

## Močne in šibke lastnosti starejših zaposlenih

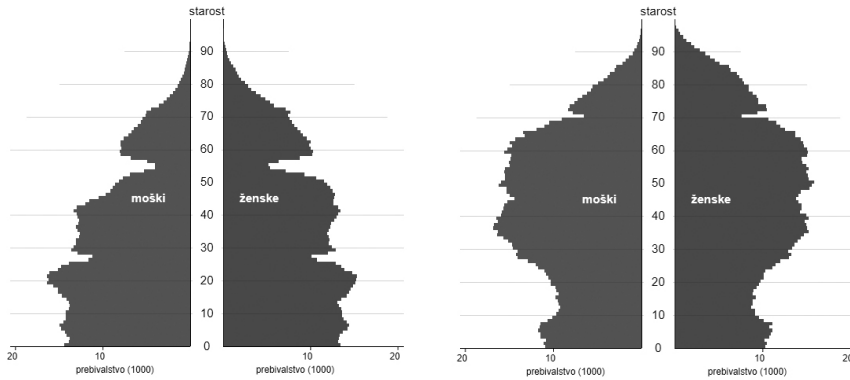
*Sanja Kovačič, Hana Zega in Marjeta Žagar Rupar*

*V poglavju predstavljamo, katere so močne in šibke lastnosti starejših zaposlenih v primerjavi z mlajšimi, kot jih vidijo starejši zaposleni sami. Kot metodo raziskovanja smo uporabile polstrukturirani intervjui. Udeleženci (N = 10) so bili stari med 55 in 60 let (M = 57,4 in SD = 2,1) in v povprečju so imeli 36,8 let delovne dobe (SD = 1,6). V vzorec so bili vključeni 4 udeleženci z višjo oziroma visoko izobrazbo in 6 udeležencev z nizko izobrazbo. Rezultati so pokazali, da starejši zaposleni kot šibkosti svoje starostne skupine izpostavljajo predvsem slabše znanje o uporabi tehnologije, slabše sprejemanje novosti in nižjo produktivnost. Kot svoje močne lastnosti pa izpostavljajo pripadnost organizaciji, delovne izkušnje, poklicno znanje in odgovornost ter zanesljivost pri delu. Rezultati so pokazali, da je odnos med starejšimi in mlajšimi zaposlenimi z vidika prenosa znanja vzajemni; starejši namreč prinašajo v odnos strokovna znanja, spretnosti in izkušnje, ki mlajšim zaposlenim omogočajo hitrejšo doseganje pričakovanih rezultatov, medtem ko mlajši prinašajo v odnos znanja o uporabi novih tehnologij in sodobnih metod, ki lahko starejšim zaposlenim pomagajo povečati njihovo produktivnost. Na podlagi pridobljenih rezultatov in pregledane literature smo oblikovale tudi priporočila za ravnanje s starejšimi zaposlenimi v organizacijah z namenom, da opozorimo na tveganja in kritična področja, povezana s staranjem delovne sile, ter ponudimo potencialne rešitve.*

### Uvod

Staranje prebivalstva (slika 1) in podaljševanje delovne dobe v Sloveniji je ena izmed največjih težav, s katero se trenutno sooča naše gospodarstvo.

Odraža se v dejstvu, da se iz leta v leto povečuje število zaposlenih, starejših od 55 let (Razpotnik, 2012). Leta 2015 so tako starejši zaposleni predstavljali približno desetino (12 %) vseh zaposlenih pri nas (Statistični urad Republike Slovenije, b. d.), na trgu dela pa pokrivajo vse večji delež delovne sile (Vlada Republike Slovenije, 2010). Kljub temu se pogosto soočajo z diskriminacijo na delovnem mestu in predstavljajo eno izmed ranljivih skupin na trgu dela.



Slika 1. Starostni piramidi slovenskega prebivalstva za leti 1972 (levo) in 2016 (desno). »Prebivalstvena piramida, Slovenija, 1971–2080«, Statistični urad Republike Slovenije, (b. d.), <http://www.stat.si/PopPiramida/Piramida2.asp>. Avtorske pravice (b. d.): SURS. Uporaba z dovoljenjem

Zaradi svoje ranljivosti na trgu dela nudi slovenska zakonodaja starejšim zaposlenim posebno varstvo. Zakon o delovnih razmerjih opredeljuje starejše zaposlene kot osebe, starejše od 55 let (ZDR-1, 2013, čl. 197). Starejši zaposleni so tako pravno zaščiteni in deležni določenih privilegijev (npr. dodatek na delovno dobo, strožji pogoji glede nadur, izmenskega in nočnega dela, odpravnina ob upokojitvi, višji stroški odpravnine, strožji pogoji pri odpovedi pogodbe), zaradi česar delodajalci raje zaposlijo mlajše delavce (Pajnkihar, 2009).

Tudi raziskave so pokazale, da ima kronološka starost posameznika pomemben vpliv na to, kako bodo nadrejeni ocenjevali njegovo delo (Perry, Kulik in Bourhis, 1996). Tako tudi Henkens (2005) izpostavlja, da nadrejeni starejšim zaposlenim v splošnem prisojajo nižje ocene na področju izvedbe delovnih nalog. Negativni stereotipi o starejših zaposlenih pa niso prisotni le pri nadrejenih, ampak tudi pri ostalih zaposlenih v organizaciji (McGregor in Gray, 2002; Rožman in Tominc, 2014).

T. Pajnkihar (2009) je raziskovala mnenja delodajalcev o starejših zaposlenih. Rezultati so pokazali, da so podjetja redko pripravljena zaposliti delavca, ki je starejši od 55 let, saj naj bi bil ta premalo fleksibilen in mobilan, težje naj bi se prilagajal novim oblikam organizacije dela in imel naj bi pomanjkanje ustreznih kvalifikacij. M. Zupančič, B. Colnerič in M. Horvat (2007) so izpostavile, da se stereotipi v povezavi s starejšimi posamezniki nanašajo predvsem na področje spoznavnega in psihosocialnega delovanja. Mlajši zaposleni starejše pogosto vidijo kot bolj toge – nesposobne učenja in prilagajanja na spremembe. O podobnih šibkostih starejših zaposlenih poročajo tudi druge raziskave (Armstrong-Stassen in Templer, 2005; Kotlikoff in Gokhale, 1992; Lee, Czaja in Sharit, 2009; McMullin in Marshall, 2001; Van Dalen, Henkens in Schippers, 2010): starejši zaposleni so manj prožni, težje se spopadajo s psihofizičnimi napori, slabše govorijo tuje jezike in počasneje ter slabše izvajajo delovne naloge.

Raziskava Kapitalske družbe (Kapitalska družba in Inštitut za management in organizacijo, 2008) je pokazala, da skoraj tretjina slovenskih podjetij poskuša zadržati starejše zaposlene, pri čemer si pomaga z razbremenitvijo starejših delavcev (daje jim lažje naloge), s prilagoditvami urnikov in z dodatnimi finančnimi stimulacijami za starejše, saj naj bi starejši zaposleni podjetju dajali dodano vrednost.

T. Pajnkihar (2009) je v svoji raziskavi navedla tudi pozitivne lastnosti starejši zaposlenih, in sicer: so bolj zvesti podjetju, imajo več delovnih izkušenj, več poklicnega znanja in odgovornosti, so bolj zanesljivi in imajo bolj razvite mentorske sposobnosti kot mlajši zaposleni. O podobnih prednostih starejših zaposlenih na delovnem mestu poročajo tudi druge raziskave (Brooke 2001; Eisen, Jasinowski in Keinert, 2005; Garg, 2014; Haley, Moster in Els, 2013; Ilmarinen, 2001; James, McKechnie in Swanberg, 2011; Mathieu in Zajac, 1990; Meyer in Allen, 1984; Steers, 1977; Tishman, Van Looy in Bruyere, 2012; Tolbize, 2008): večja pripadnost in lojalnost do delodajalca, možnost mentorstva mlajšim kolegom, odgovornost, zanesljivost, manj poškodb pri delu, visoka predanost delovnim nalogam in dobre delovne navade ter poznavanje sistema dela.

Razvidno je torej, da v družbi še vedno obstajajo predsodki do starejših zaposlenih, čeprav si države članice Evropske unije prizadevajo preprečiti diskriminacijo na trgu dela zaradi starosti in z ozaveščanjem spodbuditi spremembo odnosa delodajalcev do starejših (Jepsen in Hutsebaut, 2003). Zdi se, da je potrebno omenjeni problematiki nameniti nekaj več pozornosti, čeprav je bilo na to temo izvedenih že kar nekaj raziskav.

Pri tem je treba opozoriti, da se raziskovalci (npr. Henkens, 2005) pri svojem delu večinoma opirajo na poročanje delodajalcev, ki sicer predstavljajo pomemben faktor pri upravljanju s človeškimi viri na delovnem mestu, vendar pa na takšen način zanemarijo pomemben vir informacij – starejše zaposlene. Menimo namreč, da je položaj starejših zaposlenih potrebno preučiti tudi z njihovega lastnega vidika, saj lahko le na tak način dobimo celostni vpogled v to družbeno problematiko.

Starostniki se pogosto srečujejo z diskriminacijo na delovnem mestu, ki se kaže predvsem v drugačni obravnavi s strani sodelavcev in nadrejenih, njihov odnos do starejših zaposlenih pa temelji na stereotipnih prepričanjih (De Cock, 2007; Pajnkihar, 2009; Rožman in Tominc, 2014).

V naši raziskavi smo se odločile usmeriti predvsem v to, kaj starejši zaposleni pojmujejo kot močne in šibke lastnosti svoje starostne skupine na področju udejstvovanja na delovnem mestu in organizaciji. Zanimalo nas je tudi, kako zaznavajo odnose s svojimi mlajšimi zaposlenimi in ali bi si želeli kakršnih koli sprememb, menjave delovnega mesta ali pa delovne organizacije.

V skladu z dosedanjimi raziskavami (Armstrong–Stassen in Templer, 2005; Brooke 2001; Eisen, Jasinowski in Keinert, 2005; Garg, 2014; Haley, Moster in Els, 2013; James, McKechnie in Swanberg, 2011; Kotlikoff in Gokhale, 1992; Lee, Czaja in Sharit, 2009; Mathieu in Zajac, 1990; McMullin in Marshall, 2001; Meyer in Allen, 1984; Pajnkihar, 2009; Steers, 1977; Tishman, Van Looy in Bruyere, 2012; Tolbize, 2008; Van Dalen, Henkens in Schippers, 2010; Zupančič, Colnerič in Horvat, 2007) smo tako postavile prvi dve hipotezi:

*H1: Starejši zaposleni bodo kot šibkosti svoje starostne skupine najverjetneje izpostavili slabše znanje o uporabi tehnologije, slabše sprejemanje novosti in počasnejše izpolnjevanje delovnih nalog oziroma nižjo produktivnost.*

*H2: Starejši zaposleni bodo kot močne lastnosti svoje starostne skupine najpogosteje navajali zvestobo oziroma pripadnost organizaciji, delovne izkušnje, odgovornost, zanesljivost in poklicno znanje.*

Med raziskavo smo se usmerile še v odnose med starejšimi in mlajšimi zaposlenimi. Brooke (2001) namreč pravi, da starostna raznolikost v delovnem okolju predstavlja dobro izhodišče za vzpostavitev sistema prenosa znanja. Pri tem posredovanje znanja ne vključuje samo prenosa informacij med zaposlenimi, temveč tudi sestavine kritičnega razumevanja delovanja okolja in usposobljenosti za samostojno delovanje (Možina, 2002; 2009). Starejši zaposleni lahko s svojim znanjem in izkušnjami spodbujajo in podpirajo mlajše

ali na novo zaposlene, jim pokažejo strokovno zahtevne prakse dela, svetujejo, pojasnijo vzorce organizacijske kulture in protokole, pokažejo neformalne načine izvedbe nalog zavoljo večje delovne učinkovitosti ipd. (Cvetko, 2002; Hezlett in Gibson, 2005, 2007; Lester idr., 2011; Wanberg, Welsh in Hazlett, 2003). V vlogi mentorja pa lahko starejši zaposleni izboljšujejo tudi lastno učinkovitost in spretnost pri delu ter razvijajo veščine, potrebne za timsko delo (Cvetko, 2002). V skladu z navedbami nekaterih raziskav (Balažic, Čufer, Holsedl in Milekšič, 2014; Gibson in Barron, 2003), ki pravijo, da odnosi med starejšimi in mlajšimi zaposlenimi temeljijo predvsem na mentorskem odnosu, smo postavile našo tretjo hipotezo:

*H3: Starejši zaposleni bodo kot ključno značilnost odnosa z mlajšimi zaposlenimi izpostavili prenos znanja.*

## Metoda

### Udeleženci

V skladu z raziskovalnim vprašanjem smo udeležence iskale selektivno, saj so morali biti zaposleni (na različnih delovnih mestih) in stari vsaj 55 let. Vzorec smo si prizadevale uravnotežiti glede na spol in izobrazbo (nižja/visja). Na koncu se je za sodelovanje v raziskavi odločilo 10 posameznikov (5 moških in 5 žensk). Stari so bili med 55 in 60 let ( $M = 57,4$  in  $SD = 2,1$ ). V povprečju so imeli 36,8 let delovne dobe ( $SD = 1,6$ ). Pri tem so 4 udeleženci imeli višjo ali visoko izobrazbo, 6 udeležencev pa nizko izobrazbo (osnovna šola ali srednja strokovna šola).

### Pripomočki

Zbiranje podatkov je temeljilo na kvalitativnem pristopu, za metodo pa smo izbrale polstrukturirani intervju. Izhajal je iz predhodno pripravljene seznam vprašanj, ki so se nanašala na naslednjih pet področij (za vsako navajamo nekaj primerov vprašanj):

- Odnosi s sodelavci (mlajšimi zaposlenimi): *Kakšen odnos, menite, imajo starejši zaposleni do mlajših zaposlenih v vaši organizaciji? Kako bi opisali svoje odnose s sodelavci?*
- Odnos do delovnih nalog v primerjavi z mlajšimi zaposlenimi: *Katere so močne lastnosti starejših zaposlenih pri izpolnjevanju delovnih nalog v primerjavi z mlajšimi? Na katerih področjih so starejši zaposleni šibkejši pri izpolnjevanju delovnih nalog v primerjavi z mlajšimi?*

- Odnos do tehnologije – sprejemanje novosti: *Kako starejši zaposleni, po vašem mnenju, sprejemajo novosti na področju tehnologije? Kakšen je vaš odnos do uporabe teh pripomočkov?*
- Odnos do organizacije – pripadnost/zvestoba, doprinos organizaciji, počutje in status v organizaciji: *Kako lojalni in zvesti so starejši zaposleni organizaciji, v kateri so zaposleni? Kaj lahko starejši zaposleni doprinesejo k delovanju organizacije? Kako se počutite kot zaposleni v vaši organizaciji?*
- Želja po spremembah in pripravljenost za menjavo delovnega mesta/delovne organizacije: *Si želite sprememb v delovni organizaciji? Če da, katerih? Ali bi bili pripravljeni zamenjati delovno mesto? Kaj pa delovno organizacijo?*

## Postopek

Pred izvedbo intervjuja smo pripravile seznam vprašanj, ki so zajemala različne delovne vidike starejših zaposlenih in so bila zastavljena v odprti in nevtralni obliki tako, da udeležencem niso sugerirala odgovorov. Sledil je trening izvajalk intervjuja (tj. avtoric), saj smo se morale medsebojno uskladiti in s tem zagotoviti standardiziranost postopka. Simulacijo intervjuja smo izvajale večkrat ter v različnih časovnih intervalih in okoliščinah, saj smo želele ozavestiti vplive različnih dejavnikov na potek intervjuja. Po zaključenem treningu smo začele z izvajanjem intervjujev z izbranimi udeleženci. Kvalitativno zbiranje podatkov je potekalo v novembru 2016, na različnih lokacijah, in sicer pri udeležencih doma. Intervjuje smo tudi posnele, saj so vsi udeleženci privolili v snemanje. V povprečju so intervjuji trajali 1 uro, pri čemer je najkrajši intervju trajal 50 minut, najdaljši pa 1 uro in 20 minut.

Ko smo izvedle intervjuje z vsemi izbranimi udeleženci, smo se lotile obdelave in analize pridobljenih podatkov. Sprva smo s pomočjo posnetkov naredile transkripcije intervjujev. Sledilo je kodiranje, ki je potekalo tako, da smo izjave udeležencev razdelile na manjše smiselne enote in jih združile v kategorije glede na njihovo vsebino. Kategorije so sovpadale z vsebinskimi sklopi predhodno pripravljenih vprašanj: a) *Odnosi s sodelavci (odnosi med mlajšimi in starejšimi zaposlenimi)*, b) *Močne lastnosti* in c) *Šibkosti starejših zaposlenih v primerjavi z mlajšimi zaposlenimi*, d) *Odnos do novosti in tehnologije na delovnem mestu*, e) *Pripadnost do organizacije*, f) *Doprinos k delovanju organizacije*, g) *Počutje* in h) *Status starejših zaposlenih v organizaciji*, i) *Želje po spremembah* ter j) *Pripravljenost za menjavo delovnega mesta ali delovne organizacije*. Za preverjanje naših raziskovalnih hipotez pa so bile relevantne predvsem kategorije: a) *Močne lastnosti* in b) *Šibkosti starejših*

zaposlenih v primerjavi z mlajšimi zaposlenimi, c) Odnosi med sodelavci (med mlajšimi in starejšimi zaposlenimi), d) Želje po spremembah in e) Pripravljenost za menjavo delovnega mesta ali delovne organizacije. Preostale kategorije oziroma vsebinski sklopi so služili predvsem kot pomoč pri oblikovanju priporočil za delo s starejšimi zaposlenimi.

## Rezultati in razprava

### Šibkosti starejših zaposlenih v primerjavi z mlajšimi

V prvi hipotezi smo predvidevale, da bodo starejši zaposleni kot svoje šibkosti (v primerjavi z mlajšimi sodelavci) izpostavili slabše znanje o uporabi tehnologije, slabše sprejemanje novosti in počasnejše opravljanje dela oziroma nižjo produktivnost.

#### *Uporaba tehnologije*

Izmed 10 udeležencev jih je 9 poročalo o tem, da tehnologije ne znajo uporabljati tako dobro kot njihovi mlajši sodelavci. To najbolje ponazarjajo spodnji citati:

*»Ko se kaj zatakne ali pa je treba več delati z računalnikom – npr. nalagati programe, prenašati podatke iz enega programa v drugega, pa potrebujemo računalničarja.«* (ženska, 55 let)

*»Mlajši so pravi strokovnjaki za tehnologijo. Velikokrat jih zato prosim za pomoč.«* (ženska, 60 let)

*»Ta mladi so hitri pri tehnologiji. Že v osnovi jo bolje razumejo, saj so z njo odrasčali, pa še učijo se lahko hitreje kot mi.«* (moški, 59 let)

Do podobnih ugotovitev so prišli tudi avtorji v svojih raziskavah (Armstrong-Stassen in Templer, 2005; Lee, Czaja in Sharit, 2009). Starejši zaposleni so pri delu s tehnologijo bolj okorni in počasni. Tudi mlajši zaposleni izpostavljajo, da imajo starejši zaposleni na področju tehnologije manj znanja kot oni. Pri tem se nam zdi potrebno poudariti, da tudi naši udeleženci poročajo o tem, da so na področju tehnologije manj usposobljeni kot mlajši sodelavci, a jo še vedno znajo uporabljati v tolikšni meri, kot jo njihovo delovno mesto zahteva. To ponazarjamo s spodnjimi citati:

*»Vsi starejši delamo z e-asistentom, gremo na internet. Več pa nam ni treba znati.«* (ženska, 55 let)

*»Ovladam programe, ki jih moram uporabljati v službi. Tudi mlajše kdaj poučim o njih.«* (moški, 60 let)

*»Zelo dobro znam uporabljati programe, ki jih vsakodnevno uporabljam v službi.« (ženska, 60 let)*

Lahko bi torej zaključili, da so starejši pri uporabi tehnologije šibkejši kot mlajši zaposleni, saj se z njo v svoji mladosti in v času šolanja niso srečali. Še vedno pa so sposobni pridobivati nova znanja na tem področju, saj znajo tehnologijo dovolj spretno uporabljati za opravljanje svojega dela.

#### *Sprejemanje novosti*

T. Pajnkihar (2009) je v svoji raziskavi ugotovila, da starejši zaposleni težje sprejemajo novosti na delovnem mestu. To so potrdili tudi naši udeleženci, saj jih je 7 poročalo o tem, da novosti na delovnem mestu ne marajo ali pa jih težje sprejmejo, saj niso več tako prilagodljivi, kot so bili. Pri tem pa poudarjajo, da imajo težave predvsem z večjimi novostmi, manjše pa jim popestrijo njihove dneve. Njihove odgovore ponazarjajo spodnji citati:

*»Starejši so doživeli veliko sprememb in se jim zdi, da so novitete samo zato, da se stvari spreminjajo. Mlajši verjamejo, da so vse spremembe pozitivne, so veliko bolj naivni. Starejši smo torej bolj kritični, ker smo doživeli že veliko slabih sprememb in jih zato ne maramo.« (moški, 59)*

*»Jaz osebno prevelikih novosti ne maram. Drugo leto grem v pokoj in nimam energije za učenje novih stvari. Ravno ko jih bom osvojila, bom šla. Manjše pa mi ustrezajo.« (ženska, 59 let)*

*»Rad imam razgibano delo, zato imam rad novosti, a te ne smejo biti prevelike.« (moški, 60 let)*

Lahko bi torej zaključili, da so novosti pomemben del vsakdanjika starejšega zaposlenega, saj mu ga popestrijo, a so zaželene le, dokler so majhne. Večje spremembe pa jim predstavljajo težave, saj za njih nimajo motivacije ali znanja.

#### *Počasnejše opravljanje dela oziroma nižja produktivnost*

Zadnji del hipoteze smo naslovile na počasnejše opravljanje dela oziroma nižjo produktivnost. 6 od 10 udeležencev je poročalo o tem, da se spopadajo z nižjo produktivnostjo, ki je nadrejeni običajno ne odobravajo. Njihove izjave najboljše povzemata spodnja citata:

*»Moj nadrejeni želi, da bi bile stvari narejene že včeraj. Ves čas mi nalaga ogromno dela in ne razume, da ne morem opraviti vsega pravočasno. Želim si, da bi razumel, da ne morem delati tako hitro kot mlajši sodelavci.« (ženska, 59 let)*



*»Včasih sem vse naredila tako hitro, danes pa za to potrebujem več časa in moj šef tega enostavno ne razume.« (ženska, 55 let)*

Tudi druge raziskave (Kotlikoff in Gokhale, 1992; McMullin in Marshall, 2001; Van Dalen, Henkens in Schippers, 2010) opozarjajo na nižjo produktivnost starejših zaposlenih, ki je večinoma posledica kognitivnega upada, ki se pojavi s starostjo.

Na podlagi pregleda rezultatov lahko prvo hipotezo sprejmemo. Starejši zaposleni so kot svoje šibkosti, v primerjavi z mlajšimi zaposlenimi, navajali slabše znanje o uporabi tehnologije, slabše sprejemanje novosti in počasnejše opravljanje dela oziroma nižjo produktivnost. Pri tem je potrebno poudariti, da gre zgolj za šibkosti v primerjavi z mlajšimi zaposlenimi. Starejši sicer zadovoljivo uporabljajo tehnologijo in cenijo majhne spremembe na delovnem mestu.

### **Močne lastnosti starejših zaposlenih v primerjavi z mlajšimi**

V drugi hipotezi smo predvidevale, da bodo starejši zaposleni kot svoje močne lastnosti (v primerjavi z mlajšimi sodelavci) izpostavili zvestobo oziroma pripadnost organizaciji, delovne izkušnje, odgovornost, zanesljivost in poklicno znanje.

#### *Zvestoba oziroma pripadnost organizaciji*

Vsi sodelujoči so kot največjo prednost pred mlajšimi zaposlenimi izpostavili zvestobo oziroma pripadnost podjetju. Poročali so o tem, da se počutijo kot del organizacije in bi bili zanj pripravljene narediti marsikaj. Za boljše predstavo navajamo nekaj citatov s tega področja:

*»Čutimo, da je servis naš. Da smo mu posvetili velik del življenja. Joj, kolikokrat smo šli pozno z dela, ker smo se na vsak način trudili ugotoviti, kaj je s katerim od avtov narobe. Mlajši samo čakajo, da odbije ura, in jih ni več. Niso pripravljene zastoj delat.« (moški, 60 let)*

*»Zelo sem zvesta svojemu podjetju. To izkazujem tudi s tem, da delam, dokler in kolikor morem. Ta mladi pa ob štirih poberejo svoje stvari in jih ni, saj jim je vseeno, če bo firma propadla.« (ženska, 59 let)*

*»V tej firmi sem že od njenega začetka in počutim se, kot da je moja. Bolj se trudim za njen uspeh kot mlajši.« (moški, 60 let)*

Vsi naši udeleženci so bili starejši od 55 let ( $M = 57,4$ ;  $SD = 2,1$ ), njihov čas zaposlitve v sedanji organizaciji pa je bil najmanj 13 let ( $M = 26,6$ ;  $SD = 6,4$ ), kar je verjetno vplivalo na njihov občutek organizacijske pripadnosti. Raziskave namreč kažejo, da na višjo pripadnost organizaciji vplivajo med drugim tudi starost posameznika in njegova delovna doba v organizaciji. Obe spremenljivki namreč pozitivno korelirata z organizacijsko pripadnostjo (Steers, 1977; Meyer in Allen, 1984; Mathieu in Zajac, 1990). O višji zvestobi starejših zaposlenih v primerjavi z mlajšimi sicer poroča tudi T. Pajnkihar (2009) v svoji raziskavi, ki jo je opravila s slovenskimi delodajalci. Ti namreč poročajo, da so starejši zaposleni bolj zvesti in predani podjetju kot mlajši, kar daje dodano vrednost organizaciji, v kateri so zaposleni. O enakih ugotovitvah poročajo tudi drugi avtorji (Garg, 2014; Haley, Moster in Els, 2013; James, McHecnie in Swanberg, 2011; Tishman, Van Looy in Bruyere, 2012; Tolbize, 2008).

#### *Delovne izkušnje*

Vsi udeleženci so kot prednost svoje starostne skupine izpostavili delovne izkušnje, ki jih imajo, kar lahko pripišemo njihovi dolgi delovni dobi, ki v povprečju znaša 36,8 let ( $SD = 1,6$ ). Njihovo mnenje tako o delovnih izkušnjah kot o močnih lastnostih starejših zaposlenih najboljše ponazarjajo spodnji odgovori:

*»Res je, da nimamo toliko znanja glede tehnologije, ampak smo že marsikaj doživeli in videle ...«* (ženska, 57 let)

*»Izkušnje nam pomagajo, da se znajdemo v vsaki situaciji, nič nas ne more presenetiti.«* (moški, 59 let)

*»Imam veliko več izkušenj kot mladi. Tako z delom kot ljudmi samimi. Menim, da mi to omogoča boljše delo.«* (ženska, 59 let)

*»Imam ogromno znanja in še več izkušenj.«* (moški, 60 let)

Delovne izkušnje naj bi posamezniku pomagale, da bolje obvlada svoje delo in posledično uspešneje opravlja delovne naloge (Brooke, 2001). Tudi Ilmarinen (2001) v svoji raziskavi poroča, da so starejši delavci velika pridobitev za podjetje, saj imajo veliko delovnih izkušenj, ki pripomorejo k boljšemu izvajanju delovnih nalog in povečujejo organizacijsko pripadnost. O podobnih ugotovitvah poročajo tudi druge raziskave (Eisen, Jasinowski in Keinert, 2005; Garg, 2014; Pajnkihar, 2009; Tishman, Van Looy in Bruyere, 2012).

*Zanesljivost in odgovornost*

Zanesljivost in odgovornost je kot močni lastnosti skupine starejših zaposlenih izpostavilo 5 udeležencev. Poročali so o tem, da se nadrejeni lahko na njih bolj zanesejo, saj bodo opravljali tudi nadure, če je to potrebno, česar mlajši zaposleni po njihovem mnenju niso pripravljeni početi. Svojo zanesljivost so pripisovali tudi organizacijski pripadnosti podjetja, saj naj bi jih ta spodbujala, da delajo tudi bolj odgovorno. Za lažjo predstavo dodajamo primera izjav:

*»Jaz delam nadure, če je potrebno, in tako šef ve, da se vedno lahko zanese name. Tudi če dela ne morem opraviti v času svojega delovnika, vedno delam dlje.«* (ženska, 57 let)

*»Šef se vedno lahko zanese name, saj se trudim delati najbolje za podjetje. Za to sem pripravljen žrtvovati tudi svoj prosti čas.«* (moški, 60 let)

T. Pajnkihar v svoji raziskavi (2009) poroča, da delodajalci svoje starejše zaposlene dojemajo kot bolj odgovorne in zanesljive delavce. Predvidevamo, da je to posledica predvsem organizacijske pripadnosti in zvestobe, saj so starejši zaposleni bolj predani svoji organizaciji in se trudijo delati čim bolje. Druga možna razlaga pa je ta, da starejši zaposleni dobijo več odgovornih delovnih nalog, saj jim nadrejeni bolj zaupajo kot mlajšim zaposlenim, kar je izpostavila tudi ena od udeleženk:

*»Ker imamo več izkušenj, pogosteje prevzemamo bolj odgovorne naloge.«* (ženska, 55 let)

Tako starejši zaposleni dobijo več možnosti, da se lahko izkažejo kot odgovorni delavci. O zanesljivosti in odgovornosti starejših zaposlenih sicer poročajo tudi drugi avtorji (Haley, Moster in Els, 2013; Tishman, Van Looy in Bruyere, 2012).

*Poklicno znanje*

Zadnji del naše druge hipoteze pa govori o poklicnem znanju starejših zaposlenih. Pri tem je 6 udeležencev poročalo o tem, da imajo v primerjavi z mlajšimi sodelavci več poklicnega znanja. Odgovore najbolje ponazarjajo spodnji citati:

*»Zdi se mi, da mlajši cenijo moje izkušnje in me velikokrat kaj vprašajo, saj imam veliko znanja.«* (ženska, 59 let)

*»Imam veliko strokovnega znanja, saj se ves čas dodatno izobražujem.«* (moški, 60 let)

*»Res znam veliko stvari, saj imam veliko izkušenj.«* (moški, 59 let)

Starejši zaposleni naj bi imeli več poklicnega znanja, ki obogati njihov delovni proces (Pajnkihar, 2009). Za seboj imajo namreč daljšo kariero in več delovnih izkušenj, pri čemer so njihova teoretična in strokovna znanja podkrepjena s konkretnim in praktičnim poklicnim znanjem, ki predstavlja bogat vir organizaciji, v kateri je posameznik zaposlen. Na bogatost poklicnega znanja starejših zaposlenih opozarja tudi vrsta drugih raziskav (Hezlett in Gibson, 2005, 2007; Lester idr., 2011; Wanberg, Welsh in Hazlett, 2003), ki kažejo na pomen prenosa teh znanj na mlajše zaposlene.

Na podlagi pregleda rezultatov lahko sprejmemo drugo hipotezo. Starejši zaposleni so kot močne lastnosti v primerjavi z mlajšimi zaposlenimi navajali zvestobo oziroma pripadnost organizaciji, več delovnih izkušenj, več poklicnega znanja in večjo odgovornost ter zanesljivost pri delu. Vse to prinaša dodano vrednost organizaciji, v kateri so zaposleni.

### **Odnos med starejšimi in mlajšimi zaposlenimi, ki temelji na prenosu znanja**

Naša tretja hipoteza se je nanašala na odnos med starejšimi in mlajšimi zaposlenimi. Predpostavile smo, da bodo starejši zaposleni kot ključno značilnost svojega odnosa z mlajšimi zaposlenimi izpostavili prenos znanja, in sicer tako z njihove strani na mlajše zaposlene kot s strani mlajših zaposlenih nanje.

#### *Prenos znanja starejših na mlajše zaposlene*

Kar 6 od 10 udeležencev je dejalo, da poskušajo svoje znanje v čim večji meri prenesti na mlajše zaposlene. Pri tem so poudarili, da mlajših zaposlenih ne vidijo kot tekmecev, temveč kot svoje naslednike. Za boljšo ponazoritev podajamo dve izjavi udeležencev:

*»Mlajših sodelavcev nikakor ne podcenjujemo. Rekla bi, da se še kako zavedamo njihovega pomena in vloge, ki jo bodo imeli čez nekaj let. To so naši nasledniki in od tega, kako jim bomo predali naše znanje, je odvisno, kako bodo v prihodnje delali. Kako bodo nadaljevali, kar smo konec koncev mi začeli. Zelo se nam zdi pomembno, da jim damo čim boljše popotnico za njihovo nadaljnjo poklicno pot.« (ženska, 57 let)*

*»Mislim, da smo do mlajših razumevajoči. Pač spomnimo se, kako je bilo, ko smo bili mi mladi. Hitro smo ugotovili, da nam manjka izkušenj, praktičnih znanj. Zato se jaz in moji sodelavci trudimo, da mladim čim bolj pomagamo, jim svetujemo. Prav tako jih postavljamo v različne situacije, da pridobijo potrebne izkušnje. Čez nekaj let nam bodo zagotovo hvaležni.« (moški, 60 let)*

Tudi Wok in Hashim (2013) izpostavljata, da starejši zaposleni v odnosu do mlajših zaposlenih zelo pogosto prevzemajo vlogo svetovalca in predstavljajo pomembno oporo mlajšim zaposlenim na začetku njihovega delovanja na delovnem mestu.

#### *Prenos znanja mlajših na starejše zaposlene*

Že Združenje delodajalcev Slovenije (2010) ugotavlja, da imajo mlajši zaposleni tudi pomembno vlogo v delovni organizaciji, in sicer z vidika prenašanja najnovejših znanj na starejše zaposlene. O tem so poročali tudi naši udeleženci, saj jih je polovica (5 od 10) dejala, da jim mlajši zaposleni pomagajo predvsem na tehnološkem področju. Skoraj vsi so tudi poudarili pomen sodelovanja obeh starostnih skupin.

*»Veliko je področij, kjer so mlajši močni – veliko več znanj o sodobni tehnologiji imajo. In zdi se mi super, da tudi nas, ki smo še iz starega sistema, naučijo kaj novega. Ravno zadnjič me je mlajša sodelavka naučila uporabljati nek nov program, ki sem se ga prej kar malo bala. Zdaj pa lahko z njegovo uporabo vse naredim v pol krajšem času.« (ženska, 55 let)*

*»Najbolj pomembno je, da starejši in mlajši sodelujemo. Da se pogovarjamo, si priskočimo na pomoč, če se nam kje zalomi ... Če lahko mi starejši mlajšim pomagamo s koristnimi nasveti, ki temeljijo na dolgoletnih izkušnjah, nam lahko oni s svojo svežino. S svojim najnovejšim znanjem, z obvladanjem računalniških programov in brskanjem po internetu.« (moški, 58 let)*

Skladno z zaključki Združenja delodajalcev Slovenije (2010) mlajši zaposleni starejšim zaposlenim nudijo pomoč zlasti pri uporabi sodobne tehnologije in metod, ki jim pomagajo povečati njihovo produktivnost.

Na podlagi opisanih rezultatov lahko torej tretjo hipotezo v celoti sprejmemo. Vsaj z vidika prenosa znanja je namreč mogoče trditi, da je odnos med starejšimi in mlajšimi zaposlenimi vzajemen. Tako starejši kot mlajši zaposleni so si med seboj pripravljene nuditi koristna znanja in nasvete, z uporabo katerih bodo pri delu bolj učinkoviti.

## **Zaključek in priporočila**

Ugotovile smo, da eno izmed ključnih značilnosti odnosa med mlajšimi in starejšimi predstavlja vzajemnost prenosa znanj in spretnosti. Starejši zaposleni namreč svoje mlajše kolege usmerjajo na podlagi svojih strokovnih

znanj, spretnosti in izkušenj, s čimer jim pomagajo pri učinkovitejšem delovanju v organizaciji. Po drugi strani pa mlajši zaposleni pripomorejo k večji produktivnosti starejših zaposlenih zlasti s prenosom najnovejših znanj s področja sodobne tehnologije.

Kot eno izmed možnih omejitev naše raziskave velja izpostaviti dejstvo, da je v njej sodelovalo le 10 udeležencev. In čeprav je bil naš vzorec reprezentativen z vidika starosti, spola in izobrazbe udeležencev, bi zagotovo pridobile več informacij, če bi v raziskavo vključile več posameznikov. K večji posplošljivosti naših zaključkov bi pripomogle tudi s tem, da bi za enoto vzorčenja vzele še vrsto sektorja (javni/zasebni), v katerem so udeleženci zaposleni. Prav tako bi bile lahko pozorne na velikost organizacij, iz katerih udeleženci prihajajo, in njihov prevladujoč način opravljanja delovnih nalog (samostojno/skupinsko). Če bi udeležencem še enkrat postavljale vprašanja o mlajših zaposlenih, bi bilo zelo koristno izvedeti tudi, katero starostno skupino starejši zaposleni obravnavajo kot skupino mlajših zaposlenih. Samo razumevanje pojma „mlajši zaposleni“ se lahko namreč med udeleženci precej razlikuje.

Uporabljen metoda, polstrukturirani intervju, ima med drugim tudi nekatere pomanjkljivosti. Zagotovo smo z njim pridobile dodatne informacije, saj smo se lahko prilagajale odgovorom vsakega udeleženca posebej, vseeno pa bi k večji objektivnosti lahko prispevale z uporabo strukturiranega intervjuja. V prihodnje bi lahko izboljšali tudi samo izvedbo intervjujev, ki smo jih izvajale posamično. Bolje bi bilo, da bi intervjuji potekali v primerljivih pogojih – npr. ob istem delu dneva, v zvočno izoliranem prostoru brez motečih dejavnikov. Vprašanje, ki žal ostaja neodgovorjeno, je namreč, v kolikšni meri so na odgovore udeležencev vplivali okoljski pogoji, v katerih so bili intervjuji izvedeni.

Pomen naše raziskave vidimo predvsem v tem, da postaja problematika skupine starejših zaposlenih z leti vse bolj pomembna. Vsaj glede na zadnje trende se namreč slovenska populacija v povprečju stara, delovna doba pa se podaljšuje. Posledično bo v prihajajočih desetletjih starejših zaposlenih vedno več in za delodajalce bo vprašanje, kako ravnati z njimi, vedno bolj aktualno. Zaključki, do katerih smo prišle, imajo torej največjo aplikativno vrednost ravno za delodajalce in kadrovice, ki skrbijo za optimalne (psihosocialne) pogoje zaposlenih.

Po našem mnenju smo s pomočjo raziskave dobile celovit vpogled v odnose, ki jih imajo starejši zaposleni s svojimi mlajšimi sodelavci. Prav tako smo izvedele, kaj starejši zaposleni pojmujejo kot močne lastnosti

in šibkosti svoje starostne skupine. Ker smo vprašanja za polstrukturirani intervju zastavile zelo široko, smo že med samo raziskavo opredelile nekaj področij, na katere bi se bilo v prihodnje priporočljivo osredotočiti. Zagotovo bi za nadaljnja raziskovanja morali vključiti tudi vprašanje, kakšni so odnosi med starejšimi zaposlenimi in njihovimi nadrejenimi – po možnosti v odvisnosti od tega, kateri starostni skupini njihovi nadrejeni pripadajo. V povezavi s tem bi se lahko zastavilo vprašanje, v kolikšni meri njihova delovna doba vpliva na položaj, ki ga imajo v svoji delovni organizaciji. Zadnje področje, ki bi ga v prihodnje lahko raziskovali, pa se nanaša na motivacijo starejših zaposlenih, in sicer, kakšna je in kako jo zvišati v primeru, da je nizka.

## Priporočila za delo s starejšimi zaposlenimi

### *Izobraževanje starejših zaposlenih*

Sklop priporočil na področju izobraževanja starejših zaposlenih (tabela 1) smo oblikovale na podlagi opažanj, da v današnji družbi znanje predstavlja osnovni vir gospodarske uspešnosti, zato ustvarjanje znanja predstavlja način, kako organizacije ohranjajo svojo konkurenčnost na trgu dela (Možina, 2009; Svetlik in Zupan, 2009). Organizacije, ki uspešno upravljajo in prenašajo znanje, so namreč bolj produktivne. Znanje zaposlenih znajo izkoristiti za sprejemanje boljših odločitev, za poenostavljanje delovnih postopkov, za zmanjševanje potreb po odpravljanju napak, za večjo stopnjo inovacij, za boljšo celovitost podatkov in za poglobljeno sodelovanje. Rezultat so nižji stroški obratovanja in učinkovitejše poslovanje (Združenje delodajalcev Slovenije, 2010).

Tabela 1. *Priporočila za ravnanje s starejšimi zaposlenimi v procesu izobraževanja*

Kaj?	Kako?	Pozitivni učinki
Motiviranost starejših zaposlenih za izobraževanje	Zaposlenemu pojasnimo cilje izobraževanja in mu predstavimo prednosti, ki jih prinaša izobraževanje zanj in za organizacijo.	Zaposleni se bodo udeležili izobraževanja, sodelovali v izobraževalnem procesu in prenesli znanja v prakso (na delovno mesto).
Praktična uporabnost pridobljenih znanj	Izobraževalni program naj zajema urjenje spretnosti in veščin, ki omogočajo zaposlenemu odpravo pomanjkljivosti na delovnem mestu.	Uporabna znanja bodo razbremenila zaposlenega, hkrati pa mu bodo pomagala pri večji delovni učinkovitosti.

Kaj?	Kako?	Pozitivni učinki
Odprava negativnih občutkov v zvezi z izobraževanjem	Izobraževalni program naj zajema učne metode, ki so prilagojene potrebam in spretnostim starejšega zaposlenega. Določiti je treba tudi zanj realne cilje.	Zaposleni se bodo v procesu izobraževanja počutili suvereno in kompetentno, zaradi česar obstaja večja verjetnost, da se bodo tudi v prihodnje udeleževali izobraževanj.
Medgeneracijska izmenjava znanj	Vodje naj oblikujejo starostno raznolike delovne skupine/time.	Interakcija starejših in mlajših zaposlenih spodbuja povezavo obstoječih in novih znanj in praks, kar spodbuja produktivnost in inovativnost zaposlenih.

### *Struktura delovnega mesta*

Z leti se spreminja delovna sposobnost zaposlenih v organizaciji, zato je pri delu s starejšimi zaposlenimi smiselno vpeljati določene prilagoditve. Na takšen način organizacija zagotovi optimalno stopnjo produktivnosti starejšega zaposlenega in manjšo stopnjo bolniških dopustov, saj je starejši zaposleni v novem delovnem okolju manj delovno obremenjen, bolj motiviran za delo, občuti večjo varnost svoje zaposlitve in zaznava nove priložnosti (Združenje delodajalec Slovenije, 2010). Na podlagi tega smo oblikovale priporočila za ustrezno prilagoditev delovnega mesta potrebam starejših zaposlenih (tabela 2).

Tabela 2. Priporočila za ravnanje s starejšimi zaposlenimi v okviru njihovega delovnega mesta

Kaj?	Kako?	Pozitivni učinki
Zmanjšanje obsega dela	Vodja naj manj pomembne delovne naloge starejšega zaposlenega prerazporedi med mlajše zaposlene tako, da spremembe slednjih ne bodo bistveno obremenile.	Zmanjšan obseg dela bo delno razbremenil starejše zaposlene, zaradi česar bodo lahko bolj kakovostno opravljali svoje delo.
Manj fizičnih obremenitev	Vodja naj razbremeni starejšega zaposlenega fizično zahtevnejših nalog tako, da te naloži fizično sposobnejšim delavcem. Starejšega zaposlenega lahko organizacija tudi prerazporedi na drugo, fizično manj zahtevno delovno mesto.	Fizična razbremenitev poveča varnost starejšega zaposlenega na delovnem mestu, hkrati pa ohranja njegovo zdravje in s tem delovno aktivnost.



Kaj?	Kako?	Pozitivni učinki
Prestrukturiranje delovnih nalog	Zaradi poklicnega znanja in izkušenj lahko starejši zaposleni namesto izvedbenih del v večji meri prevzemajo naloge, kot so mentorstvo in uvajanje mlajših zaposlenih.	S sistemom prenosa znanja organizacija bistveno bolje izkoristi delovni potencial starejšega zaposlenega. Dobro pripravljen program uvajanja na delovnem mestu pa tudi omogoča hitrejšo doseganje pričakovanih rezultatov na novo zaposlenega.
Prestrukturiranje delovnega časa	Po dogovoru s starejšim zaposlenim lahko organizacija uvede gibljivi, strnjeni ali polovični delovni čas.	Prožne oblike delovnega časa zmanjšujejo verjetnost (pre)zgodnje upokojitve, s čimer preprečujejo 'odhod znanja' iz organizacije. Zaposlenim omogočajo samostojno prerazporejanje časa v določenem obsegu, manj je tudi absentizma.
Prestrukturiranje delovnega prostora	Po dogovoru s starejšim zaposlenim lahko organizacija uvede (občasno, redno ali stalno) delo od doma ali delo na daljavo.	Prožnost delovnega prostora zmanjšuje pisarniške in potne stroške, spodbuja avtonomnost zaposlenih, pripomore k njihovi višji produktivnosti. Zaposlenemu omogoča tudi lažje usklajevanje med delovnimi in družinskimi obveznostmi.

### *Sodelovanje starejših zaposlenih pri odločanju*

Vključenost zaposlenih v odločanje je ključna sestavina notranjih mehanizmov upravljanja vsake organizacije, saj spodbuja sodelovanje zaposlenih in s tem omogoča reševanje organizacijskih problemov (Stanojevič, 2009). Pri tem imajo lahko starejši zaposleni pomembno vlogo, saj so s svojim znanjem in izkušnjami bogat vir informacij in idej. V tabeli 3 predstavljamo priporočila, kako vključiti starejše zaposlene v procese odločanja.

Tabela 3. *Priporočila za ravnanje s starejšimi zaposlenimi pri njihovem vključevanju v procese odločanja*

Kaj?	Kako?	Positivni učinki
Posvetovanje	Vodje naj dajo priložnost zaposlenim, da podajo predloge o izboljšavah delovnih procesov. Organizacija lahko izvede tudi raziskavo stališč zaposlenih o različnih pojavih.	Posvetovanje nadrejenih z zaposlenimi spodbuja občutek pripadnosti organizaciji, zadovoljstvo zaposlenih in hitrejšo prilagoditev na predlagane spremembe.
Prenos avtoritete odločanja na zaposlene	Organizacija lahko omogoči, da starejši zaposleni samostojno odloča o organizaciji lastnega dela in delovnega časa.	Večja avtonomnost odločanja zaposlenih prinaša nižje koordinacijske stroške, hkrati pa zvišuje kakovost dela zaposlenih. Višja je tudi njihova motiviranost za delo.
Obveščanje o načrtovanih ukrepih/spremembah	Vodstvo organizacije lahko informira svoje zaposlene preko različnih medijev (oglasne deske, e-pošta, plakati ipd.) ali preko informatorjev.	Pravočasna obveščенost starejših zaposlenih bo omogočila lažjo in hitrejšo prilagoditev na prihajajoče spremembe, prav tako bo uvedba načrtovanih ukrepov uspešnejša.

## Literatura

- Armstrong-Stassen, M. in Templer, A. (2005). Adapting training for older employees: the Canadian response to an aging workforce. *Journal of Management Development*, 24(1), 57–67.
- Balažič, D., Čufer, U., Holsedl, A. in Milekšič, A. (2014). Ali obstajajo dobre prakse na področju predupokojitvenih programov? V E. Boštjančič in L. Delić (ur.), *Zaključevanje kariere – od teorije k praksi* (str. 103–117). Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete.
- Brooke, L. (2001). *The human resource costs and benefits of maintaining an age-balanced workforce*. Pridobljeno s <https://studylib.net/doc/8399144/the-human-resource-costs-and-benefits-of>
- Cvetko, R. (2002). *Razvijanje delovne kariere*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- De Cock, G. (2007). *Towards a European society of all ages*. Pridobljeno s [http://www.age-platform.eu/images/stories/EN/Brochure\\_Society\\_EN\\_final.pdf](http://www.age-platform.eu/images/stories/EN/Brochure_Society_EN_final.pdf)
- Eisen, P., Jasinowski, J. in Kleineli, R. (2005). *2005 skills gap report—a survey of the American manufacturing workforce*. Pridobljeno s [http://www.themanufacturinginstitute.org/~media/738F5D310119448DBB03DF30045084EF/2005\\_Skills\\_Gap\\_Report.pdf](http://www.themanufacturinginstitute.org/~media/738F5D310119448DBB03DF30045084EF/2005_Skills_Gap_Report.pdf)

- Garg, N. (2014). Employee engagement and individual differences: a study in Indian context. *Management Studies and Economic Systemy*, 1(1), 41–50.
- Gibson, D. E. in Barron, L. A. (2003). Exploring the impact of role models on older employees. *Career Development International*, 8(4), 198–209.
- Haley, L. M., Moster, K. in Els, C. (2013). Burnout and work engagement for different age groups: examining group-level differences and predictors. *Journal of Psychology in Africa*, 23(2), 283–296.
- Henkens, K. (2005). Stereotyping older workers and retirement: the managers point of view. *Canadian Journal on Aging*, 24(4), 353–366.
- Hezlett, S. A. in Gibson, S. K. (2005). Mentoring and human resource development: where we are and where we need to go. *Advances in Developing Human Resources*, 7(4), 446–469.
- Hezlett, S. A. in Gibson, S. K. (2007). Linking mentoring and social capital: implications for career and organization development. *Advances in Developing Human Resources*, 9(3), 384–412.
- Ilmarinen, J. E. (2001). *Aging workers*. Pridobljeno s <http://oem.bmj.com/content/58/8/546.full.pdf+html>
- James, J. B., McKehnie, S. in Swanberg, J. (2011). Predicting employee engagement in an age-diverse retail workforce. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 173–196.
- Jepsen, M. in Hutsebaut, M. (2003). *What strategies for active aging?* Pridobljeno s <https://www.issa.int/html/pdf/anvers03/topic3/2jepsen.pdf>
- Kapitalska družba in Inštitut za management in organizacijo (2008). *Odnos podjetij do starejših zaposlenih*. Pridobljeno s [http://www.kapitalska-druzba.si/\\_files/655/Raziskava\\_odnos\\_podjetij\\_do\\_starej%C5%A1ih\\_zaposlenih\\_KAD.PDF](http://www.kapitalska-druzba.si/_files/655/Raziskava_odnos_podjetij_do_starej%C5%A1ih_zaposlenih_KAD.PDF)
- Kotlikoff, L. J. in Gokhale, J. (1992). Estimating a firm's age productivity profile using the present value of workers' earnings. *The Quarterly Journal of Economics*, 107(4), 1215–1242.
- Lee, C. C., Czaja, S. J. in Sharit, J. (2009). Training older workers for technology-based employment. *Educational Gerontology*, 35(1), 15–31.
- Lester, P. B., Hannah, S. T., Harmas, P. D., Vogelgesang, G. R. in Avolio, B. J. (2011). Mentoring impact on leader efficacy development: a field experiment. *Academy of Management Learning & Education*, 10(3), 409–429.
- Mathieu, J. E. in Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedentes, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171–194.
- McGregor, J. in Gray, L. (2002). Stereotypes and older workers: the New Zealand experience. *Social Policy Journal of New Zealand*, 18, 163–177.
- McMullin, J. A. in Marshall, V. W. (2001). Ageism, age relations, and garment industry work in Montreal. *Gerontologist*, 41(1), 111–122.
- Meyer, J. P. in Allen, N. (1984). Testing the »side-bet theory« of organizational commitment: some methodological considerations. *Psychological Bulletin*, 69(3), 372–378.
- Stanojević, M. (2009). Vključevanje zaposlenih v odločanje. V I. Svetlik in N. Zupan (ur.), *Management človeških virov* (str. 383–408). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Možina, S. (2002). *Učenje, izobraževanje, usposabljanje v organizaciji*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

- Možina, S. (2009). Učenje, izobraževanje, usposabljanje v organizaciji. V I. Svetlik in N. Zupan (ur.), *Management človeških virov* (str. 467–520). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Pajnkihar, T. (2009). *Staranje delovne sile – izzivi in rešitve z vidika delodajalcev v šestih državah srednje in vzhodne Evrope*. Pridobljeno s [http://www.irdo.si/skupni-cd/cdji/cd-irdo-2009/images/referati/3-1-3\\_pajnkihar.pdf](http://www.irdo.si/skupni-cd/cdji/cd-irdo-2009/images/referati/3-1-3_pajnkihar.pdf)
- Perry, E., Kulik, C. in Bourhis, A. (1996). Moderating effects of personal and contextual factors in age discrimination. *Journal of Applied Psychology*, 81, 628–647.
- Razpotnik, B. (2012). *Vse starejši in vse dlje aktivni*. Pridobljeno s <http://www.stat.si/StatWeb/glavnanavigacija/podatki/prikazistaronovico?IdNovice=5044>
- Rožman, M. in Tominc, P. (2014). Upravljanje starostne raznolikosti na delovnih mestih. *Naše gospodarstvo*, 60(5–6), 3–11.
- Statistični urad Republike Slovenije. *Delovno aktivno prebivalstvo po registrskih virih – strukturni podatki*. Pridobljeno s [http://pxweb.stat.si/pxweb/Database/Dem\\_soc/Dem\\_soc.asp](http://pxweb.stat.si/pxweb/Database/Dem_soc/Dem_soc.asp)
- Statistični urad Republike Slovenije. *Prebivalstvena piramida Slovenije*. Pridobljeno s <http://www.stat.si/PopPiramida/Piramida2.asp>
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46–74.
- Svetlik, I. in Zupan, N. (2009). Razvoj menedžmenta človeških virov. V I. Svetlik in N. Zupan (ur.), *Management človeških virov* (str. 17–62). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Tishman, M. F., Van Looy, S. in Bruyere, S. M. (2012). *Employer strategies for responding to an aging workforce*. Pridobljeno s [https://www.dol.gov/odep/pdf/ntar\\_employer\\_strategies\\_report.pdf](https://www.dol.gov/odep/pdf/ntar_employer_strategies_report.pdf)
- Tolbize, A. (2008). *Generational differences in the workplace*. Pridobljeno s [http://rtc.umn.edu/docs/2\\_18\\_Gen\\_diff\\_workplace.pdf](http://rtc.umn.edu/docs/2_18_Gen_diff_workplace.pdf)
- Van Dalen, H. P., Henkens, K. in Schippers, J. (2010). Productivity of older workers: perceptions of employers and employees. *Population and Development Review*, 36(2), 309–330.
- Vlada Republike Slovenije (2010). *Pregled ukrepov za spodbujanje aktivnega staranja*. Pridobljeno s [http://www.mddsz.gov.si/nc/si/medijsko\\_sredisce/novica/article/1966/6451/Zakon\\_o\\_delovnih\\_razmerjih/ZDR-1/](http://www.mddsz.gov.si/nc/si/medijsko_sredisce/novica/article/1966/6451/Zakon_o_delovnih_razmerjih/ZDR-1/) (2013). Uradni list RS, št. 21 (13. 3. 2013). Pridobljeno s <https://www.uradni-list.si/1/content?id=112301>
- Združenje delodajalcev Slovenije. (2010). *Staranje delovne sile – priložnost za podjetja*. Ljubljana: Združenje delodajalcev Slovenije ZDS.
- Wanberg, C. R., Welsh, E. T. in Hezlett, S. A. (2003). Mentoring research: a review and dynamic process model. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 22, 39–124.
- Wok, S. in Hashim, J. (2013). Communicating and sharing working relationships with older employees. *Journal of Communication Management*, 17(2), 100–121.
- Zupančič, M., Colnerič, B. in Horvat, M. (2010). Poznavanje dejstev in zmotna pričanja o starejših: implikacije za izobraževanje in delo s starejšimi. *Andragoška spoznanja*, 16(2), 37–51.