

Jana Žnidaršič, Vlado Dimovski

Aktivno staranje: vloga delodajalcev pri zagotavljanju večje vključenosti in blaginje starejših

POVZETEK

S staranjem prebivalstva se soočajo vse evropske države in tudi Slovenija, pri čemer lahko pričakujemo, da se bo trend ob zmanjševanju rodnosti še bolj intenziviral. Poleg resne ogroženosti države blaginje se bodo podjetja srečala s pomanjkanjem kadrovskega potenciala, ki ga bodo v teh razmerah predstavljali tudi starejši zaposleni, starejšim pa grozi potencialna izključenost, kar postavlja pod vprašaj njihovo blaginjo in posledično bolj ali manj kakovostno staranje. Stopnja delovne aktivnosti starostne skupine od 55 do 64 let je bila v Sloveniji leta 2005 samo 30,7%, kar je zelo daleč od zastavljenega lizbonskega cilja (50%), katerega Slovenija do leta 2010 ne bo mogla doseči. Omenjeno dejstvo posledično pomeni za delodajalce povsem nov izziv, ki nakazuje novo paradigmo ravnanja z ljudmi pri delu in bo v splošno veljavne koncepte integrirala tudi novo vejo managementa – management starosti.

Ključne besede: aktivno staranje, organizacijski model aktivnega staranja, management starosti, ravnanje z ljudmi pri delu – HRM.

***AVTORJA:** Dr. Jana Žnidaršič je asistentka za področji menedžmenta in organizacije na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Predava in sodeluje pri več predmetih na dodiplomski in podiplomski ravni, njeno raziskovalno delo pa je usmerjeno v sodobne pristope v managementu, zlasti mehkejše, ki se nanašajo na najbolj subtilna razmerja med zaposlenimi in vodstvom. Zadnja leta se njen raziskovalni interes izrazito usmerja na področje ravnanja z ljudmi pri delu, s specifično managiranja starejših zaposlenih. Management starosti na organizacijski ravni – v smislu zagotavljanja možnosti in pogojev za daljše delovno življenje – je tudi tema njenega doktorata. Dr. Vlado Dimovski je redni profesor na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, Katedra za menedžment in organizacijo, in bivši minister za delo, družino in socialne zadeve. Leta 1994 je doktoriral na Cleveland State University (ZDA) s področja menedžmenta in poslovnih financ. Po vrnitvi v Slovenijo se je poleg pedagoškega dela na fakulteti ukvarjal z raziskovalnimi projekti na različne teme sodobne menedžerske paradigme ter aktivno sodeloval pri snovanju politik, zlasti na področju dela in sociale.*

ABSTRACT

Active ageing: The role of employers in fostering inclusion and wellbeing of elderly

In the recent years a demographic situation in Slovenia as well as in other European countries has been mostly characterized by a growing proportion of the older population – a trend that is expected to continue in the future. The implications of this trend are not only present on the macroeconomic level (pensions, later retirement, health problems, sustain-

ability of welfare state etc.) but are more and more approached by the companies due to the ageing workforce and also due to the potential shortages of labour supply. The elderly on the other hand are too often excluded from the economic and social life, which threatens to their wellbeing and consequently, the quality of life in old age is put under question, too. In Slovenia the share of those being employed in the year-group 55-64 is extremely low, only 30.7% in 2005, which is much faraway from Lisbon strategy – planning the 50% employment by the year 2010 in the same age-class. This fact urgently calls for immediate action and sheds light on the new challenge employers need to face – a challenge that highlights an emerging paradigm within HRM, synthetically called age management.

Key words: active ageing, organizational model of active ageing, age management, human resource management – HRM.

AUTHORS: *Jana Žnidaršič, Ph.D.* is teaching and research assistant at University of Ljubljana, Faculty of Economics. She was dealing for more than a decade with the issues of Slovenian educational system, with emphasis on implementation of new learning approaches in educational process; the research on this field – accompanied with entrepreneurial activity – was her mastery degree thesis. Recently, she is working on the issues of contemporary management, especially on age management, as ageing puts forward one of the greatest challenges for companies and society. She has been recently involved in some sound research projects about age management in Slovenian enterprises. Age management on organizational level – in the sense of assuring the possibilities as well as conditions for longer working life – is the research theme of her doctoral dissertation. **Vlado Dimovski, Ph.D.** is full professor at University of Ljubljana, Faculty of Economics, and ex-minister for labour, family and social affairs. In the year 1994, he completed his doctoral dissertation on management and business finance on Cleveland State University (USA) in which he was dealing with learning organization. After his arrival back to his homeland, he was deeply involved in the pedagogic work on the university, leading different research projects dealing with contemporary managerial paradigm, and also, he was playing an active role in policy-making, especially on the field of business and social affairs.

UVOD

S staranjem prebivalstva se soočajo vse evropske države in tudi Slovenija, pri čemer lahko pričakujemo, da se bo trend ob zmanjševanju rodnosti in podaljševanju življenjske dobe še bolj intenziviral. Učinek omenjenih trendov povečujejo tudi odnos do dela, odnos do starosti in staranja ter odnos do življenja na splošno. Staranje prebivalstva Slovenije nedvomno prinaša posledice na mnogih področjih. Vidne bodo v ekonomskem, družbenem in političnem dogajanju. Namen prispevka je opozoriti na pereči problem pretiranega staranja slovenske populacije, pokazati na paleto posledic ter osvetliti možne ukrepe za učinkovito obvladovanje problematike staranja, še zlasti pokazati na pomembno vlogo delodajalcev pri zagotavljanju večje vključenosti in blaginje starejših.

Hkrati pričujoči prispevek opozarja na široko paleto možnosti, ki jih imajo delodajalci v smislu prilagajanja starejšim zaposlenim, da jim zagotovijo ustrezne pogoje dela, tako da

bodo starejši lahko delali dlje in da si bodo tudi želeli podaljševati delovno življenje. Sporočilo članka je jasno: tisti delodajalci, ki bodo proaktivno udeleženi ukrepe managementa starosti in si tako gradili sloves *delodajalca za vse generacije*, bodo pridobili in obdržali najsposobnejše kadre (ne glede na njihovo starost), ki bodo organizaciji omogočili preživeti krizni čas in ji utreti pot v trajnostni razvoj in prosperiteto.

DEMOGRAFSKI TRENDI NAREKUJEJO VEČJO VKLJUČENOST STAREJŠIH

Starostna struktura prebivalstva Slovenije se spreminja v korist starejših (Tabela 1). Trendi naznanjajo, da ob stalnem povečevanju življenjskega pričakovanja ter padanju rodnosti v razvitem svetu, lahko pričakujemo staranje prebivalstva (in porast števila zelo starih prebivalcev), kar bo imelo posledice na ekonomskem področju ter tudi pomembno socialno in legalno dimenzijo.

Tabela 1: Spremembe v starostni strukturi

	% starih 0-14			% stari h 15-64			% stari h 65 in vec		
	2004	2025	2050	2004	2025	2050	2004	2025	2050
Slovenija	14,6	13,4	12,8	70,4	63,8	56,0	15,0	22,8	31,2
EU-25	16,4	14,4	13,4	67,2	63,0	56,7	16,4	22,6	29,9

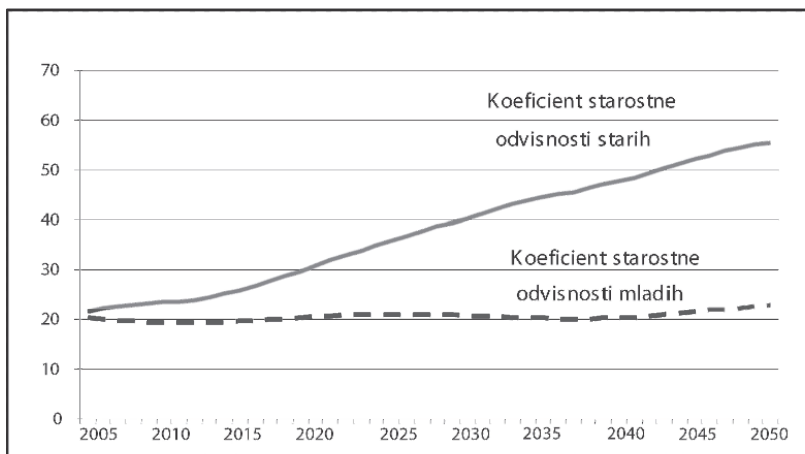
Vir: Eurostat, 2005

Za namene nazornejšega prikaza demografskih trendov je smiselno govoriti o kontingentih, torej o kontingentu *otrok* (0-14 let), kontingentu *starega prebivalstva* (65 in več let) ter *delovnem kontingentu* (15-64 let). V skladu s srednjo varianto Eurostatovih demografskih projekcij naj bi se do leta 2011 delovni kontingent povečeval, nakar bi se začelo njegovo zmanjševanje, ki bi se v nekaj letih spremenilo v drastično upadanje v obsegu več kot 10.000 oseb na leto (Majcen et al., 2006). Posamezne kontingente prebivalstva je medsebojno možno primerjati tudi s kazalci, ki jih imenujemo koeficienti starostne odvisnosti (angl. dependency ratio). Z vidika naše tematike je med koeficienti starostne odvisnosti predvsem aktualno gibanje koeficienta starostne odvisnosti starih (Slika 1).

Kot je razvidno iz Slike 1, bi v skladu s srednjo varianto demografskih projekcij vrednost koeficienta starostne odvisnosti narasla z 21,7 % v letu 2005 na kar 55,6 % v letu 2050, pri čemer bi se skoraj podvojila že do leta 2030 – in sicer na 40,4 %. Taki trendi so v Sloveniji še izrazitejši kot so v državah EU. Demografske spremembe prinašajo tudi mnoge posledice, ki jih prikazujemo v nadaljevanju.

Demografski trendi staranja bodo imeli močan vpliv na ekonomsko in zaposlitveno strukturo družbe, posledice pa se bodo pokazale na različnih ravneh družbe. Najbolj so opazne ekonomske posledice staranja populacije, ki jih delimo predvsem v dve veliki skupini: a) porast izdatkov za pokojnine ter zdravstveno in socialno varstvo in nego starejših; b) zmanjšano število delovno sposobnega prebivalstva (Kraigher, 2003; National Research Council, 2001; Reday-Mulvey, 2005). Vzrode za večjo vključenost starejših zasledimo (poleg družbene in organizacijske ravni) tudi na individualni ravni.

Slika 1: Starostna odvisnost v Sloveniji: srednja varianta demografskih projekcij za obdobje 2005-2050



Vir: Eurostat, 2005; Majcen et al., 2006.

VZVODI ZA VEČJO VKLJUČENOST (V SMISLU ZAPOSLENOSTI) – VIDIK STAREJŠIH

Tako z makro kot tudi z organizacijske in individualne ravni je pri managementu starosti smiselno izhajati iz potreb človeka. Te so zelo različne od posameznika do posameznika, od življenjskega obdobja, pa tudi v sami starosti se zelo razlikujejo, npr. v zgodnji, srednji in pozni starosti. Ramovš (2003) opredeljuje ključne potrebe starejših (med njimi mnoge veljajo na splošno, ne glede na starost človeka), in sicer: 1. potreba po materialni preskrbljenosti; 2. potreba po ohranjanju telesne, duševne in delovne svežine; 3. potreba po osebnem medčloveškem odnosu; 4. potreba po predajanju življenjskih izkušenj in spoznanj mlajšim generacijam; 5. eksistencialna potreba po doživljanju smisla starosti; 6. potreba po negi v starostni onemoglosti in 7. potreba po nesmrtnosti. Za starost so posebno značilne potrebe po medčloveških odnosih, po predajanju svojih izkušenj in znanj ter eksistencialne potrebe. Več potreb kot lahko človek zadovolji, bolj kakovostno živi.

Čeprav je kakovostno staranje povezano s celotnim življenjskim ciklom, ga najbolj zaznamuje obdobje ekonomske aktivnosti. V tem obdobju se namreč zagotovijo ključni predpogoji za kakovostno staranje, in sicer (Rowe, Kahn, 1998. V: Ilmarinen, 2006): obvarovanje posameznika pred poklicnimi boleznimi, vzdrževanje dobrega zdravja in funkcionalne zmožnosti, vzdrževanje dobre fizične in mentalne kondicije, pa tudi uravnavanje miselnih procesov v smeri čim bolj aktivnega življenja. Aktivnost v smislu zaposlenosti pomaga zadovoljevati vseh sedem potreb v starosti, kot jih opredeljuje Ramovš.

Že potreba po materialni preskrbljenosti se bo v sodobni različici zadovoljevala tako, da bo človek delal, dokler bo zmoغل. Potreba po ohranjanju telesne, duševne in delovne svežine se v veliki meri simultano udejanja večinoma z zaposlitvijo. Potrebo po osebnem medčloveškem odnosu mnogi starejši zadovoljujejo s kontakti s svojimi sodelavci, ki jih

jemljejo kot *družino*, vloge mentorjev na delovnem mestu pa zelo učinkovito zadovoljujejo potrebo po predajanju življenjskih izkušenj in spoznanj mlajšim generacijam. Tudi potreba po doživljanju smisla starosti se pogosto odraža v poklicu ali službi, obdobje zaposlitve v več smislih pomembno zaznamuje in zadovoljuje kasnejšo potrebo po negi v starostni onemoglosti – tudi v povezavi z materialno preskrbljenostjo in, nazadnje, potreba po nesmrtnosti je močno povezana s človekovo *zapuščino*, zlasti z deli in dosežki v najplodnejšem obdobju življenja, ko je bil zaposlen.

AKTIVNO STARANJE – KOMPLEKSEN ODZIV NA DEMOGRAFSKE TRENDE

Odgovor Slovenije in EU na omenjeno problematiko je v t. i. konceptu *aktivne starosti*, kar pomeni, da države z zakonodajo ter podjetja z ustreznimi instrumenti spodbujajo starejše delavce med 55. in 64. letom starosti (lahko tudi starejše), da ostanejo čim dlje delovno aktivni, zato da bi zmanjšali odliv delovne sile v pokoj, kar pomeni negativen vpliv na gospodarsko rast in stabilnost socialnih sistemov. S tem v zvezi opažamo spremembe v starostni strukturi zaposlenih, in sicer v korist starejših. Že v obdobju 1995 do 2004 se je število delavcev v EU v starostni skupini 55-64 let povečalo za 16%, medtem ko se je v enakem obdobju število delavcev v starostni skupini 15-24 let povečalo le za 2%. Omenjeno dejstvo posledično pomeni za delodajalce povsem nov izziv, ki nakazuje novo paradigmo ravnanja z ljudmi pri delu, ki bo v splošno veljavne koncepte integrirala tudi novo vejo managementa – management starosti (angl. age management).

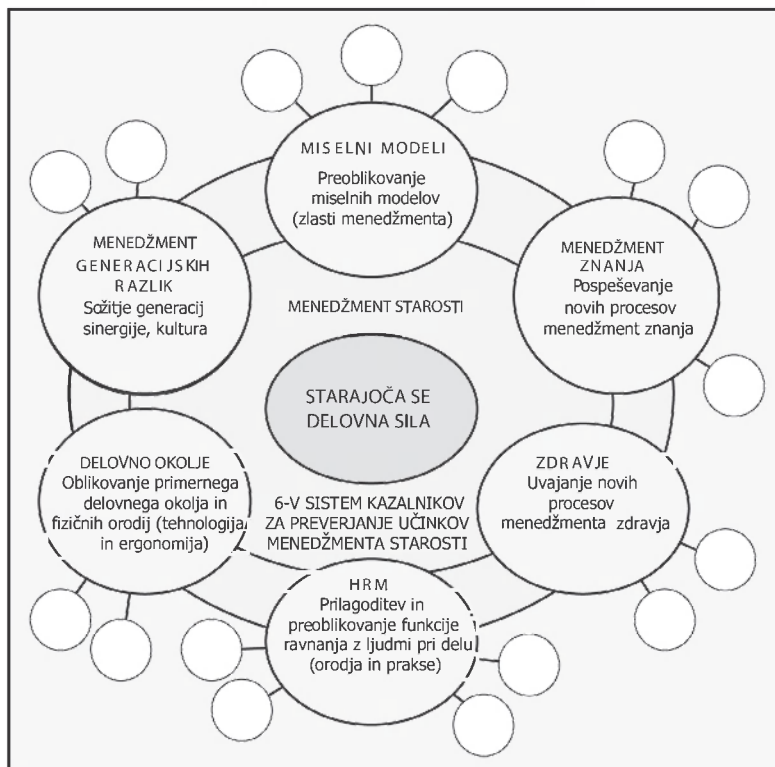
V Sloveniji sicer beležimo izredno nizko stopnjo zaposlenosti oseb v starostni skupini od 55 do 64 let; ta je bila leta 2003 samo 23,5% (leta 2005 pa 30,7%), kar je zelo daleč od zastavljenega libbonskega cilja (50%), ki ga Slovenija do leta 2010 ne bo mogla doseči.

Poleg ukrepov na državni ravni, sprememb v miselnosti in ravnanju državljanov, so raziskave v tujini pokazale, da bodo ključno vlogo v smeri podaljševanja delovne aktivnosti odigrali delodajalci – torej podjetja, in sicer s prilagajanjem starejšim zaposlenim tako, da bodo le-ti lahko delali dlje in da si bodo preprosto tudi želeli delati dlje.

NOVE PERSPEKTIVE RAVNANJA Z LJUDMI PRI DELU: PODROČJA UKREPANJA

Aktivno staranje na delovnem mestu postavlja v ospredje vprašanje, kako in kje začeti z novo paradigmo ravnanja z ljudmi pri delu, s poudarkom na ravnanju starejših zaposlenih. Temeljna področja delovanja, ki v največji meri vključujejo aktivnosti HRM-ja, so npr. analiza starostne strukture zaposlenih, strateško načrtovanje kadrov, rekrutiranje, namestitve in razvoj zaposlenih, stalno strokovno izpopolnjevanje, zadržanje zaposlenih v podjetju itd. Hkrati delodajalci v smeri spodbujanja aktivnega staranja lahko razvijajo tudi specifične aktivnosti, povezane s spreminjajočimi se demografskimi trendi in posledično s staranjem zaposlenih, kot npr. (Dimovski, Žnidaršič, 2006; Goldner, 2006; Reday-Mulvey, 2005; Walker, 2002): management starostne (ne)diskriminacije, oblikovanje delovnih mest po meri zaposlenih (ergonomija), organizacija delovnega časa po meri starejših, promocija zdravja in

Slika 2: Sistemski, integrativni, celostni model managementa starosti na ravni organizacije



Vir: Žnidaršič, 2008, prirejeno po Leibold, Voelpel, 2006.

zdravstvena preventiva, načrtovanje sekundarnih karier, management znanja (zlasti prenosa znanj s starejših, ki odhajajo, na mlajše, ki prihajajo), management (ponovne) vključitve (rehabilitacijski programi, prerazporeditev na drugo delovno mesto, prožne oblike dela itd.) ter management starostne raznolikosti zaposlenih.

V procesu oblikovanja organizacijskega modela aktivnega staranja smo zgoraj omenjene elemente združili v šest temeljnih področij delovanja delodajalcev pri ravnanju s starejšimi zaposlenimi, da smo dobili preglednejšo sliko ter končno posamezne aktivnosti strnili v sistemski, integrativni, celostni model managementa starosti na podjetniški ravni (Slika 2).

Posamezna področja, ki skupaj tvorijo model managementa starosti in so prikazana na Sliki 2, lahko strnemo v: 1. preoblikovanje miselnih modelov – ustaljenih konceptov (zlasti managementa) v zvezi s staranjem in starejšimi zaposlenimi, tako znotraj podjetja, kot tudi navzven – med partnerji, vključenimi v verige vrednosti; 2. procese znotraj managementa znanja, kjer gre za npr. identificiranje, uporabo, diseminacijo, zadrževanje, izmenjevanje, pomlajevanje itd. organizacijskega znanja ter za aktivnosti in orodja za usposabljanje in razvoj zaposlenih; 3. razvoj orodij managementa zdravja ter razvitje integrativnega sistema zagotavljanja mentalnega, fizičnega in emocionalnega zdravja starejših zaposlenih; 4. oblikovanje in zagotavljanje ustreznega delovnega okolja in fizičnih orodij ter pripomočkov, ki omogočajo starejšim zaposlenim mobilnost in funkcionalno učinkovitost; 5. management medgeneracijskih razmerij; 6. preoblikovanje celotne funkcije ravnanja z ljudmi pri delu (HRM), katere

elementi smiselno vključujejo management starosti. Seveda vsako navedeno področje vključuje vrsto podpodročij delovanja managementa starosti, ki kot atomi sestavljajo molekulo, te pa se združijo v spojini, obstojni na dolgi rok, saj njeni sestavni deli tvorijo smiselno celoto – kljub temu da so v neprestanem medsebojnem dinamičnem procesu spreminjanja.

Vizija uresničevanja modela managementa starosti z udejanjanjem strategije aktivnega staranja na organizacijski ravni zahteva preoblikovanje celotne organizacijske kulture v smeri spoštovanja starostne različnosti in vzpostavljanja medgeneracijskega sožitja. Predpogoj za to je preoblikovanje miselnih modelov (Van de Castele, 2004), ki se nanašajo na starejše zaposlene, saj so raziskave (npr. Hedge, Borman, Lammlein, 2006) pokazale, da največje ovire za zaposlovanje starejših izhajajo iz negativnih pogledov zlasti linijskih managerjev na starejše zaposlene.

Kljub medsebojni kompatibilni povezanosti posameznih elementov oz. področij delovanja managementa starosti, moramo poudariti, da je neke treba začeti in da so dobre prakse pokazale, da tudi ukrepanje na določenem področju, ki je za podjetje in njegove zaposlene najbolj relevantno, lahko da zelo dobre rezultate, ki so potem navdih za nadaljnje razvijanje managementa starosti na ostalih področjih (Dimovski, Žnidaršič, 2007).

ZAKLJUČEK

Problematika staranja prebivalstva EU pomeni zelo velik pritisk na populacijo celotne Unije, skupni trg dela, produktivnost in konkurenčnost, pa tudi na stabilnost javnih financ (sociale in zdravstva). Strategija Unije v boju proti tej problematiki temelji na spodbujanju t. i. *aktivne starosti*, kar pomeni, da se s primernimi ukrepi spodbuja starejše delavce v obdobju med 55. in 64. letom starosti, pa tudi čez to starost, da ostanejo čim dlje ekonomsko aktivni, zaposleni, z namenom, da bi se izognili ogromnemu upadu delovne sile, ki bo negativno vplival na gospodarsko rast in stabilnost socialnih sistemov.

Strategije za aktivno staranje v mnogih državah članicah EU že dajejo prve rezultate. Stopnja zaposlenosti ljudi, starih od 55 do 64 let, se je znatno povečala, in sicer je dosegla 43,6% leta 2006 za razliko od 36,6% v letu 2000. Zaposlitev je narasla zlasti v sektorjih in poklicih, ki temeljijo na znanju in visoko kvalificirani delovni sili. Po analizi sodeč imajo države članice različne sklope politik, povezane s staranjem prebivalstva, in najbolj uspešni so tisti, ki so celovitejši, in sicer takšni, da poleg pravil glede upokojitve zajemajo tudi finančne pobude in vidike zaposljivosti, kot so zdravje, usposabljanje in vseživljenjsko učenje ter prožne ureditve delovnega časa. Na področju politik aktivnega staranja so lahko zgled Danska, Finska in Švedska. Sicer ima zelo visoko stopnjo zaposlenosti starejših tudi Švica (67,3% v letu 2004).

Slovenija, kot je videti, caplja na samem repu držav EU, s stopnjo 30,7% leta 2005. Glede na relativno skromen, predvsem pa počasen odziv slovenskih podjetij, je že sedaj videti, da stopnje 50%, ki pomeni zastavljeni lizbonski cilj, Slovenija do leta 2010 ne bo mogla doseči.

Na makro ravni so z namenom uresničevanja lizbonskih ciljev že bili sprejeti nekateri ukrepi v prizadevanjih za dejavno vključevanje starejših na trg dela. Glede na dejstvo, da lahko k podaljševanju delovnega življenja v največji meri prispevajo prav podjetja, smo se v prispevku osredotočili na temeljna področja delovanja, prek katerih lahko management udejanja t. i. stra-

tegijo aktivnega staranja. Odgovor slovenskih podjetij na tem področju je nujen, še zlasti, ker so dosedanje (sicer redke) raziskave (npr. Pušnik et al., 2006; Žnidaršič, 2008) s področja odzivanja slovenskih podjetij na staranje zaposlenih pokazale, da management starosti med slovenskimi podjetji ni razvit. Čeprav večina slovenskih delodajalcev že čuti problematiko staranja in se tudi srečuje s pomanjkanjem delovne sile, so konkretni ukrepi ravnanja z ljudmi pri delu – s poudarkom na zadrževanju starejših v delovnem življenju bolj izjema kot pravilo. Spodbudno je, da večina delodajalcev meni, da so na tem področju potrebne spremembe – najprej v smeri spreminjanja kulture zgodnjega upokojevanja med zaposlenimi ter miselnih vzorcev delodajalcev.

LITERATURA

- Dimovski V. et al. (2005). *Učeha se organizacija: ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV Založba, 387 str.
- Dimovski V., Žnidaršič J. (2006). Od koncepta zgodnjega upokojevanja k strategiji aktivnega staranja. V: *Kakovostna starost*, letnik 9, št. 1, str. 2-14.
- Dimovski V., Žnidaršič J. (2007). Ekonomski vidiki staranja prebivalstva Slovenije: kako ublažiti posledice s pristopom aktivnega staranja. V: *Kakovostna starost*, letnik 10, št. 1, str. 2-15.
- Goldner R. (2006). *Demographic change in the working world – A challenge for human resources management* (Volkswagen AG case). Keynote Speech at the 2nd World Ageing and Generations Congress. St. Gallen, Švica, 27. – 29. september, 1996.
- Ilmarinen J. (2006). *Towards a longer worklife! Ageing and the quality of worklife in the European Union*. Finnish Institute of Occupational Health. Helsinki: Ministry of Social Affairs and Health.
- Kraigher T. (2003). *Vpliv različnih možnosti demografskega razvoja na ekonomsko vzdržnost staranja prebivalstva v Sloveniji*. Referat, Radenci.
- Leibold M., Voelpel S. (2006). *Managing the Aging Workforce; Challenges and Solutions*. Publicis Corporate Publishing and Wiley, 244 str.
- Majcen et al. (2006). *Dolgoročna vzdržnost 1. pokojninskega stebra ter pomen 2. in 3. stebra*. Ljubljana: Inštitut za ekonomska raziskovanja, 76 str.
- Mantel J. (2001). The Impact of Aging Populations on the Economy: A European Perspective: From Baby Boom to Baby Bust? V: *Geneva Papers on Risk and Insurance*, letnik 26, št. 4 (oktober), str. 529-546.
- Pušnik K. et al. (2006): *National Research Report Slovenia Employment Initiatives for an Ageing Workforce in the New Member States Plus Romania and Bulgaria. Study on behalf of The European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*. Maribor: Institute for entrepreneurship and small business management, Faculty of Economic and Business, University of Maribor, 51 str.
- Ramovš J. (2003). *Kakovostna starost: socialna gerontologija in gerontagogika*. Ljubljana: Inštitut Antona Trstenjaka in SAZU.
- Reday-Mulvey G. (2005). *Working Beyond 60: Key Policies and Practices in Europe*. Palgrave Macmillan, 220 str.
- Rizzo T. *The Theory of Constraints*. V: <http://www.tocforme.com/toc/tocarticlerizzo.html>. (10. 3. 08).
- Trbanc M. (2007). *Increase in flexible forms of work*. Ljubljana: Organisational and Human Resources Research Centre, Faculty of Social Sciences, University of Ljubljana, 4 str.
- Walker A. (2002). A strategy for active ageing. V: *International Social Security Review*, letnik 55, št. 1, str. 121-139.
- Žnidaršič J. (2008). *Management starosti: organizacijski model aktivnega staranja*. Doktorska disertacija. Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, 368 str.

Kontaktne informacije:

as. dr. Jana Žnidaršič

prof. dr. Vlado Dimovski

Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta

Kardeljeva ploščad 17

1000 Ljubljana

e-naslov: jana.znidarsic@ef.uni-lj.si

e-naslov: vlado.dimovski@ef.uni-lj.si