni delovnega mesta; cilje tega je implementacija politik menedžmenta starosti, temelječih na strategiji aktivnega staranja, ki se osredotoča na zadržanje starejših zaposlenih v delovnem procesu in na podaljšanje njihovega aktivnega življenja. To bo skupaj z drugimi sistemskimi rešitvami (npr. ustrezno reformo pokojninskega sistema) tudi ključno za spodbudanje starejših zaposlenih k daljši delovni aktivnosti in kasnejšem upokojevanju.

### Literatura in viri

1. ARMSTRONG-STASSEN, Marjorie, URSEL, Nancy D. (2009). *Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 82: 201–220. <http://dx.doi.org/10.1348/096317908X288838>
2. BEEHR, Terry, GLAZER, Sharon, NIELSON, Norma L., FARMER, Suzzane J. (2000). *Work and non-work predictors of employees' retirement ages*. *Journal of Vocational Behavior* 57 (2): 206–225. <http://dx.doi.org/10.1006/jvbe.1999.1736>
3. DAVIES, Eleanor, CARTWRIGHT, Susan (2011). *Psychological and psychosocial predictors of attitudes to working past normal retirement age*. *Employee Relations* 33 (3): 249–268. <http://dx.doi.org/10.1108/01425451111121768>
4. ECKERT, David J., DeVINEY, Stanley (1993). *Evidence for a pre-retirement process among older male workers*. *Journal of Gerontology: Social Science* 48: 35–43. <http://dx.doi.org/10.1093/geronj/48.2.S35>
5. European Commission (2006). *Ageing and employment: Identification of good practice to increase job opportunities and maintain older workers in employment. Final Report*. Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities Unit D.2 with Warwick Institute for Employment Research, University of Warwick, Munich. Brussels: European Commission.
6. European Commission (2010). *Europe 2020 – A strategy for smart, sustainable and inclusive growth*. Brussels: European Commission.
7. European Commission (2012). *Active ageing. Special Eurobarometer 378 / Wave EB 76.2 TNS Opinion & Social*. Brussels: European Commission.
8. FRASER, Lyndal, McKENNA, Kryss, TURPIN, Merrill, ALLEN, Shelley, LIDDLE, Jacki (2009). *Older Workers: An exploration of the benefits, barriers and adaptations for older people in the workforce*. *A Journal of Prevention, Assessment and Rehabilitation* 33 (3): 261–272.
9. GOULD, Raija, ILMARINEN, Juhani, JÄRVISALO, Jorma, KOSKINEN, Seppo (2008). *Dimensions of Work Ability. Results of the Health 2000 Survey*. Finnish Institute of Occupational Health, Helsinki, Finland.
10. GREENE, William H. (2000). *Econometric Analysis*. New York, Prentice Hall.
11. GROOT, Wim, MAASSEN van den BRINK, Henriëtte (1999). *Job satisfaction of older workers*. *International Journal of Manpower* 20 (6): 343–360. <http://dx.doi.org/10.1108/01437729910289701>
12. HENKENS, Kènc, SCHIPPERS, Joop (2012). *Active ageing in Europe: the role of organisations*. *International Journal of Manpower* 33 (6): 604–611. <http://dx.doi.org/10.1108/01437721211261840>
13. HUMPHREY, Alan, COSTIGAN, Paddy, PICKERING, Kevin, STRATFORD, Nina, BARNES, Matt (2003). *Factors affecting the labour market participation of older workers. A report of research carried out by the National Centre for Social Research, in conjunction with the Institute for Fiscal Studies on behalf of the Department for Work and Pensions, Leeds*.
14. IRVING, Pat, STEELS, Jennifer, HALL, Nicola (2005). *Factors affecting the labour market participation of older workers: qualitative research. A report of research carried out by ECOTEC Research and Consulting Limited on behalf of the Department for Work and Pensions. Research Report No 281*. Leeds: Crown.
15. JANSON, Philip, MARTIN, Jack K. (1982). *Job Satisfaction and Age: A Test of Two Views*. *Social Forces* 60 (4): 1089–1102. <http://dx.doi.org/10.1093/sf/60.4.1089>
16. KLENKE – HAMEL, Karin E., MATHIEU, John E. (1990). *Role Strains, Tension, and Job Satisfaction Influences on Employees' Propensity to Leave: A Multi-Sample Replication and Extension*. *Human Relations* 43 (8): 791–807. <http://dx.doi.org/10.1177/001872679004300806>
17. MARSHALL, Victor W. (2001). *Challenges facing Older Workers in Developed Nations*. Paper, presented on the conference: »Into the Millennium of the Older Adult: Releasing Potentials and Erasing Prejudices«, 12.–14. January, Singapore. Singapore: The Gerontological Society of Singapore.
18. MCGOLDRICK, A., COOPER, C. (1990). *Why retire early?* *Prevention in Human Services* 8 (1): 219–237. [http://dx.doi.org/10.1300/J293v08n01\\_14](http://dx.doi.org/10.1300/J293v08n01_14)
19. MITCHELL, Olivia S., LEVINE, Phillip B., POZZEBON, Silvana (1990). *Ageing, Job Satisfaction, and Job Performance (CAHRS Working Paper #90-02)*. Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations. Center for Advanced Human Resource Studies. Dosegljivo <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/367/> (15. 12. 2012).
20. SALVAGE, Ann V., ZEILIG, Hannah, TINKER, Anthea, ASKHAM, Janet (2005). *Facts and Misunderstandings about Pension and Retirement Ages*. Institute of Gerontology, King's College London, London.

21. SCHRAMM, Jennifer (2006). *SHRM, Workplace Forecast*. Society of Human Resource Management, Alexandria, VA.
22. SHACKLOCK, Kate, BRUNETTO, Yvonne (2011). *A model of older workers' intentions to continue working*. *Personnel Review* 40 (2): 252-274. <http://dx.doi.org/10.1108/00483481111106110>
23. VON BONSDORFF, Monika E. (2009). *Intentions of Early Retirement and Continuing to Work Among Middle-aged and Older Employees*. School of Business and Economics, Jyväskylä.
24. WRIGHT, James D., HAMILTON, Richard F. (1978). *Work Satisfaction and Age: Some Evidence for the »Job Change« Hypothesis*. *Social Forces* 56 (4): 1140-1158. <http://dx.doi.org/10.1093/sf/56.4.1140>
25. ŽNIDARŠIČ, Jana (2008). *Management starosti: organizacijski model aktivnega staranja*. Doktorska disertacija. Ekonomska fakulteta v Ljubljani, Ljubljana.
26. ŽNIDARŠIČ, Jana, DIMOVSKI, Vlado (2010). *Reluctance Towards Older Workers in Slovenia*. *International Business And Economics Research Journal* 9 (2): 83-100.



**Dr. Aleksander Aristovnik** je doktoriral leta 2006 na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Zaposlen je kot izredni profesor za področje mednarodne ekonomije na Fakulteti za upravo Univerze v Ljubljani, na kateri je član Katedre za ekonomiko in menedžment javnega sektorja. Raziskuje predvsem področja mednarodne ekonomije in mednarodnih financ, evropskih integracijskih procesov in javnih financ.

*Aleksander Aristovnik received his doctorate in 2006 from the Faculty of Economics in Ljubljana. He works as an associate professor of international economics at the Faculty of Administration, University of Ljubljana, where he is a member of the Department of Economics and Public Sector Management. Key areas of his research are international economics and international finance, European integration processes, and public finance.*



**Ksenja Jaklič** je študentka magistrskega študijskega programa Uprava druge stopnje na Fakulteti za upravo Univerze v Ljubljani. V svojem magistrskem delu obravnava vključenost starejših na trg dela v Sloveniji v primerjavi z EU in v empiričnem delu ugotavlja potencialni vpliv zadovoljstva starejših delavcev pri delu na podaljševanje obdobja delovne aktivnosti. Zaposlena je kot direktorica podjetja, ki se ukvarja s poslovnim svetovanjem.

*Ksenja Jaklič is a student in the master's study program in administration at the Faculty of Administration, University of Ljubljana. In her master's thesis, she compares the inclusion of older people in the labour market in Slovenia with EU, and notes the potential impact of older workers' job satisfaction in prolonging the period of work activity in the empirical part. She is employed as the director of a company engaged in business consultancy.*